T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

COVID-19 ALGILANAN STRESİNİN ve TEHDİDİNİN, ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAM DENGESİ ve MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Büşra YILMAZ

100043329

İstanbul, 2021

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İŞLETME YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

COVID-19 ALGILANAN STRESİNİN ve TEHDİDİNİN, ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAM DENGESİ ve MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Büşra YILMAZ

100043329

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞLAM

İstanbul, Eylül 2021

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırlamış olduğum yüksek lisans tezi özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

Büşra YILMAZ

ÖZET

COVID-19 ALGILANAN STRESİNİN VE TEHDİDİNİN, ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAM DENGESİ VE MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

YILMAZ, Büşra

İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞLAM

Eylül, 2021, x + 128 sayfa

Bu çalışmada COVID-19'un yarattığı stres ve tehdit algısının çalışanların iş-yaşam dengesi ve motivasyonu üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Örneklem seçiminde "basit tesadüfi örnekleme" yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın veri analizleri için SPSS 22.0 ve LISREL 8.7 istatistik paket programlarından yararlanılmıştır. Veri toplama aracı olarak Google Forms'ta tasarlanan online anket formu oluşturulup, örneklemde 390 katılımcı yer almıştır. Çalışma sonuçlarına göre algılanan stres ve tehdidin, çalışanların iş yaşam dengesi ve motivasyonunu anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Stresin iş yaşam dengesi ve motivasyon alt boyutlarının tümü üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu, tehdidin ise iş yaşam dengesi alt boyutlarının tümü üzerinde negatif, motivasyon alt boyutlarında ise sadece yönetsel motive araçları üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: *COVID-19, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon, Stres, Tehdit*

ABSTRACT

EFFECT OF COVID-19 PERCEIVED STRESS AND THREAT ON EMPLOYEE WORK LIFE BALANCE AND MOTIVATION

YILMAZ, Büşra

Business Administration Department, Master Thesis

Advisor: Assist. Prof. Dr. Mehmet SAĞLAM

September, 2021, x + 128 pages

The aim of this study was to examine the effect of stress and threat perception caused by COVID-19 on work-life balance and motivation of employees. “Simple random sampling” method was used in sample selection. SPSS 22.0 and LISREL 8.7 statistical package programs were used for data analysis of the study. As a data collection tool, an online survey form designed in Google Forms was created and 390 participants took part in the sample. According to the results of the study, it was found that perceived stress and threat significantly affected the work life balance and motivation of employees. It was found that stress has a positive directional effect on all of the work life balance and motivation sub-dimensions, while threat has a negative directional effect on all of the work life balance sub-dimensions and only on managerial motivational tools in the motivation sub-dimensions.

Keywords: *COVID-19, Work Life Balance, Motivation, Stress, Threat*

ÖNSÖZ

Tez çalışmam boyunca anlayış ve sabırla beni dinleyen, yönlendiren, hatalarımı düzelten, engin bilgi ve görüşlerinden yararlandığım, çalışmamı tamamlamama yardımcı olan, ilgi ve manevi desteğini esirgemeyen, her zaman yanımda olan ve stresli zamanlarımda ise beni motive eden danışman hocam Sayın Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Sağlam'a teşekkür ve saygılarımı sunarım. Araştırmamın analizinde değerli katkıları olan Sayın Öğr. Üyesi Ali Mertcan Köse hocama, dersini severek dinlediğim, dersinden ve kendisinden çok şey öğrendiğim Sayın Dr. Merve Tarım'a teşekkürlerimi sunarım. Bu zorlu süreci başarıyla tamamlayacağıma inanan ve yardımlarını esirgemeyen canım dostlarıma teşekkürlerimi sunarım. Bugünlere gelmemde büyük emeği geçen ve her daim koşulsuz destek olan değerli annem, babam ve sevgili abilerime tüm kalbimle teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

Bilimsel Etik Bildirim……....i
Özet ……..ii
Abstract ……..….iii
Önsöz ……...……...……iv
İçindekiler ……v
Tablolar Listesi ……..…viii
Şekiller Listesi …….x
GİRİŞ ……...…1

1. COVID-19

1.1. Covid-19 Kavramı ……..……3
1.2. Covid-19 Nasıl Gelişti? ……..……4
1.3. Covid-19'un Çalışma Hayatına Etkileri……..……5
1.3.1. Psikolojik Etkiler……..……5
1.3.2. Fiziksel Etkiler……..……...…….…7
1.3.3. Ekonomik Etkiler……..……9
1.4. Covid-19 Sürecinde Gelişim Gösteren Çalışma Modelleri ……...……10
1.4.1. Evden Çalışma Modeli…….. 11
1.4.2. Tele-Çalışma Modeli……..……12
1.4.3. Hibrit Çalışma Modeli……..……..13
1.5. Çalışanlarda Covid-19 Stres ve Tehdit Algısı……..……14
1.5.1. Covid-19 Stresi……..……..……16
1.5.2. Covid-19 Tehdidi...……..……..…….17

2. İŞ YAŞAM DENGESİ

2.1. İş Yaşam Dengesi Kavramı ……...……...……19
2.1.1. İş Yaşam Dengesinin Gelişimi……..…..……20
2.1.2. İş Yaşam Dengesinin Önemi ve Yararları…… 20
2.2. İş Yaşam Dengesi ile İlgili Kuramsal Çerçeve……...…….……22
2.3. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Değişkenler……...……...……26
2.3.1. Cinsiyet……..……..……26

2.3.1.1. Kadınların İş Yaşam Dengesi…….…….....27
2.3.1.2. Erkeklerin İş Yaşam Dengesi…….....28
2.3.2. Medeni Durum……...……...29
2.3.3. Stresin İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi…….…….....30
2.3.4. Tehdidin İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi……..……..……33
2.4. İş Yaşam Dengesinin Kurulamamasının Sonuçları…….……..…34
2.4.1. Bireysel Sonuçlar…….…….……34
2.4.2. Örgütsel Sonuçlar…….…….……35
3. MOTİVASYON
3.1. Motivasyon Kavramı……...…….……...……37
3.2. Motivasyonun Önemi…….....……...……38
3.3. Motivasyon Türleri…….……...……..…….……...…40
3.3.1. Fiziksel Motivasyon…….……...…….……40
3.3.2. Sosyal Motivasyon…….……...……..……41
3.3.3. Psikolojik Motivasyon……...…….……41
3.4. Motivasyon Kuramları……...……..……42
3.4.1. Kapsam Kuramları…….....42
3.4.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı…….……42
3.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı……..……..…….....44
3.4.1.3. David Mcclelland'ın Başarı Kuramı… ……..……46
3.4.1.4. Clayton Alderfer'in (VİG) ERG Kuramı…….46
3.4.2. Süreç Kuramları……...…47
3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı……...…….……47
3.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı……...…….....48
3.4.2.3. Edwin Locke'nin Amaç Kuramı……..…….……..…49
3.4.2.4. Skinner'in Şartlandırma Kuramı……...…….....49
3.5. Motivasyonu Etkileyen Değişkenler…….……...…….……50
3.5.1. Stresin Motivasyon Üzerindeki Etkisi……...……..…50
3.5.2. Tehdidin Motivasyon Üzerindeki Etkisi…….……...…53
3.5.3. İş Yaşam Dengesinin Motivasyon Üzerindeki Etkisi…….....54
3.6. Motivasyonun Sağlanmasında Etkili Araçlar……...……..…….……56
3.7. Motivasyonun Sonuçları……...…….……...……..……59

