

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DE COVID-19 SALGINI SÜRECİNDE SİVİL HAVACILIK
SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞMA
MOTİVASYONUNA ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS

Fatih ŞAHİN

ŞUBAT-2024
GÜMÜŞHANE



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DE COVID-19 SALGINI SÜRECİNDE SİVİL HAVACILIK
SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞMA
MOTİVASYONUNA ETKİLERİ

THE EFFECTS OF WORK-LIFE BALANCE ON WORK MOTIVATION OF
CIVIL AVIATION SECTOR EMPLOYEES DURING THE COVID-19
OUTBREAK IN TÜRKİYE

YÜKSEK LİSANS

Fatih ŞAHİN

ŞUBAT-2024
GÜMÜŞHANE



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

TÜRKİYE'DE COVID-19 SALGINI SÜRECİNDE SİVİL HAVACILIK
SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARININ İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞMA
MOTİVASYONUNA ETKİLERİ

THE EFFECTS OF WORK-LIFE BALANCE ON WORK MOTIVATION OF
CIVIL AVIATION SECTOR EMPLOYEES DURING THE COVID-19
OUTBREAK IN TÜRKİYE

YÜKSEK LİSANS

Fatih ŞAHİN

Danışman: Prof. Dr. Halil İbrahim ZEYBEK

ŞUBAT-2024
GÜMÜŞHANE

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak hazırlamış olduğum “**Türkiye’de COVID-19 Salgını Sürecinde Sivil Havacılık Sektörü Çalışanlarının İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Motivasyonuna Etkileri**” isimli bu tezimin, tamamen kendi çalışmam olduğunu, her alıntıya kaynak gösterdiğimi, alıntı yaptığım tüm çalışmalarını kaynakçada belirttiğimi ve Gümüşhane Üniversitesi’nin lisanslı kullanıcısı olduğum intihal yazılım programı ile Lisansüstü Eğitim Enstitüsü’nün belirlediği kıstaslara uygun olarak raporladığımı taahhüt ederim. Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivinde saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği’nin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

01/02/2024

Fatih ŞAHİN

TEŞEKKÜR

Çalışmamım yürütölmesi sırasında fikir ve bilgisi ile tezimi yönlendirerek yoğun emek ve destek veren tez danışmanım, değerli hocam Prof. Dr. Halil İbrahim ZEYBEK'e, kıymetli vakitleri ayırarak tez savunmamın jürisine misafir jüri olarak katılan değerli hocam Dr. Öğretim Üyesi Yasemin TEKİN'e (Balıkesir Üniversitesi), sorularımı içtenlikle cevaplayan hocam Doç. Dr. Savaş EVREN'e, ders aşamasında verdikleri katkılardan dolayı kıymetli hocalarım Doç. Dr. Uğur AKDU, Doç. Dr. Eray POLAT ve Dr. Öğr. Üyesi Fazıl KAYA'ya, tezimi geliştirmemde öneriler sunan akademisyen arkadaşlarım Dr. Öğretim Üyesi Mehmet ÖZTÜRK'e (Karadeniz Teknik Üniversitesi), Dr. Öğretim Üyesi Ersin BURNAZ'a (Karadeniz Teknik Üniversitesi) ve Dr. Selda EĞİLMEZGİL'e (Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi), yorulduğum anlarda şiirleri ve şarkılarıyla zihnimi ve ruhumu dinlendiren Mustafa GENÇOĞLU'na, hayatımın her aşamasında dualarıyla bana destek olan annem Zehra, babam İhsan ve kardeşlerim Semra ve Murat'a, yüksek lisans eğitimim boyunca varlığı ile bana güç kaynağı olan sevgili eşim Yeşim'e ve ders çalışırken verdiğim molalarda oyunları ile beni hem eğlendiren hem de dinlendiren balküpüm, oğlum Yusuf Ensar'a çok teşekkür ederim.

Fatih ŞAHİN
GÜMÜŞHANE – 2024

ÖZET

Günümüzde insanlar uzun süreler çalışmakta, bunun sonucunda günlük yaşamlarına yeterince zaman ayıramamaktadırlar. Bu durum insanın çalıştığı tüm sektörlerde iş hayatında mutluluk, verimlilik ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkilere neden olmaktadır. Havacılık sektöründe ise bu etkiler, geri dönülemez olumsuz sonuçlara sebebiyet verebileceğinden havacılık çalışanlarının iş-yaşam dengelerini sağlıklı bir şekilde kurmaları ve çalışma motivasyonlarının yüksek olması önem arz etmektedir. Hayati öneme sahip bu konuların Türk havacılık literatüründe yeterince çalışılmaması bu çalışmanın ortaya çıkmasında temel neden olmuştur.

Literatürde iş-yaşam dengesi konusunun oldukça popüler olduğu görülmektedir. Makalelerde ve tezlerde iş-yaşam dengesi kavramı genellikle çalışan verimliliği, işe bağlılılık düzeyi, örgütsel bağlılık, tükenmişlik ve cinsiyet eşitsizliği konularında irdelenmiştir. Bu çalışmalar arasında havacılık sektörü ile turizm sektörünün birlikteliği bağlamında olanların sayısı oldukça azdır ve bu tezin problemini oluşturan COVID-19 salgını sürecinde iş-yaşam dengesinin çalışma motivasyonuna etkisi ile ilgili bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu nedenle çalışmanın sivil havacılık ve turizm literatürüne katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmış olup veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye’de faaliyet gösteren hava yolu işletmelerinde çalışan 458 kokpit ve kabin personeli oluşturmaktadır. Katılımcıların ölçümlerden elde ettikleri puanların demografik özelliklere göre farkının incelenmesinde 2’li gruplar için bağımsız örneklem t-testi, 2’den fazla gruplar için tek yönlü Anova testi yapılmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların “iş-yaşam dengesi” ile “çalışma motivasyonu” arasında pozitif yönlü ve yüksek bir ilişki bulunmuştur. t-testi ve ANOVA sonuçları, havacılık çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve çalışma motivasyonlarının farklı demografik özelliklere sahip olmalarına göre farklılaştığını göstermiştir.

Anahtar Kelimeler: COVID-19, Çalışma motivasyonu, Havacılık, İş-yaşam dengesi, Turizm

SUMMARY

Today, many individuals work for extended periods, leaving little time for their personal lives. This can have adverse effects on happiness, productivity, and job satisfaction across all sectors. In the aviation industry, these effects can lead to irreversible negative consequences. Therefore, it is crucial for aviation employees to maintain a healthy work-life balance and high levels of work motivation. The lack of attention given to these important topics in Turkish aviation literature is the primary motivation for this study.

The topic of work-life balance is a popular subject in literature. Articles and theses typically explore work-life balance in relation to employee productivity, work addiction, organizational commitment, burnout, and gender inequality. The number of studies examining the unity of the aviation and tourism sectors is limited. Additionally, no research has been found on the impact of work-life balance on work motivation during the COVID-19 epidemic, which is the focus of this thesis. Therefore, this study aims to contribute to the literature on civil aviation and tourism.

The research employed a quantitative method and collected data through a questionnaire. The sample of the study consists of 458 cockpit and cabin crew working in airline companies operating in Türkiye. To examine the difference in scores obtained from participant measurements based on demographic characteristics, we used independent sample t-tests for groups of 2 and one-way ANOVA tests for groups of more than 2. The research revealed a strong positive correlation between the participants' work-life balance and work motivation. The results of the T-test and ANOVA indicated that the work-life balance and work motivation of aviation employees varied depending on their demographic characteristics.

Keywords: COVID-19, Work motivation, Aviation, Work-life balance, Tourism

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	III
BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK BEYANI.....	IV
TEŞEKKÜR.....	V
ÖZET.....	VI
SUMMARY	VII
İÇİNDEKİLER	VIII
TABLolar DİZİNİ	XII
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XIII
EKLER DİZİNİ.....	XIV
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	XV
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	2
1.2. Araştırma Soruları.....	3
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları	4
2. LİTERATÜR ÖZETİ	5
2.1. İş-Yaşam Dengesi	5
2.1.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı ve Gelişimi.....	5
2.1.2. İş ve Yaşam Dengesi Etkileşimi.....	9
2.1.3. İş ve Yaşam Dengesi Etkileşimini Açıklayan Teoriler	9
2.1.3.1. Yayılma (Taşma) Teorisi (Spillover Theory)	9
2.1.3.2. Telafi (Dengeleme) Teorisi (Compensation Theory)	10
2.1.3.3. Bölünme ve Bütünleşme Teorileri (Segmentation and Integration Theories) ..	11
2.1.3.4. Araçsallık Teorisi (Instrumentality Theory)	12
2.1.3.5. Çatışma Teorisi (Conflict Theory).....	13
2.1.3.6. Dağılma Teorisi (Disaggregation Theory).....	14
2.1.3.7. Diğer Teoriler.....	14
2.1.4. İş-Yaşam Dengesi(zliğı)nin Sonuçları	14
2.1.4.1. Birey ve Toplum Açısından Sonuçları.....	15
2.1.4.2. Örgüt Açısından Sonuçları.....	16
2.1.5. Türkiye’de İş-Yaşam Dengesine Yönelik Yapılan Ampirik Çalışmalar.....	18
2.1.6. İş-Yaşam Dengesini Sağlamaya Yönelik Politika ve Uygulamalar.....	24
2.2. Çalışma Motivasyonu	26

2.2.1. Motivasyon Kavramı.....	26
2.2.2. Motivasyon Teorileri.....	28
2.2.2.1. Kapsam Teorileri	29
2.2.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	29
2.2.2.1.2. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi.....	31
2.2.2.1.3. Alderfer’in E-R-G Teorisi	33
2.2.2.1.4. McClelland’ın Başarı Güdüsü Teorisi.....	33
2.2.2.2. Süreç Teorileri	34
2.2.2.2.1. Beklenti Tabanlı Teoriler.....	34
2.2.2.2.1.1. Vroom’un Beklenti Teorisi.....	35
2.2.2.2.1.2. Porter ve Lawler’ın Beklenti Teorisi	36
2.2.2.2.2. Adams’ın Eşitlik Teorisi.....	38
2.2.2.2.3. Locke’nin Amaç Teorisi.....	40
2.2.3. Motivasyon Artırma Araçları.....	42
2.2.3.1. Bireysel Motivasyon Araçları	43
2.2.3.1.1. Kendini Tanımak.....	43
2.2.3.1.2. Holland’ın Kişilik Tipolojisi Teorisi	44
2.2.3.1.3. Bireyin Kendisine Özel Çözümler Bulması	44
2.2.3.2. Örgütsel Motivasyon Araçları.....	44
2.2.3.2.1. Yönetmel-Örgütsel Araçlar.....	45
2.2.3.2.1.1. Amaç Birliğı	45
2.2.3.2.1.2. Yetki Devri	45
2.2.3.2.1.3. Eğitim.....	46
2.2.3.2.1.4. Terfi	46
2.2.3.2.1.5. Kararlara Katılma	47
2.2.3.2.1.6. İletişim	48
2.2.3.2.1.7. Motive Edici İşler Tasarlama.....	48
2.2.3.2.1.8. Örgüt Desteğı Sağlamak	49
2.2.3.2.2. Ekonomik Motivasyon Araçları	50
2.2.3.2.2.1. Ücret Artışı	50
2.2.3.2.2.2. Primli Ücret.....	51
2.2.3.2.2.3. Üretime Ortaklık Sistemleri.....	51
2.2.3.2.2.4. Kâra Katılma.....	52
2.2.3.2.2.5. Ekonomik Ödüller.....	52
2.2.3.2.3. Psikososyal Motivasyon Araçları	52

2.2.3.2.3.1. Çalışmada Bağımsızlık	52
2.2.3.2.3.2. Sosyal Katılma	53
2.2.3.2.3.3. Değer ve Statü	53
2.2.3.2.3.4. Yükselme Olanakları	53
2.2.3.2.3.5. Çevreye Uyum	53
2.2.3.2.3.6. Öneri Sistemi	54
2.2.3.2.3.7. Psikolojik Güvence	54
2.2.3.2.3.8. Sosyal Uğraşlar	54
2.3. Çalışan Tatmini	55
2.3.1. Çalışan Tatminini Belirleyen Faktörler	55
2.3.1.1. İşin Özelliği	56
2.3.1.2. Ücret	56
2.3.1.3. Kariyer Olanakları	56
2.3.1.4. Yöneticiler ile İlişkiler	57
2.3.1.5. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler	57
2.4. Yaşam Tatmini	58
2.4.1. Yaşam Tatminini Etkileyen Faktörler	58
2.4.1.1. Evlilik ve Aile Kurumu	58
2.4.1.2. Çalışma Yaşamı	59
2.4.1.3. Kişilik ve Eğilimler	60
2.4.1.4. Sosyal İlişki	61
2.4.1.5. Yaşam Olayları	62
2.5. Havacılık Psikolojisi ve İnsan Faktörleri	62
2.5.1. Havacılık Psikolojisi Nedir?	62
2.5.2. Havacılıkta İnsan Faktörleri	63
2.5.3. İnsan Faktörleri Uygulamalarının Faydaları	65
2.5.4. Havacılık Kazalarında İnsan Faktörü	66
2.5.5. Dirty Dozen	67
2.5.5.1. İletişim Eksikliği	68
2.5.5.2. Rahatlık	68
2.5.5.3. Bilgi Eksikliği	68
2.5.5.4. Dikkat Dağılması	69
2.5.5.5. Ekip Çalışması Eksikliği	69
2.5.5.6. Aşırı Yorgunluk	70
2.5.5.7. Kaynak Yetersizliği	70

2.5.5.8. Baskı	71
2.5.5.9. Kararlı Israrcılık Eksikliği	72
2.5.5.10. Stres ve Gerginlik	72
2.5.5.11. Farkındalık Eksikliği.....	73
2.5.5.12. Normlar	74
2.6. Hava Taşımacılığı – Turizm İlişkisi.....	74
2.7. COVID-19 Salgını ve Havacılık Sektörüne Etkileri.....	78
3. YÖNTEM.....	81
3.1. Araştırma Deseni.....	81
3.2. Araştırmanın Evren ve Örnekleme	81
3.3. Veri Toplama Aracı	82
3.4. Verilerin Analizi	82
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	84
4.1. Demografik Bulgular	84
4.2. Ölçeklere Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları.....	88
4.2.1. İş Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları	88
4.2.2. Çalışma Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları.....	91
4.3. Verilerin Dağılımı ve Betimsel Bulgulara Ait Sonuçlar	94
4.4. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular.....	96
4.5. Alt Problemlere Ait Sonuçlar.....	100
5. TARTIŞMA VE SONUÇ.....	112
KAYNAKÇA	116
EKLER.....	138
ETİK KURUL KARARI.....	142
ÖZGEÇMİŞ	143

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Yıl bazında iş-yaşam dengesi konulu tezlerin türlerine göre sayıları	6
Tablo 2. Havacılık odaklı olmayan iş-yaşam dengesi çalışmaları	22
Tablo 3. Örgütsel motivasyon araçları	45
Tablo 4. İnsan faktörleri uygulamalarının örgütlere faydaları	65
Tablo 5. Ulaşım türüne göre Türkiye'ye giriş yapan ziyaretçi sayıları	76
Tablo 6. Araştırmada kullanılan uyum kriterleri aralıkları	83
Tablo 7. Katılımcıların demografik özelliklerine göre bulgular	84
Tablo 8. Katılımcılarının eşlerinin özelliklerine ait bulgular	85
Tablo 9. Katılımcıların meslekî özelliklerine ait bulgular	85
Tablo 10. COVID-19'un katılımcılara etkilerine ait bulgular	86
Tablo 11. İş-yaşam dengesi ölçeğine ait güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçları	88
Tablo 12. İş-yaşam dengesi ölçeği uyum iyiliği değerleri	90
Tablo 13. Çalışma motivasyonu ölçeğine ait güvenilirlik, açıklayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçları	91
Tablo 14. Çalışan motivasyonu ölçeği uyum iyiliği değerleri	93
Tablo 15. Verilerin dağılımı	94
Tablo 16. Verilere ait betimsel bulgular	94
Tablo 17. Değişkenler arasındaki ilişkiye ait analiz sonuçları	97
Tablo 18. İş-yaşam dengesinin çalışma motivasyonu düzeyleri üzerindeki etkisine ait basit doğrusal regresyon analizi	98
Tablo 19. İş-yaşam dengesi alt boyutlarının çalışma motivasyonu düzeyleri üzerindeki etkisine ait çoklu doğrusal regresyon analizi	99
Tablo 20. Demografik özellikler ile iş-yaşam dengesi ve alt boyutlarının karşılaştırılması	101
Tablo 21. Demografik özellikler ile çalışma motivasyonu ve alt boyutlarının karşılaştırılması	106

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Temel motivasyon süreci	27
Şekil 2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi	30
Şekil 3. Herzberg'in motivasyon ve hijyen kuramı	32
Şekil 4. Alderfer'in varolma, ilişki ve gelişme sürekliliği.....	33
Şekil 5. Beklenti teorisi: motivasyonel bağlantı	35
Şekil 6. Porter ve Lawler'ın motivasyon modeli	37
Şekil 7. Eşitlik, negatif eşitlik ve pozitif eşitlik durumları	39
Şekil 8. Amaç belirleme süreci	41
Şekil 9. İnsan faktörlerini oluşturan disiplinler.....	65
Şekil 10. Dirty Dozen modeli.....	67
Şekil 11. Dünya yolcu trafiği gelişimi (1945-2022)	79
Şekil 12. İş-yaşam dengesi ölçeğine ait DFA Path Diyagramı	90
Şekil 13. Çalışan motivasyonu ölçeğine ait DFA Path diyagramı	93

EKLER DİZİNİ

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları.....	138
Ek 2. Etik Kurul Kararı.....	142



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

ANOVA	:	Varyans Analizi
AGFI	:	Uyum İndeksinin Düzeltilmiş İyiliği
ATB	:	Hava Taşımacılığı Dairesi
APA	:	Amerikan Psikoloji Derneği
ICAO	:	Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü
BM	:	Birleşmiş Milletler
bs.	:	Baskı, Basım
CCSA	:	İstatistik Faaliyetleri Koordinasyon Komitesi
CFI	:	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CRM	:	Ekip Kaynak Yönetimi
d	:	İncelenen Olayın Gerçekleşme Olasılığına Göre Kabul Edilen \pm Örnekleme Hatası
df	:	Serbestlik Derecesi
DFA	:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
DHMİ	:	Devlet Hava Meydanları İşletmesi
Ed.	:	Editör
FAA	:	Federal Havacılık İdaresi
GFI	:	Uyum İndeksinin İyiliği
IFI	:	Artan Uyum İndeksi
İKY	:	İnsan Kaynakları Yönetimi
İYD	:	İş-Yaşam Dengesi
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin Ölçüt İstatistiği
N	:	Hedef Kitledeki Birey Sayısı (Evren)
n	:	Örnekleme Alınacak Birey Sayısı
NASA	:	Ulusal Havacılık ve Uzay Dairesi
NFI	:	Normlu Uyum İndeksi
NNFI	:	Normlu Olmayan Uyum İndeksi
Ort.	:	Ortalama
p	:	İncelenen Olayın Gerçekleşme Olasılığı
PwC	:	PricewaterhouseCoopers
r	:	Korelasyon Katsayısı
R	:	Açıklanan Varyans (Determinasyon Katsayısı)

q	:	İncelenen Olayın Gerçekleşme Olasılığı
RMR	:	Kök Ortalama Kare Artığı
RMSEA	:	Yaklaşıklaştırmanın Kök Ortalama Kare Hatası
SRMR	:	Standartlaştırılmış Kök Ortalama Kare Artığı
s.s	:	Standart Sapma
t	:	Belirli Bir Anlamlılık Düzeyinde, T Tablosuna Göre Bulunan Teorik Değer
THY	:	Türk Hava Yolları
t.y.	:	Tarih Yok
UNESCO	:	Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü
VIF	:	Varyans Şişirme Faktörü
WTO	:	World Tourism Organization
YÖK	:	Yükseköğretim Kurulu



1. GİRİŞ

İş ve özel yaşam arasındaki denge arayışı, insan varoluşunun dokusunda köklü bir yere sahip olmuştur. Toplumlar geliştikçe, mesleki yükümlülükler ile kişisel tatmin arasındaki hassas dengeyi çevreleyen dinamikler de değişmiştir. Uygarlığın başlangıcından modern küreselleşme çağına kadar, iş-yaşam dengesi kavramı tarihsel, kültürel ve sosyoekonomik faktörler tarafından şekillendirilen derin bir dönüşüm geçirmiştir (Lockwood, 2003: 2).

Günümüzün hızlı tempolu ve rekabetçi iş ortamında, meslekî sorumluluklar ile kişisel hedefler arasında denge kurma ihtiyacı her zamankinden daha önemli hale gelmiştir. Bireyler meslekî sorumluluklarını kişisel istekleriyle uyumlu hale getirmeye çalıştıkça, bu çabanın çalışma motivasyonu üzerindeki etkisi de giderek daha belirgin hale gelmektedir. Mesleki ve kişisel hedefler arasındaki karmaşık ilişki incelenirken, bu faktörlerin işyerinde motivasyonu ve güdülenmeyi nasıl etkilediğini anlamak önem arz etmektedir.

Dünya COVID-19 salgınının yarattığı zorluklarla boğuşurken, iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi kurabilmenin kazandığı önem giderek daha belirgin hale gelmektedir. Benzeri görülmemiş çalışma ve yaşam koşulları karşısında, çalışma motivasyonu ile profesyonel ve kişisel alanlar arasındaki denge ilişkisi, iş-yaşam dengesinin çalışma motivasyonu ve genel refah üzerindeki etkisinin daha yakından incelenmesi ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

İş-yaşam dengesinin çalışma motivasyonu üzerindeki etkileri tüm sektörlerde olduğu gibi havacılık sektöründe de oldukça önemlidir. Sağlıklı bir iş-yaşam dengesine ulaşmak, bireylerin refahlarını ve genel iş memnuniyetlerini sürdürmeleri için çok önemlidir. Bu durum hem bireysel performans hem de uçuş emniyeti üzerinde ciddi etkilerinin olabileceği havacılık gibi yüksek stresli sektörlerdeki profesyoneller için de geçerlidir. Hava yolu pilotları arasında yapılan bir araştırmaya göre, pilotların önemli bir yüzdesi (%40) yüksek tükenmişlik seviyeleri yaşamaktadır (Demerouti vd., 2019: 233). Bu bulgu, uçuş emniyetini sağlamak amacıyla psikososyal faktörleri ele almanın ve iyi bir ruh sağlığını korumanın önemini vurgulamaktadır.

Hava taşımacılığı turizm sektöründe en çok kullanılan ulaşım türüdür. COVID-19 gibi küresel salgınlar ve ekonomik krizler hava taşımacılığı üzerinde son derece negatif bir etki oluşturmuştur. Hava taşımacılığı aynı zamanda birçok sektörün tedarik zinciri

planlamasında önemli bir paya sahiptir. Turizm sektörü, havacılık sektörü ile simbiyotik ilişkinin neticesinde küresel pandemi krizinden en çok etkilenen (%88) sektör olmuştur (PwC, 2021: 14).

Havacılık sektörü “önce emniyet” sloganıyla hareket eden bir sektördür ve faaliyetlerinin tüm aşamaları buna göre planlanır. İnsan faktörü, bir insan davranışının neden olduğu hatalar olarak tanımlanabilir. Aynı zamanda bu faktör kazaların en büyük nedeni olup bu bağlamda, havacılık çalışanlarının psikolojik sağlamlıkları, profesyonel ve kişisel yaşamlarını dengede yaşayabilmeleri ve işlerine olan motivasyonlarının en üst düzeyde tutulabilmesi havacılık emniyeti ve örgütsel emniyet kültürü açısından oldukça gereklidir.

Çalışmanın birinci bölümü çalışma hakkında kapsamlı bir giriş sunmaktadır. Bununla birlikte, araştırmanın amacı ve önemi, araştırma soruları ve araştırmanın sınırlılıkları bu bölümde yer almaktadır. İkinci bölüm iş-yaşam dengesi, çalışma motivasyonu, havacılık psikolojisi ve havacılıkta insan faktörleri ile COVID-19’un havacılık sektörüne etkileri konularında ayrıntılı bir literatür taraması sunmaktadır. İş-yaşam dengesi kavramı, iş ve yaşam dengesi etkileşimi ve bu etkileşimi açıklayan teoriler, iş-yaşam dengesine yönelik yapılan ampirik çalışmalar, iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik politika ve uygulamalar ve iş-yaşam dengesi(siz)liğinin sonuçları ile motivasyon kavramı, motivasyon teorileri, çalışan ve yaşam tatmini ile motivasyon artırma araçları bu bölümde açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca havacılıkta insan faktörleri konusu iş ve yaşam dengesi odaklı olarak ele alınmış, birbirleri ile olan ilişkileri ve bu ilişkilerin havacılık sisteminin en esnek, en güncellenebilir ve en değerli unsuru olan insan üzerindeki etkisi ve önemi vurgulanmaya çalışılmıştır. COVID-19 salgını hakkında genel bir çerçeve sunulmuş ve havacılık sektörü üzerindeki etkileri incelenmiştir. Üçüncü bölümde araştırma deseni, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama tekniği ve verilerin nasıl analiz edildiği hakkında bilgi verilmiştir. Dördüncü bölüm tez çalışmasının bulgularının ve bu bulguların yorumlarının yer aldığı bölümdür. Son bölümde ise sonuç, tartışma ve öneriler yer almaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

“COVID-19 Salgını Sürecinde Havacılık Çalışanlarının İş-Yaşam Dengelerinin Çalışma Motivasyonu Üzerindeki Etkileri” çalışmasının amacı, COVID-19 salgınının profesyonel hayata ve günlük yaşantıya etkisini belirlemektir. Tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 döneminde uygulanan katı kurallar çalışma hayatını değiştirmiş ve takip eden iki yıl boyunca onu şekillendirmeye devam etmiştir. İş güvensizliği (Sverke vd.,

2002: 242), izin planları ve sağlık endişeleri (Kurt, 2020: 200) alışanların motivasyonlarını olumsuz etkilemiştir. Bu dönemde Türkiye’de iş-yaşam dengesi ve çalışma motivasyonu konularına önem verildiği artan çalışma sayısı ve yasal düzenlemelerden anlaşılmaktadır. Ancak hem ulusal hem de uluslararası literatürde görüldüğu kadarıyla kabin ve kokpit çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve işin çalışma motivasyonuna etkisi konusunda yapılan çalışma sayısı sınırlıdır. Özellikle havacılık emniyetinin temel bileşeni olan insan faktörleri ile ilgili çalışmaların daha çok teknik ve ergonomi konuları ile ilişkili olması, doğrudan insan psikolojisinin ele alındığı bu çalışmanın önemini artırmaktadır. Bununla birlikte, turist deneyiminin turist memnuniyeti ile yakından bağlantılı olması ve ulaşımın çeşitli yönleri turist deneyimine önemli ölçüde etki etmesi bu çalışmanın bir başka önemli yönüdür. Ayrıca bu çalışma, turizm ve sivil havacılık sektöründe iş-yaşam dengesinin çalışma motivasyonuna etkileri konusunu birlikte ele alan ilk çalışmalardan biri olduğu söylenebilir.

1.2. Araştırma Soruları

Literatürde iş-yaşam dengesinin iş memnuniyeti, örgütsel performans, çalışan performansı ve öznel refah dahil olmak üzere çalışma motivasyonunu yakından ilgilendiren pek çok değişkenle olumlu bir şekilde ilişkili olduğu görülmektedir. Örneğin Kapo Wong vd. (2020) iş-yaşam dengesinin, iş memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini ve çalışma motivasyonunun bu ilişkiye aracılık ederek iş memnuniyetinin artmasına yol açtığını tespit etmişlerdir. Hasan vd., (2020) alışanların motivasyonunun, kadınlar arasında esnek çalışma düzenlemeleri ve evden çalışma tercihi ile kişisel yaşamlarından önemli ölçüde etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Mas-Machuca vd., (2016) iş-yaşam dengesinin elde edilmesinin, yönetimle daha iyi ilişkiler kurmaya ve çalışma yaşamları üzerinde daha fazla kontrol de dahil olmak üzere benzeri faydalarla daha motive ve üretken bir işgücüne bağlı olduğunu belirtmektedirler. Byrne (2005) ise iş-yaşam dengesinin, çalışanların içsel motivasyonları düşük olduğunda, iş tatmini yoluyla öznel refahın artırılabilceğini tespit etmiştir.

Yukarıda incelenen çalışmalar genel olarak değerlendirildiğinde iş-yaşam dengesi ve çalışma motivasyonu düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İş-yaşam dengesi sadece iş tatminine ve öznel refaha katkıda bulunmakla kalmamakta, aynı zamanda çalışan performansını ve organizasyonel bağlılığı da artırmaktadır. Bu dengenin sağlanması esnek çalışma düzenlemeleri ve yönetim desteğinin çok önemli olduğu belirlenmiştir. Ayrıca iş-yaşam dengesinin olumlu etkisi hem kişisel hem de profesyonel alanlarda önemini vurgulayarak örgütsel performansa kadar uzanmaktadır.

Literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında iş-yaşam dengesi ve çalışma motivasyonu düzeyleri arasındaki ilişkinin iş-yaşam dengesinin ve çalışma motivasyonunun tüm boyutları açısından incelenmediği, araştırmaların farklı değişkenler üzerinden genelde tek boyutlu yapıldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmalarda seçilen örneklem grubu kabin memuru ve pilotları kapsamamaktadır. Bu bağlamda, pilotların ve kabin ekiplerinin iş-yaşam dengesinin çalışma motivasyonu üzerinde makro düzeydeki etkisini ve bu etkinin demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla aşağıdaki araştırma soruları geliştirilmiştir.

S1: Pilot ve kabin memurlarının iş-yaşam dengesi ve çalışma motivasyonu düzeyleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

S2: Pilot ve kabin memurlarının iş-yaşam dengesi düzeyinin çalışma motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?

S3: Pilot ve kabin memurlarının iş-yaşam dengesi alt boyutlarının çalışma motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?

S4: Pilot ve kabin memurlarının iş-yaşam dengesi demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

S5: Pilot ve kabin memurlarının çalışma motivasyonu demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, planlamada Türkiye’de faaliyet gösteren üç hava yolu işletmesini kapsamaktadır. Bununla birlikte, veri toplama döneminde farklı hava yolu işletmeleri de çalışmaya dahil edilmiştir. Zaman darlığı ve maliyetli olması nedeniyle tüm kokpit ve kabin çalışanlarına ulaşmadaki zorluk bu çalışmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

Bu bölümde yazın özeti sırasıyla çalışma motivasyonu, iş-yaşam dengesi, havacılık psikolojisi ve havacılıkta insan faktörleri ile COVID -19 salgınının havacılık sektörüne etkileri başlıklarından oluşmaktadır.

2.1. İş-Yaşam Dengesi

2.1.1. İş-Yaşam Dengesi Kavramı ve Gelişimi

Güncel Türkçe Sözlük'te "iş" kavramı "bir değer yaratan emek" olarak tanımlanmıştır (URL-3, 2022). İş-yaşam dengesi (İYD), bireyin hayatındaki kişisel ve mesleki faaliyetler arasındaki öncelik düzeyi anlamına gelmektedir. İş-yaşam dengesinin tanımlanmasında fiziksel konumun önemini ortadan kaldıran artan teknoloji nedeniyle iş-yaşam dengesi güncel bir konudur. Önceden eve iş götürmek zor ya da imkansızdı ve bu nedenle profesyonel ve kişisel hayatlar arasında net bir çizgi vardı. Bu çizgi "iş-yaşam dengesi" olarak bilinir. İş-yaşam dengesi en basit tanımıyla, özel hayatın, meslek hayatının ve aile hayatının taleplerinin eşit olduğu bir denge durumudur (Lockwood, 2003: 2). Kumari (2011: 25), iş ve yaşam dengesini bir madalyonun iki yüzü şeklinde tanımlamıştır. Kumari'ye göre iş hayatı ve kişisel yaşam birbiriyle bağlantılı ve birbirine bağımlıdır. Ofiste daha fazla zaman geçirmek, müşterilerle ilgilenmek ve işin baskıları, kişisel yaşamı etkileyebilir ve bazen ev işlerini tamamlamayı bile imkânsız hale getirebilir. Öte yandan, bir çocuğunuz veya yaşlı bir ebeveyniniz, maddi sorunlarınız ve hatta sevdiğiniz bir akrabanızın hayatındaki problemlerinizi varsa, kişisel yaşam da zorlayıcı olabilmektedir. Bu durum ise işten devamsızlığa, iş yerinde strese ve konsantrasyon eksikliğine yol açabilmektedir. Birden fazla disiplinden oluşan havacılıkta insan faktörleri odaklı düşündüğümüzde klinik psikoloji boyutu, psikolojik soğukkanlı olma durumuyla ilgili olup duygular, motivasyon, korkular gibi konuları ele almaktadır ve bu bağlamda Kumari'nin (2011) bulgularını desteklemektedir.

Çoğu zaman, profesyonel hayatımız kendi veya aile hayatımızdaki her şeyden önce gelmektedir. Fakat iş ve yaşam arasındaki dengeyi sağlamak fiziksel, zihinsel ve duygusal sağlığı korumamıza yardımcı olacaktır. Sağlıklı bir iş-yaşam dengesini korumak sadece sağlık ve ilişkiler için önemli değildir, aynı zamanda çalışanların üretkenliğini ve nihayetinde performansını da artırabilir. Basitçe söylemek gerekirse, çalışanlar işi bir angarya olarak görmüyorsa, daha çok çalışacak, daha az hata yapacak ve organizasyon

içinde kalma olasılıkları daha yüksek olacaktır (URL-2, 2019). Havacılıkta insan faktörlerinin bireysel psikoloji boyutu da “iş yerinde yapılan gözlemleri, stresin davranışa olan etkisini, çalışma politika ve prosedürlerinin etkilerini, istenilen davranışı güçlendiren etkilerini” incelemektedir (Önen, 2021: 11).

İYD kavramının kapsamı, profesyonel hayatı kontrol etmek, iş tarafındaki ve iş dışındaki etkinlikler üzerinde esneklik, sosyallik ve bireyselliktir (Barnett, 1999: 156).

Değişen iş yapıları nedeniyle işgücü becerilerinin gelişim göstermesi bireylere yeni roller kazandırmıştır. Daha önceleri sadece erkek işgücünün olduğu, ailenin iâşesini erkeklerin sağladığı geleneksel aile yapısı hem erkeklerin hem de kadınların profesyonel hayatta birlikte aktif rol aldığı bir ortak iâşe sağlayan aile yapısına dönüşmüştür. Dolayısıyla bireylerin profesyonel ve aile yaşamlarındaki sorumluluklarını gerçekleştirebilmeleri için iş ve yaşam dengesinin kurulması gerekliliği ortaya çıkmıştır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 12).

İş-yaşam dengesi tartışmasında kilit bir konu, çalışanların iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olmalarını sağlama sorumluluğunun nerede olduğudur. Genel kanı, işverenlerin çalışanlarının sağlığına karşı bir sorumluluğu olduğudur (Tiftik ve Adıgüzel, 2016: 319; Porter vd., 2019: 325). Havacılıkta insan faktörlerinin örgütsel psikoloji boyutu da değişik grup büyüklüklerinde insanların nasıl çalıştığı ile ilgilendir (Önen, 2021: 11).

Literatüre bakıldığında iş-yaşam dengesi konusuna oldukça fazla ilgi olduğunu görülmektedir. Türkiye’de 2007 yılında doktora tezi türünde 1 adet çalışma yayınlandıktan sonra üç yıl boyunca herhangi bir çalışma yapılmamış, ancak 2010 yılı itibarıyla düzenli bir şekilde yüksek lisans, doktora ve tıpta uzmanlık türlerinde iş-yaşam dengesi konusu çalışılmaya başlanmıştır. Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tez tarama sayfasında bir tarama yapıldığında 2007-2022 yılları arasında konu ile ilgili 179 yüksek lisans, 43 doktora ve 1 tıpta uzmanlık olmak üzere toplam 223 tez çalışmasının yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmaların türlerinin yıllara göre dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Yıl bazında iş-yaşam dengesi konulu tezlerin türlerine göre sayıları

Yıllar	Tez Türü			Toplam
	Yüksek Lisans	Doktora	Tıpta Uzmanlık	
2007	0	1	0	1
2010	3	0	0	3
2011	3	2	0	5
2012	1	1	0	2
2013	4	0	0	4

Tablo 1. (Devamı)

Yıllar	Tez Türü			Toplam
	Yüksek Lisans	Doktora	Tıpta Uzmanlık	
2014	6	1	0	7
2015	6	2	0	8
2016	8	3	0	11
2017	11	6	1	18
2018	11	2	0	13
2019	61	2	0	63
2020	26	9	0	35
2021	31	11	0	42
2022	8	3	0	11

Gerçek “iş-yaşam dengesi” terimi ilk kez 80’lerde İngiltere’de esnek çalışma programları ve kadınlar için doğum iznini savunan Kadın Kurtuluş Hareketi’ne bir destek olarak ortaya çıkmıştır. Başlangıçta bu kavram, yalnızca kadınlara yönelik bir kavram olarak ortaya çıkmış hem kariyerlerini sürdürmeleri hem de aile ve ev yönetimini sürdürmeleri beklenmiştir. Kısa bir süre sonra bu faydalar ve fikirler profesyonel erkek ve kadınları kapsayacak şekilde genişletilmiştir. İnsanların profesyonel ve kişisel yaşamları arasında denge kurmak istemeleri, programlarını yönetmede daha fazla esneklik sağlayıp iş ve yaşamdan duyduğu memnuniyeti önemli bir kavram haline getirmeleri, 20. yüzyılın sonlarında önemli bir kavram haline gelmiştir (Raja ve Stein, 2014: 71; Kesri, 2021: 774).

Naithani (2010: 148) iş ve aile yaşam alanlarının sürekli değişen bileşiminin, belirgin biçimde farklı evrelere ayrılabilceğini savunmuştur. Ortak yaşamın ilk yıllarında (Birinci Evre) genellikle tüm aile, evde veya evin yakınında geçimini sağlamak için çalışmıştır. Sanayileşme öncesi dönemde (İkinci Evre) büyüyen ticaret ve zanaat işi, işyeri ve aile yaşamını kısmen ayırmıştır. 1800’lerin ortalarındaki sanayi devrimi sırasında (Üçüncü Evre) seri üretim için makinelerin kullanılması fabrikaların evden uzakta kurulmasını gerektirmiştir. Fabrikalardaki işgücüne erkekler hâkim olurken, ev işleri öncelikle evde kalan kadınlar tarafından yapılmıştır. 18. yüzyılın sonlarında ve 19. yüzyılın başlarında (Dördüncü Evre) iş bölümü nedeniyle ve 19. yüzyılın başlarında ve 1950’ler arasında (Beşinci Evre) teknolojik faktörler nedeniyle erkekler ekmek kazananların ana rolünü üstlenmiş ve kadınlar öncelikle ev ve aile işlerinin sorumluluğunu üstlenmiştir. 20. yüzyılın ikinci yarısının başlarında (Altıncı Evre) teknolojik ilerlemeler ve fabrikalarda fiziksel güce olan bağımlılığı azaltan ve böylece kadınların işgücüne daha fazla katılımını kolaylaştıran bilgisayarlaşma nedeniyle cinsiyet ayrımı tersine çevrilmiştir. Küresel işgücünde kadınların sayısı arttıkça, 1980’ler ve 1990’larda (Yedinci Evre), öncelikle çalışan anneleri desteklemek için iş hayatı

programları sunan işletmelerin sayısı artmıştır. Daha sonra bu tür programlar daha az cinsiyete özgü programlara dönüşmüştür.

1950'lerden 21. yüzyılın ilk yıllarına kadar çalışanların iş ve kişisel yaşamlarını önemli ölçüde etkileyen çok çeşitli sosyoekonomik faktörler olmuştur. Bu faktörler (1) aile ve kişisel yaşamla ilgili faktörler, (2) işle ilgili faktörler ve (3) diğer faktörler olarak üç kategoriye ayrılmıştır (Naithani ve Jha, 2009). Özetle, kadınların işgücüne katılımının artmasıyla birlikte çalışan annelerin ve iki maaşlı çiftlerin sayıları artmıştır. Bu eğilim, çok sayıda çalışanın üzerindeki çocuk ve yaşlı bakımı yükünü hemen artırmış ve ayrıca iş ve aile yaşamını dengelemede yeni zorluklar ortaya çıkarmıştır. Örgütsel düzeyde, 1950'lerden itibaren, uzun çalışma kültüründe, ücretsiz fazla mesai, değişen çalışma süresi ve iş yoğunluğuna tanık olunmaya başlanmıştır. Bu durum, işle ilgili stresin artmasına, ev ve aile için zaman sıkışmasına ve çalışanların daha kısa çalışma saatleri talebine neden olmuştur. Hizmet sektörünün yükselişi, iş yerlerindeki teknolojik karmaşıklıklar, yaşlanan nüfus ve sosyal destek ağının kaybolması nedeniyle 7 gün 24 saat çalışma kültürünün yaygınlaşması, iş ve özel yaşam arasındaki çatışmayı daha da ağırlaştırmıştır. Sosyoekonomik faktörlerin aile, kişisel yaşam, iş ve diğer faktörler üzerindeki etkisi araştırmacılar tarafından 1930'lu yıllarda fark edilmiş olsa da iş ve kişisel yaşam ve bunların birbirleri üzerindeki etkilerine odaklanan araştırmalar ancak 1960'lardan sonra değişmiştir.

1970'lerden önce 'iş' ve 'aile' öncelikle ayrı bölümler olarak ele alınmıştır (Blyton vd., 2006: 2). “İş” ve “aile”nin karşılıklı bağımlılığı, işin aile yaşamını etkileyen yönleri ve aile yaşamının işi etkileyen yönleri Kanter (1989: 107) tarafından vurgulanmıştır. Aynı zamanda Pleck (1977: 418), iş-aile rol sistemini erkek iş rolü, kadın iş rolü, erkek aile rolü ve kadın aile rolü olarak analiz etmiştir. Ayrıca araştırmacı kadınların aile rolünden iş rolüne (Pleck, 1977: 419), erkeklerin ise iş rolünden aile rolüne (Pleck, 1977: 420) taşma yaşadıklarını belirtmiştir. “Taşma teorisi”, yaşamın bir bölümünden diğerine taşmanın hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara yol açabileceğini öne süren Staines (1980: 112) tarafından daha da güçlendirilmiştir. Staines (1980: 114), bir kişinin yaşamın bir yönündeki açığı, yaşamın diğer yönüne ek yatırım yaparak telafi etmeye çalıştığına göre, iş yaşamının yönleri hakkındaki tartışmayı “telafi teorisi” ile tamamlamıştır. Pickering'in (2006: 22) aktardığı gibi, Greenhaus ve Beutell (1985: 77), bireyin zaman, dikkat ve bağlılık gerektiren farklı roller üstlenmesi ve ailenin ve işin zorlu zamanlarda rekabet etmesi gerektiğine göre iş-aile çatışması teorisini sunarak iş-aile araştırmasına yeni bir yön vermiştir. Ailede ve işte rol davranışları bu nedenle iş-aile çatışması doğurmaktadır. Greenhaus ve Beutell'e (1985: 77-78, akt. Skinner ve Pocock, 2008: 304) göre, zamanın

kısıtlılığından kaynaklanan çatışmaların başlıca nedenleri, zamana bağlı stres ve iş yeri dışındaki yaşam için zamanın azlığıdır. Havacılık odaklı bakılacak olursa, özellikle uçucu ekiplerin sabit mesai saatlerinin olmaması, günün farklı saatlerinde görev yapabilmeleri bu konuya örnek verilebilir.

2.1.2. İş ve Yaşam Dengesi Etkileşimi

Genel anlamıyla yaşam tatmini, bireyin iş ve iş dışı yaşamından aldığı tatmini ifade etmektedir. İş tatmini ile genel yaşam tatmini arasındaki fonksiyonel ilişkiyi inceleyen araştırmalara ihtiyaç olduğu ilk kez Braysfield, Wells ve Strate tarafından 1957 yılında ortaya konmuştur (Chacko, 1983: 163). Yapılan araştırmalarda çalışma yaşamının çalışma dışı yaşamı olumlu etkilediği sonucu Keser (2019: 112) tarafından aktarılmıştır. Bilgin (1995: 155) ise bazı durumlarda iş tatmininin sağlanamamasının çalışma dışı yaşam üzerinde olumsuz etkileri olduğunu belirtmiştir.

Günümüzde insan hayatının çok büyük bir kısmı çalışma ile geçmektedir. Dolayısıyla iş tatmininin, yaşam tatminini etkilemesi olağandır ve bu etkileşim araştırmacılar tarafından sıklıkla dile getirilmektedir. Özellikle, özel yaşamlarında başarılı olan bireylerin, iş yaşamlarında da başarılı olduğunun görülmesi yapılan araştırmaların önemli sonuçlarından biridir (Uyguç vd., 1998: 193).

2.1.3. İş ve Yaşam Dengesi Etkileşimini Açıklayan Teoriler

İş ve yaşam dengesi etkileşimi arasındaki ilişkiler üzerine birçok teori geliştirilmiştir. Temelde, Wilensky (1960: 544) tarafından geliştirilen “Taşma ve Dengeleme Teorisi”, (Smulders, 1983: 286) ile Dubin (1971: 18) tarafından geliştirilen “Bölünme Teorisi” üzerine oturtulan iş ve yaşam dengesi kavramı 20. yüzyılın ikinci yarısında Araçsallık, Çatışma ve Dağılma teorileri ile geliştirilmiştir.

2.1.3.1. Yayılma (Taşma) Teorisi (Spillover Theory)

İlk olarak Wilensky (1960: 544) tarafından önerilen yayılma modeli, çalışma ve çalışma dışı alanlardaki sosyal deneyimlerin çalışma alanından çalışma dışı alana bir 'genişlemesi' olduğu fikrine dayanmaktadır. Teorik olarak yayılma, pozitif yayılma ve negatif yayılma olarak karakterize edilmiştir. Pozitif yayılma, literatürde genişleme, genelleme, aşinalık, özdeşlik, izomorfizm, devamlılık ve uyum gibi çeşitli isimler altında karşımıza çıkmaktadır (Staines, 1980: 112). Pozitif yayılma, bir alandaki olumlu deneyimlerin başka bir alanda başarı ile sonuçlanması durumunu ifade eder (O’Driscoll ve Koopman-Boyden, 1998: 133; Kumar ve Janakiram, 2017: 188). Literatürde karşıtlık,

tamamlayıcılık, yenilenme ve heteromorfizm vb. adlarla da anılan olumsuz yaklaşım ise çalışma ve çalışma dışı alanlar arasındaki ilişkinin ters ve zıt olduğunu belirtmektedir (Staines, 1980: 114).

Başka araştırmalarda yayılma, dikey ve yatay yayılma olarak da kategorize edilmiştir. Yatay yayılma, bir yaşam alanının komşu alan üzerindeki etkisi, örneğin iş tatmininin özel yaşam üzerindeki etkisi olarak tanımlanmıştır. Dikey yayılma, iş, aile, boş zaman vb. gibi yaşam alanlarının hiyerarşik organizasyonuna atıfta bulunan alan hiyerarşisi açısından ifade edilmiştir. Bir alt alandaki memnuniyet veya memnuniyetsizlik, üst alana taşmaktadır. Alanların en üst düzeyi olan genel yaşam, sonuçta en çok etkilenmeye başlamaktadır (Sirgy vd., 2001: 244).

Yayılma etkisi, birkaç araştırmacı tarafından ölçekler halinde çalışılmıştır. İş-yaşam dengesinin ilk ampirik ölçüsü, İş Yayılma Ölçeği'ni (WSS) geliştiren Small ve Riley'e (1990: 53) dayanmaktadır. Grzywacz ve Marks (2000: 340), hem olumlu hem de olumsuz yayılma etkilerini fark ederek, iş-aile yayılmasının etkilerini ölçen 16 maddelik bir ölçek geliştirmiştir. Bunu Kinnunen, Feldt, Geurts ve Pulkkinen (2006: 156) tarafından negatif işten aileye yayılma, negatif aileden işe yayılma, pozitif işten aileye yayılma ve pozitif aileden işe yayılmayı ölçen dört faktörlü model izlemiştir. İş-aile yayılımının olumlu ve olumsuz etkilerine karşı önlemler geliştirmek için yayılma ölçümünde geliştirilen diğer ölçekler şunlardır:

- Greenhaus ve Beutell'in (1985: 77) roller arası çatışma,
- Kirchmeyer'in (1993: 538) pozitif ve negatif yayılma değerlendirme,
- Higgins, Duxbury ve Lee'nin (Higgins vd., 1994: 144) rol geliştirme teorisi.

Yayılma teorisini destekleyen çok sayıda araştırma yapılmış olsa da tersini savunan araştırmalarda olmuştur. Guest (2002: 259), yayılma teorisine atıfta bulunarak, bir önerme olarak yayılma teorisinin genel bir şekilde ifade edildiğini, çok az veya hiç değeri olmadığını, neden ve sonuçların ayrıntılı bir analizine ihtiyaç duyulduğunu belirtmektedir.

2.1.3.2. Telafi (Dengeleme) Teorisi (Compensation Theory)

Bu teori, bireylerin bir alandaki tatmin eksikliğini başka bir alanda telafi etmeye çalıştıklarını açıklar. Bu teori aynı zamanda hem iş hem de ailenin aynı ortamı paylaştığını, aile ile işin birbirini dengeleyici bir etkiye sahip olduğunu ileri sürer (Savcı, 1999: 156; Mathew ve Natarajan, 2014: 10). Telafi teorisi, iş ve aile arasında olumsuz bir ilişki olarak tanımlanmıştır. Bir alandaki olumsuz deneyimler, diğer alanın olumlu olarak algılanmasına neden olduğu için olumsuz olarak adlandırılmıştır. Bu nedenle bireylerin

çalışma ve çalışma dışı alanlarına ayırdıkları zamanın farklı olması nedeniyle iş-yaşam dengelerini koruyamadıkları, dolayısıyla da herhangi bir alanda doyum elde etseler bile çatışma yaşanacağı söylenmiştir (Lambert, 1990: 246-247; Efeoğlu, 2006: 15).

Edwards ve Rothbard'a (2000: 180-181) ve Staines'e (1980: 112) göre iki tür telafi bilinmektedir. İlki, yaşamın tatmin edici olmayan yönüne katılımın azalması ve tatmin edici bir alana katılımın artması ile tanımlanabilir. Örneğin, bir kişi bir alandaki memnuniyetsizliğe başka bir alanda ödül peşinde koşarak yanıt verebilir. Bireyin tatminini daha da artırabilecek arzularını yerine getiren deneyimler olarak düşünülebilir. Bu telafi biçimi ayrıca *tamamlayıcı* ve *tepkisel* telafi olarak da karakterize edilmiştir. Tamamlayıcı telafi, doyumun bir alanda yetersiz olduğunda ve başka bir alanda arandığında ortaya çıkar. İstenmeyen deneyimler, başka bir alandaki arzu edilen deneyimlerle telafi edildiğinde ise tepkisel telafi oluşur (Zedeck ve Mosier, 1990: 241). Yorucu işten sonra dinlenmek veya boş zaman aktiviteleri yapmak bu sürece örnek verilebilir. Telafi durumunda, bir alandaki memnuniyet eksikliği, olumlu geri bildirim arayışında diğer alana odaklanmayı artırmaktadır (Elizur, 1991: 314).

