



**PANDEMİ DÖNEMİNDE UZAKTAN ÇALIŞANLARIN  
YAŞADIKLARI İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ, ÇALIŞAN  
PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ:  
ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**İsmail KARA**

**Yüksek Lisans Tezi  
İşletme Ana Bilim Dalı  
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK  
2023  
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**İsmail KARA**

**PANDEMİ DÖNEMİNDE UZAKTAN ÇALIŞANLARIN  
YAŞADIKLARI İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ, ÇALIŞAN  
PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: ÖĞRETMENLER  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ YÖNETİCİSİ  
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK**

**ERZURUM – 2023**



**TEZ BEYAN FORMU**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**BİLDİRİM**

*Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum "Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışanların Yaşadıkları İş-Aile Çatışmasının Çalışan Performansı ve İş Tatminine Etkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.*

Gereğini bilgilerinize arz ederim \*.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

07.04.2023

Aslı Islak İmzalıdır

Ismail Kafa

**\* LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

**Çeşitli ve Son Hükümler**

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi **MADDE 6– (1)** Lisansüstü tezle ilgili **patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda**, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz **makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış** ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

**Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1)** Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



## **SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

Graduate School of Social Sciences

### **TEZ KABUL TUTANAĞI**

#### **SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK danışmanlığında, İsmail KARA tarafından hazırlanan bu çalışma 07 / 04 / 2023 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından. İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan** : Doç. Dr. M Kürşat TİMÜROĞLU

İmza: . Aslı Islak İmzalıdır

**Jüri Üyesi** : Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK

İmza: . Aslı Islak İmzalıdır

**Jüri Üyesi** : Dr. Öğr. Üyesi Seda KIZIL

İmza: . Aslı Islak İmzalıdır

Prof. Dr. Sait UYLAŞ

Enstitü Müdürü

Aslı Islak İmzalıdır

## İÇİNDEKİLER

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| <b>İÇİNDEKİLER .....</b>     | <b>I</b>   |
| <b>ÖZET.....</b>             | <b>V</b>   |
| <b>ABSTRACT .....</b>        | <b>VI</b>  |
| <b>TABLolar DİZİNİ .....</b> | <b>VII</b> |
| <b>ŞEKİLLER DİZİNİ .....</b> | <b>IX</b>  |
| <b>ÖNSÖZ.....</b>            | <b>X</b>   |
| <b>GİRİŞ .....</b>           | <b>1</b>   |

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL AÇIKLAMALAR

|                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.1. UZAKTAN ÇALIŞMA.....</b>                          | <b>5</b>  |
| 1.1.1. Uzaktan Çalışma Kavramı .....                      | 5         |
| 1.1.2. Uzaktan Çalışmanın Türleri .....                   | 5         |
| 1.1.3. Uzaktan Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları.....  | 6         |
| <b>1.2. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI .....</b>                       | <b>8</b>  |
| 1.2.1. İş-Aile Çatışması Kavramı .....                    | 8         |
| 1.2.2. İş-Aile Çatışması Boyutları .....                  | 9         |
| 1.2.3. İş-Aile Çatışması Türleri .....                    | 10        |
| 1.2.4. İş-Aile Çatışması Yaklaşımları .....               | 12        |
| 1.2.5. İş-Aile Çatışmasının Nedenleri .....               | 13        |
| 1.2.5.1. Kişisel Nedenler .....                           | 13        |
| 1.2.5.2. Örgütsel Nedenler.....                           | 14        |
| 1.2.5.3. Aile İle İlgili Nedenler.....                    | 16        |
| 1.2.6. İş-Aile Çatışmasının Sonuçları.....                | 17        |
| <b>1.3. ÇALIŞAN PERFORMANSI .....</b>                     | <b>18</b> |
| 1.3.1. Çalışan Performansı Kavramı .....                  | 18        |
| 1.3.2. Çalışan Performansının Önemi .....                 | 19        |
| 1.3.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler .....    | 20        |
| 1.3.4. Çalışan Performansının Boyutları .....             | 23        |
| 1.3.5. Çalışan Performans Değerleme .....                 | 24        |
| 1.3.5.1. Çalışan Değerlendirmenin Amaç ve Faydaları ..... | 25        |

|                                                          |           |
|----------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1.4. İŞ TATMİNİ.....</b>                              | <b>27</b> |
| 1.4.1. İş Tatmin Kavramı .....                           | 27        |
| 1.4.2. İş Tatmininin Önemi .....                         | 28        |
| 1.4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler .....            | 29        |
| 1.4.3.1. Bireysel Faktörler .....                        | 30        |
| 1.4.3.2. Örgütsel Faktörler.....                         | 32        |
| 1.4.4. İş Tatmini ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları ..... | 34        |
| 1.4.4.1. Bireysel Açıdan Sonuçları .....                 | 34        |
| 1.4.4.2. Örgütsel Açıdan Sonuçları.....                  | 36        |
| 1.4.4.3. Psikolojik Açıdan Sonuçları .....               | 37        |
| 1.4.4.4. Fiziksel Açıdan Sonuçları.....                  | 38        |
| 1.4.5. İş Tatminini Artırma Yöntemleri .....             | 38        |

## İKİNCİ BÖLÜM

|                                                                                                                                |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>PANDEMİ DÖNEMİNDE UZAKTAN ÇALIŞANLARIN YAŞADIKLARI İŞ-<br/>AİLE ÇATIŞMASININ ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ</b> |           |
| <b>2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....</b>                                                                                  | <b>40</b> |
| <b>2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....</b>                                                                                      | <b>45</b> |
| 2.2.1. İş-Aile Çatışması ile İş Tatmini Arasındaki İlişki.....                                                                 | 45        |
| 2.2.2 İş-Aile Çatışması ile Çalışan Performansı İlişkisi.....                                                                  | 46        |
| 2.2.3. İş Tatmini ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki .....                                                               | 48        |
| <b>2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI .....</b>                                                                  | <b>49</b> |
| <b>2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>                                                                                         | <b>50</b> |
| 2.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....                                                                                  | 50        |
| 2.4.2. Veri Toplama Ölçekleri.....                                                                                             | 50        |
| 2.4.3. Analiz Yöntemleri .....                                                                                                 | 51        |
| <b>2.5. ANALİZ VE BULGULAR.....</b>                                                                                            | <b>52</b> |
| 2.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....                                                                            | 52        |
| 2.5.2. İş-Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini Ölçeklerine İlişkin<br>Bulgular .....                              | 53        |
| 2.5.2.1. İş-Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi .....                                                   | 53        |
| 2.5.2.2. İş-Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi .....                                                         | 54        |

|                                                                                                                              |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.5.2.3. İş-Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....                                                  | 55         |
| 2.5.2.4. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....                                                | 56         |
| 2.5.2.5. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....                                                      | 57         |
| 2.5.2.6. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                                                 | 57         |
| 2.5.2.7. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....                                                         | 58         |
| 2.5.2.8. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....                                                               | 59         |
| 2.5.2.9. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....                                                          | 60         |
| <b>2.6. HİPOTEZ TESTLERİ .....</b>                                                                                           | <b>61</b>  |
| 2.6.1. Yapısal Denklik Modelinin Analizi .....                                                                               | 62         |
| <b>2.7. DEMOGRAFİK VE ÇEVRESEL DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İŞ-AİLE ÇATIŞMASI, ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ.....</b>           | <b>67</b>  |
| 2.7.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından İş-Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini .....                               | 68         |
| 2.7.2. Yaş Değişkeni Açısından İş Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini .....                                    | 68         |
| 2.7.3. Mesleki Süre Açısından İş Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini .....                                     | 70         |
| 2.7.4. Yöneticilik Açısından İş Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini ..                                         | 71         |
| 2.7.5. Çalışılan Okul Kademesi Açısından İş Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini.....                           | 71         |
| 2.7.6. Medeni Durum Açısından İş Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini .....                                     | 73         |
| 2.7.7. Eşin Çalışması Açısından İş-Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini .....                                   | 73         |
| 2.7.8. Çocuk Sayısı Açısından İş Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini                                           | 74         |
| <b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                                                                                | <b>75</b>  |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                                        | <b>85</b>  |
| <b>EKLER.....</b>                                                                                                            | <b>106</b> |
| EK 1. Anket Formu .....                                                                                                      | 106        |
| EK 2. İş Tatmininin İş-Aile Çatışması ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisini Gösteren Model ve Uyum İndeksi Sonuçları ..... | 109        |

|                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------|------------|
| EK 3. Atatürk Üniversitesi Etik Kurul Raporu .....                       | 110        |
| EK 4. Erzurum Valiliği Anket Uygulama İzin Onayı .....                   | 111        |
| EK 5. Aziziye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Anket Uygulama İzin Onayı..... | 112        |
| EK 6 Anket İzinleri .....                                                | 113        |
| <b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>                                                     | <b>114</b> |



**ÖZET****YÜKSEK LİSANS TEZİ****PANDEMİ DÖNEMİNDE UZAKTAN ÇALIŞANLARIN YAŞADIKLARI İŞ-  
AİLE ÇATIŞMASININ ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİNE  
ETKİSİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA****İsmail KARA****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****2023, 114 Sayfa****Jüri: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Doç. Dr. M. Kürşat TİMURÖĞLU****Dr. Öğr. Üyesi Seda KIZIL**

Bu çalışmanın amacı pandemi döneminde uzaktan çalışan öğretmenlerin yaşadıkları iş-aile çatışmasının çalışan performansı ve iş tatminine olan etkisini inceleyerek literatüre katkı sağlamak ve araştırmacılara öneriler sunmaktır. Bu amaç doğrultusunda iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini kavramları incelenmiştir. Ayrıca iş-aile çatışması ile çalışan performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin aracı rolü de incelenmiştir. Bu doğrultuda iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini ölçeklerini kapsayan anket formu oluşturularak Erzurum ili Aziziye ilçesinde bulunan devlet okullarında çalışan 390 öğretmenden veri toplanmıştır. Toplanan bu verilerinin analizi AMOS ve SPSS 24 istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Yapılan bu analizler neticesinde iş-aile çatışması ile çalışan performansı ve iş-aile çatışması ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca çalışan performansı ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu saptanmış ve bunun yanında iş-aile çatışması ile çalışan performansı arasındaki ilişkide iş tatminin aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın sonuçları önceden yapılmış olan literatür çalışmalarıyla birlikte ele alınarak incelenmiş, sonuç ve öneriler sunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** İş-Aile Çatışması, Çalışan Performansı, İş Tatmini

**ABSTRACT****MASTER THESIS****THE EFFECT OF WORK-FAMILY CONFLICT EXPERIENCED BY REMOTE WORKERS ON EMPLOYEE PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION DURING THE COVID-19 PANDEMIC: A STUDY ON TEACHERS****İsmail KARA****Advisor: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****2023, page: 114****Jury: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Assoc. Prof. Dr. M. Kürşat TİMÜROĞLU****Assist. Prof. Dr. Seda KIZIL**

The aim of this study is to contribute to the literature and offer suggestions to researchers by examining the effect of work-family conflict experienced by teachers working remotely during the pandemic period on employee performance and job satisfaction. For this purpose, the concepts of work-family conflict, employee performance and job satisfaction were examined. In addition, the mediating role of job satisfaction in the relationship between work-family conflict and employee performance was also examined. In this direction, a questionnaire form covering work-family conflict, employee performance and job satisfaction scales was created and data were collected from 390 teacher working in public schools in Erzurum Province Aziziye District. The analysis of these collected data was made using AMOS and SPSS24 statistical program. As a result of these analyzes, it has been determined that there is a negative relationship between work-family conflict and employee performance and between work-family conflict and job satisfaction. In addition, it has been determined that there is a positive relationship between employee performance and job satisfaction and it has been determined that job satisfaction has a mediating role in the relationship between work-family conflict and employee performance. The results of the study were examined together with the previous literature studies and the results and suggestions were presented.

**Keywords:** Work-Family Conflict, Employee Performance, Job Satisfaction

## TABLOLAR DİZİNİ

|                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 2.1.</b> Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler.....                         | 53 |
| <b>Tablo 2.2.</b> İş-Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi         |    |
| Sonuçları.....                                                                           | 54 |
| <b>Tablo 2.3.</b> İş-Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi.....           | 55 |
| <b>Tablo 2.4.</b> İş-Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler.....      | 56 |
| <b>Tablo 2.5.</b> Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi       |    |
| Sonuçları.....                                                                           | 56 |
| <b>Tablo 2.6.</b> Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi .....        | 57 |
| <b>Tablo 2.7.</b> Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....   | 58 |
| <b>Tablo 2.8.</b> İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları..... | 59 |
| <b>Tablo 2.9.</b> İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi .....                 | 60 |
| <b>Tablo 2.10.</b> İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....            | 61 |
| <b>Tablo 2.11.</b> Değişkenler Arasındaki İlişki.....                                    | 62 |
| <b>Tablo 2.12.</b> Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları .....                      | 64 |
| <b>Tablo 2.13.</b> Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları.....                               | 64 |
| <b>Tablo 2.14.</b> Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri.....         | 65 |
| <b>Tablo 2.15.</b> Aracı Değişkenlerin Anlamlılık Düzeyi .....                           | 66 |
| <b>Tablo 2.16.</b> Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....           | 68 |
| <b>Tablo 2.17.</b> Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....                | 69 |
| <b>Tablo 2.18.</b> Çalışanların Yaş Değişkenlerine Göre İş Tatmin Düzeylerinin Çoklu     |    |
| Karşılaştırma Sonuçları .....                                                            | 69 |
| <b>Tablo 2.19.</b> Mesleki Süre Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi.....       | 70 |
| <b>Tablo 2.20.</b> Çalışanların Mesleki Süre Değişkenlerine Göre Çalışan İş Tatmini      |    |
| Düzeylerinin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....                                         | 71 |
| <b>Tablo 2.21.</b> Yöneticilik Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi .....       | 71 |
| <b>Tablo 2.22.</b> Çalışılan Okul Kademesi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans         |    |
| Analizi .....                                                                            | 72 |
| <b>Tablo 2.23.</b> Çalışılan Okul Kademesi Değişkenlerine Göre Çalışan Performansı       |    |
| Düzeylerinin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları .....                                         | 72 |
| <b>Tablo 2.24.</b> Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi .....      | 73 |

**Tablo 2.25.** Eşin Çalışması Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi ..... 74

**Tablo 2.26.** Çocuk Sayısı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi..... 74



**ŞEKİLLER DİZİNİ**

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Şekil 2.1.</b> Araştırma Modeli.....                                                     | 44 |
| <b>Şekil 2.2.</b> Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi ... | 63 |



## ÖNSÖZ

Bu çalışmada en kalbi teşekkürlerimi, bazen eğitimci kimliği nedeniyle disiplinli yaklaşımı, bazen yine o kimliğin getirdiği şefkat elleriyle dokunması sayesinde bu satırlarımı yazmama sebep olan, katkısını ve desteğini hiç esirgemeyen saygı değer danışman hocam Sayın Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'a sunarım. Ayrıca çalışma ile ilgili desteklerini sürekli hissettiğim değerli hocam Doç. Dr. Embiya ÇELİK'e, dostum, arkadaşım Tolga HASTAOĞLU'na ve yardımlarını esirgemeyen Ayşegül ATACAN hocama teşekkürü borç bilirim.

Son olarak, hayır dualarını sürekli hissettiğim anne ve babama, ders çalışmam nedeniyle oyun saatlerinde sessizliği sağlayarak destek olan canım yavrum Uğur Alp'e teşekkür eder, üzerimde emeği olan herkese saygılar sunarım.

**Erzurum-2023**

**İsmail KARA**

## GİRİŞ

Uzaktan çalışma yöntemi, klasik çalışma düzenlerinden farklı olarak çalışanın iş yerinde belirli saatler arasında bulunarak işlerinin önemli bir kısmını işyeri sınırları dışında yapmalarını ifade eden bir kavramdır. Uzaktan çalışma bazen örgüt politikaları nedeniyle bazen de toplumun genelini etkileyen olaylar neticesinde kullanılan bir çalışma yöntemi olarak karşımıza çıkmaktadır. 19. yüzyılın başlarından itibaren tercih edilmeye başlanan bu çalışma yöntemi, dünya ülkelerinin tamamının maruz kaldığı COVID-19 salgını sebebiyle daha da önem kazanmış ve önemli bir çalışma modeli olarak karşımıza çıkmıştır. Bu yöntem önceleri sadece özel sektör örgütlerinde kullanılıyor olmasına karşın salgınla beraber kamu kurumlarında da çok yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Devletler, salgının etkisine bağlı olarak vatandaşlarını koruma adına bir dizi önlem almış ve hayatın olağan akışının sürdürülebilirliğini sağlamak adına bazı çalışma yöntemleri geliştirmiştir. Bu yöntemler üretime dayalı örgütlerin en az üretim stratejisiyle kısa vardiya sistemlerini uygulaması olarak karşımıza çıkarken, hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren kamu ya da özel sektör örgütleri teknolojik ürünler vasıtasıyla uzaktan çalışma yöntemini kullanmıştır.

Teknolojik donanımlar sayesinde uzaktan çalışma yönteminin kullanıldığı sektörlerden biri de eğitim olmuştur. Eğitim kurumları pandemi döneminde belli bir süre hizmet verememiş ve daha sonrasında sürecin ne zaman son bulacağı öngörülemediğinden uzaktan çalışma yöntemiyle hizmetlerine devam etmeye başlamıştır.

Eğitim sürecinin olağan döneminde öğretmenler; sınav okuma, müfredatın getirdiği ders programına bağlı hazırlıklar yapma gibi bazı faaliyetlerini evlerinde yapıyorlardı. Pandemi ile birlikte ev yaşam alanları aynı zamanda iş yaşam alanları olmuştur. Online ders anlatımları, sanal sınıf ortamları gibi uygulamalarla ev ortamı okul ortamına dönüşmüştür. Böylece bireylerin sosyal yaşamlarında önemli olan ev ve iş ortamlarında üstlendikleri roller birbirleriyle daha ilişkili hale gelmiştir. Dolayısıyla çalışanın bu roller arasında çatışma yaşayabileceği ve bunun sonucunda iş yaşam dengesini kuramayacağı ifade edilebilir.

Uzaktan çalışan öğretmenlerin iş-aile çatışma düzeyleri, çalışan performansı ve iş tatminini olumsuz etkileyebilecektir. Çünkü bireyler yaşam içerisinde kendilerinden

beklentisi olan farklı rollere sahiptirler. Bir rol için fazladan yapılan her şey diğer rolün alanına girilmesine neden olacak ve haliyle de psikolojik olarak çatışma durumunun etkilerine maruz kalacak sosyal olarak yaşam alanlarının arasındaki dengeyi sağlayamamasına ve bu durumların da bir şekilde kişinin hayatını etkilemesine sebep olacaktır.

Çalışanların ailelerine ve işlerine karşı sorumlulukları vardır. Çalışanlar bu sorumlulukları yerine getirirlerken dengeyi kurabilmelidirler. Örgütler çalışanlarından çok emek ve daha yüksek performans beklemektedir. Aileler ise örgütlerden farklı olarak kendileriyle daha fazla zaman geçirilmesini daha çok ilgilenilmesini ister. Çalışanlar bu iki durum karşısında olumsuz etkilenebilmektedir. Aile ve işin bireyden farklı isteklerde bulunması bireyi bu isteklerin yerine getirilmesinde yetersiz bırakabilir, performansının düşmesine neden olabilir dolayısıyla birey olumsuz durumlarla karşılaşabilir.

Ev ile iş ortamlarının bireylere yüklediği farklı roller arasında denge kurulamadığında bireylerin çalışma hayatlarında iş tatmin düzeyleri olumsuz etkilenebilecektir. Çalışan iki rolünde kendisinden beklediği ihtiyaçları yerine getirmek için zorlanabilmektedir. Bu zorlanma sürecinde rollerin isteklerinde aksamalar, eksikler meydana gelebilmekte ve sonuç olarak da çatışmaya sebebiyet vermektedir. Bu çatışmalar çalışanın motivasyonunu olumsuz etkilemekte ve haliyle de iş tatmin düzeyi düşmektedir. Bir başka ifadeyle çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışması iş tatmin düzeylerini olumsuz etkilemektedir.

Bir örgütün başarısı çalışanlarının başarılarıyla doğru orantılıdır. Çünkü çalışan emek verirse örgüt performansı da artacak dolayısıyla örgüte bir katma değer sağlanmış olacaktır. Bu nedenle de çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek olması iş tatmin düzeylerini olumlu etkileyecektir. İş tatmin düzeyinin artması da çalışan performansını olumlu etkileyecektir. Yani iş tatmin düzeyi arttıkça çalışanın performansı da artmaktadır. Bu durumda da örgütün performansı artmakta ve hedeflerine ulaşmak daha kolay hale gelmektedir.

Çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmaları çalışan performansını olumsuz etkilemektedir. İş-aile çatışmaları çalışanların işe verdikleri emeği olumsuz etkilemektedir. Bu nedenle de çalışan performansı düşmektedir. Bununla beraber iş-aile

çatışmaları çalışanların iş tatmin düzeylerini de azaltmaktadır. Çalışanın motivasyonu düştükçe tatmin düzeyi de düşmektedir. İş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye bakıldığında ise iş tatmin düzeyi azalan bir personelin performansı düşmekte ya da tam tersi olarak iş tatmini artan bir çalışanın performansı da artmaktadır. İş tatmininin aracı rolü olarak bakıldığında da iş-aile çatışması çalışan performansını iş tatminini azaltarak da etkileyebilmektedir. Yani iş-aile çatışması iş tatminini azaltarak çalışan performansını da olumsuz etkilemektedir.

Araştırmanın birinci kısmında uzaktan çalışma, iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini kavramları açıklanmıştır. Araştırmanın ikinci kısmında ise Erzurum ili Aziziye ilçesinde bulunan devlet okullarında görev yapan öğretmenler üzerinde ampirik bir çalışma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar iş-aile çatışmasının çalışan performansını olumsuz etkilediğini göstermektedir. Bunun yanında iş-aile çatışması yaşayan çalışanların iş tatminlerinde düşme olduğu görülmüştür. İş tatmini ve çalışan performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmasıyla beraber iş-aile çatışmasının çalışan performansı ile olan ilişkisinde iş tatmininin aracı rolü olduğu da gözlenmiştir.

Bununla beraber araştırma içerisinde bazı sorulara da cevap aranmıştır. Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışma durumlarının, performanslarının, iş tatminlerinin ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Beraberinde kavramsal değişkenlerimizin birbiri ile olan ilişkileri de bir takım soruları oluşturmamızı sağlamıştır. Yani pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasıyla çalışan performansı, iş-aile çatışmasıyla iş tatmini ve çalışan performansı ile iş tatmini arasında nasıl bir ilişki olduğu da araştırılmıştır. Araştırma sorularımızdan birisi de iş-aile çatışmasının çalışan performansı ile olan ilişkide iş tatmininin nasıl bir rol oynadığıdır. Son olarak ise demografik özelliklere bağlı olarak iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini ne ölçüde farklılık gösterdiği belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin iş-aile çatışmasına ilişkin algılarının orta, çalışan performansı ve iş tatmini algılarının yüksek olduğu belirlenmiştir. Bununla beraber yapılan analizler neticesinde iş-aile çatışması ile çalışan performansı arasında ve iş-aile çatışması ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu da belirlemiştir. Bir başka ifadeyle iş-aile çatışması çalışan performansını ve iş tatminini olumsuz

etkilemekte yani iş-aile çatışması arttıkça çalışan performansı ve iş tatmini azalmaktadır. Benzer şekilde analizlerin bir sonucu olarak da çalışan performansı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu da demektir ki iş tatmini arttıkça çalışanların performansları da olumlu etkilenmektedir.

Bununla beraber iş-aile çatışması ile çalışan performansı arasındaki ilişkide iş tatmininin nasıl bir rolünün olduğu da belirlenmeye çalışılmıştır. Yine bu soruya da cevap bulabilmek için yapılan analiz testleri iş tatmininin aracı rolünün olduğunu destekler niteliktedir.

Son olarak kavramsal değişkenlerimiz cinsiyet, yaş, meslekteki çalışma yılı, yöneticilik görevi, çocuk sayısı gibi demografik özellikler açısından da incelenmiş ve elde edilen sonuçlar detaylı bir şekilde çalışmanın ikinci bölümünde anlatılmıştır. Demografik özellikler üzerinden bakıldığında kadın çalışanların iş tatmini ve performans düzeyleri erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Medeni durum açısından incelendiğinde boyutlar üzerinde herhangi bir etkinin oluşmadığı belirlenmiştir. Benzer şekilde çalışılan okulun eğitim kademesi değişkeni üzerinden incelendiğinde de ilkökul düzeyinde görev yapan öğretmenlerin performans ve tatmin düzeylerinin diğer iki kademeye göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Araştırma genelinde iş-aile çatışması ile çalışan performansı ve iş tatmini arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında bazı demografik değişkenlerin iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini üzerinde farklılık gösterdiği de belirlenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde hem kavramların birbiriyle olan ilişkisi hem de demografik değişkenlerin ne şekilde etkilediği açıklanmıştır.

Araştırma kapsamında iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini kavramlarının ayrı ayrı ve ikili ilişkilerinin incelendiği literatür kaynaklarının mevcut olduğu gözlenmiş fakat uzaktan çalışmanın ışığında bu üç değişkenin birlikte ele alındığı çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Bu nedenle çalışmanın alan yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KURAMSAL AÇIKLAMALAR

#### 1.1. UZAKTAN ÇALIŞMA

Son yıllarda bilişim teknolojilerinde önemli gelişmeler görülmeye başlanmıştır. Bilginin sürekli güncellenmesi bunun yanında teknolojik gelişimin süreklilik oluşturması yeni fırsatlar yaratmaya başlamış ve teknoloji endeksli gelişim zorunluluk halini almıştır (Karavin, 2021: 5). Bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler zaman ve mekan gibi çalışma yaşamına ilişkin kavramları sorun olmaktan çıkarmış ve uzaktan çalışma şeklindeki çalışma biçiminin yaygınlaşmasına fırsat vermiştir.

##### 1.1.1. Uzaktan Çalışma Kavramı

Teknolojik imkanlar doğrultusunda esnek çalışmanın ürünü olarak ortaya çıkan istihdam türü "tele çalışma, uzaktan çalışma" kavramlarıyla açıklanmaktadır (Karavin, 2021: 16). Uzaktan çalışma uygulaması çalışanların işyerlerine gidip gelmelerini azaltmak amacıyla evlerinden bilişim teknolojilerini kullanarak çalışmalarını şeklinde ifade edilmiştir (Ölçer, 2004: 146).

Uluslararası İş Örgütü (ILO) evden çalışma sözleşmesinde işin yapılacağı yeri belirlerken "çalışanın işyeri dışında kendi evinde yahut kendi seçtiği herhangi bir yerde çalışmasını da" evden çalışma kapsamına dahil etmiştir (Görücü, 2018: 292). Genel olarak bakıldığında uzaktan çalışma çalışanlara evde ya da başka bir mekanda çalışma olanağı sunan bunun yanında işverenin çalışanını kontrol etmesini zorlaştıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan açısından değerlendirildiğinde uzaktan çalışma çocuğu veya evde bakıma muhtaç yakını bulunan çalışanlara bu alandaki sorumluluklarını iş yaşamlarıyla beraber yürütebilme avantajı sağladığı görülmektedir.

##### 1.1.2. Uzaktan Çalışmanın Türleri

Literatür incelendiğinde farklı türleri bulunan uzaktan çalışmanın genel anlamda ev temelli uzaktan çalışma, merkez temelli uzaktan çalışma ve hareketli uzaktan çalışma olarak üç temel başlıkta ele alındığı görülmektedir (Meşhur, 2006: 5).

En yaygın uzaktan çalışma modeli olan ev temelli uzaktan çalışma seyahat yönetimi stratejisi olarak düşünülmüş bir modeldir (Silva ve Melo, 2017: 832). Başka bir ifadeyle uzaktan çalışmanın temelini oluşturan bu yöntem, çalışma süresinin genellikle evden gerçekleşmesiyle ortaya çıkmaktadır (Arvola vd., 2017: 202). Bu çalışma yöntemi geleneksel evden çalışma ile karşılaştırıldığında yeteneklere, örgütlerin çalışma biçimlerine, beceri alanına, işin merkeziyle olan bağlantılara dayanmaktadır (Di Martino ve Wirth, 1990: 530).

Merkez temelli uzaktan çalışma örgütler bilişim teknolojilerini kullanarak kurdukları merkezlerde çalışanların işlerini yürütmesine olanak sağlar. Merkez temelli uzaktan çalışma yöntemiyle potansiyel işgücünden en az maliyetle faydalanmak ve işlerin daha kolay yürütülmesini sağlamak amaçlanmaktadır (Soysal, 2006: 149). Bu çalışma modelinin işveren açısından avantajları profesyonel bir imaj, azalan güvenlik ve gizlilik endişeleri, uzaktan çalışmanın verimliliğine daha fazla güvenme olarak sayılırken çalışan açısından avantajları ise ev alanında oluşturulamayacak bir çalışma alanına kavuşma, ev içerisinde oluşması muhtemel sorunların azaltılması, evden çalışma ortamının getirdiği sosyal etkileşimsizliğin yok edilmesi olarak sayılabilir (Mokhtarian, 1991:276).

Hareketli uzaktan çalışma modeli birden çok nokta arasında seyahat ederek sorumlu olunan işleri yerine getirmekle ilgilidir (Paridon ve Hupke, 2009: 2). Genel olarak çalışma yeri ve mekanı belli olmaksızın çalışılan bu yöntem, örgütlerin üst kademe yöneticileri, eğitim uzmanları ve satış elemanları gibi fonksiyonlarda çalışan personeller tarafından tercih edilmektedir (Berkün, 2012: 45).

### **1.1.3. Uzaktan Çalışmanın Avantaj ve Dezavantajları**

Uzaktan çalışmanın hem çalışanlar hem de işverenler açısından çok sayıda olumlu ve olumsuz yönleri vardır.

Uzaktan çalışmanın çalışanlar açısından olumlu yönleri; çalışma saatlerinin daha esnek olmasından dolayı çalışanların işleri ve yaşamları arasındaki dengeyi kurabilmeleri, aile içi sorumluluklardan dolayı daha elverişli bir model olması, iş gidişlerde yaşanan stres durumunun ortadan kalkması, verimliliğinin artması, iş dolayısıyla yapılan giyim masraflarının azalması, çalışanın işyerinde gereksiz olarak

işten uzaklaşmasına sebebiyet veren durumların ortadan kalkması olarak sayılabilir (Tozlu ve Kurtipek, 2015: 273; Lister ve Harnish, 2009: 39-40; Naktiyok, 2001: 55; Toduk, 2014: 32; Meşhur, 2010: 7).

Uzaktan çalışmanın çalışanlar açısından olumsuz yönleri ise; çalışanlar arasındaki etkileşimin azalmasından dolayı anlık öğrenmenin yok olması, beceri gelişiminin önüne geçmesi, aile içerisinde gelen taleplerin etkili çalışmaya engel olması, ev ortamında iş yerinden alması muhtemel teknik desteklerin olmaması ve evde çalışan kadınların çocuk bakımı desteğini alamamalarından dolayı cinsiyet eşitsizliğinin daha belirgin hale gelmesi şeklinde ele alınabilir (Harpaz, 2002: 77; Kurland ve Bailey, 1999: 61; Meşhur, 2010: 7).

Uzaktan çalışmanın işveren açısından olumlu yönleri; örgütlerin işlerini veri tabanları üzerinden yapmalarından dolayı kiralama, su-elektrik gibi giderlerinin azalması, çalışanların yol masraflarını karşılamak durumunda olan işverenlerin böyle bir mali yükten kurtulmaları, güvenlik-temizlik gibi personel ihtiyaçlarının azalması, işgücü ve yönetici tasarrufunun sağlanması, işe devamsızlık oranlarında azalma, işgücü devir oranının azalması böylece kurum kültürünün daha kolay oluşması olarak sıralanabilir. Ayrıca bu çalışma modeli etkili tasarlandığı takdirde işletmenin istihdam oranı, ürün kalitesi, çalışanın; verimliliği, kurumsal bağlılığı, iş tatmini artar. Çalışan devamsızlığı ve devamsızlığa bağlı olarak ortaya çıkan birçok maliyet ise azalır (Toduk, 2014: 32; Harpaz, 2002: 78; Naktiyok, 2001: 55).

Uzaktan çalışmanın işverenler açısından olumsuz yönleri ise; veri güvenliği anlamında kaygıların oluşması, birçok gider noktasında işletme maliyetleri her ne kadar düşüyor olsa da uzaktan çalışmaya yönelik oluşturulacak donanım maliyetlerinin kuruluş aşamasında mali yük getirecek olması ve yine benzer sebep doğrultusunda teknolojik olarak yaşanabilecek herhangi bir aksama durumunda destek hizmetlerine ulaşmada zorluk çekilebilmesi şeklinde karşımıza çıkmaktadır (Harpaz, 2002: 79; Meşhur, 2010: 7).

## 1.2. İŞ-AİLE ÇATIŞMASI

Çalışmanın bu bölümünde iş-aile çatışması kavramı, iş-aile çatışması boyutları, iş-aile çatışması türleri, iş-aile çatışması yaklaşımları, iş-aile çatışması nedenleri ve iş-aile çatışmasının sonuçları ele alınacaktır.

### 1.2.1. İş-Aile Çatışması Kavramı

Aile, toplumu oluşturan fertlerin kişiliklerinin gelişmesinde ve sosyalleşmelerinde ilk etkiyi oluşturan önemli bir yapıya sahiptir (Könezoğlu, 2006: 9). İş ise kişilerin bir değer yaratan emek ortaya koymaları ve geçimlerini sağlamak için herhangi bir alanda yapılan çalışma, meslek olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2011).

İş-aile çatışması bireyin ebeveyn, eş, çalışan gibi birden fazla toplumsal role sahip olduğu durumda ortaya çıkmaktadır. Bu roller kişiye çalışma zamanının dışında fazladan enerji harcamasını zamanının bir kısmını bu rollere harcama zorunluluğu getirmektedir. Oluşan bu roller bireyin farklılaşmasını zorunlu hale getirmiş olmasına rağmen, yaşamı bir bütün olarak değerlendirdiğimizde farklı rollerin birbirini sürekli etkileyeceği ifade edilebilir. İş yaşamındaki olumlu ya da olumsuz herhangi bir durum bireyin ailedeki rolünü etkileyebileceği gibi bunun tam tersi de olabilmektedir (Arslan, 2012: 100-101).