4. COVID-19 ALGILANAN STRESİNİN ve TEHDİDİNİN, ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAM DENGESİ ve MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

4.1. Araştırma Amaç ve Önemi……...……61

4.2. Araştırmanın Örneklemi ve Ana Kütle…….……..…….…….61

4.3. Veri Toplama Yöntem ve Süreci……...…62

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri…….....…63

4.5. Veri Analizi……...……..……64

4.6. Bulgular……...…..……64

SONUÇ……...101

KAYNAKÇA……...…..107

EKLER (ANKET FORMU) ……....…126

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri……..……64

Tablo 2. Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları……....66

Tablo 3. Algılanan Tehdit Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları……..…67

Tablo 4. İş-Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları…...……67

Tablo 5. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları……..…68

Tablo 6. Verilere İlişkin Tekli ve Çoklu Normallik Testi Sonuçları……..……..…69

Tablo 7. Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları…..……..…72

Tablo 8. Algılanan Tehdit Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları……73

Tablo 9. İş-Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları……..…73

Tablo 10. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları……...……74

Tablo 11. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlere İlişkin DFA Uyum İndeksleri…….75

Tablo 12. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları…….……...77

Tablo 13. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları…….……82

Tablo 14. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri……...……..85

Tablo 15. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Cinsiyet ile İlişkisi……...……85

Tablo 16. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Medeni Durum ile İlişkisi…….……...……87

Tablo 17. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi ile İlişkisi……...……88

Tablo 18. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Çalıştığı Sektör ile İlişkisi……89

Tablo 19. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Çalışma Şekli ile İlişkisi……...……90

Tablo 20. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Çalıştığı Şirketin Faaliyet Alanı ile İlişkisi ……..……92
Tablo 21. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Çalıştığı Şirkette Çalışma Yılı ile İlişkisi…….……94
Tablo 22. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Fazla Mesai Durumu ile İlişkisi……..96
Tablo 23. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının İş Değiştirme Durumu ile İlişkisi……..…98
Tablo 24. Covid-19 Stres ve Tehdidi, Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Ailede Covid-19 Olma Durumu ile İlişkisi…….…..99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi……41

Şekil 2. Motivasyon Süreci……...…52

Şekil 3. Araştırma Modeli…….……63

Şekil 4. Verilere İlişkin Q-Q Grafiği……...…….……70

Şekil 5. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Diyagramı……...…….82

GİRİŞ

COVID-19 salgını, Aralık 2019 tarihinde Çin'de ortaya çıkarak aniden insan yaşamına dahil olmuş ve kısa sürede tüm dünyaya yayılıp var olan düzeni yok ederek yeni bir dünya düzeninin oluşmasına yol açmıştır. 11 Mart 2020 tarihinde ise DSÖ'nün küresel pandemi olarak ilan etmesinden sonra tüm dünyada virüsün yayılması ve bulaşmasını önlemeye, kontrol altında tutmaya yönelik çeşitli ciddi tedbirler alınmıştır. Bu tedbirler; seyahat kısıtlaması, ülke sınırlarının kapatılması, sokağa çıkma yasağı, maske kullanma zorunluluğu, eğitimde online sisteme geçiş, sosyal aktivite mekanlarında faaliyetlerin durdurulması, bazı işyerlerinin uyguladığı evden ve hibrit çalışma modeli, karantina uygulamaları gibi birçok eylemi kapsamaktadır.

Salgın tarihinde uzun yıllar sonra ilk defa karşılaşılan "Yeni Koronavirüs Hastalığı" ile birlikte bir değişim süreci başlamıştır. Bireylerin davranışlarında, alışkanlıklarında, çalışma şekillerinde, yaşam tarzlarında köklü değişimler söz konusu olmuştur. Salgını ilk defa deneyimleyen bireyler, içinde bulunulan duruma ve yaşanan değişimlere adapte olmaya çalışmış, birtakım zorluklarla karşı karşıya kalmışlardır. Özellikle sosyal izolasyon gereği bireyler, kendilerinin ve diğer insanların sağlığını riske atmamak için daha çok evlerinde vakit geçirmek, sosyal yaşamdan uzaklaşmak ve yakın çevresi ile görüşmelerini minimize etmek mecburiyetinde kalmıştır. İşletmeler açısından ise kimi işletme evden, uzaktan ya da karma çalışma modelini uygulamaya başlamış, kimi işletme personel azaltmaya giderken kimisi de faaliyetlerini sonlandırmak zorunda kalmıştır. Salgın ekonomik, psikolojik, fiziksel, politik, sosyal anlamda birçok olumsuz etki ve sonuçlarını da beraberinde doğurmuştur.

Koronavirüsün insan yaşamı için oluşturduğu tehdit, sürecin belirsizliği, kesin bir tedavinin olmayışı, hastalığın artması ve daha kötüsü ölümle sonuçlanması bireylerde korku, kaygı ve stres seviyelerini bir hayli arttırmıştır. Stresin hayatın her alanında her anında olup, yarattığı olumlu veya olumsuz koşullardan kaçınmak elde değildir. Bilhassa süreçten kaynaklı oluşan yüksek stres ve tehdit; çalışanların verimlilik, performans, motivasyon, iş ve yaşam dengelerinde etkin rol oynamaktadır.