2.1.3.3. Bölünme ve Bütünleşme Teorileri (Segmentation and Integration Theories)

Orijinal olarak Nippert-Eng (1996: 567) tarafından 'bölünme tercihleri' olarak adlandırılan bölünme (segmentation) – bütünleşme (integration) sürekliliği teorisi, iki kutbunda da yüksek rol entegrasyonu ve yüksek rol bölümlendirmesi olan bir modeldir. Bölünme teorisi, iş ve iş dışının birbirleri üzerinde hiçbir etkisinin olmadığını ve iki alanın farklı olduğunu ileri sürer (Guest, 2002: 258; Efeoğlu, 2006: 10). Gupta ve Beehr (1981: 204) araştırmalarında her iki alandaki doyum arasında bir ilişki bulamamış ve araştırma sonucunda bölünme teorisini desteklemişlerdir.

Bölünme ve bütünleşme, sürekli bir iş-yaşam dengesi üzerinde iki kutup olarak kavramsallaştırılmıştır (Ashforth vd., 2000: 475). Bütünleşme teorisi, iş ve iş dışı arasındaki esnek sınırların varlığının daha sağlıklı bir aile hayatı, iş hayatı ve toplum hayatı alanlarını kolaylaştırabileceğine dair bütünsel bir görüşü ifade eder. Ailesi ve işi tam olarak bütünleşmiş bir kişi, neyin eve ait olduğu ve neyin işe ait olduğu konusunda hiçbir ayırım yapmaz. Görevin işle ya da evle ilgili olup olmadığına bakılmaksızın, insanlar, düşünceler, entelektüel ve duygusal yaklaşımlar aynıdır. Buna karşılık, bölünme çok farklı entelektüel ve duygusal yaklaşımları içermektedir (Clark, 2000: 755).

Morris ve Madsen (2007: 442), topluluk gibi ek bağlamsal unsurları entegrasyon teorisine dahil etmeye çalışmışlardır: “Entegrasyon, tüm paydaşları yani çalışanları,

aileleri ve toplulukları aktif ortaklar haline getiren geleneksel iş-yaşam paradigmasını yeniden yapılandıran çağdaş anlayışları gerektirir.”

Zerubavel (1991: 37), 'Segmenters' ve 'Integrators' arasında ayırım yapmaktadır. 'Segmentçiler'i, zihinsel bir çit oluşturarak iki alanı ayrı tutmaya çalışan bireyler olarak tanımlamaktadır. Bu insanlar işyerinde ve evde çalışırlar. Ayrıca entegratörleri, ikisi arasındaki engelleri ortadan kaldırırken her iki alanın unsurlarını bütünleştiren bireyler olarak tanımlamaktadır. Ashforth vd. (2000: 479-480), işin iş olmayana entegre edilebileceğine ve bunun tersinin de olabileceğine, ancak iki olgunun bağımsız olarak gerçekleştiğine işaret etmektedir. Aynı doğrultuda Nippert-Eng, (1996: 567) yüksek rol entegrasyonunu ve yüksek rol segmentasyonunu tanımlamaktadır. Yüksek rol entegrasyonu, neyin eve, neyin işe ait olduğu konusunda bir ayırımın olmadığı bir durumu ifade etmektedir. Yüksek rol segmentasyonu, iki alan ayrı olarak düşünüldüğünde ve ele alındığında ortaya çıkmaktadır. Herhangi bir rol, bu sürekliliğin iki uç noktası olarak yüksek rol bölümlendirmesi ve yüksek rol entegrasyonu ile entegrasyon-bölümleme sürekliliğine düşebilmektedir.

Bölünme teorisini savunanlar kadar bu teoriyi eleştirenler de vardır. Yavuz (2018: 8) gelişen teknoloji, değişen çalışma şartları, COVID-19 salgını ile ortaya çıkan esnek çalışma, evden çalışma gibi durumların iş ve iş dışı alanların birbirileri üzerinde etkisi olacağına ve bölümlenmenin kesin çizgilerle yapılamayacağına işaret etmektedir.

2.1.3.4. Araçsallık Teorisi (Instrumentality Theory)

Araçsallık teorisi, bir kişinin bir olaya (sonuca) karşı tutumunun, bu sonucun az çok tercih edilen diğer sonuçların ortaya çıkmasıyla nasıl ilişkili (araçsal) olduğuna dair algılarına bağlı olduğunu savunmaktadır. İş motivasyonunun mevcut araçsallık teorisi, bireysel iş davranışlarını (hem tutumsal hem de araçsal) bir iş kişiliği yani iş-rol sisteminin çıktıları olarak görmektedir (Graen, 1969: 1-2). Özetle, her iki alandaki faaliyetlerin birbirleri üzerindeki başarıyı yakalamada kolaylaştırıcı etkisinin olduğunu (Guest, 2002: 258) bireyin de bu davranışları bilinçli bir şekilde gösterdiğini (Savcı, 1999: 158) varsaymaktadır.

“Birey için bir yaşam alanı öncelik taşıdığı zaman, bunun anlamı, diğer yaşam alanında arzu edilen bir şeyi elde etmek” olacaktır (Keser, 2019: 117). Bu bağlamda araçsallık kavramının ortaya çıkması için bireyin içinde bulunduğu yaşam alanını diğer alanda başarılı olabilmek için kullanması gerekliliği vardır (Keser, 2005: 907). Dolayısıyla bireyin, kendisi için hangi alanın öncelikli olduğunu bilmesi önem arz etmektedir. Bireyin çalıştığı işteki rolü nitelikli bir iş ise birey işini hayatının merkezine

koyacak ve işyerindeki rolü araçsal bir nitelik kazanacaktır. Tam tersi durumda da iş dışı alanı ve rolleri merkeziyet kazanacaktır. İki alan nitelik bakımından birbirine benzerlik gösterdiğinde ise alanlar arasında bir ilişkiden söz edilemeyecektir (Savcı, 1999: 158).

2.1.3.5. Çatışma Teorisi (Conflict Theory)

Greenhaus ve Beutell (1985: 76) tarafından ortaya atılan çatışma teorisi, yaşamın bir yönündeki tatmin ve başarının diğer yönden fedakarlıkla sonuçlandığını öne sürmektedir. Yaşam ve çalışma gibi iki alanın temelde birbiriyle uyumsuz olduğu (Zedeck ve Mosier, 1990: 241), farklı normlara ve gereksinimlere sahip olduğu (Khateeb, 2021: 30), sınırlı bir zaman ve enerjisi olduğu (Özaydın, 2013: 52) varsayımına dayanmaktadır. Kahn vd. (1981) ile Katz ve Kahn (1977) gibi daha önceki çalışmalara atıfta bulunarak, Greenhaus ve Beutell (1985: 76), iş-yaşam çatışmasını “bir şekilde iş ve aile alanlarından gelen rolün baskılarının karşılıklı olarak uyumsuz olduğu bir tür roller arası çatışma” olarak tanımlamaktadır. Yani bir rolde yer almak, diğer role katılım sayesinde daha zor hale gelmektedir. Powell ve Greenhaus, (2010: 518) çatışma kuramını rol kuramına dayandırmaktadır. Rol teorisinin kendisi, çeşitli roller arasında bölünebilecek bireyler için mevcut olan sınırlı miktarda zaman ve enerjinin olduğu kıtlık perspektifine dayanmaktadır.

Greenhaus ve Beutell (1985: 77), çatışma teorisini tanımlarken, üç tür çatışma arasında ayırım yapmaktadır. (1) Zamana dayalı çatışma, (2) Gerginliğe (stres) dayalı çatışma ve (3) Davranışa dayalı çatışma.

Zamana dayalı çatışma, farklı rollerin taleplerini etkin bir şekilde yönetmeyi zorlaştıran sınırlı zaman nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Zamana dayalı iş-yaşam çatışmasının kaynaklarının uzun çalışma saatleri, düzensiz vardiyalı çalışma ve çalışma süresinin esnek olmaması olduğuna dikkat çekilmiştir. Gerginlik temelli çatışma, işin psikolojik talebi, her iki alanın etkileşim yorgunluğu ve iş tükenmişliğinden kaynaklanmaktadır. Davranış temelli çatışma, işin bir aile rolüne elverişli olmayabilecek davranışları sergilemeyi gerektirdiği ve iki rol arasında geçiş yapmanın bir çatışma kaynağı olabileceği bir durumdan ortaya çıkmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77-82; Savcı, 1999: 157; Roy, 2016: 84-85).

Araştırmalar, iş ve yaşam arasındaki çatışma ilişkisinin çift yönlü olduğu gerçeğine de yol açmıştır. Yani, çalışma alanı çalışma dışı alana veya çalışma dışı alanı çalışma alanına müdahale edebilmektedir (Gutek vd., 1991: 560). Bahsedilen çatışmaların her ikisi de iş ve iş dışı alanları üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Adams vd., 1996: 411-412).

2.1.3.6. Dağılma Teorisi (Disaggregation Theory)

Dağılma kuramı, bireyin iş ve iş dışı alanlarda aynı anda doyum yaşayabileceğini savunmaktadır. Birey işinde elde ettiği tecrübeyi iş dışı alanında da kullanabilmektedir (Polat, 2019: 20). Bireyin iş alanına verdiği önem hem iş alanında hem de iş dışı alanda elde edebileceği doyumun yönünü belirlemektedir (Bülbül ve Giray, 2012: 103; Keser, 2019: 118). Bireyin işine verdiği önem ile iş ve iş dışı alanlarındaki yaşam doyumunu arasında doğru orantı vardır. Dağılma teorisi bu özelliği nedeniyle taşma teorisi ile benzerlik gösterse de iş ve iş dışı doyumunu birlikte merkeze alması nedeniyle birbirlerinden ayrılmaktadır.

2.1.3.7. Diğer Teoriler

İş-yaşam tatminine yönelik yukarıda incelemeye çalışılan temel 6 teori ile birlikte 1950'li yıllarda sosyologlar Parsons ve Merton tarafından ortaya konulmuş, bireyin sosyo-demografik özelliklerine göre farklı ve öngörülebilir şekilde davranması gerçeğini savunan *Rol Teorisi* (Kahn vd., 1964: 242; Küçükusta, 2007: 39; Polat, 2019: 18), bireyin çoklu rollere sahip olmasının sağladığı kazançların kazançsızlıklarının üzerine çıkacağını savunan Marks ve Sieber'in ileri sürdüğü *Genişleme Teorisi* (Greenhaus ve Powell, 2006: 72; Polat, 2019: 21), iş ve iş dışı alanlardaki benzerliklere odaklandığı için taşma teorisi ile benzerlik gösteren, ancak, bu benzerlikleri üçüncü bir değişkene ataması nedeniyle taşma teorisinden ayrılan *Uygunluk Teorisi* (Edwards ve Rothbard, 2000: 182) ve son olarak Clark (2000: 750-751) tarafından kendinden önceki teorilerin eksikliklerini gidermek amacıyla tasarlanan ve bireyin iş ile iş dışı alanlarını nasıl yönettiğini açıklayan *Sınır Teorisi* gibi teoriler de bulunmaktadır.

2.1.4. İş-Yaşam Dengesi(zlığı)nin Sonuçları

Birçok kariyerde, iş ve özel yaşam arasında bir denge kurmak zordur. Bununla birlikte, kötü bir iş-yaşam dengesinin sonuçları sağlığın bozulmasına, kişisel ilişkilerin zorlamasına ve işte üretkenliği düşürmesine neden olabilmektedir. İş-yaşam dengesizliğinin hayat alanlarını nasıl etkilediği anlaşıldığında, zararlı etkilerini azaltmak mümkündür.

İş-yaşam sorunları, bireyin demografik özellikleri ne olursa olsun herkesi etkilemektedir (McMillan vd., 2011: 6). Küreselleşme, yeni teknolojiler ve işin yeniden yapılandırılması, çalışma düzenlerini değiştirmekte ve aynı zamanda bireylere ve ailelerine yeni yükler getirmektedir. Son otuz yılda işgücü demografisinde ve aile yapısında önemli değişiklikler meydana gelmiş ve bu da iş ve iş dışı rollerinin yeterince

dengelenmesi sorununu günümüzün bireyleri için temel sorunlardan biri haline getirmiştir (Valcour, 2007: 1).

Literatürde iş-yaşam dengesi sağlanamadığında ortaya çıkan sonuçları inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda iş-yaşam dengesi(zliği)nin sonuçlarının (1) Birey ve toplum açısından, (2) Örgüt açısından incelendiği görülmüştür. Çalışmaların çoğu birey ve toplum açısından olmakla birlikte örgütlerde yapılan çalışmaların sayısının azlığı dikkat çekmektedir (Tuğsal, 2017: 7).

2.1.4.1. Birey ve Toplum Açısından Sonuçları

Bireylerin yaşam kalitesi ve mutluluğunu etkileyen unsurların başında iş-yaşam dengesi gelmektedir (Erben ve Ötken, 2014: 105). Yapılan araştırmalarda, iş-yaşam dengesini sağlayabilen bireylerin iş ve sosyal çevrelerinden tatmin oldukları sonucuna ulaşılmıştır (Pekdemir ve Koçoğlu Sazkaya, 2014: 314-315). İş alanındaki doyum bireye başarının yanı sıra iş dışı alanda da kendisine daha fazla harcayabileceği vakit kazandıracaktır. Dolayısıyla bireyin yaşam kalitesi ve yaşamdan aldığı tatmin düzeyi artacaktır (Tosun ve Keskin, 2017: 23).

İş-yaşam dengesinin sağlanması ile iş alanındaki doyum, performans ve verimlilik arasında pozitif yönlü bir etkileşim bulunmaktadır (Tosun ve Keskin, 2017: 10). Konaklama işletmelerindeki yöneticiler üzerinde iş-yaşam dengelerini etkileyen faktörleri ve olası sonuçlarını ortaya çıkarmak için Yeşiltepe (2014: 60-63) tarafından bir araştırmada iş-yaşam dengesini oluşturan faktörler ile iş ve yaşam doyumunu arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Lewis (2001: 21) yarı zamanlı çalışmanın bireylerin iş-yaşam dengelerini sağlamalarında katkı sunacağını belirtmiştir. Greenhaus vd. (2003: 525) ise çalışmalarında, iş dışı alana daha fazla vakit ayıran çalışanların daha yüksek bir yaşam kalitesi olduğu sonucuna varmışlardır. Bu sonuç, Lewis'in (2001: 26) çalışmasını desteklemektedir.

Duxbury ve Higgins (2003: VII) iş-yaşam dengesizliğinin çalışanlara algılanan stres, depresif ruh hali, algılanan fiziksel sağlık, tükenmişlik ve yaşam doyumunu boyutlarında olumsuz etkileri olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacılara göre bu alanda daha önce yapılan araştırmalar, çalışan refahının iş ve aile alanları arasındaki başarılı etkileşim ile ilişkili olduğunu göstermektedir. İş-yaşam çatışmasının fiziksel hastalıklarda ve zihin sağlığının bozulmasında önemli bir faktör olduğunu gösteren giderek artan sayıda kanıt bulunmaktadır. Örneğin Kanada Ruh Sağlığı Derneği, işle ilgili

stres ile ev içi stres arasındaki etkileşimin, bireyin kişisel sağlıkla ilgili kontrol, etkinlik ve yeterlilik duygusunu tehdit ettiğini bildirmektedir (Duxbury ve Higgins, 2003: 50).

Warren (2004: 99) çalışmasında, gelir seviyesi düşük ve birikimi olmayıp borcu olan çalışanlar için iş-yaşam dengesinin ikincil bir sorun teşkil edebileceğini, yeterli finansal kaynak olmaması nedeniyle daha uzun çalışma saatleri olacağını ya da ek bir işte çalışmak zorunda kalacağını ifade etmiştir.

Erkuş vd. (2013: 117), belediye çalışanları üzerinde iş yaşamı mutluluğu ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini incelemiş ve çalışanların iş yaşam dengelerinin iş yaşamı mutlulukları ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri olduğunu belirlemişlerdir.

Bir başka çalışmada Gökkaya (2014: 12-13) yerel yönetimlerde iş-yaşam dengesi ve çalışan davranışı ilişkisini incelemiş ve çalışanların iş-yaşam dengesi düzeylerinin, iş doyumu ve örgütsel bağlılık düzeylerinden etkilendiğini, ayrıca, iş doyumu ve örgütsel bağlılık boyutlarının birbiri üzerinde anlamlı etkileri olduğunu tespit etmiştir.

İş-yaşam dengesinin sağlanması yaşam kalitesini artırarak iş ve iş dışı alanlarda bireyin rollerini gerçekleştirmesine ve hem fiziki hem de ruhsal sağlığını geliştirmesine olanak verdiği için bireyin mutluluğunu artırdığı, dolayısıyla da toplum huzuruna katkı sağladığı görülmektedir (Hogarth vd. 2001'den aktaran Durna ve Babayiğit, 2017: 727).

2.1.4.2. Örgüt Açısından Sonuçları

İş-yaşam dengesi, günümüzün kurumsal dünyasının bir zorunluluğudur. Bir organizasyonun genel ekonomik ve kültürel büyümesinin hayati bir yönüdür. Her işletme ve çalışan, yaşamları ve işleri arasında bir denge ister. Ancak, “iş” ve “yaşam” dengesini etkileyen faktörleri ve ardından örgütsel performansın iyileştirilmesinde ortaya çıkan sonucu örgütlerin iyi analiz etmesine ihtiyaç vardır. Böylece çalışanlar iyi ve kaliteli hayat yaşayabilmekte ve işlerinde verimli performans gösterebilmektedirler. Çalışanlar, her organizasyonun temel yapı taşlarıdır. Hem aile hem de iş yaşamının temel unsurlarıdır. Bu unsurlardan herhangi birinin kesintiye uğraması veya çatışması durumunda hem çalışanın hem de işverenin refahı olumsuz yönde etkilenmektedir (Kulshrestha, 2020: 12172).

Turner, Lingard ve Francis (2009: 105), yarı yapılandırılmış odak grupları kullanarak bir Avustralya altyapı inşaat projesinde çalışanların iş-yaşam dengesi algılarını araştırmış, yanlış yönetim politikaları nedeniyle proje bitiş tarihi yaklaştıkça belirlenen bitiş tarihine ulaşmak için yönetimin çalışanlar üzerinde iş baskısı

oluşturduğunu, bunun sonucunda da çalışanların farklı bir iş arayışına girmeyi düşündüklerini tespit etmişlerdir.

Örgütsel ortam, politikalar ve yönetimle birlikte işverenlerin tutumu, iş-yaşam dengesini etkileyen önemli faktörlerden bazılarıdır. Destekleyici olmayan bir örgütsel politika ve kültür, iş-yaşam çatışmasını artırabilmekte, bir çalışanın iş tatminini azaltabilmekte, bu da devamsızlığı ve çalışan devir hızını artırabilmektedir. İş-yaşam dengesi politikaları, kuruluşun ve çalışanlarının kültürüne, demografisine ve ihtiyaçlarına bağlı olarak farklı kuruluşların ihtiyaçlarına göre şekillendirilebilmektedir. Kişiselleştirilmiş politikalar sayesinde çalışanlar kendilerini daha değerli hissedebilmekte ve çalışma motivasyonu yüksek bir işgücünün organizasyona kazandırılması sağlanabilmektedir. Böylece üretkenliğin artması, çalışan devir hızının düşmesi ve çalışanın elde tutulabilmesi gibi kazanımlar elde edilebilmektedir (Gerçek vd., 2015: 72).

İş-yaşam dengesinin sağlanması örgütlere işe devamsızlığın azalması, iş tatminsizliğinin azalması, verimlilik artışı, örgütsel bağlılık, çalışan devir hızının azalması, örgüt imajının korunması, hizmet kalitesinin artırılması, iş stresinin azaltılması ve fiziksel ve ruhsal hastalıkların azalması gibi yararlar sağlamaktadır (Thomas ve Ganster, 1995: 7; Veiga vd., 2004: 338; Maxwell ve McDougall, 2004: 382; Lazar vd., 2010: 207; Chimote ve Srivastava, 2013: 72; Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 553; Karavardar, 2015: 189; Tuğsal, 2017: 17).

Thomas ve Ganster (1995: 13), örgütsel politika ve uygulamaların iş-yaşam dengesinin psikolojik, fiziksel ve davranışsal boyutları üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemişlerdir. Evinde 16 yaş veya daha küçük çocukları olan 398 sağlık çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada özellikle esnek çalışma gibi iş-yaşam dengesini destekleyici uygulamaların, çalışanların iş ve iş dışı alanlar üzerindeki kontrol algıları üzerinde doğrudan olumlu etkilere sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu sonuçlar, örgütlerin çalışanların aile sorumlulukları üzerindeki kontrolünü artırabilecek adımlar atabileceğini ve bu kontrolün çalışanların iş ve aile yaşamının çatışan taleplerini daha iyi yönetmesine yardımcı olabileceğini göstermektedir.

Maxwell ve McDougall (2004), İngiltere’de iş-yaşam dengesi politika ve uygulamalarının makro, organizasyonel ve bireysel düzeyleri arasındaki bağlantıları araştırmak için beşi kamu sektöründe ve ikisi özel sektörde olmak üzere yedi vaka çalışması yapmışlardır. Bu çalışmalar sonucunda hükümetin verdiği mali teşviklerin, esnek çalışmayı teşvik eden kanun değişikliklerinin makro düzeyde iş-yaşam dengesi politikalarının geliştirilmesini desteklediğini ifade etmişlerdir. Organizasyonel düzeyde, iş-yaşam dengesinin öncelikle işe alım ve çalışanın elde tutmayı iyileştirmede ve insana

değer veren bir örgütsel kültürü tesis etmede insan kaynakları tarafından bir araç olarak kullanıldığını söylemişlerdir. Araştırmacılar ayrıca hem çalışanlar hem de işverenler için iş-yaşam dengesinin etkinliğinin sağlanmasında yöneticilerin rolünün önemine vurgu yapmışlardır.

Chimote ve Srivastava (2013), Yeni Delhi’de 100 çağrı merkezi çalışanı ile yaptıkları araştırmada örgütsel iş-yaşam dengesi ve yönetim politikalarının işe devamsızlığı azalttığını ve iş tatminini artırdığını belirlemişlerdir. İş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik örgütsel bakış açısının, işe devamsızlığı ve işten ayrılmayı azalttığını, üretkenliği ve örgütsel imajı iyileştirdiğini, çalışan bağlılığını ve çalışanı elde tutmayı sağladığını, iş stresini azaltarak sağlığı iyileştirdiğini vurgulamışlardır.

Korkmaz ve Erdoğan (2014), Türkiye Taş Kömürü Kurumu’ndaki çalışanların iş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti ile ilişkisini belirlemeye yönelik araştırmalarında iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerinde, örgütsel bağlılığın da çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Karavardar (2015), İstanbul’da faaliyet gösteren bir üretim firmasında iş yaşamındaki farkındalık ile iş-aile dengesi ve iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptığı araştırmada farkındalık ile iş-aile dengesi ve farkındalık ile iş performansı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu belirlemiştir.

Durna ve Babayiğit (2017), Afyon’da ikamet eden ve farklı taşeron firmalardaki çalışanların iş-yaşam dengesine yönelik tutumlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini belirlemek için yaptıkları araştırmada, iş-yaşam dengesinin sağlanmasıyla, örgütsel bağlılığın arttığını, tersi durumda da çalışanların iş dışı alanda yeterli zaman bulamadıkları için yaşamı sadece işten ibaret olarak gördüklerini ve bu durumun örgütsel bağlılığı azalttığını tespit etmişlerdir.

2.1.5. Türkiye’de İş-Yaşam Dengesine Yönelik Yapılan Ampirik Çalışmalar

Literatür taraması yapıldığında, Türkiye’de iş-yaşam dengesine yönelik yapılan ampirik çalışmaların yıllar içinde arttığı görülmektedir. Bu çalışmalarda iş-yaşam dengesi “iş tatmini”, “örgütsel bağlılık”, “verimlilik”, “stres”, “işe adanmışlık”, “işten ayrılma niyeti”, “iş ve aile çatışmaları”, “çalışma performansı”, “işkoliklik”, “iş yükü”, “tükenmişlik”, “çalışma motivasyonu”, “psikolojik sahiplenme” ve “psikolojik taciz” gibi konularda incelenmiştir.

Korkmaz vd. (2013) ise kabin memurlarının algıladıkları liderlik stilleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla 213 kabin memuru üzerinde yaptığı

araştırmada liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmini arasında etkili bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

İş tatminine yönelik yapılan bir başka çalışmada Ulutaş vd. (2015) birey-örgüt uyumu ile iş tatmini, bağlılık, verimlilik, iş stresi ve çatışma arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçlamışlardır. Dalaman Uluslararası Havalimanında farklı sektörlerde faaliyet gösteren 20 işletmenin yönetici ve çalışanları üzerinde yapılan araştırmada birey-örgüt uyumunun işgörenlerin iş tatminleri ve örgüte bağlılıkları üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Özeren vd. (2019) ise İKY uygulamalarının, işe adanmışlık ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolünü havacılık imalat sanayiinde faaliyet gösteren bir firmadaki 387 işgören üzerinde incelemiş ve İKY uygulamalarının işe adanmışlık ve iş-yaşam dengesi üzerinde olumlu etkisinin olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca örgütsel adalet algısının, İKY uygulamaları ile iş-yaşam dengesi arasında kısmi aracılık rolü oynadığı sonucuna da ulaşılmıştır.

Çağlar Çelebioğlu (2019), kabin memurlarında görülen “kendini işe verememe”, diğer bir ifadeyle “sağlıksız devamlılık davranışı” ile işe adanmışlık ve işini kaybetme korkusu arasındaki ilişkileri inceleyen yüksek lisans tezinde, duygusal adanmışlığı yüksek ve işle ilgili imkân ve olanaklarda azalma kaygısı yaşayan kabin memurlarının sağlıksız devamlılık gösterme oranlarının daha yüksek olduğunu saptamıştır.

Öztop ve Değirmencioglu (2019), yer hizmetlerinde çalışanların vardiyalı çalışma sisteminden ne şekilde etkilendiklerini ortaya koymak ve bu etkide iş-yaşam dengesinin aracılık rolünü belirlemek amacıyla 256 çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada vardiyalı çalışma sistemi ile iş-yaşam dengesi arasında orta şiddetli ve negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca vardiyalı çalışma sistemi ile işten ayrılma niyeti arasında da orta şiddetli ve negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Bununla birlikte, iş-yaşam dengesi ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü ve orta kuvvetli bir nedensellik ilişkisi tespit edilmiştir.

258 kabin memuru üzerinde algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasındaki ilişkide iş-yaşam dengesinin aracı rolünü araştıran Özgül vd. (2020) çalışma sonunda, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal, normatif ve sürekli bağlılık) arasındaki ilişkide iş-yaşam dengesinin alt boyutlarının (iş-aile yaşam dengesi ve aile-iş dengesi) kısmi aracılık rolüne sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Bal (2020) ise havacılık çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin tespiti üzerine bir yüksek lisans tezi çalışması yapmış ve işten ayrılma niyetiyle örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulmuştur.

Arıkan (2020), 190 uçuş personeli üzerinde yaptığı yüksek lisans tezi çalışmasında uçuş personellerinin aile ve yaşam tatminleri ile iş ve aile çatışmaları arasındaki ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucuna göre iş yükü, aile ve yaşam kalitesini negatif yönde etkilemektedir. Çalışanın işte geçirdiği süre, algılanan iş yükü ve aile yükü kişide strese neden olduğundan dolayı iş ve aile çatışması oluşturarak çalışanın aile ve yaşam kalitesini negatif yönde etkilemektedir. Demografik değişkenler ile iş-aile, aile-yaşam tatmini arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Zehiroğlu ve Şencan (2020) ise kabin memurlarında Tip A/Tip B kişilik yapısının algılanan stres üzerindeki etkisini incelemişler ve istatistiksel bir anlamlı ilişki bulmalarına rağmen etkisinin zayıf olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Elden (2020), 247 yer hizmetleri çalışanı üzerinde psikolojik sözleşme ihlali ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştırmış ve psikolojik sözleşme ihlalinin çalışanların hem iş performansı hem de iş performansının alt boyutları olan görev performansı ve bağlamsal performans arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Altıntaş ve Altıntaş (2020), başta üretkenliği artırıyor gibi görünse de uzun vadede hem örgütlere hem de çalışanlara zarar veren ve çağımızın en büyük iş sorunlarından biri haline gelen işkoliklik kavramının iş-aile çatışması üzerindeki etkilerini 87 DHMİ çalışanı üzerinde incelemiş ve işkoliklik ile iş-aile çatışması arasında hem doğrudan hem de alt boyutları açısından pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Rodoplu Şahin ve Ünal (2021) yaptıkları çalışmada ise yolcu hizmetleri çalışanlarının, kuraldışı yolcu davranışları nedeniyle duygusal emek, iş-yaşam dengesi ve tükenmişlik durumlarını ortaya koymayı amaçlamışlardır. Kuraldışı davranışların çalışanların duygusal emek ve tükenmişlik düzeylerini artırdığı, iş-yaşam dengeleri üzerinde ise iki yönlü etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Yiğitel (2021), Türkiye'deki uçak pilotları üzerine yaptığı doktora tezi çalışmasında iş-aile yaşam çatışması ve zaman yönetimi becerilerinin bireysel performansa olan etkisini incelemiştir. İş-aile yaşam çatışmasının bireysel performans üzerinde olumlu veya olumsuz bir etkisinin olmadığı, bu durumun da her iki değişkenin çok faktörlü yapısından kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Bu değişkenlere ait alt boyutların birbirileri ile ilişkisi incelendiğinde iş-aile çatışmasının görev performansı ile bağlamsal

performansı¹ pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilediği ancak Sosyal Değişim Teorisi'ne göre bu sonucun tersi yönünde bir beklenti olduğu tespit edilmiştir. Aile-iş çatışmasının görev performansı ve bağlamsal performansa olan etkisi incelendiğinde ise aile-iş çatışmasının görev performansı ve bağlamsal performansı negatif yönde ve anlamlı olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Zaman yönetimi becerilerinin bireysel performans ve alt boyutlarına olan etkisi incelendiğinde, gelişmiş zaman yönetimi becerilerinin bireysel performansı ve alt boyutlarını pozitif yönde ve anlamlı etkilediği tespit edilmiştir. Zaman yönetimi becerilerinin iş-aile yaşam çatışmasına ve alt boyutlarına ise negatif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Erdağ ve Arslantaş (2021), kabin amirlerinin hizmetkar liderlik davranışlar göstermesinin kabin memurlarının iş tatmini düzeyleri üzerindeki etkisini araştırmışlardır. 247 kabin memurundan son uçuş görevlerindeki kabin amirlerini değerlendirilmesi istenmiş ve araştırmada kabin amirlerinin hizmetkar liderlik davranışlar sergilemesinin, kabin memurlarının hem içsel hem de dışsal iş tatmini düzeylerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kalkın (2021) Türkiye'de faaliyet gösteren A sınıfı ruhsatlı yer hizmetleri işletmelerinde çalışan 238 kişi üzerinde iş-yaşam dengesi ve işe tutkunluk arasındaki nedensellik ilişkisini incelemiş ve iş-yaşam dengesinin işe tutkunluk üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca işe tutkunluğun, enerjik olma, kendini işe adanma ve kendini işe kaptırma alt boyutlarında da iş-yaşam dengesinin pozitif ve anlamlı etkisi görülmektedir.

Çolak (2022), kabinde görev alan çalışanların duygusal emek yeterliliklerinin görev ve bağlamsal performanslarına etkisini incelediği çalışmada farklı kurumlarda mesleki tecrübe ile aynı kurumdaki mesleki tecrübe değişkenlerinin performanslarını etkilediği ancak diğer demografik faktörlerin duygusal emek kullanma yetkinlikleri üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.

Havacılık odaklı çalışmaların yanı sıra farklı sektör ve örneklemeler üzerinde yapılan birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalara ait özet bilgi, Tablo 2'de verilmiştir.

¹ Bağlamsal performans, resmi olarak işin bir parçası olmayan görevleri yerine getirmek için gönüllü olmayı, görevlerin yerine getirilmesi için kurumdaki diğer kişilere yardım etmeyi ve onlarla iş birliği yapmayı içermektedir (Borman ve Motowidlo, 1997: 100).

Tablo 2. Havacılık odaklı olmayan iş-yaşam dengesi çalışmaları

Araştırmacılar	Araştırma Konusu	Elde Edilen Sonuç
Gönen vd. (2004)	Ankara'daki devlet üniversitelerinde evli kadın akademisyenlerin iş ve aile yaşamına yönelik tutumları ve iş-yaşam dengesinin sağlanabilmesinde karşılaştıkları sorunlar	Stres, ekonomik sıkıntı, esnek olmayan çalışma saatleri nedeniyle iş-yaşam dengesini sağlamada yardıma ihtiyaçları olmasına rağmen bu rollerini dengelemede başarılı oldukları bulunmuştur.
Temel (2005)	Türk tütün firması çalışanlarının dengeye ulaşmak için gerekli iş-yaşam dengesi uygulamalarının ve kişilerarası iletişimin önemini belirlenmesi	Demografik değişkenlerin iş-yaşam dengesi üzerinde etkisi olduğu, yapılan düzenlemelerin yetersiz kaldığı ve dengenin sağlanmasında en önemli unsurun kişilerarası iletişim olduğu belirlenmiştir.
Küçükusta (2007)	Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesine etkisi	İşin kişisel yaşam üzerindeki ve kişisel yaşamın iş üzerindeki etkisi ile çalışma yaşamı kalitesi arasındaki ilişkide duygusal bitkinlik aracı rol oynamaktadır.
Balıca (2010)	Beyaz yakalı çalışanların iş-yaşam dengesi algılamaları ile cinsiyet rolleri ve bireysel özelliklerinin ilişkisi	Cinsiyet rolleri ile iş-yaşam dengesi algılamaları arasında anlamlı bir ilişki vardır.
Kaya vd. (2010)	Kadın akademisyenlerin yaşadıkları sorunlar	Akademik hayat ve sosyal yaşam arasındaki dengenin kurulamadığı görülmüştür.
Er (2010)	Türkiye'deki üniversitelerde çalışan kadın akademisyenlerin iş-yaşam dengelerini sağlamada yaşadıkları sorunlar	Araştırma kadın akademisyenlerin adaletsiz terfi politikaları, adam kayırma, cinsiyet ayrımcılığı ve çalışılan alanın zorluğu gibi birtakım sorunlarla karşılaştıklarını ortaya koymaktadır.
Demirer (2011)	A grubu seyahat acenteleri çalışanlarının iş yaşam dengeleri	Çalışma saatlerinin iş-yaşam dengesini olumsuz etkilediği, diğer değişkenlerin herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır.
Ceylan (2011)	Otel işletmelerinde aile dostu uygulamaların iş-özel yaşam dengesi üzerindeki etkisi	Aile dostu uygulamalar ile iş-özel yaşam dengesi arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
Aras (2013)	İş-özel yaşam dengesinin sağlanmasında lider-üye etkileşiminin incelenmesi	Lider-üye etkileşimi ile iş-özel yaşam dengesi arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur.
Erkuş, Çöpoğlu ve Fındıklı (2013)	Belediye çalışanlarının iş yaşamı mutluluğu ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde iş-yaşam dengesinin aracı rolü	Çalışanların iş-yaşam dengelerinin iş yaşamı mutluluğu ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkisi vardır. İş-yaşam dengesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında kısmi aracılık rolü vardır.
Erben ve Ötken (2014)	Farklı sektörlerdeki büyük ölçekli işletmelerde çalışan beyaz yakalılar için paternalist liderlik ile işe ilişkin iyilik arasındaki ilişkide iş-yaşam dengesinin aracı rolü	Paternalist liderlik ile işe ilişkin iyilik değişkenleri arasında iş-yaşam dengesinin aracı rolü bulunmamıştır

Tablo 2. (Devamı)

Araştırmacılar	Araştırma Konusu	Elde Edilen Sonuç
Asarkaya ve Erdoğan (2014)	Psikolojik güçlendirmenin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi	Psikolojik güçlendirme ve iş-yaşam dengesi arasında olumlu bir ilişki vardır.
Korkmaz ve Erdoğan (2014)	Türkiye Taş Kömürü Genel Müdürlüğü'ndeki beyaz yakalıların iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti ile ilişkisi	İş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılığı artırdığı ancak doğrudan çalışan memnuniyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.
Kuru (2014)	Y kuşağı çalışanların iş-yaşam dengesine ve çalıştıkları işletmedeki iş-yaşam dengesi sağlama uygulamalarına bakış açıları	İş-yaşam dengesi uygulamalarının çalışanlar üzerinde olumlu etkisi olduğu ancak yeterli bulmadıkları tespit edilmiştir.
Yeşiltepe (2014)	Antalya'daki 5 yıldızlı otellerdeki yöneticilerin iş-yaşam dengelerini etkileyen faktörler ve yöneticiler üzerindeki sonuçları	İş tatmini ve yaşam tatmini ile iş-yaşam dengesini oluşturan faktörler arasında olumlu ilişki vardır.
Gökkaya (2014)	Belediye çalışanlarının iş-yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık, iş yükü ve iş tatmini ile ilişkisi	İş-yaşam dengesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinden etkilenmektedir. İş yükü ile iş-yaşam dengesi arasında etkileşim yoktur.
Pekdemir ve Koçoğlu (2014)	İşkoliklik ile iş-yaşam dengesi ilişkisi ve bu ilişkide kişilik özelliklerinin aracı rolü	İşkoliklik ile iş-yaşam dengesi arasında ilişki vardır ancak bu ilişkide kişilik özelliklerinin aracı rolü bulunmamaktadır.
Yağcı (2014)	Türkiye'deki 5 yıldızlı otel genel müdürlerinin çalıştıkları işletmenin kurumsallık düzeyinin iş-yaşam dengesi aracılığı ile tükenmişlik düzeylerine etkisi	Otel işletmelerinin kurumsallaşma düzeyinin artmasının iş-yaşam dengesini olumlu etkilediği, iş-yaşam dengesinin sağlanmasının duygusal tükenme düzeylerini düşürdüğü, iş-yaşam dengesinin kurumsallaşma ve tükenmişlik boyutları arasında aracılık rolü üstlendiği bulunmuştur.
Oyuryüz ve Gürel (2015)	Tekirdağ'da tarımla uğraşan kadın işletme sahiplerinin iş-yaşam dengelerini sağlayabilmek için önlerindeki engel ve fırsatların tespiti	Girişimci kadınların iş-yaşam dengesini kurmalarında engel veya fırsat olabilecek 6 faktör grubu tespit edilerek yorumlanmıştır.
Gerçek vd. (2015)	Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş-yaşam dengesi ile kariyer tatminine yönelik algılarının işten ayrılma niyetin üzerindeki etkisi	İş-yaşam dengesi ile kariyer tatminin işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz etkisi vardır.
Karavardar (2015)	Üretim firmasında çalışanların farkındalık düzeylerinin iş-yaşam dengesi ve iş performansı ile ilişkisi	Farkındalık ile iş-yaşam dengesi ve iş performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur.
Durna ve Babayiğit (2015)	Taşeron firmalarda çalışanların iş-yaşam dengesine yönelik tutumlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi	İş-yaşam dengesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir.
Aydemir ve Dinç (2015)	İstanbul'da farklı alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde çalışan farklı kuşakların iş-yaşam dengeleri	X ve Y kuşaklarının, Gelenekçi ve Bebek Patlaması Kuşakları'na göre daha iyi bir iş-yaşam dengesine sahip olduğu belirlenmiştir.
Genç vd. (2016)	Otel işletmelerinde çalışanların duygusal zekalarının iş stresi ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi	Duygusal zekanın iş stresini etkilediği ancak iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Tablo 2. (Devamı)

Araştırmacılar	Araştırma Konusu	Elde Edilen Sonuç
Topgül (2016)	Çeşitli kademelerdeki kadın banka çalışanlarının iş ve aile yaşamı arasındaki dengeyi sağlama çabaları	Zaman zaman uzayan mesai saatleri nedeniyle iş ve aile çatışması yaşadıkları tespit edilmiştir.
Küçükşen ve Kaya (2016)	Yönetici pozisyonundaki kadın akademisyenlerin görevlerinin aile ve özel yaşamlarına etkileri	Kendilerinden ödün vererek iş-yaşam dengelerini kurdukları, ancak, erkek meslektaşlarına göre kendilerini daha dezavantajlı gördükleri tespit edilmiştir.
Tuğsal (2017)	İstanbul'da farklı sektörlerdeki iş görenlerin iş-yaşam dengelerinin iş görenlerin tükenmişlik durumuna etkisi	İş görenlerin iş-yaşam dengelerinin tükenmişlik durumuna etki edebileceği belirlenmiştir.
Sayın (2017)	Serbest muhasebeci ve mali müşavirlerin demografik değişkenlerinin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi	Eğitim ve medeni durumun iş-yaşam dengesi üzerinde etkisi olduğu, diğer değişkenlerin etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.
Esin (2017)	İlk ve ortaokullardaki kadın öğretmenlerin iş-yaşam dengeleri ve denetmenlik eğilimleri arasındaki ilişki	İş-yaşam dengesi düzeylerinin denetmenlik eğilimleri üzerinde etkisi vardır.
Yıldırım (2017)	Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkinin belirlenmesi	Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin iş-yaşam dengelerini sağlama arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

2.1.6. İş-Yaşam Dengesini Sağlamaya Yönelik Politika ve Uygulamalar

İşletmeler ayakta kalabilmek için günümüzün küresel pazarında rekabetçi kalmalı ve rekabetçi olabilmek için ise tüm kaynaklarının etkinliğini artırmalıdır. Çalışanlar, bir işletmenin önemli bir kaynağıdır. Bir işletmenin rekabetçi kalabilmesi için çalışanlarının verimliliğini en üst düzeye çıkarması zorunludur. Ailenin ve iş dışındaki hayatın talep ve sorunlarından strese giren çalışanlar, üretken olamazlar. İş-yaşam dengesi uygulamaları, çalışanın stresini azaltarak onu daha verimli hale getireceği ve genel olarak verimliliğini artıracığı varsayımıyla işletmeler tarafından benimsenmiştir (Khashimova, 2021: 1).

İş-yaşam dengesi politikaları, çalışanın iş dışında hayatını yönetme esnekliğine olanak tanıyan, iş-yaşam çatışmasını azaltan ve işyerinde daha verimli olmalarını sağlayan tasarlanmış örgütsel teşviklerdir. Bu teşviklere aile dostu, aileyi destekleyen uygulamalar ve iş-aile politikaları da denilmektedir (Ünlütürk Ulutaş, 2015: 726). Bu politikalar iş ve iş dışı alanların çatışmasını önleyerek iş-yaşam dengesinin sağlanmasında etkili olmaktadır (Tuğsal, 2017: 20).

1760 yılından önce üretim genel olarak beden gücüne dayanmaktaydı. 1760'lı yıllarda başlayıp, 1800lü yılların ortalarına kadar devam eden, insanlık tarihinin en önemli dönüm noktalarından biri olan Birinci Sanayi Devrimi sürecinde üretim, buhar

gücü ile çalışan mekanik tesislerin icadıyla birlikte makine gücüne doğru evrilmiştir (Küçükcalay, 1997: 52).

Çalışma, insan yaşamında her zaman temel bir konuma sahip olmuştur. Cinsiyet, statü farklılıklarının dayandığı evrensel boyutlardan biridir. Son birkaç on yılda, özellikle cinsiyet farklılıklarına odaklanarak çalışanların memnuniyetini etkileyen faktörleri keşfetmeye olan ilgi artmıştır. Toplumdan bağımsız olarak kadınlar, ana meslekleri çocuk yetiştirme ve ev işleriyle ilgilenme olan bakıcılar, anneler ve eşler olarak algılanmıştır. Kadınlar, işlerindeki sorumluluklarının yanında, özellikle çocuk ve yaşlı bakımı konularında erkeklerden daha fazla sorumluluk almaktadır. Bununla birlikte, iş dünyasında kadın çalışanların sayısı arttıkça iş ve aile dengesini sağlamaya yönelik uygulamaların geliştirilmesi zorunluluğu doğmuştur (Erikli, 2020: 41).

Çalışanların iş ve aile taleplerini dengelemelerine yardımcı olmak için tasarlanmış esnek veya azaltılmış çalışma saatleri ve izin süreleri de dahil olmak üzere "aile dostu" politikalar, geleneksel çalışma modellerine ve kurumsal değerlere meydan okuma potansiyeline sahiptir. İş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik bu politikaların başarıya ulaşmasında en önemli faktör örgüt kültürü ve o örgütün yöneticilerinin yaklaşımlarıdır (Lewis, 1997). Tarihsel olarak, iş-yaşam dengesini sorunları kişisel meseleler olarak görülmüş ve çalışanlar, işyerinde çocuk bakım hizmeti ve ücretli doğum izni gibi ek faydalar sağlayarak çalışanlarının ihtiyaçlarına cevap vermişlerdir. Ancak çevresel değişimler ve çalışanların değer değişimleri ile birlikte çalışanın iş-yaşam dengesine olan isteği artmış ve örgütler iş-yaşam dengesine daha aktif destek sunmaya başlamıştır. Bu nedenle, çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik organizasyon çabalarına her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmakta ve değer verilmektedir (Ainapur, Vidyavathi, Kulkarni ve Mamata, 2016).

Aile dostu politikaların incelenen bileşenleri araştırmacılar arasında farklılık göstermektedir. Bazı araştırmalar ücretli hastalık izni, ebeveyn izni, esnek çalışma programları, çocuk bakımı desteği ve esnek çalışma yeri gibi resmi politikaları ele alırken (Su vd., 2016: 978; Wadsworth ve Facer, 2016: 385; Afonja, 2019: 17) bazıları ise örgütsel aile desteği kültürü, yönetici, meslektaş davranışları ve örgütsel adalet gibi gayri resmi politikaları içermektedir (Las Heras vd., 2015: 2367; Low vd., 2017: 26-27; Feeney ve Stritch, 2019: 423). İş yaşam dengesine sahip çalışanlar hem işlerinde hem de iş dışında hayatlarının yerine getirildiğini hissetmektedirler. İş ve iş dışı roller ve genel olarak yaşam arasında minimum çatışma ve daha düşük stres seviyeleri yaşamaktadırlar.

İş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik politika ve uygulamaların temel başlıkları aşağıdaki gibi gruplandırılabilir:

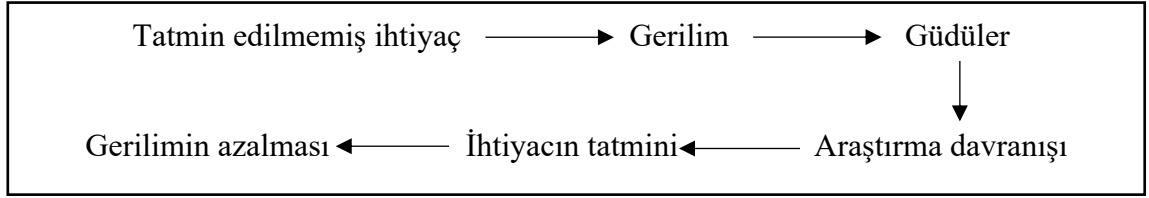
1. **Bakım Hizmetleri:** Dünyada ve Türkiye’de genellikle kadının sorumluluğunda (Bütün, 2010: 112) olan bakım hizmetleri çocuk bakımı ile yaşlı ve engelli bakımı alt boyutlarından oluşmaktadır (Polat, 2019: 50-58).
2. **İzin Politikaları:** İzin politikaları Türkiye’de 4857 Sayılı İş Kanunu ve 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda düzenlenmiştir. Ebeveynlere yönelik izinler “analık izni”, “babalık izni” ve “ebeveyn izni” olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Hafta tatili, yıllık ücretli izin, mazeret izni, hastalık ve refakat izni gibi izinler ise “diğer izinler” adı altında toplanmıştır.
3. **Esnek Çalışma Düzenlemeleri:** Esnek başlangıç ve bitiş saatlerine sahip, bireyin kişisel ihtiyaçlarını dikkate alan ve geleneksel sekizden beşe çalışma düzeninden başka herhangi bir çalışma düzenini tanımlamak için kullanılmaktadır (URL-5, 2022). Kısmi süreli çalışma, uzaktan çalışma, yoğunlaştırılmış iş haftası, iş paylaşımı, kayan iş süreleri ve belirli süreli çalışma alt boyutlarından oluşmaktadır (Polat, 2019: 72-79). Esnek çalışmanın çalışanlara sağladığı faydalardan bazıları, daha iyi bir iş-yaşam dengesi, daha düşük işe devamsızlık seviyeleri ve daha düşük stres seviyelerini içermektedir. İşveren açısından, daha fazla motivasyon ve üretkenlik, daha az genel gider ve güven ile işveren/çalışan ilişkisindeki iyileşme anlamına gelmektedir (Kırel, 1999: 117-118).

2.2. Çalışma Motivasyonu

Bu başlık altında motivasyon kavramı, motivasyon teorileri, çalışan ve yaşam tatmini konuları ile motivasyon artırma araçları incelenmiştir.

2.2.1. Motivasyon Kavramı

Türkçe psikoloji literatüründe *güdülenme* olarak ifade edilen motivasyon kavramı “içten gelen itici kuvvetlerle belli bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar” olarak tanımlanmıştır (Sart, 2019: 340). Yani bu kavram, bir kişinin bir şeyi neden yaptığını açıklamaktadır. Şekil 1’de insan eylemlerinin arkasındaki itici güç olan motivasyonun, hedefe yönelik davranışları başlatan, yönlendiren ve sürdüren süreci görülmektedir.



Şekil 1. Temel motivasyon süreci (Keser, 2019: 8)

Psikologlar motivasyon kavramını sıklıkla kullanmaktadır. Bu kullanımın nedenini 5 maddede açıklayabilmek mümkündür (Sart, 2019: 340-341):

1. **Biyolojiyle davranışı bağdaştırmak:** Birey biyolojik bir yapıya sahip olduğundan beslenme ve uyuma vb. pek çok fiziksel faaliyet bireyin iç mekanizmalarının çalışma sürecini işaret etmektedir.
2. **Davranışsal çeşitliliğin nedenini açıklamak:** Her birey farklı kişilik özelliklerine sahiptir. Dolayısıyla her biri farklı motivasyon güçlerine sahiptir.
3. **Toplu hareketlerden özel durumlar çıkarmak:** Davranışları bir tabana dayandırmak sıklıkla kullanılan bir uygulamadır. Burada önem kazanan durum, bu davranışların içsel veya dışsal motivasyon kaynaklarından hangisi veya hangilerinin olduğunun belirlenmesidir.
4. **Hareketlere sorumluluk yüklemek:** Bireyin içsel motivasyonun güçlü olduğunun bir göstergesi olan kişisel sorumluluk, bireyin davranışının kabul edilebilir olması için gereklidir. Örneğin, tıp fakültesini kazanmak için her gün düzenli bir şekilde ders çalışması ve soru çözmesi gereken lise öğrencileri için kişisel sorumluluk, motivasyonun önemli bir bileşenidir.
5. **Zorluklara rağmen azimli olmayı açıklamak:** Bireyin kolay olanı değil de zor olanı seçmesinin arkasındaki nedeni psikologlar motivasyona bağlamaktadırlar. Bu noktada Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst seviyesinde bulunan "*kendini gerçekleştirme ihtiyacı*"ndan söz edilebilir. Bu ihtiyaç seviyesinde birey, potansiyelinin en üst noktasına ulaşmak, yetenek ve becerilerinden en üst düzeyde faydalanmak istemektedir.