Çalışan bireyler bazı durumlarda aile hayatındaki ya da iş hayatındaki rollerden birini seçmek durumunda kalabilirler (Turunç ve Fındıklı, 2015: 116). Bireylerin sahip oldukları roller, her zaman birbirleriyle uyumlu olmayabilir. Bu durumda yaşanan rol uyuşmazlığı rol çatışmasını da beraberinde getirmektedir. Rol çatışması, birbiriyle uyumu zor olan iki veya daha fazla rolün aynı anda ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır (Uzun ve Özen, 2005: 128).

"İş-aile araştırmalarında öncelikle kişilerin aile yaşam kaliteleri üzerinde işin etkisine yoğunlaşmıştır. Fakat son çalışmalarla birlikte iş ile ilgili davranışlar ve sonuçları üzerinde aile hayatının etkisi incelenmeye başlanmıştır." (Greenhaus, Collins, Singh ve Parasuraman, akt. Acun, 2006: 7).

### 1.2.2. İş-Aile Çatışması Boyutları

Bireyin yaşamı boyunca üstlendiği rollerin beklentileri değişebilmektedir. Buna bağlı olarak da üstlenilen yükümlülükler her zaman uyum içerisinde olamayabilir (Yüksel, 2007: 303). Bireyin edindiği rollerin uyumsuz olması neticesinde de çatışmalar oluşmaktadır ve bu çatışmaların etkileşimi bazen aileden işe bazen de işten aileye olarak kendini göstermektedir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 156).

Kişinin işten kaynaklı olarak yaşadığı baskının aile rolüne etkisi olabildiği gibi aile rolünden kaynaklı yaşanan baskının da iş rolüne etkisi mümkündür (Gasimova, 2019: 5). Yapılan araştırmalarda iş rolünden kaynaklı olarak ailede yaşanabilen olumsuzluklar iş-aile çatışmasını oluştururken ailenin beklentilerinden dolayı iş hayatında yaşanan olumsuzluklar ise aile-iş çatışmasının temelini oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak da iş-aile çatışması ve aile-iş çatışması şeklinde iki boyut oluşmaktadır.

İş-aile çatışmasındaki temel nedeni bireyin iş hayatındaki rolüne bağlı yaşadığı sorunların ve sorumlulukların aile yaşantısındaki rolünün getirmiş olduğu sorumlulukları etkilemesidir. Dolayısıyla iş-aile çatışmasının yaşanması için iş ve işe ilişkin nedenlerde dolayı bir sorunun yaşanmış olması gerekmektedir.

Bireyin çalışma saatlerindeki düzensizlik, hafta sonu çalışma, mesai saatleri dışında yapılan toplantılar, iş stresi, yönetici baskısı, iş arkadaşları ile olan uyumsuzluklar, aşırı iş yükü, iş güvensizliği, iş yerindeki güven sorunu gibi konular iş tarafından başlatılan aile çatışmasına sebep olan durumlardan bazılarıdır.

Kişinin ailede üstlendiği rolünün özellikleri, yüklenilen görev ve sorumlulukların çeşitli olması sebebiyle birey, iş hayatında fiziki yorgunluk, enerji tükenmesi ve zihinsel olarak aile hayatına yoğunlaşamama gibi durumlarla karşı karşıya kalmaktadır (Voydanoff, 1988: 751). Çatışmanın aile-iş boyutu aile alanındaki role bağlı olarak bireyin sorumluluklarının iş alanındaki rolü ile çatışması şeklinde kendini göstermektedir (Bozkurt, 2018: 58). Bu çatışmanın yaşanmasına yol açan temel neden talepleri dengelemedeki yetersizliğin temel sonuçlarını oluşturan zamanın kısıtlı olmasıdır (Demirbulat, 2014: 22).

Yine evli-bekâr olunması, çocuk sayısı ve yaşları, küçük yaşta çocukların varlığı, özel durumu bulunan çocukların olması, bakmakla yükümlü olunan yaşlıların

varlığı, ailelerin genel yapısı gibi faktörler aile-iş çatışmasının yaşanmasına neden olabilmektedir (Luk ve Shaffer, 2005: 504).

### 1.2.3. İş-Aile Çatışması Türleri

İş-aile çatışmaları, özellikleri ve yapısal farklıları doğrultusunda üç ana başlık altında toplanmaktadır. Bunlar, roller için ayrılması gereken zamana bağlı olarak "zamana dayalı iş-aile çatışması", rollerin herhangi birinin oluşturduğu stresin diğer rolün üzerindeki etkisine bağlı olarak "gerilime dayalı iş-aile çatışması" ve bir rol için gereken davranış şeklinin diğer roller adına olumsuz olarak nitelendirildiği "davranışa dayalı iş-aile çatışması" şeklinde açıklanmaktadır.

Zamana dayalı çatışma, bireyin bir roldeki görevlerini yerine getirebilmesi için ayırdığı zamanın diğer rolde bulunan görevlerini yerine getirmesinde oluşturduğu zorluk durumunda ortaya çıkmaktadır (Öner, 2012: 19). Bireyin bir rolü gerçekleştirebilmek için ayırmış olduğu zaman, diğer roldeki beklentileri karşılamaına engel olmakta ve bu duruma bağlı olarak çatışma yaşanmaktadır (Özen ve Uzun, 2005: 131).

Zamana bağlı olan çatışmanın ana sebebi zamanın az olmasıdır. Bireyler bir rolün gereklerini yerine getirmek için harcayacakları zamanı diğer role ayıracakları zamanı kısararak elde ettiklerinden, rollerinden birinin görev ve sorumluluklarını yerine getirmekte engellerle karşılaşmaktadırlar. Bu durum ise çatışma doğurmaktadır (Bilir, 2016: 24).

Zamanın azlığı kişiyi "önem ve aciliyet" arasında tercih yapmaya sürüklemektedir. Aciliyeti olan durum ile önemli olan durumun aynı anda gerçekleşmesi bireyin zaman kaynaklı stres yaşamasına ve böylece zamana bağlı iş aile çatışmasının ortaya çıkmasına neden olacaktır (Barlı, 2010: 295). Yaşamın tamamı düşünüldüğünde zaman içerisinde birey yeni görev alanları, yeni roller ve yeni sorumluluklar elde etmektedir. Bu yeni görev alanları için harcanması gereken zaman, önceden var olan görev alanlarının zamanından kısararak karşılanmaktadır. Bu durumda her bir alana ait ihtiyaçların karşılanması için zaman sorunu ortaya çıkmakta ve bireyi istemsizce zamana dayalı çatışmaya doğru sürüklemektedir (Baykal, 2014: 11).

Gerilime dayalı çatışma, kişinin iş ve aile yaşamına bağlı olarak oluşan rollerden herhangi birinin meydana getirdiği gerilimin diğer rolü etkilemesiyle oluşmaktadır. Bu çatışmanın temel nedeni aslında bireyin aile ya da iş yaşamında yaşadığı stres, üzüntü, hayal kırıklıkları, gerginlik gibi duygu durumlarının birey üzerinde gerilime sebep olarak diğer yaşam alanına ait rollerini gerçekleştirebilmesinde zorlanma ya da engellenme yaşamasıdır (Harputoğlu, 2015: 34).

Kişinin iş ya da ailevi durumlarıyla ilgili olarak yaşadığı gerginlikler, düş kırıklıkları, alınganlıkları, duyarsızlıkları, üzüntüleri, endişeleri ve tahammülsüzlükleri gibi durumlar diğer rolüyle ilgili olarak performansını etkileyebilmektedir. Psikolojik nedenli ya da gerilime dayalı çatışma olarak da bilinen bu çatışma türünde bireyi iş ya da ailesel rolünün etkisi altında bırakan olumsuz psikolojik sonuçlar, diğer rolündeki gerekleri yapabilmesini etkilemektedir (Kayasandık, 2013: 11).

Gerilime dayalı çatışma türü aslında iki yönü olan bir çatışmadır. Bu iki yönden herhangi birinde çıkan olumsuz duygusal durum diğer alana taşınabilmekte ve sonucunda da iş ya da aile hayatına ait sorumluluklar yerine getirilememekte ve o alanda gereken sorumluluklara karşı sergilenmesi zorunlu performans olumsuz etkilenmektedir (Ünal, 2019: 21).

Greenhaus ve Beutell'e göre "davranış esaslı ya da davranış temelli çatışma bir rolün gerektirdiği davranışların diğer bir roldeki davranışlarla uyumsuz olması ya da bu davranışları güçleştirmesi durumudur." (Çağatay, 2012: 59). Bu çatışma kişinin herhangi bir rolündeki davranış şeklinin diğer rol ile uyuşmaması durumudur. Kişinin iş hayatında davrandığı gibi aile hayatında davranması ya da tam tersi durumda aile hayatındaki davranış şekillerini iş hayatında da devam ettirmesi çatışma ortamını oluşturacaktır (Duru, 2020: 7).

Birey çalışma hayatında azimli, girişken, gerçekçi bir yapıda olabilirken aile içinde daha hassas, sevecen, daha duyarlı, uyumlu, destekleyici, aileye yönelik davranışlar sergilenmektedir. Bu iki durumdaki davranış zıtlıkları haliyle davranışa dayalı çatışma ortamlarını oluşturabilmektedir (Taşdelen, Aksoy ve Çakmak, 2016: 6).

#### 1.2.4. İş-Aile Çatışması Yaklaşımları

İş-aile çatışmasını açıklayan çeşitli kuramlar vardır. Bu kuramların başlıcaları aşağıdaki gibi ortaya konulabilir.

Akılcı bakış açısı kuramı, çalışanların iş-aile çatışması yaşamalarının temel sebebinin zaman darlığı olduğu varsayımına dayanan kuramdır (Efeoğlu, 2006: 239). Bu bakış açısına göre iş ve aile aslında birbirleri ile ilişkili olan fakat birbirlerinden ayrı tutulmaları gereken iki yaşam alanıdır.

Telafi kuramı, çalışan bireylerin, iş veya aile yaşam alanlarından herhangi birisinde yaşadığı doyumsuzluğu telafi edebilmek için diğer rolünü yaşadığı alandan daha fazla doyum sağlamayı amaçlamasıdır. Bu duruma bağlı olarak da iki rol arasındaki dengenin bozulacağı ve çatışma yaşanacağı varsayımına dayanmaktadır (Efeoğlu, 2006: 12). Bu kuram tamamlayıcı kuram olarak da nitelendirilmekte olup iş ve aile alanları arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu savunmaktadır (Zedeck ve Moiser, 1990. akt. Yurtseven, 2008: 80). Kişi, iş ya da aile alanlarının herhangi birinde bir eksiklik yaşıyorsa o alandaki eksikliği telafi etmek için diğer alana daha fazla yönelir (Önderoğlu, 2010: 21).

Katkı kuramı, bireyin iş ve aile yaşamlarındaki doyum düzeylerini ve bu iki yaşam alanındaki gelişmeleri esas alarak iş ve aile yaşamı ilişkilerini incelemektedir. Buna göre katkı kuramı bireysel ve örgütsel unsurların birbirleri üzerinde etkili olarak işgörenin genel yaşam düzeyini etkilediği varsayımına dayanmaktadır (Efeoğlu ve Özgen, 2007: 239). Yani bireyin iş yaşamının aile yaşamına, aile yaşamının ise iş yaşamına katkısı sağlanırken işgörenin de doyum seviyesi artmaktadır.

Taşma kuramı, temel olarak iş veya aile yaşam alanlarından birinde meydana gelen ya da gelebilecek olumlu veya olumsuz herhangi bir durumun diğer yaşam alanında da aynı etkiyi yapacağına dayanmaktadır. 1970'li yıllardan başlayarak iş ve aile alanları ile ilgili yapılan araştırmalar, iş yerindeki olayların evdeki yaşam alanını, evde meydana gelen olayların ise iş yaşam alanındaki olayları etkilediğini ortaya çıkaran açık sistemler yaklaşımını yansıtmaya başlamıştır (Clark, 2000. akt. Yurtseven, 2008: 7).

1964'te Kahn ve diğerleri tarafından yapılan çalışmaya dayanan çatışma kuramı, bireyin iş ve aile alanlarında üstlendiği roller arasında ortaya çıkan bir rol çatışması

durumuna dayanarak, iş ile aile yaşamının çatışmasını açıklamayı amaçlayan varsayımlar doğrultusunda kurulmuştur (Çağatay, 2012: 64). Zedeck ve Mosier (1990) iş ve aile alanlarındaki rol taleplerinin uyumsuz olması durumunda birey üzerinde baskı oluşturarak çatışmaya neden olacağını belirtmişlerdir (Ay, 2010: 14).

### **1.2.5. İş-Aile Çatışmasının Nedenleri**

İş-aile çatışmasının nedenleri; kişisel nedenler, örgütsel nedenler ve aile ile ilgili nedenler şeklinde üç ayrı başlık altında ele alınabilir.

#### **1.2.5.1. Kişisel Nedenler**

Cinsiyet, çalışma yaşamında önemli bir role sahiptir. Erkek egemen kültürle sahip toplumlarda erkeğin üstün olduğunu ortaya koyan yaşam biçimleri iş alanında da kendisini göstermektedir (Öğüt, 2006: 58). Kadınların aile alanındaki rollerinin getirdiği sorumlulukların fazla olması iş yaşamında uyumlu olmalarını ve başarı oranlarını etkilemektedir (Özmutaf, 2007: 49). Ayrıca kadınlar yapıları gereği duygusal etkilenebilir ve daha açık olduklarından daha fazla strese girebilmekte ve yaşadıkları duygusal yoğunluktan kurtulmaları daha uzun sürebilmektedir (Tutar, 2004: 77).

Kadının iş alanı dışında annelik, eş, ev kadını, akraba gibi toplumsal rolleri ve görevleri, mesleki ve kişilik rolleri bulunmaktadır (Gönüllü ve İçli, 2001: 85). Kadından annelik rolü gereği çocuğunu büyütmesi ve onu topluma kazandırması, eşlik rolü gereği evlendiği erkeğin ihtiyaçlarını karşılaması, onu mutlu etmesi, ev kadınlığı rolü gereği ev ile ilgili tüm faaliyetleri üstlenmesi beklenmektedir. Akrabalık ilişkilerinin sıkı olduğu toplumlarda kadının akrabalık rolüne göre akrabalık ilişkilerini iyi tutması beklenmektedir. Aile ve mesleki rolün dışına kalan toplumsal rolün, ekonomik faaliyetlere katılımı kapsayan mesleki rolün ve kişisel gelişimi, dünyaya, hayata katılımı gösteren kişilik rolünün gereklerinin de yerine getirilmesi kadınlardan beklenmektedir. (Gönüllü ve İçli, 2001: 86).

Kişilik; bireyi kendi yapan onu başkalarından ayıran, diğerlerinden farklı kılan, belirgin, sabit ve kendine bağlı tutarlılıklarının tamamını ifade etmektedir. Kişilik bireyi, başkalarından ayırtıran ve tamamen kendine özgü biçimde geliştirebildiği ilişkilerin yapısıdır. Kişilik, dinamik yani her zaman hareket halinde olmakla birlikte

oldukça sürekli ve kararlı bir özelliktir. Bu süreklilik ve kararlılık durumu neticesinde bireye özgü nitelikler belirlenebilmekte ve kişiler için sakin, atak yapılı, uyumlu, anlayışlı gibi değerlendirmelerde bulunulabilmektedir (Aytaç, 2001: 1). Stres kaynağı olarak ele alınan kişilik, birçok araştırmanın konusunu oluşturmuş ve incelenmiştir. Kişilik tipolojisi ile stres arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda kişilik tipi olarak A tipi ve B tipi kişilik tipolojisinin çoğunlukla kullanıldığı görülmektedir.

A tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler sabırsız, rekabetçi, çalışkan, çok hırslı, yaptıkları işlerde iddialı, iş odaklıdır. Dolayısıyla başarıyı önemsemektedirler. Buna bağlı olarak da A tipi kişilik sahibi olan bireyler iş-aile çatışmasını daha fazla yaşamaktadırlar. B tipi kişilik özelliklerine sahip bireyler ise uyumlu, anlayışlı, zamanın keyfini çıkaran, sabırlı, esnek, zamana karşı yarışmaktan ziyade hafif tempo ile çalışabilen bireylerdir. B tipi kişilik sahipleri, A tipi kişilik sahiplerine oranla daha az iş-aile çatışması yaşamaktadırlar (Fretwell, Lewis ve Hannay, 2013: 60).

İş-aile çatışması ile yaş arasındaki bağıntı incelendiğinde değişik sonuçların çıktığı gözlenmiştir. Kişinin yaşı ilerledikçe iş-aile çatışmasının azaldığı belirlenmiş ilerleyen yaşta tecrübe, ekonomik kalkınma, bilgi birikimi gibi kişisel kaynakları arttığı, buna bağlı olarak kişinin daha az iş stresi ve işe bağlı gerginlik yaşadığı ortaya konulmuştur. Yine bireyin iş hayatıyla aile hayatı birbirini daha az etkilemektedir (Gasimova, 2019: 18). Bu durumda kişi yaşlandıkça daha sakin, daha durağan olmakta hırs, sabırsızlık, rekabet gibi duygulardan uzaklaşmaktadır.

#### **1.2.5.2. Örgütsel Nedenler**

İşgörenlerin çalıştıkları örgütlerde fazla zaman harcamaları aile alanında daha az zaman harcamalarına sebebiyet vereceğinden iş-aile çatışması yaşamaları da kaçınılmaz olacaktır. Bunun yanında işgörenin çalışma saatlerinin fazla olması durumunda da evine yorgun ve bitkin bir şekilde geleceği için ailesine aktif harcayacağı zamanı veremeyecek bu da aile alanındaki rolüne ait performansını olumsuz etkileyecektir. Bu durum karşısında da yine iş-aile çatışması yaşanacaktır (Uzun, 2013: 23).

İşgörenin çalışma saatlerinin uzun ve düzensiz olması, çalışanın fiziki ve psikolojik olarak sağlığını da etkileyebilmektedir. İşgörenin bu durumu ailesine yorgunluk, stres gibi olumsuz hisler olarak yansıyabilmektedir. İş alanına ayrılan

zamanın artması çalışanın ailevi görevlerini aksatmasına, beklentilerini karşılayamamasına sebep olacak ve iş-aile çatışmaları artacaktır (Parasuraman ve Simmers, 2001: 555).

Geleneksel toplum yapısında kadından beklenen rolün gereği olarak evli olması ve çocuklarının bakımı gibi ailevi durumların sorumluluğu kadını sosyal anlamda da yıpratmakta ve işine daha fazla zaman harcaması iş-aile çatışmasını tetiklemektedir (Duru, 2020: 15).

İşe ilişkin nedenlerden birisi de işe bağlılıktır. İşe bağlılık, iş ile özdeşleşme ve bireyin birlik duygusu yaşaması olarak tanımlanmaktadır. Bireyin iş alanındaki rolünü kendisine ait olan diğer alanlardan daha önemli görmesi bu öneme göre de anlamlandırması kimliğini işi ile tanımlaması veya tanımlamaya çalışması iş bağımlılığı yüksek insanların özelliklerindendir (Kazımlı, 2020: 14). İşe olan bağlılık, çalışma hayatında bağlılık olarak değil bağımlılık olarak nitelendirilmektedir. İşkolikler ekonomik olarak ihtiyaçları olmasa da kendilerinden beklenenden daha çok çalışarak ileri düzeyde performans gösterirler. Çalışmadıkları anda bile akılları işlerindedir ve her an işlerini düşünürler. Bu durum aslında kendilerine ve diğer rol alanlarındaki bütün çevrelerine zarar verir. Dolayısıyla iş-aile çatışmasının bireyin işiyle olan bağımlılığı ile yakından ilişkisi olduğu sonucu çıkarılabilmektedir (Karakulak, 2019: 16).

İş-aile çatışmalarını artıran işle ilgili nedenlerden biri de yönetici tutumlarının olumsuz olmasıdır. Bireyin aile alanındaki rolünü destekleyen ve oradaki rolün gereği olan görev ve sorumluluklarında kendisine yardımcı olmaya çalışan bir yönetici, çalışanın ailesine daha fazla zaman ayırmasını, sorunlarını çözmesi için daha rahat düşünmesini sağlayacaktır. Dolayısıyla çalışan ailesi ile daha az çatışma yaşayacak ve işi ile ailesi arasındaki rolünü dengelemeye çalışacaktır (Çolak, 2018: 73). Yönetici ve çalışma arkadaşlarından destek gören bir çalışanın iş ortamındaki huzurunun, işe bağlı olarak yaşanan zaman azlığı, yorgunluk, stres gibi olumsuz durumları azaltacağı düşünülmektedir (Önel, 2006: 23).

### 1.2.5.3. Aile İle İlgili Nedenler

Çalışanların karşılaştıkları çatışmaların en önemli nedenlerinden birisi de hiç şüphesiz ailedir. Kişinin yaşadığı çatışmalarda etkenlerden biri olan ailenin talepleri ve kişinin ailesel durumu iş-aile çatışmasına neden olmaktadır (Karakulak, 2019: 17).

Medeni durum, çalışan bireylerin iş performansına ve yaşadıkları iş-aile çatışmasına etki etmektedir. Özellikle bekâr kadınların evlendikleri zaman iş performanslarının düştüğü gözlenmektedir (Özel, 2019: 16). Araştırmalar iş aile çatışmasının bekâr veya yalnız olma durumuna göre evli olma veya birlikte yaşama durumunda çok daha fazla yaşandığını saptamıştır. Bazı çalışmalarda ise iş-aile çatışmalarının eş desteğinin azalmasından kaynaklandığı belirlenmiştir (Karakulak, 2019: 18).

Bunun yanında olumlu bir süreci olan evliliklerin, bireyin iş performansını pozitif yönlü etkilediği, olumsuz bir süreci bulunan evliliklerin ise iş performansını düşürdüğü, sürece bağlı olarak yıpranan işgörenin stres düzeyinin arttığı ve bu durumlarda daha hassas olunması sebebiyle de çatışmalara zemin hazırlandığı görülmektedir (Akyüz, 2015: 18). Ayrıca boşanma veya ayrılık gibi aile alanının getirdiği olumsuz durumlarda işe odaklanmayı zorlaştırmaktadır. Çalışanların doğal olarak medeni durumlarının iş-aile çatışmasında olumlu veya olumsuz etkisi olabileceği görülmektedir (Ersöz, 2017: 19). Özellikle çocuk sahibi olan bireyler anne ve baba olarak yeni bir rol daha kazanmış olacaklar ve aileye ayıracakları zaman artacaktır. Dolayısıyla bu gibi durumlarda iş-aile çatışmasının artacağı düşünülmektedir (Uzun, 2019: 26).

Küçük yaşta çocukları bulunan çiftlerin iş-aile çatışması oranları da artmaktadır. Özellikle 0-6 yaş grubunda çocuğu olan ailelerde çatışma olasılığı daha fazladır. Küçük yaş grubunda çocuğu olan ailelerde anne ya da baba işe geç kalabilmekte, işe hiç gidememekte ya da işlerine yoğunlaşma anlamında sorunlar yaşamaktadırlar. Buna benzer birçok olumsuzluk iş-aile çatışmasına sebebiyet vermektedir (Uzun, 2019: 26).

Aile bireylerinde yaşlı veya özel durumu olan fertlerin bulunması, bakım sorumluluğunu beraberinde getirmekte ve bu durum iş alanında bazı aksamalara sebep olmaktadır. Çünkü bu durumu yaşayan çalışanların aile yaşamları için zamana ihtiyaçları olmakta ve bunu talep etmektedirler (Voydanoff, 1988: 752).

Eşlerin her ikisinin de iş gücünde olması çift kariyerli aile yapısının en genel tanımıdır (Kopuk, 2019: 40). Çift kariyerli ailedeki erkek ve kadının iş alanlarındaki rollerini kariyer hedefleri ile tamamlama amaçları vardır (Karakulak, 2019: 19). Kariyer yapan çiftler örgütlerinin kendilerinden istediği talepleri karşılamak ve buna bağlı olarak da istenilen zamanı vermekle sorumludurlar. Bazı durumlarda eğitime katılabilirler, bazı durumlarda ev yaşam alanlarına işlerini de getirebilirler. Zaman sorunu oluşturan bu tarz çalışma programları eşler arasında sorunların oluşmasına sebep olmaktadır. Roller arası olumsuzluk oluşturan bu durum iş-aile çatışmasını artırmaktadır (Çolak, 2018: 58).

#### **1.2.6. İş-Aile Çatışmasının Sonuçları**

Birçok sebepten etkilenen iş ve aile yaşam alanlarının birbirine uyumsuzluk göstermesi iş-aile çatışmasını oluşturmaktadır. Çatışmaların neticesi olarak bireyin sağlığını etkileyecek uzun süreli olumsuz durumlar ile karşılaşmaktadır. İş-aile çatışmasının sebeplerinde olduğu gibi bireysel toplumsal ve örgütsel olmak üzere farklı boyutlarda sonuçları bulunmaktadır (Tunç, 2019: 45).

Çalışanların iş-aile çatışması yaşamalarında oluşan sonuçlardan bir tanesi özellikle kadınların iki rol arasında zaman sorunu yaşamasıdır. Kadınların aile hayatlarındaki rol yüklerinin erkeğe oranla daha fazla olması ve aile rolüne karşı sorumluluklarını yerine getirememenin verdiği mutsuzluk durumudur. Çünkü kadın, çalışma hayatının yanında aile içerisinde toplayıcı, çocukların genel bakımıyla ilgilenen ve bir şekilde aile yaşamını organize eden kişidir. Bu durum onu psikolojik baskı altına almakta ve dolayısıyla da kendini üzgün hissetmesine sebebiyet vermektedir.

Birey, iş-aile çatışması yaşadığı durumda hayata karşı bakış açısı değişmekte işinden ya da ailesinden tatminsizlik duyabilmektedir. Çalışanın yaşamdan zevk almamakta hayattan beklentilerinin gerçekleşmiyor olması gibi bir hisse kapılması, genel tatminsizlik oluşturmaktadır.

İş-aile çatışmasının aslında temel etkisi ailevi nedenlerdir. Yani kişiler işle ilgili sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken ailesine olan görevlerini yapamayacak ve onları ihmal etmesine bağlı olarak temel bir ihtiyaç olan ailesel tatminsizliğe düşecektir. Bu durumla beraber ailelerin, çalışandan bekledikleri ilgiden uzaklaşmaları sadece

çiftlerin sorunu olmamakta çocukları da büyük oranda etkilemektedir. Ebeveynlerin iş yükünden dolayı aileden kısıtları zamanda çocuklarına karşı olan görev ve sorumlulukları daha kısa sürede yapmaya çalışacaklarından yüklerinde artış olacaktır.

İş-aile çatışmasının ortaya çıkardığı olumsuzluklar aslında sadece bireyleri kapsamayıp toplumsal etkiler oluşturabilecek boyutlardadır. Yapılan bir araştırma iş-aile çatışmasının ailelerin dağılmasına ve evliliklerin bitmesine de sebep olduğunu ortaya koymaktadır (Aydemir, 2017:28).

İş-aile çatışmasının önemli örgütsel sonuçlarından biri de örgüte olan bağlılığın azalmasıdır. Özellikle işyerlerinde çalışanların değer görmemeleri, sürekli baskılanmaya çalışılmaları, verdikleri emeklerin karşılığını tam olarak alınamıyor olmaları, onları iş-aile çatışmasına itmekte ve buna bağlı olarak da örgüte olan bağlılık azalmaktadır. Eğer çalışanların iş-aile çatışma düzeyleri artarsa performanslarında düşme meydana gelecektir. Çalışan performansındaki düşme ise örgütteki verimliliği azaltacak ve örgütün genel performansını olumsuz etkileyecektir.

### **1.3. ÇALIŞAN PERFORMANSI**

Çalışmanın bu bölümünde çalışan performansı kavramı, çalışan performansının önemi, çalışan performansını etkileyen faktörler, çalışan performansı boyutları ve çalışan performans değerlendirme ele alınacaktır.

#### **1.3.1. Çalışan Performansı Kavramı**

Bir işin sonucu olarak ortaya çıkan faydanın etkisi, boyutu veya ne kadarlık bir fayda oluşturduğunun ölçülmesi performansla ilgili bir durumdur. Performans kavramı günümüzde oldukça sık karşımıza çıkmakta, kurumlar çalışanlarına verdikleri görevlerin ne ölçüde yapıldığını belirlemek ya da birimlerin başarı oranlarını görebilmek için performans değerlemesi yapmakta ve optimal fayda için alınacak kararları bu şekilde belirleyebilmektedir (Şahin, 2017: 39).

Literatüre bakıldığında performansla ilgili farklı tanımlamalar bulunmaktadır: Campbell belirli bir süre içerisinde çalışanlara tanımlanmış işin yerine getirilirken sergilemiş oldukları davranışın sonucu (Campbell 1990: 687); Lebas bir hedefe ulaşılabilmesi için beklentileri karşılama, istenilen sonuca ulaşıp ulaşılamadığını

sayısal olarak ölçümlemeye bağlı elde edilen değerlerin oransal başarısı (Koç, 2019: 23); Öztürk örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmaları için gerçekleştirdikleri çaba (Öztürk 2010: 168); Akal ise planlı ve amaçlı bir etkinliğin sonucu olarak nitel ve nicel olarak belirlenebilen bir kavram (Doğan, 2021: 34) olarak performansı yorumlamaktadır.

Araştırmacılar genel olarak çalışan performansı ile ilgili yaptıkları tanımlamalarda örgütün amaçlarıyla beraber işgörenin beklentileri arasındaki ilişki üzerine durmuşlardır. Çalışanın performansının hem örgütler hem de araştırmacılar açısından önemli olması konuyla ilgili olarak oldukça yoğun bir araştırma olduğunu göstermektedir (Yaşın, 2016: 3).

Çalışan performansı, başka bir ifadeyle çalışanların işlerinde göstermeleri gereken çabayı da ifade etmektedir (Rousseau ve Parks, 1993: 9). Bu nedenle çalışanların çabaları ile ölçülebilen bir değerlendirme yöntemidir (İncioğlu, 2019: 29). Örgütlerin başarı düzeyleri çalışanların performansı ile doğrudan ilişkilidir. Örgütlerin yaşamlarını sürdürmeleri çalışanların göstermiş olduğu yüksek performansın etkisiyle oluşacak ve bu durum hem daha uzun ömürlü hem de itibarlı bir örgüt oluşumuna fayda sağlayacaktır. Bu fayda girişimcilik açısından da oldukça önem arz etmektedir (Sayıldı, 2020: 72).

Çalışan performansı doğru örgütsel ve yönetsel uygulamalarla artırılabilen bir kavramdır. Armstrong ve Taylor bu uygulamaları; eğitim, çalışanın iş güvencesi, bilgi paylaşımı, çalışanlar arasındaki esnetilmiş hiyerarşi, performansa dayalı ücretlendirme, çalışanlara sorumlulukların yüklenmesi, yönetici pozisyonunda çalışanların diğer çalışanlara bakış açıları ve insan kaynakları yönetiminin çalışanların gelişimine yönelik uygulamaları ile beraber çalışan performansının artabileceğini belirtmişlerdir (Teke, 2017: 59).

### **1.3.2. Çalışan Performansının Önemi**

Çalışanların örgütler ile etkileşimleri örgüt açısından ürünün ya da hizmetin üretilmesinin çalışan açısından ise bir kazanç elde etmenin yolu olarak başlamaktadır. Bu ikili ilişkinin birbirinin tamamlayıcısı konumunda olmasıyla birlikte çalışanların

performanslarının doğal olarak birim performanslarına ve dolayısıyla da örgütün performansına etki ettiği söylenebilir (Aydın, Üçüncü ve Taşdemir, 2010: 47).

Bir örgütün iş kolu alanında ne kadar başarılı olduğunun da göstergesi haline gelmiş olan çalışan performansı, her bir çalışanın bireysel olarak kendi alanlarında göstermiş olduğu performansın bireyden takıma, takımdan bölüme ve son olarak da bölümden örgütün tamamına yansıdığı için aslında çalışanın performansının bütün örgütü ne derecede etkileyebileceği anlaşılabilmektedir (Özmutaf, 2006: 76).

Ivancevich, çalışan performansının yüksek olmasını üç değişkenin birlikteliğine bağlamıştır. Bunlar; çalışanın iş yapma kapasitesi, iş yapma fırsatı ve iş yapma isteğidir. Çalışanın verilen işi yapma kapasitesi işe elverişli beceriyi, deneyimi ve donanımı elinde bulundurması şeklinde tanımlanabilir. Yapılan işin ne şekilde, ne kadar sürede yapılacağından ve optimal fayda sürecinden bilgisi olmayan bir çalışandan yüksek bir performans beklemekte doğru olmayacaktır. Çalışanın verilen işi yapma fırsatı verilen işin yerine getirilmesi için sağlanması gereken diğer unsurdur. Yapılacak iş için elverişli ortamın oluşması gerekmektedir. Yine bu fırsatın sağlanmaması durumunda çalışandan yüksek bir performans beklenmemelidir. Son olarak yapma isteği ise çalışanın işi yapabilmesi için gerekli olan gayreti göstermesi olarak tanımlanır. Çalışanın yapılan işte gerekli gayreti sergileyip sergilememiş olması performansı negatif ya da pozitif yönlü etkileyecektir (Karataş, 2019: 14).

Çalışan performansı genel olarak değerlendirildiğinde de görüldüğü üzere örgütlerin devamlılığı açısından oldukça önemli olmakla beraber çalışan üzerinden bir sonuca varıldığı göz ardı edilmemeli ve performansını artırıcı süreçlerin örgütler tarafından dikkatli bir şekilde ele alınmasının önemi görülmektedir. Bazı araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda da çalışan performansının en önemli unsuru olarak şeffaflık gösterilmektedir (Turunç ve Tabak, 2009: 135).

### **1.3.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler**

Çalışanların işlerini yaparken sergiledikleri performanslarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyen birçok faktörden bahsedilmektedir. Bu yönüyle bakıldığında çalışanların her zaman aynı performansı sergilemelerini beklemek doğru olmayacaktır.

Örgütler çalışanlarından beklediği performansı etkileyebilen faktörlerin farkında olmalı ve gerekli olan her türlü desteği sunmalıdır (Uludağ, 2016: 78).