Bu çalışmanın amacı; COVID-19 algılanan stresin ve tehdidinin, çalışanların iş yaşam dengesi ve motivasyonu üzerindeki etkisinin araştırılmasıdır. Bu amaç doğrultusunda COVID-19, iş

yaşam dengesi ve motivasyon kavramları sırasıyla incelenmiştir. Çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde günümüz yaşantısının bir parçası haline gelen, önemini koruyan COVID-19 kavramı ve gelişimi ele alınmaktadır. Salgının iş hayatında çalışanlar üzerinde bıraktığı psikolojik, fiziksel ve ekonomik etkilerinden bahsedildikten sonra bu süreçte gelişme gösteren çalışma modelleri incelenmiştir. Ardından ise COVID-19'un bireylerde oluşturduğu stres ve tehdit algılarına yer verilerek bölüm tamamlanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde son yılların dikkat çekici konusu olan iş yaşam dengesi kavramı, gelişimi, önemi, çalışanlar ve örgütler için sağladığı yararlar ele alınmaktadır. Ardından literatürde sıklıkla karşımıza çıkan iş yaşam dengesine ait kuramlardan bahsedilmektedir. Literatürde geçen bu teoriler; rol kuramı, taşma (saçılma) kuramı, telafi (dengeleme) kuramı, bölünme (ayrılma) kuramı, araçsallık kuramı ve dağılma kuramı olarak incelenmiştir. Daha sonra iş yaşam dengesinin belirleyici başlıca faktörlerine değinilmiş, kadınların ve erkeklerin iş yaşam dengeleri üzerinde durulmuştur. Stres ve tehdidinin iş yaşam dengesi üzerindeki etkileri değerlendirildikten sonra iş yaşam dengesinin kurulamamasının sonuçlarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde motivasyon kavramı açıklanmış, çalışanlar ve örgütler için önemine yer verilmiş, motivasyon türlerinden bahsedilmiştir. Ardından motivasyon kuramları kapsam ve süreç olmak üzeri iki ayrı kategoride ele alınmıştır. Stres, tehdit, iş ve yaşam dengesi değişkenlerinin motivasyon üzerindeki etkileri açıklanmış, motivasyonun sağlanabilmesi için gerekli motive araçları genel anlamda; ekonomik motive araçları, psiko-sosyal motive araçları, örgütsel ve yönetsel motive araçları şeklinde 3 başlıkta incelenmiştir. Son olarak ise motivasyonun sonuçları yapılmış çalışmalar ışığında değerlendirilmiştir.

Çalışmanın son bölümünde araştırmanın amacı ve önemine yer verilmiş, araştırma yöntemi ve kullanılan ölçekler, hipotezler belirtilmiş ve araştırma modeli önerilmiştir. Araştırmanın analiz kapsamında; demografik özelliklere ilişkin frekans analizine, açımlayıcı ve doğrusal faktör analizine, güvenirlik ve geçerlilik analizine, normallik test sonuçlarına, korelasyon analizine ve hipotezlerin test edilmesi için yapısal eşitlik modeline yer verilmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır.

1. COVID-19

1.1. Covid-19 Kavramı

Covid-19 kelimesi; ‘corona’nın co’su, ‘virüs’ün vi’si ve hastalık kelimesinin İngilizcesi ‘disease’in d’sinden türetilmiş ve ilk defa 2019 senesinde karşılaşılması sebebiyle “19” rakamından oluşturularak Covid-19 olarak ifade edilmiştir. Covid-19, koronavirüsün birer türü olan SARS-CoV ile MERS-CoV virüsleriyle aynı türde olmasıyla beraber kalıtım açısından farklılık göstermektedir ve virüsün kaynağının ne olduğu henüz bilinmemektedir. (Karataş, 2020, s.5). Koronavirüsleri, üst solunum yoluyla meydana gelen soğuk algınlığından, Orta Doğu Solunum Sendromu (MERS-CoV) ile Şiddetli Akut Solunum Yolu Sendromu (Severe Acute Respiratory Syndrome, SARS-CoV) gibi daha ağır hastalıklara sebep olan büyük bir virüs ailesidir. Söz konusu olan bu yeni antijen soğuk algınlığı, SARS ve MERS gibi antijenleri de içeren bir virüs ailesi olan koronavirüs olup Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), 12 Ocak 2020 tarihinde geçici olarak “2019-nCoV” olarak isimlendirilmiştir (Acar, 2020, s.9). 11 Mart 2020 tarihinde ise “Yeni Koronavirüs Hastalığı-19 (Covid-19)” olarak isimlendirilmiş ve küresel salgın olarak ilan edilmiştir.

Yeni Koronavirüs Hastalığı (Covid-19), öncelikle 2019 Aralık ayında Çin’in bir şehri olan Wuhan’da deniz mahsulleri ile canlı hayvan satışı yapan bir pazar alanında görülmüş ve daha öncesinde ise insanlarda rastlanılmamıştır. Virüsün zoonatik yapıda olduğu, olası konak olan yarasalar ve pangolin adlı hayvanlardan insana geçtiği öne sürülmüştür (Üstün ve Özçiftçi, 2020, s.143). Koronavirüs insandan insana bulaşma özelliği kazanarak nefes alıp verme, öksürme ve hapşırma yoluyla ortaya saçılan damlacıklarla ve hasta bireylerin yüzeylere dokunmasından sonra ellerin yıkanmadan ağız, burun, yüz ve göze temasından sonra bulaşabilmektedir. (Karataş, 2020, s.5). Covid-19’un bulaşıcılık süresi kati surette bilinmemektedir. Semptomatik periyodundan 1-2 gün önce başlayıp belirtilerin yok olmasıyla sona erdiği düşünülmektedir (T.C.Sağlık Bakanlığı, 2020). Belirti geliştiren bireylerin çoğunluğu (ortalama %80’i) hastanede tedaviye gereksinim duymadan iyileşmektedir. Ortalama %15’i kritik biçimde hastalanmakta, oksijene ihtiyaç duymakta ve %5'i ise ciddi biçimde hastalanmakta, yoğun bakıma ihtiyaç duymaktadır. Hastalığın en yaygın semptomları kuru öksürük, ateş gibi unsurlardır. Çok nadir bazı hastalarda ise tat ve koku kaybı, baş ağrısı, mide bulantısı, genel ağrı vb. belirtilere rastlanırken şiddetli belirtiler de iştah kaybı, göğüste

kalıcı ağrı, nefes darlığı ve ölüm ile sonuçlanabilmektedir (WHO, 2020). Salgın tarihinin son aktif hastalığı olan Covid-19, etkisini hala korumaktadır (Üstün ve Özçiftçi, 2020).