Motivasyon, bireyi hedeflerine yaklaştıracak şekilde hareket etmesine neden olmaktadır. Motivasyon, insan davranışını harekete geçiren biyolojik, duygusal, sosyal ve bilişsel güçleri içermektedir. Motivasyon aynı zamanda amaca yönelik eylemleri yönlendiren ve sürdüren faktörleri de içermektedir. Bununla birlikte, bu tür faktörler nadiren doğrudan gözlemlenebilmektedir. Sonuç olarak, insanların yaptıkları şeyleri neden yaptıklarının nedenlerini genellikle gözlemlenebilir davranışlara dayalı olarak çıkarsamamız gerekmektedir (Nevid, 2018: 280).

Motivasyon kavramını oluşturan üç temel faktör vardır: çevresel faktörlerin davranışı tetiklemesi (1), davranışın değerlendirilmesi ve davranışın sürdürülmesi (3). Çevresel faktörler, bireyin öz benliğinde var olan ve farklı durumlarda nasıl davranış göstereceğini sağlayan güçler ile bu güçlerin davranışa dönüşmesini tetikleyen faktörler olarak tanımlanmaktadır. Davranışın değerlendirilmesinde amaç belirli bir hedefe ulaşmaktır. Davranışın sürdürülmesindeki amaç ise bireyin amaç doğrultusunda hareket etmesidir (Tınaz, 2013: 8).

Yapılan çalışmalarda motivasyon ile ilgili iki ana tür ayırt edilmektedir (Keser, 2019: 15):

1. **Dışsal Motivasyon:** Bireyin dışından kaynaklanmaktadır ve genellikle kupa, para, sosyal tanınma veya övgü gibi dışsal ödülleri içermektedir.
2. **İçsel Motivasyon:** Bireyin kendisinden kaynaklanmaktadır. Başarılı olma, merak etme gibi bireyin içsel ihtiyaçlarına cevap vermektedir.

Bazı araştırmalar (Menges, Tussing, Wihler ve Grant, 2017), aile motivasyonu olarak üçüncü bir motivasyon türü olduğunu öne sürmektedir. İçsel olarak yapmaya motive olunmamasına rağmen ailenin finansal olarak desteklenmesi bu türe örnek olarak verilebilir.

Psikoloji literatüründe motivasyon türlerinde genel ayırım içsel ve dışsal güdüler olarak görülmektedir. Ancak bazı çalışmalarda bireyin sürekli ihtiyaç duyduğu, tüm canlılarda gözlemlenebilen fizyolojik güdüler ile bireyin yaşam tecrübesine göre farklılık gösteren ve fizyolojik güdülerden tetiklenen toplumsal güdüler (bağlılık güdüsü, güvenlik güdüsü, özgürlük güdüsü vb.) (Baymur, 2016: 73), bireyin doğasında doğuştan var olan birincil güdüler ile çevresel koşullardan etkilenen, sonradan kazanılan ve nihayetinde bir davranışla sona eren (toplumsal kabul görme, güç sahibi olma vb.) ikincil güdüler (Akbaba, 2006: 344), belirli durumlarda ortaya çıkan ve geçici olan durumluk güdüler ile bireyin yaşamında süreklilik arz eden ve kalıcı olan sürekli güdüler (Keser, 2019: 22-23) olarak bir ayrıma tabii tutuldukları da görülmüştür.

Motivasyon, tüm insan davranışları için yol gösterici bir güç olarak hizmet etmektedir. Bu nedenle, motivasyonun nasıl çalıştığını ve onu etkileyebilecek faktörleri anlamak önem arz etmektedir.

2.2.2. Motivasyon Teorileri

Oldukça karmaşık bir konu olan motivasyonu tüm yönleriyle ele alarak açıklayan bir teorinin geliştirilmediği söylenebilir. Mevcut teoriler daha çok motivasyon konusuna farklı yönlerden katkıda bulunarak anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Motivasyon

teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. Birinci grup iç faktörlere ağırlık veren Kapsam (Content) Teorileri, ikinci grup ise dış faktörlere ağırlık veren Süreç (Process) Teorileri olarak adlandırılmaktadır.

2.2.2.1. Kapsam Teorileri

Motivasyonun kapsam teorileri, motivasyonun “ne”sine odaklanmaktadır. Başka bir ifadeyle, insanların yaşamlarında ihtiyaç duyduklarını hissedebilecekleri farklı şeylere odaklanmaktadır. Teori, bireylerin ihtiyaç duyduklarını düşündükleri veya hissettikleri şeyleri vurgulayarak motivasyonu başlatan faktörleri açıklamaya çalışmaktadır. Böylece bireylerin istek ve ihtiyaçlarını anlayarak neden ve nasıl motive oldukları anlaşılabilir.

2.2.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Abraham Maslow'un teorisi, en eski ve en iyi bilinen motivasyon teorilerinden biridir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, insanları motive eden ihtiyaçların bir piramidir (Şekil 2). Piramidin tabanında yer alan bireylerin en temel ihtiyaçları fizyolojiktir. Bu ihtiyaçları bir kez karşıladıktan sonra, insanlar güvenlik ihtiyaçlarına, sosyal refahlarına, benlik saygısına, nihayetinde kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarına geçerler.

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, tüm insanların aynı türden ihtiyaçları paylaştığını ve bu ihtiyaç kategorilerinin bir hiyerarşisi olduğunu söylemektedir. Hiyerarşi, motivasyonel bir bakış açısıyla bir merdiven görevi gördüğü için önemlidir. Bunun anlamı, bireylerin bir sonraki seviyenin ihtiyaçlarını karşılamak için motive edilmeden önce, piramit içinde mevcut seviyelerindeki ihtiyaçlarını tam olarak karşılamış olmaları gerektiğidir (Önen ve Tüzün, 2005: 32). Daha açık bir ifadeyle, başının üstüne bir çatı koymak için mücadele eden bir kişi, hayattaki gerçek amacını keşfetmeden önce buna odaklanacaktır.



Şekil 2. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi (Mullins, 2005: 481)

Maslow'a göre ihtiyaçlarının en temel olanı fizyolojik ihtiyaçlardır. Fizyolojik ihtiyaçlar yiyecek, su ve diğer biyolojik ihtiyaçlara olan ihtiyacı ifade etmektedir. Bu ihtiyaçlar temeldir çünkü eksik olduklarında, onları aramak diğer tüm dürtülere üstün gelebilmektedir (Kula ve Çakar, 2015: 193). İnsanlar çok aç olduğunda, tüm davranışları yiyecek bulmaya yönelik olacaktır. Ancak bir kez yediğinizde, yiyecek arayışı sona erer ve yiyecek vaadi artık bir motive edici işlevi görmeyecektir.

Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra, insanlar güvenlik ihtiyaçları konusunda endişe duymaya başlamaktadırlar. Temel olarak bu güvenlik ihtiyaçları, yaşamdaki riskleri ortadan kaldırmak ve bireylerin fizyolojik ihtiyaçlarını gelecekte de sürdürmelerine yardımcı olmakla ilgilidir (Bauer ve Erdoğan, 2012: 202). Güvenlik ihtiyaçları arasında fiziksel ve duygusal güvenlik, barınma, sağlık ve finansal güvenlik yer almaktadır.

Bir üst düzeyde, sosyal ihtiyaçlar, diğer insanlarla bağ kurma, sevilme ve başkalarıyla kalıcı bağlar oluşturma ihtiyacını ifade etmektedir. İnsanlar sosyal varlıklardır ve çoğu insanda sosyal aidiyet ihtiyacı güçlüdür. İnsanlar temel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra, aile ilişkileri, arkadaşlıklar, topluluk ilişkileri ve birçok insanın ödüllendirici bulduğu kabul ve aidiyet duygusu gibi şeylerin peşinden gitmeye başlamaktadırlar (Önen ve Tüzün, 2005: 34-35).

Sosyal ihtiyaçların tatmini, saygınlık ihtiyaçlarını daha belirgin hale getirmektedir. Saygı ihtiyacı, kişinin saygı görme, önemli hissetme ve takdir edilme arzusunu ifade etmektedir (Sürekli ve Tevrüz, 1997: 36).

Son olarak, hiyerarşinin en üst seviyesinde, kendini gerçekleştirme ihtiyacı yer almaktadır. Bu ihtiyaç, yeni beceriler edinme, yeni zorluklar üstlenme ve kişinin yaşam hedeflerine ulaşmasına yol açacak şekilde davranma arzusuyla kendini göstermektedir (Önen ve Tüzün, 2005: 36).

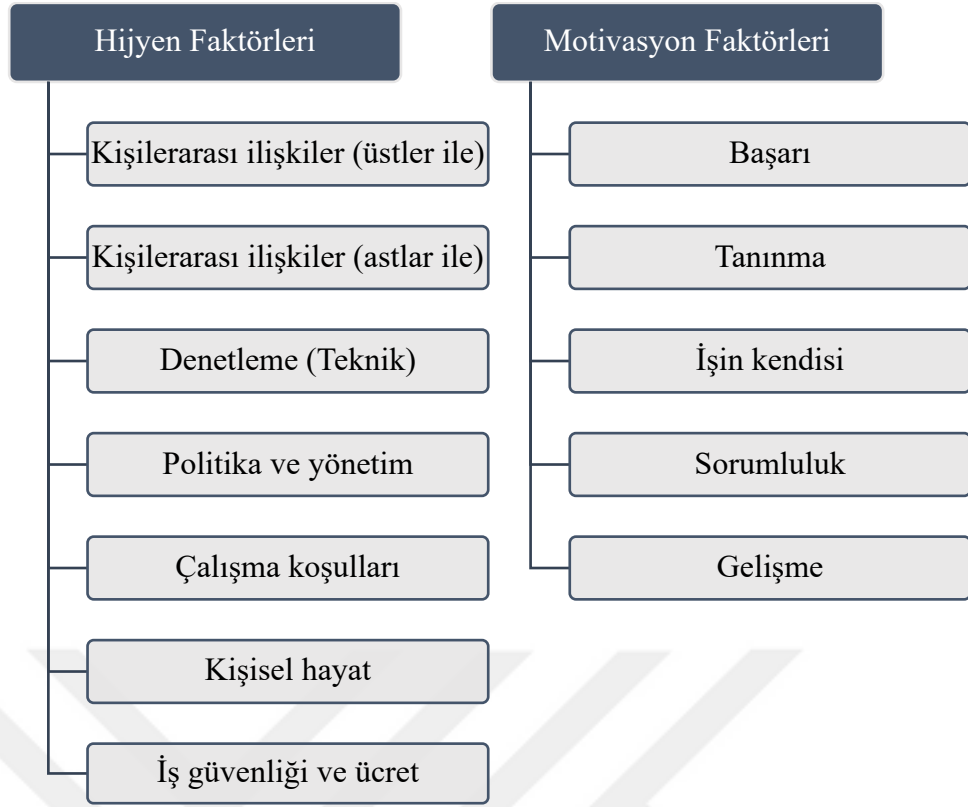
Maslow'un teorisine yönelik eleştiriler de vardır. Örneğin, ihtiyaç hiyerarşisinin dinamik doğasının her zaman desteklenmemesine karşın, ihtiyaçların sırasının kültürden kültüre farklılık gösterebileceği bazı araştırmacılarca ifade edilmiştir. (Barling, 1981: 49).

Teoriye yapılan önemli eleştirilerden biri de motive olma olgusunun bireysel düzeyde ele alınmış olmasıdır. Günümüzde örgütsel güdüler ve bireysel güdüler iç içe geçmiştir. Buna göre, grup davranışları incelenirken bireysel yaklaşım yetersiz kalmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 37-38). Maslow'un katı kurallar ve sınırlarla belirlediği teorisi her bir birey için aynı sırayı takip etmemektedir. Üst basamaktaki bir ihtiyaç içinde bulunulan basamaktaki ihtiyaçtan daha önemli olabilir. Bu bağlamda yöneticiler, her şeyden önce çalışanların her biri için ihtiyaçlar hiyerarşisinin hangi basamağında olduğunu belirlemeli ve bu basamağa uygun düşen ihtiyaçlarına öncelikle cevap vererek çalışanın motivasyonunu artırmalıdır (Keser, 2019: 58).

2.2.2.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Çift faktörlü motivasyon teorisi, iş tatmini araştırmalarında en sık kullanılan teorik çerçevelerden biridir ve işyerinde iş tatminine ya da tatminsizliğe neden olan ve birbirini dışlayan ayrı faktörlerin olduğunu savunmaktadır. Herzberg, bireylere işte kendilerini neyin tatmin ettiğini ve neyin onları tatmin etmediğini sorarak, çalışma ortamının çalışanları tatmin eden yönlerinin onları tatmin etmeyen yönlerinden çok farklı olduğu sonucuna varmıştır. Genel olarak, iş tatminini teşvik eden bu faktörler "kendini gerçekleştirme" ile ilgilidir. Herzberg, çalışanların memnuniyetsizliğine neden olan faktörleri "hijyen" faktörleri olarak etiketlemiştir, çünkü bu faktörler işin kendisinin değil, işin yapıldığı yerin bir parçasıdır. Hijyen faktörleri işletme politikaları, denetim, çalışma koşulları, maaş, güvenlik ve iş güvenliğini içermektedir. Örneğin, yazın çok sıcak, kışın çok soğuk, hoş olmayan bir çalışma ortamında birey kesinlikle mutsuz olur. Ancak bu sorunlar çözülsürse motive olur muydu? Büyük olasılıkla, durumu hafife alır. Aslında çalışma ortamındaki birçok faktör, yokken özlenen, ancak mevcutsa hafife alınan şeylerdir (Bauer ve Erdoğan, 2012: 205).

Herzberg'e göre işyerinde çalışanların iş tatminsizliğine, işten ayrılma niyetine ve mutsuzluğuna sebep olan "hijyen faktörler" ile onları işyerine bağlayan ve mutlu eden "özendirici faktörler" in birbirinden ayrılması gerekir (Eren, 2020: 514). Herzberg'e göre bu motive ediciler işin özündedir ve "saygı" ile "kendini gerçekleştirme" ihtiyaçlarını karşıladıkları için iş tatminine yol açmaktadır (Önen ve Tüzün, 2005: 42). Herzberg tarafından tanımlanan motivasyon ve hijyen faktörleri Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3. Herzberg'in motivasyon ve hijyen kuramı (Hoy vd., 2012: 145)

Motivasyon faktörleri eksik olduğunda, daha büyük memnuniyetsizliğe yol açmaktadır. Hijyen faktörleri artırıldığında ise daha fazla memnuniyete yol açmaktadır. Herzberg'in modeline göre dört olası kombinasyondan söz edilebilmektedir (Herzberg vd., 2017: 113-119).

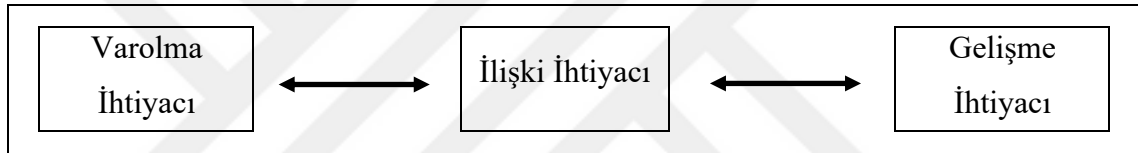
- Yüksek Hijyen ve Yüksek Motivasyon:** Çalışanların motivasyonunun yüksek olduğu ve daha az memnuniyetsizliğin olduğu mükemmel durumu ifade etmektedir.
- Yüksek Hijyen ve Düşük Motivasyon:** Çalışanların daha az memnuniyetsizliği vardır ama motivasyonları yüksek değildir. İş sadece bir maaş olarak görülmektedir.
- Düşük Hijyen ve Yüksek Motivasyon:** Çalışanlar motivedir ancak çok fazla memnuniyetsizlikleri vardır. İşin heyecan verici ve zorlu olduğu, ancak maaşların ve çalışma koşullarının standart veya eşit olmadığı bir durumu ifade etmektedir.
- Düşük Hijyen ve Düşük Motivasyon:** Çalışanlar motivasyonsuzdur ve birçok memnuniyetsizliği vardır.

Maslow'un aksine, Herzberg ve diğerleri motivasyon-hijyen teorisini doğrulamak için önemli ampirik kanıtlar sunmuşlardır. Ancak, çalışmalarını metodolojik gerekçelerle

eleştirilmiştir. Bu gerekçelere göre teorinin geçerliliğinin evrensel olarak kabul edilebilmesi için daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Bununla birlikte, çalışan memnuniyetini ölçmenin nesnel bir yolunun olmaması, Herzberg'in teorisinin geçerliliğinin kabul edilebilmesi önündeki bir başka önemli eleştiridir (Spector, 2000: 180).

2.2.2.1.3. Alderfer'in E-R-G Teorisi

Alderfer, Varolma (Existence), İlişki (Relatedness), Gelişme (Growth) teorisi ile Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki bazı zorlukları düzeltmeye çalışmıştır. Bu teoride, bir hiyerarşiden ziyade bir süreklilik üzerinde düzenlenmiş üç kategori vardır. Buradaki fikir, insanların bir kategoriden diğerine geçiş yapabileceği ve bir kategorideki gereksinimlerin karşılanmamasının başka bir kategorideki koşulları etkileyebileceğidir. Bu üç kategori Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4. Alderfer'in varolma, ilişki ve gelişme sürekliliği (Tınaz, 2013: 8)

Varolma ihtiyaçları, maddi nesnelere yanı sıra fizyolojik ihtiyaçları ve temel hayatta kalma gereksinimlerini içermektedir. İlişki ihtiyaçları, Maslow'un sosyal ihtiyaçlarına benzer ve aile üyeleri, arkadaşlar, iş arkadaşları gibi diğer insanlarla ilişkileri içermektedir. Gelişme ihtiyaçları, kendi içinde veya çevrede üretkenlik ile ilgilidir. Gelişme kategorisi, kişinin yeteneklerini tam olarak kullandığını ve hatta ek yetenekler geliştirdiğini ifade etmektedir. Maslow'un teorisinden farkı, beş ihtiyaç kategorisi üç ihtiyaç seviyesine düşmektedir ve kategoriler arası esneklik fazladır (Önen ve Tüzün, 2005: 40; Keser, 2019: 63).

2.2.2.1.4. McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

Henry A. Murray'ın çalışmalarından esinlenen McClelland ve arkadaşlarının geliştirdiği başarı güdüsü teorisi, bir bireyin sahip olabileceği üç ihtiyacı olduğunu savunmaktadır. Bu ihtiyaçlar başarıya, güç elde etme ve ait olma ihtiyaçlarıdır (Silah, 2005: 96).

Başarıya ihtiyacı, yüksek performans seviyeleri ve yüksek mükemmellik standartları gösterme ihtiyacıdır. Diğer bir ifadeyle, insanların gerçekleştirdikleri

görevlerde, özellikle de zor olan görevlerde başarılı olmak için ne kadar motive olduklarıdır. McClelland'ın incelediği üç ihtiyaç arasında en büyük etkiye sahiptir. Başarı ihtiyacı bireyler arasında yoğunluğa göre değişmektedir. Bu durum, başarı ihtiyacını bir kişilik özelliği yapmaktadır (Bright ve Cortes, 2019: 457). Başarı ihtiyacı yüksek bireyler, kişisel gelişim ve öz başarı fırsatlarıyla motive olmaktadır. Başkalarıyla çalışmak yerine yalnız çalışma eğilimi göstermektedirler (Silah, 2005: 96).

Güç ihtiyacı, diğer insanları kontrol etme, etkileme ve onlardan sorumlu olma motivasyonunu yansıtmaktadır. Genellikle konuşkan, emir veren ve çok tartışan bir çalışan, başkaları üzerinde güç sahibi olma ihtiyacıyla motive olmaktadır. Güç ihtiyacı yüksek bireyler etkili çalışan davranışlarına sahiptir, ancak bazen yıkıcıdır (Bright ve Cortes, 2019: 459). Bu bireyler ayrıca daha fazla öneride bulunma, başkalarını kendi düşünce tarzlarına getirmeye çalışma ve liderlik pozisyonları arama eğilimindedirler (Silah, 2005: 97).

Ait olma ihtiyacı, başkalarıyla sosyal ilişkiler kurma ve sürdürme motivasyonudur. Bu ihtiyaç, Maslow'un sosyal ihtiyaçlarıyla ve Alderfer'in ilişki ihtiyaçlarıyla benzerlik göstermektedir. Ait olma ihtiyacı yüksek bireyler başkalarının onayını isterler ve genellikle başkalarının isteklerine uyarlar. İşyerindeki diğer insanlar da dahil olmak üzere insanlarla birlikte olmayı severler. Sonuç olarak, ekip çalışması gerektiren işlerde daha iyi performans gösterirler (Bright ve Cortes, 2019: 458).

2.2.2.2. Süreç Teorileri

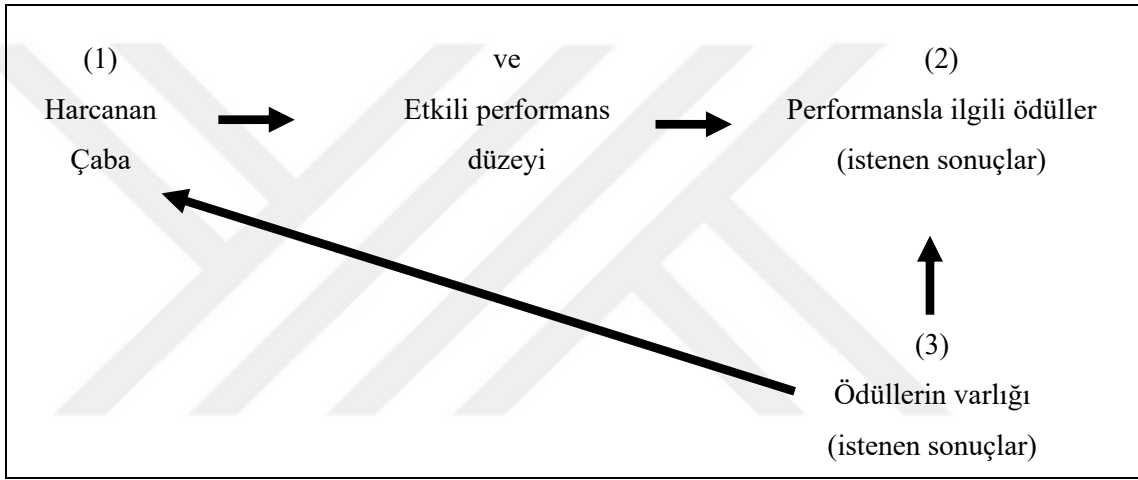
Süreç teorileri, davranışların neden başlatıldığını açıklamaya çalışmaktadır. Motivasyonu oluşturan dinamik değişkenler ile davranış ve eylemleri etkilemek için gerekli eylemler arasındaki ilişkileri belirlemeye odaklanmaktadır. Çalışma motivasyonunun karmaşık doğasının anlaşılmasına ek bir katkı sağlamaktadır. Süreç teorileri altındaki başlıca yaklaşımlar şunlardır:

- Beklenti tabanlı teoriler – Vroom, Porter ve Lawler
- Eşitlik teorisi – Adams
- Amaç (Hedef) teorisi – Locke

2.2.2.2.1. Beklenti Tabanlı Teoriler

Beklenti tabanlı teorilerin temel yaklaşımı, bireylerin çeşitli davranışsal seçenekler hakkında nasıl karar verdiklerini ve bu kararların motivasyonlarından nasıl etkilendiğini açıklamaktır. Bu bağlamda, motivasyon, (1) harcanan çaba ve algılanan performans düzeyi, (2) ödüllerin (istenen sonuçların) performansla ilgili olacağı beklentisi ve (3)

ödüllerin (istenen sonuçların) mevcut olduğu beklentisi arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ilişkiler, Şekil 5’te gösterilen “motivasyonel bağlantının” gücünü belirlemektedir. Bu nedenle performans, harcanan çabaya ve istenen sonuca ulaşmaya ilişkin algılanan beklentiye bağlıdır. Örneğin, terfi arzusu, ancak kişi bunun terfiye yol açacağına dair güçlü bir beklenti olduğuna inanırsa yüksek performansla sonuçlanacaktır. Bununla birlikte, kişi terfinin yalnızca yaş ve hizmet süresine dayalı olduğuna inanıyorsa, yüksek performans elde etmek için hiçbir motivasyon belirtisi göstermeyecektir. Bir kişinin davranışı, alternatif davranışların karşılaştırmalı değerlendirmesi arasında bilinçli bir seçimi yansıtmaktadır. Davranış seçimi, en olumlu sonuçların beklentisine dayanmaktadır (Mullins, 2005: 489).



Şekil 5. Beklenti teorisi: motivasyonel bağlantı (Mullins, 2005: 490)

2.2.2.2.1.1. Vroom’un Beklenti Teorisi

Vroom, özellikle çalışma motivasyonunu hedefleyen bir beklenti teorisi öneren ilk kişidir. Vroom’un modeli üç anahtar değişkene dayanmaktadır: (1) değerlik, (2) araçsallık ve (3) beklenti. Teori insanların, davranışlarının belirli sonuçlarını diğerlerine tercih ettiği fikri üzerine kuruludur. Tercih edilen sonuca ulaşılması durumunda doyum gerçekleşmektedir (Vroom, 1964: 15-18)

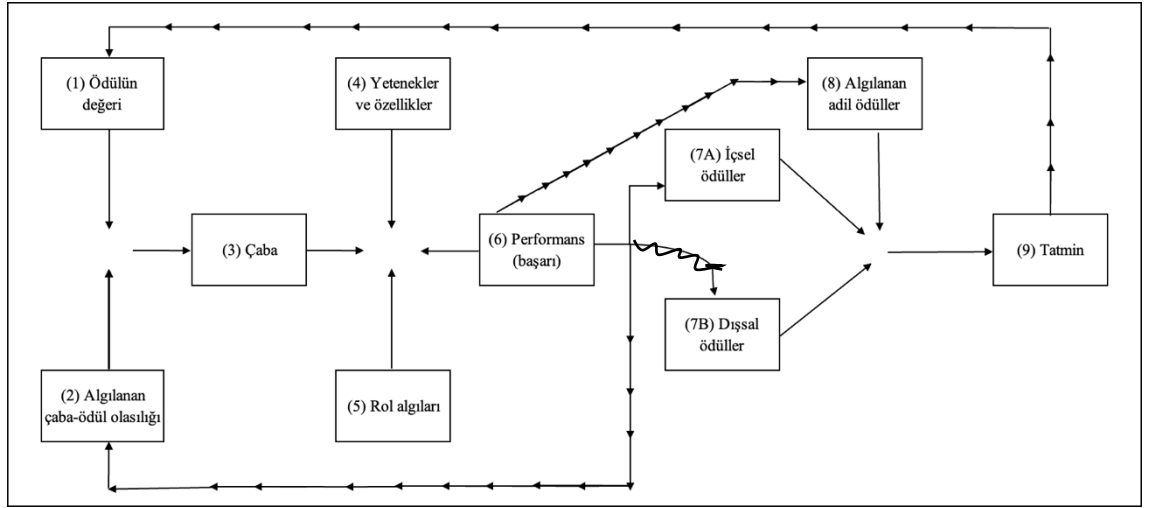
Özgül sonuçlar hakkındaki his değerlik olarak adlandırılmaktadır. Bu, birey için belirli bir sonucun çekiciliği veya tercihidir. Vroom değerliliği değerden ayırmaktadır. Vroom’a göre, bir kişi bir nesneyi arzulayabilmekte, ancak daha sonra onu elde etmekten çok az tatmin alabilmektedir. Bununla birlikte, kişi bir nesneden kaçınmaya çabalayabilmekte, ancak daha sonra bunun tatmin sağladığını görebilmektedir. Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere değerlik, “bir sonuçtan beklenen memnuniyet” anlamına gelmektedir (Mullins, 2005: 490).

Sonuçların değeri onların araçsallığından kaynaklanmaktadır. Bu durum, birinci düzey sonuçlar ile ikinci düzey sonuçlar olarak ayrılmaktadır. Birinci düzey sonuçlar performansla ilişkilidir. Çıktı miktarına veya karşılaştırmalı performans düzeyine atıfta bulunmaktadırlar. Bazı insanlar eylemlerinin beklenen sonuçlarını düşünmeden "kendi iyiliği için" iyi performans göstermeye çalışabilmektedirler. Bununla birlikte, genellikle, performans sonuçları, beklenen bir tatmin kaynağı olarak diğer (ikinci düzey) sonuçlara yol açacağı beklentisi nedeniyle değerlik kazanmaktadır. İkinci düzey sonuçlar ise ihtiyaçla ilişkilidir. Birinci düzey sonuçların elde edilmesiyle, yani yüksek performans ile elde edilmektedirler. İhtiyaçla ilgili birçok sonuç, harcanan çabadan çok gerçek performansa bağlıdır. İnsanlar genellikle yalnızca çaba göstermekten veya çok çalışmaktan ziyade başardıklarından dolayı ödül almaktadırlar (Mullins, 2005: 491).

Bir kişi belirsiz sonuçları olan alternatif davranışlar arasında seçim yaptığında, seçim sadece belirli bir sonucun tercihinden değil, aynı zamanda böyle bir sonucun elde edilme olasılığından da etkilenmektedir. İnsanlar, belirli bir eylem seçiminin gerçekte istenen sonuca yol açacağı olasılık derecesine ilişkin bir algı geliştirmektedirler. Bu "beklenti"dir. Bir başka deyişle, seçilen bir hareket tarzı ile onun tahmin edilen sonucu arasındaki ilişkidir. Beklenti, birinci düzey sonuçların elde edilmesi için harcanan çaba ile ilgilidir. Değeri, bir eylemin sonucun ardından gelme olasılığının "sıfır" olduğunu belirten 0 ile bir eylemin "sonuçla" sonuçlanacağı kesinliğini gösteren 1 arasında değişmektedir (Mullins, 2005: 491).

2.2.2.2.1.2. Porter ve Lawler'in Beklenti Teorisi

Porter ve Lawler, Vroom'un beklenti teorisini geliştirilmiştir. Peter ve Lawler'in modeli motivasyon gücünün ötesine geçmekte ve performansı bir bütün olarak ele almaktadır. Harcanan çabanın doğrudan performansa yol açmadığına dikkat çekmektedir. Peter ve Lawler, bireysel yetenekler ve özellikler ile kişinin rol algılarının motivasyon sürecine aracılık ettiğini savunmaktadırlar. Ayrıca ödülleri araya giren bir değişken olarak tanımlamaktadırlar. Porter ve Lawler motivasyon, tatmin ve performansı ayrı değişkenler olarak görmekte ve aralarındaki karmaşık ilişkileri açıklamaya çalışmaktadırlar. Modelleri, iş tatmininin, performansın tatminden çok performansa bağlı olduğunu kabul etmektedir. Şekil 6'da bu ilişkiler şematik olarak ifade edilmektedir. İş tatmininin performans artışına yol açtığını varsayma eğiliminde olan insan ilişkileri yaklaşımının aksine, Porter ve Lawler tatminin performansın bir nedeni değil bir sonucu olduğunu öne sürmektedir. İş tatminini sağlayan şey performanstır (Mullins, 2005: 492).



Şekil 6. Porter ve Lawler'in motivasyon modeli (Mullins, 2005: 492)

Ödülün değeri (Kutu 1), Vroom'un modelindeki değerliliğe benzemektedir. İnsanlar işten elde etmeyi umdukları çeşitli sonuçlar (ödülleri) isterler. Bir ödüle verilen değer, onun arzu edilebilirliğinin gücüne bağlıdır. Algılanan çaba-ödül olasılığı (Kutu 2) beklentiye benzemektedir. Bir kişinin belirli sonuçların (ödülleri) belirli bir çaba miktarına bağlı olduğu beklentisini ifade etmektedir. Çaba (Kutu 3), kişinin belirli bir aktivite için ne kadar çaba sarf ettiği, kişinin harcadığı enerji miktarıdır. Bir kişinin bir faaliyeti gerçekleştirmede ne kadar başarılı olduğu ile ilgili değildir. Uygulanan enerji miktarı, ödül değeri girdi değişkenlerinin etkileşimine ve çaba-ödül ilişkisinin algılanmasına bağlıdır. Yetenekler ve özellikler (Kutu 4), Porter ve Lawler, çabanın doğrudan performansa yol açmadığını, ancak bireysel özelliklerden etkilendiğini önermektedir. Zekâ, beceri, bilgi, eğitim ve kişilik gibi faktörler verilen bir aktiviteyi gerçekleştirme yeteneğini etkilemektedir. Rol algıları (Kutu 5), bireylerin işlerini ve benimsemeleri gereken rolü nasıl gördüklerini ifade etmektedir. Bu, harcanan çabanın türünü etkilemektedir. Rol algıları, etkili performans için gerekli olduğuna inanılan eylemin yönünü ve düzeyini etkileyecektir. Performans (Kutu 6), sadece harcanan çabanın miktarına değil, aynı zamanda kişinin yetenek ve özelliklerinin araya giren etkilerine ve rol algılarına da bağlıdır. Kişi doğru yetenek veya kişiliğe sahip değilse veya neyin gerekli olduğuna dair yanlış bir rol algısına sahipse, o zaman büyük miktarda enerji harcaması yine de düşük düzeyde performans veya görev başarısı ile sonuçlanabilmektedir. Ödüller (7A ve 7B Kutuları), arzu edilen sonuçlardır. İçsel ödüller bireylerin kendilerinden kaynaklanır ve bir başarı duygusu, bir sorumluluk duygusu ve tanınma (örneğin Herzberg'in motive edicileri) içermektedir. Dışsal ödüller, organizasyondan kaynaklanır ve maaş ve çalışma koşulları gibi faktörleri içermektedir (örneğin Herzberg'in hijyen faktörleri). Performans ve içsel ödüller arasındaki ilişki

tırtıklı bir çizgi olarak gösterilmiştir. Bunun nedeni, ilişkinin kapsamının işin doğasına bağlı olmasıdır. Eğer işin tasarımı çeşitliliğe ve zorluğa izin veriyorsa, böylece insanlar kendilerini iyi performans için ödüllendirebileceklerini hissediyorlarsa, doğrudan bir ilişki vardır. İş tasarımının çeşitlilik ve meydan okuma içermediği durumlarda, iyi performans ile içsel ödüller arasında doğrudan bir ilişki yoktur. Performans ve dışsal ödüller arasındaki dalgalı çizgi, bu tür ödüllerin genellikle performansla doğrudan bir bağlantı sağlamadığını göstermektedir. Algılanan adil ödüller (8. Kutu), insanların belirli bir performans standardı için adil bir şekilde almaları gerektiğini düşündükleri ödül düzeyidir. Çoğu insan, işin gerekleri ve talepleri ile orantılı olarak almaları gereken ödüllerin düzeyi ve onlardan beklenen katkı konusunda örtük bir algıya sahiptir. Performansın kendi kendini değerlendirmesi, algılanan adil ödül değişkeni ile doğrudan bağlantılıdır. Daha yüksek düzeyde kendi kendine puanlanan performans, daha yüksek düzeyde beklenen adil ödüllerle ilişkilidir. Ağır oklu çizgi, performansın kendi kendine puanlanan kısmından algılanan adil ödüllere kadar bir ilişkiyi gösterir. Tatmin (Kutu 9), motivasyonla aynı şey değildir. Bu bir tutumdur ve bireyin içsel durumudur. Tatmin hem alınan gerçek ödüller hem de belirli bir performans standardı için organizasyondan algılanan ödül düzeyi tarafından belirlenmektedir. Algılanan adil ödüller, alınan gerçek ödüllerden daha büyükse, kişi tatminsizlik yaşar. Tatmin deneyimi, algılanan adil ödülleri karşılayan veya aşan gerçek ödüllerden kaynaklanmaktadır (Luthans, 2011: 168).

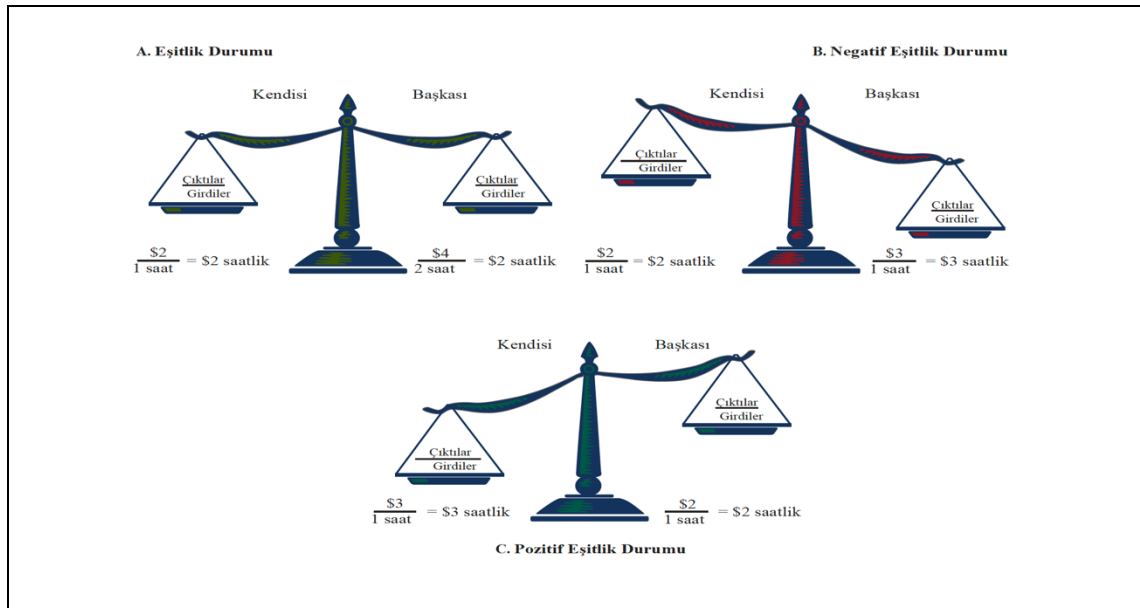
2.2.2.2.2. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Porter ve Lawler'ın beklenti modelindeki tatminin en önemli değişkenlerinden biri, algılanan adil ödüllerdir. Bu değişken iş durumuna uygulandığında genellikle Adams'ın eşitlik teorisi ile ilişkilendirilmektedir (Mullins, 2005: 496).

Eşitlik teorisi, bir bireyin çalışmaları karşılığında aldığı şeyin, motivasyonları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu fikridir. Bir başka ifadeyle, bireyin genellikle örgüte verdikleri ile karşılığında aldıkları arasında bir denge kurmayı amaçlayacağı anlamına gelmektedir. Bu durumun ekip çalışması, işe bağlılık ve iletişim gibi faktörler üzerinde olumlu bir etkisi olabilmektedir. Eşitlik teorisine bir örnek olarak, bir çalışan, kendisiyle tamamen aynı işi yapan bir meslektaşının daha fazla para kazandığını öğrenirse, daha az iş yapmayı seçerek kendi gözünde adalet sağladığını düşünebilmektedir. Bundan yola çıkarak, Adams'ın Eşitlik Teorisi, bir bireyin eşitlik (adalet) algısı ne kadar yüksek olursa, o kadar motive olacağını söylemektedir. Tersine bir durumda ise birey adaletsizlik algılayarak motivasyonu kırılacaktır (Mullins, 2005: 496; Kreitner ve Kinicki, 2010: 218-219).

Eşitlik teorisi iki temel bileşen içermektedir: (1) girdiler ve (2) sonuçlar. Motivasyon düzeylerini etkileyebilecek olan ise bireyin bu iki faktöre ilişkin algısıdır. *Girdi*, bireyin bir ödül almak için yaptığı katkıdır. Daha az işe devamsızlık, örgütsel bağlılık veya ücretsiz fazladan çalışma ile girdilerin düzeyi artırabilmekte veya azaltılabilmektedir (Mullins, 2005: 496).

Üç farklı eşitlik ilişkisi vardır: (1) eşitlik, (2) negatif eşitsizlik ve (3) pozitif eşitsizlik. *Negatif eşitsizlik*, başka bir bireyin benzer girdiler için daha büyük sonuçlar aldığı durumdur. *Pozitif eşitsizlik* ise başka bir bireyin benzer girdiler için daha az sonuç aldığı durumdur (Kreitner ve Kinicki, 2010: 220). Şekil 7’de bu üç eşitlik ilişkisi gösterilmiştir. Eşitlik ilişkilerinin her birindeki iki kişinin eşdeğer geçmişlere (eşit eğitim, kıdem vb.) sahip olduğu ve aynı görevleri yerine getirdiği varsayılmıştır. Sadece saatlik ücret oranları farklıdır. Bir birey için eşitlik, algılanan sonuçların girdilere oranı, ilgili bir iş arkadaşı için çıktılarının girdilere oranına eşit olduğunda var demektir (Şekil 7–A Durumu). Eşitlik, sonuçların girdilere olan oranlarının karşılaştırılmasına dayandığından, eşitsizliğin sırf bir başkası daha büyük ödüller aldığı için algılanması gerekmemektedir. Diğer kişinin ek sonuçları, onun daha büyük girdilerinden kaynaklanıyorsa, yine de bir eşitlik duygusu var olabilmektedir. Bununla birlikte, karşılaştırma yapan kişi benzer girdiler için daha büyük sonuçlardan yararlanırsa, negatif eşitsizlik algılanacaktır (Şekil 7–B Durumu). Öte yandan, bir kişi çıktı/girdi oranı ilgili bir iş arkadaşınınkinden daha yüksek olduğunda pozitif eşitsizlik yaşayacaktır (Şekil 7–C Durumu).



Şekil 7. Eşitlik, negatif eşitlik ve pozitif eşitlik durumları (Kreitner ve Kinicki, 2010: 220)

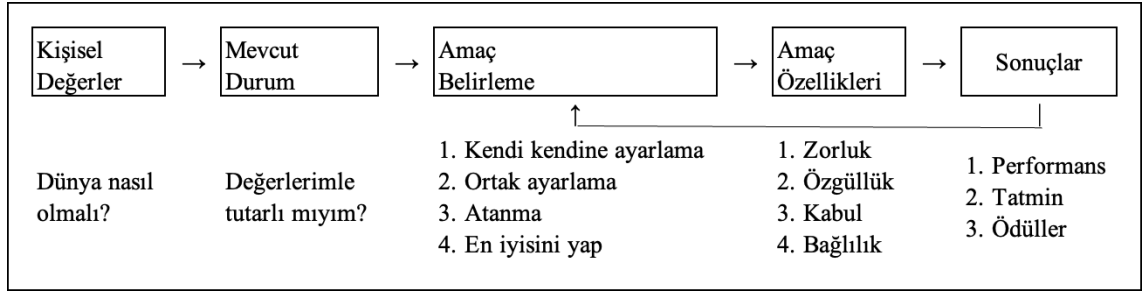
2.2.2.2.3. Locke'nin Amaç Teorisi

Amaç teorisi, amaç belirlemenin görev performansı ile bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Özellikle geri bildirim ve beklenti/öz-yeterlilik gibi bilişsel faktörler ile belirli ve zorlu amaçların daha yüksek ve daha iyi görev performansına katkıda bulunduğunu savunmaktadır. Bir başka deyişle, amaçlar, bir çalışana ne yapılması gerektiği ve ne kadar çaba gösterilmesi gerektiği konusunda yönlendirmektedir (Locke ve Latham, 1990: 9).

Amaçlar, *içerik* ve *yoğunluk* olmak üzere iki temel niteliğe sahiptir. Amaç içeriği, örneğin bir ev satın almak, zam almak, bir futbol maçı kazanmak veya bir görevde daha iyi olmak gibi aranan nesne veya sonuca odaklanmaktadır. İnsanların mutluluk, daha yüksek benlik saygısı veya daha az endişe ve kendinden şüphe duyma gibi psikolojik amaçları olması mümkün olsa da içerik genellikle dış dünyanın bazı yönlerine atıfta bulunmaktadır. Farklı amaçların içeriği niteliksel olarak farklılık gösterebilmektedir. Bireyin bir kariyer amacı, iş amacı, finansal amacı veya spor, hobi veya sosyal hayatında bir amacı olabilmektedir. Amaç içeriği nicel olarak değişebilmektedir. Bireyin birkaç veya daha fazla amacı, kısa vadeli veya uzun vadeli amaçları veya kolay ya da zor amaçları olabilmektedir. Amaçlar ayrıca özgüllük veya netlik derecesine göre de değişebilmektedir (Locke ve Latham, 1990: 25).

Amaçların ikinci niteliği olan *yoğunluk*, amaç belirleme sürecinin kapsamı ve entegrasyonu, amaçları oluşturma çabası, amacın bireyin amaç hiyerarşisindeki yeri, bireyin amaca bağlılığı ve amacın önemi gibi faktörleri ifade etmektedir. Amaç belirleme sürecinin yoğunluğu üzerine birkaç çalışma olmasına rağmen, yapılan araştırmaların çoğu, amaca bağlılığın belirleyicileri ve etkilerine odaklanmıştır (Locke ve Latham, 1990: 26).

Temel amaç belirleme modeli, Şekil 8'de gösterilmiştir. Süreç bireyin değerleri ile başlamaktadır. Değerler, genellikle "olmalı" veya "gerekli" gibi sözcükleri içermektedir. Birey mevcut koşullar ile değerlerini karşılaştırmaktadır. Bu süreci takiben amaç belirleme süreci başlamaktadır. Bu süreçte dört amaç türü listelenmektedir. Bazı amaçlar kendiliğinden ayarlanmaktadır. Ortak amaçlar birlikte ayarlanmaktadır. Diğer durumlarda hedefler atanmaktadır. "Kendi kendine belirlenebilen", "ortak olarak belirlenebilen" veya "atanabilen" dördüncü hedef türü "en iyisini yap" amacıdır. Ancak bu hedef belirsizdir ve genellikle en iyi performansla sonuçlanmamaktadır (Bright ve Cortes, 2019: 478).



Şekil 8. Amaç belirleme süreci (Bright ve Cortes, 2019: 478)

Latham ve Locke'a göre (1991), bireyin motivasyonunu artırarak harekete geçirecek beş amaç belirleme ilkesi vardır: (1) Ölçülebilir net amaçlar, (2) İddialı amaçlar, (3) Amaca bağlılık, (4) Geribildirim ve (5) Görevin karmaşıklığı.

Amaç teorisinin ilk ve en temel öncülü, insanların ulaşmayı düşündükleri amaçlara ulaşmaya çalışacaklarıdır. Bu nedenle amaçlar, ölçülebilir ve net olmalıdır. Amacın net olması, bireyin neyin başarılmaya çalışıldığını anlamasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca sonuçların doğru bir şekilde ölçülebilmesini sağlamaktadır. Ancak, bir amaç belirsiz olduğunda veya "inisiyatif al" gibi genel bir talimat olarak ifade edildiğinde, ölçülmesi kolay olmamakta ve motive ediciliği kaybolmaktadır. Amaçları sınavdan A almak olan öğrenciler, bu amaca sahip olmayan öğrencilerden daha çok çalışmaktadırlar. Ancak bu durum, amaçları olmayan öğrencilerin motive olmadığı anlamına gelmemektedir. Basitçe, amaçları olan bireylerin motivasyonlarının yoğunluğunun daha fazla olduğu ve daha çok yönlendirildiği anlamına gelmektedir (Bright ve Cortes, 2019: 477; Keser, 2019: 81).

Teorinin ikinci ilkesi olan iddialı amaçlar, bireyi harekete geçirecek düzeyde olmalıdır. Diğer bir ifadeyle, zor amaçların kolay amaçlara göre daha iyi performansla sonuçlanmasıdır. Bu noktada, zor amaçlara her zaman ulaşıldığı anlamına gelmemekle birlikte, ancak daha zor amaçlara ulaşılması düşünüldüğünde performans genellikle daha iyi olacaktır. Sınav örneği düşünüldüğünde öğrencinin A alma amacı öğrenciye A aldırılmayabilir, ancak başka türlü ulaşamayacağı bir BA kazandırabilir. Zor amaçlar bireyin daha fazla çaba sarf etmesine neden olmakta ve bu da neredeyse her zaman daha iyi performansla sonuçlanmaktadır (Bright ve Cortes, 2019: 477; Keser, 2019: 81).

Amaç teorisinin temel dayanaklarından biri de insanların amacı kabul etmesi gerektiğidir. İnsanlar kendi amaçlarını genellikle kendi belirlemektedir ama bazen başkaları amaçlar koymaktadır. Çalışanlar ne istendiğini tam olarak anlayabilirler, ancak amacın mantıksız veya imkânsız olduğunu düşünürlerse, onu gerçekleştirmek için fazla çaba sarf etmeyebilirler. Bu nedenle, insanların amacı kabul etmesi önemlidir. Aksi durumda, amaç teorisi, amaca ulaşmayı başarmak için insanların çok uğraşmayacaklarını

öngörmektedir. Amaç teorisi ayrıca, insanların bir amacı kabul etmesinin yanı sıra ona bağlılık göstermesi gerektiğini de belirtmektedir. Amaca bağlılık, öncelikleri belirlemekle ilgilidir. Birey pek çok amacı kabul edebilmekte (tüm derslere girmek, ders notları almak), ancak çoğu zaman bunlardan sadece bazılarını yapabilmektedir. Başka bir deyişle, bazı amaçlar diğerlerinden daha önemlidir. Amaç teorisi, temel amaca olan bağlılığın ve dolayısıyla motivasyon yoğunluğunun daha büyük olacağını savunmaktadır (Bright ve Cortes, 2019: 477-478; Keser, 2019: 81).

Eksiksiz, doğru ve zamanında geri bildirim ve sonuç bilgisi genellikle yüksek performansla ilişkilendirilmektedir. Geri bildirim, amaca ulaşmadaki ilerlemeyi kontrol etmek için bir araç sağlamakta, amaca ulaşmak için yönü, çabayı ve stratejileri ayarlamak için gereken bilgileri sağlayarak (Kreitner ve Kinicki, 2010: 230) amaçların revizyonu için temel oluşturmaktadır (Mullins, 2005: 499).

Amaç teorisi için önemli değişkenlerden biri de görev karmaşıklığıdır. Görevler, tüm insan performansı çalışmalarının ayrılmaz bir parçasıdır ve görev özellikleri, psikomotor faaliyetler (Fleishman, 1975: 1136), iş tasarımı (Hackman, 1980: 445), bilgi işleme ve karar verme (Streufert vd., 1982: 1) ile personel seçimi (Peterson ve Bownas, 2014: 54) dahil olmak üzere çok çeşitli alanlarda aracı olarak önerilmiştir. Locke vd. (1981: 5), karmaşık görevler üzerindeki çaba, dikkat ve süreklilik nedeniyle amaçların daha az doğrudan etkiye sahip olacağını ve strateji geliştirmeye bağlı dolaylı etkilerin performans için daha önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Wood vd. (1987: 416) belirli ve zorlayıcı amaçların karmaşık görevlerde yetersiz arama prosedürlerine yol açabileceğini tartışmıştır. Bu literatürden, amaçların ortalama olarak karmaşık görevler üzerinde basit görevlere göre daha az belirgin performans etkilerine sahip olacağı söylenebilir.