Çalışanların stres içerisinde olması, iş yaparken isteksizlik, işe karşı davranış bozuklukları, devamsızlık ve bunlardan daha da önemlisi olan adaptasyon, iş kazalarına sebebiyet verebilmektedir. Performans kavramının en önemli faktörlerinden birisi de hiç şüphesiz strestir ve bu durum ailesel, kişisel ya da örgütsel nedenlerden kaynaklanıyor olabilir.

Örgütler hedeflerine ulaşabilmek için kendi alanlarında eğitimi yüksek çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Çalışanın işteki performansı o işle ilgili olan eğitimleri almış olmasıyla da doğrudan ilişkilidir. Örgütlerin başarıları sürekli gelişen teknolojik döngüye uyum, yeniliğe açık ve uyum sağlayabilen çalışanlara bağlıdır.

İsteklendirme olarak ele alınan motivasyonun bir anlamı da teşvik edilmektir. Buradaki teşvik durumu kişinin kendisini içsel olarak yönlendirmesidir. Çalışanı yaptığı işe karşı harekete geçiren arzularını gerçekleştirme ve başarıma isteği ile oluşan motivasyon yine oldukça önemli bir konudur.

Örgütler amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için gerekli olan faktörleri, etkili ve verimli kullanılmalıdır. Bunun içinde yer alan emek faktörü ise çalışanların bilgi ve tecrübelerinin yanında işi yapmaya karşı göstermiş oldukları arzularını gösteren bir faktördür. Dolayısıyla çalışanın bir işi üretirken arzularını yansıtmayıp sadece işini yapıyor olması verimlilik kavramını oluştururken, çalışanın işi yapabilmek için hevesli ve arzulu olduğu durumda yüksek motivasyonu tanımlamaktadır (Koç, 2019: 32).

İletişim kişilerin bilgi duygu ve düşüncelerini, karşı tarafa yazılı, sözlü veya işaret diliyle aktarmalarına bağlı oluşan bir etkileşim süreci olarak tanımlanabilir. Örgütler etkinliği sağlayabilmeleri ve belirlenmiş hedeflere ulaşmaları için çalışanları ile sürekli iletişim halinde olmaları ve iletişim sürecinin düzgün işlemesini sağlamaları gerekmektedir (Pekel, 2004: 51). İşletmeler iletişime kapalı veya iletişimden uzak bir yönetim anlayışı benimsediği durumda yapılan işin hatalı ve yanlış yapılıyor olmasına sebebiyet verir ki bu durumda hem çalışanın hem de örgütün performansı olumsuz etkilenir (Akdemir, 2012: 341).

Ücret, bir eylemin gerçekleştirilmesi sonucu elde edilen gelir olarak tanımlanır. Çalışanlar ürettikleri işin karşılığı olarak ailevi, sosyal ve kişisel hayatlarını sürdürebilir

kılmaları temel olarak edindikleri ücrete bağlıdır. Ücret, çalışanların işlerine sadakatlerini iş tatminlerini ve işe olan bağlılıklarını doğrudan etkileyen bir kavramdır.

Aldığı ücretten memnun olan bir çalışan işini kaybetme korkusu yaşayacak sosyal hayatının ücrete bağlı getireceği stresten uzaklaşmış olacak ve işini yaparken daha uyumlu ve istekli çalışabilecektir. Sonuçta ücret artışı çalışanın performansını da artıracaktır (Khan vd., 2012: 90).

Ödül ve ceza faktörü çalışanların motivasyonları üzerinde çok etkin rol oynamaktadır. Bu faktör çalışanların örgüt içi davranış ve tutumlarını doğrudan etkilemektedir. Maddi olarak çalışanların ödüllendirilmesi ikramiye, teşvik primleri yüksek ücretler, fazla çalışma ödemelerinin yüksek olması gibi sıralanırken maddi olmayan ödüller ise çalışanın haz almasına sebebiyet veren teşekkür, plaket, ayın personeli gibi etki yöntemleriyle oluşmaktadır (Luecke, 2008: 26).

Çalışanlar için her zaman olumsuz etki oluşturan ceza faktörü, örgüt yöneticilerinin en son başvurmaları gereken çok hassas bir durumdur. Cezalandırmaya başvurmak durumunda kalan örgüt yöneticileri çok daha dikkatli davranmalı, cezayı çalışanın verimliliğini ve motivasyonunu etkilemeyecek şekilde uygulamalıdır. Bunun yanında ceza yönteminin çalışanların motivasyonunu sağlamada etkili olduğu da söylenebilir.

Çalışma hayatında etkileşimler kişiliklerin yansıması olarak oluşturulan tepkilere göre şekillenmektedir. Çalışma hayatındaki uyarıcı özellikleri olan duygu, düşünce ve davranışlar örgüt içerisindeki durumlarla bağlantılı haldedir. Örgüt içerisindeki durumlardan bazı çalışanlar çok fazla etkilenirken bazıları çok daha az etkilenmekte kişiliklerinin yansıması olarak tepki oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda çalışanın kişilik yapısının motivasyonunu etkileyeceği dolayısıyla performansı üzerinde etkisi olacağı görülmektedir.

Yönetim tarzı, örgüt yönetiminin çalışanlara karşı belirledikleri tutum, davranış ve kuralların uygulanış biçiminden oluşmaktadır. Yönetim sert, kuralcı ya da daha yumuşak bir tarzda yönetim biçimi benimseyebilmektedir. Bu yönetim biçimlerinin hepsi çalışan performansını farklı şekillerde etkileyecektir. Örneğin insan yaratılışı gereği kendisine değer verilmesini, saygı duyulmasını ve fikirlerinin önemsenmesini ister. Bu duygu durumlarının karşılanmıyor olması çalışanı mutsuz edecektir.

Çalışanlarını destekleyen, fikirlerini açıklamalarında serbest bırakan yönetim şekli çalışanın performansını olumlu olarak etkileyecektir (Koç, 2019: 34).

Çalışma şartları iş üretim alanının fiziksel özelliklerini belirtmek için kullanılan tanımdır. Çalışma şartları örgütün ısı, havalandırma, temizlik, çalışma saatleri, tahliye alanları, sığınak, mola alanları, konumu gibi durumları kapsamakta ve olumsuz çalışma şartları çalışanların performansını etkilemektedir.

Günlük yaşamının çoğunu işyerlerinde geçiren çalışanlar, iş ortamında diğer çalışanlarla arkadaşlık kurmaktadır. Çalışanların birbirleri arasında fikir alışverişi, bilgi paylaşımı gibi durumlar hem öğrenmeyi hem de performansı olumlu etkilemektedir. Çalışanlar arkadaşlık ve sevgi bağları sayesinde birbirlerine yardımcı olmakta ve motivasyonlarını artırmaktadır. Çalışma ortamında arkadaşlık bağlarının kurulmadığı durumda devamsızlık artacak, motivasyon ve performans düşecektir.

#### **1.3.4. Çalışan Performansının Boyutları**

Örgütlerin tutarlı bir çalışan performansı belirlemesi performans boyutlarının belirlenmesiyle gerçekleşebilecektir. Belirlenen işin doğru şekilde yapılıp uygunluğunun kontrol edilebilmesi boyutlar dikkate alınarak değerlendirilmektedir.

Etkinlik, örgütlerin amaçlarına yönelik bir kavramdır. Örgütlerin amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirecekleri faaliyetlerin sonucu olarak hedeflere ulaşma düzeyini ifade eden bir boyuttur.

Bu boyut faydalı olan çıktıların üretimde kullanılan işçilik, malzeme veya dışarıdan alınmış bir hizmet varsa bu hizmetin sağladığı faydanın ne derecede etkin olarak kullanıldığını ifade eder (Akgemci, 2011: 171).

Verimlilik doğru şeyi, doğru zamanda, doğru ve minimum maliyet oluşturarak yapabilmek olarak tanımlanmaktadır. En basit haliyle çıktıların girdilere oranı olarak tanımlanan verimlilik, elde edilen faydaların onlara ulaşım sürecinde harcanan emeğin, çabanın, fedakârlıkların ve harcamaların oranı olarak kabul edilmektedir. En az girdi ile elde edilecek en yüksek faydayı sağlamak verimliliğin kıstasıdır.

Kalite, kaynakların verimli şekilde kullanılarak üretilen mal ya da hizmetlerin, ihtiyaçlara uygun olarak üretilmesini, kullanıcıların beklentilerini karşılar nitelikte

olmasını ve ürünün hatasızlık payının yüksek ve standartlara uygun olmasını açıklamaya çalışan bir boyuttur. Kalite aynı zamanda müşteri memnuniyetini sağlaması nedeniyle de örgütlerin dış paydaşlar nazarındaki performansını etkilemektedir. Çünkü ürünün dayanıklılığı, ergonomik yapısı, kullanışlı olması, estetik özelliğinin bulunması kalitenin göstergeleri arasında sayılmaktadır. Yüksek kalitede ürünleri piyasa ile buluşturuyor olmak örgütlerde performans artmasına sebep olarak kar amacına ulaşmayı daha kolay hale getirmektedir (Bingöl 2016: 153; Güzelaydın, 2016: 63-64).

Çalışma hayatının kalitesi çalışanların çalışma ortamlarını, ücretlerini, kurumsal kimliğini, örgüt kültürünü, takdir edilme, karar alma süreçlerine katılım, bilgi ve beceriyi geliştirme gibi birçok sistemin bütünsel yapısını kapsayan davranış ve düşünceleri tanımlamaktadır. Çalışma yaşam kalitesi günümüzde birçok işletmenin önemle üzerinde durduğu bir konu olmakla birlikte yaşam kalitesi ne kadar iyi olursa moral ve motivasyon artacak ve buna bağlı olarak iş tatmini artış göstermiş olacaktır (Bingöl, 2016: 156).

Kar, kısaca maliyet ile satış sonrası elde edilen miktarın pozitif yönlü olmasıyla oluşmaktadır. Çıkan sonucun eksi olması örgütün zarar artı olması ise kar elde ettiğini gösterir. İşletmelerin temel hedeflerinin kar elde etmek olduğu düşünüldüğünde karın çok önemli bir performans göstergesi olduğu da anlaşılmaktadır (Gürkan, 1995: 64).

Bütçenin uygunluğu örgütlerin hedeflerindeki performans seviyesine en az kaynak ve en düşük maliyetle erişebilmelerini ve çalışma ile maliyet arasındaki ilişkiyi gösteren performans boyutudur. Bütçeye uygunluk daha çok kar amacı olmayan kuruluşlar için önemli bir performans göstergedir.

### **1.3.5. Çalışan Performans Değerleme**

Örgütlerin en önemli girdi kalemi elbette çalışanlarıdır. Çalışanların varlığı ile üretim yapabilmekte ve hizmet sunabilmekte olan örgütler, bütün ölçütleri personel üzerinden değerlendirmek durumundadır. Çalışan ne kadar verimliyse motivasyonu ne derece yüksek ise ürün ya da hizmetin kalitesine ne oranda katkıda bulunmuşsa doğal olarak çalışan performansı yüksek olacak ve örgüt performansı da aynı oranda olumlu bir ivme yakalayacaktır. Bu nedenle örgütler çalışanlarının performanslarını değerlemelidir.

Performans değerlendirme literatürde farklı tanımlarla kendine yer bulmuştur. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

-Çalışan performansı değerlendirme; çalışanların örgütlerdeki tutum, davranış ve başarılarının objektif olarak belirlenmesidir (Yüksel, 2007: 180).

-Örgütlerin önceden belirlemiş oldukları standartlara göre çalışanın durumunun karşılaştırılması ve çok yönlü ele alınması için uygulanan bir süreçtir (Tunçer, 2013: 90).

-Çalışanların başarılarını daha ileri noktalara taşımak için yaptıkları çalışmaların değerlendirilmesi sürecidir (Koç, 2019: 36).

Kısaca çalışanların performansının değerlendirilmesi belirli zaman aralıkları içinde yaptığı işe bağlı olarak çalışanın başarısını belirlemek ve eksik olan yanları üzerine örgüt politikası geliştirip eğitim, motivasyon gibi çalışanı daha verimli hale getirecek eylem planlarını oluşturmak için kullanılan bir yöntemdir.

#### **1.3.5.1. Çalışan Değerlendirmenin Amaç ve Faydaları**

Performans değerlendirmenin iki temel amacı bulunmaktadır. Bu amaçlardan birincisi çalışanların iş tanımlarında belirlenmiş olan standartlara ulaşmada hangi seviyede olduklarının bildirimini yapabilmek ikicisi ise yapılan değerlendirme neticesinde ücret, terfi, eğitim, ikramiye ve bunlar dışında kalan yönetsel durumun değerlendirmesini yapabilmektir (Palmer, 1993: 66).

Yapılan bazı çalışmalarda amaçlar aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Yılmaz, 2013: 109; Sabuncuoğlu, 2005: 185; Gavcar, vd., 2006: 33; Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106; Canman 1993: 9):

- Adil ve dürüst bir yönetim oluşturmak,
- Çalışanın eğitim gereksinimlerini belirlemek,
- İşgücü için personel envanteri belirlemek,
- Üretken bir değerlendirmeye bakılarak çalışanların ihtiyaç ve hedeflerini gözlemlemek,
- Çalışanların eğitim eksiklerini görüp ona göre planlamalar yapmak,

- Ödül, ceza, terfi, ücret artışları, özendirici ücret sistemleri, yönetsel kararların alınması için ihtiyaç duyulan verileri oluşturmak,
- Örgütlerin başarısız oldukları alanları daha objektif görüp ona göre programlar hazırlanmasını sağlamak,
- Yaşanılan sorunlar hakkında bilgi toplayarak önceden önlem alabilmeye olanak sağlamak,
- Çalışanları doğru görevlerde istihdam edebilmek,
- Geri bildirim vererek çalışana kendini geliştirebilme fırsatı sunmak,
- İşgücü ve yönetsel potansiyeller hakkında güvenilir bilgi derleyebilmek,
- Yöneticilerin çalışanlar hakkında ne düşündüklerine olanak sağlamak,
- Çalışanın işe karşı yaşayabileceği yabancılaşmayı azaltmak, iş doyumunu artırmak ve motivasyonu sağlamak,
- Çalışanların kariyer planlamalarını yapabilmelerine olanak sağlamak,
- Üstün performansa sahip çalışanların tespit edilerek doğru yönlendirilmelerini yapabilmek,
- Çalışanların performanslarını etkileyen ve performanslarına yardımcı olan çalışma ortamının faktörlerini belirleyebilmek,
- Beklentiler konusundaki endişeleri azaltmak,
- Çalışan ve yöneticiler arasında oluşabilecek ya da oluşmuş iletişim problemlerini yok etmek,
- Beklenen performansın gerçekleşip gerçekleşmediği hakkında bilgi sahibi olmak,
- Yöneticilerin genel kararlarını oluştururken adil ve yansız davrandıklarına çalışanları inandırabilmektir.

Yapılan çalışmaların neticesinde performans değerlendirmenin örgütler, yöneticiler ve çalışanlar için sağladığı yararlar ise aşağıdaki gibi sıralanabilir (Fındıkçı, 2003: 300; Gavcar, vd., 2006: 31; Oğuz, 2006: 227; Mercanlıoğlu, 2012: 47; Arslan, 2001: 28; Küçük, 2005: 19):

- Çalışanlar için psikolojik bir ihtiyaçtır,
- Çalışanın performans değerlendirme sonuçlarına göre daha iyi tanınmasına yardımcı olur,

- Çalışanların kendilerini, eksik yönlerini bilmelerine yardımcı olur,
- Planlama noktasında öngörü oluşturarak, takımların gelişim sürecindeki eksiklerini belirlemeyi sağlar,
- Örgütler çalışanlarını tanıma fırsatı yakalarken kendi güçlü ve güçsüz yönlerini de objektif bir yolla öğrenmiş olur,
- Çalışanların güven duygusunun gelişmesini ve güçlü yönlerini öğrenmesini sağlar,
- Çalışanların kendilerini tanımaları sorumluluk duygularının da artmasını sağlayacağı için daha motive çalışma ortamı oluşmasını sağlar,
- Hizmet kalitesinin artmasını sağlar,
- Örgütün verimliliği ve karlılığı artar,
- Örgütte bulunan birden fazla yöneticinin değerlemeyi yapacak olmasından dolayı önyargılar yıkılmış olur,
- Yönetimlerin doğru karar almasında yardımcı olur,
- Örgütlerin ödül mekanizmasını belirleyebilmesinde önemli bir rol oynar,
- İnsan kaynakları planlamasının daha doğru olabilmesi için bilgi akışını sağlar,
- Örgütlerin elinde bulunan hizmetini yüksek seviyelere çekmesini ve yeni başlayacağı atılımlar için strateji oluşturmasını sağlar,
- Kurum içi kontrol mekanizmasının gelişmesine yardımcı olur,
- Çalışanın ve örgütün neye, ne kadar ihtiyacı olduğunu ve ne şekilde çözülmesi gerektiğini öğrenmesine olanak sağlar.

## 1.4. İŞ TATMİNİ

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini kavramı, iş tatmininin önemi, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmini ve iş tatminsizliğinin sonuçları ve iş tatminini artırma yöntemleri ele alınmıştır.

### 1.4.1. İş Tatmin Kavramı

İş tatmini en temel haliyle çalışanların yapmış oldukları işlerinin sonucu olarak maddi ve maddi olmayan ihtiyaçlarının karşılanması olarak tanımlanabilir. İş tatmini ile ilgili olarak yapılan tanımlamalardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

"Tatmin", bir başkası tarafından gözlemlenemeyen sadece kişi tarafından hissedilerek tanımlanması mümkün olan huzuru belirtmek anlamında kullanılmaktadır (Sağcan, 2013: 1). Vroom iş tatminini çalışanların işlerine yönelik oluşturdıkları duygu ve davranış biçimi olarak tanımlamaktadır (Aziri, 2011: 77). Adams bireyin işine yönelik vermiş olduğu girdi ve işinden algılamış olduğu çıktının dengesi olarak iş tatminini yorumlamıştır (Kitapçı ve Kaygısız, 2014: 16).

Tatmin, çalışanın işi ya da iş deneyimlerini değerlendirmesinin sonucu olarak çalışanda oluşan keyifli ve olumlu duygusal durumdur (Judge ve Klinger, 2008: 394). Yine bir başka tanımda iş tatmini "çalışanların işlerinden elde ettikleri maddi olan çıkarları ve çalışanın birlikte çalıştığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmenin vermiş olduğu mutluluk" olarak açıklanmıştır (Şimşek ve Derin, 2007: 150).

İş tatmini genel olarak olumlu bir ifade algısı oluşturmakta fakat çalışanın memnuniyetsizliğinin de derecesinin öğrenilebildiği önemli bir kavramdır (Catt ve Miller 1991: 160). Çalışanlar yaşamlarının çok önemli bir kısmını iş yerlerinde yani işte geçirirler. Bu nedenle çalışmak tek başına maddi boyutu olan bir kavram değil psikolojik boyutu da olan bir kavramdır. Buna bağlı olarak çalışanların hem ekonomik hem de psikolojik etki altında olmaları iş tatminini daha da önemli hale getirmektedir.

#### **1.4.2. İş Tatmininin Önemi**

Gelişen dünya, üretim ve hizmet ağları, örgütleri daha modernist yönetim anlayışı oluşturmaya itmiş ve buna bağlı olarak çalışanların işleri ve kendileri arasındaki uyumu bütün boyutlarıyla ele almıştır. Çalışanların bu uyum sürecinde yaptıkları işlerde sadece kendi kabiliyet ve özelliklerinin yeterli olmadığı, terfi imkanları ve daha yüksek maaşların çalışanı mutlu etmeye yetmediği görülmektedir.

İş tatmini genel anlamında iki nedene bağlı olarak önem taşımaktadır. Bunlar çalışan açısından ve örgüt açısından önemi olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar açısından önemi, çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hangi duygu durumunda oldukları bedensel ve ruhsal sağlıklarının işe ve kendilerine olan etkisiyken örgüt açısından önemi ise çalışanların işlerine olan tutumlarının performans ve verimlilik üzerine etkisiyle çıktıların durumunun incelenmesidir (Çelebi 2020: 29; Boncuklu, 2020: 28).

Son yıllarda birçok üretim ve hizmet sektöründe iş tatmin kavramı yerini almış, memnun çalışan ve başarılı örgüt algısının geliştiği görülmüştür. Örgütlerde çalışanların iş tatmin düzeylerinin fazlalığı, verimliliği artırırken iş tatmin düzeyleri düşük olan personelin ise verimliliğinin düştüğü görülmektedir (Yakupoğlu, 2019: 7).

Çalışanın tatmin olamaması durumunda çalışan devir hızında yüksekliğin oluşması, işe devamsızlığın başlaması, örgüt aidiyetlerinin azalması, çatışmaların ve stresin artması, ruhsal ve fiziki sağlığın azalması gibi sorunlar baş göstermektedir (Şimşek ve Derin, 2018: 112-113).

İş tatminin örgütler açısından önemi aşağıdaki gibi sıralanabilir (Ergül, 2015: 27):

- İş tatmini ile psikolojik olgunluk arasındaki olumlu ve yüksek bir etkileşim olmasından dolayı iş tatmini önemlidir.
- İş tatmini çalışan hayatının çok büyük bir kısmını işyerinde harcadığı için önemlidir.
- İş tatmini çalışanların işlerinde kişisel becerilerini de ortaya koydukları için önemlidir.
- İş tatmini hayal kırıklıklarını engellediği için önemlidir.
- İş tatmini çalışanlarının ekonomik kalkınmaları dışında çalışma hazzı ve huzur verici bir kavram olduğu için önemlidir.
- İş tatmini işinde üretken bilgilerin ortaya koyulma hissini verdiği için önemlidir.
- İş tatmini herhangi bir işle uğraşmayanların psikolojik sağlıklarının düşük olmasına karşı sağlıklı birey oluşturduğu için önemlidir.
- İş tatmini mikro düzeyde örgüt ve insan, makro düzeyde ise toplumu etkileme özelliğine sahip olduğu için önemlidir.
- İş tatmini yüksek motivasyon, maksimum verimlilik ve sonuç olarak sağlıklı toplum oluşturduğu için oldukça önemlidir.

#### **1.4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

Çalışanların işlerine karşı olan tutumlarını tek faktörün belirlemesi mümkün değildir. Birçok değişken tatmin düzeyini etkilemekte ve her çalışan için farklı

durumların tatmin edici olduğu da unutulmamalıdır. İş tatminini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler başlıkları altında ele alınabilir.

#### **1.4.3.1. Bireysel Faktörler**

Cinsiyet değişkenine bağlı olarak yapılan araştırmalar incelendiğinde cinsiyet farklılığına istinaden iş tatmin düzeyinin farklılık gösterdiği fakat bu değişken doğrultusunda tatmin düzeyinin ne olduğu somut bir şekilde ortaya konulamamıştır (Ergül 2015: 28). Yapılan araştırmalarda net bir sonuç elde edilmemesine karşın bazı araştırmalarda kadınların erkeklere oranla daha yüksek iş tatmin düzeylerinin olduğu saptanmıştır. Bazı çalışmalarda ise erkeklerin iş tatmin düzeylerinin kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Unutmaz, 2014: 25; Clark, 1997: 341-343; Gül, 2006: 90; Akyüz, 2015: 49).

Cinsiyet farklılıklarının farklı rolleri de beraberinde getiriyor olması, kadın ve erkeğin işe bakış açılarını değiştirmektedir. Aynı şartlar altındaki kadın ve erkek farklı iş tatmin düzeylerine kendi cinslerine oranla daha fazla sahip olmaktadır. Bu duruma bağlı olarak çalışanların cinsiyetlerinin hangi durumda daha fazla tatmin sağladığının kanıtı bulunamamıştır.

Yapılan araştırmaların çoğu yaş ile iş tatmininin olumlu bir bağının olduğunu kanıtlar niteliktedir. Çünkü genç çalışanların işlerinden beklentileri daha fazla olduğundan iş tatminleri daha düşükken, yaş itibarıyla daha olgun ve tecrübeli kişilerin beklentilerinin daha düşük olması tatmin düzeylerini de artırmaktadır (Organ ve Lingl, 1995: 345; Erigüç, 1994: 130; Lee ve Wibur, 1985: 789).

Mottaz tarafından yapılan araştırma sonucuna göre genç çalışanların işsel motivasyona değer verdikleri ve bu heyecanı kaybetme ya da yakalayamama durumundan dolayı iş değiştirmeyi keyifli bulduklarını belirtmiştir. Luthans ve Thomas ise yaşı büyük olanların iş tatmin düzeylerinin ağır iş koşulları ve teknolojik gelişime gençler kadar uyum sağlayamamaları gibi nedenlerden dolayı daha az olduğunu belirlemişlerdir (Akşit Aşık, 2010: 38).

İşe yeni başlayan çalışanın iş tatmin düzeyinin yüksek olduğu orta yaşlara geldiği zaman işin vermiş olduğu monotonluğa ve bıkkınlığa bağlı olarak iş tatmin düzeyinin düştüğünü ve çalışma yaşamının sonuna doğru tekrar yükselme eğilimi

gösterdiğini belirtmektedir. Çalışanlar tatminsizliği yok edebilmek için ya çalıştıkları iş yerindeki durumu kabullenmekte ya da alternatif iş olanaklarını değerlendirmeye almaktadır (Sabuncuoğlu, 2009: 65; Gündoğan, 2010: 11).

Muchinsky yaptığı çalışmada iş tatmininin artmasının sebebi olarak çalışanın işten beklentilerinin daha gerçekçi temellere dayanmasından kişinin kendisini iş ortamına uydurmaya başlamasından dolayı tatmin düzeyinin artmakta olduğunu ve bunun yanında daha yüksek pozisyonlarda olmasından dolayı daha fazla iş tatmini gösterdikleri sonucuna ulaşmıştır (Muchinsky, 1993: 23).

Benzer şekilde Avustralya'da yapılan bir çalışmada da hizmet süresi ve yaşı iş tatmini arasındaki ilişkisi incelenmiş ve sonuç olarak iş tatmini ile hizmet süresi arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu çalışma hizmet süresi arttıkça çalışanın iş tatmin düzeyinin de arttığını göstermiştir (Hunt ve Saul, 1975: 698).

Türkiye'de öğretmenler üzerinde yapılan bir araştırmada ise çalışma süresi az olan öğretmenlerin, araç ve gereçlerin yeterli olmasının iş tatmin düzeylerine olumlu etki yaparken, uzun süreli çalışmış olan öğretmenlerin çalışma ortamının düzenli ve sağlıklı olması iş tatmin düzeylerini artırıcı etken olmaktadır (Yavuz ve Karadeniz, 2019: 514).

Çalışanların medeni durumları; yaşam kalitesini, sorumluluklarını, endişelerini değiştirmesinden dolayı insanı etkileyen bir özelliğe sahiptir. Bu açıdan bakıldığında çalışanın iş tatmini üzerinde bir etkiye sahip olması da kaçınılmazdır. Bireysel faktörler üzerine yapılan çalışmalar evli olan çalışanların bekâr çalışanlara göre iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu göstermiştir (Özgünay, 2022: 42-43).

Yapılan bazı araştırmalarda evli çalışanların iş doyumlarının fazla olduğu sonucuna varılmıştır. Evli olan bireylerin aile geçindirme, çocukların bakımı, ihtiyaçları gibi sorumlulukları mevcuttur. Evli çalışanların işlerine daha bağlı oldukları, işlerini önemsedikleri, diğer sorumluluklarının işe devamsızlık etmelerini engellediğini, işten ayrılma niyetlerinin az olduğunu ve haliyle bekâr olanlara göre iş tatmin düzeylerinin de daha fazla olduğu söylenebilir (Özaydın ve Özdemir, 2014: 255; Gurlaş, 2016: 25; Aliyeva 2013: 59; Söyük 2007: 78; Öztekin 2008: 38).

Bazı araştırmalar neticesinde eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin iş beklentileri de değişmektedir. Eğitim seviyesi ne kadar yükselirse çalışanların vasıflarına uygun çalışmamaları, iş ile eğitim uyumunun sorgulanması, aynı işi farklı eğitim seviyesine

sahip olan kişilerin yapıyor olmaları eğitilmiş çalışanın iş tatmin düzeyini düşürmektedir (Saklan, 2010: 57; Karadağ, 2013: 30; Silah, 2005: 122; Çelebi, 2020: 46).

Gruin, Veroff ve Feld (1960) yaptıkları çalışmaların da çalışanın statüsü yüksek iş yapıyor olması "ego" tatminini sağladığını ortaya koymuştur. Yine aynı yıllarda yapılan bir başka çalışmada bireylerin kurumlarının çalışanların bazı psikolojik gereksinimlerini karşıladığından dolayı kendilerini iyi hissetmelerini, sonuç olarak tatmin düzeylerinin de artmasına yardımcı olduğunu belirlemişlerdir (Sağcan, 2013: 18).

Kişilik, bireyin genel özelliklerinin bir bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu özellikler ışığında bazı çalışanlar bireysel olmayı tercih ederken bazıları takım çalışmasını, bazı çalışanlar zor işleri severken bazıları kolay olanı bazıları her şartta var olmayı isterken bazıları kaçmayı, bazılarını ücret artışı isterken bazıları sadece başarmayı, bazıları unvan sahibi olmayı amaçlarken bazıları sadece bir işinin olmasını, bazılarının insan ilişkileri çok zayıfken bazılarının daha sosyal olmaları gibi içinde birçok farklılığı barındıran kişilik, iş tatmini açısından önemli bir konuma sahiptir (Gür, 2006: 92; Sarıkamış, 2006: 64).

#### **1.4.3.2. Örgütsel Faktörler**

İşin niteliği iş tatminini etkileyen kavramların ilki olarak ele alınmıştır. Ücret, terfi, statü gibi iş özellikleri çalışanın beklentilerine uygun değilse toplumun önemsemediği bir iş kalıbındaysa burada çalışanın tatmin durumu olumsuz etkilenmektedir (Kaya, 2009: 18).

Çalışan bir işi yaparken iş kendisi için anlam ifade ettiği zaman değerli kabul etmekte ve ona göre de tepki vermektedir. Dolayısıyla da değerli görülen işte tatmin düzeyi artarken değersiz görülen işlerde çalışanın tatmin düzeyi düşmektedir. Aslında üretim ya da hizmet sektöründe yapılan her iş, bir katma değeri olması sebebiyle önemlidir. Buradaki değer çalışanların kendi yeteneklerine uygun işleri yapmıyor olmalarıyla da bağlantılıdır. Kişiler kendi öz yeteneklerine uygun işlerde çalışmaları durumunda işin değeri de artacak doğal olarak çalışanın tatmin düzeyi pozitif bir eğilim gösterecektir (Şahal, 2005: 63).

Toplumsal yaşantılarda var olan her bireyin hayatını idame ettirebilmesi ailesini geçindirebilmesi yahut kendi sosyal ilişkileri, barınma, yeme, içme gibi ihtiyaçlarını

elde ettikleri ücretle karşılayacakları bir gerçektir. Çalışanlar emekleri karşılığında edindikleri ekonomik değer ücret olarak nitelendirilmektedir. Çalışan bu ücreti elde ederken harcadığı emeğin karşılığını aldığını bilmesi ya da değerinin eline geçen kadar olduğunu düşünerek anlamlandırması tatmin düzeyinin önemli etkileyicisidir.

Türkiye'de eğitim sektöründe yapılan bir araştırmada katılımcıların %73,2'si aldıkları ücreti yetersiz bulmuş %82,5'i ise ücret belirlenmesinde performans kriterinin bir belirleyiciliği olmamasından dolayı adil olmadığını belirtmişlerdir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 15-16). Bir başka araştırmada da düşük gelir düzeyinde olan çalışanların tatminlerinde de düşüklük olduğu belirlenmiştir (Leviton ve Johnston, 1973: 75-78; Judge vd., 2010: 162; Bingöl, 2016: 422).

Çalışanın yükselme olanaklarından faydalanması özendirici bir etkiye sahip olması açısından da önemlidir. Yükselme beklentisi çalışanın motivasyonunu da artırıcı bir etkidir. Çünkü her çalışan yıllarını örgütlerine emek vererek bir katma değer oluşturmuştur ve bunun karşılığında da bir yer edinmeyi beklemektedir (Fındıkçı, 2003: 40; Gündoğan, 2010: 20).

Çalışma koşulları olarak çalışma ortamındaki sıcaklık, nem, gürültü seviyesi, temizlik, hijyen, havalandırma, aydınlatma, gerekli ekipman yetersizliği, radyasyon, çevre kirliliği, iş sağlığı ve güvenliği uygulamaları çalışanın tatmini etkileyecektir. Bunun yanında bu etkilerden kendini koruma içgüdüğü ya da bu etkiler olmasına rağmen çalışanın bulunduğu sosyal şartların orada çalışmasını zorunlu hale getiriyor olması psikolojik sorunlara sebebiyet verecek ve doğal olarak çalışanın iş tatmin düzeyi düşecektir (Karcıoğlu ve Öztürk, 2009: 62; Öz, 2006: 33; Örcü ve Esenkal 2005: 48; Akkaşoğlu ve Ulama, 2016: 107; İşcan ve Sayın, 2010: 200).

Çalışma saatleri de tatmin açısından önemli bir etken olarak durmaktadır. Esnek çalışma saatleri, çalışanın iş hayatının kalitesini artırdığı gibi sosyal hayatlarında da kaliteyi artırdığı belirlenmiştir. Esnek çalışma saatlerinin uygulanmak istenmesindeki temel neden moral ve motivasyonun yükseleceği, çalışanın daha verimli hale geleceği görüşüdür (Sağcan, 2013: 22-23; Özcan, 1991: 15).

İnsan toplumsal bir varlık olması sebebiyle de her ortamda bir şekilde beşeri ilişkilerin oluşması gerekmektedir. Beşeri ilişkilerin oluşmasındaki en önemli ortamlardan birisi de harcanılan zaman bakımından elbette örgütlerdir. Kişilerin iş

ortamlarında mutlu olması, iş devamsızlığının önüne geçecek ve haliyle de işten tatmin düzeyini artıracaktır (Çelen, 2011: 47). Nitekim çalışan iş hayatının tamamı içerisinde maddi bir edinim ya da somut bir başarı beklememektedir. Bunların çok ötesinde iletişimi iyi arkadaş ortamında güven içerisinde çalışmak etkileşim içerisinde olmak ve sosyalleşebilmek diğer tatmin araçları kadar önemlidir (Sağcan, 2013: 23).