1.2. Covid-19 Nasıl Gelişti

Çin hükümeti, 31 Aralık 2019 tarihinde Wuhan şehrinde meydana gelen zatürre ile eş vakalar hakkında Dünya Sağlık Örgütü'ne (DSÖ) uyarıda bulunmuştur. DSÖ, 9 Ocak 2020 tarihinde enfeksiyona yeni bir çeşit koronavirüsün sebep olduğunu açıklamıştır. Koronavirüs, Tayland'da ortaya çıkan bir vaka ile ilk defa yurtdışına yayılmış ve 13 Ocak 2020 tarihinde tanımlanan bir virüstür (Erol, 2020, s.213). DSÖ, hızla ve şiddetli bir biçimde yayılarak bütün dünyayı etkisi altına alan Yeni Koronavirüs Hastalığı'nı (Covid-19), 30 Ocak 2020 tarihinde "Enternasyonel Boyutta Halk Sağlığı Acil Durumu" olarak, 11 Mart 2020 tarihinde ise "Küresel Pandemi" olarak duyurmuştur (T.C.Sağlık Bakanlığı, 2020). Covid-19 ile birlikte sıkça kullanılan kelimeler birisi olan pandemi; bir salgının meydana geldiği bölgenin de dışına taşarak, büyük bir popülasyonu ve hatta bütün bir insanlığı etkilemeye başlaması olarak tanımlanmaktadır (Budak ve Korkmaz, 2020, s.63). Bir salgının pandemi sayılabilmesi için virüsün yeni bir virüs olması, kişiden kişiye rahatça bulaşması ve sürekli etkileşim halinde olması gibi özelliklere sahip olması gerekmektedir (Serinikli, 2021, s.278).

Yeni Koronavirüs Hastalığı, Çin'in Wuhan kentinde başlayıp Hubei eyaletindeki diğer şehirlere, Avrupa, Afrika, Asya ve Uzakdoğu ülkelerine sıçrayıp hızlı bir şekilde yayılma göstermiştir. Koronavirüs birçok vaka ve ölüme neden olmuş ve olmaya da devam etmektedir (Serinikli, 2021, s.278). Tüm dünya genelinde COVID-19 vaka sayılarına bakıldığında; 29 Mayıs 2021 tarihi itibariyle 170 milyondan fazla insanın hastalığa yakalandığı, 3 milyon 500 bin insanın ise Covid-19 nedeniyle hayatını kaybettiği görülmektedir (Worldometers, 2021). Dünyayı etkisi altına alan koronavirüs vaka sayısı ve ölüm sayısı her geçen gün artış göstermektedir. Bundan dolayı da salgının etkisini, yayılma ve bulaşma riskini en aza indirgemek, kontrol altına almak amacıyla tüm dünya ülkelerinde ve ayrıca Türkiye'de de geniş çaplı tedbirler alınmıştır. Uygulanan müdahaleler ve politikalar şüphesiz normal hayata dönülebilmesi için bir gerekliliktir. Fakat ülkelerin Covid-19 salgını ile ilk defa karşı karşıya olmaları, alınacak tedbirlerde bazı gecikme ve karmaşaların yaşanmasına da sebebiyet vermiştir. Esnek/uzaktan çalışma sistemine geçiş, sokağa çıkma yasağı, maske kullanma zorunluluğu, şehirler arası kısıtlamalar, eğitimin online sisteme geçişi, sosyal mesafe kuralı, sosyal etkinliklerin ertelenmesi, uluslararası uçuşlardaki sınırlamalar, sınırların kapatılması vb.

tedbirler ile salgının etkisi azaltılmaya çalışılmıştır. Alınan sıkı önlemler insan yaşamı, sağlığı üzerindeki ölümcül etkilerin yanı sıra pandemi, bireylerin fiziki ve psikolojik esenliklerini etkileyerek bireylerin yaşam ve çalışma modelleri üzerinde de mühim değişimlere neden olmuştur. Salgının bundan sonrası için ne şekilde bir yol izleyeceği bilinmemekte ve gizemini korumaktadır. Dolayısıyla dünya ülkelerinin ve insanların rehavete kapılarak, salgının bittiğini düşünerek kısıtlamaların azaltılması ve alınan önlemlere uymaksızın eski normallerine geri dönmeleri, daha büyük bir felaketin başlangıcı olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenledir ki gerek ülkeler gerekse insanlık olarak, bundan sonraki yaşamımızı salgınlarla mücadeleye ahenkli bir biçimde yeniden planlayıp; bireysel menfaatler yerine insanlığın menfaatleri doğrultusunda hareket etmeyi başarabilmeliyiz (Budak ve Korkmaz, 2020).

1.3. Covid-19'un Çalışma Hayatına Etkileri

Küresel etkiye sahip pandemi olarak adlandıran Yeni Koronavirüs Hastalığı, yalnızca tıbbi insan sağlığı olarak değil ekonomik, psikolojik, politik, sosyal ve mesleki etkileri her geçen gün daha ciddi şekilde hissedilir hale gelmiştir. Covid-19 sadece bireysel yaşamları değil toplumsal yaşamı da derinden etkilemiş olup, salgın kaynaklı vakalarda meydana gelen can kayıplarının yanı sıra işsizlik ve iş kaybına da neden olmuştur. Çalışan bireyler bir taraftan 2020 yılında hayatımıza giren ve hala güncelliğini koruyan Covid-19 salgınının yarattığı tahribata karşı mücadele ederken, diğer taraftan ise ilerleyen yıllarda çalışma hayatının hangi noktalara geleceğinin ve nereye doğru evrileceğinin hesabını yapmaktadır.

1.3.1. Psikolojik Etkiler

Dünya tarihinde yaşanmış salgınlara bakıldığında, salgınlar geri dönülmez değişimlere neden olmuş ve hiçbir salgın sonrası öncesi gibi olmamıştır. Toplumu derinden etkileyen pandemi, sadece salgın anında değil sonrasında da insanları etkileyecek ve yeni bir döneme geçişi sağlayacaktır; bizi bekleyen bu dönem ise "Yeni Dünya Düzeni" şeklinde ifade edilmektedir (Arı ve Kanat, 2020). Salgın tarihinde 100 yıl öncesinde 2 yıl süren İspanyol Gribi ile dünya bu denli etkilenmiş, yaklaşık 50 milyon insanın öldüğü varsayılmıştır (Duarte, 2021). Salgından en çok etkilenen kitle ise daha çok beslenmesi kötü olan, sağlık imkânı olmayan yoksullar ve göçmenler olmuştur. İspanyol Gribinden sonra ise anne karnında bu hastalığın etkisine maruz kalan bebekler, hastalıktan etkilenmemiş bireylere kıyasla eğitimlerini tamamlama ve iyi nitelikte bir mesleğe sahip olma, işe girme ihtimali daha düşük, suç işleme, cezaevine girme ihtimalinin daha yüksek olabileceği düşünülmüştür (Spinney, 2018). Bu

varsayımları göz önünde bulundurduğumuzda İspanyol Gribi salgını sonrası öncesi gibi olmamış, bireyleri fiziksel açıdan etkilerken var olan ihtimaller ise psikolojik etkilerin sonucu olacağını gösterir niteliktedir. İspanyol Salgınının bıraktığı iz günümüz salgınına da ışık tutmalı ve bu doğrultuda önemli stratejik adımlar atılmalıdır.