2.2.3. Motivasyon Artırma Araçları

Örgütler mutsuz, motive olmayan çalışanlara sahip olduğunda, sonuç olarak üretkenlik ve iş ilişkileri zarar görebilmektedir. Bu nedenle örgütler, çalışanlarını en iyi şekilde nasıl motive edeceklerini bulmak için genellikle çok fazla enerji ve kaynak harcamaktadırlar. Örgütlerin çalışanlarını motive etmek için kullandıkları araçlar, nihayetinde tüm çalışan işgücünün dinamiklerine bağlıdır.

Johns vd. (2004: 89), örgütler tarafından kullanılan motivasyon araçlarını somut ve soyut olmak üzere iki kategoriye ayırmaktadır. Somut motivasyon araçları arasında para, sosyal tesisler, faydalar, seyahatler, çalışanların tanınması, takdir belgeleri gibi araçlar bulunmaktadır. Byars ve Rue (2010: 234), somut olmayan motivasyon araçlarının

etkinliğine dikkat çekerek, bu motivasyon biçiminin etkili bir şekilde uygulandığı takdirde somut motivasyon yöntemlerine kıyasla daha derin bir duygusal bağlanmaya neden olduğunu ve aynı zamanda örgütler için uygun maliyetli olduğunu belirtmektedir.

Wood'a (2019: 79-80) göre, çalışanların iş-yaşam dengesi sorunları, örgütlerdeki motivasyon düzeyleriyle yakından ilişkili hale gelmiştir. Başka bir deyişle, örgütler çalışanlarını işe almak ve elde tutmak açısından uzun vadeli bir yaklaşım benimsemişlerdir. Bu nedenle günümüzde artan sayıda örgüt, özel ve mesleki yaşamları arasındaki dengeyi etkin bir şekilde yönetmek için çalışanlara yardımlarını sunmakta ve bu tür girişimler çalışanlar tarafından etkili motivasyon faktörleri olarak algılanmaktadır.

Türkiye'deki literatür incelendiğinde motivasyon araçları “bireysel” ve “örgütsel” olmak üzere iki başlıkta incelendiği görülmektedir. Bu nedenle, bu çalışmada da aynı başlıklar kullanılacaktır.

2.2.3.1. Bireysel Motivasyon Araçları

Çalışanlar her başarılı işin temelidir. Bu nedenle, çalışanların tatmin düzeyleri ne kadar yüksek olursa, örgüt de o oranda güçlü ve uzun bir hayat sürer. Bu bağlamda, bireyin yaşam kalitesine doğrudan etki edecek motivasyon konusunun sadece örgütlerin değil bireylerin de sorumluluğunda olması son derece doğaldır. Bu açıdan bakıldığında çalışan motivasyonunun artırılmasında birey kendisine de düşen görevler vardır.

2.2.3.1.1. Kendini Tanımak

Çalışanın işine uygun özelliklere sahip olması hem birey açısından hem de örgüt açısından önem arz etmektedir. Çalışan ile işi arasındaki uyum bireysel tatmini ve çalışma tatminini doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda uyum, örgüt içindeki ilişkilerin dengelenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Her türlü çatışmayı veya organizasyonel istikrarsızlığı önlemenin etkili bir yolu olmakla birlikte, iş üretkenliğini artırarak ve yüksek düzeyde iş tatmini sağlayarak performansı artırmaya yardımcı olmaktadır (Zwain ve Noorulhuda, 2022: 6095).

Bireyin kendini tanıması doğru meslek seçimi için önemlidir. Meslek seçimi ile çalışmalar yapan araştırmacılar “kişilik” ile “mesleki yetkinlik” arasında güçlü ilişkiler tespit etmişlerdir (Keser, 2019: 147). “Holland’ın Kişilik Tipolojisi Teorisi” bu ilişkileri açıklayan önemli teorilerin başında gelmektedir. Kişilik tipolojisi, insanları davranış özelliklerine göre ayırt etme ve onları tanımlanmış tipler olarak görme kavramıdır. Kişilik özellikleri, insanların doğuştan gelen eğilimlerini yansıtmakta ve karşıt çiftler olarak (örneğin içedönüklük-dışadönüklük) temsil edilmektedir.

2.2.3.1.2. Holland'ın Kişilik Tipolojisi Teorisi

Psikolog John Holland, bir kariyer seçerken insanların kendileri gibi olan kişilerin yanında olabilecekleri işleri tercih ettiğini savunmaktadır. Holland, hem bireyleri hem de iş ortamını tanımlamak için altı temel kişilik tipi geliştirmiştir: (1) gerçekçi tip, (2) araştırmacı tip, (3) sanatsal tip, (4) sosyal tip, (5) girişimci tip ve (6) geleneksel tip. Holland'a göre gerçekçi birey, makinelerin, aletlerin veya hayvanların manipülasyonunu içeren etkinlikleri tercih etmekte, ancak, sosyal becerilerden yoksun olabilmektedir. Araştırmacı birey, analitik, meraklı, metodolojik, kesin olma eğilimindedir ve genellikle liderlik becerilerinden yoksundur. Sanatsal birey, anlatım yeteneği olan, bağımsız, özgün, içebakışçı olma eğilimindedir fakat yazım becerilerinden yoksun olabilmektedir. Sosyal birey, başkalarıyla çalışmaktan ve başkalarına yardım etmekten hoşlanmaktadır. Alet ve makineleri içeren düzenli, sistematik faaliyetlerden kaçınmakta, ancak, mekanik ve bilimsel yeteneklerden yoksun olabilmektedir. Girişimci birey, başkalarına liderlik etmekten, örgütsel hedeflere ulaşmaktan, ekonomik kazanç elde etmekten hoşlanmakta, ancak, çoğu zaman bilimsel yetenektan yoksundur. Son olarak, geleneksel birey sanatsal faaliyetlerden kaçınma eğilimindedir; verilerin, kayıtların ve dosyaların sistematik olarak işlenmesinden ve materyallerin yeniden üretilmesinden zevk almaktadır. Holland'a göre, bireyler genellikle bu kişilik tiplerinden birine ait olarak görülebilmektedir. Bununla birlikte, hayatın karmaşıklığından ve her psikolojik tipin diğer tiplerle ortak niteliklere sahip olmasından dolayı, bireyler kendi baskın kişilik tipleriyle doğrudan ilişkili olmayan ek özellikler benimseyebilmektedirler (Antony, 2004: 682).

2.2.3.1.3. Bireyin Kendisine Özel Çözümler Bulması

Birey yaşadığı problemlerin çözümünü sürekli olarak örgütten beklemek yerine kendi çözümlerini üretebilir. Bununla birlikte bu çözümler örgütün sunduğu çözümlerden daha etkili olabilmektedir. Çalışma yaşamında değişim çok hızlı olmaktadır. Dolayısıyla değişen bu koşullarda birey işine kendini uyarlaması zorlaşmaktadır. Bireylerin böyle ortamlarda motivasyon kaybını önleyebilecek çözümleri geliştirmeleri önem arz etmektedir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken konu, bireyin kendi çabası sayesinde elde ettiği çözümler, örgütün sorumluluğunu ortadan kaldırmamaktadır.

2.2.3.2. Örgütsel Motivasyon Araçları

İşletme literatüründe örgütlerin çalışanlarının motivasyonlarını artırmaya yönelik faaliyetleri konu alan araştırmalara sıkça rastlanılmaktadır. İnsan kaynakları

uygulamaları içerisinde önemli bir yer tutan bu faaliyetler planlı bir şekilde geliştirilmekte ve yürütülmektedir (Keser, 2019: 124). Örgütsel motivasyon araçları kendi içerisinde 3 başlıkta incelenmektedir. Tablo 3'te bu başlıklar ve içerikleri sunulmuştur.

Tablo 3. Örgütsel motivasyon araçları

Yönetsel-Örgütsel Araçlar	Ekonomik Araçlar	Psikososyal Araçlar
Amaç birliği	Ücret artışı	Çalışmada bağımsızlık
Yetki devri	Primli ücret	Sosyal katılma
Eğitim	Üretime ortaklık sistemleri	Değer ve statü
Terfi	Kâra katılma	Yükselme olanakları
Kararlara katılma	Ekonomik ödüller	Çevreye uyum
İletişim		Öneri sistemi
Motive edici işler tasarlama		Psikolojik güvence
Örgütsel destek sağlama		Sosyal uğraşlar
İşe uygun eleman seçimi		

2.2.3.2.1. Yönetsel-Örgütsel Araçlar

2.2.3.2.1.1. Amaç Birliği

Ortak bir amaca odaklanmış bir örgütün tüm üyelerine amaç birliği denilebilir. Bu bağlamda liderliğin önemi yadsınamaz. Amaç birliği, etkili iletişimle desteklenen olumlu liderlikle aşılabilir ve koordineli çabalarla, olumlu başarılarla kendini göstermektedir. Takım hedeflerine takım çabalarıyla ulaşılmaktadır. Amaç birliği sayesinde özveri ve örgütsel bağlılık teşvik edilmekte ve amaca yönelik eylem yoluyla başarı gerçekleştirilmektedir. Örgütsel hedeflere koordineli çabalarla ulaşıldığında, çok daha ulaşılabilir hale gelmektedir. Örgütün ortak vizyonunu tanıyan ve bu vizyon için çabalayan her birey, hedefi çok daha ulaşılabilir kılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2021: 136).

2.2.3.2.1.2. Yetki Devri

Yetki devri, yöneticinin işini astları arasında böldüğü ve onlara ilgili görevleri yerine getirme sorumluluğunu verdiği örgütsel bir süreçtir. Sorumluluğun yanı sıra, sorumlulukların verimli bir şekilde yerine getirilebilmesi için yetkiyi, yani karar alma gücünü de astları ile paylaşmaktadır. Başka bir deyişle, bir yetki devri, yetkinin astlara doğru paylaşılmasını ve yaptıklarından sorumlu tutularak verimliliklerinin kontrol edilmesini içermektedir. Bir organizasyonda, yöneticinin birkaç sorumluluğu ve yapması gereken işleri vardır. Bu nedenle, yükünü azaltmak için, yönetici adına işi yaptırmak için

alt kademeye, yani astlara belirli sorumluluk ve yetkiler devredilmektedir. Çalışanlar için yetki devri örgütün çalışanına verdiği değerin bir göstergesi olduğundan önemli bir motivasyon kaynağıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2021: 137).

2.2.3.2.1.3. Eğitim

Her çalışan, örgütün genel işlevine katkıda bulunmaktadır. Eğitim, çalışanların çalışmalarının örgütlerinin yapısına, misyonuna, hedeflerine ve başarılarına nasıl uyduğunu anlamalarına yardımcı olabilmektedir. Sonuç olarak, çalışanlar, yaptıkları şeyin örgütün başarısı için nasıl önemli olduğunu anladıklarında işleri hakkında daha motive olabilmekte ve heyecanlı hale gelebilmektedirler (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2021: 138).

Çalışanlar genellikle işleri, süreçleri veya üretkenlikleri daha iyi olduğunda bilgilerini artırabilmektedir. Eğitim, iş kalitesini ve sonuçlarını iyileştirmek için işlerin yolunda ilerlemesine yardımcı olabilmektedir. Sonuç olarak, insanlar işlerinde kendilerini daha mutlu hissetmekte ve başarı beklentileri konusunda daha heyecanlı olmaktadır (Ozkeser, 2019: 805).

Birçok çalışan sadece iş sahibi olmak için değil, kariyer geliştirmek için de örgütlere katılmaktadır. İlerleme fırsatları, çalışanların elde tutulması ve performansı için gereklidir. Eğitim, çalışanların sadece işlerini daha iyi yapmak için değil, aynı zamanda işin yeni yönlerini ve hatta daha üst düzey yönetim becerilerini öğrenmek için ihtiyaç duydukları eğitimi vererek hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmaktadır (Ozkeser, 2019: 807).

Eğitim, işverenlerin iş güçlerine yaptıkları bir yatırımdır. İşletmeler çalışanlarına eğitim ve öğretim sunduklarında çalışanlarına ve yaptıkları katkılara değer verdiğini belirtmektedirler. Ayrıca örgütün hem örgütsel başarılarında hem de çalışanlarının kariyerlerinde ilerlemeye değer verdiklerine dair bir mesaj iletmış olurlar. Doğal olarak, bu durum çalışan arasında bağlılık, motivasyon ve coşku yaratmaktadır (Ozkeser, 2019: 807).

2.2.3.2.1.4. Terfi

Çalışanları motive etmek, yöneticilerin çeşitli şekillerde çözebileceği bir görevdir. Daha fazla sorumluluk veya yetki içeren pozisyonlara terfiler, yöneticilerin çalışanları motive etmek için sahip olduğu araçlar arasındadır. Bir iş terfisi olasılığı, çalışanların sahip olabileceği başlıca kariyer ve kişisel öncelikler olan kariyer çapalarına hitap ederek bir çalışanı motive edebilmektedir (URL-1, 2003).

Çalışanların terfiler ile motive olmasının bir başka yolu da gelişmiş bir on-the-job² deneyimi fırsatını tanımaktır. Güvenlik ve istikrar gibi kariyer çabaları, bazı çalışanların örgütlerindeki konumlarını sağlamlaştırmak için terfilere doğru çalışmasına yol açmaktadır. Bunu yapmak için bir çalışan tutarlı, yüksek kaliteli işler üretmeli ve iş arkadaşları arasında tanınmalı ve itibar kazanmalıdır (URL-1, 2003).

Terfiler, çalışanları hırs duygularına hitap ederek motive etmektedir. Bu, kariyer çapaları özerklik, bağımsızlık, otorite ve yönetsel yeterlilik arzusunu içeren çalışanları etkilemektedir. Bunları terfiler yoluyla ulaşılabilir hedefler olarak gören çalışanlar, denetim ve liderlik becerilerini göstermek için çalışacaklardır (URL-1, 2003).

Bir işveren terfilerin motive edici etkilerini anlasa bile, terfileri yönetmek ve iş ilerlemesini yönetmek için yine de bir politika oluşturmalıdır. Bu, çalışan performans değerlendirmeleri sırasında ilerleme fırsatlarını tartışmayı veya belirli bir deneyim düzeyine sahip tüm çalışanların yönetici pozisyonu iş fırsatlarına başvurmasına izin vermeyi içerebilir. Bazı durumlarda, işletme dışından işe alım yapmak gerekebilir, ancak iç adayları dikkate almak için tutarlı bir politika, terfilerin motivasyon değerlerini korumasını sağlayabilir (URL-1, 2003).

2.2.3.2.1.5. Kararlara Katılma

Yönetim teorisinde "katılım" kelimesi birçok farklı anlama gelmektedir. Genel olarak katılım, "ortak karar alma" anlamı taşımaktadır. Çalışanlar, pozisyonlarına göre değil, yetkinliklerine göre katkıda bulunurlar. İletişim kanalları her yöne açıktır ve bu da daha fazla ve daha doğru bilgi akışı sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2021: 139).

Çok sayıda çalışma, insanları karar alma sürecine dahil etmenin araçlarla ilgili beklentileri netleştirdiğini göstermiştir. Örneğin Leavitt ve Mueller (2016: 410), geri bildirim ve bilgi alışverişinin "bilginin iletilme doğruluğunu artırdığını" gösteren veriler sunmuştur. Bu doğruluk doğrudan "beklenti teorisi"ne dahil edilebilir. Locke (1968: 187), orta veya düşük beklentilerin yüksek motivasyon ürettiğini öne sürerken, Vroom (1964: 154) yüksek beklentilerin daha yüksek motivasyona yol açtığını söylemektedir.

Araştırmalar genellikle çalışanların takım çalışması ve öneri programları gibi organizasyonel mekanizmalar yoluyla katılımına olan ihtiyacı vurgulayarak, çalışanların

² Genellikle iş başında eğitim (on-the-job training) şeklinde insan kaynakları yönetim uygulamalarının önemli bir bileşendir. Çalışanların belirli bir rol için yeni ve özel beceriler edinmelerini, işe katkılarını artırmalarını ve benlik saygılarını geliştirmelerini sağlayabilecek işyeri eğitimidir.

iyileştirme sürecine aktif katılımının önemini belirtmektedir (Miller ve Monge, 1986: 743-744).

2.2.3.2.1.6. İletişim

İletişim, çalışan motivasyonu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmakla birlikte çalışanların mutluluğunu, örgüte bağlılığını ve zihinsel sağlıklarını da geliştirmektedir. Etkili iletişim, çalışanların kendilerini güvenilir ve saygın hissetmelerine katkıda bulunmaktadır. Örgütlerin başarılı olabilmesi için çalışanları, yöneticileri ve departmanları arasında etkili ilişkilere ihtiyacı vardır. Her seviyedeki çalışanlar arasındaki etkili iletişim, ilişkileri güçlendirmektedir. Açık ve dürüst iletişim, çalışanların maksimum üretkenliğe ulaşmalarına yardımcı olabilecek bu ilişkileri teşvik etmeye ve güçlendirmeye yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte iletişim ile olumlu bir çalışma ortamı oluşmakta ve çalışanın hem motivasyonu hem de üretkenliği artmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler arasında ve yöneticiler ile insan kaynakları departmanı arasında etkili iletişim, yöneticilerin ve çalışanların örgüt içindeki kariyer ve kişisel gelişim fırsatlarını belirlemelerine yardımcı olmaktadır. Bir başka deyişle, çalışanların gelecekleri ve örgüte bağlılıkları hakkında motive ve olumlu kalabilecekleri anlamına gelmektedir (URL-2, 2006).

2.2.3.2.1.7. Motive Edici İşler Tasarlama

Birçok çalışan işteki en önemli motivasyonun ücret olduğunu varsaymaktadır. Ancak araştırmalar, çalışan motivasyonu üzerindeki ana etki olarak farklı bir faktöre işaret etmektedir: iş tasarımı. Bir işin nasıl tasarlandığı, çalışan motivasyonu, iş tatmini, örgüte bağlılık ve işe devamsızlık üzerinde büyük bir etkiye sahiptir. İş tasarımı, bir yönetici, bir çalışanın gerçekleştirdiği işin türünün veya çalışma ortamının özelliklerinin motivasyon sorunlarına neden olduğuna şüphelendiğinde kullanılmaktadır. İşin yeniden tasarlanması olarak da adlandırılan iş tasarımı, çalışanın iş deneyiminin kalitesini ve iş başında üretkenliğini artırmak amacıyla belirli işlerin veya birbirine bağlı iş sistemlerinin değiştirilmesini içeren herhangi bir faaliyet kümesini ifade etmektedir (Mullins, 2005: 231).

İş tasarımına yönelik motivasyonel yaklaşımlar, çalışanların iş tatmini ve içsel motivasyon gibi duygusal ve davranışsal tepkilerinin yanı sıra işe devamsızlık ve performans gibi bir dizi davranışsal sonucu iyileştirmeye çalışmaktadır. Üç temel motivasyon tekniğini vardır: (1) iş genişletme, (2) iş zenginleştirme ve (3) iş rotasyonu.

2.2.3.2.1.7.1. İş Genişletme

Bu teknik ilk kez 1940'ların sonlarında kullanılmıştır. İş genişletme, karşılaştırılabilir zorluktaki özel görevleri birleştirerek bir çalışanın işine daha fazla çeşitlilik katmayı içermektedir. Araştırmacılar, tek başına iş performansı üzerinde önemli ve kalıcı bir olumlu etkiye sahip olmadığı için, iş genişletmeyi çoklu motivasyon yöntemleri kullanan daha geniş bir yaklaşımın parçası olarak kullanmayı önermektedir (Campion ve McClelland, 1993: 350).

2.2.3.2.1.7.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, Frederick Herzberg'in motive edici-hijyen iş tatmini teorisinin pratik uygulamasıdır. Teknik, çalışanlara kendi performanslarını planlama, yönetme ve kontrol etme açısından daha fazla özerklik ve sorumluluk alma fırsatı sağlamaktadır. İnsanlar değer verildiğini ve takdir edildiğini hissetmekten hoşlanırlar. İş zenginleştirme geri bildirim, cesaretlendirme, iletişim ve özerklik yoluyla anlamlı roller oluşturmayı içermektedir. İş zenginleştirmeye odaklanan yöneticiler, anlamı olan işlere odaklanırlar. Amaç, çalışanları özünde motive eden sağlıklı bir çalışma ortamı ve çalışan iş-yaşam dengesi oluşturmaktır (Luthans, 2011: 179-180).

2.2.3.2.1.7.3. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, çalışanların bir örgütün tüm dikeylerinde çalışmalarını sağlamak için düzenli aralıklarla iki veya daha fazla görev veya iş arasında kaydırıldığı bir yönetim yaklaşımıdır. Çalışanı doğru yere yerleştirmek için beceri ve yetkinliklerini test etmeyi amaçlayan önceden planlanmış bir yaklaşımdır. Ayrıca işin monotonluğunu azaltarak onlara daha geniş bir deneyim yaşatmakta ve daha fazla öngörü kazanmalarına yardımcı olmaktadır. İş rotasyonu, her gün aynı işi yapmanın verdiği can sıkıntısını azaltmak ve çalışanın gizli kalmış potansiyelini keşfetmek için iyi planlanmış bir uygulamadır. Süreç hem yönetimin hem de çalışanların amacına hizmet etmektedir. Yönetimin, çalışanların yeteneklerini keşfetmesine ve hangi konuda en iyi olduğunu belirlemesine yardımcı olmaktadır. Öte yandan iş rotasyonu, bireye kendi ilgi alanlarını keşfetme ve farklı alanlarda veya operasyonlarda deneyim kazanma şansı vermektedir (Luthans, 2011: 179).

2.2.3.2.1.8. Örgüt Desteği Sağlamak

Örgütsel destek teorisine göre çalışanlar, örgütün katkılarına ne ölçüde değer verdiği ve refahlarını önemseydiği ile ilgili genel bir algı geliştirmektedir. Örgütsel destek teorisi, çalışan-organizasyon ilişkisini çalışanların bakış açısından görmenin potansiyel

değeri, algılanan örgütsel destek yapısının netliği ve algılanan örgütsel desteğin duygusal örgütsel bağlılık, iş tatmini ve diğer tutumlara ait sonuçlarla güçlü ilişkileri nedeniyle büyük ilgi çekmiştir. Rhoades ve Eisenberger'in (2002: 712) meta-analitik incelemesi, algılanan örgütsel desteğin, temel varsayılan öncülleri (adalet, insan kaynakları uygulamaları ve yönetici desteği), tutum sonuçları (örneğin, duygusal örgütsel bağlılık, iş tatmini) ve iş performansı ile ilişkili olduğunu göstermiştir. Riggle vd. (2009: 1029) tarafından yapılan daha yeni bir meta-analiz, daha fazla çalışmayla tutumsal sonuç bulgularını doğrulamıştır.

Algılanan örgütsel destek, örgüt adına artan performansın fark edilip ödüllendirileceği beklentisinin yanı sıra, örgüte yardım etme zorunluluğuna yol açan "karşılıklılık" normunu ortaya çıkarmaktadır. Sonuç olarak, yüksek algılanan örgütsel desteğe sahip çalışanlar işle ilgili daha fazla çaba sarf etmektedir. Bu da gelişmiş rol içi iş performansı ve organizasyona yardımcı olan ekstra rol performansı ile sonuçlanmaktadır. Duygusal örgütsel bağlılık ile ilgili olarak, çalışanlar algılanan örgütsel destek ile tutarlı olumlu tutum ve davranışlar geliştirerek örgütle olan ilişkilerinde denge sağlamaktadır. Bu nedenle, algılanan örgütsel destekten kaynaklanan hissedilen yükümlülüğün, duygusal örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğu ifade edilebilir (Eisenberger vd., 2001: 49-50).

Çalışanlara destek iş alanı ile birlikte iş dışı alanda da verilebilmektedir. İş dışı alanda çalışanlara verilen örgütsel destek çalışanın daha fazla motive olmasını sağlayabilmektedir (Keser, 2019: 138).

2.2.3.2.2. Ekonomik Motivasyon Araçları

2.2.3.2.2.1. Ücret Artışı

Ücret, örgütlerde çalışan motivasyonunu sağlayan en önemli araçlardan biri olmakla birlikte çalışanın örgüte bağlılığını artıran en güçlü güdüdür. Bu nedenle, çalışanlar üzerinde bir düzeye kadar tatmin sağlayan ücret, çalışanların motivasyonu için kullanılan en eski araçlardan biridir. Ücret artışında hakkaniyet gözetilmesi gerekmektedir. Fazla artış çalışanlarda beklentiye neden olabilir. Bu beklenti bir süre sonra motivasyon aracı olmaktan çıkıp "zaten hak edilen bir faktöre" dönüşebilir. Ücret artışının az yapılması durumunda ise çalışanı motive eden bir araç olmaktan çıkar. Bu bağlamda, örgüt gerektiği zaman gerektiği kadar ücret artışı uygulamalıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2021: 120-121).

2.2.3.2.2.2. Primli Ücret

Örgütler çalışanlarını daha verimli çalışmaya teşvik etmek amacıyla onlara aldıkları sabit ücretin yanında ek ücretler verebilmektedir. Bu ücrete “primli ücret” denilmektedir. Primlerin hesaplanmasında adetli satış, kotalı satış vb. gibi örgütün belirlediği kriterler kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2021: 121).

2.2.3.2.2.3. Üretime Ortaklık Sistemleri

Üretime ortaklık sistemi, bir işletmenin başarısında çalışanların finansal ve duygusal payını artırarak kârlılığını artırmak için kullandığı bir tür yönetim planıdır. Bu sistem çalışanlara, daha iyi performans göstermeleri için ve onları motive etmek için geliştirilmiş performanstan elde edilen iş kazançlarından finansal paylar teklif etmeyi içermektedir. Üretime ortaklık sistemleri, genellikle geleneksel ödeme yapılarına da etkili bir alternatif sunmaktadır. Üretime ortaklık sistemleri, çalışan kazancını doğrudan performansla eşitlemekte ve bu nedenle performans ve motivasyon düzeylerini artırmada etkili bir araçtır. Üretime ortaklık sistemleri çalışanların verimliliklerini artırarak üretime katkı sağlamaları ve ürettiklerinden pay almaları üzerine odaklanmıştır. Bilinen en önemli sistem “Scanlon Planı” adı verilen sistemdir. Bununla birlikte, “Rucker Planı” ve “Improshare Planı” yöntemleri de bulunmaktadır. Scanlon planı özünde, tüm kazanç paylaşım programlarının öncüsüdür. Teşvikleri, üretim maliyetinin üretim değerine göre oranı ile ilişkilendiren, maliyet tasarrufu sağlayan bir çalışan teşvik programıdır. Basit bir ifadeyle, bir Scanlon planında, bir çalışanın saatlik ücretine göre üretim çıktısı ne kadar yüksekse, ekstra teşvikleri de o kadar yüksektir. Rucker planı, işçilik maliyetlerini üretim maliyetindeki bir payla ilişkilendirerek üretim maliyetlerini düşürmeyi amaçlayan bir başka kazanç paylaşımı programıdır. Scanlon planından farkı çıktı miktarına değil kaliteye odaklanmasıdır. Bir Rucker planının amacı, optimum performans ve maliyet tasarrufu sağlamaktır. Improshare planı, fiziksel verimlilik kazanımlarını çalışanlarla paylaşmaya odaklanan bir sistemdir. Her birimin üretimi için standart saatler hesaplanır ve Improshare, üretim sürecinde ihtiyaç duyulan süre kısaldığında ikramiye ödemektedir. Daha hızlı veya daha verimli çalışarak elde edilen kazanç, işveren ve tüm çalışanlar arasında paylaştırılmaktadır. Improshare herhangi bir çalışan katılımı gerektirmeyen bir sistemdir. İşbirlikçi bir ortam herkese fayda sağladığından, Improshare çalışanlar ve yönetim arasında artan etkileşimi ve desteği teşvik etmektedir. Prim, Scanlon ve Rucker Planlarında olduğu gibi maliyet tasarruflarına değil, bir ürün üretmek için gereken sürenin azaltılmasından kaynaklanan üretkenlik kazanımlarına dayalıdır (Welbourne ve Mejia, 1995: 559-564).

Üretime ortaklık sistemleri, çalışanların üretim sürecine daha iyi katılımını teşvik ederek ve daha yüksek iş kalitesi sağlayarak işletmelere fayda sağlamaktadır. Ayrıca, üretime ortaklık sistemlerinin çoğunun temel amacı üretkenliği artırmaktır. Yine de yüksek üretkenliğin zorunlu olmadığı veya zararlı olduğu birkaç durum vardır. Örneğin, düzenli siparişleri olmayan işletmeler, aslında yüksek üretim rakamlarından (satılmayan malların depolama maliyetleri şeklinde) olumsuz etkilenebilmektedir. Üretime ortaklık sistemleri, bir çalışanı yalnızca en iyi performansını ortaya koyması için motive etmekle kalmaz, aynı zamanda işyerindeki başarılarından dolayı onda bir gurur duygusu geliştirir. Daha düşük düzeyde çalışan yıpranması ve ardından yeni çalışanları eğitmek için daha az zaman ve para harcanması gibi dolaylı faydalar sağlar (Kaymaz, 2010: 90-91).

2.2.3.2.2.4. Kâra Katılma

Kâra katılıma, çalışanların işe devamsızlığını azaltmada, örgütsel bağlılığının ve verimliliğinin artırılmasında kullanılan etkin bir yöntemdir. Çalışan, işletmenin kârına ortak olarak, sunduğu katkı oranında kazancını artırmaktadır. İşletmenin belirlediği dönemlerde elde ettiği kârın bir bölümünü çalışanlara dağıtması sistemin işleyiş mekanizmasını oluşturmaktadır. Sistemin amacı, çalışanlarının işletme için önemine vurgu yaparak duygusal örgütsel bağlılığı artırmaktır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2021: 123).

2.2.3.2.2.5. Ekonomik Ödüller

İşletmeler, çalışanların örgüte bağlılığını artırmak, işe devamsızlıklarını azaltmak ve motivasyonları artırmak amacıyla başarılı çalışanlarına ekonomik değeri olan ödüller verebilmektedir. Bununla birlikte, çalışma şekillerinin değişmesi ekonomik motivatörlerin çalışanları fazla motive etmediğine dair çalışmalar mevcuttur. Frank (2011: 14), günümüzde çalışanların geleneksel ödül yöntemlerinin yerine yeteneklerini geliştirebilecekleri ve kendilerinin seçebileceği esnek uygulamalara yöneldiğini belirtmektedir. Başka bir deyişle, dışsal motivasyon araçları yerini içsel motivasyon araçlarına bırakmıştır. Bu bağlamda, psikososyal araçların öneminin arttığı söylenebilir.

2.2.3.2.3. Psikososyal Motivasyon Araçları

2.2.3.2.3.1. Çalışmada Bağımsızlık

Çalışmada bağımsızlık, genellikle motivasyonu ve çalışanların refahını destekleyen bir motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir (Keser, 2019: 129). Çalışanların benlik

duygularını tatmin etmek motivasyonu artıran önemli bir unsurdur. Bununla birlikte, bağımsız çalışabilme fırsatı çalışanların inisiyatif kullanabilme becerilerini artırmada önem arz etmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2021: 128).

2.2.3.2.3.2. Sosyal Katılma

Sosyal katılım, başkalarıyla etkileşimi teşvik eden faaliyetlere katılım olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar ilk işe başlamalarından itibaren işyerinde yeni bir sosyal ortam oluşturarak diğer çalışanlarla iletişim kurmaktadır. Bu durum çalışanlarda motivasyonun artmasına, daha az stres ve tükenmişlik yaşamasına fayda sağlamaktadır. Hawthorne araştırmaları³, bir gruba dahil olan ve bu grubun ilişkilerinden memnun olan çalışanların verimliliğinin arttığını ortaya koymaktadır (Silah, 2005: 110).

2.2.3.2.3.3. Değer ve Statü

Takdir görmek bireyler üzerinde olumlu bir etki oluşturmaktadır. Gerek yöneticileri gerekse iş arkadaşları tarafından yaptıklarının fark edildiğini hisseden çalışanların sosyal değer algıları, örgütsel bağlılığı ve çalışma motivasyonları daha yüksek olacaktır (Keser, 2019: 129).

2.2.3.2.3.4. Yükselme Olanakları

Kariyer geliştirme fırsatlarını takip etmek isteyen çalışanların, bu tür bir hedefe ulaşmayı belirlemek ve planlamak için yardıma ve desteğe ihtiyacı vardır. Çalışanlar kariyer gelişimi için destek gördükçe, örgütsel bağlılığı artacaktır. Çalışanlar, yönetimin terfi ve kariyer gelişimlerini desteklediğinin farkına vardıkça daha büyük bir çalışma motivasyonuna sahip olacaktır. Tersine bir durumda çalışanların çalışma şevkleri kırılacaktır. Bu bağlamda, yükselme olanaklarının varlığı çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır denilebilir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2021: 131).

2.2.3.2.3.5. Çevreye Uyum

İçeride çalışanların uzun vadede hem kendilerine hem de işletmelerine faydadan çok zarar getireceği düşünülmektedir. Bu nedenle birey, işyerinde çalışmaya başladığı andan itibaren işyerinin gereklerine, kurallarına mümkün olan en kısa sürede alışarak üzerindeki yabancılaşma duygusunu atması gerekmektedir. Yönetimin ise

³ "Hawthorne etkisi" terimi, 1958'de Henry A. Landsberger tarafından, 1924 ile 1932 yılları arasında Hawthorne Works'te yürütülen Hawthorne çalışmalarını analiz ederken ortaya atılmıştır. Hawthorne Works'ün, çalışanlarının daha yüksek veya daha düşük ışık seviyelerinde daha üretken olup olmayacağını belirlemek için yaptığı araştırmalardır (Levitt ve List, 2011: 225).

oryantasyon programları ile bu süreci hızlandırması gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2021: 132).

2.2.3.2.3.6. Öneri Sistemi

Çalışan öneri sistemleri genellikle, geleneksel örgütsel uygulamalarla çözülemeyen sorunları çözmeye yardımcı olmak için çalışanların katılımını artırmanın bir yolu olarak kullanılmaktadır. Öneri sistemleri, örgütlerin çalışanlarının basit ya da kapsamlı her türlü düşüncelerine değer verdiği ve bir ödül sistemi ile desteklenen bir insan kaynakları uygulamasıdır. Sistem, çalışanların motivasyonlarını artırmakla birlikte örgütlerin maliyetlerini azaltmaya da yardımcı olabilmektedir (Keser, 2019: 130).

2.2.3.2.3.7. Psikolojik Güvence

Bireylerin belirli bir çalışma ortamına ve çalışma koşullarına uyum sağlama yeteneği, özgüvenlerine katkıda bulunmaktadır. Ne yapacağını, kiminle çalışacağını ve nasıl ilerleyeceğini bilen çalışanın güveni artacaktır. Ayrıca çalışan psikolojisini etkileyen unsurlardan biri de çalışanların emeklilik, sağlık ve kaza sigortası gibi finansal güvence sağlayan sigortalara sahip olmalarıdır. Bu imkanların olmadığı bir ortamda güven fikrinden söz edilemez. Birey, bu güvenceye ek olarak psikolojik güvence isteğini de dikkate almaktadır. İşin doğası, hızı ve ortamı psikolojik güvenle ilişkilidir. Bu güvence işin ortamına bağlıdır. Birey çalışırken duygusal olarak kendini ne kadar güvende hissederse, o kadar üretken olmaktadır. Ancak güvensizlik yaşarken rahatsız bir şekilde çalışan birinin elinden gelenin en iyisini yapma motivasyonunu kaybetmesi oldukça normaldir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2021: 134).

2.2.3.2.3.8. Sosyal Uğraşlar

İş daha keyifli hale getirmek için çalışanların hem iş yeri içinde hem de iş yeri dışında yapabilecekleri bazı faaliyetler vardır. Yöneticiler geziler, piknikler ve eğlence gibi sosyal etkinlikleri planlayarak çalışanlarının stresini azaltmayı amaçlamaktadırlar. Çalışanların sosyal faaliyetlere katılımı, organizasyonda etkili bir çalışma ortamını teşvik ederek can sıkıntısını azaltmaktadır. Bu tür sosyal faaliyetler, çalışanlar arasında bir dostluk duygusunun gelişmesine yardımcı olmaktadır. Doğal olarak, çalışan tarafından organize edilen sosyal faaliyetler daha etkili olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2021: 135).

2.3. Çalışan Tatmini

Çalışan tatmini konusu birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır. PsycInfo veri tabanı tarandığında 52.737 yayın yapıldığı saptanmıştır (25.11.2022 itibariyle). Konunun bu kadar çok çalışılmasının nedenlerinden biri, kavramın çalışanların verimliliği ve iş sağlığı ile ilişkisi olmasıdır (Keser, 2019: 86). İş yaşamında çalışan tatmini, çalışanların pozitif (verimlilik, örgütsel bağlılık) ve negatif (işe devamsızlık, işten ayrılma) davranışlarıyla ilişkisi nedeniyle önemlidir (Furnham, 2005: 329).

Çalışan tatmininde önemli bireysel farklılıklar olmaktadır. Aynı işteki farklı insanlar farklı tatmin kaynakları ve miktarları deneyimlemekte ve oldukça farklı işler yapan iki kişi benzer düzeylerde tatmin yaşayabilmektedir. Bununla birlikte, en önemli soru, kişiliğin (ve diğer bireysel farklılıkların) ana faktör olup olmadığı veya iş tatmini üretmek için işle etkileşime girip girmediğidir (Furnham, 2005: 329-330).

Çalışan tatmini kavramı, “bireyin işinin veya iş deneyiminin değerlendirilmesinden kaynaklanan olumlu tutum veya duygusal durum” olarak tanımlanmaktadır (Conte ve Landy, 2019: 349; Kreitner ve Kinicki, 2010: 170; Mullins, 2005: 700). Bu tanımdan yola çıkarak çalışma tatmininin, bireysel süreçler kadar sosyal faktörlerden de etkilendiği söylenebilir.

2.3.1. Çalışan Tatminini Belirleyen Faktörler

Çalışan tatmini karmaşık bir kavramdır ve nesnel olarak ölçülmesi zordur. Tatmin düzeyi, bireysel, sosyal, kültürel, örgütsel ve çevresel faktörlerle ilgili çok çeşitli değişkenlerden etkilenmektedir (Mullins, 2005: 701):

- Bireysel faktörler arasında kişilik, eğitim ve nitelikler, zekâ ve yetenekler, yaş, medeni durum, işe yönelim yer almaktadır.
- Sosyal faktörler arasında iş arkadaşlarıyla ilişkiler, grup çalışması, normlar, etkileşim fırsatları, gayri resmi organizasyonlar yer almaktadır.
- Kültürel faktörler, tutumları, inançları ve değerleri içermektedir.
- Organizasyonel faktörler arasında nitelik ve boyut, resmi yapı, personel politikaları ve prosedürleri, çalışan ilişkileri, işin doğası, teknoloji ve iş organizasyonu, denetim ve liderlik tarzları, yönetim sistemleri, çalışma koşulları yer almaktadır.
- Çevresel faktörler arasında ekonomik, sosyal, teknik ve hükümet etkileri yer almaktadır.

Barnay (2015: 696)'ın Timming (2010)'dan aktardığına göre örgütsel hiyerarşi tarafından desteklenmenin, iş güvencesinin, sağlıklı bir iş-yaşam dengesine sahip

olmanın, ücret tatmini ile öğrenme ve gelişme fırsatlarının, çoğu Avrupa ülkesinde çalışan tatminini önemli ölçüde artırdığını göstermektedir.

Çalışan tatmini, örgütsel bağlılığının büyük bir faktörüdür. İş, insanların yaşamlarının önemli bir unsuru olduğundan ve çoğu kişi yaşamlarının büyük bir bölümünü işyerinde geçirdiği için, çalışan tatminine dahil olan faktörleri anlamak çalışanların performansını ve üretkenliğini artırmak için çok önemlidir.

2.3.1.1. İşin Özelliği

İşin özelliği büyük bir tatmin kaynağıdır. Örneğin, iş tasarımına yönelik iş özellikleri yaklaşımıyla ilgili araştırmalar, işin kendisinden ve özerklikten gelen geri bildirimlerin işle ilgili başlıca motive edici faktörlerden ikisi olduğunu göstermektedir. Araştırmalar, bu gibi iş özelliklerinin ve iş karmaşıklığının kişilik ve çalışan tatmini arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini (Judge vd., 2000: 246) ve çalışanların işlerinin ilham verici gereklilikleri karşılanırsa, tatmin olma eğiliminde olduklarını (Shalley vd., 2000: 221) bulmuştur.

2.3.1.2. Ücret

Maaşlar, çalışan tatmininde önemli ancak bilişsel açıdan karmaşık (Carragher ve Buckley, 1996: 104) ve çok boyutlu bir faktör (Judge, 1993: 331) olarak kabul edilmektedir. Para yalnızca insanların temel ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olmakla kalmamakta, aynı zamanda üst düzey ihtiyaçların tatminini sağlama konusunda da yararlı olmaktadır. Çalışanlar genellikle maaşları yönetimin örgüte olan katkılarını nasıl gördüklerinin bir yansıması olarak görmektedir. Yan haklar da önemlidir, ancak onlar kadar etkili değildir. Bunun bir nedeni, çoğu çalışanın ne kadar sosyal yardım aldıklarını bile bilmemesidir. Dahası, önemli parasal değerlerinin farkında olmadıkları için bu faydaları hafife alma eğilimindedir (Major ve Konar, 1984: 788). Bununla birlikte, araştırmalar, çalışanlara toplam paket içinde tercih ettikleri yan hakların türünü seçme konusunda biraz esneklik tanınırsa hem yan haklardan tatminde hem de genel iş tatmininde önemli bir artış olduğunu göstermektedir (Barber vd., 1992: 68).

2.3.1.3. Kariyer Olanakları

Örgüt içindeki kariyer fırsatlarının çalışan tatmini üzerinde değişen bir etkisi olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, terfilerin bir dizi farklı biçim alması ve bunlara eşlik eden çeşitli ödüllere sahip olmasıdır. Örneğin, kıdeme göre terfi ettirilen kişiler performansa göre terfi ettirilen kişilerden daha az iş doyumunu yaşamaktadırlar. Ek olarak,

%10 maaş artışı olan bir terfi, genellikle %20 maaş artışı olan terfi kadar tatmin edici değildir. Bu farklılıklar, yönetici terfilerinin, örgütlerin alt düzeylerinde meydana gelen terfilerden neden daha tatmin edici olabileceğini açıklamaya yardımcı olmaktadır. Ayrıca, son yıllarda organizasyonların düzleşmesi ve buna eşlik eden güçlendirme stratejileriyle, geleneksel anlamda hiyerarşik kurumsal başarı merdivenini tırmanma anlamında terfi artık eskisi gibi söz konusu olmamaktadır. Bu yeni paradigmada faaliyet gösteren çalışanlar, geleneksel terfilerin mevcut olmadığını bilmektedirler. Pozitif bir çalışma ortamı ile entelektüel olarak büyüme ve beceri genişletme fırsatları, çoğu kişi için terfi fırsatlarından daha fazla önem arz etmektedir (URL-4, 2022).

2.3.1.4. Yöneticiler ile İlişkiler

Yöneticiler ile çalışanlar arasındaki ilişki orta derecede önemli bir başka iş tatmini kaynağıdır. Yöneticiler ile ilişkinin çalışan tatminini etkileyen iki boyutunun olduğu söylenebilir. Bunlardan biri, yöneticinin kişisel ilgi ve çalışanla ilgilenme derecesi ile ölçülen “çalışan merkezilik”tir. Genellikle, çalışanın ne kadar iyi çalıştığını kontrol etmek, bireye tavsiye ve yardım sağlamak ve çalışanla hem kişisel hem de resmi düzeyde iletişim kurmak gibi şekillerde kendini göstermektedir (Buckingham ve Coffman, 2015: 264). Diğer boyut, çalışanlarının kendi işlerini etkileyen kararlara katılmalarına izin veren yöneticilerin gösterdiği gibi toplam kalite yönetimi uygulamalarıdır. Çoğu durumda, bu yaklaşım daha yüksek iş tatminine yol açmaktadır. Örneğin, bir meta-analiz, karar alma süreçlerine katılımın iş tatmini üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna varmıştır. Yönetim tarafından oluşturulan katılımcı bir ortamın, çalışan tatmini üzerinde belirli bir karara katılımdan daha önemli bir etkisi olduğu görülmektedir (Miller ve Monge, 1986: 748).

2.3.1.5. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Yeni iş organizasyonu biçimlerinin önemli bir aracı olarak takım çalışması, özünde pek çok farklı özellik gösterebilen belirli bir örgütsel ölçüttür. Aslında modern organizasyonlar, bireysel çalışmadan çok takım çalışmasına önem vermektedir. Herhangi bir organizasyonda takım çalışması öğrenme ve iş dağılımı ile sonuçlanmaktadır. Sağlıklı rekabet, stresi azaltmakta ve çalışan tatmini sağlamaktadır (Karuna ve Reddy, 2018).

İnsanlar hayatlarının büyük bir bölümünü çalışma arkadaşları ile geçirmektedir. Bu ilişki kimi zaman iş dışına taşmakta ve en yakın dostlukların çalışma arkadaşlarından oluştuğu görülmektedir. Bu nedenle çalışma grubunun veya ekibin doğası, çalışan tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bazı çalışmalarda, bir işin yapılması için ekip üyeleri

arasında önemli ölçüde karşılıklı bağımlılık gerektiren grupların daha yüksek bir iş tatminine sahip olacağını göstermektedir (van der Vegt vd., 2001: 64-65).

2.4. Yaşam Tatmini

Yaşam tatmini kavramı, ilk kez 1961 yılında Bernice L. Neugarten ve arkadaşları tarafından araştırılmaya başlanmıştır. Ancak literatüre en fazla katkı veren araştırmacılar Diener ve Veenhoven'dır (Keser, 2019: 102). Diener vd. (1985: 71)'ne göre yaşam tatmini bilişsel ve yargılayıcı bir süreci ifade etmektedir. Bir başka deyişle, bireylerin mevcut durumlarından ne kadar memnun olduklarına ilişkin yargının, her bireyin kendisi için belirlediği bir standartla karşılaştırmaya dayandığını belirtmektedir. Veenhoven (1996: 3) ise yaşam tatminini, bireyin zihinsel ve fiziksel sağlığı ile birlikte, "görünen" yaşam kalitesinin göstergelerinden biri olarak tanımlamaktadır.

Organizasyonlarda daha fazla sayıda insan için daha fazla mutluluk sağlamak amacı, yaşam tatmini belirleyicilerinin anlaşılmasını gerektirmektedir. Bu bölümde bu belirleyicilere yer verilecektir.

2.4.1. Yaşam Tatminini Etkileyen Faktörler

Yukarıda, yaşam tatmini için bireylerin kendi algılarından oluşan bilişsel bir süreç olduğu belirtilmişti. Bu nedenden dolayı yaşam tatmini sağlayan belirleyicilerin kapsamının net bir şekilde ortaya konmasını güçleştirmektedir. Bununla birlikte, literatürde birçok yaklaşıma rastlanılmaktadır. Andrews ve Withey (1974) ile Andrews ve Crandall (1976), yaşam tatminini etkilediğini düşündükleri 800 değişkeni sınamışlardır. Çalışma sonucunda bu değişkenler 30'a indirgenmiştir. Bir başka çalışmada Flanagan (1978), 6500 değişkeni sınamış ve çalışma sonucunda 15 temel değişkene ulaşmıştır (Dikmen, 1995: 118). Keser (2019: 103) bu değişkenleri 5 grupta toplamıştır: (1) Evlilik ve aile kurumu, (2) Çalışma yaşamı, (3) Kişilik ve eğilimler, (4) Sosyal ilişki ve (5) Yaşam olayları.

2.4.1.1. Evlilik ve Aile Kurumu

Evlilik ve aile kurumunun yaşam tatmini üzerinde önemli bir etkisi vardır. Literatürde, özellikle iş-yaşam dengesi açısından bu etkinin önemli bir yer tuttuğu görülmektedir. Ailevi sorunlar yaşayan bireylerde yaşam tatmininin düşük düzeyde olması ampirik çalışmalarla ortaya konmuştur (Özdevecioğlu ve Çakmak Doruk, 2009: 90-91; Tekingündüz vd., 2015: 35; Polatçı ve Keser, 2017: 417).

Evlilik, en yoğun insan ilişkilerinden biridir. Bu ilişkinin kalitesi eşler tarafından sürekli olarak yeniden tanımlanmaktadır. Evlilik ve aile, biyolojik temele sahip iki sosyal kurum olarak birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Bu bağlamda, aile yaşamına dair genel deneyimler açısından potansiyel olarak çok önemlidir. Literatürde son yıllarda, yaşam tatmini ve mutluluk üzerine yapılan araştırmaların sayısında belirgin bir artış olduğu görülmektedir. Bu çalışmalarda, işten ve evlilikten duyulan tatminin mutluluğun iki temel kaynağı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Mert ve Bekmezci, 2016: 44).

Bireyin işi ile ailesi arasında çatışma yaşaması doğal bir olgu olarak göze çarpmaktadır. Bu noktada önemli olan işin mi aile hayatını, aile hayatının işi mi etkilediği konusudur. Her iki durumda da birey olumsuz davranışlarını bu alanlara taşıyabilmektedir. Bu nedenle bireysel kazanımlarını dikkate alan günümüz çalışanlarında örgütsel bağlılığın azaldığı gözlenmektedir. Dolayısıyla örgütler, çalışanlarının sadece iş ortamındaki motivasyonlarını değil, yaşam ve aile alanlarındaki sorunlarının da çözülmesine önem vermelidirler (Friedman vd., 1998: 120).

Stresli bir çalışma ortamından kaynaklanan güçlü ve kalıcı olumsuz duygusal yayılma, aile hayatında önemli sorunlara yol açabilmektedir. Ancak yayılmanın olmaması, aile hayatında zamanın mutlu geçmesini sağlamak için yeterli olmamaktadır. İyi işleyen bir profesyonel yaşam, iyi bir özel yaşam için gereklidir ancak tek başına yeterli bir koşul değildir. İş hayatının aile hayatı üzerinde olumsuz bir etkisinin olabileceği bir başka durum da çok fazla çalışmadır. "İşkoliklik" ve "başarı bağımlısı" kavramları bu noktada göze çarpmaktadır. İşkoliklik bireyin kendisini aşırı şekilde işine kaptırarak çalışmasıdır ve özel yaşamdan bir kaçınma yolu olarak da görülmektedir. Başarı bağımlısı çalışanlar ise işlerini ve getireceği ödülleri düşünmektedir. Yani başarı bağımlısı çalışanlar özel hayatlarından kaçmamakta, sadece ihmal etmektedir (Bartolome, 2000: 83-84).

2.4.1.2. Çalışma Yaşamı

Bireyin en önemli yaşam alanlarından biri de çalışma yaşamıdır. Bir işe sahip olmak, bireyin yaşam tatmini sağlamanın yanında ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Weich ve Lewis (1998: 118), araştırmalarında bir işe sahip olan bireylerin daha az ruhsal sorun yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Bir işe sahip olmak, özellikle finansal ihtiyaçlar için son derece önemli bir tatmin kaynağıdır. İşsizlik, yaşam tatmini ve refahı üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Yapılan bir araştırmada (Luhmann ve Eid, 2009: 377-378), bireylerin bazı olumsuz yaşam olaylarına tekrar tekrar maruz kaldıklarında (birkaç kez boşanmak gibi) uyum sağlamayı

öğrenmelerine rağmen, tekrarlanan işsizlik dönemlerinin yaşam tatmini üzerinde bileşik bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşsizliğin etkilerine benzer şekilde, iş güvencesinin de yaşam tatminini etkilediği tespit edilmiştir (Erdogan vd., 2012: 1052).