Örgütlerin yönetim modeli, çalışanların tatmin düzeyleri üzerinde iki şekilde etki etmektedir: Bu etkilerin ilki örgüt yönetimlerinin herhangi bir konuda nihai kararını vereceği zaman çalışanlarla fikir alışverişi yaparak yönetime onların da katkılarını sağlamaktır. Bu durum çalışanın yönetime, çalışma arkadaşlarına ve kendine karşı olumlu duygu durumu yaşamasını sağlayıp haliyle tatmin düzeyini artıracaktır. Önemsendiğini hissetmesini sağlayan bu etki sayesinde çalışanın aidiyeti de artırmış olacaktır (Erdil vd., 2004: 19; Uran, 2014: 17). İkinci olarak ise çalışan merkezli bir yönetim anlayışının etkisidir. İlkiyle benzerlik gösteriyor olsa da buradaki temel etki çalışanın önemsenmesi, çalışan merkezli hareket edilmesi ve çalışanın desteklenmesidir (Giden, 2019: 59).

#### **1.4.4. İş Tatmini ve İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatmini ya da iş tatminsizliğinin çalışan ve örgüt açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Bu sonuçlar çalışanın performansı, verimliliği, işletmenin karı, ekonomik gelişimi, tasarruf tedbirleri, çalışma ortamının huzuru, sosyalleşme gibi birçok olumlu ya da olumsuz durumu tetiklediği bilinmektedir. Örgütler açısından aslında iş tatmini bir sosyal sorumluluk ve etik davranışın göstergesidir. Ama şurası unutulmamalıdır ki iş tatminini tetikleyen faktörler iki çalışan arasında bile farklılık gösterebilecek ya da iki farklı çalışan iki farklı unsur ile iş tatmini yaşayabilecektir.

Genel kabul görmüş haliyle iş tatmini ya da iş tatminsizliğinin sonuçları bireysel, örgütsel, psikolojik ve fiziksel açıdan ele alınabilir.

##### **1.4.4.1. Bireysel Açıdan Sonuçları**

Kişilerin yaşam tatminleri, hayatlarının bir bütün olarak görülüp olumlu olan parçaların değerlendirilmesi şeklinde tanımlanabilir. Birey aslında burada kendi belirlediği unsurlar ile genel yaşamının kalitesini belirlemeye çalışmaktadır. Bu

değerlendirme elbette kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Bazı bireyler ailesi ile olan ilişkilerine bağlı yaşamlarındaki tatmin düzeyini yüksek görür. Bazı bireyler için sosyal çevrenin varlığı yaşam tatminlerini pozitif olarak etkileyebilmektedir. Buna bağlı olarak yaşam tatmini kavramının tam olarak tanımlanabilmesi ve kavramsal bir çerçevenin oluşturulması belirsizlik taşımaktadır.

Konuyla ilgili literatür taramasında farklı kavramlar olsa da genel olarak bireylerin yaşam tatminlerini etkileyen unsurlar; günlük yaşantıdan mutluluk duyulması, yaşamayı ve hayatı anlamlı bulmak, amaçlara ulaşmadaki uyum, pozitif bir kimlik, fiziki olarak kendini iyi hissetme hali, ekonomik güven içinde olma ve sosyal ilişkilerdir (Ergül, 2015: 42).

Yaşam tatmini insanların yaşamlarına dair duygularını belirtme ve duygusal olarak mutluluklarının seviyesidir (Veenhoven, 1996: 37). İş tatmininin yaşam tatminine etkisi üç kavram ile ifade edilebilmektedir: *Aktarma kavramı*, çalışanların iş yaşamlarındaki yaşadıkları olumlu veya olumsuz durumları özel yaşam alanına aktarmasıdır. *Telaflı kavramı*, kişinin iş ve özel yaşamının birbirinin ikamesi durumunda olmasıdır. *Ayrım kavramı* ise çalışanların iş ya da aile hayatındaki olumlu veya olumsuz herhangi bir durumu diğer alana yansıtılmamasını ifade eder (Sürek, 2007: 23).

Stres bireysel olarak yaşanan olumsuz durumlar neticesinde olabilecekken örgütsel olarak çalışana yüklenen rollerin zorluğu sebebiyle de ortaya çıkabilecektir. Stres zamanla çalışanın tatmin düzeyini düşürecek ve işe olan bakış açısını değiştirecektir. Streste diğer iş tatmin ya da tatminsizliğinin nedenleriyle benzer şekilde kişiden kişiye farklılık gösterir nitelikte bir kavramdır (Miner, 1992: 119 akt. Gümüş, 2022: 36).

İş tatminsizliği ile işe yabancılaşma kavramı bazı araştırmacılar için eş anlamlı olarak ele alınmaktadır. Örgüt içerisinde ilişkiler, hiyerarşik düzen, çalışma koşulları, denetim, çalışanın yönetsel görev alıp almaması, terfi gibi birçok faktör çalışanın tatminsizliğe itmekte ve sonuç olarak çalışanın işe karşı yabancılaşmasına sebep olmaktadır (Duygulu, 1999: 1).

Çalışma koşullarının iyileşmesi noktasında örgütler tarafından çabalanmadığını hisseden veya gözlemleyen çalışanlar başka bir iş bulma imkânlarının da olmadığı durumda işlerine zorunlu devam edeceklerdir. Bu durumda örgütün belirlemiş olduğu

hedefler için ne fazladan emek ne de çaba içerisinde olacaklardır. Sonuç olarak işine yabancılaşmış bir çalışan bireysel ve örgütsel hedeflerden uzaklaşmış etkisiz bir çalışan haline gelecektir (Eren, 2017: 47).

#### 1.4.4.2. Örgütsel Açıdan Sonuçları

Çalışanların işlerinden tatmin olmamaları sadece çalışanı etkilemekle kalmayıp örgütler içinde önemli sonuçlara sebep olmaktadır (Kuzulugil, 2012: 131). İş gücü devri örgütlerin sürdürülebilirliği açısından oldukça önemli bir durumdur. Bazı çalışmalar incelendiğinde çalışanların yaşadıkları iş tatminsizlikleri iş gücü devir hızını etkilemektedir. İş tatmini ne kadar düşük olursa doğal olarak iş gücü devri o kadar yüksek olmaktadır. İdareciler üzerinde yapılan bir araştırma yine aynı sonucu vermiş ve personelin iş tatmininin çalışan devir hızında önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir (O'Connor, 2018: 8; Telman ve Ünsal, 2004: 66; Bülbül, 2016: 51).

Yapılan bazı araştırmalar iş tatmininin düşük olmasının işten ayrılımların bir habercisi olduğunu gösterir niteliktedir. İşten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında bulunan etkileşimde yaş, medeni durum gibi bireysel özellikler ile sorumluluklar, işsizlik oranları, ülkenin kalkınma hızı gibi faktörlerin etkili olduğu görülmektedir (Lawrence 2003: 6).

Genel olarak işten ayrılımlar sadece örgütsel nedenlerle oluşmamakta, kişisel nedenlere de bağlı olabilmektedir. Burada örgütler işten ayrılmaya sebep olan etkenler üzerinde sorumluluk sahibidirler ve ona göre eylem planlarını belirleyip ayrılımların önüne geçmelidirler. Çünkü ayrılma örgütler için basit bir kavram olmamakla beraber bilginin, tecrübenin, yeteneğin de kaybedilmesi anlamı taşımaktadır.

İşe devamsızlık bir anlamda çalışanın memnuniyetsizliğinin dışı vurumu olarak da nitelendirilebilir. Örgütlerin politikaları ya da uygulama modellerinin personel tarafından olumlu karşılanmaması, haksızlık algısı, adalet yoksunluğunun varlığı gibi olumsuz durumlara inanmış çalışanlar, örgütlerine devamsızlık yoluyla tepki verebilirler. Devamsızlık, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi zedeleyen daha fazla bozulmasına sebep olan güven ortamını yok eden ve örgüt içi huzuru olumsuz etkileyen bir unsurdur (Bülbül, 2016: 50).

İş tatmini ile performans arasında direkt bir ilişki olmamasına rağmen bazı araştırmacılar bu bağın olabileceğini belirtmektedirler (Gündoğan, 2010: 56). Çalışanın becerileri ile işinin özellikleri birbiriyle uyum içerisinde olmalıdır. Uyum, performans artırımının en önemli kaynaklarından birisidir. Çünkü uyumlu bir çalışan ve iş döngüsü yüksek performansı da sağlayıcı niteliktedir. Bu uyumun sağlanamadığı durumda çalışan yeteri derecede performans gösteremeyecek ve dolayısıyla da iş tatmin düzeyi olumsuz etkilenecektir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 94).

Çalışanlardaki tatminsizliğin en ağır şekilde faturalandırıldığı durum belki de iş kazalarıdır. İş tatminine ulaşmış bir çalışan daha dikkatli, kendi bilgi ve becerilerini yaptığı işe uygun şekilde kullanıp iş kazalarını en asgari düzeyde tutmuş olacaktır. Genel olarak ele alındığında iş kazaları birçok faktörün birleşimi ile oluşan ve sonucunda dönülmesi çok zor olan durumların oluşabileceği önemli bir konudur. Örgütler özellikle çalışanlarını çok iyi takip edebilmeli psikolojik yıpranma yaşadığı hissedilen personeli kısa süreli dinlenmeler ile işten uzaklaştırmalıdır (Ergül, 2015: 46).

#### **1.4.4.3. Psikolojik Açıdan Sonuçları**

Çalışanlarda iş tatmininin düşük olması, çevresine karşı sergilediği davranışları da etkilemektedir. Çalışanlar tatmin olmalarına engel olduğunu düşündüğü kişileri öncelikli hedef haline getirseler de durum bazen hiçbir ilgisi olmayan kişilere de uygulanan bir eylem halini alabilmektedir. Çalışanlar örgüt araç ve gereçlerine zarar verme, devamsızlık, kimseyle iyi ilişkiler kurmama gibi çeşitli saldırganlık davranışları ile karşımıza çıkmaktadır (Öz, 2006: 62).

Burada aslında bireyin beklentileri ve istekleri karşılanmadığı durumda oluşan tatminsizliğe bağlı olarak kaygının oluşması ve daha ilkel bir seviyeye doğru yönelme durumu söz konusudur. Çalışan bu davranış durumuna girdiği zaman kekeler, dedikodu yapar, kadınlarda ağlama, erkeklerde saldırgan tepkiler oluşur. Bu duygu durumunda en çok rastlanılan çocukça hareketlerin sergileniyor olmasıdır (Baymur, 2004: 94).

Psikolojik açıdan sonuçlar bazen de çalışanın yeni çalışma programlarını, yeni araç ve gereçleri yani bir nevi alışkanlıklarındaki değişimleri kabullenememesi durumunda yaşanan tatminsizlik şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Burada yapılması

gereken sorunları uygun yollarla çözüme kavuşturmaya çalışmaktır. Bu çok zor olsa da çalışanda oluşacak panik daha farklı sonuçların sebebini oluşturabilir.

Tatminsizlik aslında bir anlamda bir kaçış, kendisini değersiz hissetme, kendisine güvenmeme, kabullenmeme olarak da nitelendirilebilir. Psikolojik tatminsizliğe uğramış bir çalışan cesaretini kaybeder ve hayal kırıklıklarıyla birlikte ümitsiz ve mücadelesiz bir rol benimser. Bu duygu durumundaki çalışanlar umursamaz tavırlar sergiler. İşi olurluna bırakmış bir çalışan sadece kendini etkilememekte, çevresine de içinde bulunduğu duygu durumunu aksettirip kötü bir enerjiyle diğer çalışanları da olumsuz etkilemektedir. Örgütler bu tip çalışanları, bulundukları duygu durumundan kurtarıcı önlemler almalıdır. Çünkü bireysel etkinin dışında diğer çalışanları da etkiliyor olmaları örgütün sürdürülebilirliği açısından olumsuz sonuçlara sebebiyet verecektir.

#### **1.4.4.4. Fiziksel Açıdan Sonuçları**

Çalışanlar psikolojik olarak yaşadıkları olumsuz durumlarda strese girmektedirler. Stres ise insanlarda bazı biyolojik rahatsızlıklara sebep olmaktadır. Bu tip hastalıklar biyolojik bir nedene bağdaştırılamasa da fiziksel olarak mide ağrıları, bağırsak hastalıkları, tansiyon hastalıkları, kalp ritminde bozulmalar, iştahsızlık, duygusal çöküntü, sinir bozuklukları gibi zihinsel ve fiziksel etkiler olarak kendini göstermektedir.

Bununla beraber çalışanların sağlık durumları hakkında oluşturdukları fikirler iş tatminini etkileyen unsurları içermektedir. Sağlık durumunun genel olarak iyi olduğunu düşünen insanların iş tatmini daha yüksektir. Diğer bir ifadeyle iş tatmini yüksek insanlar sağlık durumlarının da iyi olduğunu düşünürler. Çünkü strese bağlı fiziki herhangi bir değişiklik yaşamazlar. İş tatmini düşük insanlar strese bağlı olarak sağlık durumlarının da iyi olmadığını düşünürler.

#### **1.4.5. İş Tatminini Artırma Yöntemleri**

Örgütler iş tatminini artırmak için çok farklı yöntemler kullanabilir. Yönetimler, örgüt içerisinde rotasyon ve iş zenginleştirme yöntemlerini kullanarak tatmini artırmaya yönelik önlemler alabilir.

Rotasyon çalışanları belirli sürelerle farklı takımlarda görevlendirme sistemi olarak açıklanabilir. Rotasyonun hem çalışan hem de örgüt açısından faydaları bulunmaktadır. Çalışan, rotasyon ile monoton çalışmaktan kurtulacak ve üretkenliği artacaktır. Farklı bir bölüme alınmış çalışan yapılan işi öğrenmek için daha dikkatli olacak ve öğrendiklerini uygulama aşamasında güçlük çekmeyecektir. Rotasyon aslında çalışan için bir fırsattır. Çünkü çalışan farklı birimde yeni bir şey öğrenmenin hazzını yaşayacak ve kendini daha mutlu hissedecektir.

Örgüt açısından bakıldığında ise çalışanların farklı bölümlerdeki işleri öğrenmeleri, herhangi bir takımda çalışana ihtiyaç oluşması halinde alternatifi olan çalışan portföyü oluşacaktır. Dolayısıyla da üretim veya hizmet sürecinin herhangi bir aşamasında bir aksama yaşanmayacaktır. Bunun yanında çalışan doğru takımda rol aldırılamamış ve yeteneklerinin keşfinde zorlanılıyorsa rotasyon sayesinde doğru kişiyi doğru birimde istihdam etmenin de yolu açılmış olacak hem personelin tatmin düzeyinde iyileşme hem de örgüt performansı açısından pozitif bir durum oluşacaktır.

İş zenginleştirme çalışanların stresleriyle başa çıkmanın bir yoludur. Herzberg tarafından geliştirilmiş bu yöntemle anlatılmak istenen çalışana yaptığı iş ile ilgili daha fazla söz sahibi olma fırsatını verme ve işin doğru yapıldığıyla ilgili daha fazla sorumluluk yükleyip değişiklik yapma olarak tanımlanabilir (Baysal, 1993: 31).

Örgütsel kararlar alınırken çalışanlardan fikir talep edilmesi yaptıkları işin nedenleri ve sonuçları üzerine örgüt içi iletişimin kurulması ve kendini gösterme ihtiyaçları motivasyonlarını yükseltecektir. Yüksek motivasyon doğal olarak üretken çalışan modelini de oluşturacaktır. İş zenginleştirilmesi kavramı motivasyona bağlı iş tatmin sürecinin parçasıdır. Dolayısıyla da iş zenginliği yöntemi ile çalışanların iş tatminleri olumlu olarak etkilenebilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PANDEMİ DÖNEMİNDE UZAKTAN ÇALIŞANLARIN YAŞADIKLARI İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

#### 2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Çok eski zamanlardan beri uygulanıyor olsa da uzaktan çalışma özellikle 2019 yılı sonunda küresel bir salgın olarak karşımıza çıkan COVID-19 döneminde örgütler tarafından tercih edilen bir çalışma biçimi olmuştur. Salgın sürecinde ülkeler sosyal yalıtım oluşturabilmek ve virüsün daha fazla insana bulaşarak can kaybının artmasının önüne geçebilmek adına ciddi yaptırımlar oluşturmuş ve bazı meslek grupları dışında vatandaşlarının çoğunu evlerinde tutarak tedbirler almıştır. Alınan bu tedbirler doğrultusunda ülkelerin ve örgütlerin ekonomik faaliyetlerini sürdürerek talebi karşılayabilme adına çalışmalarına uzaktan çalışma şeklinde devam etmesi gerekliliği doğmuştur (Akça ve Tepe-Küçükoğlu, 2020: 74).

Türkiye'de yapılan bir araştırmada medya, finans, hizmet, e-ticaret, reklamcılık ve eğitim hizmet sektörlerinde çalışanların uzaktan çalışma gruplarında üst sıralarda yer aldığı belirtilmiş ve işlerini bilişim teknolojileri kullanarak yapabilen sektörlerde uzaktan çalışmanın uygun olduğu belirlenmiştir (Saltiel, 2020: 104).

Uzaktan çalışma salgın döneminde önemli bir uygulama haline gelmekle birlikte yapılan araştırmalarda uzaktan çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkileri veya çalışanların uzaktan çalışmaya bakış açıları farklılık göstermektedir.

Adams-Prassl ve diğ. (2020) yaptıkları bir araştırmada lisans eğitim seviyesini tamamlamamış kadınların erkeklere ve lisans eğitim seviyesini tamamlamış kadınlara göre salgına bağlı olarak işlerini kaybetme oranlarının daha yüksek olduğu çünkü uzaktan çalışmaya uyum sağlayan çalışma koşullarının oluşmadığı diğer iki grubun eğitim düzeylerinden dolayı uzaktan çalışmaya uyumlu bir meslek sahibi olabilecekleri sonucunu çıkarmışlardır (Pınargözü, 2021: 25).

Aydın ve Göktepe (2020) akademisyenlerle yaptıkları araştırmada katılımcıların çoğunluğunun uzaktan çalışmaya uygun, teknik anlamdaki bilgiye ve beceriye sahip olduklarını, zamanı optimal kullandıklarını, evden çalışmanın çalışma verimi açısından

uygun olduğunu ve aile fertleri ile geçirilen zaman açısından olumlu katkılarının oluştuğunu ifade etmişlerdir. Sonuç üzerinde genel bir değerlendirme yapıldığında akademisyen personelin uzaktan çalışmaya olumlu baktığını ve buna bağlı olarak eğitim sektörünün uzaktan çalışmaya uygun olduğu söylenebilmektedir (Aydın ve Göktepe, 2020: 42).

Bir vakıf üniversitesinde yapılan çalışmada akademisyenlerin uzaktan çalışmalarının dersten derse farklılık gösterebileceği, uzaktan çalışmada verimsiz kaldıklarını ve işlerine olan motivasyonlarının düştüğünü belirtmiştir (Sayan, 2020: 122).

Mustajab ve diğ. (2020) yapmış oldukları çalışmada uzaktan çalışmanın verimliliğini ölçmeyi amaçlamışlar ve 50 katılımcı üzerinde yapılan araştırma sonucunda uzaktan çalışmanın olumlu yönlerinin yanı sıra olumsuz yönlerinin de olduğunu belirlemişlerdir (Mustajab vd., 2020: 493).

Bankacılık sektöründe ve akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışmaya göre ise her iki grupta da teknik ve psikolojik etkenler sebebiyle uzaktan çalışmalarının stres ve tükenmişlik düzeylerini artırdığı belirlenmiş ve bu durumun uzaktan çalışma yöntemiyle faaliyetlerine devam eden bütün sektörler için genellenebilir bir durum olduğu belirtilmiştir (Karavin, 2021: 2-3).

Uzaktan çalışma farklı çalışma modellerini içinde barındırmakla beraber salgın döneminde en genel olarak kullanılan yöntemi evden çalışma şeklindedir. Bilişim teknolojilerindeki gelişimler sayesinde evden çalışma yöntemi, klasik çalışma kalıplarını yıkmış ve fazlaca tercih edilmeye başlanmıştır.

Dünya Sağlık Örgütü tarafından salgın olarak ilan edilen dönemde hükümetler bulaşıcılığı en aza indirmek ve salgının küresel ölçekteki etkilerini daha az hissedebilmek adına uzaktan çalışmanın etkin hale gelmesini teşvik etmişlerdir. Ülkemizde ise ilgili süreç COVID-19 önlemleri kapsamında 22 Mart 2020 tarihinde Cumhurbaşkanlığı tarafından yayımlanan bir genelgeye bağlı olarak uygulanmaya başlanmıştır (Genelge 2020/4). Süreç devam ederken dönemsel olarak uzaktan çalışma iptal edilmiş tekrar devam etmiş ve kademeli olarak salgının seyri ve konunun uzmanları tarafından bildirilen görüşler ışığında çalışma hayatı normal seyrine geri dönmüştür.

Uzaktan çalışmanın salgının önlenmesi açısından önemli yararları olmakla birlikte çalışan açısından bazı olumsuz sonuçları olmuştur. Çünkü uzaktan çalışma örgütler tarafından uygulanırken, çalışanların özellikleri, verebilecekleri tepkiler vb. unsurlar dikkate alınmamış ve genel olarak sistemin uygulanabilirliği üzerinde durulmuştur. Dolayısıyla evden çalışma çalışanlar açısından birçok sorun doğurmuştur. Bu sorunlardan birisi de iş-aile çatışmasıdır.

İş-aile çatışması çok uzun zamanlardan bu yana, ele alınan bir konu olmasına rağmen teknolojik gelişmeler ve bu gelişmeler ışığında işin yürütülebilmesi anlamında gerçekleşen yapısal değişikliklere bağlı olarak modern çalışma yaşamının önemli bir endişesi haline gelmeye başlamıştır. Zira uzaktan çalışmayla iş-aile çatışması arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalara bakıldığında bu durum açıkça görülmektedir.

Sullivan (2000) yaptığı çalışmada çalışanların işlerini evlerine getirdiklerinde ya da evden çalıştıklarında iki yaşam alanının birbirine geçtiğini ve ikisi arasındaki sınırın yok olduğunu vurgulanmıştır. Rollere bağlı olarak farklı görevleri bulunan çalışanların, görevlerini yerine getirme de zorlandığı belirlenmiştir (Sullivan vd, 2000: 202).

Yine başka bir çalışmada evden çalışan insanlarda çocuğu olmayan çalışanların kendilerine zaman ayırma gibi bireysel olumlu bir etki altında olmalarının yanında, aksi durum olarak çocuklu bireylerin iş-aile çatışmasını daha çok deneyimlediklerinin sonucuna varılmıştır. Yine aynı çalışmada evden çalışanların işlerine daha fazla zaman ayırmalarının, eşlerine karşı görev ve sorumluluklarını sekteye uğrattığını ve buna bağlı olarak iş-aile dengesini kuramadıkları da ifade edilmiştir (Crosbie ve Moore 2004: 231).

Yapılan başka bir çalışmada ise evden çalışan insanların iş yüklerinin fazla olmasının ve pandemiye bağlı olarak bu iş yükünü evlerinden yürütüyor olmalarının iş-aile çatışmasını artırdığını gözlemlemiş, bunun yanında bu oranın evden ve ofisten birlikte çalışma alanına sahip olan kişilere göre de yüksek oranda etkiye sahip olduğu görülmüştür (Parlar ve Karaköse, 2021: 172).

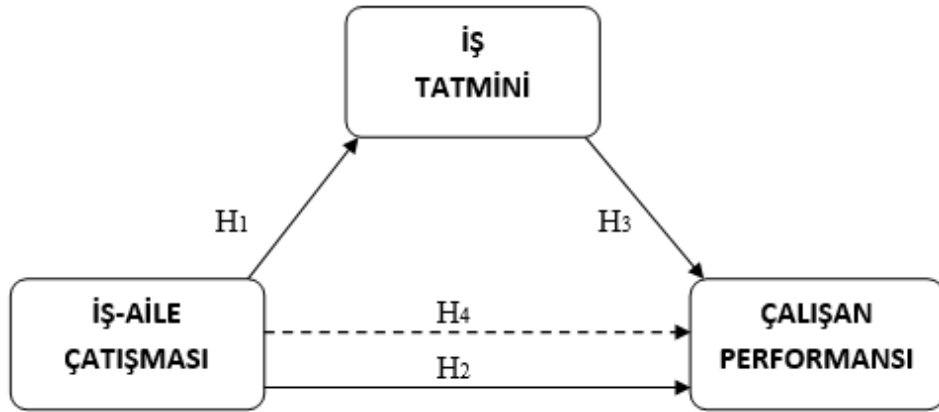
Yine benzer şekilde COVID-19 salgınının çıkış noktası olan Çin'de yapılan bir araştırmada pandemi döneminde evde beraber vakit geçiren çiftlerin uzun vakitlerini birlikte geçirmelerinin aile içi çatışmayı artırdığı ve boşanma oranlarında artış meydana geldiği vurgulanmıştır (Zhang, 2020: 742). Benzer şekilde ülkemizde yapılan bir

çalışmada da çiftlerin uzun süre aynı evde birlikte zaman geçirmelerinin çatışmaları artırdığı ve evlilik doyumunu azalttığı belirlenmiştir (Kaya ve Akın, 2021: 518).

Konu hakkında yapılan bir başka çalışmada da teknostres ve iş-aile çatışması arasındaki bağ incelenmeye çalışılmış ve evden çalışmanın teknolojik ürünlerin kullanımına bağlı olarak stres oluşturduğu ve iş-aile çatışmasını tetiklediği bulunmuştur (Yalçın ve Beğenirbaş, 2021: 716).

Yapılan farklı bir çalışmada da yukarıdakilere benzer sonuçlar elde edilmiş ve evden çalışmak durumunda olan devlet memurlarının iş-yaşam dengelerinin bozulduğu ve daha fazla iş-aile çatışması yaşadıkları saptanmıştır (Palumbo, 2020: 1). Esnek çalışma ortamının oluşması, ulaşım sorununun yok olması, çalışma ortamındaki işi bölen unsurların oluşmaması uzaktan çalışmanın bazı yararları arasında sayılabilir. Bununla birlikte iş ve aile hayatı arasında sınırların ihlal edilmesi bu tür çalışmanın olumsuz yönlerinin başında gelmektedir (Uysal ve Yılmaz, 2020: 27). Dolayısıyla da bu ihlal iş-aile çatışmasını tetikleyecektir.

Salgın döneminde diğer birçok sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de uzaktan çalışmaya geçilmiştir. Tarihsel süreci de göz önüne alındığında evden çalışmayla ilgili olarak tecrübesi bulunmayan öğretmenlerin, çalışma şekilleri tamamen bir dönüşüm yaşamıştır. Yaşanan bu dönüşüm öğretmenler için yeni bir çalışma alanı oluşturmuş ve haliyle de aile ve iş alanı tek bir yerde toplanmıştır. İki rol arasındaki etkiye bağlı olarak çatışma durumları yaşanmaya başlanmış, buna bağlı olarak performansları ve tatmin düzeyleri etkilenmiştir. Başka bir ifadeyle eğitim sektöründe ilk defa uzaktan çalışma yönteminin kullanılıyor olması öğretmenler açısından performans, çatışma ve iş tatmini açısından bazı sorunlar doğurmuştur. Bu nedenle çalışmanın amacını uzaktan çalışma döneminde öğretmenlerin yaşadığı iş-aile çatışmasının iş tatminleri ve performansları üzerine etkisini araştırmak oluşturmuştur. Bu amaç çerçevesinde araştırma modeli Şekil 2.1. deki gibi oluşturulmuştur.



**Şekil 2.1. Araştırma Modeli**

Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasının çalışan performansı ve iş tatminine etkisini tespit etmeye çalışılan bu çalışmada aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

- 1) Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışma durumları ne düzeyde olmuştur?
- 2) Pandemi döneminde uzaktan çalışanların performansları hangi düzeyde olmuştur?
- 3) Pandemi döneminde uzaktan çalışanların iş tatmin düzeyleri ne ölçüdedir?
- 4) Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasıyla performansları arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 5) Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasıyla iş tatmin düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 6) Pandemi döneminde uzaktan çalışanların performanslarıyla tatmin düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?
- 7) Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasının çalışan performansı ile arasındaki ilişkide iş tatmini nasıl bir rol oynamaktadır?
- 8) Pandemi döneminde uzaktan çalışanların demografik özellikleri açısından iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini ne ölçüde farklılık göstermektedir?

## 2.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

### 2.2.1. İş-Aile Çatışması ile İş Tatmini Arasındaki İlişki

İş-aile çatışması en genel tanımı ile iş ve aile hayatlarına ait rollerin aynı anda karşılaşması olarak ifade edilebilir (Greenhaus ve Beutell, 1985:77). İş ve aile yaşamında farklı rollerin olmasının insanların roller arasında dengeyi kuramamasına neden olabilmektedir. Kaldı ki bu denge sadece bireyin belirleyeceği etkenler ile oluşmamakta iki rolün iki farklı istekler grubu oluşturması nedeniyle çatışma yaşanabilmektedir.

Birey bu iki rolün gereksinimlerini meydana getirirken bazı aksaklıkların, eksikliklerin oluşması da muhtemeldir. Bu aksaklıklar ve eksiklikler iki rol arasında çatışmaya sebep olmakta dolayısıyla işten aileye ya da aileden işe karşı bireyi olumsuz tutumlar içine sürüklemektedir. İş kaynaklı olarak ailede oluşan çatışmalar kişinin strese girmesi, mutlu olmaması ya da motivasyonunun bozulması gibi birçok unsuru harekete geçirerek tatmin duygusunu olumsuz etkilemektedir. Zira konu ile ilgili olarak yapılan çalışmalar bu varsayımı destekler niteliktedir.

Hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada iş-aile çatışması ile aile-iş çatışmasının iş tatmini üzerinde etkisi olduğu görülmüştür. Yani kişinin çalışma ve yaşam alanları arasındaki olumsuzlukların iş tatminini etkilediği ve düşürdüğü belirlenmiştir (Yüksel, 2010: 311).

Doktora yapan 112 araştırma görevlisi üzerinde yapılan bir çalışmada iş-aile çatışmasının iş tatminini negatif yönlü etkilediği belirlenmiştir. Araştırma sonucu olarak çalışanların iş tatminlerinin yüksek olması için moral ve motivasyonlarının yüksek olmasına ihtiyaç olduğu ve bunun da oluşabilmesi için iş-aile çatışmasının düşük olması gerektiği ifade edilmiştir (Aras ve Karakiraz, 2013: 9).

Benzer şekilde yapılan farklı çalışmalarda ise kadınların yaşadıkları iş-aile çatışmasının iş tatminine etkisinin erkeklere göre daha fazla olduğu görülmüş, bunun yanında iş-aile çatışması sonuçları incelendiğinde iş tatmininde azalma olduğu sonucuna varılmıştır (Ryan vd., 2011: 229; Bragger vd., 2005: 307; Wayne vd., 2004: 118; Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 79).

Yine benzer şekilde aile hekimleri üzerinde yapılan bir araştırmada iş-aile çatışmasının iş tatminini etkilediği yönünde sonuca ulaşılmıştır. Çalışmanın başka bir sonucu ise iç tatmin düzeylerinin dış tatmin düzeylerinden daha yüksek olduğudur. Bu durum aslında çalışanların kurumsal tatmin olarak sorun yaşadıklarının göstergesidir (Öner, Yenihan ve Bali, 2016: 429).

Benzer şekilde bir başka çalışmada da iş-aile çatışmasının iş tatminini azaltmış olduğu bulunmuş ve işten ayrılmayı devir hızında artış, düşük performans gibi birçok olumsuzluklara yol açan sonuçları olması nedeniyle üzerinde durulması gereken önemli bir konu olduğu ve çalışanların yaşayacakları çatışma düzeylerini azaltmak için bazı önlemlerin alınması gerektiği belirtilmiştir. Örgüt yöneticilerinin ve insan kaynakları uzmanlarının konunun üzerinde durmalarının önemli olduğu ve göz ardı edilmemesi gerektiği vurgulanmıştır (Naktiyok ve Atabay, 2017: 4).

Benzer sonuçların elde edildiği bir başka çalışmada 317 havayolu çalışanına anket uygulanmış ve araştırma sonuçları iş-aile çatışmasını en yüksek düzeyde yaşayan çalışanların en düşük iş tatminine ve yaşam doyumuna sahip oldukları bulunmuştur. Buna bağlı olarak da tatmin düzeyinin artırılması çalışanların doyumuna ve müşterilere sunulan hizmete yansıtacak önemli bir konu olmasından dolayı dikkat edilmesi gerektiği yönünde görüş bildirilmiştir (Gökmen, 2019: 108).

Yapılan araştırmalara göre de iş-aile çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişkinin çok belirgin olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda çalışanların iş-aile çatışma durumlarının iş tatmin düzeylerini etkileyen bir faktör olduğu düşünülmektedir. Bu bilgilere bağlı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H1:** Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışması iş tatminini olumsuz etkiler.

## **2.2.2 İş-Aile Çatışması ile Çalışan Performansı İlişkisi**

Çalışanların hem yaptıkları işlere hem de ailelerine karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bir anlamda farklı yaşam alanlarını oluşturan iki rolün de çalışanlardan farklı beklentileri vardır. Örgütler çalışanlarından daha fazla emek daha fazla enerji harcamalarını beklerken aileleri ise daha fazla ilgi daha fazla birlikte zaman geçirmeyi beklerler. Çalışanların işlerinden kaynaklı sorunları aileleri ile olan yaşam alanlarında

çatışmaya sebep olabilmekte ve bu durum motivasyonlarını düşürüp performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Zira iş-aile çatışması ve çalışan performansına ilişkin yapılan çalışmalar da bu görüşü destekler niteliktedir.

Bruck, Allen ve Spector (2002) yaptıkları çalışmada iş-aile yaşam çatışmasının örgüt açısından meydana gelecek sonuçlarını işe devamsızlık, tatminsizlik, işten memnuniyetsizlik, işten ayrılma, düşük performans olarak belirtmişlerdir.

Otel çalışanları üzerinde yapılan çalışmada iş-aile çatışmasının işgören performansını etkilediği, çatışma azaldıkça performansın arttığı belirlenmiştir (Kızanıklı ve Koç, 2017: 126).

Kamu ve özel sektör çalışanlarının dâhil edildiği çalışmalarda da benzer sonuçlar elde edilmiş ve iş-aile çatışmasının artmasının performansın düşmesini etkileyen bir durum olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında sektörler arası durumun fark etmediği ve iş-aile ya da aile-iş çatışması olduğu durumda performans ilişkisi kurulmakta ve negatif yönlü ilişki oluşmaktadır (İnce, 2018: 33; Gilboa, vd., 2008: 265; Karatepe, 2013: 630; Wayne, vd., 2004: 124).