Covid-19 salgınının ilk zamanlarında virüsün daha çok bireylerde bıraktığı fiziksel etkiler dikkat çekmiş, salgının insan beyninde yarattığı psikolojik etkiler üzerinde durulmamış ve pek fazla dikkate alınmamıştır. Yaşanılan sürecin en dikkat çekici ruhsal etkisi derin bir güvensizlik ve belirsizlik, belirsizliğin yaşam faaliyetlerine olan etkisinin bireyler de anksiyete ve sevdiklerini kaybetme korkusunun yaratacağı travmalar görülebilir (Yıldırım, 2020). Salgının yarattığı sarsıntı bireylerin hafızalarında çok fazla yer edinmiş ve belirsizliğini koruduğu için bireylerin psikolojilerini derinden etkilediği görülmüştür (Rol ve Alaeddinoğlu, 2020). Covid-19'un doğrudan insan bedeninde oluşturduğu sağlık problemlerinin yanında ruh sağlığı açısından bireylerde; kaygı, korku, stres, endişe, panik ve üzüntü gibi olumsuz duyguların oluşmasına neden olmuştur. Bireysel farklılıklardan kaynaklı virüsün insan vücudunda fiziksel belirtileri ve ruhsal sonuçları da değişkenlik gösterebilmektedir. Ortaya çıkan bu psikolojik etkilerin kişiyi ve toplumu sadece salgın anında değil, ayrıca pandemi sonrasında da uzunca bir süre etkilerinin devam edeceği düşünülmektedir.

İnsan doğası gereği duyguları olan, düşünen, sadece kendi çıkarları için değil toplumsal çıkarları için de yararlı davranışlarda bulunma eğilimi olan bir varlıktır (Altıntaş, 1992). Alfred Adler'in yaklaşıma göre insan doğası gereği sahip olduğu içgüdüleri sayesinde harekette bulunur ve yaşam içerisinde karşılaştığı durumlara ilişkin duyduğu kaygıları yine sahip olduğu savunma mekanizmalarıyla gidermeye çalışır (Eker, 2012). Li vd. (2020)'nin yaptığı çalışmada Weibo sosyal medya platform kullanıcıları aracılığıyla virüsün bireyler üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Weibo, Çin'de sosyal medya platformlarından Twitter'ın kullanılmasının yasak olmasıyla beraber Çin'e ait kimlik numarası veya kayıtlı bir telefon numarasıyla kullanılan sosyal medya platformudur (Arı ve Kanat, 2020). Araştırma sonucunda virüs hakkında yeni bilgiler ortaya çıktıkça; Weibo kullanıcıları endişelerini dile getirmiş ve bu da Çinli sosyal medya kullanıcıları arasında bilgi, tutum, davranış ve duyguların değişmesine yol açmıştır. Kullanıcılar, elleri daha sık yıkamak, kalabalık ortamlardan uzak durmak, halka açık ortamlarda tıbbi maske kullanmak, etkinliklere katılmamak vb. gibi daha çok koruyucu davranışlar sergilemiştir. Bu süreçte insanlar daha fazla olumsuz duygu (endişe, depresyon ve

kızgınlık, kaygı, stres) ve daha az olumlu duygular (yaşam doyumu, memnuniyet vb.) göstermişlerdir (Li vd, 2020). Yapılan araştırma sonucu itibariyle de Covid-19'un yarattığı psikolojik değişkenlerin kullanıcıdan kullanıcıya farklı seviyelerde etki gösterdiği görülmüştür.

Salgının bireyler üzerinde bıraktığı psikolojik etki paralel düzeyde çalışma hayatında da hissedilmiştir. Özellikle işletmelerde pandemi sürecinin etkisinden, kazancın maliyetleri karşılayamıyor olmasından kaynaklı küçülmeler, finansal kriz dolayısıyla şirketlerin kapanma riski ile karşı karşıya olması ve çalışanlar da işten çıkarılma, işini kaybetme endişesine yol açmıştır. Bir diğer taraftan ise salgının insan sağlığında oluşturduğu tehdit, virüsün bireyin kendisine ve sevdiklerine bulaşma riskine karşı gösterilen çaba ile beraberinde devam eden zorlu süreç altında çalışan birey ve işletmelerin; korku, stres, kaygı ve endişe içerisinde faaliyetlerini devam ettirmelerine neden olmuştur. Bu koşullar altında çalışan işgörenlerin verimlilikleri ve motivasyonları da bir hayli etkilenecektir.

1.3.2. Fiziksel Etkiler

Koronavirüs, neden olduğu salgın ile dünya gündeminde yerini tutarken ilk olarak bireylerde bıraktığı fiziksel etkiler ile dikkat çekmiştir. Hayvandan hayvana bulaşan ve daha öncesinde insanlarda rastlanılmayan koronavirüs, gelişerek insandan insana da bulaşmaya başlamıştır. Virüsün insandan insana bulaşması ise ekseriya enfeksiyon taşıyan birey, sağlıklı bir bireyin vücut salgısıyla temas halinde olması durumunda muhtemel olabilir. Aynı zamanda virüs taşıyan bireylerin nefes alıp vermesi, hapşırması, öksürmesi durumunda ortaya saçılan damlacıkların vücuda girmesiyle de bulaşabilmektedir (Medicana, 2021). Covid-19 genel olarak insan vücudu dışı ortamda uzun süre dayanma olanağı olmayan virüsler olduğu düşünülmekte ve bulaşıcılık süresi hakkında kesin bilgi bulunmamaktadır (Acıbadem, 2021). Fakat ortam koşullarına bağlı olarak eğer bulunan ortam havalandırılmamışsa virüsün havada kalması ve bulaşıcılığının devam etmesi mümkün olabilmektedir. Koronavirüs başta üst solunum yolu (burun ve boğaz) aracılığıyla enfeksiyona neden olan bireyde hafif soğuk algınlığına neden olurken, alt solunum yoluyla (akciğerler) da bulaşması durumunda zatürreye neden olmaktadır (Ak, 2020). Covid-19 bireylerde farklı şekillerde etki yaratmakta ve etki seviyeleri değişkenlik göstermektedir. Genellikle virüsün bireyler üzerinde gösterdiği en yaygın semptomlar yüksek ateş, kuru öksürük, baş ağrısı, kas ağrısı, yorgunluk vb. şeklinde olup, ağır vakalarda ise solunum yetmezliği, zatürre ve ölüme bile neden olmaktadır. Güncel olarak hayatımızdaki varlığını sürdürmeye devam eden koronavirüsün insan sağlığı için

oluşturduğu tehdit tehlikeli ve ciddi bir hal almıştır. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde yaşanabilecek muhtemel daha ciddi sonuçları doğurabilir. Krizler gelip geçicidir ve elbette bu krizin de çözüme kavuşacağı düşünülmektedir (Ahmadi, 2020).