2.4.1.3. Kişilik ve Eğilimler

Bireyin kişilik özellikleri, hayata yüklediği anlam ve bakış açısı, olayları algılamasında oldukça etkili olgulardır. Örneğin, örgütsel bağlılık motivasyonu yüksek olan bir birey, başarıyı tercih eden bir bireye kıyasla aile ve çalışma tatminini farklı değerlendirecektir. Bazı araştırmacılar (Gutierrez vd., 2005: 1568) bireysel özelliklerin, kişilik ve toplam yaşam tatmini arasındaki ilişki üzerinde düzenleyici veya aracı etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır.

İnsan kişiliğindeki bireysel farklılıkların kapsamlı bir taksonomisi olarak en yaygın kullanılan ve tanınan kuram Beş Faktör Kişilik Kuramı'dır. Bu faktörler şunlardır (Abdel-Khalek vd., 2023: 115):

- 1. Nevrotiklik (Neuroticism)**, uyum veya duygusal istikrarın tam tersidir. Nevrotik bireyler, daha olumsuz yaşam olaylarına yol açabilecek olumsuz duygular yaşamaya yatkındır. Nevrotiklik altı boyuttan oluşmaktadır: (1) anksiyete, (2) kızgın düşmanlık, (3) depresyon, (4) öz-bilinç, (5) dürtüsellik ve (6) kırılabilirlik.
- 2. Dışadönüklük (Extraverison)**, sosyal etkileşime ve olumlu etkiye yönelik bir eğilimdir. Dışa dönüklük, genellikle daha olumlu duygusal durumlara ve yaşam olaylarına yol açan süreçlerle ilişkilidir. Dışadönüklük altı boyuttan oluşmaktadır: (1) sıcaklık, (2) sosyallik, (3) girişkenlik, (4) aktivite, (5) heyecan arayışı ve (6) olumlu duygular.
- 3. Deneyime açıklık (Openness to experience)**, yaratıcı olmak, yeni aktiviteler aramak gibi özellikleri içermektedir. Altı boyutu vardır: (1) Hayal kurma, (2) estetik, (3) duygular, (4) eylemler, (5) fikirler ve (6) değerler.
- 4. Kabul edilebilirlik (Agreeableness)**, memnuniyetlik ve kişilerarası uyumu koruma arzusu ile karakterizedir. Altı yönü şunlardır: (1) Güven, (2) açık sözlülük, (3) özgecilik (başkalarını düşünme), (4) uyum, (5) alçakgönüllülük ve (6) şefkatlilik (yumuşak huyluluk). Son derece uyumlu bir kişinin iyi beslenmiş, güvenen ve işbirlikçi olduğu düşünülmektedir.
- 5. Vicdan (Conscientiousness)**, sahibi bireyler başarı odaklıdır, iyi bir dürtü kontrolüne sahiptirler, kurallara uyarlar ve tutarlıdırlar. Altı boyutu

şunlardır: (1) yetkinlik, (2) düzen, (3) görev, (4) başarı çabası, (5) öz disiplin ve (6) müzakere.

2.4.1.4. Sosyal İlişki

Öznel iyi oluş, insanların yaşamları hakkında yaptıkları değerlendirmeleri ifade etmektedir. Yaşam tatmini ve iş tatmini, ilgi ve katılım gibi bilişsel değerlendirmeleri, neşe ve üzüntü gibi yaşam olaylarına duygusal tepkileri içermektedir. Bu nedenle, öznel iyi oluş, insanların yaşamları, başlarına gelen olaylar, bedenleri, zihinleri ve içinde yaşadıkları koşullar hakkında yaptıkları farklı değerlendirmeleri kapsayan bir terimdir (Diener, 2006: 153).

Yaşam tatmini, öznel iyi oluşun genel yapısındaki faktörlerden yalnızca biri olmasına rağmen, birçok çalışmada rutin olarak öznel iyi oluşun bir ölçüsü olarak kullanılmaktadır (Fagerström vd., 2007: 34; Ball ve Chernova, 2008: 498-499). Psikolojik ve sosyolojik literatürde, daha zengin aktif sosyal ilişki ağlarına sahip bireylerin yaşamlarından daha memnun ve daha mutlu olma eğiliminde olduklarına dair önemli ampirik kanıtlar vardır. Sosyal ilişkilerin öznel refah üzerindeki bu olumlu rolü, getirdikleri faydalarla açıklanabilir. Birincisi, bir bireyin benlik duygusunu onaylamada kilit role sahip olan ilişkiler, temel insan aidiyet ihtiyacını karşılamaktadır ve pozitif bir olumlama kaynağıdır (Ryan ve Deci, 2000: 75). Öznel iyi oluş seviyeleri, bir bireyin güvenebileceği ve sorunları veya önemli konuları tartışabileceği kişi sayısı ile artmaktadır. Öte yandan, ilişki ağındaki tanıdıkların veya yabancıların fazla varlığıyla bu seviyeler azalmaktadır (Burt, 1987: 328). İkincisi, sosyal ilişkilerin varlığının zihinsel ve fiziksel sağlık üzerinde olumlu etkileri vardır ve bireyin genel refahına katkıda bulunurken, sosyal ilişkilerin olmaması bireyin psikolojik sıkıntıya duyarlılığını artırmaktadır (Nguyen vd., 2016: 973-974). Son olarak, sosyal ilişkiler bir birey için bir kaynak havuzu oluşturmaktadır. Bu kaynaklar, yararlı bilgilere erişim, örgütsel (örneğin, kişisel ve samimi ilişkiler, birlikte konuşmak için harcanan zaman ve paylaşılan eğlence zamanı veya yemekler), duygusal (örneğin, ciddi bir kişisel veya aile meselesi hakkında tavsiye) ve araçsal (örneğin, ekonomik yardım, idari prosedürler, ev tutma) destek gibi çeşitli biçimlerde olabilmektedir.

Çeşitli çalışmalarda, destek almanın daha yüksek refaha nasıl katkıda bulunduğu araştırılmıştır. Destek almanın, destek türüne ve sağlayıcılarına göre değiştiği sonucuna ulaşılmıştır (Merz ve Huxhold, 2010: 852).

2.4.1.5. Yaşam Olayları

Yaşam tatmini ile yaşam olayları arasında bir ilişki vardır. Tekrarlanan yaşam olayları üzerine yapılan araştırmalarda farklı etkilenmelerin olduğu görülmektedir. İşsizlik ve boşanma gibi olayların tekrarlanan deneyimleri, yaşam tatminini bekar bireylerin deneyimlerden farklı şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Spesifik olarak, tekrarlanan olumsuz olaylar yaşam tatmininin azalmasıyla ilişkili gibi görünürken, tekrarlanan olumlu olayların yaşam tatminini önemli ölçüde etkilemediği görülmektedir (Luhmann ve Eid, 2009: 366).

Benzer olayların farklı durumlarının yaşam doyumu üzerindeki etkisini karşılaştırırken, üç genel yaklaşımdan yararlanılmaktadır. (1) *Daha sonraki olayların etkisi, ilk olayın etkisine benzer.* Örneğin, ikinci kez ebeveyn olan çiftler, ilk bebekleri doğduğundaki kadar mutlu olurlar. (2) *Sonraki olayların etkisi, ilk olayın etkisinden daha güçlüdür.* Örneğin, hayatta ikinci kez bir yakının ölümünü yaşamak, yaşam tatmininin ilk sefere göre çok daha fazla düşmesine neden olabilir. (3) *Daha sonraki olayların etkisi, ilk olayın etkisinden daha zayıftır.* Örneğin, ciddi bir hastalığa yakalandıklarında iyi bir şekilde başa çıkan kişiler, tekrar hastalandıklarında yüksek düzeyde yaşam tatminini koruyabilirler (Luhmann ve Eid, 2009: 363-364).

Nevrotiklik, tüm olaylarda bireyler arası farklılıkların önemli bir belirleyicisidir. İki olumsuz olayla ilgili olarak, daha yüksek nevrotiklik, olaya karşı daha güçlü (daha olumsuz) bir tepki verilmesi ile sonuçlanabilmektedir. Bu nedenle, nevrotikliğin yaşam tatmininin en önemli etkenlerinden biri olarak görüldüğü kişilik ve öznel iyi oluş hakkındaki geniş literatürü desteklemektedir (Lucas ve Diener, 2009: 188).

2.5. Havacılık Psikolojisi ve İnsan Faktörleri

2.5.1. Havacılık Psikolojisi Nedir?

Psikoloji alanında hayvanların davranışları geniş çapta araştırılsa da genellikle insan davranışını daha iyi anlamak için yapılmaktadır. Bu bağlamda psikoloji, insan davranışı ve zihinsel süreçlerin incelenmesi olarak tanımlanmaktadır. Psikologlar için en büyük meslek kuruluşu olan Amerikan Psikoloji Derneği'nde (APA) her biri farklı bir psikoloji alanını temsil eden 50'den fazla bölüm bulunmaktadır. Tüketici davranışı, okul psikolojisi, rehabilitasyon, askerlik ve bağımlılık gibi geniş konulara odaklanan bölümlere ek olarak, klinik psikolojinin çeşitli yönlerini inceleyen çok sayıda bölüm içermektedir. İnsan davranışının ve zihinsel süreçlerin kendi alanlarındaki sorunları nasıl

etkilediğini veya bunlardan nasıl etkilendiğini anlamak hepsinin ortak bir amacıdır (Martinussen ve Hunter, 2018: 1).

Havacılık psikolojisi, havacılıkla ilgili faaliyetlerde bulunan kişilerin incelenmesi olarak tanımlanabilir. Bu nedenle havacılık psikolojisinin amacı, bir uçak ortamındaki insan davranışını anlamak ve tahmin etmektir. Yanlış da olsa davranış tahmin edebilmenin birçok avantajı vardır. Bir pilotun bir alet okumasına nasıl tepki vereceğini (davranacağını) doğru bir şekilde tahmin etmek, daha kolay yorumlanabilen ve yanlış tepkilere yol açmayan aletler tasarlayarak pilot hatasının azaltılmasına imkân verecektir. Bir bakım görevini tamamlamak için gereken süreyi kısaltarak, bir bakım uzmanının yeni bir dizi talimat verildiğinde nasıl tepki vereceğini tahmin ederek üretkenliğini artırmak mümkündür. Kurumsal bir yeniden yapılanmanın bir havacılık kuruluşunun emniyet kültürünü nasıl etkileyeceğini öngörmek, potansiyel çatışma noktalarının ve emniyetin en fazla risk altında olduğu konuların belirlenmesine yardımcı olabilmektedir (Martinussen ve Hunter, 2018: 2).

Bir havacılık ortamında insanların davranışlarını anlama ve tahmin etme şeklindeki kapsayıcı hedeften üç özel amaç daha çıkarılabilir. Birincisi, havacılık ortamlarında insan hatasını azaltmak, ikincisi üretkenliği artırmak, üçüncüsü ise çalışan ve yolcu konforunu artırmaktır. Bu hedeflere, birkaç birey grubunun koordineli çabalarıyla ulaşılmalıdır. Bu profesyoneller arasında pilotlar, teknisyenler, hava trafik kontrolörleri, havacılık firmalarının yöneticileri, yer hizmetleri çalışanları, dispeçerler ve uçuş görevlileri yer almaktadır (Martinussen ve Hunter, 2018: 2).

Ekip üyelerinin etkileşimi ve diğer ekip üyelerinden birinin potansiyel olarak tehlikeli bir durumu anladığını açıkça belirtmemesi durumunda ortaya çıkan problemler üzerine yapılan çalışmalar, “ekip kaynak yönetimi” (CRM) olarak adlandırılan bir eğitim sınıfının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Martinussen ve Hunter, 2018: 3).

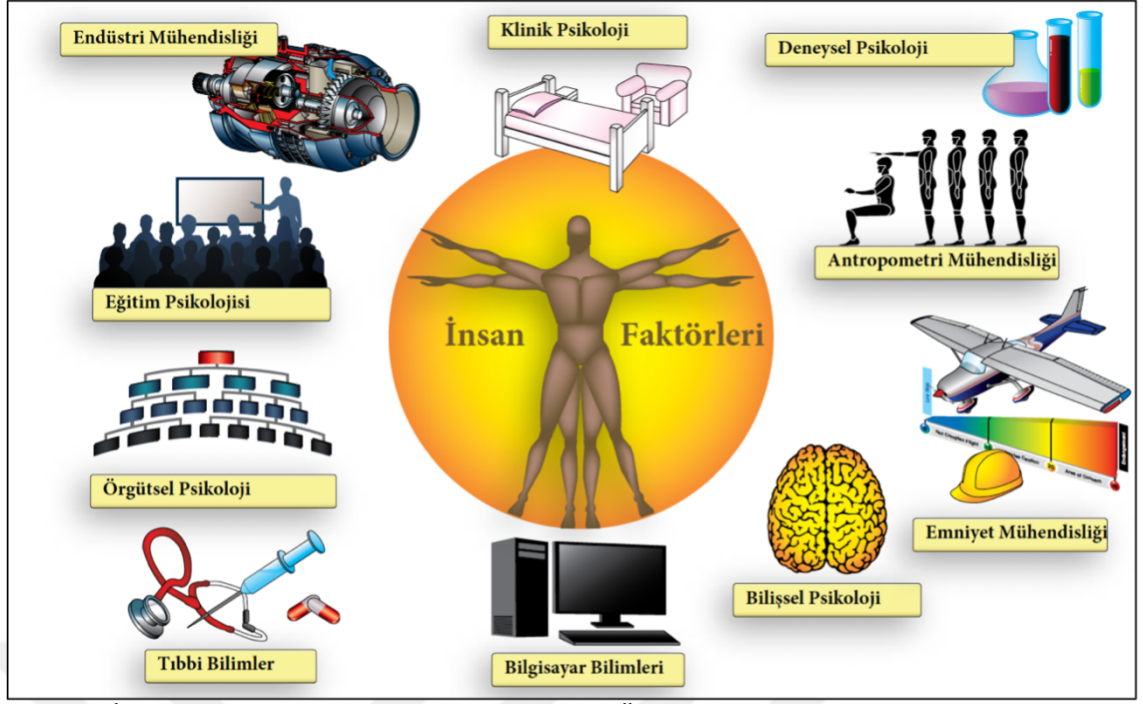
2.5.2. Havacılıkta İnsan Faktörleri

Havacılık güvenliği büyük ölçüde bakım departmanına bağlıdır. Doğru yapılmadığında, havacılık kazalarının ve olaylarının önemli bir oranına (%80) katkıda bulunmaktadır (FAA, 2018: 14-5). Yanlış takılan parçalar, eksik parçalar ve gerekli kontrollerin yapılmaması örnek olarak verilebilir. Havacılık güvenliğine yönelik diğer birçok tehdide kıyasla, bir uçak bakım teknisyeninin hatalarını tespit etmek daha zor olabilmektedir. Çoğu zaman, bu hatalar mevcuttur ancak görünür değildir ve gizli kalma potansiyeline sahiptir. Bu da uçağın daha uzun süre güvenli çalışmasını etkilemektedir.

İnsan faktörleri farkındalığı, kalitenin iyileştirilmesine, sürekli çalışan ve uçak güvenliğini sağlayan bir ortama ve daha ilgili ve sorumlu bir iş gücüne yol açabilir. Diğer bir deyişle, küçük hataların bile azaltılması, maliyetlerin düşmesi, iş kazalarının azalması ve uçak bakım hatalarına kadar izlenebilecek daha önemli olaylarda azalma gibi ölçülebilir faydalar sağlayabilmektedir (FAA, 2018: 14-2).

İnsan faktörü terimi havacılık endüstrisinde önemlidir çünkü insan hatası hayatlara mâl olmaktadır. Ticari havacılık endüstrisi, çoğu havacılık kazası ve olayının altında mekanik arızadan ziyade insan hatasının yattığını fark ettikçe, "insan faktörleri" terimi giderek daha popüler hale gelmiştir. Dar yorumlanırsa, insan faktörleri genellikle ekip kaynak yönetimi (CRM) veya bakım kaynakları yönetimi ile eşanlı olarak kabul edilmektedir. Ancak hem bilgi tabanı hem de kapsamı bakımından çok daha geniştir. İnsan faktörleri, insanın yetenekleri, sınırlamaları ve diğer özellikleri hakkında bilgi toplamayı ve bunu güvenli, rahat ve etkili insan kullanımı üretmek için araçlara, makinelere, sistemlere, görevlere, işlere ve ortamlara uygulamayı içermektedir. Havacılıkta insan faktörleri, insanların teknolojiyle en güvenli ve verimli şekilde nasıl bütünleştirilebileceğini daha iyi anlamaya adanmıştır. Bu anlayış daha sonra insanların daha iyi performans göstermesine yardımcı olmak için psikolojiye, tasarıma, eğitime, politikalara ve prosedürlere dönüştürülmüştür (Boeing, 1999: 24). Psikolojinin önemli bir parçası, insanların düşündüğü, hissettiği ve tepki verdiği farklılıkların incelenmesidir (Martinussen ve Hunter, 2018: 217).

Wickens vd. (1997: 2), insan faktörlerinin amacını hataların azaltılması, üretkenliğin artırılması, güvenliğin artırılması ve konforun artırılması olarak sayarken, insan faktörlerinin daha sonra bu faktörlerin incelenmesini ve hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran araçların geliştirilmesini içerdiğini ifade etmektedir. Havacılıkta insan faktörleri birçok disiplinin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Şekil 9'da bu disiplinler gösterilmektedir.



Şekil 9. İnsan faktörlerini oluşturan disiplinler (Önen, 2021: 11)

İnsan faktörlerini oluşturan disiplinler arasında en fazla boyutu olan disiplin psikolojidir. Bu boyutlar şu şekilde özetlenebilir. (1) Klinik psikoloji, bireylerin duyguları, korkuları, motivasyonları gibi konuları ele almakla birlikte psikolojik soğukkanlı olma durumu ile ilgilenmektedir. (2) İşyerinde yapılan gözlemler, stresin davranışa olan etkisi, örgütsel politikaların etkileri gibi konular da deneysel psikolojinin çalışma konularını oluşturmaktadır. (3) Bilişsel psikoloji, sistem performansının karmaşık, bilişsel düşünme ve bilgiyle ilgili yönlerine, bu işlemlerin insanlar tarafından mı yoksa yapay zekâ ve bilişsel bilimin unsurlarıyla ilgilenen makineler tarafından mı gerçekleştirildiğinden bağımsız olarak odaklanmaktadır. (4) Örgütsel psikoloji ise örgütsel yapı, ödül sistemleri ve motivasyon gibi değişkenlerin insanların çalışmalarını nasıl etkilediğine bakmaktadır (Önen, 2021: 11).

2.5.3. İnsan Faktörleri Uygulamalarının Faydaları

İnsan faktörleri, insan hatasının kaçınılmaz olduğunu kabul ederek örgütlere çeşitli şekillerde fayda sağlayabilecek proaktif bir hata yönetimi yaklaşımı geliştirme imkânı sağlamaktadır. Bu faydalar Tablo 4'te yer almaktadır:

Tablo 4. İnsan faktörleri uygulamalarının örgütlere faydaları (Önen, 2021: 16)

Artar	Azalar
Kullanım kolaylığı	İş kazaları ve hastalıklar
Öğrenme kolaylığı	İşe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti
İş tatmini, güven ve örgütsel bağlılık	Hata oranları
Emniyet ve sağlık	Eğitim zamanları

Tablo 4. (Devamı)

Artar	Azalıır
Verimlilik ve iş kalitesi	İş geliştirme ve inovasyon maliyetleri
Tekrar satın alma niyeti	Destek ve hizmet maliyetleri
Satın alma tavsiyesi	İşçilik maliyetleri
Satışlar ve pazar payı	Ekipman maliyetleri
Stok değeri	Bakım maliyetleri
Marka tanınırlığı	Sigorta primleri

2.5.4. Havacılık Kazalarında İnsan Faktörü

İnsan faktörü, havacılık kazalarında önemli bir rol oynamaktadır. Bu faktörler, ekipmanın tasarımı ve düzeni ile ilgili konuların yanı sıra pilotların, hava trafik kontrolörlerinin ve diğer personelin bu ekipmanla nasıl etkileşime girdiğini içermektedir. Havacılık kazalarında insan faktörlerinin bazı yaygın örnekleri şunlardır (Böke, 2021: 50-56):

- **Pilot hatası:** Pilotlar, bir uçağın güvenli bir şekilde işletilmesinden sorumludur ve pilotlar tarafından yapılan hatalar ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. Pilot hatası örnekleri arasında uygun prosedürlerin izlenmemesi, ekip üyeleri arasındaki yanlış iletişim ve zayıf karar verme yer almaktadır.
- **Yorgunluk:** Havacılık endüstrisinde çalışan pilotlar, kabin görevlileri, hava trafik kontrolörleri ve diğer personel genellikle uzun saatler çalışmak zorunda kalmakta ve yorgunluğa yol açabilen jetlag etkileriyle uğraşmaktadırlar. Yorgunluk, bilişsel işlevi ve reaksiyon sürelerini bozarak personelin görevlerini güvenli bir şekilde yerine getirmesini zorlaştırabilmektedir.
- **İletişim problemleri:** Pilotlar, kabin görevlileri, hava trafik kontrolörleri ve diğer personel arasındaki yanlış iletişim veya iletişim eksikliği, hatalara ve kazalara yol açabilmektedir. Bu, dil engelleri, radyo arızaları veya zayıf iletişim protokolleri ile ilgili sorunları içerebilmektedir.
- **Stres:** Pilotlar, kabin görevlileri ve diğer personel, genellikle performanslarını ve karar vermelerini olumsuz etkileyebilecek yüksek düzeyde stresle uğraşmaktadır. Bu, ağır iş yükleri, sıkı tarifede etkinlik zamanları ve yüksek baskı durumları gibi faktörlerden kaynaklanabilmektedir.
- **Tasarım sorunları:** Ekipmanın kötü tasarımı veya düzeni de insan faktörü kazalarına katkıda bulunabilmektedir. Örneğin, bir uçağın kumandaları

ergonomik olarak tasarlanmamışsa, pilotlar uçuş sırasında rahatsızlık duymakta veya önemli kumandalara ulaşmakta güçlük çekebilmektedir. Benzer şekilde, bir hava trafik kontrol sisteminin yerleşimi kafa karıştırıcıysa, kontrolörler hava aracını hızlı ve doğru bir şekilde bulmakta ve tanımlamakta güçlük çekebilmektedir.

Havacılık kazalarının çoğunun, "İsviçre Peynir Modeli" olarak da bilinen, insan faktörleri ve teknik problemler dahil olmak üzere faktörlerin bir kombinasyonundan kaynaklandığını belirtmek gerekmektedir (Önen, 2021: 75). Çalışmalar, insan faktörlerinin havacılık kazalarının yaklaşık %70-80'ini oluşturduğunu bulmuştur (Önen, 2021: 20). Bu nedenle insan faktörlerinin kazalara nasıl katkıda bulunduğunu anlamak, gelecekteki olayları azaltmak için önem arz etmektedir.

2.5.5. Dirty Dozen

İnsan faktörlerinin kazalara nasıl katkıda bulunduğunu anlamak için "Hata Açıklama Modelleri" kullanılmaktadır. Bu modellerden biri de "Dirty Dozen Modeli"dir. Dirty Dozen, kazaların veya olayların öncüsü olarak kabul edilen en yaygın on iki koşulu ifade etmektedir. Bu on iki unsur insanları hata yapmalarını etkilemektedir. Dirty Dozen, Transport Canada tarafından geliştirilen ve "Uçak Bakımında İnsan Performansı" için temel bir eğitim programının parçası olan bir kavramdır. Şekil 10'da bu kavramı oluşturan unsurlar gösterilmiştir (Koçaslan, 2021: 85).

İletişim Eksikliği	Rahatlık	Bilgi Eksikliği	Ekip Çalışması Eksikliği
Dikkat Dağılması	Aşırı Yorgunluk	Kaynak Yetersizliği	Baskı
Kararlı Israrcılık Eksikliği	Stres ve Gerginlik	Farkındalık Eksikliği	Normlar

Şekil 10. Dirty Dozen modeli (Böke, 2021: 53-54)

2.5.5.1. İletişim Eksikliği

Uçuş ekibi arasındaki iletişim eksikliği, önemli hatalara ve verimsiz kararlara neden olabilmekte ve bu da hem yolcular hem de ekip üyeleri için istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir. İletişim eksiklikleri olasılığını azaltmak için, uçuş ekipleri etkili iletişim protokolleri konusunda yüksek düzeyde eğitim almalı ve yapılandırılmış komuta sistemlerine ve kapsamlı uçuş öncesi briefinglere bağlı kalmalıdır. Doğru bir şekilde takip edildiği zaman, bu prosedürler, uçuş ekibinin uygun şekilde bilgilendirilmesini ve ekip arasında görev ve sorumlulukların açık bir şekilde anlaşılmasını sağlayabilmektedir (FAA, 2018: 14-15).

2.5.5.2. Rahatlık

Havacılıkta rahatlık, rutin görevleri yerine getirirken güvenlik protokollerinin ve prosedürlerinin göz ardı edilmesine yol açabilen psikolojik bir rahatlık durumu olarak tanımlanmaktadır. Bu sorun, yanlış veya başarısız emniyet uygulamaları nedeniyle kaza ve olayların artmasına neden olabilmektedir. Mikro düzeyde, uçuş ekibinin rahat bir tutumun sonuçlarının farkında olması esastır. Bu, her bireyin herhangi bir görev veya uçuşla ilişkili riskleri, rollerini ve sorumluluklarını anlamasını sağlamayı içermektedir. Daha iyi disiplin aşlamak ve “önce emniyet” kültürünü teşvik etmek, başarısız güvenlik önlemleri ve prosedürleri nedeniyle olası kaza ve olay riskini azaltmaya yardımcı olacaktır (FAA, 2018: 14-16).

2.5.5.3. Bilgi Eksikliği

Bilgi eksikliği, ekip üyelerinin hava operasyonuna rehberlik eden malzemeler, prosedürler ve düzenlemeler hakkında yeterli anlayışa sahip olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Havacılık endüstrisinde emniyet son derece önemlidir. Emniyetli bir uçuş sağlamak için gerekli tüm materyallere, prosedürlere ve düzenlemelere hâkim olmak hem uçuş ekibinin hem de kabin ekibinin görevidir. Bilgi eksikliğinin kesin kaynağını saptamak zordur. Bununla birlikte, birkaç olası neden vardır. En belirginlerinden biri yetersiz eğitimidir. Çağdaş hava yolu endüstrisinde, bütçe kısıtlamaları genellikle yetersiz eğitim standartlarıyla sonuçlanmıştır. Uçuş ekipleri arasındaki bilgi eksikliğine katkıda bulunan bir başka potansiyel faktör de ekiplerin yorgunluğudur. Ekiplerin çalışma süreleri artmaya devam ettikçe, ekip yorgunluğu potansiyeli de artmaktadır. Personel yorulduğunda, dikkat ve doğru davranış gösterme seviyeleri düşmekte, bu da hatalara ve eksikliklere neden olmaktadır. Son olarak, uçuş ekipleri arasındaki bilgi eksikliğine katkıda bulunan diğer sorunlar arasında belirli uçaklarla ilgili deneyim eksikliği, ekip

üyeleri arasındaki koordinasyon eksikliği ve kokpit içindeki dikkat dağınıklığından kaynaklanan hatalar yer almaktadır. Tüm bu sorunların, bir uçuşun emniyeti ve yolcu güvenliği üzerinde olumsuz bir etkisi olabilmektedir (FAA, 2018: 14-16).

2.5.5.4. Dikkat Dağılması

Dikkat dağınıklığı, tehlikeli sonuçlara yol açabilecek ciddi bir sorundur. Uçuş ekibinin bir uçağı kontrol ettiklerinde, ellerindeki göreve konsantre olmaları ve dikkatlerini uçaktan başka yöne çevirebilecek dış etkenlere maruz kalmamaları beklenmektedir. Dikkatin dağılması, gecikmeler, kazalar ve ölümlerle sonuçlanabilecek hata risklerinin artmasına neden olabilmektedir. Uçuş ekibi arasındaki dikkat dağınıklığı çeşitli şekillerde olabilmektedir. En yaygın dikkat dağıtma kaynakları, hava trafik kontrolörleri ile telsiz veya telefon iletişimleri veya ekip üyeleri arasındaki konuşmalar gibi iletişim temelli dikkat dağıtıcı unsurlardır. Yorgunluk, jetlag, hava koşulları ve diğer dış etkenler nedeniyle de dikkat dağınıklığı oluşabilmektedir. Uçuş ekibi arasında dikkat dağılmasıyla ilgili riskleri en aza indirmek için hava yolu işletmeleri resmî prosedürler yayınlamaktadır. Bu prosedürler, dikkat dağıtıcı unsurları belirlemeye, kokpitteki ortamı yönetmeye ve iletişim için politikalar uygulamaya odaklanmaktadır. Hava yolları ayrıca uçuş ekibini dikkat dağınıklığını en iyi nasıl yönetecekleri ve görevlerine nasıl odaklanacakları konusunda eğitmek için sıklıkla davranış uzmanları kullanmaktadır (FAA, 2018: 14-17).

2.5.5.5. Ekip Çalışması Eksikliği

Ekip çalışması, birlikte çalışan herhangi bir birey grubu için esastır, ancak uçuş ekipleri arasında özellikle önemlidir. Uçuş ekipleri, başarılı ve güvenli bir uçuş sağlamak için birlikte iş birliği içinde çalışabilmeli ve birbirlerine güvenebilmelidir. Uçuş ekipleri arasında ekip çalışması eksikliği, uçuşun ve yolcuların güvenliğini riske atabilecek çok çeşitli sorunlara yol açabilmektedir. Uçuş ekibi üyeleri arasında ekip çalışması eksikliği olduğunda, iletişim kesintilerine yol açabilmektedir. Uçuş ekiplerinin, önemli kararları birlikte alabilmeleri ve zamanında harekete geçebilmeleri için birbirleriyle hızlı ve verimli bir şekilde iletişim kurabilmeleri gerekmektedir. İletişimde bir kopukluk olması, karar vermede hatalara, kaçırılan talimatlara yol açabilmekte ve nihayetinde uçuş emniyetini riske atabilmektedir. Ekip üyelerinin birlikte çalışmaması strese ve çatışmaya da yol açabilmektedir. Uçuş ekipleri ve kabin görevlileri, uçuşu emniyetli bir şekilde tamamlamak için gerekli olan bilgileri doğru verebilmeli ve birbirlerini destekleyebilmelidir. Uçuş ekipleri ve kabin görevlileri arasındaki ekip çalışmasının çok

önemli olduğu açıktır. Ekip çalışması olmadan, hata riski önemli ölçüde artmakta ve potansiyel olarak hayatlara mal olabilmektedir. Ekip üyelerinin birbirlerini tanımaya zaman ayırmaları, güvene dayalı ilişkiler kurmaları ve etkili bir şekilde birlikte çalışabilmeleri ve sağlıklı kararlar alabilmeleri için etkili bir şekilde iletişim kurmaları önemlidir. Emniyetli ve başarılı bir uçuş sağlamanın en iyi yolu budur (FAA, 2018: 14-18).

2.5.5.6. Aşırı Yorgunluk

Hava yolu personeli, uçuş emniyetini ve yolcu güvenliğini sağlamaktan sorumludur, ancak uzun ve çoğu zaman yoğun iş günleri, onların fiziksel ve zihinsel sağlıklarına zarar verebilmektedir. Yorgunlukla birlikte hata veya kaza riski ciddi şekilde artabileceğinden, uçuş ekibi ve kabin ekibi arasındaki yorgunluk, bu temel çalışanlar için ciddi bir sorundur. Çalışılan uçuş saatlerini düzenlemek için, Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü minimum dinlenme sürelerini belirlemiştir. Tipik olarak, pilotlar ve kabin ekibi bir uçuş operasyonu için yola çıkar, uçuşta çalışır ve döndükten sonra dinlenirler. Bu dinlenme süresi genellikle 12 saat sürmekte, ancak birçok ekip üyesi yeterli dinlenme süresi bulmakta zorlanabilmektedir. Değişen iklimler, uçaktaki gürültü ve ışık artan yorgunluk seviyelerine yol açabilmektedir. Yetersiz ve verimsiz dinlenme, ekip üyelerinin işlerindeki etkinliğinin belirgin bir şekilde azalmasına ve kaza ve olay risklerinin artmasına neden olabilmektedir. Ekip üyeleri arasında yorgunluğu önlemek için hava yolları iyi çalışma/dinlenme programları oluşturmaktadır. Ayrıca kabin ve uçuş ekibine nasıl daha iyi uyuyacaklarını ve dinlenme sürelerini nasıl düzenleyeceklerini ve ayrıca kendilerinde ve başkalarında yorgunluk belirtilerini nasıl fark edeceklerini öğretmek için eğitim programları düzenlemektedir. Uygun planlama, sağlık ve güvenlik önlemlerinin uygulanmasıyla hava yolları, ekip üyeleri için daha iyi koşullar sağlayabilir ve yorgunluktan kaynaklanan kaza riskini azaltabilir (FAA, 2018: 14-20).

2.5.5.7. Kaynak Yetersizliği

Havacılık endüstrisi açısından bakıldığında, kaynakların eksikliği genel operasyonun etkinliğinin, güvenliğinin ve emniyetinin azalmasına neden olabilmektedir. Kaynak eksikliği ile ilgili en önemli sorunlardan biri, zayıf ekip güvenliğidir. Yetersiz personel, aşırı strese ve yorgunluğa neden olarak çok daha fazla insan hatası olasılığına yol açabilmektedir. Fazla çalışma ve bitkinlik ile ilgili riskler, kaynaklar kıt olduğunda daha sık ortaya çıkma eğilimindedir. Bu, genellikle eğitilmiş ve yeterli personel eksikliği nedeniyle yolcuların ve uçuş personelinin potansiyel olarak tehlikeye atılmasıyla

sonuçlanan büyük bir sorundur. Ayrıca, kaynak eksikliği, kalkış veya varışlarda uzun gecikmeler, uçuş sırasında zorluklar, bagaj ve ikramla ilgili sorunlar gibi çeşitli sorunlara da neden olabilmektedir. Kaynak eksikliği nedeniyle oluşabilecek gecikmeler ve personel eksikliğinden kaynaklanan aşırı aksama süresi, personel için ücretlerde ve diğer faydalarda azalmaya yol açabilmektedir. Bu da iş tatminlerini azaltabilmektedir. Örgütler için ise yüksek personel devir hızına yol açabilmektedir. Sonuç olarak, uçuş ekipleri ve kabin ekipleri arasındaki kaynak eksikliği, havacılık endüstrisi için büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Azalan emniyet ve güvenlik, artan sorunlar ve finansal problemlerin tümü kaynak kıtlıklarından kaynaklanmaktadır ve endüstrinin genel başarısı ve sürdürülebilirliği açısından oldukça maliyetli olabilmektedir. Bu nedenle, hava yollarının ve diğer havacılık operatörlerinin, bu sorunları önlemek için yalnızca verimli eğitim ve yönetim uygulamaya değil, aynı zamanda olası felaketleri veya istenmeyen sonuçları önlemek için kaynaklarını artırmaya odaklanması önemlidir (FAA, 2018: 14-22).

2.5.5.8. Baskı

Uçuş ekibi ve kabin ekibi, hava yolu endüstrisinde muazzam miktarda baskı ile karşı karşıyadır. Pilotlar ve kabin görevlileri de dahil olmak üzere hava yolu personeli, yolcular için emniyetli, güvenli, konforlu ve stressiz bir yolculuk sağlamakla görevlendirilirken, sıklıkla profesyonellik ve problem çözme becerileri sergilemektedirler. Bu görevleri yerine getirirken hem iç hem de dış kaynaklardan yüksek miktarda stres yapıcı unsurlar gelebilmektedir. Özellikle sıkışık uçuş programı ya da bir başka deyişle tarifede etkinlik, bir hava yolu için en önemli başarı ölçütü ve maliyet faktörlerinden biridir. Uçuş öncesi hazırlıklar sırasında, ekip üyeleri, uçağın uçuşa uygun şekilde hazırlandığından ve gerekli tüm emniyet ve güvenlik kontrollerinin tamamlandığından emin olmak için baskı altında olabilmektedir. Hava yolu endüstrisinde çalışmanın en stresli yönlerinden biri, güvenlik ve uyumluluk söz konusu olduğunda karşılanması gereken yüksek standartlardır. Uçuş ekibi ve kabin ekibi, görev başındayken güvenlik protokollerine, yönetmeliklerine ve kurallarına özenle uymak zorundadır. Sadece yolcularının değil, diğer ekip üyelerinin, yer personelinin ve ilgili operasyondaki herkesin güvenliğinden sorumludurlar. Operasyon sırasında bir şeyler ters giderse, güvenlik ekibi hızlı ve kararlı bir şekilde hareket edebilmelidir. Çünkü hatalar ciddi sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle, ekipler en yüksek emniyet ve güvenlik için çabalarırken baskı artmaktadır. Kabin ekibi, dış baskılara ek olarak günlük görevlerinde iç baskılarla da karşılaşmaktadır. Yolcuların rahat etmesini sağlarken, ihtiyacı olanlara yardım etmektedirler. Yolcular, doğal olarak stressiz bir ortam sağlanması için kabin

ekibine güvenirlir ve ihtiyaçları karşılanmadığı takdirde şikayetlere ve çatışmalara yol açabilirler. Bu nedenlerle, kokpit ve kabinde çalışmak çok sayıda çoklu görev yapma yeteneği ve farkındalık gerektiren zorlu bir iştir (FAA, 2018: 14-24).

2.5.5.9. Kararlı Israrcılık Eksikliği

Hem endişelerimizi dile getirememek hem de başkalarının endişelerini dile getirmesine izin vermemek etkisiz iletişime neden olmakta ve ekip çalışmasına zarar vermektedir. Kararlarında ısrar etmeyen ekip üyeleri, bunu yapmanın yanlış ve tehlikeli olduğuna inansalar bile çoğunluk kararıyla gitmeye zorlanabilmektedir. Kararlı ısrarcılık, duygularımızı, düşüncelerimizi, endişelerimizi, inançlarımızı ve ihtiyaçlarımızı olumlu ve üretken bir şekilde ifade etmemizi sağlayan bir iletişim ve davranış tarzıdır. Kararlı ısrarcılık, başkalarını da tehdit altında, zayıflamış veya itibarını kaybetmiş hissettirmeden kendilerini savunmaya teşvik etmektedir. Bireyin fikrini ısrarlı bir şekilde söylemesi, saldırganlıkla karıştırılmamalıdır. Doğrudan, dürüst ve uygun bir şekilde iletişim kurmakla ilgilidir. Kararlı ısrarcılık teknikleri öğrenilebilir ve sakin kalmaya, mantıklı olmaya, genellemeler yerine belirli örnekler kullanmaya ve geri bildirim almaya odaklanmaktadır. En önemlisi, herhangi bir eleştiri, kişilere ve kişiliklere değil, eylemlere ve sonuçlarına yöneliktir. Bu bağlamda, başkalarının itibarının korumasına ve verimli bir sonuca varılmasına olanak tanımaktadır (FAA, 2018: 14-25).

2.5.5.10. Stres ve Gerginlik

Uçmak, stresli bir kariyer yoludur ve muhtemelen bir kişinin sahip olabileceği en stresli işlerden biridir. Uçuş ve kabin ekibinin çok sayıda güvenlik kontrolü ve prosedürünü tamamlaması, sıkışık ve kapalı alanlarda çalışması, uzun mesafeler kat etmesi ve uzun saatler çalışması genellikle yorgunluğa ve tükenmişliğe neden olduğundan, tüm bunlar zihinsel bir bedel almaktadır (Martinussen ve Hunter, 2018: 224).

Uçuş ve kabin ekibi için en büyük stres kaynaklarından biri uzun çalışma saatleridir. Uçuşlardaki uzun saatler ve gecikmeler genellikle yorgunluğa yol açmakta, bu da zayıf karar verme ve odaklanma eksikliğine neden olmaktadır. Ek olarak, işin doğası gereği, son dakika seyahat düzenlemelerinin yapılması, uçuş programlarında değişiklik beklenmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, genellikle dinlenme süreleri açısından çok az zaman vardır, bu da molalar ve kişisel bakım için ayrılan zamanın en iyi ihtimalle kısacık olduğu anlamına gelmektedir. Bu yoğun çalışma koşulları, uçuş ve kabin ekibinin kişisel yaşamları ve işleri arasında denge kurmaya

çalışması nedeniyle strese yol açabilmektedir. Pek çok ekip, ailelerinin ana geçimini sağlayan kişidir. Ancak son derece zorlu kariyer yolu, kendilerini bitkin hissetmelerine ve aileleriyle geçirecekleri zamanı kaçırmalarına neden olabilmektedir. Böylesine önemli bir işin taleplerine ayak uydurmaya çalışmanın stresi, ekiplerin bunalmış ve yalnız hissetmesine neden olabilmektedir (Martinussen ve Hunter, 2018: 226-227).

Uçuş ve kabin ekibi olmanın fiziksel unsurları, onların zihinsel ve fiziksel sağlıklarını da etkileyebilmektedir. Yoğun türbülans, sıkışık kabinler ve farklı zaman dilimlerindeki uzun mesafeli uçuşlar, önemli ölçüde strese neden olabilmektedir. Bununla birlikte, işin fiziksel talepleri, kötü uyku düzenine (Martinussen ve Hunter, 2018: 228) ve fiziksel aktivite eksikliğine (Çetingüç, 2021: 371-372) neden olabilmekte, bu da uçuş ve kabin ekibinin yaşadığı stres düzeyini artırabilmektedir.

Genel olarak, uçuş ve kabin ekibi arasındaki stresin nedenleri çeşitlidir, ancak yorgunluk, tükenmişlik ve dinlenme eksikliği gibi ortak konuları paylaşmaktadırlar. Bu nedenle, özellikle kabin ekibinin işin fiziksel ve zihinsel talepleriyle başa çıkabilmesi için kaynaklara ve güçlü destek sistemlerine erişimi olması gerekmektedir. Ayrıca, yeterli miktarda dinlenme ve rahatlama ile dengeli bir yaşam tarzı sürdürmeleri için teşvik edilmelidirler. Bu şekilde, enerjik ve yenilenmiş hissederek işlerine dönebilirler ve uçuş ve kabin ekibinin zorlu ve stresli ortamlarıyla daha iyi başa çıkabilirler.

2.5.5.11.Farkındalık Eksikliği

Uçuş ekiplerinin üstlendiği ağır sorumluluklarını yerine getirebilmesinde durumsal farkındalığa sahip olmanın önemi yadsınamaz bir gerçektir. Bir pilot için durumsal farkındalık, uçağın konumu, uçuş koşulları, arazi, engeller ve hava durumu sistemleri gibi operasyonun emniyetini ve güvenliğini etkileyebilecek diğer faktörlerin zihinsel bir resmine sahip olmak anlamına gelmektedir. Yetersiz durumsal farkındalığın potansiyel sonuçları arasında “kontrol kaybı, hava sahası ihlali, şiddetli türbülans veya beklenmedik derecede güçlü kafa rüzgarları ile karşılaşma yer almaktadır. Kabin ekipleri için ise her an acil bir durum yaşanabilecekmiş gibi teyakkuzda olup uçağın neresinde oldukları, buldukları yerde hangi acil durum ekipmanlarının olduğu bilgisine sahip olmaları durumudur (FAA, 2018: 14-28).

Durumsal farkındalık sadece teorik bir kavram değildir. Çoğu kaza veya olayla ilgilidir, gerçektir ve yokluğu kazalara neden olmaktadır. Avustralya Ulaştırma Güvenliği Kurulu'nun (ATSB) araştırması, tüm olay ve kazaların yaklaşık yüzde 70'inde insan faktörlerinin katkıda bulunan bir neden olduğunu göstermektedir. Bu raporlarının yaklaşık yüzde 85'i de durumsal farkındalık kaybından bahsetmektedir (URL-6, t.y.).

Durumsal farkındalık, uçuş güvenliği için gereklidir ve etkisi ve etkisi yaygındır. Çevreyi taramak ve sonuçları zihinsel modellerle karşılaştırmak için duyular kullanılarak kazanılmaktadır. Yaklaşan uçuş aşamaları için planlama, iletişim ve koordinasyon, hedef belirleme ve geri bildirim, durumsal farkındalık ve karar vermenin temel bileşenleridir. Dikkatsizlik, dikkat dağınıklığı ve ağır iş yükü durumsal farkındalığı tehdit etmektedir (URL-6, t.y.).

Havacılıkta farkındalık eksikliği, birden fazla nedeni olan karmaşık bir konudur. Ancak bu nedenleri açık iletişim, ileri teknoloji, uygun eğitim ve yerleşik protokoller ile ele alarak farkındalık eksikliğini önlemek ve uçuş operasyonlarında yer alan tüm tarafların emniyet ve güvenliğini sağlamak mümkündür.

2.5.5.12.Normlar

Normlar, "normal" veya işlerin normalde yapılma şeklinin kısaltmasıdır. Çoğu kuruluş tarafından takip edilen veya hoş görülen yazılı olmayan kurallardır. Olumsuz normlar, yerleşik güvenlik standardından uzaklaşarak bir kazanın meydana gelmesine neden olabilmektedir. Normlar genellikle belirsiz çözümleri olan sorunları çözmek için geliştirilmektedir. Belirsiz bir durumla karşı karşıya kaldığında, kişi, kendi tepkilerini oluşturmak için bir başkasının davranışını referans çerçevesi olarak kullanabilmektedir. Bu süreç devam ettikçe grup normları gelişmektedir (FAA, 2018: 14-28).

2.6. Hava Taşımacılığı – Turizm İlişkisi

Turizm sektörünün gelişimi boyunca, ulaşımdaki ilerlemelerin etkisi açıkça görülmüştür. 19. yüzyılda buharlı gemilerin ve demiryolu hizmetlerinin kullanılmaya başlanması, organize turizm hareketliliğinin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamıştır. Benzer şekilde, 20. yüzyılda havacılığın gelişmesi, özellikle de geniş gövdeli uçakların kullanılmaya başlanması turizm sektörüne ivme kazandırmıştır.

Hava taşımacılığı, özellikle uzun mesafeli seyahatler için küresel ulaşım sisteminin önemli bir bileşenidir. Taşımacılık tipik olarak hareket aracına göre sınıflandırılır ve hava taşımacılığı için birincil araç uçaklardır. Hava taşımacılığı, insanları, postayı ve kargoyu bir yerden başka bir yere hızlı bir şekilde taşımak için helikopterler ve jetler gibi hava araçlarının kullanılmasını içermektedir. Hava taşımacılığı hizmetleri, havacılığın en görünür bileşenidir. Hava taşımacılığının toplu taşımayla ilgili olduğuna dair yaygın bir görüş olsa da bu sistem, bir turistin destinasyona ulaşması, kargo nakliyatı veya sağlık hizmetlerinde de kullanılmaktadır. Başka bir deyişle, çoğu insan hava taşımacılığını

başka bir amaca ulaşmak için kullanılmaktadır. Örneğin, turistler bir destinasyona uçarlar. Uçak yolculuğu öncelikle ya da yalnızca bu amaca ulaşmak için bir araçtır.

“Seyahat” ve “turizm” terimleri, insanların ziyaret etmek ve geldikleri yere geri dönmek amacıyla bir yerden başka bir yere hareket etmelerini ifade etmek için genellikle birbirlerinin yerine kullanılabilir. Ancak “turizm”, seyahat eden yolculara hizmet ve ürün sağlayan bir dizi endüstriyi kapsayan daha kapsamlı bir terimdir. İnsanların bu hareketi uluslararası düzeyde genellikle “turizm” olarak adlandırılmaktadır.

Ulaşım ve turizm kavramları birbiriyle iç içe geçmiş iki sektördür. Turist deneyimi, turist memnuniyeti ile yakından bağlantılıdır. Ulaşımın çeşitli yönleri turizm ve turist deneyimine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Bu nedenle, ulaşım deneyiminin turist deneyiminde etkili bir yeri olduğu söylenebilir. Page'e (2009: 3) göre ulaşım, turizm faaliyetlerinin büyümesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Nitekim araştırmacı "Ulaşım ve ulaşımı destekleyen altyapı ve üstyapı sistemleri olmadan, turistik seyahat amacıyla insan hareketliliği gerçekleşmez." diye düşünmektedir. Turizm sisteminin ayrılmaz bir parçası olan hava taşımacılığı da kaliteli hizmet sunmak zorundadır. Dünyanın farklı bölgelerinden gelen ve çoğunlukla hava taşımacılığındaki kalite standartlarının farkında olan turistler için sunulan tesis ve hizmetlerin uluslararası standartlara uygun olması gerekmektedir. Thompson ve Schofield (2007: 137), ulaşım altyapısının ve bu altyapıdaki unsurlar tarafından sunulan hizmetlerin kalitesinin genel turist deneyiminde önemli ve etkili rolü olduğunu belirtmiştir.

Turizm başka yerlere seyahat etmeyi, oraları ziyaret etmeyi ve deneyimlemeyi içermektedir ve bu nedenle ulaşım, turistlerin çıkış ve varış bölgeleri arasında hareket etmelerini sağlayan turizm sisteminin temel bir bileşenidir. Bu sistem içinde hava yolu taşımacılığı, gelişen en ileri boyuttur. Turizm sektörü ve havacılık sektörünün yeniliklere ve gelişme açık olması yanı sıra birbirlerine bağlı olmaları, bu iki sektörün sürekli büyümesini sağlamaktadır (Kırgız ve Arıkan, 2015: 131).

Erişilebilirlik, özellikle hava ulaşımı bağlamında turizm endüstrisinin sürdürülebilirliği ile doğrudan ilişkilidir. Milyonlarca insan hava yolu ulaşımı ile dünyanın en uzak bölgelerine seyahat edebilir hale gelmiştir. Yine uçaklar sayesinde bir kişi hafta sonu tatilini ülkesinin bir başka bölgesinde hatta komşu ülkelerden birinde geçirebilmekte ve pazar akşamı tekrar evine dönebilmektedir. Ulusal ve uluslararası turizm hareketlerinde görülen hızlı gelişmeler aynı zamanda, küresel hava ulaşım pazarının da genişlemesine neden olmuştur. Bu özelliği nedeniyle turizm ve havacılık arasında simbiyotik bir ilişkiden söz edilebilir.

Hava yolları ile yapılan seyahatlerin sürekli bir şekilde büyümesi turizm–hava yolu ilişkisinin doğrusal bir fonksiyon bulunduğunu göstermektedir. Airports Council International’ın dünya çapındaki tahmini yolcu sayısını 8,9 milyar kişi/yıl olarak göstermesi (URL-7, 2023), Türkiye’de ise 2023 yılının ilk 10 aylık döneminde 184.836.400 kişiye ulaşması (URL-8, 2023), bu doğrusal ilişkiyi doğrular niteliktedir. Bununla bağlantılı olarak, ulaşım türüne göre Türkiye’ye giriş yapan ziyaretçi sayıları (2021-2023) Tablo 5’te sunulmuştur. Tablo 5’te yer alan verilere göre 2023 yılında Türkiye’ye giriş yapan ziyaretçilerin %72,54’ünün hava yolunu kullandığı görülmektedir.