Aryee (1992) ve Frone vd. (1997) yaptıkları araştırmalarda iş-aile çatışmasının yaşam memnuniyetsizliğine zemin oluşturduğunu yaşam memnuniyetindeki azalmanın işteki performansı da olumsuz etkilediğini belirlemişlerdir (Frone vd., 1997: 146; Aryee 1992: 814).

Yine benzer şekilde yapılan çalışmaların birçoğunda iş-aile çatışmasının bireylerin performansı üzerindeki etkisi incelenmeye çalışılmış ve sonuçta iş-aile çatışması yaşayan çalışanların performanslarının çok fazla etkilendiği ve tatmin düzeylerinin de düştüğü belirlenmiştir (Çakmak, 2008: 184; Karatepe ve Bektashi 2008: 517; Çelik ve Turunç, 2010: 9; Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48).

Performansın iş tatmini ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkisinin incelenmesi amacıyla sağlık çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada iş-aile çatışmasının çalışan performansı üzerinde %20 oranında bir etkiye sahip olduğu ve ne kadar az iş-aile çatışması yaşıyorsa, çalışanın performans değerlerinin de o derece arttığı bulunmuştur (Tekingündüz vd., 2016: 1676).

Genel olarak bakıldığında konu üzerine yapılan çalışmalar, iş-aile çatışmasının, çalışanın performansı üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu çalışmalardan elde edilen sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H<sub>2</sub>:** Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışması çalışan performansını olumsuz etkiler.

### **2.2.3. İş Tatmini ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki**

Bir örgütün verimliliği çalışanların işlerinden memnun olma düzeyleriyle oldukça ilgilidir. Bu nedenle de çalışanların genel olarak işlerinden elde ettikleri tatmin düzeyleri işe yönelik bakış açılarını ve tutumlarını etkilemektedir (Yakupoğlu, 2020: 44). Bireylerin işlerine yönelik tutum ve davranışlarının olumlu olması kendilerini sistemin bir parçası görmelerini sağlamaktadır. Bu durum da performans ve tatmin düzeylerinin artmasını sağlamaktadır. Konuyla ilgili olarak çalışmalar bu görüşü destekler niteliktedir.

İş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelemek adına 149 akademik personel üzerinde yapılan bir araştırmaya göre iş tatmini performansı olumlu etkilemektedir ve çalışanların işlerinden tatmin olma düzeyleri ile performansları arasında olumlu bir bağ bulunmaktadır (Tekin, 2019: 178).

Yine 451 kamu personeli üzerinde yapılan bir araştırmanın sonucuna göre iş tatmini ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş ve işini severek yapan tatmin düzeyi yüksek çalışanların performans düzeylerinde pozitif yönlü bir artışın olduğu belirlenmiştir (Özdemir vd., 2016: 66). Bu sonuçlara benzer olarak 76 çalışan ile yapılan bir araştırmada iş tatmini ile performansın bağlantılı olduğu ve birbirlerini etkilediği görülmüştür (Pritchard ve Karasick, 1973: 143).

Konuyla ilgili olarak yapılan birçok araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Özel ve kamu sektörü çalışanları üzerinde karşılaştırmalı olarak yapılan bir araştırmada her bir istihdam şekline göre 220 çalışanla anket uygulanmış ve benzer bulgulara rastlanmıştır (Öztürk ve Okçu, 2020: 232).

Yine konu ile ilgili incelenen birçok çalışma iş tatmini ile çalışanların performansları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Çalışan ne

kadar işinden memnun ve tatmin düzeyi fazlaysa performansı da o derece olumlu olmaktadır. İş tatmin düzeyi düşen personelin performansı da olumsuz etkilenmektedir (Çöp ve Doğanay, 2020: 47; Dyne, 2003: 1369; Küçükoğlu, 2018: 162; Yüksel ve Yeşil, 2021: 1101).

Yukarıdaki araştırma sonuçları göz önünde bulundurularak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

**H3:** Pandemi döneminde uzaktan çalışanların iş tatmin düzeyleri performanslarını olumlu etkiler.

Yukarıda da açıklandığı gibi çalışanların yaşadığı iş-aile çatışması çalışan performansını olumsuz etkilemektedir (Bruck, Allen ve Spector, 2002: 336; Kızanlıklı ve Koç, 2017: 126; İnce, 2018: 33; Gilboa, vd., 2008: 265; Karatepe, 2013: 630; Wayne, vd., 2004: 124; Frone, vd., 1997: 146; Aryee 1992: 814; Çakmak, 2008: 184; Karatepe ve Bekteshi 2008: 517; Tekingündüz, vd., 2016: 1676; Çelik ve Turunç, 2010: 19; Ceylan ve Ulutürk, 2006: 48). Yine iş-aile çatışması yaşayan bireylerin tatmin düzeyi düşecektir (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77; Yüksel, 2010: 311; Aras ve Karakiraz, 2013: 9; Ryan, vd., 2011: 229; Bragger, vd., 2005: 307; Wayne, vd., 2004: 18; Özdevecioğlu ve Doruk, 2009: 79; Öner, Yenihan ve Bali, 2016: 429; Naktiyok ve Atabay, 2017: 41; Gökmen 2019: 108). Dolayısıyla iş-aile çatışmasının hem doğrudan hem de iş tatminini etkileyerek dolaylı bir şekilde çalışan performansını etkileyebileceği söylenebilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

**H4:** Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasının çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmini aracı rol oynar.

### 2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI VE VARSAYIMLARI

Bu araştırmanın sonuçları Erzurum ili Aziziye ilçesindeki devlet okullarında pandemi döneminde evden çalışmış olan ve anket doldurmayı kabul eden öğretmenlerden elde edilen verilerle sınırlıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin anket sorularını tam anladıkları ve soruları pandemi dönemindeki durumlarını göz önünde bulundurarak değerlendirdikleri kabul

edilmiştir. Katılımcılar gönüllü olarak anketi değerlendirdiklerinden dolayı verilen cevapların doğru olduğu varsayılmıştır.

## **2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama ölçekleri ve analiz yöntemleri açıklanacaktır.

### **2.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Bu araştırmanın evrenini Erzurum ili Aziziye ilçesinde çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde ilgili ilçede toplam 720 öğretmen görev yapmaktadır. 720 öğretmenin hepsine Google Form aracılığıyla anket formu gönderilmiş ve öğretmenler tarafından doldurularak tarafımıza dönüş yapılan anket sayısı 392 olmuştur. Veri kaybının fazlalığı nedeniyle 2 anket değerlendirmeye alınmamıştır. Analizlere konu olan anket sayısı 390'dır.

### **2.4.2. Veri Toplama Ölçekleri**

Verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçekler daha önceden araştırmacılar tarafından güvenilirliği ve geçerliliği test edilmiş ölçeklerdir. Anket formu demografik bilgiler, iş-aile çatışması, iş tatmini ve çalışan performansı olarak dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde çalışanların cinsiyet, medeni durum, yaş, meslekteki görev süresi, yöneticilik görevi, okulun eğitim kademesi, eşin çalışma durumu ve evde bulunan çocuk sayıları gibi bireysel özelliklerini belirlemeye yönelik 8 sorudan oluşan demografik bilgiler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde çalışanların iş-aile çatışması algılarını ölçmek amacıyla Netemayer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından geliştirilmiş iş-aile yaşam çatışması ölçeği kullanılmıştır. Ölçek iş yaşamından kaynaklanan iş-aile çatışması ölçeği ve aile yaşamından kaynaklanan aile-iş çatışması düzeylerini ölçmeyi amaçlayan iki alt ölçekten oluşmaktadır. Netemayer ve diğerleri (1996) iş yaşamı kaynaklı iş-aile çatışması ve aile yaşamı kaynaklı aile-iş çatışması ölçeklerinin cronbach alpha değerlerini sırasıyla 0,88 ve 0,89 olarak tespit etmişlerdir. Anketin üçüncü bölümünde çalışanların performanslarını ölçmek amacıyla Çöl'ün (2008) Türkçe'ye uyarladığı

alışan performansı leği kullanılmıştır. Ölçek 5'li Likert olarak düzenlemiş olup cronbach alpha değeri ölçek ifadelerinde 0,81 ile 0,94 arasında belirlenmiştir. Anketin dördüncü bölümünde ise çalışanların iş tatmin düzeylerini ölçmek amacıyla Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Minnesota iş tatmini leğinden faydalanılmıştır. Orijinal çalışmada içsel tatmin alt boyutu cronbach alpha değeri 0,86 ve dışsal tatmin alt boyutu cronbach alpha değeri 0,87 olarak saptanmıştır. Baycan tarafından yapılan çalışmada da cronbach alpha değeri 0,77 olarak bulunmuştur. Ankette kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin derecelendirilmesi 5'li Likert leğine göre yapılmıştır. İş-aile atışması ve çalışan performansı ölçek derecelendirmesi "kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kısmen katılıyorum, katılıyorum ve tamamen katılıyorum" olarak sınıflandırılmıştır. Bunun yanında çalışan performansı leği de yine 5'li Likert leğine göre hazırlanmış ve derecelendirmesi "hiç memnun değildim, memnun değildim, kararsızım, memnundum ve çok memnundum" olarak sınıflandırılmıştır.

#### 2.4.3. Analiz Yöntemleri

Araştırma verilerinin analizi SPSS 24 ve AMOS paket programları kullanılarak yapılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere öncelikle güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmış ve ölçeklerin güvenilirliği içsel tutarlılık cronbach alpha güvenilirlik ltt ile değerlendirilmiştir. Ayrıca madde analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılarak kullanılan anketlerin güvenilirlik ve geçerlilikleri de test edilmiştir. Yapılan madde analizinde toplam korelasyonu ile herhangi bir maddenin silinmesi durumunda cronbach alpha değerlerindeki değişim de incelenmiştir.

Araştırma modelimizde yer alan değişkenlere ilişkin ortalamalar ve standart sapmaların da içerisinde bulunduğu tanımlayıcı istatistikler belirtilmiş ve sonrasında ise bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve derecesini belirlemek için Pearson Korelasyon katsayısı hesaplanmıştır.

Korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve kuvveti tespit edildikten sonra hipotezleri test etmek amacıyla araştırma değişkenleri regresyon analizine tabi tutulmuştur. Devamında ise bootstrap yöntemi kullanılarak iş-aile çatışmasının çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin nasıl bir rol oynadığına bakılmıştır. Çalışmanın son kısmında katılımcıların demografik özellikleri

açısından araştırma değişkenlerine ilişkin ortalamalar tek yönlü varyans yapılarak analizi test edilmiştir.

## **2.5. ANALİZ VE BULGULAR**

Çalışmanın bu kısmında demografik değişkenlere ilişkin bulgulara iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini ölçeklerine ilişkin güvenilirlik ve geçerlilik analizi sonuçlarına ve değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

### **2.5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

Tablo 2.1'e bakıldığında araştırmaya 390 öğretmenin katıldığı görülmektedir. Katılımcıların cinsiyet açısından %51'ini kadınlar ve medeni durum açısından ise %80,5'ini evliler oluşturmaktadır. Yaş aralığı ve meslekteki görev sürelerine bakıldığında %37,9'unu 36-45 yaş aralığındakiler oluştururken %40,8'inin 5-15 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcıların 300 kişilik kısmını oluşturan %76,9'unun yöneticilik görevi bulunmamaktadır. Yine katılımcıların %47,2'sini lise kademesindeki okullarda görevli öğretmenler oluştururken bu oran ortaokul kademesinde %25,9 ve ilkokul kademesinde ise %26,9 olarak dağılım göstermektedir. Katılımcıların medeni durumu evli olanlarının %73,2'sinin eşi çalışmaktadır. Bunun yanı sıra katılımcıların %41,4'ünün evdeki çocuk sayısı 2 iken, %2,5'ini oluşturan ailelerde çocuk sayısı 4'tür.

**Tablo 2.1.** Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

| Değişken                | Kategori        | <i>f</i> | (%)  |
|-------------------------|-----------------|----------|------|
| Cinsiyet                | Kadın           | 199      | 51,0 |
|                         | Erkek           | 191      | 49,0 |
| Medeni Durum            | Evli            | 314      | 80,5 |
|                         | Bekâr           | 76       | 19,5 |
| Yaş                     | 25-35           | 142      | 36,4 |
|                         | 36-45           | 148      | 37,9 |
|                         | 46-55           | 79       | 20,3 |
|                         | 56-65           | 21       | 5,4  |
| Meslekteki Görev Süresi | 5 yıldan az     | 64       | 16,4 |
|                         | 5-15 yıl        | 159      | 40,8 |
|                         | 16-25 yıl       | 104      | 26,7 |
|                         | 26 yıl ve üzeri | 63       | 16,2 |
| Yöneticilik Görevi      | Evet            | 90       | 23,1 |
|                         | Hayır           | 300      | 76,9 |
| Okulun Eğitim Kademesi  | İlkokul         | 105      | 26,9 |
|                         | Ortaokul        | 101      | 25,9 |
|                         | Lise            | 184      | 47,2 |
| Eş Çalışma              | Evet            | 230      | 73,2 |
|                         | Hayır           | 84       | 26,8 |
| Evdeki Çocuk Sayısı     | Yok             | 53       | 16,9 |
|                         | 1               | 80       | 25,5 |
|                         | 2               | 130      | 41,4 |
|                         | 3               | 43       | 13,7 |
|                         | 4               | 8        | 2,5  |

## 2.5.2. İş-Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini Ölçeklerine İlişkin Bulgular

### 2.5.2.1. İş-Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

İş-aile çatışması ölçeğinin açılımlayıcı faktör analizi daha önce yapıldığından doğrudan doğrulamalı faktör analizi uygulanmıştır. İş-aile çatışması ölçeği iş-aile ve aile-iş çatışması ölçeği olarak iki faktörden oluşmaktayken belirtilen iki faktör doğrulamalı faktör analizinde tek faktöre bağlanmıştır. Modelden elde edilen regresyon

yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Tablo 2.2'de iş-aile çatışması ölçeğini oluşturan maddelere ilişkin uyum değerleri sonuçları verilmiştir. Uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisindedir.

**Tablo 2.2.** İş-Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

| İndeksler | Referans Değeri         |                           | Ölçüm | Sonuç                 |
|-----------|-------------------------|---------------------------|-------|-----------------------|
|           | İyi Uyum                | Kabul Edilebilir Uyum     |       |                       |
| CMIN/DF   | $0 < \chi^2/sd \leq 3$  | $3 < \chi^2/sd \leq 5$    | 3,226 | Kabul Edilebilir Uyum |
| TLI       | $,95 < TLI \leq 1$      | $,90 < TLI \leq ,94$      | ,97   | İyi Uyum              |
| RMSEA     | $0 \leq RMSEA \leq ,05$ | $,05 \leq RMSEA \leq ,08$ | ,076  | Kabul Edilebilir Uyum |
| CFI       | $,95 < CFI \leq 1$      | $,90 < CFI \leq ,94$      | ,979  | İyi Uyum              |
| GFI       | $,90 < GFI \leq 1$      | $,85 < GFI \leq ,89$      | ,952  | İyi Uyum              |
| RMR       | $<0,05$                 | $<0,08$                   | ,054  | Kabul Edilebilir Uyum |

#### 2.5.2.2. İş-Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

10 maddelik iş-aile çatışması ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla öncelikle içsel tutarlılığı araştırılmıştır. Aşağıdaki Tablo 2.3'te iş-aile çatışması ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. İş-aile çatışması ölçeğine ilişkin ifadeler "Ç" kodu ile belirtilmiştir.

İş-aile çatışması ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla sunulan Tablo 2.3 incelendiğinde bütün maddeler, toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan 30'dan yüksek olduğundan ölçekten madde çıkarılmamıştır. İş-aile çatışması ölçeğinden herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek oranda değişmemektedir. Ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı ,931 olarak tespit edilmiştir. Bu durum iş-aile çatışması ölçeği güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir sınırdan olduğunu göstermektedir. Ölçekte bulunan 10 maddenin birbiri ile uyumlu olması ve ölçeğin güvenilirliğinin sağlanması bakımından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

**Tablo 2.3. İş-Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi**

| Madde No            | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------|--------------------|----------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| Ç1                  | 3,05               | 1,076          | 24,91                              | 53,334                           | 0,693                                     | 0,926                                           |
| Ç2                  | 2,97               | 1,072          | 24,99                              | 52,465                           | 0,759                                     | 0,922                                           |
| Ç3                  | 3,02               | 1,084          | 24,94                              | 52,811                           | 0,724                                     | 0,924                                           |
| Ç4                  | 2,98               | 1,055          | 24,98                              | 52,372                           | 0,780                                     | 0,921                                           |
| Ç5                  | 3,11               | 1,057          | 24,85                              | 53,011                           | 0,732                                     | 0,923                                           |
| Ç6                  | 2,74               | 1,010          | 25,22                              | 53,472                           | 0,738                                     | 0,923                                           |
| Ç7                  | 2,51               | 0,972          | 25,45                              | 54,737                           | 0,675                                     | 0,926                                           |
| Ç8                  | 2,48               | 0,953          | 25,48                              | 54,436                           | 0,714                                     | 0,924                                           |
| Ç9                  | 2,52               | 0,969          | 25,44                              | 53,723                           | 0,755                                     | 0,922                                           |
| Ç10                 | 2,53               | 1,045          | 25,43                              | 53,392                           | 0,714                                     | 0,924                                           |
| <b>ÖLÇEK GENELİ</b> |                    |                |                                    |                                  | <b>MaddeSayısı</b>                        | <b>Cronbach Alfa</b>                            |
|                     |                    |                |                                    |                                  | 10                                        | 0,931                                           |

### 2.5.2.3. İş-Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmamızda cevap aradığımız sorulardan birisi çalışanların iş-aile çatışma algılarının ne ölçüde olduğunun tespit edilmesidir. Bu soruya cevap verebilmek için faktör analizi sonucunda elde edilen faktöre ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 2.4'e göre "İş sorumluluklarım nedeniyle ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kaldım." (Ç5) ifadesi diğer ifadelerle oranla daha fazla ortalamaya sahiptir. Bununla birlikte "Aileme karşı sorumluluklarım nedeniyle işimle ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamadım." (Ç8) ve "Ev yaşantımın gereksinimleri nedeniyle işimle ilgili çalışmalarımı sonraya bırakmak durumunda kaldım." (Ç7) ifadeleri ise diğer ifadelerle göre daha düşük ortalamaya sahiptir.

İş-aile çatışması ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 3900 seçeneğin çalışanlar tarafından %25,48'i "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" şeklinde cevaplanırken %43,2'si "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %31,31'lik kısmını ise kararsızlar

oluşturmaktadır. İş-aile çatışmasına ilişkin on ifadenin genel ortalaması ise 2,79'dur. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların iş-aile çatışması algılarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.4.** İş-Aile Çatışması Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN      | $\bar{X}$   | SS          | Kesinlikle Katılmıyorum |             | Katılmıyorum |           | Kararsızım  |              | Katılıyorum |              | Kesinlikle Katılıyorum |             |
|---------------|-------------|-------------|-------------------------|-------------|--------------|-----------|-------------|--------------|-------------|--------------|------------------------|-------------|
|               |             |             | F                       | %           | F            | %         | F           | %            | F           | %            | F                      | %           |
| Ç1            | 3,05        | 1,07        | 31                      | 7,9         | 83           | 21,2      | 148         | 37,9         | 89          | 22,8         | 39                     | 10          |
| Ç2            | 2,97        | 1,07        | 29                      | 7,4         | 105          | 26,9      | 138         | 35,3         | 82          | 21,0         | 36                     | 9,2         |
| Ç3            | 3,02        | 1,08        | 25                      | 6,4         | 110          | 28,2      | 122         | 31,2         | 95          | 24,3         | 38                     | 9,7         |
| Ç4            | 2,98        | 1,05        | 23                      | 5,8         | 116          | 29,7      | 128         | 32,8         | 89          | 22,8         | 34                     | 8,7         |
| Ç5            | 3,11        | 1,05        | 24                      | 6,1         | 92           | 23,5      | 121         | 31,0         | 120         | 30,7         | 33                     | 8,4         |
| Ç6            | 2,74        | 1,01        | 31                      | 7,9         | 149          | 38,2      | 120         | 30,7         | 70          | 17,9         | 20                     | 5,1         |
| Ç7            | 2,51        | 0,97        | 49                      | 12,5        | 165          | 42,3      | 114         | 29,2         | 50          | 12,8         | 12                     | 3,0         |
| Ç8            | 2,48        | 0,95        | 47                      | 12,0        | 176          | 45,1      | 112         | 28,7         | 42          | 10,7         | 13                     | 3,3         |
| Ç9            | 2,52        | 0,96        | 44                      | 11,2        | 174          | 44,6      | 108         | 27,6         | 51          | 13,0         | 13                     | 3,3         |
| Ç10           | 2,53        | 1,04        | 56                      | 14,3        | 156          | 40        | 110         | 28,2         | 48          | 12,3         | 20                     | 5,1         |
| <b>Toplam</b> | <b>2,79</b> | <b>1,02</b> | <b>359</b>              | <b>9,20</b> | <b>1326</b>  | <b>34</b> | <b>1221</b> | <b>31,31</b> | <b>736</b>  | <b>18,87</b> | <b>258</b>             | <b>6,61</b> |

#### 2.5.2.4. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Doğrulamalı Faktör Analizi

Çalışan performansı ölçeğinin açılımlayıcı faktör analizi daha önce yapıldığından doğrudan doğrulamalı faktör analizi uygulanmıştır. Modelden elde edilen regresyon yükleri (parametre tahminleri) incelendiğinde maddelerin standardize edilmiş regresyon yükünün 0,50'den düşük olmadığı görülmüştür. Tablo 2.5'de çalışan performansı ölçeğini oluşturan maddelere ilişkin uyum değerleri sonuçları verilmiştir. Uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde.

**Tablo 2.5.** Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

| İndeksler | Referans Değeri         |                           | Ölçüm | Sonuç                 |
|-----------|-------------------------|---------------------------|-------|-----------------------|
|           | İyi Uyum                | Kabul Edilebilir Uyum     |       |                       |
| CMIN/DF   | $0 < \chi^2/sd \leq 3$  | $3 < \chi^2/sd \leq 5$    | 2,885 | İyi Uyum              |
| TLI       | $,95 < TLI \leq 1$      | $,90 < TLI \leq ,94$      | ,983  | İyi Uyum              |
| RMSEA     | $0 \leq RMSEA \leq ,05$ | $,05 \leq RMSEA \leq ,08$ | ,070  | Kabul Edilebilir Uyum |
| CFI       | $,95 < CFI \leq 1$      | $,90 < CFI \leq ,94$      | ,994  | İyi Uyum              |
| GFI       | $,90 < GFI \leq 1$      | $,85 < GFI \leq ,89$      | ,993  | İyi Uyum              |
| RMR       | $<0,05$                 | $<0,08$                   | ,014  | İyi Uyum              |

### 2.5.2.5. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

Dört maddelik çalışan performansı ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla öncelikle içsel tutarlılığı araştırılmıştır. Aşağıdaki Tablo 2.6'da çalışan performansı ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Çalışan performansı ölçeğine ilişkin ifadeler "P" kodu ile belirtilmiştir.

Çalışan performansı ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla sunulan Tablo 2.6 incelendiğinde bütün maddelerin toplam puan korelasyonunun kesim noktası olarak alınan değer ,30'dan yüksek olduğundan ölçekten madde çıkarılmamıştır. Çalışan performansı ölçeğinden herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek oranda değişmemektedir. Ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı ,848 olarak tespit edilmiştir. Bu durum çalışan performansı ölçeğinin güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir sınırdan olduğunu göstermektedir. Ölçekte bulunan dört maddenin birbiri ile uyumlu olması ve ölçeğin güvenilirliğinin sağlaması bakımından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

**Tablo 2.6.** Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

| Madde No            | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------|--------------------|----------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| P1                  | 3,89               | 0,928          | 10,33                              | 6,299                            | 0,61                                      | 0,835                                           |
| P2                  | 3,36               | 1,000          | 10,85                              | 5,532                            | 0,74                                      | 0,781                                           |
| P3                  | 3,39               | 0,993          | 10,82                              | 5,531                            | 0,75                                      | 0,777                                           |
| P4                  | 3,56               | 0,898          | 10,66                              | 6,353                            | 0,63                                      | 0,828                                           |
| <b>ÖLÇEK GENELİ</b> |                    |                |                                    |                                  | <b>MaddeSayısı</b>                        | <b>Cronbach Alfa</b>                            |
|                     |                    |                |                                    |                                  | 4                                         | 0,848                                           |

### 2.5.2.6. Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmamızda cevap aradığımız sorulardan birisi de çalışanların performanslarının ne düzeyde olduğunun tespit edilmesidir. Bu soruya cevap

verebilmek için faktör analizi sonucunda elde edilen faktöre ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 2.7'ye göre "Görevlerimi tam zamanında tamamladım." (P1) ifadesi diğer ifadelerle oranla daha fazla ortalamaya sahiptir. Bununla birlikte "İş hedeflerime fazlasıyla ulaştım." (P2) ifadesi ise diğer ifadelerle göre daha düşük ortalamaya sahiptir. Ayrıca çalışan performansına ilişkin 4 ifadenin ortalamasının birbirine yakın olduğu söylenebilir (3,36-3,89).

Çalışan Performansı ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 1560 seçeneğin çalışanlar tarafından %54,54'ü "kesinlikle katılıyorum" ve "katılıyorum" şeklinde cevaplanırken %13'ü "kesinlikle katılmıyorum" ve "katılmıyorum" şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %32,43'lük kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. Çalışan performansına ilişkin dört ifadenin genel ortalaması ise 3,55'tir. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların performanslarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.7.** Çalışan Performansı Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN      | $\bar{X}$   | SS          | Kesinlikle Katılmıyorum |             | Katılmıyorum |              | Kararsızım |              | Katılıyorum |              | Kesinlikle Katılıyorum |              |
|---------------|-------------|-------------|-------------------------|-------------|--------------|--------------|------------|--------------|-------------|--------------|------------------------|--------------|
|               |             |             | F                       | %           | F            | %            | F          | %            | F           | %            | F                      | %            |
| P1            | 3,89        | 0,92        | 9                       | 2,3         | 24           | 6,1          | 64         | 16,4         | 195         | 50,0         | 98                     | 25,1         |
| P2            | 3,36        | 1,00        | 18                      | 4,6         | 47           | 12,0         | 146        | 37,4         | 131         | 33,5         | 48                     | 12,3         |
| P3            | 3,39        | 0,99        | 9                       | 2,3         | 58           | 14,8         | 152        | 38,9         | 111         | 28,4         | 60                     | 15,3         |
| P4            | 3,56        | 0,89        | 7                       | 1,7         | 31           | 7,9          | 144        | 36,9         | 151         | 38,7         | 57                     | 14,6         |
| <b>Toplam</b> | <b>3,55</b> | <b>0,95</b> | <b>43</b>               | <b>2,75</b> | <b>160</b>   | <b>10,25</b> | <b>506</b> | <b>32,43</b> | <b>588</b>  | <b>37,69</b> | <b>263</b>             | <b>16,85</b> |

#### 2.5.2.7. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

İş tatmini ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi daha önce yapıldığından doğrudan doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Ancak iş tatmini ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde İÇTAT2 (tek başıma çalışma olanağımın olması bakımından), İÇTAT7 (başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından), İÇTAT9 (kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından), DIŞTAT2 (amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından) ve DIŞTAT4 (yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından) maddelerinin

aralarında yüksek sayılabilecek ölçüde korelasyon olduğu ve bu maddeler ölçekten çıkarıldığında ölçeğin uyum değerlerinin oldukça iyileşeceği belirlenmiştir. Bu tespitler ışığında ilgili maddeler düşük faktör yükü ile yüklendikleri için ölçekten çıkarılmıştır. Tablo 2.8'de bu değişkenler çıkarıldıktan sonra iş tatmini ölçeğini oluşturan maddelere ilişkin uyum değerleri sonuçları verilmiştir. Uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içerisinde.

**Tablo 2.8.** İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Modifikasyonlu Uyum İndeksi Sonuçları

| İndeksler | Referans Değeri         |                           | Ölçüm | Sonuç                 |
|-----------|-------------------------|---------------------------|-------|-----------------------|
|           | İyi Uyum                | Kabul Edilebilir Uyum     |       |                       |
| CMIN/DF   | $0 < \chi^2/sd \leq 3$  | $3 < \chi^2/sd \leq 5$    | 3,309 | Kabul Edilebilir Uyum |
| TLI       | $,95 < TLI \leq 1$      | $,90 < TLI \leq ,94$      | ,908  | Kabul Edilebilir Uyum |
| RMSEA     | $0 \leq RMSEA \leq ,05$ | $,05 \leq RMSEA \leq ,08$ | ,077  | Kabul Edilebilir Uyum |
| CFI       | $,95 < CFI \leq 1$      | $,90 < CFI \leq ,94$      | ,925  | Kabul Edilebilir Uyum |
| GFI       | $,90 < GFI \leq 1$      | $,85 < GFI \leq ,89$      | ,912  | İyi Uyum              |
| RMR       | $<0,05$                 | $<0,08$                   | ,051  | Kabul Edilebilir Uyum |

#### 2.5.2.8. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi

On beş maddeye düşürülen iş tatmini ölçeğinin güvenilirliğini araştırmak amacıyla öncelikle içsel tutarlılığı araştırılmıştır. Aşağıdaki Tablo 2.9'da iş tatmini ölçeğine ait maddelerin iç tutarlılıklarını ve homojenliğini gösteren cronbach alpha katsayısının tespitine ilişkin sonuçlar verilmiştir. Tabloda iş tatmini ölçeğine ilişkin ifadeler "T" kodu ile belirtilmiştir.

On beş maddelik iş tatmini ölçeğinin güvenilirliğini belirlemek amacıyla hazırlanan Tablo 2.9 incelendiğinde bütün maddelerin toplam puan korelasyonunun kesim noktasının ,30'dan yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle ölçekten tekrar madde çıkarılmasına gerek duyulmamıştır. İş tatmini ölçeğinden herhangi bir madde çıkarıldığında ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı önemli sayılabilecek oranda değişmemektedir. On beş maddelik ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı ,913 olarak tespit edilmiştir. Bu durum iş tatmini ölçeği güvenilirlik düzeyinin kabul edilebilir sınırdan olduğunu göstermektedir. Ölçekte bulunan on beş maddenin birbiri ile uyumlu olması ve ölçeğin güvenilirliğini sağlaması bakımından yeterliliğe sahip olduğu sonucuna varılabilir.

**Tablo 2.9. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizi**

| Madde No            | Aritmetik Ortalama | Standart Sapma | Madde Silinirse Ölçeğin Ortalaması | Madde Silinirse Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Madde Toplam Puan Korelasyonu | Madde Silinirse Ölçeğin Cronbach Alfa Katsayısı |
|---------------------|--------------------|----------------|------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------|
| T1                  | 2,53               | 1,005          | 46,60                              | 95,227                           | 0,61                                      | 0,908                                           |
| T2                  | 3,34               | 1,039          | 45,80                              | 95,862                           | 0,56                                      | 0,910                                           |
| T3                  | 2,98               | 1,071          | 46,16                              | 93,447                           | 0,66                                      | 0,906                                           |
| T4                  | 3,27               | 1,059          | 45,86                              | 95,480                           | 0,56                                      | 0,909                                           |
| T5                  | 3,24               | 1,094          | 45,90                              | 95,962                           | 0,52                                      | 0,911                                           |
| T6                  | 3,72               | 0,927          | 45,41                              | 97,257                           | 0,55                                      | 0,910                                           |
| T7                  | 3,55               | 0,913          | 45,58                              | 95,976                           | 0,64                                      | 0,907                                           |
| T8                  | 3,49               | 0,975          | 45,65                              | 94,855                           | 0,65                                      | 0,906                                           |
| T9                  | 2,79               | 1,074          | 46,34                              | 96,617                           | 0,50                                      | 0,912                                           |
| T10                 | 3,55               | 0,965          | 45,58                              | 94,973                           | 0,66                                      | 0,906                                           |
| T11                 | 3,66               | 0,952          | 45,47                              | 94,471                           | 0,70                                      | 0,905                                           |
| T12                 | 3,09               | 1,139          | 46,04                              | 92,566                           | 0,66                                      | 0,906                                           |
| T13                 | 3,30               | 1,007          | 45,83                              | 94,501                           | 0,65                                      | 0,906                                           |
| T14                 | 3,07               | 1,149          | 46,06                              | 93,473                           | 0,60                                      | 0,908                                           |
| T15                 | 3,51               | 1,072          | 45,62                              | 93,489                           | 0,66                                      | 0,906                                           |
| <b>ÖLÇEK GENELİ</b> |                    |                |                                    |                                  | <b>MaddeSayısı</b>                        | <b>Cronbach Alfa</b>                            |
|                     |                    |                |                                    |                                  | 15                                        | 0,913                                           |

**2.5.2.9. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Araştırmamızda cevap aradığımız temel sorulardan biriside çalışanların iş tatmin düzey algılarının ne ölçüde olduğunun tespit edilmesidir. Bu soruya cevap verebilmek için faktör analizi sonucunda elde edilen faktöre ait değişkenlerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiştir.

Tablo 2.10'a göre "Sürekli bir işe sahip olma açısından." (T6) ifadesi diğer ifadelere oranla daha fazla ortalamaya sahiptir. Bununla birlikte "Beni her zaman meşgul etmesi bakımından." (T1) ifadesi ise diğer ifadelere göre daha düşük ortalamaya sahiptir.