Pandeminin devamlılığını korumasıyla birlikte dünya ülkeleri, virüsün hızla yayılması, bulaşma riski ve olası yaşanabilecek ciddi sonuçların oluşmasını engellemeye yönelik önlemler almakta ve aldıkları önlemleri kontrollü şekilde uygulamaya çalışmaktadır. Salgın tarihine bakıldığında ise İspanyol Gribinin yaşandığı dönemde de salgının bulaşmadığı ülke kalmamıştır ve hükümetlerin almış olduğu ilk tedbir sokağa çıkma yasağı olmuştur. Tedbirler ülkeden ülkeye farklılık göstermiş, ABD'nin bazı eyaletleri sosyal izolasyonu zorunlu hale getirirken her biri aynı seviyede yarar görmemiştir. Bazı eyaletler ise maske takmayı zorunlu hale getirmiş, sokaklara dezenfektan sıkılarak halk sağlığı korunmaya çalışılmıştır (BirGün, 2020). Günümüz salgınında da dünya karar alıcıları ve hükümetler, karantina ve sokağa çıkma yasağı, ülke sınırlarını kapatma, uçuşlara getirilen kısıtlamalar, sosyal mesafe ve maske takma zorunluluğu, online sisteme geçiş, esnek çalışma düzenine geçiş vb. önlemlerle hastalığın yayılmasını ve bulaşmasını, oluşabilecek olası riskleri engellemeye çalışmaktadır. Fakat alınan önlemler bir yana hastalığın kesin bir tedavisinin olmayışı ve sürecin belirsizliği insanları sürekli düşünmeye sevk etmekte ve kaygılandırmaktadır. Bireylerde oluşan bu psikolojik etkilerin zamanla fiziksel sonuçlara dönüşeceği ise muhtemeldir. İngiltere Nottingham Üniversitesi'nden virolog Jonathan Ball ise "Yeni Koronavirüs Hastalığı" için aşının geliştirilmesinin diğer tedavi yöntemlerinden daha iyi bir seçim olduğunu belirtmektedir (Ak, 2020).

İnsanları daha çok evde vakit geçirmeye iten salgın, evde kalarak virüsün bulaştırma riskini azaltmaya yönelik önlemin alındığı ve olumlu sonuçlar yaratacağı düşünülse de evde olmanın getireceği olumsuz sonuçlarda yok sayılmamalıdır. Karantina sürecinde sosyal izolasyonun meydana getirmiş olduğu fiziksel aktivite yetersizliğinden kaynaklı bireylerde diyabet, kalp-damar hastalığı; beslenme alışkanlıklarının değişmesi ve artmasının sonucunda vücudun ağırlaşmasıyla bel ağrısı, vücut ağrısı, diyabet, kireçlenme vb. önemli sağlık sorunları oluşacaktır. Özellikle bireylerin sürekli evde olması güneş ışığından maruz kalmalarına neden olup beraberinde D vitamini eksikliği, uyuşukluk ve isteksizlik halini tetikleyecektir. Covid-19 süreci için bu sorunların biraz da olsa önüne geçebilmek adına ev içinde fiziksel egzersizler yapılmalı, dengeli beslenilmeli, sağlıksız besinlerden kaçınılmalı, rutin sağlık kontrolleri yapılmalı ve ayrıca el yıkama ve hijyen kurallarına önem verilmeli, dışarıya çıkılması durumunda sosyal mesafe ve maske kullanımına özen gösterilmelidir (Biçer ve İlhan, 2020).

1.3.3. Ekonomik Etkiler

COVID-19, insan esası ve psikolojisini olduğu kadar küresel ekonomiyi, toplumların olaylara bakış ve yaklaşımlarını etkileyen bir salgındır (Aslan, 2020). Salgın dünya ekonomisini ve bütün sektörleri büyük ölçüde etkilemekle kalmayıp, kriz ortamının oluşmasına da zemin hazırlamıştır. Covid-19 krizinden iş dünyasında olumsuz etkilenen sektörler olduğu kadar bu süreçte üretim kapasitesini arttırarak kar eden sektörlerde olmuştur. Virüsten korunmak amacıyla kullanılan dezenfektan, alkol ve hijyen sağlayan temizlik malzemelerine artan talep ve gereksinim, bu malzemeleri üreten işletmelerin üretim hacmi ile karlılığını arttırmıştır. İnsanlar hastalığa yakalanmamak için takviye gıdalara yönelmiştir. Takviye sağlayıcı gıdalara artan istek bu sektörü de diğerlerine kıyasla pozitif şekilde etkilemiştir (Bulut ve Pınar, 2020). Kriz beklenmedik zamanda meydana gelen, birdenbire gelişen, acele hareket eden, herhangi bir hazırlık yapılmadan maruz kalınan ya da belirtileri önceden olduğu halde fark edilemeyen ve örgüt için iyi değerlendirilmediği takdirde çöküş, iyi değerlendirildiğinde ise fırsat anlamına gelebilecek bir durumdur (Göztaş ve Sevingül, 2018). Krizler gerek ulusal gerekse uluslararası nedenlerden kaynaklanabilmektedir.