Tablo 5. Ulaşım türüne göre Türkiye’ye giriş yapan ziyaretçi sayıları (URL-9, 2023)

Ulaşım Türü	2021	2022	2023
Hava yolu	21.543.623	37.366.351	43.285.188
Kara yolu	5.417.761	11.571.545	13.355.564
Deniz yolu	411.660	2.028.068	2.953.522
Demir yolu	34.633	49.566	70.557
Toplam	27.407.677	51.015.530	59.664.831

Ülkelere ve topluma ekonomik, kültürel ve sosyal boyutlarda son derece önemli faydaları olan hava yolu taşımacılığı dünyanın en uluslararası sektörlerinin başındadır. Bu özelliği ile hava yolu taşımacılığı kuşkusuz küreselleşmeyi desteklemektedir. Bu bağlamda, dünyanın bir ucundan diğer ucuna ticari ve turistik faaliyetler çok kolay bir şekilde gerçekleştirilmekte ve hem ülkelere hem de işletmelere ekonomik gelişme fırsatı sağlanmaktadır.

Hava yolu taşımacılığı, turistlerin destinasyonlara hızlı ve etkin bir şekilde ulaşmasını sağlamaktadır. Bu durum, turizm talebini artırmakta ve böylece turizm endüstrisinin büyümesine katkıda bulunmaktadır. Turizm endüstrisi açısından hava yollarının önemi aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

1. Hava yolları, küresel turizm için hayati bağlantılar sağlayarak turizm endüstrisinde çok önemli bir rol oynamaktadır. Tüm uluslararası turistlerin yarısından fazlasının (%54) (WTO, 2023: 22) hava yoluyla seyahat etmesi, havacılık ve turizm sektörlerinin karşılıklı bağımlılığını ortaya koymaktadır.
2. Havacılık ve turizm arasındaki ilişki simbiyotiktir. Turizm ziyaretçi çekmek için havacılığa, havacılık da talep yaratmak ve koltukları doldurmak için turizme dayanmaktadır. Bazı ülkeler, örneğin Endonezya gibi adalar, ulaşılması güç destinasyonlar olmaları nedeniyle ziyaretçi çekmek için hava taşımacılığına yönelmektedir (URL-11, 2023). Gelişmekte olan pek çok ülke

de erişilebilir hava taşımacılığı sayesinde istikrarlı bir ekonomi için gelişen bir turizm endüstrisine ihtiyaç duymaktadır.

3. Hava yolları küresel ekonomiye önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Turizm sektörü 319 milyon istihdamı desteklemekte ve dünya GSYH'sine 8,8 trilyon dolar katkıda bulunmaktadır. Bu miktar, küresel ekonominin %10,4'üne tekabül etmektedir. 2029 yılına kadar turizmin dünya genelinde 421 milyon kişiye istihdam sağlaması beklenmektedir (Joun ve Kim, 2020: 2).

Turizm ve hava taşımacılığı ilişkisinin olumlu yönlerinin yanında olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Turizm, özellikle hava taşımacılığı yoluyla önemli bir çevresel etkiye sahiptir. Turizmin büyümesi ve yolcu sayısındaki artış, karbondioksit emisyonları, kirlilik ve ulaşımın diğer yan etkileri nedeniyle çevresel bozulmaya yol açabilmektedir (Stefanica, 2017: 84). Özellikle uçak yolculuğu, sera gazı emisyonlarına ve iklim değişikliğine önemli ölçüde etki ettiği için sürdürülebilirlik hedefleriyle bağdaşmamaktadır. Bununla birlikte araştırmalar, turistlerin seyahat kararlarının çevresel değerlerden asgari düzeyde etkilendiğini ve gönüllü davranış değişikliğinin mümkün olmadığını göstermektedir (Luzecka, 2016: 446).

Karşılıklı bağımlılık turizm sistemini daha karmaşık hale getirebilmektedir. Çeşitli turizm işletmeleri, işlevlerini yerine getirebilmek için sorunsuz hava taşımacılığı hizmetlerine ihtiyaç duymaktadır. Konaklama sektörü gibi turizmin temel unsurlarının hava taşımacılığına artan bağımlılığı bu duruma örnek olarak verilebilir.

Lohmann ve Duval (2014: 133), turizm ve hava taşımacılığı arasında üç paralellik tespit etmiştir. Bunlar “düzenleyici sinerjiler”, “amaç fonksiyonu” ve “sürdürülebilirlik”tir. Ulaştırma ve turizm arasında ortaya çıkabilecek "düzenleyici sinerjiler", bir sektördeki düzenlemenin diğeri üzerinde anlamlı ve doğrudan bir etkiye sahip olabileceğini ifade etmektedir. Örneğin, turizm pazarlaması hava taşımacılığını artırabilir; ya da diğer yandan, yeni hava yolu iş modelleri turist varışlarını artırabilir. “Amaç fonksiyonu” açısından her ikisinde de benzer şeylerin söz konusu olduğu, ancak bunların doğasının farklı olabileceği anlamına gelir. Örneğin, kişisel hareketlilik her ikisinin de bir parçasıdır, ancak nihai sonuçlar farklılık göstermektedir. Ayrıca, her ikisi de “sürdürülebilirlik” çabaları için girişimlerde bulunmaktadır.

Hava yolu taşımacılığı-turizm ilişkisinin tüm açıklanan yönleri dışında dünyayı etkileyen salgın hastalıklar, savaşlar, ekonomik krizler aynı zaman da bu ilişkiye de yansımaktadır.

2.7. COVID-19 Salgını ve Havacılık Sektörüne Etkileri

Hava taşımacılığı, turizm sektörü gibi dış olaylara karşı oldukça hassastır. Pforr ve Hosie (2007: 249), sektörün dünya çapında meydana gelen olumsuz olaylar nedeniyle sürekli bir kriz tehdidi altında olduğunu belirterek bu duyarlılığa dikkat çekmiştir.

Tarih boyunca havacılık sektörünü etkileyen birçok kriz yaşanmıştır. Terör saldırıları, ekonomik gerilemeler ve yaygın salgın hastalıkların sektörü olumsuz etkilediği bilinmektedir. Çin'de ortaya çıkan ve tüm dünyaya yayılan COVID-19 salgını, diğer sektörlerin yanı sıra havacılık sektörünü de etkisi altına almıştır. Hükümetler, COVID-19'un yayılmasını durdurmak için sınırların kapatılması gibi çeşitli kısıtlamalar getirmiştir. Bunun sonucunda yolcu talebi önemli ölçüde azalmıştır (Hopancı vd., 2021: 447).

2019 yılına kıyasla 2020 yılı için dünya tarifeli yolcu trafiği üzerindeki COVID-19 etkisi (gerçek sonuçlar) (ATB, 2022: 5),

- Hava yolları tarafından sunulan koltuklarda genel olarak %50 azalma,
- Yolcu sayısında toplamda 2.703.000.000 azalma ve
- Hava yollarının brüt yolcu işletme gelirlerinde yaklaşık 372 milyar ABD doları kayıp olmuştur.

2020 yılına kıyasla 2021 yılı için dünya tarifeli yolcu trafiği üzerindeki COVID-19 etkisi (gerçek sonuçlar) (URL-10, t.y.),

- Hava yolları tarafından sunulan koltuklarda genel olarak %40 azalma,
- Toplamda 2.203.000.000 yolcu azalmıştır.
- Hava yollarının brüt yolcu işletme gelirlerinde yaklaşık 324 milyar ABD doları kayıp olmuştur.

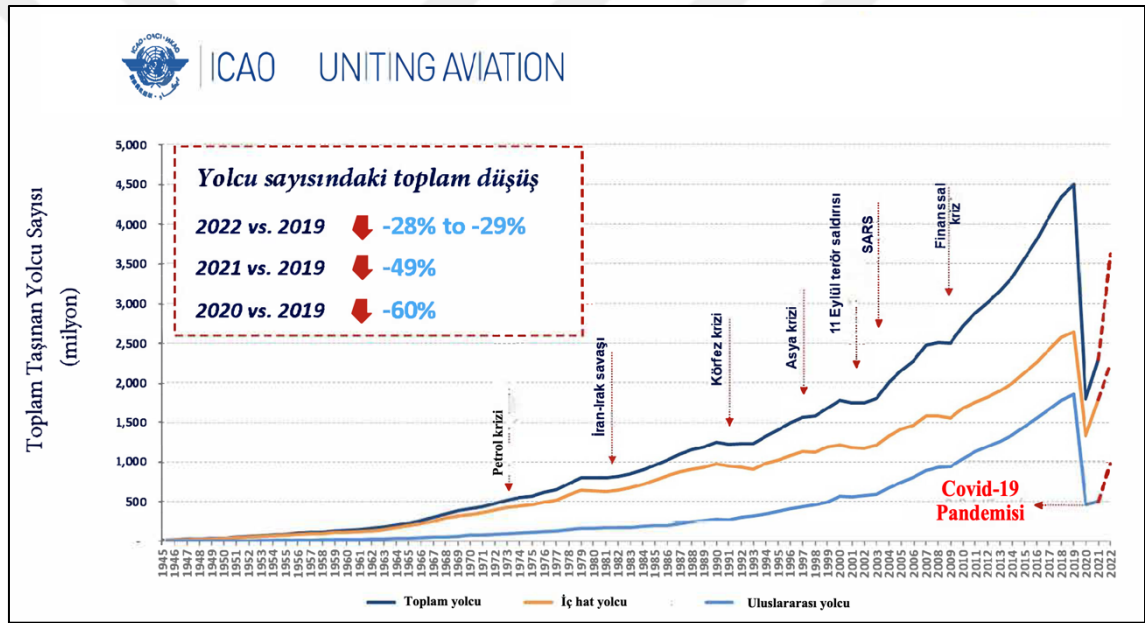
2021 yılına kıyasla 2022 yılının ilk altı ayı için dünya tarifeli yolcu trafiği üzerindeki COVID-19 etkisi (tahmini sonuçlar) (URL-10, t.y.):

- Hava yolları tarafından sunulan koltuklar genel olarak %22 azalmıştır.
- Yolcu sayısında toplamda 1.291.000.000 azalma ve
- Hava yollarının brüt yolcu işletme gelirlerinde yaklaşık 191 milyar ABD doları kayıp olmuştur.

Sık ve ani değişen salgın durumundan kaynaklı olarak COVID-19 vaka yükünde meydana gelen keskin artış nedeniyle 2021 yılının ilk çeyreğinde ciddi bir düşüş yaşayan dünya hava trafiğindeki toparlanma yıl boyunca vakaların durumuna göre değişkenliğini sürdürmüştür. Özellikle artan aşılama oranları ve yoğun seyahat dönemi boyunca dünyanın çeşitli yerlerinde gevşetilen seyahat kısıtlamalarına bağlı olarak ikinci ve

üçüncü çeyreklerde durum biraz istikrar kazanmıştır. Ancak, Delta varyantına ek olarak Omicron varyantının ortaya çıkması, yoğun kısıtlamaları da beraberinde getirdiğinden söz konusu yükseliş eğilimi dördüncü çeyrekte aniden durmuştur. 2021 yılında gerçekleşen kısa vadeli toparlanmaya rağmen, yeni varyantların ortaya çıkması nedeniyle hava trafiği uzun bir süre daha COVID-19 öncesi trendin altında kalmayı sürdürmüştür (ICAO, 2022).

Şekil 11'deki Uluslararası Sivil Havacılık Örgütü (ICAO)'nın bir kuruluşu olan Air Transport Bureau'nun yayınladığı 2021 yılı ön verilerine göre dünya yolcu trafiği, 2020 yılında görülen %60 oranındaki büyük düşüşten sonra yeniden yükselişe geçerek 2,3 milyar yolcu olarak gerçekleşmiştir. Ancak, yine de yolcu trafiği COVID-19 öncesi (2019 yılı) döneme göre %49 oranında (yaklaşık 2,2 milyar yolcu) düşük kalmıştır.



2020 yılında Türkiye'de hava trafiği COVID-19 salgını nedeniyle 2009 yılı seviyesine gerilemiştir. Hava trafiği, nisan ve mayıs aylarında 2019 yılı seviyelerinin %90'ının altında kalmıştır. Haziran'da kademeli ve istikrarlı bir toparlanma sürecine başlayan Türk sivil havacılık sektörü, diğer Avrupa ülkelerinin aksine 1.971 uçuşla zirveye ulaşarak Ekim'de %45 civarında istikrar kazanmıştır. Genel olarak, trafik kaybı açısından Türkiye, -0,49 milyon uçuşla Avrupa'da 6. sırada yer almıştır (Turgut vd., 2020: 16).

2021'in ilk yarısında Türkiye'de uçuş sayısı düşük seviyede kalmıştır. Aşilar ve AB Dijital COVID sertifikası toparlanmaya yardımcı olarak 2021'in ikinci döneminde trafiğin sabit kalmasına neden olmuştur (DHMI, 2022: 8).

COVID-19 salgını sürecinde hava yolu işletmeleri yolcularını ve çalışanlarını bu salgından koruyabilmek için birtakım önlemler almıştır (Kılıç vd., 2021: 360-363).

1. Fiziksel mesafe oluşturmak: Özel yolcu salonlarının kapatılması, güvenlik kontrol süreçlerinde değişiklik, el bagajı kısıtlaması ve havalimanı içinde mesafe korunumuna ilişkin bilgilendirmeler bu başlığa örnek olarak verilebilir.
2. Temas alanlarını azaltmak: Kapılarda temassız binişleri, uçak içi hizmetlerin basitleştirilmesi, doğrudan körükten uçağa geçiş veya uçağa otobüs ile gidilecekse otobüs sayısının artırılması gibi önlemlerdir.
3. Hijyen önlemleri: Maske takma zorunluluğu, uçakların hijyeni, kabin havasının temizliği, ekiplere verilen koruyucu ekipmanlar ve dezenfektan ürünleri gibi önlemlerdir.

Türkiye'nin bayrak taşıyıcı hava yolu olan Türk Hava Yolları (THY) bu süreçte 2021 yılında günlük ortalama 938 adet uçuş ile Avrupa'da en fazla sefer yapan hava yolu işletmesi olmasına rağmen, 2019 yılı verilerinin %60'ına ulaşmıştır. THY, azalan yolcu talebini kargo taşımacılığı yaparak kısmen telafi etmiştir. Özellikle salgınla mücadele kapsamında tıbbi malzemelerin taşınmasında önemli katkılar vermiştir. 2021 yılı sonunda kargo gelirini %48 artırarak dünyanın en büyük 5. hava kargo taşıyıcısı olmuştur (THY A.O., 2021).

Sonuç olarak, hava yolu işletmelerinin aldıkları sağlık önlemleri çalışanlarını sağlık açısından güvende tutması ve stratejik kriz yönetimi kararlarının iş güvencesi sağlaması açısından hava yolu çalışanlarının iş-yaşam dengelerinin ve çalışma motivasyonlarının korunmasına ve olumlu yönde etkilenmesine katkı sağladığı söylenebilir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Deseni

Bu çalışma kapsamında nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma, iki ya da daha fazla değişken arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan ilişkisel tarama modeline göre tasarlanmıştır. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla ölçülebilir değişken arasında bir ilişki olup olmadığını ve varsa bu ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirlemek için kullanılan bir araştırma türüdür (Karasar, 2020: 114). Bu desen, kesin bir neden-sonuç ilişkisi sunmayan ancak bazı ipuçları vererek bir değişkenin durumunun bilinmesi halinde diğerinin tahmin edilmesine yardımcı olabilmektedir. Bu nedenle, Türkiye’de COVID-19 salgını sürecinde sivil havacılık çalışanlarının iş-yaşam dengesinin çalışma motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla bu yöntem tercih edilmiştir.

3.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Türkiye’de faaliyet gösteren hava yolu işletmelerinin kokpit ve kabin çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Örneklem seçimi için “kolayda örneklem” yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem, diğer örneklem yöntemlerine kıyasla veri toplamanın basit ve kolay bir yoludur. Olasılığa bağlı olmayan ve araştırma çalışmalarında sıklıkla kullanılan bir örneklem türüdür. Bu örneklem tekniği, araştırmacının ulaşması ve iletişim kurması kolay kişileri seçmeyi içermektedir. Kolayda örneklem yöntemi genellikle diğer örneklem yöntemleri türlerinin zaman, maliyet veya diğer sorunlar nedeniyle kullanımı zor veya imkânsız olduğunda kullanılmaktadır (Coşkun vd., 2017: 151).

Minimum örneklem sayısının belirlenmesinde, hedef kitle sayısı bilindiği zaman kullanılabilir aşağıdaki Eşitlik 1’den yararlanılmıştır (Coşkun vd., 2017: 144).

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N - 1) + t^2pq} \quad (\text{Eşitlik 1})$$

Bu eşitlikte;

N: Hedef kitledeki birey sayısı (evren),

n: Örneklem alınacak birey sayısı,

p: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığı,

- q: İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı,
t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer,
d: İncelenen olayın gerçekleşme olasılığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasıdır

Araştırmada veri alınabilen hava yolu işletmelerinde 31 Aralık 2022 itibariyle pilot ve pilot adayları sayısı 8384, kabin memuru sayısı 21522 olarak evreni oluşturan kişi sayısı 29906'dır. %95 güven aralığında ($\alpha=0.05$) ve $\pm\%5$ örnekleme hatası ile örneklem büyüklüğünü hesaplamak için $N:29906$, $p:0,5$, $q:0,5$, $t:1,96$ ve $d:0,05$ olarak alınıp değerler formülde yerine konulduğunda;

$$n = \frac{29906 \times 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}{0,05^2 \times (29906 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5}$$

$$n = 379,300$$

Formüle göre 380 örneklem sayısı araştırma için yeterlidir. Bu bağlamda, evrenden 458 örneklem sayısına ulaşılmıştır ve hedeflenen örneklem sayısının üzerine çıkmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplamak için sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan nicel bir veri toplama yöntemi olan anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada Fisher vd. (2009) tarafından geliştirilen ve Ekinci ve Sabancı (2020) tarafından Türkçeye uyarlanan 17 maddeli, 4 faktörlü ve 5'li Likert tipi "İş-Yaşam Dengesi Ölçeği" ile Gagné vd. (2010) tarafından geliştirilen ve Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017) tarafından Türkçeye uyarlanan 18 maddeli, 6 faktörlü ve 7'li Likert tipi "Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği" kullanılmıştır. Veri toplamak için Etik Kurul Onayı 05.03.2023 tarihinde alınmıştır ve veriler, 01.04.2023 – 01.10.2023 tarihleri arasında toplanmıştır. Veri toplamak için hava yolu işletmelerine resmî yazı ile ulaşılmış ancak veri toplama izni alınamadığı için veriler, profesyonel ve sosyal çevre aracılığıyla toplanmıştır. Araştırma katılımcılarının çalışmakta oldukları hava yolu işletmelerinin isimlerine etik kurallar nedeniyle Hava Yolu 1, Hava Yolu 2, Hava Yolu 3 ve diğer hava yolu işletmeleri adı ile yer verilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen verilerin analizi için LISREL ve SPSS paket programlarından faydalanılmıştır. Analizlerde önem düzeyi $p=0,05$ olarak kabul

edilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler farklı örneklem gruplarında uygulandıkları için öncelikle güvenilirlikleri ve geçerlilikleri incelenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri içsel tutarlılık (Internal Consistency) yöntemiyle hesaplanmış ve Cronbach Alpha güvenilirlik ölçütünden faydalanılmıştır. Daha sonra madde toplam korelasyonu belirlenmiş ve herhangi bir ölçek maddesinin silinmesi halinde Cronbach Alpha değerlerindeki değişimin ne şekilde olacağı incelenmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek maksadı ile sırasıyla açılımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. DFA’da modelin uygunluğunun tespit edilmesinde kullanılan çeşitli uyum indeksleri bulunmaktadır. Bu çalışmada Tablo 6’da detayları verilen Ki kare uyum iyiliği indeksi ile birlikte, IFI, CFI, RMSEA, GFI, RMR gibi uyum kriterleri de dikkate alınmıştır (Schermelleh-Engel ve Moosburger, 2003). Araştırma kapsamında elde edilen verilerin dağılımının incelenmesi için normal dağılım analizleri ve merkezi eğilim ölçümlerinden yararlanılmış olup katılımcıların her bir ölçüme katılım düzeyleri ise ortalama ve standart sapma değerleri ile incelenmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerinin incelenmesinde frekans ve yüzde analizi yapılmıştır. Katılımcıların ölçümlerden elde ettikleri puanların demografik özelliklere göre farkının incelenmesinde 2’li gruplar için bağımsız örneklem t-testi, 2’den fazla gruplar için Tek Yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi için Pearson korelasyon analizi yapılırken bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesinde regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 6. Araştırmada kullanılan uyum kriterleri aralıkları (Schermelleh-Engel ve Moosburger, 2003: 52)

Uyum Kriterleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
X^2/sd	$0 \leq X^2 \leq 2$	$2 < X^2 \leq 3$
RMSEA	$0 < RMSEA < 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.10$
RMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
SRMR	$0 \leq SRMR < 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
NFI	$0.95 \leq NFI \leq 1$	$0.90 \leq NFI \leq 0.95$
NNFI	$0.95 \leq NNFI \leq 1$	$0.90 \leq NNFI \leq 0.95$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
GFI	$0.95 \leq GFI \leq 1$	$0.90 \leq GFI \leq 0.95$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$

4. BULGULAR VE YORUMLAR

Araştırmanın bu kısmında, araştırmada ulaşılan verilerden elde edilen bulgulara ait analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın demografik özelliklerine ait bulgular Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların demografik özelliklerine göre bulgular

Demografik Özellikler	Gruplar	n	%	
Cinsiyet	Kadın	226	%49.30	
	Erkek	232	%50.70	
Yaş	18-25	33	%7.20	
	26-33	107	%23.40	
	34-41	110	%24.00	
	42-49	183	%40.00	
	50 ve üzeri	25	%5.50	
Medeni durum	Bekâr	204	%44.50	
	Evli	128	%27.90	
	Boşanmış	126	%27.60	
Evlilik süresi	0-5 yıl	43	%33.60	
	6-10 yıl	39	%30.50	
	11-15 yıl	26	%20.30	
	16-20 yıl	20	%15.60	
Yaşanılan il	İstanbul	400	%87.30	
	Ankara	22	%4.80	
	Antalya	36	%7.90	
Çocuk sayısı*	Çocuğum yok	67	%52.30	
	1	36	%28.10	
	2	25	%19.50	
* Çocuk sayısı n=128		Toplam	458	100

Araştırma kapsamında 458 katılımcıya ulaşılmış olup katılımcıların %50.70’inin erkek (n=232) ve %49.30’unun kadın (n=226) olduğu belirlenmiş ve katılımcıların çoğunlukla 42-49 yaşında olduğu (%40.00; n=183), bekâr (%44.50; n=204), 0-5 yıldır evli oldukları (%33.60; n=43), İstanbul’da yaşadıkları (%87.30; n=400) ve çocuklarının olmadığı (%52,30; n=67) belirlenmiştir.

Yapılan araştırmada evli olan katılımcıların eşlerine ait bazı özellikler Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Katılımcıların eşlerinin özelliklerine ait bulgular

Demografik Özellik	Gruplar	n	%
Eşin çalışma durumu	Çalışmıyor	48	%37.50
	Yarı zamanlı	37	%28.90
	Tam zamanlı	43	%33.60
	Toplam	128	100
Eşin uçuş personeli olma durumu	Evet	21	%16.40
	Hayır	107	%83.60
	Toplam	128	100
Eşin eğitim durumu	Lise ve altı	52	%40.60
	Ön lisans	33	%25.80
	Lisans ve üstü	43	%33.60
	Toplam	128	100

Araştırma kapsamında 128 evli katılımcıya ulaşılmış olup katılımcıların eşlerinin çoğunlukla çalışmadıkları (%37.50; n=48), uçuş personeli olmadığı (%83.60; n=107) ve lise ve altı mezunu olduğu (%40.60; n=52) belirlenmiştir.

Katılımcıların mesleki özelliklerine ait bazı özellikler Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların meslekî özelliklerine ait bulgular

Demografik Özellikler	Gruplar	n	%
Meslek	Kaptan/İkinci pilot	56	%12.20
	Purser ⁴	46	%10.00
	Kabin amiri	41	%9.00
	Kabin memuru	315	%68.80
Çalışılan hava yolu	Hava Yolu 1	100	%21.80
	Hava Yolu 2	102	%22.30
	Hava Yolu 3	162	%35.40
	Diğer (3 adet hava yolu)	94	%20.50
Çalışma süresi	0-5 yıl	124	%27.10
	6-10 yıl	161	%35.20
	11-15 yıl	99	%21.60
	16 ve üzeri	74	%16.20
Uçuş mesafesi	Short range	143	%31.20
	Long range	151	%33.00
	İkisi de	164	%35.80
İş-yaşam dengesinden memnun olma durumu	Çok memnunum	108	%23.60
	Memnunum	130	%28.40
	Ne memnunum ne değilim	147	%32.10
	Memnun değilim	73	%15.90

⁴ Dünya sivil havacılığında Senior Cabin Chief anlamına gelen Purser, büyük uçakların (çift koridor diye de tabir edilir) Sorumlu Kabin Amiri anlamına gelir.

Tablo 9. (Devamı)

Demografik Özellikler	Gruplar	n	%
İş-yaşam dengesi için gerekli olan	Zaman yönetimi	106	%23.10
	Kendine bakmak	122	%26.60
	Sosyalleşme	119	%26.00
	Diğer	111	%24.20
Boş zaman değerlendirme	Gezi-ekiple dışarı çıkmak	131	%28.60
	Yalnız zaman geçirme	105	%22.90
	Spor yapmak	105	%22.90
	Diğer	117	%25.50
İşletmenin iş-yaşam dengesine katkısı	Hiçbir şey	118	%25.80
	Uçuş istekleri	127	%27.70
	Boş gün	94	%20.50
	İndirimli bilet	119	%26.00
Meslektaş bağı	Evet	235	%51.30
	Hayır	223	%48.70
Meslektaşın stresi azaltma durumu	Evet	236	%51.50
	Hayır	222	%48.50
Jetlag ve yorgunluğun sosyal hayata etkisi	Evet	215	%46.90
	Hayır	243	%53.10
Toplam		458	100

Araştırma kapsamında 458 katılımcıya ulaşılmış olup katılımcıların çoğunlukla kabin memuru (%68.80; n=315), Hava Yolu 1 işletmesinde çalıştıkları (%35.40; n=162), 6-10 yıldır çalıştıkları (%35.20; n=161), uzun ve kısa mesafe uçtukları (%35.80; n=164), iş-yaşam dengesinden ne memnun ne de memnun olmadıkları (%32.10; n=147), iş-yaşam dengesi için kendine bakmanın gerekli olduğunu düşündükleri (%26.60; n=122), boş zamanlarında ekiple beraber gezdikleri (%28.60; n=131) ve işletmenin iş-yaşam dengesine katkısının uçuş istekleri olduğunu (%27.70; n=127), meslektaşlarıyla aralarında güçlü bir bağ olduğunu düşündükleri (%51.30; n=235), meslektaşlarının streslerini azalttığı (%51.50; n=236) ve jetlag ve yorgunluğun sosyal hayata etkisinin olmadığını düşündükleri (%53.10; n=243) belirlenmiştir (Tablo 8).

Çalışmada COVID-19'un katılımcılara etkileri ise Tablo 10'da değerlendirilmiştir.

Tablo 10. COVID-19'un katılımcılara etkilerine ait bulgular

Madde	Gruplar	n	%
COVID-19'dan etkilenme durumu	Evet	241	%52.60
	Hayır	217	%47.40
Toplam		458	100

Tablo 10. (Devamı)

Madde	Gruplar	n	%
COVID-19 sürecinde...	Hiç ücretsiz izin kullanmadım	295	%64.40
	Bir süre ücretsiz izin aldım ancak şu an çalışıyorum	163	%35.60
	Toplam	458	100
Pandemi nedeniyle özel hayatta değişim	Evet	232	%50.70
	Hayır	226	%49.30
	Toplam	458	100
Yaşam ortamı değişmesi	Az	68	%29.30
	Orta	84	%36.20
	Çok	80	%34.50
	Toplam	232	100
Uyku alışkanlıklarının değişmesi	Az	70	%30.20
	Orta	76	%32.80
	Çok	86	%37.10
	Toplam	232	100
Tatiller/Aktivitelerin değişmesi	Çok	232	%100.0
Spor veya boş zaman alışkanlıklarının değişmesi	Az	88	%37.90
	Orta	70	%30.20
	Çok	74	%31.90
	Toplam	232	100
Yeme içme alışkanlıklarının değişmesi	Az	78	%33.60
	Orta	69	%29.70
	Çok	85	%36.60
	Toplam	232	100
Alışveriş alışkanlıklarının değişmesi	Az	79	%34.10
	Orta	71	%30.60
	Çok	82	%35.30
	Toplam	232	100
Pandemi sonrası en büyük endişe	İş kaybı	154	%33.60
	Finansal durgunluk	147	%32.10
	Sosyal kaygı	157	%34.30
	Toplam	458	100
Çocuk bakımı için destek alma	Evet	40	%65.60
	Hayır	21	%34.40
	Toplam	61	100
Kimden destek alınıyor	Aile desteği	14	%35.00
	Kurum desteği	11	%27.50
	Komşu, arkadaş desteği	6	%15.00
	Bakıcı desteği	9	%22.50
	Toplam	40	100
Ev işlerinde destek alma	Evet	221	%48.30
	Hayır	237	%51.70
	Toplam	458	100
Yaşanılan birey	En az bir yetişkin	270	%59.00
	Yalnız	188	%41.00
	Toplam	458	100

Araştırma kapsamında 458 katılımcıya ulaşılmış olup katılımcıların çoğunlukla COVID-19'dan etkilendikleri (%52.60; n=241), COVID-19 sürecinde çoğunlukla hiç ücretsiz izin kullanmadıkları (%64.40; n=295), pandemi nedeniyle özel hayatlarında değişim olduğu (%50.70; n=232), yaşam ortamlarının orta derece değiştiği (%36.20; n=84), uyku alışkanlıklarının yüksek derecede değiştiği (%37.10; n=86), tatil/aktivitelerin yüksek derece değiştiği (%100.00; n=458), spor ve boş zaman alışkanlıklarının düşük düzeyde değiştiği (%37.90; n=88), yeme içme alışkanlıklarının yüksek düzeyde değiştiği (%36.60; n=85), alışveriş alışkanlıklarının yüksek düzeyde değiştiği (%35.30; n=82), pandemi sonrası en büyük endişelerinin sosyal kaygı olduğu (%34.30; n=157), çocuk bakımı için destek aldıkları (%65.60; n=40), çocuk bakımı için aileden destek aldıkları (%35.00; n=14), ev işlerinde destek aldıkları (%48.30; n=221), en az bir yetişkinle yaşadıkları (%59.00; n=270) belirlenmiştir.

4.2. Ölçklere Ait Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

Araştırmanın kullanılan ölçme araçlarının faktör yapıları ve ölçek güvenirliliği düzeyleri bu araştırma kapsamında da incelenmiş, yapılan geçerlilik ve güvenirlilik sonuçları aşağıda verilmiştir.

4.2.1. İş Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

İş yaşam dengesi ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlilik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir. Ölçekteki maddelerin diğer maddelerle olan ilişkisinin 0.30 değerinin altında bir değer almaması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2018: 32).

Tablo 11. İş-yaşam dengesi ölçeğine ait güvenirlilik, açıklayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçları

Madde No	Faktörler				Madde-Ölçek İlişkisi
	F1	F2	F3	F4	
Madde 10	0.784				0.693
Madde 8	0.785				0.697
Madde 11	0.794				0.691
Madde 7	0.803				0.632
Madde 9	0.814				0.644
Madde 6	0.869				0.817
Madde 4		0.743			0.609
Madde 3		0.755			0.590
Madde 2		0.763			0.597
Madde 1		0.771			0.857
Madde 5		0.774			0.622

Tablo 11. (Devamı)

Madde No	Faktörler				Madde-Ölçek İlişkisi
	F1	F2	F3	F4	
Madde 15			0.823		0.693
Madde 16			0.828		0.525
Madde 17			0.857		0.488
Madde 12				0.813	0.716
Madde 13				0.815	0.575
Madde 14				0.842	0.555
Güvenirlilik	0.893	0.931	0.882	0.877	0.933
Özdeğer	4.492	3.499	2.484	2.469	
Açıklanan Varyans (%)	26.421	20.582	14.611	14.521	76.135

KMO: 0.919; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(136) = 6005.566$; $p=0.000$

F1: Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi, F2: İşin Yaşama Olumsuz Etkisi, F3: İşin Yaşama Olumlu Etkisi, F4: Yaşamın İşe Olumlu Etkisi

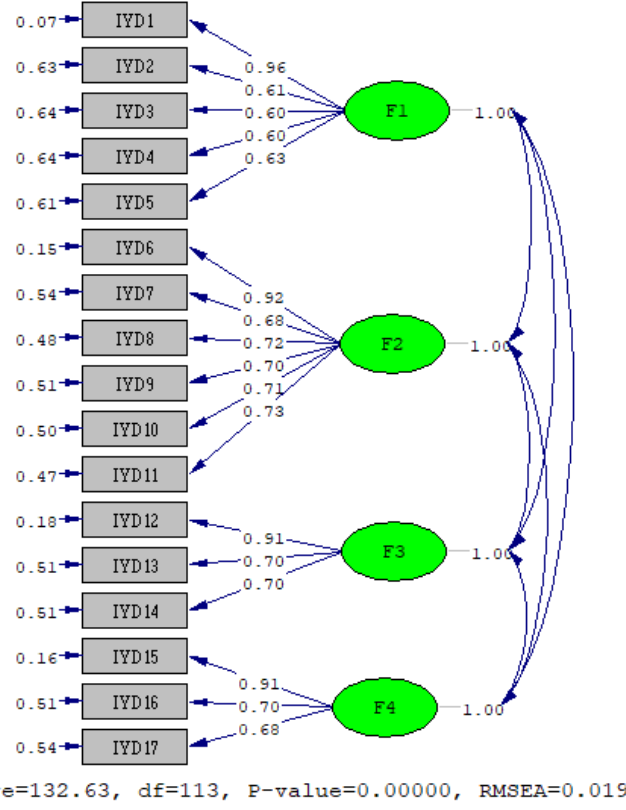
Tablo 11’de ölçekteki maddelerin diğer maddeler ile korelasyon değerinin 0.30’un altında olmadığı ve güvenirlik düzeyini düşürmedikleri belirlendiği için ölçekten madde çıkarımına gidilmemiştir. Ölçeğin genel güvenirlik düzeyinin ve her faktöre ait güvenirliğin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (Cronbach Alpha>0.70).

Faktör analizi yapabilmek için gerekli olan ön koşullar incelenmiştir. Bu koşullardan ilki verideki sayının faktör analizi yapılabilmesi için yeterli sayıda olup olmadığına karar vermek amacıyla KMO ve değişkenler arasındaki ilişkinin varlığının incelenmesi için Bartlett küresellik testleri incelenmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2019: 483). Tablo 11’de KMO değerinin 0.60 değerinden fazla ve Bartlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). Bu sonuçlara göre örneklem verisinin faktör analizine uygun olduğu ve elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğine ispatır (Kan ve Akbaş, 2005: 230).

Ölçekten bir maddenin durmasına karar vermek için faktör yük değerinin 0.45 değerinden fazla bir değer olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2018: 134). Aynı zamanda maddelerin örtüşmesi incelenerek bir faktöre yüklenme durumları da dikkate alınmıştır. Faktör analizi sonucunda 4 faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %76.135 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tek faktörden fazla olmasından dolayı “Varimax” dik döndürme işlemi yapılmıştır.

Tablo 11’e göre, faktör 1, faktör 2, faktör 3 ve faktör 4 altında toplanan maddeler/ifadeler incelendiğinde faktörlere sırası ile “yaşamın işe olumsuz etkisi”, “işin yaşama olumsuz etkisi”, “işin yaşama olumlu etkisi” ve “yaşamın işe olumlu etkisi” adı verilmiştir.

Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin DFA'sına ait Path diyagramı Şekil 12'de sunulmuştur.



F1: İşin Yaşama Olumsuz Etkisi, F2: Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi, F3: Yaşamın İşe Olumlu Etkisi, F4: İşin Yaşama Olumlu Etkisi

Şekil 12. İş-yaşam dengesi ölçeğine ait DFA Path Diyagramı

Şekil 12 incelendiğinde iş-yaşam dengesi ölçme aracının DFA bulgularına göre, maddelere ait faktör yük değerlerinin 0.60–0.96 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yükleri sınırları için kabul görülen değerlerdir. Path diyagramları incelendiğinde maddeler arasında modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır. DFA sonucu ulaşılan uyum indekslerine ait sonuçlar Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. İş-yaşam dengesi ölçeği uyum iyiliği değerleri

X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
1.173	0.019	0.99	0.97	0.96	0.99	0.99	0.045	0.030

Bir modelin bütün olarak kabul edilebilir olması için raporlanan uyum iyiliği indekslerinin kabul edilebilir veya mükemmel uyum sınırları içinde olması

gerekmektedir. DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerleri incelendiğinde X^2 değerinin df değerine olan oranının 1.173 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0.019 ile mükemmel uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum değerlerinin de mükemmel ve kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde yer aldığı belirlenmiştir. Bu sonuç açıklanan faktör yapısının doğrulandığını dolayısı ile ölçeğin kullanılmasında bilimsel olarak bir sakınca olmadığını göstermektedir.

4.2.2. Çalışma Motivasyonu Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Bulguları

Çalışma motivasyonu ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliliğine ilişkin madde analizi sonuçları, güvenirlilik düzeyleri ve açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Çalışma motivasyonu ölçeğine ait güvenirlilik, açıklayıcı faktör analizi ve madde analizi sonuçları

Madde No	Faktörler						Madde-Ölçek İlişkisi
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	
Madde 8	0.780						0.794
Madde 12	0.805						0.711
Madde 10	0.814						0.695
Madde 2		0.783					0.799
Madde 4		0.790					0.731
Madde 6		0.835					0.700
Madde 7			0.787				0.796
Madde 11			0.793				0.719
Madde 9			0.826				0.697
Madde 13				0.770			0.808
Madde 17				0.799			0.707
Madde 15				0.815			0.699
Madde 14					0.756		0.821
Madde 18					0.783		0.739
Madde 16					0.819		0.716
Madde 1						0.644	0.889
Madde 5						0.707	0.803
Madde 3						0.714	0.802
Güvenirlilik	0.922	0.931	0.927	0.922	0.929	0.942	0.963
Özdeğer	2.788	2.771	2.768	2.719	2.714	2.091	
Açıklanan Varyans (%)	15.490	15.396	15.375	15.103	15.079	11.619	88.061

KMO: 0.939; Bartlett's Test of Sphericity = $X^2(153) = 8886.507$; $p = 0.000$
F1: Motive Olamama, F2: İçsel Motivasyon, F3: Dışsal Düzenleme-Sosyal, F4: Kişisel Düzenleme, F5: Dışsal Düzenleme-Maddesel, F6: İçe Yansıtılan Düzenleme

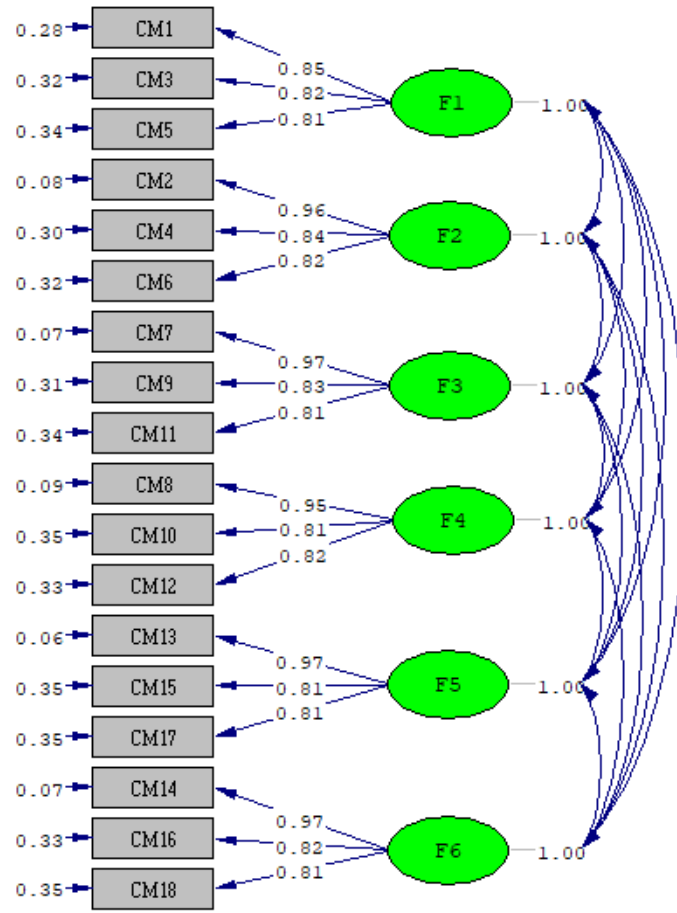
Tablo 13'te ölçekteki maddelerin diğer maddeler ile korelasyon değerinin 0.30'un altında olmadığı ve güvenirlilik düzeyini düşürmedikleri belirlendiği için ölçekten madde

çıkarmasına gidilmemiştir. Ölçeğin genel güvenilirlik düzeyinin ve her faktöre ait güvenilirliğin yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir (Cronbach Alpha>0.70). Tablo 13’de KMO değeri 0.60 değerinden fazla ve Bartlett küresellik testi anlamlı bulunmuştur ($p<0.01$). Bu sonuçlara göre örneklem verisinin faktör analizine uygun olduğu ve elde edilen verilerin çok değişkenli normal dağılımdan geldiğine ispatır (Kan ve Akbaş, 2005: 230).

Ölçekten bir maddenin durmasına karar vermek için faktör yük değerinin 0.45 değerinden fazla bir değer olması ölçütü kullanılmıştır (Büyüköztürk, 2018: 134). Aynı zamanda maddelerin örtüşmesi incelenerek bir faktöre yüklenme durumları da dikkate alınmıştır. Faktör analizi sonucunda 6 faktörlü bir yapıda olduğu ve toplam açıkladığı varyans değerinin %88.061 olduğu görülmektedir. Ölçeğin tek faktörden fazla olmasından dolayı “Varimax” dik döndürme işlemi yapılmıştır.

Tablo 13’e göre, faktörler altında toplanan maddeler/ifadeler incelendiğinde faktörlere sırası ile **“kişisel düzenleme”**, **“içsel motivasyon”**, **“dışsal düzenleme-sosyal”**, **“dışsal düzenleme-maddesel”**, **“içe yansıtılan düzenleme”** ve **“motive olamama”** adı verilmiştir.

Ölçeğin açıklanan faktör yapısının doğrulanıp doğrulanmadığının belirlenmesi için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin DFA’sına ait Path diyagramı Şekil 13’te sunulmuştur.



Chi-Square=136.42, df=120, P-value=0.00000, RMSEA=0.017

F1: Motive Olamama, F2: İçsel Motivasyon, F3: Dışsal Düzenleme-Sosyal, F4: Kişisel Düzenleme, F5: Dışsal Düzenleme-Maddesel, F6: İçe Yansıtılan Düzenleme

Şekil 13. Çalışan motivasyonu ölçeğine ait DFA Path diyagramı

Şekil 13 incelendiğinde Çalışan Motivasyonu ölçme aracının DFA bulgularına göre, maddelere ait faktör yük değerlerinin 0.81–0.97 arasında olduğu görülmektedir. Bu değerler faktör yükleri sınırları için kabul görülen değerlerdir. Path diyagramları incelendiğinde maddeler arasında modifikasyon yapılmasına gerek duyulmamıştır. DFA sonucu ulaşılan uyum indekslerine ait sonuçlar Tablo 14’te gösterilmiştir.

Tablo 14. Çalışan motivasyonu ölçeği uyum iyiliği değerleri

X ² /df	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	NNFI	NFI	RMR	SRMR
1.136	0.017	0.99	0.97	0.95	0.99	0.99	0.052	0.016

DFA sonucu elde edilen uyum kriterleri değerleri incelendiğinde X² değerinin df değerine olan oranının 1.136 ile mükemmel uyum düzeyinde, RMSEA değerinin ise 0.017 ile mükemmel uyum düzeyinde olduğu, diğer uyum değerlerinin de mükemmel ve

kabul edilebilir uyum değerleri içerisinde yer aldığı belirlenmiştir. Bu sonuç açıklanan faktör yapısının doğrulandığını dolayısı ile ölçeğin kullanılmasında bilimsel olarak bir sakınca olmadığını göstermektedir.

4.3. Verilerin Dağılımı ve Betimsel Bulgulara Ait Sonuçlar

Araştırmanın bu kısmında, araştırma sonucunda elde edilen veriler aracılığı ile verilerin dağılımına (Tablo 15) ve araştırma betimsel bulgularına (Tablo 16) yer verilmiştir.

Tablo 15. Verilerin dağılımı

Ölçümler	Merkezi Eğilim		Basıklık-Çarpıklık	
	Ort.	Medyan	Basıklık	Çarpıklık
İşin yaşama olumsuz etkisi	2.99	3.00	-1.242	0.092
Yaşamın işe olumsuz etkisi	3.22	3.25	-1.406	-0.114
Yaşamın işe olumlu etkisi	2.82	3.00	-1.306	0.039
İşin yaşama olumlu etkisi	2.77	2.67	-1.211	0.122
İş-Yaşam Dengesi	2.85	2.82	-1.022	0.152
Motive olamama	4.29	4.33	-1.042	-0.146
İçsel motivasyon	3.65	3.50	-1.327	0.084
Dışsal düzenleme-sosyal	3.63	3.67	-1.271	0.112
Kişisel düzenleme	3.70	3.67	-1.303	0.084
Dışsal düzenleme-maddesel	3.71	3.50	-1.383	0.055
İçe yansıtılan düzenleme	3.78	3.67	-1.326	0.055
Çalışma Motivasyonu	3.70	3.56	-1.272	0.108

Normal dağılım analizi sonucunda incelenen merkezi eğilim ölçümlerinden ortalama-medyanın birbirine yakınlığı ve basıklık ile çarpıklığın ± 2 arasında olması nedeniyle elde edilen verilerin normal dağılımdan geldiği belirlenmiştir (George ve Mallery, 2022: 114). Aynı zamanda araştırmaya dâhil olan katılımcı sayısı yeterli olduğu için ($n \geq 30$) merkezi limit teoreminden hareketle istatistiksel açıdan daha güçlü olan parametrik yöntemlere başvurulmuştur (Ghasemi ve Zahediasl, 2012: 486).

Tablo 16. Değişkenlere ait betimsel bulgular

Ölçümler	Ort.	s.s
İşin yaşama olumsuz etkisi	2.99	1.00
Yaşamın işe olumsuz etkisi	3.22	1.08
Yaşamın işe olumlu etkisi	2.82	1.15
İşin yaşama olumlu etkisi	2.77	1.10
İş-Yaşam Dengesi	2.85	0.86

Tablo 16. (Devamı)

Ölçümler	Ort.	s.s
Motive olamama	4.29	1.60
İçsel motivasyon	3.65	1.71
Dışsal düzenleme-sosyal	3.63	1.70
Kişisel düzenleme	3.70	1.67
Dışsal düzenleme-maddesel	3.71	1.73
İçe yansıtılan düzenleme	3.78	1.75
Çalışma Motivasyonu	3.70	1.42

Likert formatında oluşturulan ölçeklerde elde edilen puanlar sonucu katılımcıların yanıtlarının düzeylerinin hesaplanmasında 0.8 puan aralığı ($4/5=0.80$) kullanılmıştır. Bu durumda Likert yapıdaki ölçeğin başlangıç puanı olan 1 puanın üzerine 0.8'lik puan aralığı eklenerek her ölçüm düzeyine denk gelen aralık hesaplanmaktadır. Bu durumda 1-1.80 aralığı “çok düşük”, 1.81-2.6 aralığı “düşük”, 2.61-3.4 aralığı “orta”, 3.41-4.2 aralığı “yüksek” ve 4.21-5.0 aralığı “çok yüksek” düzeyi temsil etmektedir ve eğer ölçek toplam puan ile hesaplanıyorsa o zaman bu aralıklar madde sayısı ile çarpılması gerekmektedir (Durmaz, 2020: 70-71).

Katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyinin 2.85 ± 0.86 ile orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. İş-yaşam dengesi alt boyutları incelendiğinde “işin yaşama olumsuz etkisi” 2.99 ± 1.00 , “yaşamın işe olumsuz etkisi” 3.22 ± 1.08 , “yaşamın işe olumlu etkisi” 2.82 ± 1.15 ve “işin yaşama olumlu etkisi” 2.77 ± 1.10 ile orta düzeyde oldukları belirlenmiştir.

Likert formatında oluşturulan ölçeklerde elde edilen puanlar sonucu katılımcıların yanıtlarının düzeylerinin hesaplanmasında 0.86 puan aralığı ($6/7=0.86$) kullanılmıştır. Bu durumda Likert yapıdaki ölçeğin başlangıç puanı olan 1 puanın üzerine 0.86'lık puan aralığı eklenerek her ölçüm düzeyine denk gelen aralık hesaplanmaktadır. Bu durumda 1-3.58 aralığı düşük, 3.59-4.45 aralığı orta ve 4.46-7.0 aralığı yüksek düzeyi temsil etmektedir.

Katılımcıların çalışma motivasyonu düzeyinin 3.70 ± 1.42 ile orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Çalışma motivasyonu düzeyi alt boyutları incelendiğinde “motive olamama” 4.29 ± 1.60 , “içsel motivasyon” 3.65 ± 1.71 , “dışsal düzenleme-sosyal” 3.63 ± 1.70 , “kişisel düzenleme” 3.70 ± 1.67 , “dışsal düzenleme-maddesel” 3.71 ± 1.73 ve “içe yansıtılan düzenleme” 3.78 ± 1.75 ile orta düzeyde oldukları belirlenmiştir.

4.4. Araştırma Sorularına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında araştırmanın amacına uygun olarak sorulan aşağıdaki araştırma sorularının incelenmesinde Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmış ve Tablo 17’da sunulmuştur.

Araştırma Sorusu 1: Katılımcıların iş-yaşam dengesi ve çalışma motivasyonu düzeyleri arasında anlamlı ilişki var mıdır?

Araştırma Sorusu 2: Katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyinin çalışma motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu 3: Katılımcıların iş-yaşam dengesi alt boyutlarının çalışma motivasyonu üzerinde anlamlı etkisi var mıdır?

Araştırma Sorusu 4: Katılımcıların iş-yaşam dengeleri demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

Araştırma Sorusu 5: Katılımcıların alışma motivasyonları demografik değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?