İş tatmini ile ilgili tanımlayıcı istatistik tablosuna genel olarak baktığımızda ise tercih edilen 5850 seçeneğin çalışanlar tarafından %50,78'i "çok memnundum" ve "memnundum" şeklinde cevaplanırken %24,99'u "hiç memnun değildim" ve "memnun değildim" şeklinde cevaplanmıştır. Geri kalan %24,22'lik kısmı ise kararsızlar oluşturmaktadır. İş tatminine ilişkin on beş ifadenin genel ortalaması ise 3,27'dir. Bu sonuç bize araştırmamıza katılan çalışanların iş tatminlerinin orta düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 2.10.** İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

| DEĞİŞKEN      | $\bar{X}$   | SS          | Hiç Memnun Değildim |             | Memnun Değildim |              | Kararsızım  |              | Memnundum   |              | Çok Memnundum |             |
|---------------|-------------|-------------|---------------------|-------------|-----------------|--------------|-------------|--------------|-------------|--------------|---------------|-------------|
|               |             |             | F                   | %           | F               | %            | F           | %            | F           | %            | F             | %           |
| T1            | 2,53        | 1,00        | 56                  | 14,3        | 153             | 39,2         | 105         | 26,9         | 68          | 17,4         | 8             | 2,0         |
| T2            | 3,34        | 1,03        | 22                  | 5,6         | 71              | 18,2         | 78          | 20           | 190         | 48,7         | 29            | 7,4         |
| T3            | 2,98        | 1,07        | 41                  | 10,5        | 81              | 20,7         | 136         | 34,8         | 109         | 27,9         | 23            | 5,8         |
| T4            | 3,27        | 1,05        | 23                  | 5,8         | 75              | 19,2         | 98          | 25,1         | 159         | 40,7         | 35            | 8,9         |
| T5            | 3,24        | 1,09        | 30                  | 7,6         | 70              | 17,9         | 103         | 26,4         | 150         | 38,4         | 37            | 9,4         |
| T6            | 3,72        | 0,92        | 9                   | 2,3         | 39              | 10           | 65          | 16,6         | 215         | 55,1         | 62            | 15,8        |
| T7            | 3,55        | 0,91        | 11                  | 2,8         | 41              | 10,5         | 99          | 25,3         | 199         | 51,0         | 40            | 10,2        |
| T8            | 3,49        | 0,97        | 14                  | 3,5         | 56              | 14,3         | 83          | 21,2         | 199         | 51,0         | 38            | 9,7         |
| T9            | 2,79        | 1,07        | 62                  | 15,8        | 72              | 18,4         | 153         | 39,2         | 89          | 22,8         | 14            | 3,5         |
| T10           | 3,55        | 0,96        | 16                  | 4,1         | 41              | 10,5         | 88          | 22,5         | 201         | 51,5         | 44            | 11,2        |
| T11           | 3,66        | 0,95        | 12                  | 3,0         | 42              | 10,7         | 64          | 16,4         | 217         | 55,6         | 55            | 14,1        |
| T12           | 3,09        | 1,13        | 37                  | 9,4         | 95              | 24,3         | 83          | 21,2         | 145         | 37,1         | 30            | 7,6         |
| T13           | 3,30        | 1,00        | 20                  | 5,1         | 68              | 17,4         | 104         | 26,6         | 170         | 43,5         | 28            | 7,17        |
| T14           | 3,07        | 1,14        | 45                  | 11,5        | 83              | 21,2         | 87          | 22,3         | 149         | 38,2         | 26            | 6,6         |
| T15           | 3,51        | 1,07        | 21                  | 5,3         | 56              | 14,3         | 71          | 18,2         | 186         | 47,6         | 56            | 14,3        |
| <b>Toplam</b> | <b>3,27</b> | <b>1,02</b> | <b>419</b>          | <b>7,16</b> | <b>1043</b>     | <b>17,83</b> | <b>1417</b> | <b>24,22</b> | <b>2446</b> | <b>41,81</b> | <b>525</b>    | <b>8,97</b> |

## 2.6. HİPOTEZ TESTLERİ

Araştırmamıza temel oluşturan hipotezleri test etmek ve iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için öncelikle korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkinin düzeyini veya derecesini ölçen bir yöntemdir. Değişkenler arasında ilişki yoksa

"r" harfi ile gösterilen korelasyon kat sayısı 0, aynı yönlü tam ilişki varsa +1, aksi yönlü tam bir ilişki varsa -1 olur (Köksal, 1994: 377).

Tablo 2.11'de iş aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon katsayıları verilmektedir. Tablodan da izlenebileceği gibi iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. İş-aile çatışması ile çalışan performansı ( $r=-,164$ ) ve iş tatmini ( $r=-,240$ ) arasındaki ilişki negatif yönlü olup ilişkinin gücü ise %99 düzeyinde anlamlıdır. Bu veriler ışığında çalışanların iş-aile çatışma düzeyleri arttıkça performansları ve iş tatminleri olumsuz yönde etkilenmektedir denebilir. Yine korelasyon analizinde çalışan tatmini ve performansı ( $r=,390$ ) arasında %99 önem düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür. Bu sonuç; çalışanların tatmin düzeyinin artmasının performanslarını artırdığı şeklinde yorumlanabilir.

**Tablo 2.11. Değişkenler Arasındaki İlişki**

| Faktörler             | X    | SS   | 1       | 2      | 3 |
|-----------------------|------|------|---------|--------|---|
| 1-İş Aile Çatışması   | 2,79 | 1,02 | 1       |        |   |
| 2-Çalışan Performansı | 3,55 | 0,95 | -,164** | 1      |   |
| 3-İş Tatmini          | 3,27 | 1,02 | -,240** | ,390** | 1 |

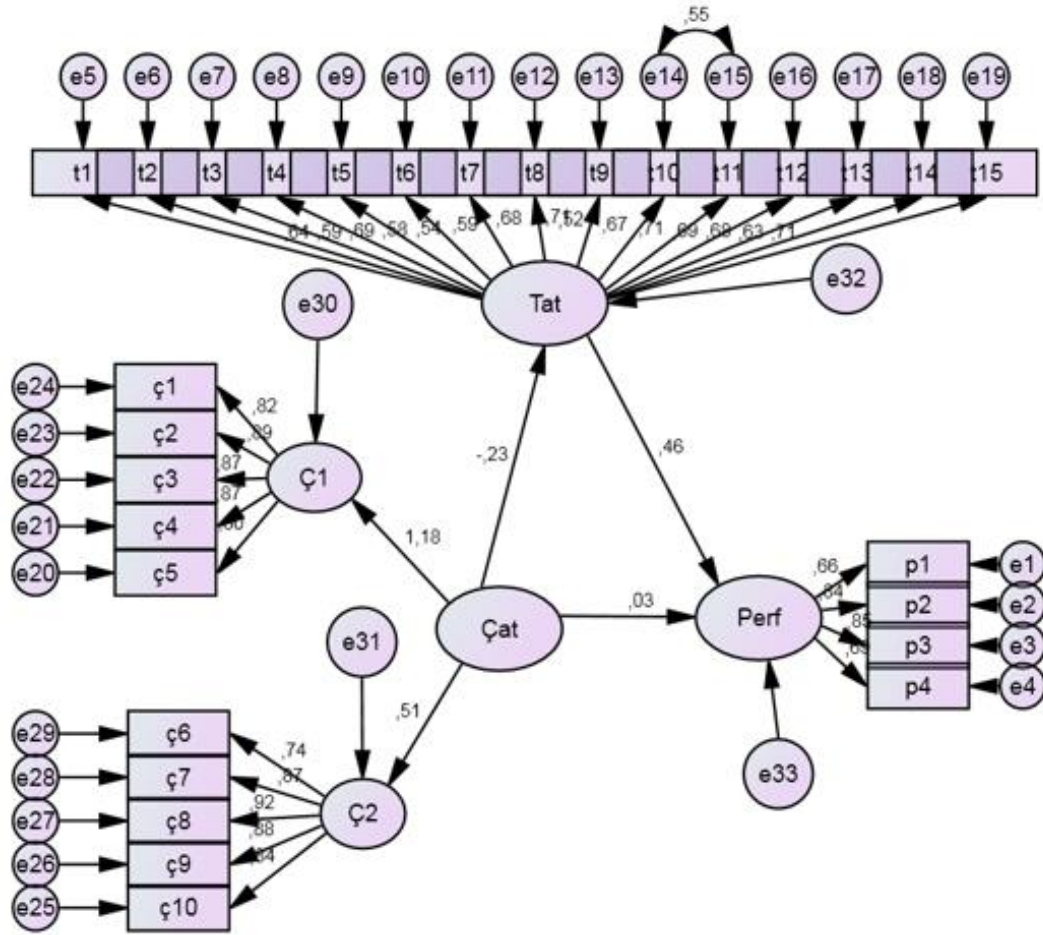
### 2.6.1. Yapısal Denklik Modelinin Analizi

Araştırmamızdaki değişkenlerin istatistiksel açıdan anlamlı ilişkilere sahip olup olmadıklarının ortaya konulması için yapısal denklik modeli testinden yararlanılmıştır. Bu amaçla daha önce belirlenen araştırmanın yapısal modeli AMOS programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Modelin geçerliliğini test etmek amacıyla uyum iyiliği istatistikleri ve hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Değişkenler arası ilişkiler test edilirken aracılık rollerinin geçerliliğinin ortaya konulmasında bootstrap yönteminden de yararlanılmıştır. Bootstrap yönteminde örneklem 1000 değerinde artırılmış, güven aralıklarını %90 seviyesinde veren (Bias-corrected confidence intervals) yöntemi seçilmiş ve Bootfaktor olarak 1 değeri tercih edilmiştir.

Araştırmamızda aracı değişkenin etkisini test etmek için öncelikle aracı değişken modelden çıkarılarak bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni ne ölçüde yordadığı

incelenmiştir. Daha sonra bootstrap yöntemi kullanılarak aracı değişkenin etkisinin anlam düzeyi değerlendirilmiştir.

Araştırmanın temel modelinde iş-aile çatışması ve çalışan performansı şeklindeki örtük değişkenler içsel değişken olarak ele alınmıştır. Temel modelde iş tatmini modele aracı değişken olarak eklenmiştir. Araştırmamızda, en fazla olabilirlik kestirim yöntemi uygulanmıştır. Çünkü bu yöntem verilerin istatistikî açıdan normal dağılım gösterdiği durumlar için uygun bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Şekil 2.2'de bootstrapping yöntemi kullanılarak AMOS programında test edilen modelin kestirim sonuçları gösterilmektedir.



Şekil 2.2. Standardize Edilmiş Kestirim Sonuçlarının Model Üzerinde Gösterilmesi

Modelde Çat: İş-aile çatışmasını, Perf: Çalışan performansını, Tat: İş tatminini temsil etmektedir.

Şekildeki elipsler örtük değişkenleri (araştırmadaki faktörleri); dikdörtgenler gözlenen değişkenleri (faktörleri oluşturan ifadeleri); tek yönlü oklar bir faktörün diğer faktöre etkisini ortaya koymaktadır.

Modelin uyum indeksleri incelendiğinde Tablo 2.12'den de izlenebileceği gibi uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.12.** Uyum İndekslerine İlişkin Değer Aralıkları

| İndeksler | Referans Değeri         |                           | Ölçüm | Sonuç                 |
|-----------|-------------------------|---------------------------|-------|-----------------------|
|           | İyi Uyum                | Kabul Edilebilir Uyum     |       |                       |
| CMIN/DF   | $0 < \chi^2/sd \leq 3$  | $3 < \chi^2/sd \leq 5$    | 2,457 | İyi Uyum              |
| TLI       | $,95 < TLI \leq 1$      | $,90 < TLI \leq ,94$      | ,914  | Kabul Edilebilir Uyum |
| RMSEA     | $0 \leq RMSEA \leq ,05$ | $,05 \leq RMSEA \leq ,08$ | ,061  | Kabul Edilebilir Uyum |
| IFI       | $,95 < CFI \leq 1$      | $,90 < CFI \leq ,94$      | ,921  | Kabul Edilebilir Uyum |
| RMR       | $<0,05$                 | $<0,08$                   | ,068  | Kabul Edilebilir Uyum |

Hipotezler test edilirken modelin kestirim sonuçlarına ilişkin değerler Tablo 2.13'de verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi, pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışması çalışan performansını olumsuz etkiler hipotezi anlamlı görülmemiştir. Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışması, iş tatminini olumsuz etkiler ve pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş tatmini performanslarını olumlu etkiler hipotezleri %95 önem düzeyinde anlamlıdır.

**Tablo 2.13.** Yapısal Modelin Kestirim Sonuçları

| H. NO | YORDANAN DEĞİŞKEN | YORDAYAN DEĞİŞKEN | Standardize R. Y. | S.H. | T DEĞERİ (CR TERİMİ) | P    |
|-------|-------------------|-------------------|-------------------|------|----------------------|------|
| H1    | Tat               | ← Çat             | -,230             | ,069 | -2,175               | ,030 |
| H2    | Perf              | ← Çat             | ,033              | ,029 | ,706                 | ,480 |
| H3    | Perf              | ← Tat             | ,455              | ,063 | 6,877                | ,000 |

Aracı değişkenler açısından modeldeki doğrudan etkiler, dolaylı etkiler ve toplam etkiler Tablo 2.14'de gösterilmiştir. İş-aile çatışmasının çalışan performansı üzerine etkisinde iş tatminin aracı rolü vardır. Çünkü iş tatmini ile çalışan performansı arasında doğrudan etki (-,033) olmasının yanında, iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki iş

tatmini aracılığıyla aktarılan dolaylı etkisi vardır (-,105) ve bu dolaylı etki iş-aile çatışması çalışan performansı arasındaki iş tatmininin aracı rol oynadığına işaret etmektedir. İş tatmini ile çalışan performansı (,455) ve iş-aile çatışmasıyla iş tatmini arasındaki (-,230) doğrudan etkilerde anlamlıdır.

**Tablo 2.14.** Örtük Değişkenlerin Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkileri

| Değişkenler | Etkiler  | Çat   | Tat  | Perf |
|-------------|----------|-------|------|------|
| Tat         | Doğrudan | -,230 | ,000 | ,000 |
|             | Dolaylı  | ,000  | ,000 | ,000 |
|             | Toplam   | -,230 | ,000 | ,000 |
| Perf        | Doğrudan | ,033  | ,455 | ,000 |
|             | Dolaylı  | -,105 | ,000 | ,000 |
|             | Toplam   | -,072 | ,455 | ,000 |

**H<sub>1</sub>:** Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışması, iş tatminini olumsuz etkiler.

Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile/aile-iş çatışması ile iş tatminleri arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 2.13 ve Tablo 2.14'de gösterilmiştir. Bulgular çalışanların yaşadıkları iş-aile/aile-iş çatışmasının, iş tatminlerini %95 önem düzeyinde negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır (-,230 ve p=,030). Bu veriler pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile/aile-iş çatışması, iş tatminini olumsuz etkidiğini göstermektedir. Bu durumda H<sub>1</sub>'in desteklendiği söylenebilir.

**H<sub>2</sub>:** Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışması, çalışan performansını olumsuz etkiler.

Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile/aile-iş çatışması ile performansları arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 2.13 ve Tablo 2.14'de gösterilmiştir. Bulgular çalışanların yaşadıkları iş-aile/aile-iş çatışmasının performanslarını ilgili önem düzeyinde anlamlı olarak etkilemediğini ortaya koymaktadır (,033 ve p=,0480). Bununla çalışan performansının içsel (bağımlı), iş-aile/aile-iş çatışmasının ise dışsal değişken olarak ele alındığı bir model oluşturularak iş-aile/aile-iş çatışması ile çalışan performansı arasındaki ilişki de incelenmiştir. Başka

bir ifade ile iş-aile/aile-iş çatışması ile çalışan performansı arasındaki ilişkiye iş tatmini değişkeni göz ardı edilerek de bakılmıştır. Bu durumda iş-aile/aile-iş çatışmasının performans üzerindeki etkisi çok daha anlamlı ve negatif yönlüdür (-,199 ve  $p=000$ ). Bu veriler göstermektedir ki modele iş tatmini değişkeni girdiğinde iş-aile/aile-iş çatışmasının performans üzerindeki etkisi azalmaktadır. İş-aile/aile-iş çatışmasının çalışan performansı üzerine etkisini gösteren model, modele ilişkin uyum indeksi sonuçları ve bu modele ilişkin standardize edilmiş faktör yükleri EK-2'de sunulmuştur. Tüm bu veriler çalışanların pandemi döneminde yaşadıkları iş-aile çatışmasının performanslarını olumsuz ve anlamlı bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Bu durumda  $H_2$ 'nin desteklendiği söylenebilir.

**H3:** Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş tatmini performanslarını olumlu etkiler.

Çalışanların iş tatmin düzeyleri ile performansları arasındaki etkileşimi gösteren sonuçlar Tablo 2.13 ve Tablo 2.14'de gösterilmiştir. Bulgular çalışanların iş tatmin düzeylerinin performansları %99 önem düzeyinde pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır (,455 ve  $p=,000$ ). Bu veriler pandemi döneminde uzaktan çalışanların iş tatminlerinin performanslarını olumlu etkilediğini göstermektedir. . Bu durumda  $H_3$ 'ün desteklendiği söylenebilir.

**H4:** Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasının çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmini aracı rol oynar.

Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasının çalışan performansı üzerindeki etkisinde iş tatmini aracı rolünü ölçmek için öncelikle aracısız doğrudan etkiler ve aracılı doğrudan etkiler incelenmiş ve daha sonra bootstrap yöntemi ile aracı değişkenlerin dolaylı etkilerinin anlamlılık düzeyi test edilmiştir. Test sonuçlarına ilişkin veriler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 2.15.** Aracı Değişkenlerin Anlamlılık Düzeyi

| H.No           | İlişki | Aracısız Doğrudan etki | Aracılı Doğrudan Etki | Dolaylı Etki             |
|----------------|--------|------------------------|-----------------------|--------------------------|
| H <sub>4</sub> | Ç-T-P  | -,199*** (,000)        | ,033 (,480)           | ,010 (anlamlı tam aracı) |

İş tatmini bağlamında pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışması ile performansları arasındaki etkileşim incelenirken öncelikle iş tatmini aracı değişkeni modelden çıkarılarak iş-aile çatışmasının, çalışan performansına doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur ( $-0,199$  ve  $p=0,000$ ). Bu modele ilişkin veriler EK-2'de sunulmuştur.

Daha sonra aracı değişken olan iş tatmini modele eklenerek analiz yenilenmiştir. Bu durumda iş-aile çatışmasının performansa olan etkisi anlamlı bulunmamıştır ( $0,033$  ve  $p=0,0480$ ). EK-2'den de izlenebileceği gibi iş-aile çatışmasının performansa aracısız doğrudan etkisi anlamlıdır. Buna karşın aracı değişken olan iş tatmini modele eklendiğinde iş-aile çatışmasının performans üzerine etkisi azalmış ve anlamlılığını yitirmiştir. Bootstrap testi sonucuna göre de aracı değişkenin etkisi anlamlı çıkmıştır. Aracı değişkenin modele eklenmesiyle iş-aile çatışmasının performansa etkisinin anlamlılığını yitirmesi iş tatminin iş-aile çatışması ve çalışan performansı arasındaki etkileşimde tam bir aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu durumu iş-aile çatışmasının hem doğrudan hem de iş tatmini üzerinden performansı etkilediği şeklinde de yorumlamak mümkündür. Zira bootstrap testi sonucuna göre de aracılık etkisi anlamlıdır (Tablo 2.15). Bu veriler ışığı altında  $H_4$ 'ün desteklendiği söylenebilir.

## **2.7. DEMOGRAFİK VE ÇEVRESEL DEĞİŞKENLER AÇISINDAN İŞ-AİLE ÇATIŞMASI, ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİ**

Çalışmamızın bu kısmında cinsiyet, yaş, meslekteki çalışma süresi, yöneticilik görevi, çalışılan okulun eğitim kademesi, medeni durum, eşin çalışma ve çocuk sayısı gibi demografik ve çevresel değişkenler açısından iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini düzeylerinde fark olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. İki'den fazla grup içeren değişkenlerde gruplar arasındaki farkın ilgili istatistiksel önem düzeyinde anlamlı olması durumunda söz konusu farklılığın nedenini tespit edebilmek için LSD testi uygulanmıştır.

### 2.7.1. Cinsiyet Değişkeni Açısından İş-Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini

Tablo 2.16'da cinsiyet değişkeni açısından çalışanların iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatminine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. İş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde çalışan performansı açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Erkek çalışanların performans ortalamaları (3,41), kadın çalışanların performans ortalamalarından (3,70) daha düşüktür. Bu sonuçlar ışığında pandemi döneminde evden çalışan kadın öğretmenlerin performansının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Yine fark istatistiksel açıdan anlamlı olmamakla birlikte kadın öğretmenlerin iş-aile çatışması düzeyleri erkek öğretmenlere göre daha düşük iş tatmin düzeyleri ise daha yüksektir.

**Tablo 2.16.** Cinsiyet Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

| <i>Faktör</i>       |       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>Stand. Sapma</i> | <i>F</i> | <i>Önem Düz. (Sig)</i> |
|---------------------|-------|----------|-----------------|---------------------|----------|------------------------|
| İş Aile Çatışması   | Kadın | 191      | 2,76            | ,797                | ,936     | ,334                   |
|                     | Erkek | 199      | 2,84            | ,830                |          |                        |
| Çalışan Performansı | Kadın | 191      | 3,70            | ,715                | 13,641   | <b>,000</b>            |
|                     | Erkek | 199      | 3,41            | ,832                |          |                        |
| İş Tatmini          | Kadın | 191      | 3,35            | ,695                | 3,819    | ,051                   |
|                     | Erkek | 199      | 3,21            | ,687                |          |                        |

### 2.7.2. Yaş Değişkeni Açısından İş Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini

Tablo 2.17'de gibi yaş değişkeni açısından çalışanların iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. İş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde sadece iş tatmini değişkeni açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.17.** Yaş Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

| <i>Faktör</i>       |       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>Stand. Sapma</i> | <i>F</i> | <i>Önem Düz. (Sig)</i> |
|---------------------|-------|----------|-----------------|---------------------|----------|------------------------|
| İş Aile Çatışma     | 25-35 | 142      | 2,82            | ,873                | 2,302    | ,452                   |
|                     | 36-45 | 148      | 2,86            | ,793                |          |                        |
|                     | 46-55 | 79       | 2,75            | ,748                |          |                        |
|                     | 56-65 | 21       | 2,58            | ,791                |          |                        |
| Çalışan Performansı | 25-35 | 142      | 3,66            | ,768                | 2,791    | ,077                   |
|                     | 36-45 | 148      | 3,52            | ,787                |          |                        |
|                     | 46-55 | 79       | 3,50            | ,833                |          |                        |
|                     | 56-65 | 21       | 3,56            | ,814                |          |                        |
| İş Tatmini          | 25-35 | 142      | 3,39            | ,673                | 2,791    | ,040                   |
|                     | 36-45 | 148      | 3,16            | ,702                |          |                        |
|                     | 46-55 | 79       | 3,30            | ,690                |          |                        |
|                     | 56-65 | 21       | 3,24            | ,703                |          |                        |

Yaş değişkeni açısından iş tatmini faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiğinden bu değişkeni oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 2.18'e göre iş tatmini faktöründe 25-35 yaş arasındaki çalışanlar ile 36-45 yaş arasındaki çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Başka bir ifadeyle 36-45 yaş grubundaki öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri diğer gruplara göre daha düşüktür.

**Tablo 2.18.** Çalışanların Yaş Değişkenlerine Göre İş Tatmin Düzeylerinin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

| <b>Post Hoc (LSD Testi)</b> |       |                            |                   |
|-----------------------------|-------|----------------------------|-------------------|
| <b>Karşılaştırma</b>        |       | <b>Ortalama Arası Fark</b> | <b>Anlamlılık</b> |
| İş Tatmini                  | 25-35 | 36-45                      | ,232              |
|                             |       | 46-55                      | ,091              |
|                             |       | 56-65                      | ,149              |
|                             | 36-45 | 46-55                      | -,141             |
|                             |       | 56-65                      | -,082             |
|                             | 46-55 | 56-65                      | ,058              |

### 2.7.3. Mesleki Süre Açısından İş Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini

Tablo 2.19'da mesleki süre değişkeni açısından çalışanların iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. İş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde iş tatmini değişkenleri açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir.

**Tablo 2.19.** Mesleki Süre Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

| <i>Faktör</i>       |             | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>Stand. Sapma</i> | <i>F</i> | <i>Önem Düz. (Sig)</i> |
|---------------------|-------------|----------|-----------------|---------------------|----------|------------------------|
| İş Aile Çatışma     | 5 yıldan az | 64       | 2,75            | ,847                | ,693     | ,557                   |
|                     | 5-15        | 159      | 2,88            | ,840                |          |                        |
|                     | 16-25       | 104      | 2,78            | ,814                |          |                        |
|                     | 26 ve Üstü  | 63       | 2,74            | ,713                |          |                        |
| Çalışan Performansı | 5 yıldan az | 64       | 3,63            | ,760                | 1,754    | ,156                   |
|                     | 5-15        | 159      | 3,63            | ,750                |          |                        |
|                     | 16-25       | 104      | 3,43            | ,853                |          |                        |
|                     | 26 ve Üstü  | 63       | 3,47            | ,792                |          |                        |
| İş Tatmini          | 5 yıldan az | 64       | 3,51            | ,637                | 4,147    | ,007                   |
|                     | 5-15        | 159      | 3,26            | ,640                |          |                        |
|                     | 16-25       | 104      | 3,13            | ,806                |          |                        |
|                     | 26 ve Üstü  | 63       | 3,32            | ,627                |          |                        |

Mesleki süre değişkeni açısından iş tatmini faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiğinden bu değişkeni oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 2.20'den de izlenebileceği gibi, iş tatmini faktöründe 5 yıldan az çalışan personel ile hem 5-15 yıl arası çalışan personel ile hem de 16-25 yıl arası çalışan personelin ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Başka bir ifadeyle pandemi döneminde evden çalışan 5 yıldan az sürelik mesleki deneyime sahip öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri 5 yıldan daha fazla deneyime sahip öğretmenlere göre daha fazladır denebilir.

**Tablo 2.20.** Çalışanların Mesleki Süre Değişkenlerine Göre Çalışan İş Tatmini Düzeylerinin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

| Post Hoc (LSD Testi) |          |               |                     |            |
|----------------------|----------|---------------|---------------------|------------|
|                      |          | Karşılaştırma | Ortalama Arası Fark | Anlamlılık |
| İş Tatmini           | 5'den az | 5-15          | ,253                | ,013*      |
|                      |          | 16-25         | ,377                | ,001*      |
|                      |          | 26 ve üstü    | ,187                | ,124       |
|                      | 5-15     | 16-25         | ,124                | ,151       |
|                      |          | 26 ve üstü    | -,065               | ,520       |
|                      | 16-25    | 26 ve üstü    | -,190               | ,086       |

#### 2.7.4. Yöneticilik Açısından İş Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini

Tablo 2.21'de yöneticilik görevi açısından çalışanların iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatminine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi yöneticilik görevi açısından faktör ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 2.21.** Yöneticilik Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

| Faktör              |       | N   | Ortalama | Stand. Sapma | F     | Önem Düz. (Sig) |
|---------------------|-------|-----|----------|--------------|-------|-----------------|
| İş Aile Çatışma     | Evet  | 90  | 2,87     | ,903         | ,657  | ,418            |
|                     | Hayır | 300 | 2,79     | ,785         |       |                 |
| Çalışan Performansı | Evet  | 90  | 3,46     | ,678         | 1,700 | ,193            |
|                     | Hayır | 300 | 3,58     | ,818         |       |                 |
| İş Tatmini          | Evet  | 90  | 3,29     | ,634         | ,066  | ,797            |
|                     | Hayır | 300 | 3,28     | ,711         |       |                 |

#### 2.7.5. Çalışılan Okul Kademesi Açısından İş Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini

Tablo 2.22'de çalışılan okul kademesi değişkeni açısından çalışanların iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. İş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini faktörlerinin

ortalamları arasındaki fark incelendiğinde sadece çalışan performansı açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür.

**Tablo 2.22.** Çalışılan Okul Kademesi Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

| <i>Faktör</i>       |          | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>Stand. Sapma</i> | <i>F</i> | <i>Önem Düz. (Sig)</i> |
|---------------------|----------|----------|-----------------|---------------------|----------|------------------------|
| İş Aile Çatışma     | İlkokul  | 105      | 2,88            | ,797                | ,717     | ,489                   |
|                     | Ortaokul | 101      | 2,80            | ,827                |          |                        |
|                     | Lise     | 184      | 2,76            | ,817                |          |                        |
| Çalışan Performansı | İlkokul  | 105      | 3,70            | ,725                | 3,66     | ,027                   |
|                     | Ortaokul | 101      | 3,56            | ,788                |          |                        |
|                     | Lise     | 184      | 3,45            | ,813                |          |                        |
| İş Tatmini          | İlkokul  | 105      | 3,38            | ,607                | 2,41     | ,091                   |
|                     | Ortaokul | 101      | 3,29            | ,601                |          |                        |
|                     | Lise     | 184      | 3,20            | ,776                |          |                        |

Çalışılan okul kademesi değişkeni açısından çalışan performansı faktörüne ilişkin ortalamalar arasındaki fark anlamlı sonuç verdiğinden bu değişkeni oluşturan gruplar açısından faktör ortalamaları incelenmiş, farkın hangi gruptan kaynaklandığını test etmek için LSD analizinden yararlanılmıştır.

Tablo 2.23'den de izlenebileceği gibi çalışan performansı faktöründe ilkokul kademesindeki personel ile lise kademesindeki personel arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır. Bu durum ilkokul kademesindeki öğretmenlerin pandemi döneminde evden çalışırken performans düzeylerinin lise kademesindeki öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. İlgili önem düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı olmamakla birlikte benzer durum iş-aile çatışması ve iş tatmini faktörlerinde de görülmektedir.

**Tablo 2.23.** Çalışılan Okul Kademesi Değişkenlerine Göre Çalışan Performansı Düzeylerinin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

| <b>Post Hoc (LSD Testi)</b> |          |                            |                   |
|-----------------------------|----------|----------------------------|-------------------|
| <b>Karşılaştırma</b>        |          | <b>Ortalama Arası Fark</b> | <b>Anlamlılık</b> |
| <b>Çalışan Performansı</b>  | Ortaokul | ,142                       | ,192              |
|                             | İlkokul  | ,258                       | ,007*             |
|                             | Lise     | ,115                       | ,234              |

### 2.7.6. Medeni Durum Açısından İş Aile Çatışması, Çalışan Performansı Ve İş Tatmini

Tablo 2.24'de medeni durum açısından çalışanların iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatminine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi medeni durum değişkeni açısından faktör ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 2.24.** Medeni Durum Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

| <i>Faktör</i>       |       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>Stand. Sapma</i> | <i>F</i> | <i>Önem Düz. (Sig)</i> |
|---------------------|-------|----------|-----------------|---------------------|----------|------------------------|
| İş Aile Çatışma     | Evli  | 314      | 2,80            | ,780                | ,010     | ,921                   |
|                     | Bekar | 76       | 2,79            | ,945                |          |                        |
| Çalışan Performansı | Evli  | 314      | 3,51            | ,799                | 2,99     | ,085                   |
|                     | Bekar | 76       | 3,69            | ,777                |          |                        |
| İş Tatmini          | Evli  | 314      | 3,25            | ,685                | 1,58     | ,209                   |
|                     | Bekar | 76       | 3,36            | ,724                |          |                        |

### 2.7.7. Eşin Çalışması Açısından İş-Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini

Tablo 2.25'de eşin çalışması değişkeni açısından çalışanların iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatminine ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. İş aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark incelendiğinde çalışan performansı açısından farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Eşi çalışmayanların performans ortalamaları (3,31), eşi çalışanların performans ortalamalarından (3,59) daha düşüktür. Bu durum eşi çalışan öğretmenlerin pandemi döneminde evden çalışırken eşi çalışmayan öğretmenlere göre daha yüksek performans gösterdikleri şeklinde de ifade edilebilir.

**Tablo 2.25.** Eşin Çalışması Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

| <i>Faktör</i>       |       | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>Stand. Sapma</i> | <i>F</i> | <i>Önem Düz. (Sig)</i> |
|---------------------|-------|----------|-----------------|---------------------|----------|------------------------|
| İş Aile Çatışması   | Evet  | 230      | 2,83            | ,776                | 1,006    | ,317                   |
|                     | Hayır | 84       | 2,73            | ,792                |          |                        |
| Çalışan Performansı | Evet  | 230      | 3,59            | ,763                | 7,375    | <b>,007</b>            |
|                     | Hayır | 84       | 3,31            | ,830                |          |                        |
| İş Tatmini          | Evet  | 230      | 3,25            | ,686                | ,024     | ,877                   |
|                     | Hayır | 84       | 3,24            | ,688                |          |                        |

**2.7.8. Çocuk Sayısı Açısından İş Aile Çatışması, Çalışan Performansı ve İş Tatmini**

Tablo 2.26'da çocuk sayısı değişkeni açısından çalışanların iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini algılarına ilişkin tek yönlü varyans analizi sonuçları verilmiştir. Tablodan da izlenebileceği gibi çocuk sayısı değişkeni açısından faktör ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yoktur.

**Tablo 2.26.** Çocuk Sayısı Değişkeni Açısından Tek Yönlü Varyans Analizi

| <i>Faktör</i>       |   | <i>N</i> | <i>Ortalama</i> | <i>Stand. Sapma</i> | <i>F</i> | <i>Önem Düz. (Sig)</i> |
|---------------------|---|----------|-----------------|---------------------|----------|------------------------|
| İş Aile Çatışma     | 0 | 53       | 2,58            | ,790                | 1,498    | ,203                   |
|                     | 1 | 80       | 2,85            | ,721                |          |                        |
|                     | 2 | 130      | 2,85            | ,796                |          |                        |
|                     | 3 | 43       | 2,80            | ,783                |          |                        |
|                     | 4 | 8        | 3,06            | ,916                |          |                        |
| Çalışan Performansı | 0 | 53       | 3,40            | ,783                | ,875     | ,479                   |
|                     | 1 | 80       | 3,60            | ,740                |          |                        |
|                     | 2 | 130      | 3,53            | ,815                |          |                        |
|                     | 3 | 43       | 3,40            | ,848                |          |                        |
|                     | 4 | 8        | 3,59            | ,498                |          |                        |
| İş Tatmini          | 0 | 53       | 3,34            | ,695                | ,523     | ,719                   |
|                     | 1 | 80       | 3,21            | ,585                |          |                        |
|                     | 2 | 130      | 3,25            | ,737                |          |                        |
|                     | 3 | 43       | 3,24            | ,733                |          |                        |
|                     | 4 | 8        | 3,01            | ,410                |          |                        |

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışması pandemi döneminde uzaktan çalışan öğretmenlerin yaşamış oldukları iş-aile çatışmalarının iş tatminleri ve performansları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bu amaca ulaşılabilmesi adına örneklem grubundan elde edilen veriler, iş-aile çatışması, iş tatmini ve çalışan performansı değişkenleri açısından ayrı ayrı ve birbirleri ile ilişkili bir şekilde değerlendirilerek yorumlamada bulunulmuştur.