Krizi sağlıklı yönetebilmek için problemi öncesinde öngörmek ve sorunun çözümüne yönelik yaklaşımlarda bulunarak doğru zamanda harekete geçilmesi gerekmektedir. Var olan kriz durumunda doğru bilgi akışı sağlanmalı, gerekli tespitler, değerlendirmeler yapılıp süreç planlı, sistematik şekilde yürütülmelidir. Güncel olarak hayatımızdaki yerini koruyan tüm dünya ülkelerinde kriz etkisi yaratan Covid-19, bireylerden devlet yapılanmalarına, devletlerden enternasyonel sistem yapılarına ve işleyişlerine kadar çeşitli yansımaları olacaktır. Covid-19 salgını bir kriz ortamı olarak değerlendirilirse, bu krizin yönetim süreci sadece salgın anını değil salgın öncesini ve sonrasını da kapsamaktadır. Covid-19 salgınından önce birçok hükümet global bir salgının yaşanma ihtimalini kabul etmiş, ancak bu tür bir pandemi durumuyla baş edebilmek için araştırmalarını finanse etme ve tıbbi kaynakların stoklanmasında gereken adımları atmamışlardır. Bu yüzden salgın ile birlikte kriz ortamı oluştuktan sonra süreci yönetmek ise zor ve daha çok maliyetli olmuştur. Covid-19 krizinin yarattığı etkilerin ve olası sonuçlarının stratejik bir planla yönetilmesi gerekmektedir. Özellikle salgın sonrasında normal düzene dönüş için rasyonel çalışmalar yapılırken, işletmelerde yapılan maliyeti göz önünde bulundurmalıdır. Süreçten finansal anlamda olumsuz etkilenmiş bir işletme varlığını sürdürebilmek için küçülmeye gitme, etkinlik alanını değiştirme ya da ortaklık girişiminde

bulunma gibi stratejik planlarla devam etme temayülü gösterebilmektedir (Rol ve Alaeddinoğlu, 2020). Bütün sektörlerin bu kriz ortamından en az hasarla çıkıp, piyasanın yeniden hareketlenmesi ve etkin hizmet verebilmesi için devlet ve işletmelerin iş birliği içinde olup yeni öneriler ve uygulamalar geliştirmesi önem arz edecektir. Pandemi süreci ekonomik ve finansal açıdan değerlendirildiğinde, salgının etkilerinin kısa ve uzun vadede olumsuz sonuçlar doğuracağı ve alınan önlemlerin bu tablonun seyrini belirleyeceği öngörülmektedir.

Tekin (2020)'in yaptığı çalışmanın sonucunda ülkelerin COVID-19 salgını ile mücadelede sahip oldukları dinamiklere göre farklı konumlandıkları, ayrıca mali ve ekonomik göstergeler temelinde de salgınla daha aktif mücadele eden ülkelere oranla daha sınırlı bir olumsuz etkilenmenin söz konusu olduğu görülmüştür. Virüsün her kıtadan her ülkeyi önemli derecede etkisi altına aldığı, buna rağmen bazı ülkelerin gösterdikleri refleksin etkisinin salgının yayılmasını ve aynı zamanda etkin tedavi yöntemleri ve sağlık sistemlerinin güçlü yapısı ile ölüm sayılarının artmasını engelleyerek daha başarılı bir süreç izledikleri görülmektedir. Bunun bir sonucu olarak özellikle bu ülkelerde salgının, ülkenin bazı ekonomik ve mali göstergelerinin etkisinin de kısıtlı olduğu söylenebilir (Tekin, 2020). Dünya'daki karar alıcı organlar, bu yeni görüngü sayesinde artık hayatın yeni dünya düzenine uyanması gerektiğini ve bundan sonra oluşabilecek bu büyüklükteki krizlere hazırlıklı olması gerektiğini bilmelidir (TİM, 2020).

1.4. Covid-19 Sürecinde Gelişim Gösteren Çalışma Modelleri

Covid-19 krizi, tüm dünya insanları için yaşam alışkanlıklarında ve çalışma hayatında geniş kapsamlı değişikliklere neden olmuştur. 2020 baharından sonra birçok işyeri çalışan sağlığı ve güvenliğini göz önünde bulundurarak virüsün yayılmasını engellemek ve sosyal mesafe kurallarına uyabilmek adına çalışma düzeni için farklı yöntemler aramaya başlamıştır. Kimi işyeri esnek/uzaktan çalışma modeline geçiş sağlarken kimisi ekonominin de etkisiyle çalışan sayısını azaltmış, bazı işyerleri ise ayakta kalamayıp kapanmak zorunda kalmıştır. Yeni dünya düzeninde, pandeminin yarattığı kriz ve yıkımlar elbette çalışma hayatındaki düzenlemeleri de kaçınılmaz hale getirmiştir. Özellikle hastalık hızla bulaşırken bireylerde korku ve endişe halini daha çok artırmış olması, uzaktan çalışmayı aktif olarak teşvik eder niteliktedir. Geleneksel çalışma düzeninden sıyrılıp daha çok esnek çalışma düzenine evrilirken daha önce deneyimi olmayan çalışan ve işletmeler, mevcut duruma uyum sağlamaya çalışmışlardır. Çalışma modellerinde yaşanan değişiklikler, kayda değer yeniliklerin ortaya çıkmasına ve gelişmesine,

uzun vadeli etkilerine, mevcut durumun ise gözden geçirilmesine olanak tanımıştır. Covid-19 ile gelişim gösteren çalışma modellerinden bahsedilecektir.

1.4.1. Evden Çalışma Modeli

Evden çalışma, Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO)'nün Evden Çalışma Sözleşmesi ve Tavsiye Kararı'na göre, 1996 yılında "işgörenin kendi evinde veya işverenin işyeri hariç kendi seçtiği bir başka mekânda teçhizatı, malzemeyi ve kullanılan diğer girdileri kimin sağladığı önemli olmaksızın, işveren tarafından belirlenen bir ürün veya hizmetle sonuçlanan iş anlamına gelir" şeklinde tanımlanmaktadır (Özçelik, 2021 s. 225). Sanayi devrimi öncesine dayanan ve günümüze kadar gelen pandemi etkisiyle gündeme gelen evden çalışma artık bir ayrıcalık değil, insan sağlığı ve güvenliği için zorunluluk haline gelmiştir fakat işletmeler evi bir işyeri olarak düşünüp tasarlamamıştır (ILO, 2021). Ev ortamı çalışmaya müsait, uygun olmayabilir. Uygun olması durumunda da teknolojinin mesafeleri ortadan kaldırması ile çalışmak, evde sürdürülebilir durumdadır. Ofis ortamından evden çalışma düzenine geçildiği dönemde bireylerde ister istemez adaptasyon sorunu oluşmuştur. Çünkü evden çalışma sistemi bazı şirketler ve çalışanlar için deneyimlenmemiş bir durumdur. Bu sebeple farklı bir çalışma modeline geçilmesiyle işletmelerin önceliği kısa vadede mevcut duruma "adapte olmak" iken uzun vadede ise "dönüşüm" gerçekleştirmesi beklenmektedir (EY Türkiye, 2020).