Tablo 17. Değişkenler arasındaki ilişkiye ait analiz sonuçları

No	Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	İşin yaşama olumsuz etkisi	r	1	0.551	-0.547	-0.498	-0.830	0.661	-0.593	-0.602	-0.506	-0.552	-0.554	-0.687
		p		0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*
2	Yaşamın işe olumsuz etkisi	r		1	-0.497	-0.445	-0.853	0.454	-0.365	-0.388	-0.300	-0.361	-0.372	-0.444
		p			0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*
3	Yaşamın işe olumlu etkisi	r			1	0.430	0.742	-0.467	0.413	0.366	0.349	0.344	0.342	0.451
		p				0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*
4	İşin yaşama olumlu etkisi	r				1	0.697	-0.411	0.301	0.359	0.306	0.32	0.398	0.415
		p					0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*
5	İş-yaşam dengesi	r					1	-0.634	0.534	0.549	0.462	0.506	0.528	0.636
		p						0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*
6	Motive olamama	r						1	-0.716	-0.700	-0.686	-0.698	-0.741	-0.898
		p							0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*
7	İçsel motivasyon	r							1	0.616	0.615	0.597	0.624	0.827
		p								0.001*	0.001*	0.001*	0.001*	0.001*
8	Dışsal düzenleme-sosyal	r								1	0.605	0.621	0.61	0.823
		p									0.001*	0.001*	0.001*	0.001*
9	Kişisel düzenleme	r									1	0.618	0.631	0.823
		p										0.001*	0.001*	0.001*
10	Dışsal düzenleme-maddesel	r										1	0.638	0.829
		p											0.001*	0.001*
11	İçe yansıtılan düzenleme	r											1	0.843
		p												0.001*
12	Çalışma motivasyonu	r												1
		p												

*p<0.05; Pearson korelasyon

Tablo 17’de korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde katılımcıların iş-yaşam dengesi ile çalışma motivasyonu arasında pozitif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ($r=0.636$; $p<0.05$). Bu sonuç katılımcıların çalışma motivasyonu düzeylerini iyileştirdiklerinde iş-yaşam dengesi düzeylerinin de yüksek düzeyde iyileşeceği anlamına gelmekte olup araştırmamızın birinci araştırma sorusu kabul edilmiştir.

Araştırmada en yüksek ilişki işin yaşama olumsuz etkisi boyutu ile çalışma motivasyonu düzeyi arasında olduğu ($r=-0.687$; $p<0.05$) ve bu ilişkinin negatif yönlü yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın ikinci ve üçüncü araştırma sorularının test edilmesinde regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi yapılmadan önce regresyon analizlerinin varsayımları olan verilerin normal dağılması, değişkenler arasında ilişkinin olması ve değişkenler arasında otokorelasyon ve çoklu bağıntı problemlerinin olmaması durumları incelenmiştir. Araştırma kapsamında modele dahil edilen değişkenlere ilişkin verilerde normal dağılım olduğu Tablo 15’te verilmiştir. Modele dahil edilen değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucu ise Tablo 17’de verilmiştir. Modeldeki her yol katsayısına ait regresyon modeli için otokorelasyon olup olmadığının incelenmesinde Durbin-Watson değerine bakılmış ve bu değerinin 1-3 arasında olması nedeniyle kurulan her regresyon katsayısı için otokorelasyon olmadığına karar verilmiştir (Field, 2018: 514). Aynı zamanda araştırma modelinde bağımsız değişkenin faktörlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin incelenmesi için bağımsız değişkenlerin birden fazla olması nedeniyle çoklu doğrusal regresyon modeli yapılmış olup ilgili modelde çoklu bağıntı olup olmadığına karar verirken VIF değeri incelenmiş ve VIF değerinin 10’nun altında olması nedeniyle çoklu bağıntı probleminin olmadığı belirlenmiştir (Field, 2018: 555). Tüm bu bilgiler ışığında kurulan regresyon analizlerine ait varsayımların karşıladığını belirlenmiştir (Tablo 18).

Tablo 18. İş-yaşam dengesinin çalışma motivasyonu düzeyleri üzerindeki etkisine ait basit doğrusal regresyon analizi

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p
Sabit	1.190	0.088	13.502	0.001*
İş-Yaşam Dengesi	0.686	0.022	31.386	0.001*

* $p<0.05$; Doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.
F:985.066; $F_{(p)}$:0.001; Durbin-Watson: 1.949; R^2 :0.684
Bağımsız: İş-Yaşam Dengesi
Bağımlı: Çalışma Motivasyonu

Tablo 18’de yer alan değerler incelendiğinde, iş-yaşam dengesinin çalışma motivasyonu üzerindeki etkisinin ($t=31.386$; $p=0.001<0.05$) anlamlı olduğu belirlendiğinden araştırmanın ikinci araştırma sorusu kabul edilmiştir. İş-yaşam dengesi tek başına çalışma motivasyonunun sadece %68.4’ünü açıklamaktadır ($R^2=0.684$). Araştırma modeline ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{Çalışma Motivasyonu}=1.190+0.686*\text{İş-Yaşam Dengesi}$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde iş-yaşam dengesinin çalışma motivasyonu üzerinde 0.686’lık bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç katılımcıların iş-yaşam dengesinde 1 birimlik artışın çalışma motivasyonu üzerinde 0.686’lık bir artışa neden olacağı anlamına gelmektedir.

İş-yaşam dengesi alt boyutlarının çalışma motivasyonu seviyeleri üzerindeki etkisine ait çoklu doğrusal regresyon analizine ait tespitler Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. İş-yaşam dengesi alt boyutlarının çalışma motivasyonu düzeyleri üzerindeki etkisine ait çoklu doğrusal regresyon analizi

Değişkenler	β	Std. Hata	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	5.882	0.376	15.630	0.001*		
İşin yaşama olumsuz etkisi	-0.828	0.064	-12.850	0.001*	0.555	1.801
Yaşamın işe olumsuz etkisi	-0.071	0.056	-1.272	0.204	0.620	1.614
Yaşamın işe olumlu etkisi	0.096	0.053	1.826	0.068	0.629	1.589
İşin yaşama olumlu etkisi	0.089	0.052	1.705	0.089	0.692	1.445

* $p<0.05$; Çoklu Doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

F:107.399; $F_{(p)}$:0.001*; Durbin-Watson: 1.951; R^2 :0.487

Bağımsızlar: İşin Yaşama Olumsuz Etkisi, Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi, Yaşamın İşe Olumlu Etkisi, İşin Yaşama Olumlu Etkisi

Bağımlı: Çalışma Motivasyonu

Tablo 19’da yer alan değerler incelendiğinde, “işin yaşama olumsuz etkisi” boyutunun çalışma motivasyonu üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu belirlenmiş olup araştırmanın üçüncü araştırma sorusunun kabul edildiği anlaşılmaktadır ($t=-12.850$; $p=0.001<0.05$). Bağımsız değişkenler çalışma motivasyonu düzeyinin sadece %48.7’sini açıklamaktadır ($R^2=0.487$). Araştırma modeline ait regresyon denklemi aşağıda verilmiştir.

$$\text{Çalışma Motivasyonu}=5.882-0.828*\text{İşin yaşama olumsuz etkisi}$$

Regresyon eşitliği incelendiğinde “işin yaşama olumsuz etkisi” boyutunun çalışma motivasyonu üzerinde -0.828’lik bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç

katılımcıların “işin yaşama olumsuz etkisi” boyutunda 1 birimlik artışın çalışma motivasyonu üzerinde 0.828’lik bir azalmaya neden olacağı anlamına gelmektedir.

4.5. Alt Problemlere Ait Sonuçlar

Araştırmanın bu kısmında ana değişkenler ve alt boyutlarının ortalamaları açısından bazı örneklem grupları arasında farklılıklar olup olmadığı incelenmiştir. Farklılıkların incelenmesinde 2’li grupların karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi, 2’den fazla grupların karşılaştırılmasında Tek Yönlü ANOVA analizi yapılmıştır (Tablo 20).



Tablo 20. Demografik özellikler ile iş-yaşam dengesi ve alt boyutlarının karşılaştırılması

Demografik Değişkenler	Gruplar	İşin Yaşama Olumsuz Etkisi		Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi		Yaşamın İşe Olumlu Etkisi		İşin Yaşama Olumlu Etkisi		İş-Yaşam Dengesi	
		Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s		
Meslek	(1) Kaptan/İkinci Pilot	1.85	0.34	2.07	0.61	3.87	0.88	3.73	0.80	3.98	0.46
	(2) Purser	3.18	0.89	3.44	1.04	2.57	1.06	2.40	0.94	2.61	0.80
	(3) Kabin amiri	3.21	0.99	3.50	0.95	2.80	1.17	2.74	1.28	2.68	0.83
	(4) Kabin memuru	3.13	0.96	3.36	1.05	2.68	1.10	2.66	1.06	2.72	0.78
	F	33.621		28.584		20.315		18.899		46.798	
	p	0.001*		0.001*		0.001*		0.001*		0.001*	
	Scheffe	1<2-3-4		1<2-3-4		1>2-3-4		1>2-3-4		1>2-3-4	
Medeni durum	Bekâr	3.01	0.99	3.24	1.11	2.76	1.16	2.75	1.11	2.83	0.88
	Evli	2.98	1.01	3.28	1.06	2.77	1.10	2.76	1.14	2.82	0.84
	Boşanmış	2.96	1.00	3.15	1.07	2.97	1.16	2.83	1.04	2.93	0.87
	F	0.118		0.502		1.462		0.267		0.644	
	p	0.889		0.606		0.233		0.766		0.526	
Yaş	(1) 18-25	3.23	0.93	3.51	1.00	2.59	1.09	2.51	0.98	2.60	0.76
	(2) 26-33	3.13	0.95	3.32	1.05	2.73	1.18	2.64	1.13	2.74	0.83
	(3) 34-41	3.06	0.89	3.35	1.05	2.68	1.04	2.70	1.09	2.75	0.78
	(4) 42-49	2.96	1.07	3.19	1.10	2.86	1.16	2.82	1.07	2.89	0.89
	(5) 50 ve üzeri	1.92	0.28	2.13	0.66	3.89	0.83	3.72	0.84	3.95	0.47
	F	9.016		8.042		6.793		5.997		13.037	
p	0.001*		0.001*		0.001*		0.001*		0.001*		
	Scheffe	5<1-2-3-4		5<1-2-3-4		5>1-2-3-4		5>1-2-3-4		5>1-2-3-4	
Eşin çalışma durumu	Çalışmıyor	3.07	0.95	3.22	1.04	2.83	1.17	2.60	1.02	2.80	0.80
	Yarı zamanlı	3.11	1.00	3.37	1.00	2.83	1.13	2.74	1.12	2.76	0.85
	Tam zamanlı	2.76	1.06	3.26	1.13	2.65	1.02	2.95	1.27	2.91	0.88
	F	1.537		0.206		0.362		1.122		0.327	
p	0.219		0.814		0.697		0.329		0.722		

Tablo 20. (Devamı)

Demografik Değişkenler	Gruplar	İşin Yaşama Olumsuz Etkisi		Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi		Yaşamın İşe Olumlu Etkisi		İşin Yaşama Olumlu Etkisi		İş-Yaşam Dengesi	
		Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s
COVID-19'dan etkilenme durumu	Evet	3.06	1.00	3.24	1.09	2.76	1.15	2.70	1.10	2.81	0.88
	Hayır	2.91	0.99	3.21	1.08	2.90	1.14	2.86	1.09	2.91	0.85
	t	1.587		0.213		-1.297		-1.531		-1.200	
	p	0.113		0.831		0.195		0.127		0.231	
Yaşam ortamının değişmesi	Düşük	3.03	0.89	3.16	1.03	2.89	1.14	2.96	1.05	2.91	0.81
	Orta	2.82	1.05	3.19	1.10	2.90	1.13	2.83	1.17	2.95	0.91
	Yüksek	3.18	0.98	3.29	1.03	2.69	1.21	2.62	1.12	2.73	0.86
	F	2.680		0.294		0.805		1.664		1.370	
	p	0.071		0.746		0.448		0.192		0.256	
Uyku alışkanlıklarının değişmesi	Düşük	2.89	1.05	3.20	1.08	2.70	1.22	2.77	1.11	2.87	0.88
	Orta	3.14	0.94	3.39	1.01	2.89	1.12	2.75	1.09	2.76	0.84
	Yüksek	2.97	0.96	3.07	1.05	2.86	1.15	2.86	1.17	2.94	0.88
	F	1.252		1.962		0.552		0.204		0.831	
	p	0.288		0.143		0.577		0.815		0.437	
Spor veya boş zaman alışkanlıklarının değişmesi	Düşük	2.96	0.95	3.13	1.00	2.87	1.17	2.80	0.99	2.91	0.81
	Orta	2.93	1.03	3.15	1.07	2.84	1.07	2.78	1.27	2.91	0.91
	Yüksek	3.13	0.98	3.37	1.09	2.75	1.24	2.80	1.14	2.75	0.89
	F	0.917		1.162		0.253		0.009		0.856	
	p	0.401		0.315		0.777		0.991		0.426	
Yeme içme alışkanlıklarının değişmesi	Düşük	3.07	1.02	3.13	1.04	2.89	1.19	2.93	1.18	2.91	0.94
	Orta	2.98	0.94	3.17	1.07	2.94	1.11	2.73	1.15	2.89	0.86
	Yüksek	2.96	1.00	3.32	1.06	2.67	1.17	2.73	1.05	2.79	0.80
	F	0.289		0.680		1.213		0.804		0	
	p	0.749		0.508		0.299		0.449		0.662	
Alışveriş alışkanlıklarının değişmesi	Düşük	3.02	1.01	3.20	1.05	2.76	1.22	2.84	1.17	2.87	0.94
	Orta	2.94	0.97	3.20	1.03	3.03	1.13	2.77	1.19	2.91	0.85
	Yüksek	3.05	0.98	3.24	1.10	2.71	1.11	2.77	1.03	2.81	0.81
	F	0.246		0.046		1.631		0.109		0.271	
	p	0.782		0.955		0.198		0.897		0.763	

Tablo 20. (Devamı)

Demografik Değişkenler	Gruplar	İşin Yaşama Olumsuz Etkisi		Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi		Yaşamın İşe Olumlu Etkisi		İşin Yaşama Olumlu Etkisi		İş-Yaşam Dengesi	
		Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s
İşletmenin iş-yaşam dengesine katkısı	Hiçbir şey	3.09	0.98	3.21	1.12	2.63	1.11	2.75	1.14	2.79	0.87
	Uçuş istekleri	2.81	0.97	3.16	1.01	2.87	1.15	2.85	1.13	2.96	0.83
	Boş gün	3.05	0.98	3.26	1.05	2.83	1.18	2.64	1.05	2.80	0.85
	İndirimli bilet	3.03	1.04	3.28	1.16	2.96	1.14	2.82	1.07	2.86	0.91
	F		1.920		0.299		1.694		0.706		0.913
	p		0.125		0.826		0.167		0.549		0.435

*p<0.05; Pearson korelasyon

Araştırmaya katılım sağlayan bireylerin iş-yaşam dengesi düzeylerinin katılımcıların meslek grupları arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını tespit etmek amacı ile Tek Yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda meslek ile iş-yaşam dengesi düzeyi, “yaşamın işe olumlu etkisi” ve “işin yaşama olumlu etkisi” boyutları açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur ($p=0.001<0.05$). Farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığının incelenmesi için yapılan Scheffe Testi bulguları incelendiğinde farklılığın kaptan/ikinci pilotlar ile purser, kabin amiri ve kabin memuru olan katılımcılar arasında anlamlı olduğu ve kaptan/ikinci pilot olan katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyi, “yaşamın işe olumlu etkisi” ve “işin yaşama olumlu etkisi” boyutlarının purser, kabin amiri ve kabin memuru olan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Meslek grupları arasında “işin yaşama olumsuz etkisi” ve “yaşamın işe olumsuz etkisi” boyutları açısından anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını belirlemek amacı ile yapılan Tek Yönlü ANOVA analizi sonucunda anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p=0.001<0.05$). Farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığının incelenmesi için yapılan Scheffe Testi bulguları incelendiğinde farklılığın kaptan/ikinci pilot olan katılımcılar ile purser, kabin amiri ve kabin memuru olan katılımcılar arasında anlamlı olduğu ve kaptan/ikinci pilot olan katılımcıların “işin yaşama olumsuz etkisi” ve “yaşamın işe olumsuz etkisi” boyutlarının purser, kabin amiri ve kabin memuru olan katılımcılardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

İş-yaşam dengesi düzeyleri açısından yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığını belirlemek amacı ile Tek Yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda yaş grupları iş-yaşam dengesi düzeyi, “yaşamın işe olumlu etkisi” ve “işin yaşama olumlu etkisi” boyutları açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur ($p=0.001<0.05$). Farklılaşmanın hangi gruplar arasında anlamlı olduğunun incelenmesi için yapılan Scheffe Testi bulguları incelendiğinde farklılığın yaşı 50 ve üzeri olan katılımcılar ile 18-25, 26-33, 34-41 ve 42-49 yaş aralığındaki katılımcılar arasında anlamlı olduğu ve yaşı 50 ve üzeri olan katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyi, “yaşamın işe olumlu etkisi” ve “işin yaşama olumlu etkisi” boyutlarına ilişkin ortalamalarının, yaşı 18-25, 26-33, 34-41 ve 42-49 aralığında olan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Yaş grupları arasında “işin yaşama olumsuz etkisi” ve “yaşamın işe olumsuz etkisi” boyutları açısından anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığını tespit etmek amacı ile yapılan Tek Yönlü ANOVA analizi sonucunda anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir

($p=0.001<0.05$). Farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığının incelenmesi için yapılan Scheffe Testi bulguları incelendiğinde anlamlı farklılıkların yaşı 50 ve üzeri olan katılımcılar ile 18-25, 26-33, 34-41 ve 42-49 yaş aralığındaki katılımcılar arasında olduğu ve yaşı 50 ve üzeri olan katılımcıların “işin yaşama olumsuz etkisi” ve “yaşamın işe olumsuz etkisi” boyutlarına ilişkin ortalamalarının yaşı 18-25, 26-33, 34-41 ve 42-49 aralığında olan katılımcılardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Bireylerin medeni durumları, eşlerinin çalışma durumu, yaşam ortamının değişmesi, uyku alışkanlıklarının değişmesi, spor veya boş zaman alışkanlıklarının değişmesi, yeme içme alışkanlıklarının değişmesi, alışveriş alışkanlıklarının değişmesi ve işletmenin iş-yaşam dengesine katkısı iş-yaşam dengesi düzeyleri kapsamında yapılan Tek Yönlü ANOVA analizi sonrasında; medeni durum, eşlerinin çalışma durumu, yaşam ortamının değişmesi, uyku alışkanlıklarının değişmesi, spor veya boş zaman alışkanlıklarının değişmesi, yeme içme alışkanlıklarının değişmesi, alışveriş alışkanlıklarının değişmesi ve işletmenin iş-yaşam dengesine katkısı ile iş-yaşam dengesi ve alt faktörleri açısından anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır ($p>0.05$). Sonuç olarak iş-yaşam dengesi ve alt boyut düzeyleri medeni durum, eşlerinin çalışma durumu, yaşam ortamının değişmesi, uyku alışkanlıklarının değişmesi, spor veya boş zaman alışkanlıklarının değişmesi, yeme içme alışkanlıklarının değişmesi, alışveriş alışkanlıklarının değişmesi ve işletmenin iş-yaşam dengesine katkısına göre farklılaşmamaktadır.

Katılımcıların COVID-19’den etkilenme durumu ile iş-yaşam dengesi düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonrasında; katılımcıların COVID-19’den etkilenme durumu ile iş-yaşam dengesi ve alt faktörleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır ($p>0.05$). Sonuç olarak katılımcıların iş-yaşam dengesi ve alt boyut düzeyleri COVID-19’den etkilenme durumuna göre farklılaşmamaktadır.

Araştırmada katılımcıların demografik bazı özellikleri ile çalışma motivasyonu ve alt boyutlarının karşılaştırılması Tablo 21’de yapılmıştır.

Tablo 21. Demografik özellikler ile çalışma motivasyonu ve alt boyutlarının karşılaştırılması

Demografik Değişkenler	Gruplar	Motive Olamama		İçsel Motivasyon		Dışsal Düzenleme-Sosyal		Kişisel düzenleme		Dışsal Düzenleme-Maddesel		İçe Yansıtılan Düzenleme		Çalışma Motivasyonu	
		Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	
Meslek	Kaptan/İkinci														
	Pilot	1.90	0.53	5.68	0.61	5.82	0.56	5.74	0.59	5.75	0.51	6.01	0.50	5.85	0.14
	Purser	4.82	1.38	3.59	1.73	3.24	1.52	3.38	1.54	3.35	1.85	3.43	1.52	3.36	1.25
	Kabin amiri	4.64	1.56	3.14	1.61	3.28	1.47	3.72	1.67	3.89	1.67	3.67	1.73	3.51	1.29
	Kabin memuru	4.59	1.38	3.37	1.61	3.34	1.60	3.38	1.56	3.37	1.60	3.44	1.63	3.39	1.25
	F	69.299		37.772		45.696		41.183		38.442		45.126		71.839	
	p	0.001*		0.001*		0.001*		0.001*		0.001*		0.001*		0.001*	
Scheffe	1<2-3-4		1>2-3-4		1>2-3-4		1>2-3-4		1>2-3-4		1>2-3-4		1>2-3-4		
Medeni durum	Bekâr	4.22	1.57	3.70	1.70	3.71	1.69	3.68	1.66	3.70	1.73	3.82	1.80	3.73	1.39
	Evli	4.47	1.58	3.52	1.67	3.43	1.64	3.67	1.71	3.61	1.71	3.63	1.69	3.57	1.41
	Boşanmış	4.22	1.65	3.70	1.79	3.71	1.76	3.76	1.65	3.81	1.74	3.85	1.73	3.77	1.48
	F	1.092		0.512		1.276		0.118		0.393		0.611		0.766	
	p	0.336		0.600		0.280		0.889		0.675		0.543		0.465	
Yaş	18-25	4.72	1.31	3.23	1.51	3.23	1.53	3.40	1.44	3.20	1.58	3.30	1.56	3.28	1.20
	26-33	4.53	1.36	3.40	1.65	3.53	1.63	3.46	1.64	3.42	1.64	3.49	1.54	3.46	1.20
	34-41	4.61	1.36	3.42	1.66	3.33	1.56	3.40	1.53	3.48	1.68	3.51	1.75	3.42	1.30
	42-49	4.22	1.70	3.74	1.73	3.66	1.76	3.81	1.71	3.84	1.76	3.89	1.78	3.78	1.49
	50 ve üzeri	1.81	0.46	5.68	0.66	5.72	0.55	5.65	0.65	5.67	0.49	6.01	0.55	5.82	0.15
	F	20.378		11.404		11.972		11.457		11.159		13.779		19.307	
	p	0.001*		0.001*		0.001*		0.001*		0.001*		0.001*		0.001*	
Scheffe	5<1-2-3-4		5>1-2-3-4		5>1-2-3-4		5>1-2-3-4		5>1-2-3-4		5>1-2-3-4		5>1-2-3-4		

Tablo 21. (Devamı)

Demografik Değişkenler	Gruplar	Motive Olamama		İçsel Motivasyon		Dışsal Düzenleme-Sosyal		Kişisel düzenleme		Dışsal Düzenleme-Maddesel		İçe Yansıtılan Düzenleme		Çalışma Motivasyonu		
		Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s			
Eşin çalışma durumu	Çalışmıyor	4.57	1.58	3.40	1.55	3.15	1.64	3.57	1.65	3.27	1.76	3.17	1.76	3.33	1.43	
	Yarı zamanlı	4.55	1.41	3.31	1.84	3.43	1.68	3.42	1.78	3.59	1.77	3.74	1.59	3.49	1.42	
	Tam zamanlı	4.29	1.73	3.84	1.64	3.74	1.60	3.98	1.72	4.02	1.56	4.05	1.61	3.89	1.36	
	F		0.429		1.242		1.475		1.196		2.236		3.289		1.883	
	p		0.652		0.292		0.233		0.306		0.111		0.041		0.156	
COVID-19'dan etkilenme durumu	Evet		4.38	1.58	3.58	1.73	3.59	1.70	3.70	1.73	3.67	1.79	3.82	1.75	3.66	1.41
	Hayır		4.20	1.62	3.73	1.69	3.67	1.69	3.70	1.59	3.75	1.65	3.73	1.75	3.73	1.44
	t			1.232		-0.939		-0.490		0.016		-0.46		0.518		-0.500
	p			0.219		0.348		0.624		0.987		0.646		0.605		0.617
Yaşam ortamının değişmesi	Düşük	4.39	1.65	3.62	1.75	3.54	1.57	3.48	1.80	3.52	1.72	3.61	1.65	3.56	1.45	
	Orta	4.04	1.52	3.77	1.62	3.94	1.63	3.96	1.73	4.00	1.76	4.17	1.72	3.97	1.39	
	Yüksek	4.53	1.53	3.52	1.81	3.45	1.71	3.62	1.57	3.36	1.61	3.33	1.73	3.46	1.38	
	F		2.132		0.431		2.115		1.636		3.105		5.184		2.960	
	p		0.121		0.650		0.123		0.197		0.047		0.006		0.054	
Uyku alışkanlıklarının değişmesi	Düşük	4.22	1.52	3.68	1.71	3.75	1.55	3.85	1.69	3.82	1.77	3.73	1.78	3.77	1.39	
	Orta	4.52	1.59	3.42	1.75	3.30	1.79	3.50	1.62	3.29	1.70	3.63	1.74	3.44	1.46	
	Yüksek	4.21	1.59	3.80	1.71	3.89	1.56	3.76	1.78	3.79	1.66	3.79	1.71	3.81	1.40	
	F		0.988		1.037		2.834		0.824		2.402		0.163		1.603	
	p		0.374		0.356		0.061		0.440		0.093		0.849		0.204	
Spor veya boş zaman alışkanlıklarının değişmesi	Düşük	4.30	1.50	3.62	1.75	3.75	1.63	3.69	1.68	3.62	1.71	3.77	1.71	3.69	1.35	
	Orta	4.25	1.47	3.73	1.62	3.61	1.63	3.84	1.66	3.79	1.67	3.84	1.74	3.76	1.38	
	Yüksek	4.40	1.75	3.57	1.81	3.59	1.71	3.59	1.78	3.51	1.79	3.55	1.77	3.57	1.54	
	F		0.167		0.154		0.237		0.372		0.468		0.529		0.329	
	p		0.846		0.857		0.789		0.690		0.627		0.590		0.720	

Tablo 21. (Devamı)

Demografik Değişkenler	Gruplar	Motive Olamama		İçsel Motivasyon		Dışsal Düzenleme-Sosyal		Kişisel düzenleme		Dışsal Düzenleme-Maddesel		İçe Yansıtılan Düzenleme		Çalışma Motivasyonu	
		Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	Ort±s.s	
Yeme içme alışkanlıklarının değişmesi	Düşük	4.41	1.56	3.49	1.73	3.71	1.67	3.77	1.77	3.53	1.71	3.66	1.71	3.63	1.43
	Orta	4.27	1.64	3.70	1.72	3.75	1.60	3.62	1.70	3.64	1.70	3.85	1.81	3.71	1.44
	Yüksek	4.27	1.54	3.72	1.72	3.53	1.67	3.71	1.65	3.73	1.76	3.67	1.71	3.68	1.41
	F		0.198		0.426		0.422		0.152		0.251		0.258		0.071
	p		0.821		0.654		0.656		0.859		0.778		0.773		0.931
Alışveriş alışkanlıklarının değişmesi	Düşük	4.43	1.62	3.56	1.75	3.60	1.66	3.68	1.78	3.60	1.77	3.84	1.78	3.64	1.48
	Orta	4.24	1.48	3.63	1.66	3.54	1.72	3.59	1.72	3.46	1.72	3.57	1.72	3.59	1.42
	Yüksek	4.27	1.61	3.72	1.76	3.80	1.58	3.83	1.62	3.82	1.67	3.74	1.71	3.77	1.37
	F		0.309		0.17		0.517		0.415		0.847		0.462		0.335
	p		0.735		0.844		0.597		0.661		0.43		0.631		0.716
İşletmenin iş-yaşam dengesine katkısı	Hiçbir şey	4.60	1.50	3.46	1.83	3.34	1.57	3.40	1.68	3.29	1.74	3.44	1.62	3.39	1.38
	Uçuş istekleri	4.09	1.63	3.77	1.68	3.80	1.70	3.81	1.62	3.91	1.68	3.98	1.71	3.86	1.43
	Boş gün	4.38	1.61	3.41	1.63	3.62	1.75	3.65	1.64	3.73	1.74	3.67	1.80	3.62	1.43
	İndirimli bilet	4.14	1.60	3.91	1.66	3.75	1.76	3.92	1.69	3.89	1.71	3.97	1.83	3.88	1.40
	F		2.579		2.215		1.737		2.222		3.447		2.634		3.251
p		0.053		0.086		0.159		0.085		0.017*		0.049*		0.022*	

*p<0.05; Pearson korelasyon

Araştırmaya katılım sağlayan bireylerin çalışma motivasyonu düzeylerinin katılımcıların meslekleri arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını belirlemek amacı ile Tek Yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda meslek ile çalışma motivasyonu düzeyi, “içsel motivasyon”, “dışsal düzenleme-sosyal”, “kişisel düzenleme”, “dışsal düzenleme-maddesel” ve “içe yansıtılan düzenleme” boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur ($p=0.001<0.05$). Farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığının incelenmesi için yapılan Scheffe Testi bulguları incelendiğinde farklılığın kaptan/ikinci pilot olan katılımcılar ile purser, kabin amiri ve kabin memuru olan katılımcılar arasında anlamlı olduğu ve kaptan/ikinci pilot olan katılımcıların çalışma motivasyonu düzeyi ve belirtilen alt boyutlarının purser, kabin amiri ve kabin memuru olan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların “motive olamama” ve meslekleri arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını belirlemek amacı ile yapılan Tek Yönlü ANOVA analizi sonucuna göre; meslek ile “motive olamama” boyutu arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur ($p=0.001<0.05$). Farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığının incelenmesi için yapılan Scheffe Testi bulguları incelendiğinde farklılığın kaptan/ikinci pilot olan katılımcılar ile purser, kabin amiri ve kabin memuru olan katılımcılar arasında olduğu ve kaptan/ikinci pilot olan katılımcıların “motive olamama” boyutunun purser, kabin amiri ve kabin memuru olan katılımcılardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların yaşları ile çalışma motivasyonu düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını belirlemek amacı ile Tek Yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda yaş ile çalışma motivasyonu düzeyi, “içsel motivasyon”, “dışsal düzenleme-sosyal”, “kişisel düzenleme”, “dışsal düzenleme-maddesel” ve “içe yansıtılan düzenleme” boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur ($p=0.001<0.05$). Farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığının incelenmesi için yapılan Scheffe Testi bulguları incelendiğinde farklılığın yaşı 50 ve üzeri olan katılımcılar ile 18-25, 26-33, 34-41 ve 42-49 yaş aralığındaki katılımcılar arasında anlamlı olduğu ve yaşı 50 ve üzeri olan katılımcıların çalışma motivasyonu düzeyi ve belirtilen alt boyutlarının yaşı 18-25, 26-33, 34-41 ve 42-49 aralığında olan katılımcılardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların “motive olamama” ve yaşları arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını belirlemek amacı ile yapılan Tek Yönlü ANOVA analizi sonucuna göre; yaş ile motive olamama boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur ($p=0.001<0.05$). Farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığının incelenmesi için yapılan Scheffe Testi bulguları incelendiğinde farklılığın yaşı 50 ve üzeri olan katılımcılar ile 18-

25, 26-33, 34-41 ve 42-49 yaş aralığındaki katılımcılar arasında olduğu ve yaşı 50 ve üzeri olan katılımcıların “motive olamama” boyutunun yaşı 18-25, 26-33, 34-41 ve 42-49 aralığında olan katılımcılardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları hava yolu işletmesinin iş-yaşam dengesine katkısı ile çalışma motivasyonu düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunup bulunmadığını belirlemek amacı ile Tek Yönlü ANOVA analizi yapılmıştır. Bu analiz sonucunda hava yolu işletmesinin iş-yaşam dengesine katkısı ile çalışma motivasyonu düzeyi ($p=0.022<0.05$), “dışsal düzenleme-maddesel” ($p=0.017<0.05$) ve “içer yansıtılan düzenleme” ($p=0.049<0.05$) boyutları arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmuştur. Farklılaşmanın hangi gruptan kaynaklandığının incelenmesi için yapılan Scheffe Testi bulguları incelendiğinde farklılığın hava yolu işletmesinin iş-yaşam dengesine hiçbir katkısı olmadığını düşünen katılımcılar ile hava yolu işletmesinin katkı olarak uçuş istekleri ve indirimli bilet verdiğini düşünen katılımcılar arasında olduğu ve hava yolu işletmesinin iş-yaşam dengesine hiçbir katkısı olmadığını düşünen katılımcıların çalışma motivasyonu, “dışsal düzenleme-maddesel” ve “içer yansıtılan düzenleme”lerinin hava yolu işletmesinin çalışanların iş-yaşam dengesine katkı olarak uçuş istekleri ve indirimli bilet verdiğini düşünen katılımcılardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Bireylerin medeni durum, eşlerinin çalışma durumu, yaşam ortamının değişmesi, uyku alışkanlıklarının değişmesi, spor veya boş zaman alışkanlıklarının değişmesi, yeme içme alışkanlıklarının değişmesi ve alışveriş alışkanlıklarının değişmesinin çalışma motivasyonu düzeyleri ile karşılaştırılması için yapılan Tek Yönlü ANOVA analizi sonrasında; medeni durum, eşlerinin çalışma durumu, yaşam ortamının değişmesi, uyku alışkanlıklarının değişmesi, spor veya boş zaman alışkanlıklarının değişmesi, yeme içme alışkanlıklarının değişmesi ve alışveriş alışkanlıklarının değişmesi ile çalışma motivasyonu ve alt faktörleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır ($p>0.05$). Sonuç olarak çalışma motivasyonu ve alt boyut düzeyleri medeni durum, eşlerinin çalışma durumu, yaşam ortamının değişmesi, uyku alışkanlıklarının değişmesi, spor veya boş zaman alışkanlıklarının değişmesi, yeme içme alışkanlıklarının değişmesi ve alışveriş alışkanlıklarının değişmesine göre farklılaşmamaktadır.

Katılımcıların COVID-19’den etkilenme durumu ile çalışma motivasyonu düzeylerinin karşılaştırılması için yapılan bağımsız örneklem t-testi sonrasında; katılımcıların COVID-19’den etkilenme durumu ile çalışma motivasyonu ve alt faktörleri arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamıştır ($p>0.05$). Sonuç olarak katılımcıların

Çalışma motivasyonu ve alt boyut düzeyleri COVID-19'dan etkilenme durumuna göre farklılaşmamaktadır.



5. TARTIŞMA VE SONUÇ

İş-yaşam dengesi, çalışanların iş ve özel hayatlarını dengelemelerine olanak tanıyarak genel iş hayatında mutluluk, verimlilik ve iş tatmini üzerinde olumlu etkilere sahiptir. Bu denge, stresin azaltılmasına, sağlıklı ilişkilerin sürdürülmesine ve genel refahın artmasına yardımcı olabilir. Son araştırmalar da iş-yaşam dengesine önem veren işletmelerde çalışanların daha motive, sağlıklı ve bağlı olduklarını göstermektedir (Baran ve Şener, 2023). Bu nedenle, iş-yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların ve işletmelerin başarısı için kritik bir unsur olduğu söylenebilir.

İş-yaşam dengesi sağlanmış bir ortamda çalışanlar, genellikle daha yüksek motivasyon seviyelerine sahip olurlar. İyi bir iş-yaşam dengesi, çalışanların daha dinlenmiş ve enerjik olmalarını sağlar. Bu durum işlerinde daha verimli olmalarına katkıda bulunur. İş-yaşam dengesi çalışanların, kariyer hedeflerinin yanı sıra kişisel hedeflerine de zaman ayırabilmelerine, stresi azaltarak işlerine daha iyi odaklanmalarına, işlerine daha bağlı olmalarına ve işlerinden daha fazla tatmin olmalarına olanak vererek çalışma motivasyonlarının yüksek olmasına katkı verir (Pelit ve Çetin, 2022).

Hemen tüm sektörlerde geçerli olan bu durum, özellikle iş-yaşam dengesine verilen önem açısından turizm sektörünün önemli bir bileşeni olan havacılık sektöründe biraz farklılık gösterebilir. Esnek çalışma şartları, uzun çalışma süreleri, aileden uzun süre ayrı kalma, stres ve sorumluluklar çalışanların çalışma motivasyonlarını düşürerek havacılık emniyeti ve güvenliği ile operasyonel etkinliği de etkileyebilir. Özellikle COVID-19 gibi küresel sağlık krizleri süreçlerinde çalışan motivasyonu düşükse, operasyonel hataların artması kaçınılmaz olabilir.

Havacılık sektöründe iş-yaşam dengesini, çalışma motivasyonu üzerindeki etkilerini tespit etmeyi amaçlayan bu çalışma, havacılık profesyonellerini iş-yaşam dengesinin hangi boyutlarının çalışma motivasyonunun hangi boyutlarını etkilediğini ve böylece emniyetli ve güvenli bir havacılık ortamı oluşturulmasına nasıl yardımcı olunabileceğini vurgulamaktadır. Literatür incelenerek ve istatistiksel yöntemler kullanılarak, bu araştırma iş-yaşam dengesi ve çalışma motivasyonu arasındaki karşılıklı ilişkiyi vurgulamakta ve havacılığın yüksek riskli alanlarında dengeli bir yaklaşım geliştirmenin önemini ifade etmektedir.

Yapılan tanımlayıcı analizler, varyans analizleri ve t-testi sonuçlarına göre katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyinin orta düzeyde olduğu, iş-yaşam dengesi ile

çalışma motivasyonu arasında pozitif yönlü ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuştur. İş yaşam dengesinin tek başına çalışma motivasyonunun %68.4'ünü açıkladığı görülmüştür. Boyutlar arası ilişki incelendiğinde ise “işin yaşama olumsuz etkisi” boyutunun çalışma motivasyonu üzerindeki etkisinin anlamlı ve negatif yönlü olduğu belirlenmiştir.

Ek olarak, iş-yaşam dengesi ve motivasyon ortalamaları katılımcıların mesleklerine ve yaş gruplarına göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Kokpitte görev yapan bireylerin iş-yaşam dengesi düzeyi, “yaşamın işe olumlu etkisi” ve “işin yaşama olumlu etkisi” alt boyutlarında kabinde görev yapan bireylerden daha yüksek olduğu, “işin yaşama olumsuz etkisi” ve “yaşamın işe olumsuz etkisi” alt boyutlarında ise kabinde görev yapan bireylerin iş-yaşam dengesi düzeyinden daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Çalışma motivasyonu açısından bakıldığında kokpitte görev yapan bireylerin çalışma motivasyonu düzeyi ve alt boyutlarının kabinde görev yapan bireylerden daha yüksek olduğu, “motive olamama” boyutunun kabinde görev yapan bireylerin, kokpitte görev yapan bireylerden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Yaş değişkeni bakımından, katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyleri arasındaki farklılığa bakıldığında “yaşamın işe olumlu etkisi” ve “işin yaşama olumlu etkisi” alt boyutlarında, yaşı 50 ve üzeri olan katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyinin diğer yaş gruplarındaki bireylerden daha yüksek olduğu, “işin yaşama olumsuz etkisi” ve “yaşamın işe olumsuz etkisi” alt boyutlarında ise kokpitte görev yapan bireylerin iş-yaşam dengesi düzeyinin, kabinde görev yapan bireylerin iş-yaşam dengesi düzeyinden daha düşük olduğu belirlenmiştir. Çalışma motivasyonu açısından bakıldığında ise yaşı 50 ve üzeri olan katılımcıların çalışma motivasyonlarının diğer yaş gruplarındaki katılımcılardan daha yüksek olduğu, “motive olamama” alt boyutunun yaşı 50 ve üzeri olan katılımcıların diğer yaş gruplarındaki katılımcılardan daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anlamlı farklılık bulunan bir diğer değişken çalışılan hava yolu işletmesinin çalışanların iş-yaşam dengelerine katkıları olmuştur. Çalışılan hava yolu işletmesi değişkeni bakımından, işletmenin iş-yaşam dengesine katkısı ile çalışma motivasyonunun “dışsal düzenleme-maddesel” ve “içe yansıtılan düzenleme” boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Farklılığın işletmenin iş-yaşam dengesine hiçbir katkısı olmadığını düşünen katılımcılar ile işletmenin katkı olarak uçuş istekleri ve indirimli bilet verdiğini düşünen katılımcılar arasında olduğu ve işletmenin iş-yaşam dengesine hiçbir katkısı olmadığını düşünen katılımcıların çalışma motivasyonu, “dışsal düzenleme-maddesel” ve “içe yansıtılan düzenleme”lerin işletmenin katkı olarak uçuş istekleri ve indirimli bilet verdiğini düşünen katılımcılardan daha düşük olduğu belirlenmiştir.

Bununla birlikte, medeni durum, eşlerin çalışma durumu, yaşam ortamının değişmesi, uyku, spor, boş zaman, yeme-içme, alışveriş alışkanlıklarının değişmesi ve COVID-19'dan etkilenme durumu değişkenleri bakımından, katılımcıların iş-yaşam dengesi düzeyi ve çalışma motivasyonu arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Sonuç olarak, COVID-19 gibi tüm dünyayı neredeyse “kapatan” küresel bir krizin, iş-yaşam dengesi ve çalışma motivasyonu üzerinde kokpit ve kabin çalışanları açısından doğrudan herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte, özel hayat ve çalışma hayatı alanlarının birbiri üzerinden etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu durum Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ile açıklanabilir. Kişilerarası olumlu ilişkilerin geliştirilmesi, havacılıkta emniyet anlayışı gereği olan ekip çalışmasının, üretkenliğin ve daha uyumlu bir çalışma ortamının artmasını sağlayabilmektedir. Etkili yönetim politikaları, uygulamaları ve çalışma koşulları, çalışanların refahı ile uyumlu olduğunda, daha uyumlu bir çalışma ortamı oluşturulabilir, stresi azaltabilir ve iş ile kişisel yaşam arasında daha iyi bir denge kurulmasına katkıda bulunabilir. Nihayetinde bu durum hem çalışanlara hem de bir bütün olarak kuruma fayda sağlayabilmektedir. Bununla birlikte, birçok insan sadece iş sahibi olmak için değil, kariyer geliştirmek için de örgütlere katılmaktadır. Bu nedenle, yüksek bir çalışma motivasyonu için yönetsel-örgütsel ve psikososyal motivasyon araçlarının planlı bir şekilde geliştirilmesi ve yürütülmesi önerilmektedir. Ücretin en önemli çalışma motivasyonu olduğu genel inanışın aksine araştırmalar, çalışma motivasyonu üzerindeki ana etki olarak “iş tasarımı” faktörüne işaret etmektedir (Mullins, 2005: 231). Bu bağlamda aşağıdaki öneriler düşünülmektedir.

1. Kabinde görev yapan çalışanlara iş-yaşam dengelerinin sağlanması açısından öncelik verilmesi gerektiği belirlenmiştir.

2. Zaman yönetimi, stres yönetimi, kriz yönetimi konularında hava yolu işletmesi çalışanlarına eğitimler vermek ve bu eğitimleri güncelleyerek sürekliliğini sağlamak hava yolu işletmesi çalışanlarının sağlıklı bir iş-yaşam dengesi kurarak çalışma motivasyonunu artırabilir.

3. Katılımcılar jetlag ve yorgunluğun sosyal hayatlarına etkisi olduğunu düşünmektedir. Bu bağlamda, kokpit ve kabin ekibi için daha dengeli ve öngörülebilir bir uçuş programlama uygulayarak uçuşlar arasında dinlenme ve toparlanma için yeterli zaman sağlanmasının, kokpit ve kabin ekibinin daha enerjik ve ilgili olmasına katkı sunarak yolcu etkileşimlerini olumlu yönde etkileyebilir. Bununla birlikte, kokpit ve kabin ekiplerinin, sosyal hayatları için yeterli zamanı ayırmalarına olanak verebilir.

4. Kokpit ve kabin ekibine indirimli bilet, boş gün ve uçuş istekleri konularında azami destek olunması onların iş-yaşam dengelerini kolayca yönetmelerini destekleyerek çalışma motivasyonlarını artırabilir.

5. Kokpit ve kabin ekibinin refahına öncelik veren standartlaştırılmış politikalar oluşturmak için diğer hava yolları ve sektör paydaşlarıyla iş birliği yapılabilir. Bu sayede, sektör genelinde iş-yaşam dengesini teşvik eden bir kültür oluşabilir ve bu kültür, kokpit ve kabin ekiplerinin iş-yaşam dengelerini sağlamada olumlu katkılar verebilir.

Özetle, hava taşımacılığı ve turizm endüstrisi karar vericilerine, kokpit ve kabin ekibinin iş-yaşam dengesini bu önerilerle ele alarak, turistler için genel seyahat deneyimini geliştirebilecek, destinasyonlara ve hava yollarına yönelik olumlu algılara katkıda bulunabilecek çalışmalarda birlikte hareket etmeleri önerilmektedir. Bununla birlikte, ilgili iç ve dış paydaşlarla deniz yolu, kara yolu ve demir yolunu tercih eden turistlerin olumlu seyahat deneyimini artırmak için ilgili ulaşım araçlarındaki çalışanlar üzerinde çalışmalar yapılması önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdel-Khalek, A. M., Carson, J., Patel, A. ve Shahama, A. (2023). The Big Five Personality Traits as predictors of life satisfaction in Egyptian college students. *Nordic Psychology*, 75(2), 113-130. doi:10.1080/19012276.2022.2065341
- Adams, G. A., King, L. A. ve King, D. W. (1996). Relationships of job and family involvement, family social support, and work-family conflict with job and life satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 411-420.
- Afonja, A. F. (2019). Family-friendly workplace policies as predictors of sustainable workforce in the service industry in Lagos State, Nigeria. *Journal of Organizational Psychology*, 19(2), 11-17.
- Ainapur, P., Vidyavathi, B., Kulkarni, K. ve Mamata, P. (2016). Work life balance policies, practices and its impact on organizational performance. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management Studies & Research*, V(VII), 11-21.
- Akbaba, S. (2006). Eğitimde motivasyon. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (13), 343-361.
- Altıntaş, M. ve Altıntaş, B. (2020). İşkoliklikle iş aile çatışması arasındaki ilişki: Havacılık sektöründe bir araştırma. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 6(24), 505-524.
- Andrews, F. M. ve Crandall, R. (1976). The validity of measures of self-reported well-being. *Social Indicators Research*, (3), 1-19.
- Andrews, F. M. ve Withey, S. B. (1974). Developing measures of perceived life quality: results from several national surveys. *Social Indicators Research*, (1), 1-26.
- Antony, J. (2004). Personality-career fit and freshman medical career aspirations: A test of Holland's theory. *Research in Higher Education*, 39(6), 679-698. doi:10.1023/A:1018762008742
- Aras, M. (2013). İş özel yaşam dengesinin sağlanmasında lider üye etkileşiminin rolü. K. M. Demirci, G. Eren Gümüştekin, D. N. Ergun Özler ve C. Giderler Atalay (Ed.), *21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 202-204). Kütahya: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Arıkan, G. S. (2020, Aralık). *Uçuş personelinin aile ve yaşam tatminleri ile iş ve aile çatışmaları arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

- Asarkaya, Ç. ve Erdogan, I. (2014). The effects of psychological empowerment and job involvement on work-life balance. *Research Journal of Business and Management*, 1(2), 130-138.
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E. ve Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *The Academy of Management Review*, 25(3), 472-491.
- ATB. (2022). *Effects of Novel Coronavirus (COVID-19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis Economic Development*. Montreal.
- Aydemir, M. ve Dinç, S. M. (2015). İş ve yaşam dengesi arayışında kuşak farklılıklarının ve kuşakların iş değerlerinin etkisi üzerine bir model çalışması. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* içinde (ss. 867-873). Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Bal, S. (2020). *Örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetinin öncülleri, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin analizi: Havacılık çalışanları üzerine bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.
- Ball, R. ve Chernova, K. (2008). Absolute income, relative income, and happiness. *Social Indicators Research*, 88, 497-529. doi:10.1007/S11205-007-9217-0
- Baran, S. ve Şener, E. (2023). İş yaşam dengesi ve iş motivasyonu algısını değiştiren bir olgu olarak kendi işinde çalışmak. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 10(3), 2164-2194. doi:10.30798/MAKUIIBF.1281848
- Barber, A. E., Dunham, R. B. ve Formisano, R. A. (1992). The impact of flexible benefits on employee satisfaction: A field study. *Personnel Psychology*, 45(1), 55-74. doi:10.1111/J.1744-6570.1992.TB00844.X
- Barling, J. (1981). A cross-cultural study of Maslow's motivation theory in industry. *South African Journal of Psychology*, 11(1), 47-50. doi:10.1177/008124638101100107
- Barnay, T. (2015). Health, work and working conditions: A review of the European economic literature. *The European Journal of Health Economics*, 17, 693-709. doi:10.1007/S10198-015-0715-8
- Barnett, R. C. (1999). A new work-life model for the twenty-first century. *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science*, 562(1), 143-158. doi:10.1177/000271629956200110
- Bartolome, F. (2000). The Work Alibi. *Harvard Business Review on Work and Life Balance* içinde (ss. 81-101). Boston: Harvard Business School Press.
- Bauer, T. ve Erdoğan, B. (2012). *An Introduction to Organizational Behavior* (1. bs.).

- Baymur, F. B. (2016). *Genel Psikoloji* (25. Baskı.). İstanbul: İnkılap Yayınevi.
- Bilgin, N. (1995). *Sosyal Psikolojide Yöntem ve Pratik Çalışmalar*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Blyton, P. R., Blunsdon, B., Reed, K. ve Dastmalchian, A. (2006). Introduction: Work, Life and the Work-Life Issue. *Work-Life Integration: International Perspectives on the Balancing of Multiple Roles* içinde (1. bs., ss. 1-16). Hampshire: Palgrave Macmillan UK.
- Boeing. (1999, 24 Haziran). The role of human factors in improving aviation safety. *Aero Magazine*, 23-31.
- Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. doi:10.1207/S15327043HUP1002_3
- Böke, B. Z. (2021). Hata Yönetimi. V. Önen (Ed.), *Havacılıkta İnsan Faktörleri* içinde (ss. 29-70). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Bright, D. S. ve Cortes, A. H. (2019). *Principles of Management*. Houston: OpenStax.
- Buckingham, M. ve Coffman, C. (2015). *Önce Bütün Kuralları Yıkın*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Burt, R. S. (1987). A note on strangers, friends and happiness. *Social Networks*, 9(4), 311-331. doi:10.1016/0378-8733(87)90002-5
- Bülbül, Ş. ve Giray, S. (2012). İş ve özel yaşam (iş dışı yaşam) memnuniyeti arasındaki ilişki yapısının doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ile incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 101-114.
- Bütün, M. (2010). *Toplumsal cinsiyet eşitliği perspektifinden çocuk bakım hizmetleri: Farklı ülke uygulamaları*. (Uzmanlık Tezi, T.C. Başbakanlık).
- Büyüköztürk, Ş. (2018). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum* (24. bs.). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Byars, L. L. ve Rue, L. W. (2010). *Human Resource Management* (10. bs.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Byrne, U. (2005). Work-life balance. *Business Information Review*, 22(1), 53-59. doi:10.1177/0266382105052268
- Campion, M. A. ve McClelland, C. L. (1993). Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 339-351.