Araştırmamızda yer alan değişkenlerle ilgili olarak bilimsel tanımlamalara, teorilere ve görüşlere araştırmanın kavramsal kısmında ayrıntılı bir şekilde yer verilmiştir. Bu değişkenlerle ilgili ulaşılan sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir.

Uzaktan çalışma, teknolojik gelişimlerin beraberinde getirmiş olduğu bir çalışma modelidir. Aslında önceki dönemlerde de her ne kadar kullanılmış olsa da teknolojik gelişmeler bu çalışma modelinin daha geniş alanlara yayılmasını sağlamış ve artık günümüzde birçok örgüt için uzaktan çalışma alternatif bir çalışma modeli olmuştur.

Dünya geneline yayılan Covid-19 salgınıyla birlikte uzaktan çalışma, yeni bir ivme kazanmış ve farklı sektörlerde kullanılmaya başlanmıştır. Bu sektörlerden bir tanesi de eğitim sektörüdür. Özellikle ülkemizdeki devlet okullarında önceleri hiç denenmemiş olan uzaktan çalışma yöntemi pandemi ile beraber karşımıza çıkmış ve karar alıcı otorite öğrencilerin pandemi döneminde eğitim/öğretim görebilmeleri için böyle bir sistem geliştirmiştir.

Uzaktan çalışma yönteminin literatürde genel kabul görmüş üç türü bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın olanı ev temelli uzaktan çalışmadır. Uzaktan çalışmanın temelini oluşturan bu yöntemde, çalışanlar işlerini teknolojik araçlar kullanarak evden yapmaktadırlar. Merkez temelli uzaktan çalışmada işverenler, çalışanların ikamet ettikleri yerlere yakın noktalarda oluşturdukları çalışma ortamlarında çalışanların işlerini yapmalarına olanak tanımaktadır. Son olarak hareket temelli uzaktan çalışma yöntemi ise belirli meslek gruplarına hitap eden belli bir noktaya bağlı olmayıp her yerde çalışma olarak ifade edilmektedir.

İş-aile çatışması, çalışanların aile ve iş yaşamındaki rollerinin birbiriyle uyumsuzluğu sonucu ortaya çıkan bir durumdur. Çalışan tek başına bir birey olmasına

karşın yaşamı boyunca farklı rollere bürünmekte ve bu rolleri oynamaktadır. Bu rollere örnek olarak çalışanın ailesindeki rolü, çalışma yaşamındaki rolü, arkadaşları arasındaki rolü, sosyal statüsünün getirmiş olduğu roller verilebilir. Bu farklı rollerden birbirini en çok etkileyen iş rolü ile aile rolüdür. Çünkü çalışan, örgütündeki rolünün gereği olarak emek vermekte ve sosyal yaşamında da bir statü elde etmektedir. Bu iki rolün kişiden çeşitli beklentileri vardır ve kişinin yaşamı ise bir bütündür. Bu dengenin kurulamaması da iki rol arası çatışmalara sebep olmakta ve dolayısıyla da iş-aile çatışması yaşanmaktadır.

İş-aile çatışması aslında sadece bireyi etkileyen bir olgu değildir. Çünkü birey bu çatışma ortamına maruz kaldığı durumda sosyolojik ve psikolojik bazı etkiler oluşmakta, toplumsal adaptasyon bozulabilmekte, iş verimsizliği, boşanmalar gibi birçok sorun doğabilmektedir. Çalışma hayatı sürdükçe ve zaman sorununun önüne geçilmediği müddetçe iş-aile çatışmasının devam edeceği düşünülmektedir. Örgütsel, ailesel ve bireysel olarak alınabilecek önlemler sadece çatışmanın şiddetini düşürebilecek ve buna bağlı olarak bireyin iş ve aile yaşamında daha az sorun yaşamasını sağlayacaktır.

Çalışan performansı en temel anlamıyla bir faydanın ölçülmesi halidir. Çalışanlar örgütleri için bir katma değer yaratırlar. Bu katma değer düşük ve yüksek olması çalışanın performansı olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların optimal düzeyde sağladıkları fayda performans değerlendirmede karşımıza çıkmaktadır. Ortaya çıkarılan faydanın azalması ise performansın düşüklüğünün göstergesidir. Çalışan performansı belirtildiği gibi hem örgütlerin verimliliğini hem de çalışanın değerlendirmesi hem de örgütlerin çalışanlarını değerlendirmesi açısından önemli bir kavramdır. Çalışanın performansı doğru yöntemler kullanılarak artırılacağı gibi yanlış uygulamalarla da düşebilmektedir.

Bir örgütün verimliliği çalışanların işlerinden memnun olma düzeyleriyle oldukça ilgilidir. Bireylerin işlerine yönelik tutum ve davranışlarının olumlu olması kendilerini sistemin bir parçası görmelerini sağlamaktadır. Çalışanlar örgütlerindeki faaliyetlerine bağlı bir görev üstlenir. Bu görev karşılığında aldıkları soyut ve somut ödüller yoluyla tatmin olur. Tatmin her çalışan için farklı beklentilerin varlığına bağlı olarak değişebilen bir kavramdır. Örnek olarak çalışanların bir kısmı aldığı ücreti, işinin karşılığı olarak

yeteri miktarda olduğunu düşünüyorsa tatmin düzeyi yüksek olacakken aynı ücreti işinin karşılığında az bulan çalışanın tatmin düzeyi düşük olabilecektir. Tabi çalışanlar yaşamlarının önemli bir kısmını işte geçirirler. Haliyle bir yerde çalışmak sadece maddi boyutu olan bir durum olmamakla beraber psikolojik etkileri de bulunan bir durumdur. Ekonomik kalkınmanın dışında çalışanların psikolojik durumlarının da etkilendiği düşünüldüğünde tatmin kavramının ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır.

İş-aile çatışması, iş tatmini ve çalışan performansı aslında birbiriyle yakından ilişkili kavramlardır. Birey iş ve aile rollerinin gereksinimlerini karşılarken bazı aksaklıkların, eksikliklerin oluşması da muhtemeldir. Bu aksaklıklar ve eksiklikler iki rol arasında çatışmaya sebep olmakta dolayısıyla işten aileye ya da aileden işe karşı bireyi olumsuz tutumlar içine sürüklemektedir. İşten kaynaklı olarak ailede oluşan çatışmalar kişinin strese girmesi, mutlu olmaması ya da motivasyonunun bozulması gibi birçok unsuru harekete geçirerek tatmin duygusunu olumsuz etkilemektedir.

Yine çalışanların hem yaptıkları işlere hem de ailelerine karşı sorumlulukları bulunmaktadır. Bir anlamda farklı yaşam alanlarını oluşturan iki rolün de çalışanlardan farklı beklentileri vardır. Örgütler çalışanlarından daha fazla emek daha fazla enerji harcamalarını beklerken aileleri ise daha fazla ilgi daha fazla birlikte zaman geçirmeyi önemsemektedir. Çalışanların işlerinden kaynaklı sorunları aileleri ile olan yaşam alanlarında çatışmaya sebep olabilmekte ve bu durum motivasyonlarını düşürüp performanslarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Çalışanların genel olarak işlerinden elde ettikleri tatmin düzeyleri işe yönelik tutumlarını etkilemektedir. Bireylerin işlerine yönelik tutum ve davranışlarının olumlu olması kendilerini sistemin bir parçası görmelerini sağlamaktadır. Bu durum ise performans ve tatmin düzeylerinin artmasını sağlamaktadır.

Tez çalışmasının ampirik araştırma bölümünde araştırmanın konusunu oluşturan iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiler eğitim sektöründe ele alınarak değerlendirilmiş ve yorumlanmıştır. Bu bağlamda Erzurum ili Aziziye ilçesinde bulunan kamu okullarında çalışan 390 öğretmenden elde edilen veriler değerlendirilmiştir. Öncelikli olarak çalışmada kullanılmış olan ölçme araçlarına ait geçerlilik, güvenirlik, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Ölçeklere ait her bir boyut ve maddelere ait tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra

araştırmanın modeline uygun olarak değişkenler arasındaki ilişkiler korelasyon analizleriyle incelenmiş ve araştırma hipotezleri test edilerek sonuçlar değerlendirilmiştir. Son olarak da araştırma değişkenlerinin değerlendirilmesi örneklem grubuna ait demografik bilgiler açısından farklılık oluşturup oluşturmadığı tek yönlü varyans analizleriyle incelenmiş ve böylece araştırmaya ait temel sorular cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

Cevaplanan ilk araştırma sorusu, "Pandemi döneminde uzaktan çalışanların iş-aile çatışma durumları ne düzeyde olmuştur?" sorusudur. Söz konusu soruya cevap vermek amacıyla iş-aile çatışması ölçeğine ilişkin ifadelerin ortalamaları ve frekans dağılımları incelenmiş iş-aile çatışmasını ölçen 10 ifadenin genel ortalamasının 2,79 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç, araştırmaya katılan öğretmenlerin iş-aile çatışmasına ilişkin algılarının orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Başka bir ifadeyle pandemi döneminde uzaktan çalışan öğretmenler orta seviyede iş-aile çatışması yaşamışlardır.

Araştırmanın 2. Sorusu, "Pandemi döneminde uzaktan çalışanların performansları hangi düzeyde olmuştur?" sorusudur. Söz konusu soruya cevap verebilmek amacıyla, katılımcıların çalışan performansı ile ilgili algılarına ilişkin 4 soruya verdikleri cevapların genel ortalaması incelenmiş ve ortalamanın 3,55 olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç araştırmaya katkılarını sunan öğretmenlerin performans düzeylerinin orta düzeyin üzerinde olduğunu göstermektedir. Pandemi döneminde uzaktan çalışan öğretmenlerin bireysel performanslarını düşük tutmamaları fedakar eğitim çalışanlarının toplumsal açıdan önemini bir kez daha göstermiştir.

Araştırmanın 3. Sorusu, "Pandemi döneminde uzaktan çalışanların iş tatmin düzeyleri ne ölçüdedir?" sorusudur. Katılımcı grubun iş tatmin düzeylerini belirlemek amacıyla düşük faktör yüküyle yüklenmiş olan 5 soru çıkartıldıktan sonra kalan 15 ifadeye verdikleri cevapların genel ortalamasının 3,27 olduğu tespit edilmiştir. Bu durum araştırmamıza katılan öğretmenlerin iş tatmin düzeylerinin düşük olmadığını göstermektedir. Bir başka ifadeyle eğitim çalışanlarının pandemi döneminde uzaktan çalışıyor olmaları iş tatminini çokta olumsuz etkilemediğidir.

Araştırma modelini oluşturan değişkenler arasındaki ilişkilere yönelik soruları cevaplandırmak amacıyla değişkenlerin öncelikle birbirleriyle ilişki düzeyleri korelasyon analiziyle belirlenmiştir. Yapılan bu analizler neticesinde iş-aile çatışması ile

alışan performansı ve iş-aile çatışması ile iş tatmini arasında negatif yönlü, çalışan performansı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra değişkenlerin birbirini hangi düzeyde etkilediklerini belirlemek amacıyla araştırma modeli yapısal denklik testi doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Araştırmamızda bulunan aracı değişkenin etkisini test edebilmek amacıyla aracı değişken çıkarılarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne ölçüde yordadığı incelenmiştir. Daha sonra bootstrap yöntemi kullanılarak aracı değişkenin etkisinin anlam düzeyi değerlendirilmiştir. Yapısal testte ilk önce "Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasıyla performansları arasında nasıl bir ilişki vardır?", "Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasıyla iş tatmin düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?" ve "Pandemi döneminde uzaktan çalışanların performanslarıyla tatmin düzeyleri arasında nasıl bir ilişki vardır?" soruları cevaplandırılmaya çalışılmıştır.

Yapısal modele göre, katılımcıların iş-aile çatışması algılarının çalışan performansı düzeylerini  $p < 0,01$  önem düzeyinde (-,164) olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç çalışanların iş-aile çatışma düzeylerinin arttıkça performanslarının olumsuz yönde etkilendiğini ve performanslarında düşme meydana geldiğini göstermektedir. Araştırma sonucumuzla benzerlik gösteren çalışmalardan Frone ve arkadaşları (1997) yaptıkları çalışmada iş-aile çatışmasının çalışan performansını düşürdüğünü bulmuşlardır. Yine benzer şekilde Karatepe ve Kılıç (2007) tarafından Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti'nde faaliyet gösteren otellerde çalışan bir kısım personel üzerinde yapılan çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmış ve çalışan performansının düşmesinde iş-aile çatışmasının etkisi olduğu belirlenmiştir.

Öztoprak ve Delil (2022) yiyecek-içecek işletmelerinde çalışan 367 personel üzerinde yapılan bir başka araştırmada da benzer şekilde bir sonuca ulaşılmış ve iş-aile çatışmasının çalışan performansı üzerindeki etkisinin %20 gibi büyük bir orana sahip olduğunu bulmuşlardır. Bu durum gösteriyor ki iş-aile çatışması çalışan performansını olumsuz etkilemektedir. Performans düzeyi düşük bir çalışanın örgüte katacağı katma değerde benzer oranlarda düşebilecektir. Örgütler tarafından özellikle iş-aile çatışması sorunun çözülmesi çalışanın performansını olumlu yönde etkileyecek ve dolayısıyla da örgütsel hedeflerin ulaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Yine benzer şekilde çalışanların iş-aile çatışması algılarının, iş tatmini  $p<0,01$  önem düzeyinde (-,240) olumsuz yönde etkilediği belirlenmiştir. Bu çalışan performansında olduğu gibi çalışanların iş-aile çatışmalarının iş tatminini olumsuz etkilediğini göstermektedir. Dolayısıyla denilebilir ki iş-aile çatışması arttıkça çalışanların iş tatmin düzeyleri düşmektedir. Elde edilen bu sonuç Bachrach ve arkadaşları (1991) tarafından hemşire ve mühendis iki grup üzerinde yapılan araştırma ile benzerlik göstermektedir. Benzer şekilde Aras ve Karakiraz (2013) tarafından doktora yapan 112 araştırma görevlisine uygulanan araştırmanın sonucunda iş-aile çatışma düzeyi ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki görülmüştür.

İncelenen birçok çalışmada iş-aile çatışmasının artmasının en kayda değer sonucunun örgütler açısından iş tatminini düşürdüğüdür. Başka bir ifadeyle çalışmalar genel olarak yüksek düzeyde bir iş-aile çatışması olması durumunda, çalışanların iş tatminlerinin de olumsuz etkilendiğini göstermektedir (Bragger vd., 2005: 307; Wayne vd., 2004: 118; Brough vd., 2005: 231; Noor, 2002: 657).

Genel olarak bakıldığında sonuçlar gösteriyor ki çalışanların iş-aile çatışmaları ile iş tatminleri arasında bir ilişki mevcuttur. Bu da demektir ki iş-aile çatışması artan bir çalışan iş yerinde yeteri kadar tatmin düzeyine ulaşamayacak ve doğal olarak da çalışanın mutsuz olduğu bir örgüt yapısı oluşacaktır. Örgütlerin özellikle bu anlamda bir altyapı oluşturmaları, çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmalarını örgütsel boyutta en aza indirmelerini çalışanların tatmin düzeylerini artırmalarını sağlayacaktır. Çünkü bir çalışanın tatmin düzeyi artarsa işine olan bağlılığı, işini önemsemesi değer vermesi ve emek harcaması artar.

Araştırma sorularımızdan bir diğeri de çalışanların performanslarıyla tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Yapısal modele göre katılımcıların çalışan performansı algılarının iş tatmin düzeylerini  $p<0,01$  önem düzeyinde (,455) olumlu etkilediği belirlenmiştir. Bu durum bizlere çalışanların performansları arttıkça tatmin düzeylerinin de arttığını göstermektedir ya da tam tersi şekliyle tatmin düzeyi artan çalışanın performansı da benzer şekilde artmaktadır. Tekin (2019) 149 araştırma görevlisi ile yaptığı çalışmada da benzer sonuçları bulmuş ve iş tatmini ile performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğunu saptamıştır. Farklı sektörlerde çalışan

572 çalışan üzerinde yapılan bir çalışmada da iş tatmini ile iş performansı arasında pozitif yönlü olumlu bir ilişki olduğu görülmüştür (Erkuş ve Fındıklı, 2013:302).

Yine elde ettiğimiz sonuçlara benzer şekilde İspir ve Yeşil (2020) yaptıkları bir çalışmada 226 kişiye anket uygulayarak çalışan performansı ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu belirlemiş ve dolayısıyla da iki değişkenin herhangi birinde bir artış meydana geldiğinde diğerrinin de anlamlı ve pozitif olarak etkilendiği görülmüştür. Tekingündüz ve arkadaşları da (2016) 662 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada çalışan performansı ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu saptamışlardır.

Birçok araştırmada benzer sonuçların elde edilmiş olması çalışanların performansları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durumda örgütler çalışanlarının performans ve tatmin düzeyleri arasındaki ilişkinin varlığından haberdar olmalı ve iş-aile çatışmasının olumsuz yansımalarını en aza indirebilmek için uygun örgütsel ortamları oluşturmalarıdır. Çünkü bir örgütün en önemli girdisi hiç şüphesiz çalışanlarıdır. Çalışanların performansları ve tatmin düzeyleri ne kadar yüksekse örgütün yaşamını sürdürmesi ve sunduğu hizmetin kalitesi de o oranda artabilmektedir.

Araştırmanın diğer sorusu da "Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasının çalışan performansı ile arasındaki ilişkide iş tatmini nasıl bir rol oynamaktadır?" şeklindeydi. Bu sorunun cevabını bulabilme adına öncelikle aracısız doğrudan etkiler ve aracılı olarak doğrudan etkiler incelenmiştir ve daha sonra da bootstrap yöntemi ile aracı değişkenin dolaylı olarak etkilerinin anlamlılık düzeyine bakılmıştır.

İş tatmini bağlamında pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışması ile performansları arasındaki ilişkide etkileşimleri incelenirken öncelikle iş tatmini aracı değişkeni modelden çıkarılarak iş-aile çatışmasının çalışan performansına doğrudan etkisine bakılmıştır. Bu etki %99 önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Daha sonra ise aracı değişkenimiz olan iş tatmini modele dahil edilmiş ve tekrar analize tabi tutulmuştur. Bu durumda ise iş-aile çatışmasının performansa olan etkisi anlamlı bulunamamıştır. Hâlbuki öncesinde yapılan testler iş-aile çatışmasının aracısız doğrudan etkisinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna karşın modele iş tatmini

eklendiği durumda iş-aile çatışmasının performansa olan etkisi azalmış ve anlamlılığını yitirmiştir. Bootstrap testi sonucuna göre de aracı değişkenin etkisi anlamlı çıkmıştır. Aracı değişkenimiz olan iş tatmininin modele eklenmesiyle beraber iş-aile çatışmasının performansa etkisinin anlamlılığını yitirmesi iş tatmininin iş-aile çatışması ve performans arasındaki ilişkide tam bir aracılık rol üstlendiğini göstermektedir. Bu durum iş-aile çatışmasının hem doğrudan hem de iş tatmini üzerinden performansı etkilediği şeklinde de yorumlamak mümkündür.

Araştırma sorularımızdan sonuncusu ise: "Pandemi döneminde uzaktan çalışanların demografik özellikleri açısından iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini ne ölçüde farklılık göstermektedir?" şeklindeydi. Bu kısmın incelenmesi için cinsiyet, yaş, meslekteki çalışma süresi, yöneticilik görevi, çalışılan okulun eğitim kademesi, medeni durum, eşin çalışma durumu ve son olarak çocuk sayısı gibi demografik değişkenler açısından iş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini düzeyleri arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelemeler yapılmıştır.

İncelenen test sonuçlarına göre pandemi döneminde evden çalışan kadın öğretmenlerin performansının erkek öğretmenlere göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Yine fark istatistiksel açıdan anlamlı olmamakla birlikte kadın öğretmenlerin iş-aile çatışması düzeyleri erkek öğretmenlere göre daha düşük iş tatmin düzeyleri ise daha yüksektir. Bu sonuç Yazıcıoğlu (2010)'nun 1042 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmayla benzer özellikler göstermekte ve kadın çalışanların performans ve iş tatmin düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığını yani kadın çalışanların erkek çalışanlara göre hem daha performanslı hem de iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Yaş değişkeni açısından iş tatmini faktöründe 25-35 yaş arasındaki çalışanlar ile 36-45 yaş arasındaki çalışanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmüştür. Başka bir ifadeyle 36-45 yaş grubundaki öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri diğer gruplara göre daha düşüktür.

Mesleki süre açısından iş tatmini faktöründe 5 yıldan az çalışan personel ile hem 5-15 yıl arası çalışan personel ile hem de 16-25 yıl arası çalışan personelin ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Başka bir ifadeyle pandemi

döneminde evden çalışan 5 yıldan az sürelik mesleki deneyime sahip öğretmenlerin iş tatmin düzeyleri 5 yıldan daha fazla deneyime sahip öğretmenlere göre daha fazladır denebilir. Bu durum meslekte daha yeni olan çalışanların iş tatmin düzeyleri diğer gruplara göre yüksek seyredebilmektedir.

Yöneticilik görevi değişkeni açısından veri seti incelendiğinde çalışmamızın üç boyutu açısından da anlamlı istatistiksel bir fark oluşmadığı gözlenmiştir. Ortalamalar açısından incelendiğinde çalışan performansının ortalaması yüksek olsa da bu durum anlamlı bir fark oluşturmamıştır.

Çalışılan okulun kademesi değişkeni açısından bakıldığında çalışan performansı faktöründe ilkökul kademesindeki personel ile lise kademesindeki personel arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır. Bu durum ilkökul kademesindeki öğretmenlerin pandemi döneminde evden çalışırken performans düzeylerinin lise kademesindeki öğretmenlere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. İlgili önem düzeylerinde istatistiksel açıdan anlamlı olmamakla birlikte benzer durum iş-aile çatışması ve iş tatmini faktörlerinde de görülmektedir. Eğitim kademesi arttıkça öğretmenlerin performansları düşmekte tatmin düzeyleri azalmaktadır.

Medeni durum açısından elde edilen veriler incelendiğinde medeni durum değişkeni açısından faktör ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemiştir.

İş-aile çatışması, çalışan performansı ve iş tatmini faktörlerinin ortalamaları arasındaki fark eşin çalışması faktörü açısından incelendiğinde çalışan performansı faktöründe farkın istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmektedir. Eşi çalışmayanların performans ortalamaları eşi çalışanların performans ortalamalarından daha düşüktür. Bu durum eşi çalışan öğretmenlerin pandemi döneminde evden çalışırken eşi çalışmayan öğretmenlere göre daha yüksek performans gösterdikleri şeklinde de ifade edilebilir. Bunun sebebini her iki eşin de iş yoğunluklarının bulunması, çalışma saatlerini verimli hale getirmekte ve dolayısıyla da performanslarını artırmaktadır şeklinde açıklamak mümkündür.

Demografik değişkenler açısından anket formundaki son ifadeyi çocuk sayısı oluşturmaktadır. Çocuk sayısı değişkeni açısından faktör ortalamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark görülmemiştir.

### **Genel Değerlendirme**

Bu yüksek lisans tez çalışması ile pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasının, performansları ve iş tatminleri üzerine etkisi araştırılmıştır. Konuyla ilgili literatür incelendiğinde tezde yer alan üç kavramın pandemi döneminde uzaktan çalışanlar açısından incelenmediği gözlemlenmiştir. Bu durum çalışmanın özgünlüğünü artırmaktadır. Bu nedenle de yapılan bu araştırmanın kavramlar arası ilişkiler açısından alanyazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Pandemi döneminde uzaktan çalışanların yaşadıkları iş-aile çatışmasının çalışan performansı ve tatmini üzerindeki etkisine bakıldığında bu etkinin olumsuz olması örneklem grubumuzun yaptıkları işin önemi düşünüldüğünde dikkate alınması gereken bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Acun, A. (2016). *İş Aile Çatışması ve Turist Rehberlerinin İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akgemci, T. (2001). "Performans Değerlendirmesi". *Gazi Kitabevi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 165-184.
- Akkaşoğlu, S., & Ulama, Ş. (2016). "İşgörenlerin Çalışma Koşulları ve İş Tatmini: İstanbul'da Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma". *3rd International Congress Of Tourism & Management Researches*, 95-110.
- Akşit Aşık, N. (2010). "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme". *Türk İdare Dergisi*, 467(6), s. 31-51.
- Akyüz, K. C., S. Koçak, Y., Balaban, İ., Yıldırım., & T. Gedik. (2011). "Çalışanların İş Tatmin Düzeylerinin İncelenmesi (Muğla Orman Bölge Müdürlüğü Örneği)". *SDÜ Orman Fakülte Dergisi*, 12(1), 20-26.
- Akyüz, S. (2015). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Safranbolu Bölgesindeki Otel ve Konaklardaki Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aliyeva, A. (2013). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aras M., & Karakiraz, A. (2013). "Zaman Temelli İş Aile Çatışması, Düşük Başarı Hissi ve İş Tatmini İlişkisi: Doktora Yapan Araştırma Görevlileri Üzerinde Bir Araştırma". *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 1-14.
- Arslan, A. (2001). "Bireysel Performanstan Kurumsal Performansa Geçişte Etkili Bir Araç: 360 Derece Değerlendirme". *İstanbul Kalite Kongresi*, (12), 28-56.
- Arslan, M. (2012). "İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi". *Birey ve Toplum Dergisi*, 2(3), 99-113.

- Arvola, R., Piia T., Ülo K., & Virve, S. (2017). "Impact of Telework on the Perceived Work Environment of Older Workers". *Scientific Annals of Economics and Business*, 64(2), 199-214.
- Aryee, S. (1992). "Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict Among Married Professional Women: Evidence From Singapore Women". *Human Relations*, 45(8), 813-837.
- Atabay, S. E. (2012). *İş-Aile Çatışması ile İş Tatmini İlişkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ay, K. F. (2010). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Yükü Algısı ve İş-Aile Çatışması*. (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydemir, C. (2017). *İş-Aile Çatışmasının Psikolojik Performans Üzerindeki Etkisi: İşe Yabancılaşma ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü*. (Doktora Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydın, A., Üçüncü, K., & Taşdemir, T. (2010). "İşletmelerde Uygulanan Toplam Kalite Yönetimi Çalışmalarının Çalışan Performansı Üzerine Etkileri". *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (5), 41-62.
- Aydın-Göktepe, E.(2020). "Pandemi Döneminde Bireylerin Uzaktan (Evden) Çalışma Modeli Algısını Belirlenmeye Yönelik Fenomenolojik Bir Araştırma; Kamu Üniversitesi Örneği". *Journal of Currentresearches on Business And Economics*, 10(1), s. 29- 42.
- Aytaç, S. (2001). "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi", *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 3(1), <http://isgucdergi.org> (11.06.2021).
- Aziri, B. (2011). "Job Satisfaction: A Literature Review". *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (1999). "The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime". *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.

- Bachrach, S., Bamberger P. & Conley S. (1991). "Work-Home Conflict Among Nurses and Engineers: Mediating the Impact of Role Stress on Burnout and Satisfaction at Work". *Jorunal of Organizational Behavior*, 12(1), s. 39-53.
- Bakan, İ., & Kelleroğlu, H. (2003). "Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalardan Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması". *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 8(1), s.103-127.
- Barlı, Ö. (2010). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Aktif Yayınevi.
- Baykal, B. (2014). "Çalışma Saatleri İş-Aile Çatışması Açısından Belirleyici midir? Erkek Çalışanlar Açısından Bir İnceleme". *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(2), s.10-23.
- Baymur, F. (2004). *Genel Psikoloji*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Baysal, A. C. (1993). *Çalışma Yaşamında İnsan*. İstanbul: Avcıol Basım Yayın.
- Berkün, S. (2012). *Özürlülerin İstihdamında Ev Esaslı Tele Çalışma (Evde Tele Çalışma): Bursa İli Belediyelerinden Örnekler*. (Doktora Tezi). Bursa: Uludağ Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bilir, M. (2016). *İş Görenlerde İş-Aile ve Aile-İş Çatışmasının Tükenmişlik Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bingöl, D. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.
- Bingöl, Ş. (2004). "Türkiye Tarımına Dayalı Sanayide Pazarlama Yönetimi ve Rekabette Başarı Kriterleri". *Verimlilik Dergisi*, (1), s. 131-167.
- Bozkurt, Ç. (2018). *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi ve İş Doyumu İle İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması". *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Bülbül, S. (2016). *Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini: Bir Kamu Kurumunda Uygulaması*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Bragger, J. D., Ofelia R. S., Eugene, J. K., Lisa, I. & Erin, R. (2005). "Work-Family Conflict, Work-Family Culture, and Organizational Citizenship Behavior Among Teachers". *Journal of Business and Psychology*, 20(2), s. 303-324.
- Brough, P., Michael P. O. & Thomas J. K. (2005). "The Ability of 'Family Friendly' Organizational Resources to Predict Work-Family Conflict and Job and Family Satisfaction". *Stress and Health, Journal of the International Society for the Investigation of Stress* 21(4), s. 223-234.
- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). "The Relation Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis". *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), s. 336-353
- Campbell, J. P. (1990). "Modeling The Performance Prediction Problem In Industrial And Organizational Psychology". *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, (1), s. 687-732.
- Canman, A. D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Catt, S.E., & Miller, D.S. (1991). *Supervision: Working With People*. Irwin Inc., 2nd Ed. Boston.
- Cooke, R.A. & Rousseau, D.M. (1984). "Stres and Strain From Family Roles and Work-Role Expectations". *Journal of Applied Psychology*, 69(2), s. 252-260.
- Ceylan, A., & Ulutürk, Y. H. (2006). "Rol Belirsizliği, Rol Çatışması, İş Tatmini ve Performans Arasındaki İlişkiler", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(1), s. 48-58.
- Clark, A. E. (1997). "Job Satisfaction and Gender: Why Are Women So happy At Work?", *Labour Economics*, 4(4), 341-372.
- Crosbie, T., & Moore, J. (2004). "Work-life Balance and Working From Home". *Social Policy and Society*, 3(3), 223-233. <https://doi.org/10.1017/S1474746404001733>
- Çağatay, A. (2012). *İş-Aile Çatışmasının Çalışanların İş Performanslarına Etkisinin Belirlenmesi: Ankara'daki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Çakmak, B. B. (2004). *İş-Aile Yaşam Alanlarında Yaşanan Çatışmalar ve Bu Çatışmaların İşe Bağlılığa Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakmak, D. N. (2008). *Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmaların Bireylerin Performansları Üzerine Etkisinde İş ve Yaşam Tatmininin Rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kayseri: Erciyes Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çarıkçı, H. İ., & Çelikkol, Ö. (2009). "İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(9), 153-170.
- Çelebi, E. R. (2020). *Çalışanların İş Tatmini Ve Performansı Arasındaki İlişkide Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Uşak: Uşak Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelen, Ö. (2011). *Ekip Çalışması Etkinliğinin İş Tatmini Ve Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Uygulama*. (Doktora Tezi). Ankara: Gülhane Askeri Tıp Akademisi-Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çelik, M. & Turunç, Ö. (2010). "Lider Desteğinin çalışanların İş-Aile Yaşam atışması ve İş Performansına Etkisi Savunma Sektöründe Bir Araştırma". *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 19-41.
- Çolak, C. (2010). *Performans Kavramı, Değerlendirmesi Ve Balıkesir İl Emniyet Müdürlüğü Yıldırım Ekipler Amirliği'nde Performans Uygulaması Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çolak, S. (2018). *Kabin Memurlarında İş-Aile Çatışmasının İş Tatmini ve Kariyer Tatmini Üzerindeki Etkileri: THY Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir: Hacı Bektaş Veli Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöp, S., & Doğanay, A., (2020). "Algılanan Liderlik İletişiminin İş Performansı ve İş Tatminine Etkisi: 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 34-49.

- Demirbulat, G. Ö. (2014). “Profesyonel Turist Rehberliği Mesleğinin Aile Yaşantısı Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir İnceleme”. *Turizm ve Araştırma Dergisi*, 3(2), s. 21-41.
- Di Martino, V., & Wirth, L. (1990). “Telework: A New Way Of Working and Living”. *International Labour Review*, 129(5), s. 529-554.
- Duygulu, E. (1999). “Yabancılaşma Olgusuna Yönelik Karşılaştırmalı Bir İnceleme”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(3), 1-22.
- Dyne, L. V., Ang, S., & Botero, I. C. (2003). “Conceptualizing Employee Silence and Employee Voice As Multidimensional Constructs”. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1359-1392.
- Edwards, J.R. & Rothbard, N.P. (2000). “Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying The Relationship Between Work and Family Constructs”. *Academy of Management Review*, 25(1), s. 178-199.
- E Silva, J. A., & Melo, P. (2017). “The Effects of Home-Based Telework on Household Total Travel: A Path analysis Approach of British Households”. *Transportation Research Procedia*, (27), 832-840.
- Efeoğlu, İ. E. (2006), *İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Efeoğlu, İ.E., & Özgen, H. (2007). “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 237-254.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, Z., & Erat, (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26.
- Eren, F. (2017). *Hizmetkâr Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ergin, E. (2018). *İş-Aile Çatışmasının İş Tatmini Kariyer Tatmini ve Yaşam Tatmini Üzerine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ergül, O. (2015). *Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Gelişim Üniversitesi-Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Erigüç, K. G. (1994). *Hastanelerde Personelin İşle İlgili Tutumları, Personel Devri, Ankara İli Örneği*. (Doktora Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi-Sağlık Bilimler Enstitüsü.
- Erkuş, A., & Fındıklı, M. A. (2013). "Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma". *Istanbul University Journal of the School of Business Administration*, 42(2), 302-318.
- Ersöz, B. (2017). *İş-Aile Çatışmasının İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Bilgi Teknolojileri Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Fındıklı, İ. (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Fretwell, E. C., Lewis, C. C., & Hannay, M. (2013). "Myers-Briggs Type Indicator, A/B Personality Types, and Locus of Control: Where Do They Intersect?", *American Journal of Management*, 13(3), 57-66.
- Frone, M. R., Yardley, J. K., & Markel, K. S. (1997). "Developing and Testing An Integrative Model of The Work-Family Interface". *Journal of Vocational Behavior*, 50(2), 145-167.
- Gasimova, (2019). *İş-Aile Çatışmasının İşe Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A., & Engin, K. (2006). "Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla İli Örneği)". *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 31-45.