- Carraher, S. M. ve Buckley, M. R. (1996). Cognitive complexity and the perceived dimensionality of pay satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 81(1), 102-109. doi:10.1037/0021-9010.81.1.102
- Ceylan, G. (2011). *Aile dostu uygulamaların iş-özel yaşam dengesi üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Chacko, T. I. (1983). Job and life satisfactions: a causal analysis of their relationships. *The Academy of Management Journal*, 26(1), 163-169.
- Chimote, N. K. ve Srivastava, V. (2013). Work-life balance benefits: From the perspective of organizations and employees. *The IUP Journal of Management Research*, 12(1), 62-73.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Conte, J. M. ve Landy, F. J. (2019). *Work in the 21st Century* (6. bs.). New Jersey: Wiley.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (9. bs.). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Çağlar Çelebioğlu, H. (2019). *Kabin memurlarında görülen presenteeism ile işe adanmışlık ve işini kaybetme korkusu arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Altınbaş Üniversitesi, İstanbul.
- Çetingüç, M. (2021). *Bin Bir Öykü ile Havacılık ve Uzay Psikolojisi* (8. bs.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Çivilidağ, A. ve Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, VII(1), 143-156. doi:10.13114/MJH.2017.326
- Çolak, N. (2022). Duygusal emeğin iş performansını etkisi: Havacılık sektöründe bir uygulama. *FSM Mesleki Bilimler Dergisi*, 1(1), 112-127.
- Demerouti, E., Veldhuis, W., Coombes, C. ve Hunter, R. (2019). Burnout among pilots: Psychosocial factors related to happiness and performance at simulator training. *Ergonomics*, 62(2), 233-245. doi:10.1080/00140139.2018.1464667
- Demirer, S. (2011). *İş-Yaşam Dengesi: Antalya'daki A grubu seyahat acentelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- DHMİ. (2022). *2021 Havayolu Sektör Raporu*. Ankara. <https://www.dhmi.gov.tr/Lists/HavaYoluSektorRaporlari/Attachments/15/2021-Havayolu-Sektor-Raporu.pdf> adresinden erişildi.

- Diener, E. (2006). Guidelines for national indicators of subjective well-being and ill-being. *Applied Research in Quality of Life*, 1, 151-157. doi:10.1007/S11482-006-9007-X
- Diener, E., Emmons, R. A., Larsen, R. J. ve Griffin, S. (1985). The satisfaction with life scale. *Journal of Personality Assessment*, 49(1), 71-75. doi:10.1207/S15327752JPA4901_13
- Dikmen, A. A. (1995). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 50(3), 115-140.
- Doğrul, B. Ş. ve Tekeli, S. (2010). İş- yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Dubin, R. (1971). *Work and Non-work: Institutional Perspectives*. Office of Naval Research (C. 12). California.
- Durmaz, Y. (2020). *Vakıf üniversitelerinde okuyan öğrencilerin kişilik özelliklerinin içgüdüsel satın alma davranışları üzerindeki etkisinin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Üsküdar Üniversitesi, İstanbul.
- Durna, U. ve Babayiğit, A. (2015). İş görenlerin iş yaşam dengesine yönelik tutumlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Mikroekonomi II* içinde (ss. 727-731). Kazan.
- Duxbury, L. ve Higgins, C. (2003). *Work-Life Conflict in Canada in the New Millennium: A Status Report*. <https://publications.gc.ca/collections/Collection/H72-21-186-2003E.pdf> adresinden erişildi.
- Edwards, J. R. ve Rothbard, N. P. (2000). Mechanisms linking work and family: Clarifying the relationship between work and family constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178-199. <https://www.jstor.org/stable/259269> adresinden erişildi.
- Efeoğlu, İ. E. (2006, Aralık). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. ve Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51. doi:10.1037//0021-9010.84.1.42
- Ekinci, H. ve Sabancı, A. (2020). İş- yaşam dengesi ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(1), 151-163. doi:10.24315/tred.690816

- Elden, B. (2020). Psikolojik sözleşme ihlalinin iş performansına etkisi: Havaalanı yer hizmet çalışanları üzerinde bir araştırma. *Journal of Organizational Psychology and Behavior*, 1(1), 68-78.
- Elizur, D. (1991). Work and nonwork relations: The conical structure of work and home life relationship. *Journal of Organizational Behavior*, 12(4), 313-322.
- Erben, G. S. ve Ötken, A. B. (2014). Paternalist liderlik ve işe bağlı mutluluk ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü. *Journal of Management and Economics Research*, 12(22), 103-103. doi:10.11611/JMER192
- Erdağ, T. ve Arslantaş, C. (2021). Kabin amirlerinin hizmetkar liderlik davranışları kabin memurlarının iş tatmin düzeyi üzerinde etkili midir? Tam hizmet sağlayıcı bir havayolu işletmesinde araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 36(4), 789-810. doi:10.24988/IJE.778345
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Truxillo, D. M. ve Mansfield, L. R. (2012). Whistle while you work: A review of the life satisfaction literature. *Journal of Management*, 38(4), 1038-1083. doi:10.1177/0149206311429379
- Eren, E. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (17. bs.). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Erikli, S. (2020). Çalışma yaşamında toplumsal cinsiyet ayrımcılığının görünümü. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 39-60.
- Erkuş, A., Çöpoğlu, M. ve Afacan Fındıklı, M. (2013). Çalışanların iş yaşam dengesinin iş yaşamındaki mutlulukları ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri. *1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (ss. 117-120). Sakarya: Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Esin, M. (2017). *Kadın öğretmenlerin iş aile yaşam dengeleri ile denetmenlik eğilimleri arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- FAA. (2018). Human Factors. *Aviation Maintenance Technician Handbook-General* içinde (ss. 14-1-14-30). Oklahoma City: FAA Airmen Testing Standards Branch.
- Fagerström, C., Borg, C., Balducci, C., Burholt, V., Wenger, C. G., Ferring, D., ... Hallberg, I. R. (2007). Life satisfaction and associated factors among people aged 60 years and above in six European countries. *Applied Research in Quality of Life*, 2, 33-50. doi:10.1007/S11482-007-9028-0
- Feeney, M. K. ve Stritch, J. M. (2019). Family-friendly policies, gender, and work-life balance in the public sector. *Review of Public Personnel Administration*, 39(3), 422-448. doi:10.1177/0734371X17733789

- Field, A. (2018). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (5. bs.). Londra: SAGE.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A. ve Smith, C. S. (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(4), 441-456. doi:10.1037/a0016737
- Flanagan, J. C. (1978). A research approach to improving our quality of life. *American Psychologist, 33*(2), 138-147.
- Fleishman, E. A. (1975). Towards a taxonomy of human performance. *American Psychologist, 30*, 1127-1149.
- Frank, S. A. (2011). *What does it take to motivate better performance and productivity in the federal workplace? Ask the employees*. Doktora tezi, Georgia Stata University, Georgia
- Friedman, S. D., Christensen, P. ve DeGroot, J. (1998). Work and life: The end of the zero-sum game. *Harvard Business Review, 76*, 119-129.
- Furnham, A. (2005). *The Psychology of Behaviour at Work* (2. bs.). Hove: Psychology Press.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E. ve Malorni, A. (2010). The motivation at work scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement, 70*(4), 628-646. doi:10.1177/0013164409355698
- George, D. ve Mallery, P. (2022). *IBM SPSS Statistics 27 Step by Step: A Simple Guide and Reference* (7. bs.). New York: Routledge.
- Gerçek, M., Elmas Atay, S. ve DüNDAR, G. (2015). Çalışanların iş-yaşam dengesi ile kariyer tatmininin, işten ayrılma niyetine etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6*(11), 67-86. doi:10.18025/kauibf.6.10.2015.94384
- Ghasemi, A. ve Zahediasl, S. (2012). Normality tests for statistical analysis: A guide for non-statisticians. *International Journal of Endocrinology & Metabolism, 10*(2), 486-489. doi:10.5812/ijem.3505
- Gökkaya, Ö. (2014). Yerel yönetimlerde iş-yaşam dengesi ve çalışan davranışı ilişkisinin incelenmesi: Kocaeli belediyeleri örneği. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi, 2*(3), 1-18.
- Graen, G. (1969). Instrumentality theory of work motivation: Some experimental results and suggested modifications. *Journal of Applied Psychology, 53*(2), 1-25. doi:10.1037/h0027100
- Greenhaus, J. H. ve Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review, 10*(1), 76-88.

- Greenhaus, J. H., Collins, K. M. ve Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531. doi:10.1016/S0001-8791(02)00042-8
- Greenhaus, J. H. ve Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academy of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Grzywacz, J. G. ve Marks, N. F. (2000). Family, work, work-family spillover, and problem drinking during midlife. *Journal of Marriage and Family*, 62(2), 336-348.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279. doi:10.1177/0539018402041002005
- Gupta, N. ve Beehr, T. A. (1981). Relationships among employees' work and nonwork responses. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(3), 203-209.
- Gutek, B. A., Searle, S. ve Klepa, L. (1991). Rational versus gender role explanations for work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 560-568.
- Gutierrez, J. L. G., Jimenez, B. M., Hernández, E. G. ve Puente, C. P. (2005). Personality and subjective well-being: big five correlates and demographic variables. *Personality and Individual Differences*, 38(7), 1561-1569. doi:10.1016/J.PAID.2004.09.015
- Gülertekin Genç, S., Genç, V. ve Gümüő, M. (2016). Otel işletmelerinde duygusal zekanın iş stresi ve iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 6(2/1), 97-112.
- Hackman, J. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11(3), 445-455. doi:10.1037/0735-7028.11.3.445
- Hasan, Z. U., Khan, M. I., Butt, T. H., Abid, G. ve Rehman, S. (2020). The balance between work and life for subjective well-being: A moderated mediation model. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 1-18. doi:10.3390/JOITMC6040127
- Herzberg, F., Mausner, B. ve Snyderman, B. B. (2017). *The Motivation to Work*. New York: Routledge.
- Higgins, C., Duxbury, L. ve Lee, C. M. (1994). Impact of life-cycle stage and gender on the ability to balance work and family responsibilities. *Family Relations*, 43(2), 144-150. doi:10.2307/585316
- Hopancı, B., Akdeniz, H. ve Şahin, Ö. (2021). COVID-19 pandemisinin havacılık sektörü üzerine etkileri. *Mühendis ve Makina*, 62(704), 446-467. doi:10.46399/MUHENDISMAKINA.874133

- Hoy, W. K., Miskel, C. G. ve Tarter, J. (2012). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice* (9. Baskı.). New York: McGraw-Hill.
- ICAO. (2022, 17 Ocak). 2021 global air passenger totals show improvement from 2020, but still only half pre-pandemic levels. 23 Ocak 2023 tarihinde <https://www.icao.int/Newsroom/Pages/2021-global-air-passenger-totals-show-improvement.aspx> adresinden erişildi.
- Johns, T., Robinson, I. ve Weightman, J. (2004). *Managing People* (2. bs.). New York: McGraw Hill.
- Joun, H. J. ve Kim, H. (2020). Productivity evaluation of tourism and culture for sustainable economic development: Analyzing South Korea's metropolitan regions. *Sustainability in Tourism and Economic Growth*, 12(7), 1-19. doi:10.3390/SU12072912
- Judge, T. A. (1993). Validity of the dimensions of the pay satisfaction questionnaire: Evidence of differential prediction. *Personnel Psychology*, 46(2), 331-355. doi:10.1111/J.1744-6570.1993.TB00877.X
- Judge, T. A., Bono, J. E. ve Locke, E. A. (2000). Personality and job satisfaction: the mediating role of job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 237-249. doi:10.1037/0021-9010.85.2.237
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D. ve Rosenthal, R. A. (1981). *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity* (2. bs.). Florida: Robert E. Krieger Publishing Company, Inc.
- Kalkın, G. (2021). İş yaşam dengesinin işe tutkunluk üzerine etkisi: Yer hizmetleri çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (60), 359-379. doi:10.18070/erciyesiibd.883074
- Kan, A. ve Akbaş, A. (2005). *Lise öğrencilerinin kimya dersine yönelik tutum ölçeği geliştirme çalışması*. *Mersin University Journal of the Faculty of Education* (C. 1).
- Kanter, R. M. (1989). Work and family in the united states: A critical review and agenda for research and policy. *Family Business Review*, 2(1), 77-114.
- Karasar, N. (2020). *Blimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler* (35. bs.). Ankara: Nobel Akademik.
- Karavardar, G. (2015). İş yaşamında farkındalık: İş-aile dengesi ve iş performansı ile ilişkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 186-199. doi:10.11611/JMER358
- Karuna, K. ve Reddy, M. P. (2018). Work and job satisfaction. *International Journal of Research in Economics and Social Sciences*, 8(3), 500-507.

- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (H. Can ve Y. Bayar, Ed.) (2. bs.). Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Kaymaz, K. (2010). Kazanç paylaşım planları. *Journal of Productivity*, (1), 79-94.
- Keser, A. (2005). Çalışma yaşamı ile yaşam doyumu ilişkisine teorik bakış. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası*, 55(1), 897-913.
- Keser, A. (2019). *Çalışma Yaşamında Motivasyon* (2. bs.). İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Kesri, M. (2021). The importance of work life balance to employees and employers. *International Journal of Advance Research and Innovative Ideas in Education*, 7(1), 774-782.
- Khashimova, Z. (2021). Work- life balance policies and productivity. *Occupational Medicine & Health Affairs*, 9(12), 1-5.
- Khateeb, F. R. (2021). Work life balance - A review of theories, definitions and policies. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 27-55.
- Kılıç, D., Polat, G. ve Şengür, F. (2021). Havayolu işletmelerinin COVID-19 pandemi sürecindeki yönetsel tepkileri üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(2), 353-377. doi:10.17130/IJMEB.804424
- Kırel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi.pdf. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2), 115-136.
- Kırgız, A. ve Arıkan, İ. (2015). Havayolu Ulaştırması. İ. Arıkan (Ed.), *Turizm Ulaştırması* içinde (1. bs., ss. 123-156). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kinnunen, U., Feldt, T., Geurts, S. ve Pulkkinen, L. (2006). Types of work-family interface: well-being correlates of negative and positive spillover between work and family. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47, 149-162.
- Kirchmeyer, C. (1993). Nonwork-to- work spillover: A more balanced view of the experiences and coping of professional women and men. *Sex Roles*, 28, 531-552.
- Koçaslan, F. (2021). İnsan Faktörleri Hata Açıklama Modelleri. V. Önen (Ed.), *Havacılıkta İnsan Faktörleri* içinde (ss. 71-95). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Korkmaz, M., Aras, G., Yücel, A. S. ve Kıygın, S. (2013). Sivil havacılık sektöründe kabin personelinin algıladıkları liderlik stilleri ve iş tatmini üzerindeki ilişkileri: Türk Hava Yolları örneği. *International Journal of Social Science*, 6(7), 697-714.
- Korkmaz, O. ve Erdoğan, E. (2014). İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(4), 541-557.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2010). *Organizational Behavior* (9. bs.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

- Kula, S. ve Çakar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda bireylerin güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6(12), 191-210.
- Kulshrestha, V. (2020). Impact of Work-life balance in improving organizational performance. *International Journal of Current Research*, 12(7), 12172-12174. doi:10.24941/ijcr.39177.07.2020
- Kumar, G. V. ve Janakiram, B. (2017). Theories of work life balance - A conceptual review. *International Research Journal of Management and Commerce*, 4(9), 184-192.
- Kumari, V. P. (2011). A study on work life balance (with special reference to executives working at NTPC, Korba). *Asian J. Management*, 2(1), 25-27.
- Kurt, Y. (2020). COVID-19 salgın döneminde hava taşımacılığının yeniden başlatılması: yolcuları ve havacılık personelini korumak için temel önlemler. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(COVID-19 Special Issue), 191-211. doi:10.21547/JSS.758434
- Kuru, İ. (2014). *Y Kuşağı ve İş Yaşam Dengesi*. Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul
- Küçükkalay, M. A. (1997). Endüstri devrimi ve ekonomik sonuçlarının analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(Güz), 51-68.
- Küçükşen, K. ve Kaya, Ş. D. (2016). Yönetici pozisyonundaki akademisyen kadınlarda aile-iş-özel yaşam dengesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (37), 662-674.
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesine Etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Lambert, S. J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda: *Human Relations*, 43(3), 239-257. doi:10.1177/001872679004300303
- Las Heras, M., Bosch, M. J. ve Raes, A. M. L. (2015). Sequential mediation among family friendly culture and outcomes. *Journal of Business Research*, 68(11), 2366-2373. doi:10.1016/J.JBUSRES.2015.03.042
- Latham, G. P. ve Locke, E. A. (1991). Self-regulation through goal setting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 212-247. doi:10.1016/0749-5978(91)90021-K
- Lazar, I., Osoian, C. ve Ratiu, P. (2010). The role of work-life balance practices in order to improve organizational performance. *European Research Studies*, 13(1), 201-213.

- Leavitt, H. J. ve Mueller, R. A. H. (2016). Some effects of feedback on communication. *Human Relations*, 4(4), 401-410. doi:10.1177/001872675100400406
- Levitt, S. D. ve List, J. A. (2011). *Was there really a Hawthorne effect at the Hawthorne plant? An analysis of the original illumination experiments. American Economic Journal: Applied Economics* (C. 3). American Economic Association. doi:10.1257/app.3.1.224
- Lewis, S. (1997). 'Family friendly' employment policies: A route to changing organizational culture or playing about at the margins? *Gender, Work & Organization*, 4(1), 13-23. doi:10.1111/1468-0432.00020
- Lewis, S. (2001). Restructuring workplace cultures: The ultimate work-family challenge? *Women in Management Review*, 16(1), 21-29. doi:10.1108/09649420110380256
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189. doi:10.1016/0030-5073(68)90004-4
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M. ve Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152. doi:10.1037/0033-2909.90.1.125
- Lockwood, N. R. (2003). *Work/Life Balance Challenges and Solutions*. Virginia: SHRM Research
- Lohmann, G. ve Duval, D. T. (2014). Destination morphology: A new framework to understand tourism-transport issues? *Journal of Destination Marketing & Management*, 3(3), 133-136. doi:10.1016/J.JDMM.2014.07.002
- Low, M. P., Ong, S. F. ve Tan, P. M. (2017). Would internal corporate social responsibility make a difference in professional service industry employees' turnover intention? A two-stage approach using PLS-SEM. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 9(1), 24-41.
- Lucas, R. E. ve Diener, E. (2009). Personality and subjective well-being. M. Eid ve R. J. Larsen (Ed.), *The Science of Subjective Well-Being* içinde (1. bs., ss. 171-194). New York: The Guilford Press.
- Luhmann, M. ve Eid, M. (2009). Does it really feel the same? Changes in life satisfaction following repeated life events. *Journal of Personality and Social Psychology*, 97(2), 363-381. doi:10.1037/A0015809

- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach* (12. bs.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Luzecka, P. (2016). "Take a gap year!" A social practice perspective on air travel and potential transitions towards sustainable tourism mobility. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(3), 446-462. doi:10.1080/09669582.2015.1115513
- Major, B. ve Konar, E. (1984). An investigation of sex differences in pay expectations and their possible causes. *Academy of Management Journal*, 27(4), 777-792. doi:10.2307/255878
- Martinussen, M. ve Hunter, D. R. (2018). *Aviation Psychology and Human Factors* (2. bs.). Florida: CRC Press.
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J. ve Alegre, I. (2016). Work- life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. *Journal of Managerial Psychology*, 31(2), 586-602. doi:10.1108/JMP-09-2014-0272
- Mathew, R. V. ve Natarajan, P. (2014). Work life balance: a short review of the theoretical and contemporary concepts. *Continental J. Social Sciences*, 7(1), 1-24. doi:10.5707/cjsocsci.2014.7.1.1.24
- Maxwell, G. A. ve McDougall, M. (2004). Work–life balance: Exploring the connections between levels of influence in the UK public sector. *Public Management Review*, 6(3), 377-393. doi:10.1080/1471903042000256547
- McMillan, H. S., Morris, M. L. ve Atchley, E. K. (2011). Constructs of the work/ life interface: A synthesis of the literature and introduction of the concept of work/life harmony. *Human Resource Development Review*, 10(1), 6-25. doi:10.1177/1534484310384958
- Menges, J. I., Tussing, D. V., Wihler, A. ve Grant, A. M. (2017). When job performance is all relative: how family motivation energizes effort and compensates for intrinsic motivation. *Academy of Management Journal*, 60(2), 695-719. doi:10.5465/AMJ.2014.0898
- Mert, İ. S. ve Bekmezci, M. (2016). İki kariyerli aile çalışanlarında iş ve yaşam tatmini. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 43-54.
- Merz, E. M. ve Huxhold, O. (2010). Wellbeing depends on social relationship characteristics: comparing different types and providers of support to older adults. *Ageing & Society*, 30(5), 843-857. doi:10.1017/S0144686X10000061
- Miller, K. I. ve Monge, P. R. (1986). Participation, satisfaction, and productivity: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 29(4), 727-753. doi:10.2307/255942

- Morris, M. L. ve Madsen, S. R. (2007). Advancing work-life integration in individuals, organizations, and communities issue overview. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 439-454. doi:10.1177/1523422307305486
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organizational Behaviour* (7. bs.). Essex: Pearson Prentice Hall.
- Naithani, P. (2010). Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario. *Asian Social Science*, 6(6), 148-155. doi:10.5539/ass.v6n6p148
- Naithani, P. ve Jha, A. N. (2009). An empirical study of work and family life spheres and emergence of work-life balance initiatives under uncertain economic scenario. *Growth-Journal of the Management Training Institute*, 37(1), 69-73. doi:10.5281/zenodo.44879
- Nevid, J. S. (2018). *Essentials of Psychology: Concepts and Applications* (5. Baskı.). Boston: Cengage Learning.
- Nguyen, A. W., Chatters, L. M., Taylor, R. J. ve Mouzon, D. M. (2016). Social support from family and friends and subjective well-being of older African Americans. *Journal of Happiness Studies*, 17, 959-979. doi:10.1007/S10902-015-9626-8
- Nippert-Eng, C. (1996). Calendars and keys: The classification of "Home" and "Work"'. *Sociological Forum*, 11(3), 563-582.
- O'Driscoll, M. ve Koopman-Boyden, P. (1998). Interface between work and family responsibilities: The mid-life family transactions project. *Labour, Employment and Work in New Zealand*, 131-141. doi:10.26686/LEW.V0I0.1006
- Oyuryüz, Z. ve Gürel, A. (2015). Girişimci kadınlar ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasında engel ve fırsatların analizi. *Türkiye Tarımsal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 47. doi:10.19159/tutad.66575
- Ozkeser, B. (2019). Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, 158, 802-810. doi:10.1016/J.PROCS.2019.09.117
- Önen, L. ve Tüzün, B. M. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Önen, V. (2021). Havacılıkta İnsan Faktörlerine Genel Bir Bakış. V. Önen (Ed.), *Havacılıkta İnsan Faktörleri içinde* (1. bs., ss. 1-28). Ankara: Nobel Akademik.
- Özaydın, M. M. (2013). Cinsiyete dayalı refah sınıflandırmaları temelinde iş ve aile yaşamının uyumlaştırılması sorunu. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(3), 47-72.

- Özdevecioğlu, M. ve Çakmak Doruk, N. (2009). Organizasyonlarda iş-aile ve aile-iş çatışmalarının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33), 69-99.
- Özeren, E., Arslan, A. ve Demirtaş, Ö. (2019). İKY uygulamalarının işe adanmışlık ve iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi: örgütsel adalet algısının aracı, kayırmacılığın düzenleyici rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (Bor Özel Sayısı), 211-228. doi:10.18092/ulikidince.526411
- Özgül, B., Erkmén, T. ve Karaarslan, E. (2020). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(5), 4364-4412. doi:10.15295/bmij.v8i5.1630
- Öztop, S. ve Değirmencioğlu, M. (2019). Vardiyalı çalışma sisteminin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi üzerinde iş yaşam dengesinin aracılık rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(29), 623-642. doi:10.20875/MAKUSOBED.597394
- Page, S. J. (2009). *Transport and Tourism: Global Perspectives* (3. bs.). Essex: Pearson Prentice Hall.
- Pekdemir, I. ve Koçoğlu Sazkaya, M. (2014). İşkoliklik ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 337. doi:10.11616/ABANTSBE.489
- Pelit, E. ve Çetin, A. (2022). İnsan kaynakları yönetimi işlevi olarak kariyer yönetimi ve sorunlar: Turizm işletmeleri örneğinde teorik bir inceleme. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 13(2), 28-54.
- Peterson, N. G. ve Bownas, D. A. (2014). Human Performance and Productivity. *Human Performance and Productivity* içinde (2. bs., C. 1, ss. 49-106). New York: Psychology Press.
- Pförr, C. ve Hosie, P. J. (2007). Crisis management in tourism preparing for recovery. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2), 249-264. doi:10.1300/J073v23n02_19
- Pickering, D. I. (2006). *The Relationship Between Work-Life Conflict/Work-Life Balance And Operational Effectiveness in the Canadian Forces*. Toronto.
- Pleck, J. H. (1977). The work-family role system. *Social Problems*, 24(4), 417-427. doi:10.1525/SP.1977.24.4.03A00040
- Polat, K. (2019). *Türkiye’de iş-yaşam dengesi: Akademisyenler üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

- Polatçı, S. ve Keser, A. (2017). İş aile yayılımının bireyin iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 72(2), 401-421.
- Porter, S., Lexén, A. ve Bejerholm, U. (2019). Employers' beliefs, knowledge and strategies used in providing support to employees with mental health problems. *Journal of Vocational Rehabilitation*, 51(1), 325-337. doi:10.3233/JVR-191049
- Powell, G. N. ve Greenhaus, J. H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, 53(3), 513-534. doi:10.5465/amj.2010.51468647
- PwC. (2021). *Global Crisis Survey: Building Resilience for the Future*. <https://www.pwc.com/gx/en/crisis/pwc-global-crisis-survey-2021.pdf> adresinden erişildi.
- Raja, S. ve Stein, S. L. (2014). Work-life balance: History, costs, and budgeting for balance. *Clinics in Colon and Rectal Surgery*, 27(2), 71-74. doi:10.1055/S-0034-1376172
- Rhoades, L. ve Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi:10.1037/0021-9010.87.4.698
- Riggle, R. J., Edmondson, D. R. ve Hansen, J. D. (2009). A meta-analysis of the relationship between perceived organizational support and job outcomes: 20 years of research. *Journal of Business Research*, 62(10), 1027-1030. doi:10.1016/J.JBUSRES.2008.05.003
- Rodoplu Şahin, D. ve Ünal, S. D. (2021). Havayolu müşterilerinin olumsuz davranışlarının havalimanı yer hizmetleri ekip sorumluları ve yönetim açısından değerlendirilmesi. *European Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 5(9), 353-378.
- Roy, G. (2016). Impact of mobile communication technology on the work life balance of working women - A review of discourses. *Contemporary Management Research*, 10(1), 79-101.
- Ryan, R. M. ve 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:10.1037/110003-066X.55.1.68
- Sabuncuoğlu, Z. ve Vergiliel Tüz, M. (2021). *Örgütsel Davranış* (6. bs.). İstanbul: Aktüel Yayınları.
- Sart, G. (2019). *Psikoloji ve Yaşam*. (R. J. Gerrig ve P. G. Zimbardo, Ed.) (19. bs.). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

- Savcı, İ. (1999). Çalışma yaşamı ile çalışma dışı yaşam alanlarının ilişkisi üzerine kuramsal yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 54(4), 145-166.
- Sayın, M. (2017). *Serbest muhasebeci mali müşavirlerin iş–yaşam dengesi üzerine bir araştırma: Diyarbakır örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Schermelleh-Engel, K. ve Moosburger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L. ve Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223. doi:10.2307/1556378
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi* (2. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P. ve Lee, D.-J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55, 241-302. doi:10.1023/A:1010986923468
- Small, S. A. ve Riley, D. (1990). Toward a multidimensional assessment of work spillover into family life. *Journal of Marriage and the Family*, 52(1), 51-61. doi:10.2307/352837
- Smulders, P. G. W. (1983). Personal, nonwork and work characteristics in male and female absence behavior. *Journal of Occupational Behaviour*, 4(4), 285-295.
- Spector, P. (2000). *Industrial and Organizational Psychology* (2. bs.). New York: Wiley Publication.
- Staines, G. L. (1980). Spillover versus compensation: A review of the literature on the relationship between work and nonwork. *Human Relations*, 33(2), 111-129.
- Stefanica, M. (2017). Environmental impact of transportation in the tourism industry – dimensions and actions. *Studies and Scientific Researches: Economics Edition*, (25), 84-89. doi:10.29358/SCECO.V0I25.377
- Streufert, S., Streufert, S. ve Denson, A. L. (1982). Cognitive complexity, type a behavioral style and load as predictors of visual-motor task performance.
- Su, X., Li, X. ve Curry, E. (2016). Understanding workplace flexibility in state agencies: What facilitates employee access? *The American Review of Public Administration*, 47(8), 977-990. doi:10.1177/0275074016642014
- Sürekli, D. ve Tevrüz, S. (1997). Davranış düzeltmede güdü teorilerinin katkısı. S. Tevrüz (Ed.), *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* içinde (2. bs.). Ankara: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği.

- Sverke, M., Hellgren, J. ve Naeswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequenc. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7. bs.). New York: Pearson.
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A. ve Öksüz, S. (2015). İş-aile yaşam çatışması, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişkiler. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 27-42.
- Thomas, L. T. ve Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Thompson, K. ve Schofield, P. (2007). An investigation of the relationship between public transport performance and destination satisfaction. *Journal of Transport Geography*, 15(2), 136-144. doi:10.1016/j.jtrangeo.2006.11.004
- THY A.O. (2021). *2021 Yılı 12 Aylık Faaliyet Raporu*. İstanbul. https://investor.turkishairlines.com/documents/faaliyet-raporlari/4c2021_yk_faaliyet_raporu.pdf adresinden erişildi.
- Tınaz, P. (2013). *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar* (3. Baskı.). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Tiftik, M. ve Adıgüzel, A. (2016). İş Sağlığı ve Güvenliği Kanunu'na göre genel hizmet sözleşmesinde işverenin işçiyi koruma borcu. *Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi*, (1), 319-356.
- Topgül, S. (2016). İş ve aile yaşamı dengesi(zliği)nin kadın çalışanlar üzerindeki etkileri. *Yönetim ve Ekonomi Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 217-231. doi:10.18657/yecbu.64152
- Tosun, C. ve Keskin, F. (2017). Çalışan- dostu kurumlarda iş-yaşam dengesi politikaları, kurumsal iletişim ve verimlilik. *Verimlilik Dergisi*, (4), 7-27.
- Tuğsal, T. (2017). *İş-Yaşam Dengesi, Sosyal Destek ve Sosyo-Demografik Faktörlerin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.
- Turgut, B., Turhan Er, S., Hasdeniz, O., Yavuz, Y. ve Kökçü, U. (2020). *2020 Annual Report*. Ankara: Devlet Hava Meydanları İşletmesi
- Turner, M., Lingard, H. ve Francis, V. (2009). Work- life balance: an exploratory study of supports and barriers in a construction project. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2(1), 94-111. doi:10.1108/17538370910930536/FULL/XML

- Ulutaş, M., Kalkan, A. ve Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2015). Birey- örgüt uyumunun iş doyumunu ve örgüte bağlılık üzerine etkisi. *ISGUC, The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 15(1), 141-160. doi:10.4026/1303-2860.2015.0273.x
- URL-1. (2003). Getting a handle on employee motivation. *Harvard Business School Working Knowledge*. 21 Aralık 2022 tarihinde <https://hbswk.hbs.edu/archive/getting-a-handle-on-employee-motivation> adresinden erişildi.
- URL-2. (2006). Why your employees are losing motivation. *Harvard Business School Working Knowledge*. 21 Aralık 2022 tarihinde <https://hbswk.hbs.edu/archive/why-your-employees-are-losing-motivation> adresinden erişildi.
- URL-3. (2022). TDK Sözlük Anlamı. *Güncel Türkçe Sözlük*. 6 Temmuz 2022 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden erişildi.
- URL-4. (2022). Birlikte çalışmak: Hepimiz birimiz, birimiz hepimiz için! 28 Kasım 2022 tarihinde <https://hbrturkiye.com/blog/birlikte-calismak-hepimiz-birimiz-birimiz-hepimiz-icin> adresinden erişildi.
- URL-5. (2022). What is flexible working? 1 Kasım 2022 tarihinde <https://www.hrzone.com/hr-glossary/what-is-flexible-working> adresinden erişildi.
- URL-6. (t.y.). Situational awareness. *SKYbrary*. 19 Ocak 2023 tarihinde <https://www.skybrary.aero/articles/situational-awareness-oghfa-bn> adresinden erişildi.
- URL-7. (2023). Latest air travel outlook reveals 2024 to be a milestone for global passenger traffic. 30 Kasım 2023 tarihinde <https://aci.aero/2023/09/27/latest-air-travel-outlook-reveals-2024-to-be-a-milestone-for-global-passenger-traffic/> adresinden erişildi.
- URL-8. (2023). Havayolu yolcu sayısı yüzde 18,9 arttı. *Ekonomim*. 30 Kasım 2023 tarihinde <https://www.ekonomim.com/ekonomi/havayolu-yolcu-sayisi-yuzde-189-artti-haberi-716218> adresinden erişildi.
- URL-9. (2023). Turizm İstatistikleri. *Sınır İstatistikleri Aylık Bülteni*.
- URL-10. (t.y.). Economic Impacts of COVID-19 on Civil Aviation. 20 Ocak 2023 tarihinde <https://www.icao.int/sustainability/Pages/Economic-Impacts-of-COVID-19.aspx> adresinden erişildi.
- URL-11. (2023). The important role of tourism in aviation's recovery in Indonesia. *ICAO-Uniting Aviation*. 4 Aralık 2023 tarihinde

- <https://unitingaviation.com/news/economic-development/the-important-role-of-tourism-in-aviations-recovery-in-indonesia/> adresinden erişildi.
- Uyguç, N., Arbak, Y., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. H. (1998). İş ve yaşam doyumu arasındaki ilişkinin üç temel varsayımı altında incelenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İİBF Dergisi*, 13(2), 193-204.
- Ünlütürk Ulutaş, Ç. (2015). İş ve aile yaşamını uzlaştırma politikaları: Türkiye’de yeni politika arayışları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(3), 723-750.
- Valcour, M. (2007). Work- based resources as moderators of the relationship between work hours and satisfaction with work-family balance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1512-1523. doi:10.1037/0021-9010.92.6.1512
- Van Der Vegt, G. S., Emans, B. J. M. ve Van De Vliert, E. (2001). Patterns of interdependence in work teams: A two-level investigation of the relations with job and team satisfaction. *Personnel Psychology*, 54(1), 51-69. doi:10.1111/J.1744-6570.2001.TB00085.X
- Veenhoven, R. (1996). The study of life satisfaction. W. E. Saris, R. Veenhoven, A. C. Scherpenzeel ve B. Bunting (Ed.), *A comparative study of satisfaction with life in Europe* içinde (ss. 11-48). Budapeşte: Eötvös University Press.
- Veiga, J. F., Baldrige, D. C. ve Eddleston, K. A. (2004). Toward understanding employee reluctance to participate in family-friendly programs. *Human Resource Management Review*, 14(3), 337-351. doi:10.1016/J.HRMR.2004.06.004
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Wadsworth, L. L. ve Facer, R. L. (2016). Work–family balance and alternative work schedules. *Public Personnel Management*, 45(4), 382-404. doi:10.1177/0091026016678856
- Warren, T. (2004). Working part-time: Achieving a successful “work-life” balance? *British Journal of Sociology*, 55(1), 99-122. doi:10.1111/J.1468-4446.2004.00008.X
- Wedgwood, J. (2019). The Importance of Work-Life Balance . 2 Haziran 2022 tarihinde <https://thehappinessindex.com/blog/importance-work-life-balance> adresinden erişildi.
- Weich, S. ve Lewis, G. (1998). Poverty, unemployment, and common mental disorders: population based cohort study. *BMJ*, 317, 115-119. doi:10.1136/bmj.317.7151.115
- Welbourne, T. M. ve Mejia, L. R. G. (1995). Gainsharing: a critical review and a future research agenda. *Journal of Management*, 21(3), 559-609. doi:10.1177/014920639502100307

- Wickens, C. D., Gordon, S. E. ve Liu, Y. (1997). *An introduction to human factors engineering*. New York: Addison Wesley Longman.
- Wilensky, H. L. (1960). Work, careers, and social integration. *International Social Science Journal*, 12(4), 543-560.
- Wong, K., Chan, A. H. S. ve Teh, P. L. (2020). How is work–life balance arrangement associated with organisational performance? A meta-analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 1-19. doi:10.3390/IJERPH17124446
- Wood, R. E., Mento, A. J. ve Locke, E. A. (1987). Task complexity as a moderator of goal effects: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 416-425. doi:10.1037/0021-9010.72.3.416
- Wood, S. (2019). HRM and organizational performance. D. G. Collings, G. T. Wood ve L. T. Szamosi (Ed.), *Human Resource Management: A Critical Approach* içinde (2. bs.). New York: Routledge.
- WTO. (2023). *International Tourism Highlights, 2023 Edition - The Impact of COVID-19 on Tourism (2020-2022)*. World Tourism Organization. doi:doi:10.18111/9789284424504
- Yağcı, E. (2014). *Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama*. Yayımlanmamış doktora tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Yavuz, N. (2018). *İş-Yaşam Dengesi ile İş Stresinin Esnek Çalışma Uygulamaları Bağlamında İncelenmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Yeşiltepe, B. (2014). *Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler ve Yöneticiler Üzerindeki Sonuçları*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Muğla.
- Yıldırım, B. (2017). Okul müdürlerinin liderlik uygulamaları ile öğretmenlerin iş-yaşam dengesi arasındaki ilişki. *İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Fakültesi*, X(X), X-X. doi:10.15345/iojes.2017.03.013
- Yiğitel, S. (2021). *İş-aile yaşam çatışması ve zaman yönetimi becerilerinin bireysel performansa etkisi: Sivil havacılık sektöründe bir araştırma*. Yayımlanmamış doktora tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Zedeck, S. ve Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240-251.

- Zehiroğlu, . ve Şencan, H. (2020). Kabin memurlarında Tip A/B kişilik yapısının algılanan stres üzerindeki etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 139-153.
- Zerubavel, E. (1991). Island of Meaning. J. O'Brien (Ed.), *The Production of Reality* içinde (6. bs., ss. 36-52). Sage Publications.
- Zwain, A. ve Noorulhudanabih. (2022). Harmony in the workplace and job autonomy: an empirical study. *Journal of Positive School Psychology*, 6(6), 6095-6102.



EKLER

Ek 1. Tezde Kullanılan Anket Soruları

COVID-19 SALGINI SÜRESİNCE HAVACILIK ÇALIŞANLARININ İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA ETKİSİ

Sayın katılımcı,

Bu çalışmanın amacı Covid-19 pandemisi sürecinde havacılık çalışanlarının iş-yaşam dengelerinin çalışma motivasyonuna etkisini çeşitli değişkenlerle incelemektir. Çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır. Uygulayacağımız bu anket formundan elde edilen veriler sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacaktır. Bu formu doldururken herhangi bir aşamada rahatsız olduğunuzda çalışmadan ayrılabilirsiniz. Sizlerden isminizi yazmanız ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermeniz istenmemektedir. Katılarınız için teşekkür ederim.

Araştırmacı

Fatih ŞAHİN - Gümüşhane Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ABD Yüksek Lisans Öğrencisi

Soru ve önerileriniz için lütfen yazın:

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla katılıyorum. İstedğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

EVET

1 Lütfen cinsiyetinizi seçiniz.

Kadın Erkek

2 Lütfen yaş aralığınızı seçiniz.

18-25 26-33 34-41 42-49 50 ve üzeri

3 Hangi şehirde yaşıyorsunuz?

İstanbul Ankara Antalya Diğer _____

4 Mesleğiniz nedir?

Kaptan İkinci pilot Purser Kabin Amiri Kabin Memuru

5 Hangi havayolu için çalışıyorsunuz?

THY Pegasus Sunexpress Diğer _____

6 Ne zamandır çalışıyorsunuz?

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21+ yıl

7 Uçuş mesafeniz nedir?

Short-range Long-range Her ikisi de

8 Medeni durumunuz nedir?

Bekar Evli Boşanmış Dul

9 Eğer evliyseniz, kaç yıldır evlisiniz?

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21+ yıl Evli değilim

10 Eğer evliyseniz, eşinizin ücretli çalışma durumu nedir?

Çalışmıyor Yarı zamanlı Tam zamanlı

11 Eğer evliyseniz, eşinizde de uçuş personeli mi?

Evet Hayır

12 Eğer evliyseniz, eşinizin eğitim durumu nedir?

Okur-yazar İlkokul mezunu Ortaokul mezunu Lise mezunu Önlisans mezunu

Lisans mezunu Yüksek lisans mezunu Doktora mezunu

13 Kaç çocuğunuz var?

- Çocuğum yok 1 2 3 4 ve üzeri
- 14 Eğer çocuğunuz varsa, çocuk bakımı konusunda destek alıyor musunuz?**
 Evet Hayır
- 15 Eğer çocuk bakımı konusunda destek alıyorsanız, kimden Yada kimlerden destek alıyorsunuz?**
Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.
 Aile desteği Kurum desteği Komşu, arkadaş desteği Bakıcı desteği
- 16 Ev işleriyle ilgili (temizlik, yemek vb.) sorumluluklarınızı yerine getirirken destek alıyor musunuz?**
Ücretli çalışan, aile bireyleri, komşu veya arkadaşlar gibi.
 Evet Hayır
- 17 Kiminle birlikte oturuyorsunuz?**
 En az bir yetişkinle Özel bakıma ihtiyacı olan en az bir kişi (çocuk, engelli veya yaşlı aile üyeleri)
 Yalnız yaşıyorum
- 18 Covid-19 salgınından doğrudan etkilendiniz mi? Siz veya aile üyeleriniz enfekte oldunuz mu?**
 Evet Hayır
- 19 Covid-19 sürecinde....**
 Hiç ücretsiz izin kullanmadım Ücretsiz izin aldım ve devam ediyorum
 Bir süre ücretsiz izin aldım ancak şu an çalışıyorum İşime son verildi
- 20 Pandemi nedeniyle özel hayatınızda bir değişiklik oldu mu?**
 Evet Hayır
- 21 Özel hayatınızda ne değişti? Değişimi en az 1'den en fazla 3'e kadar puanlayabilir misiniz?**
- | | 1 | 2 | 3 |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Yaşam ortamı / mahremiyet | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Uyku alışkanlıkları | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Tatiller / Bireysel hafta sonu aktiviteleri / Arkadaş veya ailenizle aktiviteler | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Spor veya diğer boş zaman alışkanlıkları | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Yeme - İçme alışkanlıkları | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Alışveriş alışkanlıkları | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- 22 Pandemi sonrası en büyük endişeniz nedir?**
 İş kaybı Finansal durgunluk Sosyal kaygı Diğer _____
- 23 Meslektaşlarınızla güçlü bir bağınız olduğunu düşünüyor musunuz?**
 Evet Hayır
- 24 İş arkadaşlarınız sizin için işle ilgili stresi en aza indirmeye katkıda bulunuyor mu?**
 Evet Hayır
- 25 Jetlag ve yorgunluğun sosyal hayatınıza etkisi olduğunu düşünüyor musunuz?**
 Evet Hayır
- 26 Mevcut iş yaşam dengenizden ne kadar memnunsunuz?**
 Çok memnunum Memnunum Ne memnunum ne değilim Memnun değilim
- 27 Tatmin edici bir iş-yaşam dengesi sağlamak için kişisel olarak neyin gerekli olduğunu düşünüyorsunuz?**
Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.
 Zaman yönetimi Kendine bakmak Sosyalleşme Diğer _____
- 28 İş-yaşam dengenizi korumak için bir yatırımda görevinde boş zamanınızı nasıl yönetirsiniz?**
Birden fazla seçeneği işaretleyebilirsiniz.

- Gezi – ekiple dışarı çıkmak Yalnız zaman geçirmek Spor yapmak
 Diğer _____

29 Şirketiniz iş-yaşam dengenizi kolaylaştırmak için neler yapıyor?

- Hiçbirşey Uçuş istekleri Boş gün İndirimli bilet Diğer _____

Lütfen aşağıdaki ifadeleri size uygunluk derecesine göre işaretleyiniz.
Doğru ya da yanlış cevap yoktur.

(1)Hiç uygun değil (2) Uygun değil (3) Biraz uygun (4) Uygun (5) Tamamen uygun

	1	2	3	4	5
30 İşten eve geldiğimde yapmak istediğim şeyleri yapmak için çok yorgun oluyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 İşim, istediğim özel hayatı sürdürmemi zorlaştırıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 İşimin gerekleri nedeniyle kişisel ihtiyaçlarımı sıklıkla ihmal ederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33 Özel hayatım işimden dolayı zarar görüyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34 İşe ayırdığım zamanın miktarı nedeniyle önemli kişisel etkinlikleri kaçırmak zorunda kalıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35 Kişisel hayatım, işimi yapmam için ihtiyaç duyduğum enerjimi tüketiyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36 Özel hayatımda meydana gelen şeyler yüzünden işim zarar görüyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37 Kişisel hayatımda yaşadığım şeyler olmasaydı, çalışmaya daha fazla zaman ayırırdım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38 Özel hayatımda olup bitenler nedeniyle işte verimli olamayacak kadar yorgun oluyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39 İsteyken, iş dışında yapmam gerekenler nedeniyle endişeli oluyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40 Özel hayatımdaki sorunlarla uğraşmaktan işimi bitirmekte zorlanıyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
41 İşim, iş dışında benim için önemli faaliyetleri sürdürmem için bana güç veriyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
42 İşim sayesinde evdeki ruh halim daha iyi oluyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
43 İşyerinde yaptıklarım, evdeki kişisel ve günlük işlerle başa çıkmamı kolaylaştırıyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
44 Kişisel hayatımda sahip olduğum şeyler sayesinde işte daha iyi bir ruh halindeyim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
45 Özel hayatım bana işimi yapmam için güç veriyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
46 Özel hayatım, ertesi günkü işler için dinlenmeme ve kendimi hazır hissetmeme yardımcı oluyor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lütfen aşağıdaki ifadeleri size uygunluk derecesine göre işaretleyiniz.
Doğru ya da yanlış cevap yoktur.

(1)Hiç uygun değil (2)Çoğunlukla uygun değil (3)Uygun değil (4)Orta (5)Uygun (6)Oldukça uygun (7)Tamamen uygun

	1	2	3	4	5	6	7
47 Zamanımı israf ettiğimi düşündüğüm için işimde çaba sarf etmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
48 İlginç olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
49 Çaba sarf etmeye değer olmadığını düşündüğüm için işimde az çaba gösteriyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
50 Heyecan verici olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

51	İşim anlamsız olmasına rağmen neden hala bu işi yaptığımı bilmiyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
52	İşimi yaparken eğlendiğim için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
53	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) onayını almak için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
54	İşimde çaba sarf etmenin benim için özel bir anlamı var.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
55	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana dahafazla saygı duyması için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
56	Bu iş, kişisel değerlerimle uyumlu olduğu için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
57	Başkalarının (amir, meslektaş, aile vb.) bana yönelik eleştirilerinden kaçınmak için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
58	Bu işte çaba sarf etmenin kişisel olarak önemli olduğunu düşündüğüm için işimde çaba gösteriyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
59	Ancak işimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işveren, amir vb.) beni ekonomik olarak ödüllendirirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
60	İşimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi kötü hissederim.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
61	İşimde yeterince çaba sarf edersem başkaları (işve-ren, amir vb.) bana daha fazla iş güvenliği sağlarlar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
62	Şimdiki işimde çaba sarf ederim aksi halde, kendimi mahcup hissederim,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
63	İşimde yeterince çaba sarf etmezsem işimi kaybetme riskim olur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
64	İşim, kendimle gurur duymamı sağladığı için işimde çaba sarf ediyorum.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM

ETİK KURUL KARARI

Bu araştırmada kullanılan verilerin toplanabilmesi için gerekli olan etik kurulu izin belgesi Gümüşhane Üniversitesi Rektörlüğü, Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 05/03/2023 tarih ve 2023/2 sayılı kararı ile alınmıştır.

Ek 2. Etik Kurul Kararı



T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
BİLİMSSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU

Sayı : E-95674917-108.99-168770
Konu : Etik Kurul Onay

Sayın Prof. Dr. Halil İbrahim ZEYBEK

"COVID-19 SALGINI SİRASINDA HAVACILIK ÇALIŞANLARININ İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÇALIŞMA MOTİVASYONUNA ETKİŐİ" konulu etik kurul başvurunuz; Gümüşhane Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'nun 05/03/2023 tarih ve 2023/2 sayılı toplantısında görüőülmüő olup; Projenin yürürlükteki mevzuata uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir. Bilgilerinize arz/rica ederim.

Prof. Dr. Günay ÇAKIR
Kurul Başkanı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu : 0D28-3HZ6-0MBP

Belge Doğrulama Adresi : <https://ebysorgu.gumushane.edu.tr/>

Adres:
Telefon No : Fax No :
e-Posta : <http://www.gumushane.edu.tr/>
Kep Adresi : gumushaneuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi İçin :Özge Gökay
Memur
Dahili No:



ÖZGEÇMİŞ

Fatih ŞAHİN, ilk ve orta öğrenimini Ümraniye’de ve Trabzon’da tamamlamıştır. 2004 yılında Akdeniz Üniversitesi’nde Konaklama İşletmeciliği lisans, 2017 yılında Atatürk Üniversitesi’nde İş Sağlığı ve Güvenliği ön lisans, 2022 yılında Anadolu Üniversitesi’nde Havacılık Yönetimi lisans programlarını tamamlamıştır.

2005 yılı Eylül ayında ülkemizin bayrak taşıyıcı havayolu olan Türk Hava Yolları bünyesinde kabin memuru olarak göreve başlamıştır. 2011 yılı Mart ayında hem dar gövdede (B737/738/739-A319/320/321) hem de geniş gövdede (A330/340-B777ER) kabin amiri olarak uçuş hayatına devam etmiştir. Ağustos 2012’de ise Eğitimcinin Eğitimi Sertifikasını alarak Rehber (Instructor) Kabin Amiri olmuş ve hem yerde uçak başında hem de aktif uçuş operasyonlarında kabin memurlarına ve kabin amirlerine eğitimler vermiştir. Ayrıca kabin memurlarının ve amirlerinin uçuşa uygunluk uçuşlarında yetkili görevler almıştır. Aktif kabin memurlarınca gönüllülük esasına göre faaliyetlerini yürüten TASSA Hava Yolları Kabin Memurları Derneği’nin 2012-2015 yılları arasında yedek yönetim kurulu üyeliğini yapmıştır. 2016 yılı Nisan ayına kadar görevleri devam etmiş, Nisan ayında ise sağlık sorunları nedeniyle aktif uçuş hayatını sonlandırmak zorunda kalarak Trabzon’a yerleşmiştir.

B2 düzeyinde İngilizce bilen ŞAHİN, evli ve bir çocuk babasıdır.