- Gedik, D. (2008). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitiminin Performans Üzerine Etkileri ve Örnek Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Genelge. (2020/4). COVID-19 kapsamında Kamu Çalışanlarına Yönelik İlave Tedbirler.<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/CumhurbaskanligiGenelge/20200322-4.pdf> [Erişim Tarihi: 23.12.2020].
- Giden, B. (2019). *X ve Y Kuşak İnsan Kaynakları Çalışanlarında İş Tatmini: Sakarya İli Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi-İşletme Enstitüsü.
- Gilboa, S., Shirom, A., Fried, Y. & Cooper, C. (2008). "A Meta-Analysis Of Work Demand Stressors and Job Performance: Examining Main and Moderating Effects". *Personnel Psychology*, 61(2), 227-271.
- Gökmen, F. (2019). *Havayolu Çalışanlarında İş Aile Çatışması, İş Tatmini ve Yaşam Doyumu İlişkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Göktepe, A. E. (2011). "Formel ve Enformel Kadın Çalışanların İstihdam Edilme Biçimlerinin İş Doyum Düzeyleri Üzerine Etkisi". *Akademik Bakış Dergisi*, (26), 1-12.
- Gönüllü, M., & İçli, G. (2001). "Çalışma Yaşamında Kadınlar: Aile ve İş İlişkileri". *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 25(1), 81-100.
- Görücü, İ. (2018). "Tele Çalışma (Evden Çalışma)". *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Alanında Yenilikçi Yaklaşımlar*, 2(53), 285-306.
- Greenhaus, H. J., & Beutell, J. N. (1985). "Sorurces of Conflict Between Work and Family Roles". *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Gurlaş, M. S. (2016). *Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gümüş, F. (2022). *Örgüt Kültürü'nün İş Tatminine Etkisi: Devlet ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Yalova: Yalova Üniversitesi-Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Gündoğan, T. (2010). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Bir İnsan Kaynakları Bölümünde Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gür, D. (2006). *Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası AŞ Uygulaması*. (Yüksek Lisans Tezi). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürkan, Y. (1995). “Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi”. *Vergi Dünyası*, (169), 48-69.
- Güven, M., Bakan, İ., & Yeşil, (2005). “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(1), 127-151.
- Güzelaydın, A. (2016). *Çalışan Yetişkinlerde Disleksi-İş Performansı İlişkisi: Çalışanlar Üzerine Örnek İnceleme*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Harpaz, I. (2002). “Advantages and Disadvantages of Telecommuting for the Individual, Organization and Society”. *Work Study*, 51(2), 74-80.
- Harputoğlu, D. D. (2015). *İşe Tutkunluk ve İş-Aile-İş Çatışmasının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hunt, J. W., & P. N. Saul. (1975). “The Relation ship of Age, Tenure, and Job Satisfaction in Males and Females”. *Academy of Management Journal*, 18(4), 690-702.
- İspir, İ. & Yeşil, (2020). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çalışanların İş Tatminine, Yenilikçiliğine ve Performansına Etkisi”. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15(58), 190-209.

- İşcan, Ö. F. & Sayın, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). *Job satisfaction: Subjective Well-Being At Work, The science Of Subjective Well-Being*. Ed: M. Eid, ve R. Larsen, New York: Guilford Publications, 393-413.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). “The Relation ship Between Pay And Job Satisfaction: A Meta-Analysis of The Literature”. *Journal of Vocational Behaviour*, 77(2), 157-167.
- Karadağ, İ. (2013). *Tükenmişlik İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kuruluşunda Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale: Onsekiz Mart Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karakulak, H. (2019). *İş-Aile ve Aile-İş Çatışması İle İş-Aile Hayat Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Üniversite Hastanesinde Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Hatay: Mustafa Kemal Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karataş, T.M. (2019). *İşe Adanmışlık, İş Becerikliliği ve İşgören Performansı Etkileşimi: Havacılık Sektöründeki Bir Firmada Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karatepe, O. M. (2013). “The Effects of Work Overload and Work-Family Conflict on Job Embeddedness and Job Performance: The Mediation of Emotional Exhaustion”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(4), 614-634.
- Karatepe, O.M. & Kılıç, H. (2007). “Relationships of Supervisor Support and Conflicts in The Work–Family Interface With The Selected Job Outcomes of Frontline Employees”, *Tourism Management*, 28(1), 238–252.
- Karatepe, O., & Bekteshi, L. (2008). “Antecedents and Outcomes of Work–Family Facilitation and Family–Work Facilitation Among Frontline Hotel Employees”. *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), 517-528.
- Karavin, A. (2021). *Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: İstanbul İlinde*

*Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi-Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Karcıoğlu, F. & Öztürk, Ü. (2009). “İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi: İstanbul İlinde Bir Araştırma”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1). s. 343-366.

Kaya, U. (2009). *Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Yüksek Lisans Programı İlköğretim Müfettişlerinin İş Tatminleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kayasandık, E.A. (2013). *İş-Aile Çatışması ve Duygusal Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Adaletin Düzenleyici Rolü.* (Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir: Nevşehir Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kazımlı, G. (2020). *Turizm Sektörü Çalışanlarında İş-Aile Çatışması ve Duygusal Emek İlişkisi.* (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Khan, M.M., Rehman, Z., & Akram, M.W. (2012). “The Impact of Employee Commitment on Employee Satisfaction Role of Employee Performance as a Moderating Variable”. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 1(2), 68-80.

Kızanıklı, M., & Hakan, K. O. Ç. (2017). “İş-Aile ve Aile-İş Yaşamı Çatışması İle İşgören Performansı Arasındaki İlişki: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 114-130.

Kitapçı, H., & Ö. C. Kaygısız. (2014). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Algının Örgütsel Bağlılığa Etkisinde İş Tatmininin Ara Değişken Olarak İncelenmesi”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(31), 157-192.

Koç, Y. (2019). *Duygusal Emegin İşgören Performansına Etkisi: Erzurum İli Çağrı Merkezi Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama.* (Yüksek Lisans Tezi). Ardahan: Ardahan Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Kopuk, M. B. (2019). *İş Doyumu ve İş Aile Çatışması Arasındaki İlişki: Eczane Teknikerleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Köksal, Bilge A. (1994). *İstatistik Analiz Metotları*. İstanbul: Çağlayan Kitapevi.
- Könezoğlu, B. (2006). *Aile ve Ailenin Korunması*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kuzulugil, Ş. (2012). “Kamu Hastaneleri Çalışanlarında İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(1), 129-141.
- Küçük, A.A. (2005). *Kamuda Performans Değerlendirme Sistemi ve Kamu Sağlık Sektöründe Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçükoğlu, M. T. (2018). “Psikolojik Güçlendirme, İş Tatmini ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişkiler: Türkiye’deki Üniversiteler Geneline Bir Araştırma”. *Verimlilik Dergisi*, (3), 143-164.
- Lawrence, K. (2003). *An Examination of the Relationship Between Job Satisfaction and Intention to Leave Among Specialty Sales Representatives in a Major Pharmaceutical Organization*. (Doktora Tezi). ABD: Capella University.
- Lee, R., & Wilbur, E. R. (1985). “Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis”. *Human Relations*, 38(8), 781-791.
- Lister, K., & Harnish, T. (2011). “The State of Telework in the US”. *Telework Research Network*, 5-55.
- Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Luthans, F. (1989). *Organizational Behavior*. 5th. edition, New York, Mcgraw-Hill.
- Maslow, A. H. (1943). “A Theory of Human Motivation”. *Psychological Review*, 50, 370-396.

- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). “Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki”. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.
- Meşhur, A. F. (2006). *Engellilerin Bir İstihdam Seçeneği Olarak Tele Çalışma: Modellenmesi ve Modelin Kent Planlama Açısından İrdelenmesi*. (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi-Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Meşhur, A. F. H. (2010). “Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 1-24.
- Mokhtarian, P. L. (1991). “Defining Telecommuting”. *Transportation Research Record*, (1305), 273-281.
- Muchinsky, P. M. (1993). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*, Brooks/Cole Publications, California.
- Mustajab, D., Bauw, A., Irawan, A., Rasyid, A., Aldrin-Akbar, M., & Amin-Hamid, M., (2020). “Covid-19 Pandemic: What Are The Challenges And Opportunities For E-Leadership?” *Fiscaeconomia*, 4(2), 483-497.
- Naktiyok, A. (2001). “Yer ve Zaman Kavramından Bağımsız Çalışma: Bireysel Etkileri Üzerine Bir Uygulama”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 49-60.
- Naktiyok, A., & Atabay, S.E. (2017). “İş-Aile Çatışması İle İş Tatmini Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Aile-İş Çatışmasının Aracılık Etkisi: Banka Çalışanları Üzerinde Yapılan Bir Araştırma”. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 6(12), 30-45.
- Noor, N. M. (2002). “Work-Family Conflict, Locus of Control, and Women’s Well-Being: Tests of Alternative Pathways”. *The Journal of Social Psychology*, 142 (5), 645-662.
- O'Connor, J. (2018). “The Impact of Job Satisfaction on the Turnover Intent of Executive Level Central Office Administrators in Texas Public School Districts: A Quantitative Study of Work Related Constructs”, *Education Sciences*, 8(2), 1-3. doi:10.3390/educsci8020069

- Oğuz, E. (2006). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Performanslarının Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 12(2), 227-258.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). “Personality, Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior”. *The Journal of Social Psychology*, 335(3), 339-350.
- Öğüt, A. (2006). “Türkiye’de Kadın Girişimciliğin ve Yöneticiliğin Önündeki Güçlükler: Cam Tavan Sendromu”, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 1(1), 56-78.
- Ölçer, F. (2004). “Telework: 21. Yüzyılın Yeni Çalışma Biçimi”. *Öneri Dergisi*, 6(22), 145-165.
- Önderoğlu, (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Önel, N. (2006). *İş-Aile Çatışmasının Çalışan Kadının Aile İçin İlişkileri Üzerine Etkileri*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öner, M. (2012). *İş-Aile Çatışması ve İş Tatmini İlişkisi: Özel Dershane Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma (Kocaeli Örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Örücü, E., & Esenkal, F. (2005). “Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği)”. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(14), 141-166.
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). “Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği”. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özcan, H. (1991). *Yükseköğrenim Kredi ve Yurtlar Kurumu Ankara Bölge Müdürlüğü Yurtları Yönetim İşgörenlerinin İş Doyumu*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özdemir, L., Erdem, H., & Kalkın, G. (2016). “Kamu Çalışanlarının Güvenlik İklimi Algılarının İş Tatmini ve İş Performansı Üzerine Etkisi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(15), 59-69.
- Özdevecioğlu, M., & Doruk, N. Ç. (2009). “Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi”. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (33), 69-99.
- Özen, S., & Uzun, T. (2005). “İşyerinde Çalışanın Yaşadığı Çatışmanın Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik Bir Uygulama”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3), 128-147.
- Özgünay, P. (2022). *Çevik Liderlik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolüne İlişkin Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). İstanbul: Gelişim Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özmutaf, M. N. (2007). “Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma”. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, 8(2), 41-60.
- Özmutaf, N. M. (2006). “Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım”. *Ege Journal of Fisheries and Aquatic Sciences*, 23(1), 75-81.
- Öztekin, Z. S. (2008) *Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma*. (Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, A. (2010). *Marka İletişiminin Kriz Dönemlerinde İşletme Performansına Etkisi ve Hazır Giyim İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öztürk, A. T., & İdil, O. K. Ç. U. (2020). “İş Tatmini ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki Üzerinde İş Stresinin Aracılık Rolünün Belirlenmesi”. *Gazi İktisat Ve İşletme Dergisi*, 6(3), 210-234.
- Öztoprak, M. & Delil, B. K. (2022). “İş-Aile Çatışması ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde İncelenmesi: Ankara İli Örneği”. *Investigation of the Relationship Between. Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 10(3), 2193-2211.

- Palmer, M. (1993). Winters T.K., Çev: Şahiner, D. *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayın.
- Palumbo, E. (2020). “Let Me Go To The Office! An Investigation Into The Side Effects of Working From Home On Work-Life Balance”. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790.
- Parasuraman, S., & Simmers A. C. (2001). “Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: a Comparative Study”. *Journal of Organizational Behavior*. 22(5), 551-568.
- Paridon, H. M., & Hupke, M. (2009). “Psychosocial Impact Of Mobile Telework: Results From An Online Survey”. *Europe’s Journal of Psychology*, 5(1), 1- 20.
- Pekel, H. N. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pınargözü, G. G. (2021). *Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Finans Sektöründe Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi-Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Rousseau, D. M., & Parks, J. M. (1993). “The Contracts of Individuals and Organizations”. *Research in Organizational Behavior*, 15(3), 1-43.
- Pritchard, R. D., & Karasick, B. W. (1973). “The Effects of Organizational Climate on Managerial Job Performance and Job Satisfaction”. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9(1), 126-146.
- Ryan, A. M., Kriska, D., West, B. J., & Sacco, J. M. (2001). “Anticipated Work / Family Conflict and Family Member Views: Role in Police Recruiting”. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 24(2), 228-239.
- Sabuncuoğlu, Z. (2009) *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, Bursa: Mkm Yayıncılık.

- Sağcan, A. (2013). *Özel Dershanelerde Görev Yapan Öğretmenlerin İş Tatminleri Ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Etkileşim İle İlgili Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Uşak: Uşak Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saklan, A. (2010). *Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Konya: Selçuk Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Saltiel, F. (2020). "Who Can Work From Home In Developing Countries". *Covid Economics*, (7), 104-118.
- Sarıkamış, Ç.(2006). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Örgüte Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi ve Başarı Teknik A.Ş'de Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sayan, H., (2020). "Covid-19 Pandemisi Sürecinde Öğretim Elemanlarının Uzaktan Eğitime İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi". *Ajit-E: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11(42), 100-122.
- Sayıldı, H. (2020). *İş-Aile Çatışması ve İş Stresinin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Soysal, T. (2006). "Tele Çalışma". *Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi*, 1(9), 133-165.
- Söyük, (2007). *Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma*. (Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sullivan, C. (2000). "Space and the Intersection of Work and Family In Homeworking Households". *Community, Work & Family*, 3(2), 185-204.  
<https://doi.org/10.1080/713658903>
- Şahal, E. (2005). *Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt*

- Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri*. (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, N. (2017). *İş-Aile Yaşam Çatışması, İşgören Performansı ve İş Stresi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Konaklama İşletmesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Bartın: Bartın üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, I. N., & Derin, N. (2018). “Güvenlik İklimi ve İş Tatmini İlişkisinde Birey-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(2), 231-245.
- Taşdelen, U., Aksoy, R., & Çakmak, F.A. (2016). “Gemi Adamlarının İş-Aile ve Aile-İş Çatışmasına İlişkin Bir Saha Çalışması”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Dergisi*, 8(2), 1-25.
- Teke, A., (2017). *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Çalışan Performansının Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Gedik Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, O. G. (2010). *Çalışma Yaşamında Stres Kaynakları ve Kamu Kurumlarında Çalışanlar Üzerine Etkileri: Edirne Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Edirne: Trakya Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekingündüz, S., Seçkin, M., Yaman, K., Türk, I., & Aslan, (2016). “Performans, İş Tatmini ve İş-Aile Yaşam Çatışması Arasındaki İlişkiler”. *Journal of International Social Research*, 9(42), 1672-1680.
- Tekin, E. (2019). “Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”. *Third Sector Social Economic Review*, 54(1), 178-204.
- Telman, N., & Ünsal P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık
- Toduk, Y. (2014). *2023 Lideri Dijital Çağın Liderlik Sırları*. İstanbul: Doğan Egmont Yayıncılık.
- Tozlu, A., & Kurtipek, R. (2015). “Motivation Theories and Encouraging Public Employees Based On Individual Performance Evaluation”. *Tisk Akademi*, 10(20), 271-285.

- Tunç, C. (2019). *İş-Aile Çatışması ve Çalışan İyi Oluş Hali İlişkisinde Teknoloji Kullanımının Düzenleyici Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunçer, P. (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”. *Sayıştay Dergisi*, 88(1), 87-108.
- Turunç, Ö., & Erkuş, A. (2010). “İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(19), 415-440.
- Turunç, Ö., & Tabak, A.(2009). “İş Performansının Artırılmasında Adalet Ve Motivasyonun Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Model Araştırması”. *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, 8(1), 135-144.
- Tutar, H. (2004). *İş Yerinde Psikolojik Şiddet*. Ankara: Barış Yayınları.
- Türk Dil Kurumu (TDK). (2011). <https://sozluk.gov.tr/>
- Uludağ, G. (2016). *Lider-Üye Etkileşiminin, Yetenek Yönetimi Ve İşgören Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma: Ankara Örneği*. (Doktora Tezi). Diyarbakır: Dicle Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Unutmaz, (2014). *Factors Affecting Job Satisfaction of Employees In A Public Institution*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi-Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Uran, A. (2014). *Yeni Kurulan Örgütlerde İş Tatmininin Belirleyicileri ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri*. (Yüksel Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Uzun, Y. (2013). *Tek Gelirli ve Çift Gelirli Ailelerde Yaşanan İş Aile Çatışmasının İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetiyle Olan İlişkisi: Zonguldak İlindeki Dershaneler Örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ünal, B. (2019). *İş-Aile Çatışması ve İş tutkunluk İlişkisinde İş Özerkliğinin Düzenleyici Rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Veenhoven, R.(1996). “Developments in Satisfaction-Research”, *Social Indicators Research*, 37(1), 1-46.
- Voydanoff, P. (1988). “Work Role Characteristics, Family Structure Demands, and Work/Family Conflict Author(s)”. *Journal of Marriage and Family*, 50(3), 749-761.
- Wayne, J. H., Nicholas, M., & William, F. (2004). “Considering The Role Of Personality In The Work–Family Experience: Relationships Of The Big Five To Work–Family Conflict and Facilitation”. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130.
- Yakupoglu, A. (2019). *Ortaokul Öğretmenlerinin İş Tatmin Düzeylerinin Çalışma Performanslarına Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, R. C., & Begenirbaş, M. (2021). “Covid-19 Pandemi Sürecinde Teknostres ve İş-Aile Çatışması”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 701-730.
- Yaşın, T. (2016). *Kişilik Özellikleri ve Psikolojik Sermayenin Psikolojik İyi Oluş, Akış Deneyimi, İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkileri*. (Doktora Tezi). Ankara: Başkent Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yavuz, C., & Karadeniz, C. B. (2009). “Sınıf Öğretmenlerinin Motivasyonunun İş Tatmini Üzerine Etkisi”. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(9), 507-519.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). “Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan Karşılaştırması”. *Bilig*, 55(1), 243-264.
- Yılmaz, B., & A. Halıcı, (2010). “İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma”. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2(2), 94-108.
- Yılmaz, A. (2013). *İş ve Performans Değerlendirme, İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Yurtseven, Ö. (2008). *İş-Aile Çatışması, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Turizm İşletmesinde Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Antalya: Akdeniz Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yüksel, M., & YEŞİL, (2021). “Covid-19 Korkusunun Duygusal Emek, Çalışan Performansı, İş Tatmini, Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması”. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 16(63), 1078-1104.
- Yüksel, İ. (2010). “İş-Aile Çalışmasının Kariyer Tatmini, İş Tatmini ve İş Davranışları ile İlişkisi”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 301-314.
- Yüksel, Ö. (2007). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zhang, H. (2020). “The Influence of the Ongoing COVID-19 Pandemic on Family Violence in China”. *Journal Of Family Violence*. 37(5), 733-743.

## EKLER

### EK 1. Anket Formu

Sayın katılımcı,

Bu anket çalışması Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında yürütülmekte olan "*Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışanların Yaşadıkları İş-Aile Çatışmasının, Çalışan Performansı ve İş Tatminine Etkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*" adlı tez çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Anketin geçerli olması bakımından **tüm ifadelerin gerçekçi bir şekilde cevaplandırılması gerekmektedir. Anket sonucunda *Pandemi Döneminde Evden Çalışmanın "Çalışan Performansı" ve "İş Memnuniyetine"* etkisi değerlendirilecektir.** Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

İsmail Kara

Atatürk Üniversitesi

Yüksek Lisans Öğrencisi

**Cinsiyet:** Kadın ( ) Erkek ( )

**Medeni Durum:** Evli ( ) Bekar ( )

**Yaş Aralığı:** 25-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56-65 ( )

**Meslekteki Görev Süreniz:** 5 yıldan az ( ) 5-15 yıl ( ) 16-25yıl ( ) 26 yıl ve üstü ( )

**Yöneticilik Göreviniz Var mı?** Evet ( ) Hayır ( )

**Görev Yaptığınız Okulun Eğitim Kademesi:** İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( )

**Eşiniz Çalışıyor mu?** Evet ( ) Hayır ( )

**Evde Bulunan Çocuk Sayısı?.....**

|                                                                                                                      |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1) Kesinlikle Katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3)Kısmen Katılıyorum, 4)Katılıyorum, 5) Tamamen Katılıyorum             |   |   |   |   |   |
| <b><i>Lütfen İfadeleri Pandemi Döneminde "Evden Çalışma" Durumunuzu Göz Önünde Bulundurarak Değerlendiriniz.</i></b> |   |   |   |   |   |
| İş sorumluluklarım aile ve ev yaşantımı olumsuz olarak etkiledi.                                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşimin aldığı zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırdı.                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamadım.                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle aile yaşantımıyla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamadım.             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İş sorumluluklarım nedeniyle aileme ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kaldım.                                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ailemin gereksinimleri iş yaşamımı olumsuz olarak etkiledi.                                                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Ev yaşantımın gereksinimleri nedeniyle işimle ilgili çalışmalarımı sonraya bırakmak durumunda kaldım.                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aileme karşı sorumluluklarım nedeniyle işimle ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamadım.                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aile yaşantım, günlük iş gereklerini yerine getirmem ve işimle ilgili sorumluluklarımı olumsuz olarak etkiledi.      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Aile yaşantımın yarattığı gerginlik ve yük işimle ilgili görevlerimi yapma becerimi olumsuz olarak etkiledi.         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

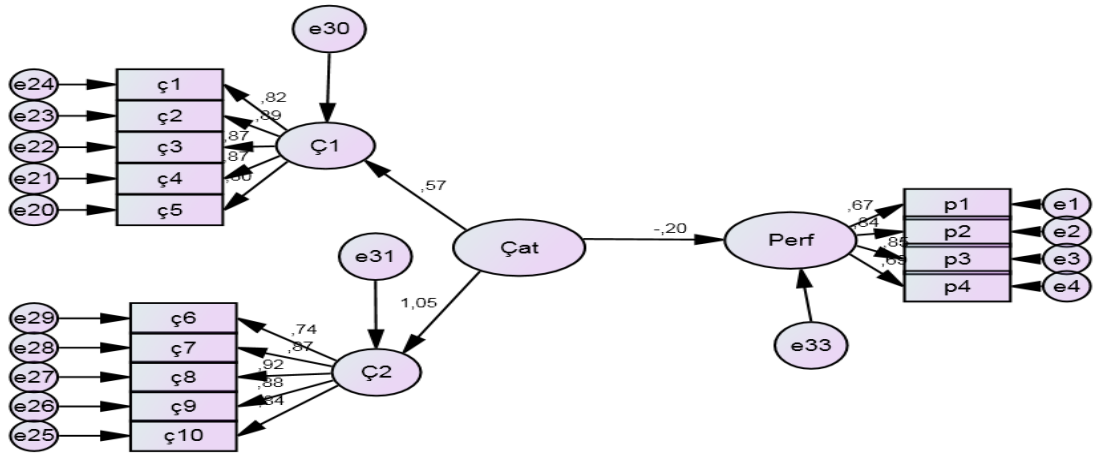
|                                                                                                                      |   |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| 1) Kesinlikle Katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3)Kısmen Katılıyorum, 4)Katılıyorum, 5) Tamamen Katılıyorum             |   |   |   |   |   |
| <b><i>Lütfen İfadeleri Pandemi Döneminde "Evden Çalışma" Durumunuzu Göz Önünde Bulundurarak Değerlendiriniz.</i></b> |   |   |   |   |   |
| Görevlerimi tam zamanında tamamladım.                                                                                | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İş hedeflerime fazlasıyla ulaştım.                                                                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.                                             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm ürettim.                                                       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

1) Hiç Memnun Değildim 2) Memnun Değildim, 3)Karasızım, 4)Memnundum, 5) Çok Memnundum

***Lütfen İfadeleri Pandemi Döneminde "Evden Çalışma"  
Memnuniyetinizi Göz Önüne Alarak Değerlendiriniz.***

|                                                                                 |   |   |   |   |   |
|---------------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Beni her zaman meşgul etmesi bakımından                                         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Tek başıma çalışma olanağının olması bakımından                                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Zaman zaman farklı şeyler yapabilme şansının olması açısından                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Toplumda "saygın bir kişi" olma şansını bana vermesi açısından                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Amirimin emrindeki kişileri idare tarzı açısından                               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Amirimin karar vermedeki yetkinliği açısından                                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması açısından             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Sürekli bir işe sahip olma açısından                                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olabilmem açısından         | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansının olması açısından   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması açısından                   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İş içinde terfi olanağının olması açısından                                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından                 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışma şartları açısından                                                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Çalışma arkadaşlarımla birbirleriyle anlaşmaları açısından                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından                        | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Yaptığım iş karşısında duyduğum başarı hissi açısından                          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## EK 2. İş Tatmininin İş-Aile Çatışması ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisini Gösteren Model ve Uyum İndeksi Sonuçları



## İş Tatmininin İş-Aile Çatışması ve Çalışan Performansı Üzerine Etkisini Gösteren Modelin Uyum İndeksi Sonuçları

| İndeksler | Referans Değeri         |                           | Ölçüm | Sonuç                 |
|-----------|-------------------------|---------------------------|-------|-----------------------|
|           | İyi Uyum                | Kabul Edilebilir Uyum     |       |                       |
| CMIN/DF   | $0 < \chi^2/sd \leq 3$  | $3 < \chi^2/sd \leq 5$    | 3,019 | Kabul Edilebilir Uyum |
| TLI       | $,95 < TLI \leq 1$      | $,90 < TLI \leq ,94$      | ,954  | İyi Uyum              |
| RMSEA     | $0 \leq RMSEA \leq ,05$ | $,05 \leq RMSEA \leq ,08$ | ,072  | Kabul Edilebilir Uyum |
| CFI       | $,95 < CFI \leq 1$      | $,90 < CFI \leq ,94$      | ,963  | İyi Uyum              |
| GFI       | $,94 < GFI \leq 1$      | $,85 < GFI \leq ,94$      | ,923  | Kabul Edilebilir Uyum |
| RMR       | $<0,05$                 | $<0,08$                   | ,052  | Kabul Edilebilir Uyum |

## EK 3. Atatürk Üniversitesi Etik Kurul Raporu



T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurul Başkanlığı

Sayı : E.88656144-000-2200338017

## ETİK KURUL ONAY BELGESİ

|                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |
|---------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| KARAR BİLGİLERİ                       | Oturum Sayısı : 19<br>Karar No : 281                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Toplantı Tarihi: 17.10.2022 |
|                                       | <p>Aşağıda bilgileri verilen proje ile ilgili çalışmanın, etik ilkeler açısından değerlendirilmesi isteği ile ilgili husus görüşüldü.</p> <p>Yapılan görüşmelerden sonra; söz konusu projeyle alakalı yapılacak çalışma için, araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak konuyla ilgili çalışmanın gerçekleştirilmesinde <i>bilim etiği yönünden sakınca bulunmadığına</i>, Etik Kurulu oy birliği ile karar vermiştir.</p> |                             |
| PROJE - TEZ BİLGİLERİ                 | <p>Proje- Tez Danışmanı : <i>Prof.Dr. Atılhan NAKTİYOK</i><br/>Proje- Tez Yürütücüsü : <i>Yüksek Lisans Öğrencisi İsmail KARA</i></p> <p><b>Proje -Tez Konusu: "PANDEMİ DÖNEMİNDE UZAKTAN ÇALIŞANLARIN YAŞADIKLARI İŞ-AİLE ÇATIŞMASININ ÇALIŞAN PERFORMANSI VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİ: ÖĞRETMENLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA "</b></p>                                                                                                                      |                             |
| SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                             |
| Unvanı/Adı Soyadı                     | Görevi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | İmza                        |
| <i>Prof.Dr. Vedat KAYA</i>            | <i>Etik Kurul Başkanı,</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <i>(e-imza)</i>             |
| <i>Prof.Dr. Cavit YEŞİLYURT</i>       | <i>Etik Kurul Üyesi</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <i>(e-imza)</i>             |
| <i>Prof.Dr. Dilaver DÜZGÜN</i>        | <i>Etik Kurul Üyesi</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <i>(e-imza)</i>             |
| <i>Prof.Dr. Gökalp Nuri SELÇUK</i>    | <i>Etik Kurul Üyesi</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <i>(e-imza)</i>             |
| <i>Prof.Dr.Ufuk ŞİMŞEK</i>            | <i>Etik Kurul Üyesi</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <i>(e-imza)</i>             |
| <i>Prof.Dr. Musa BİLGİZ</i>           | <i>Etik Kurul Üyesi</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <i>(e-imza)</i>             |
| <i>Prof.Dr. Adem YILMAZ</i>           | <i>Etik Kurul Üyesi</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <i>(e-imza)</i>             |

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Doğrulama Kodu: fe0ecd4a-16ff-46a9-be6b-665aef26ba9d Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/ataturk-universitesi-ebys>



## EK 4. Erzurum Valiliği Anket Uygulama İzin Onayı

T.C.  
ERZURUM VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-36648235-605.01-62869962  
Konu : Anket İzni (İsmail KARA)

07/11/2022

### VALİLİK MAKAMINA

İlgi: Atatürk Üniversitesi Rektörlüğünün 02.11.2022 tarihli ve E. 2200361607 sayılı yazısı.

İlgi yazı ile; Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi İsmail KARA'nın, Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'un danışmanlığında; "*Pandemi Döneminde Uzakta Çalışanların Yaşadıkları İş-Aile Çatışmasının, Çalışan Performansı ve İş Tatminine Etkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma*" konulu tez çalışması kapsamında Müdürlüğümüze bağlı ilkökul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlere yönelik anket uygulama çalışması için izin talebinde bulunulmuştur.

İlgi yazı ve ekleri, Bakanlığımızın 21.01.2020 tarihli ve E.1563890 (2020/2) sayılı Genelgesi çerçevesinde Komisyonumuzca incelenmiş olup "*Araştırmaların, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde, gönüllülük esasıyla ve varsa veli onay belgesinin onaylatılması*" ve komisyon kararlarında belirtilen veri toplama araçlarının kullanılarak ilimiz bağlı okullarda uygulama ve anket çalışmasının yapılması, yapılan çalışmalarının sonuçlarının birer örneğinin Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şube Müdürlüğü (AR-GE Birimi)ne gönderilmesi ve çalışmaların bir eğitim öğretim yılını kapsayacak şekilde yapılması Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

Ömer Faruk PALA  
İl Millî Eğitim Müdür V.

OLUR  
Ahmet ÖZDEMİR  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Ek: İlgi Yazı (1 adet dosya)

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.  
Adres: Yönetim Cad. Valilik Binası Kat:4 Yakutiye ERZURUM  
Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-eyeb>  
Telefon No : 0 (442) 234 48 00  
E-Posta: [argo25@meb.gov.tr](mailto:argo25@meb.gov.tr)  
Kop Adresi : [meb@trn1.kop.tr](mailto:meb@trn1.kop.tr)  
Bilgi için: H.İDEMEL  
Uyvan: Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni  
İnternet Adresi: [erzurummeb@meb.gov.tr](mailto:erzurummeb@meb.gov.tr)  
Faks: 4422351032  
Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evrak.sorgu.meb.gov.tr> adresinden: a773-ac2a-360b-9be9-2838 kodu ile teyit edilebilir.



## EK 5. Aziziye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Anket Uygulama İzin Onayı



T.C.  
AZİZİYE KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-15527084-605.01-63038225  
Konu : Anket İzni

08.11.2022

### DAĞITIM YERLERİNE

İlgi: İl Millî Eğitim Müdürlüğünün 07.11.2022 tarihli ve 62926769 sayılı yazısı.

İlgi yazı gereği; Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi İsmail KARA'nın, Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK'un danışmanlığında; "Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışanların Yaşadıkları İş-Aile Çatışmasının, Çalışan Performansı ve İş Tatminine Etkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma" isimli çalışması yazımız ekinde gönderilmiştir. Denetimi okul/kurum idaresinde olmak üzere, kurum faaliyetlerini aksatmadan, gönüllülük esasına göre tüm personele duyurulması hususunda;

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Yılmaz TUĞRA  
Müdür a.  
Şube Müdürü

Eki: İlgi Yazı (1 adet dosya )

### DAĞITIM:

Resmî/Özel Tüm Okul/Kurum Müdürlükleri

Adres :

Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ehys>

Telefon No :

Bilgi için

E-Posta :

Ünvan : Şef

Kep Adresi : mebu01.kep.tr

İnternet Adresi :

Faks :

Bu elektronik belge elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://www.turkiye.gov.tr/meb-ehys> adresinden 759c-25fc-3095-8c23-5be7 kodu ile teyit edilebilir.



## EK 6 Anket İzinleri

### Anket Kullanım İzin Talebi Gelen Kutusu x

ismail kara

11 E

Değerli Hocam Merhabalar, Ben İsmail KARA, Atatürk Üniversitesi'nde yürütmekte olduğum "Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışanların Yaşadıkları İş-Aile Çatışmasının,

Efe Efeoglu <

11 Ek 2022 Sal 10:

Alın: ben

Sevgili İsmail,söz konusu ölçeği kullanmanızda hiç bir sakınca yoktur.  
Tezinizde başarılar diliyorum.

Selamlar,

Doç. Dr. Efe EFEOĞLU

### Anket Kullanım İzin Talebi Gelen Kutusu x

ismail kara

11 E

Değerli Hocam Merhabalar, Ben İsmail KARA, Atatürk Üniversitesi'nde yürütmekte olduğum "Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışanların Yaşadıkları İş-Aile Çatışmasının,

Aslı Baycan <

11 E 2022 Sal 13

Alın: ben

Kullanabilirsiniz

iPhone'umdan gönderildi

**ÖZGEÇMİŞ**

|                         |             |
|-------------------------|-------------|
| <b>Kişisel Bilgiler</b> |             |
| Adı Soyadı              | İsmail KARA |
| Doğum Yeri ve Tarihi    |             |
| Eğitim Durumu           |             |
| <b>İş Deneyimi</b>      |             |
| Çalıştığı Kurumlar      |             |
| <b>İletişim</b>         |             |
| E-Posta Adresi          |             |
| <b>Tarih</b>            | 2023        |