Dijital çalışma platformları aracılığıyla görevlerin dış kaynaktan temin edilmesinin kolaylığı, önümüzdeki yıllarda evden çalışma fırsatlarının sürekli olarak genişletileceğini göstermektedir (ILO, 2021). Artan firsatlar ile evden çalışmaya olan ilgi ve talepte bir hayli yoğunlaşacaktır. Pandemi etkisini yitirdiğinde bile evden çalışma artmaya devam edecek ve fiziksel ofislere olan ilginin azalmasına neden olması halinde fiziksel ofis yaklaşımı içinde değişiklik gösterebileceği öngörülmektedir. Evden çalışmaya olan ilgi ve talebin artmasında başlıca rol oynayan etkenler; işe gelip gitmelerin olmaması ile zamandan tasarruf edilmesi, iş ve özel yaşamında esneklik sağlanabilmesi, ulaşım masraflarının azalması, evde daha çok dinlenme fırsatının olması, ofis ortamında yöneticinin baskısı altında olup bu müdahelelere maruz kalınmaması vb. durumlardır. Aynı zamanda uzaktan çalışma işverenler için de şirketiçi giderler hesaplandığında daha az maliyetlidir. Birçok işletme bu gibi maliyetleri azaltıcı unsurları göz önünde bulundurarak, farklı ortamlardaki nitelikli işgücünden yararlanmak için uzaktan çalışma şeklini teşvik etmektedir (Serinikli, 2021, s. 281).

Evden çalışma hem çalışanlar hem de iş birlikçileri için bazı zorluklarıda beraberinde getirmekte ve getirdiği zorluklar dezavantaja dönüşebilmektedir. İşin ve özel yaşamın aynı alanda olması iş ile yaşam arasındaki dengeyi bulanıklaştırmıştır. Evden çalışan bireyler yetişmeyen işlerinden dolayı daha fazla mesai yapmak zorunda kalmasıyla, evdeki diğer işlerin de zincirleme aksamasına ve bireyin ailesine olan sorumluluklarının kısıtlanmasına sebebiyet vermiştir. Diğer taraftan yarattığı dezavantajlar ise bazı işletmelerin çalışanların ücret ve sosyal haklarını sınırlandırması, teknik aksaklıkların yaşanması olmuştur. Evden çalışmayı sektörel anlamda incelersekte sağlık, tarım, emniyet çalışanları ve perakandecilerin bu çalışma modeline uygun olmaması da bir başka dezavantajıdır.

Deloitte Türkiye İnsan Yönetimi Hizmetleri Ekibi tarafından, 2020 Nisan ayında "İşin Geleceği" adlı bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya hizmet sektöründen lojistiğe, kamu sektöründen turizme kadar faaliyet gösteren birçok işletme dahil olmuştur. Yapılan araştırmanın sonucunda ise pandemi sürecinde kamu sektörü, diğer sektörlere göre daha yavaş kalmış ve uzaktan çalışma modeline geçiş hızına uyum sağlayamamıştır. Buradan hareketle de evden çalışmaya geçişi etkileyen etkenin sektör olmadığı, işin kendisi olduğu gözlemlenmiştir. Araştırmanın bir diğer sonucu da pandemi sürecinde uzaktan çalışma modelinin çalışanların verimliliğini arttırdığı ve zamanı iyi yönetebildikleri, buna karşın konsantrasyon eksikliği ve uzaktan çalışma modeline alışkın olmadıklarından kaynaklı motivasyon kaybı yaşadıkları saptanmıştır (Serinikli, 2021, s. 283). Evden çalışmanın getirdiği zorluklar arasında görülen çalışma motivasyonunun sürdürülmesi noktasında işletmelerin motivasyon arttırıcı aksiyonlarda bulunmaları önem kazanacaktır.

1.4.2. Tele-Çalışma Modeli

Tele çalışma; ana iş yerinin dışında yapılan, evde ya da yerel bir ofiste çalışılabilen, bilgi teknolojilerine ait araç ve gereçleri kullanarak işletme ile iletişime geçilen, çalışan açısından iş yerine bağlılığının az olduğu, işverenin ise işçi üzerinde denetiminin az olduğu, bir esnek çalışma modelidir. Tele çalışma, çalışma merkezinden uzakta, evden çalışma (homeworking) anlamına geldiği düşünülmekte ve aslında yeni bir nosyon olmasına karşın eskiye dayanan evden çalışmanın değişiklik gösterdiği bir türüdür. Tele çalışma sadece evde çalışabilmenin dışında teknoloji olanaklarının varoluşuyla işleri uzaktan da yürütebilme imkânı dolayısıyla sosyal mesafeli bir şekilde çalışmayı sağlamaktadır (İncenacar, 2019, ss. 840-843). Tele

çalışmanın bilişim teknolojilerinden en az birini kullanmak zorunda olması, evden çalışma modelinden ayıran en temel unsurdan birisi olmuştur (Meşhur, 2010, s.3).

Tele çalışma, çalışanların sağlığını korumak, virüsün yayılmasını ve bulaşmasını engellemeye yönelik hükümetin resmi olarak almış olduğu önlemleri desteklerken diğer yandan işyeri merkezine bağlı olmaksızın her yerde çalışma imkânı sağlamasıyla da insan kaynaklarını ve çalışanın verimliliğini arttırmakta ve şirket bazında ise maliyetleri azaltarak, işletmenin ekonomik faaliyetlerini devam ettirebilmesine yardım eder niteliktedir. Tele çalışma modelinde teknolojinin en etkili faktör olması, Covid-19 salgınına karşı bir çözüm oluşturacağını düşünen şirketlerin sayısı her geçen gün artış göstermektedir. Bunlardan birisi de Facebook şirketi, Temmuz 2020 tarihinde uzaktan çalışma kadrosunun açılacağı ve gelecek 5-10 yıl içerisinde çalışan kitlenin hemen hemen yarısını uzaktan çalıştırmayı hedefledikleri, şirketin CEO'su Mark Zuckerberg tarafından duyurulmuştur (Görmüş, 2020, s. 488).

1.4.3. Hibrit Çalışma Modeli

Hibrit çalışma modeli, "haftanın belli günleri ofis ve diğer kalan günlerde ise evden çalışma" şekli olarak tanımlanabilmektedir. Bireylerin mesailerinin belirli süresinde evde belirli süresinde ise ofiste çalışmaları, ofislerdeki kalabalık ortamın azalmasına yardımcı olmaktadır. İşverenler tarafından belirlenen zamanlarda çalışanların bir kısmı evden çalışırken diğer kısmı da ofisten çalışmakta ve bir nevi vardiyalı sistem şeklinde bireyler çalışmalarını sürdürmektedir. Bu sistem ile ofis ortamında çalışan sağlığı ve güvenliği maksimum düzeyde sağlanmaya çalışılmaktadır (ManpowerGroup, 2021). Böylelikle çalışanlar alınan bu tedbirler sayesinde yeni çalışma modelini benimsemiştir. Dünyanın dört bir yanındaki çoğu şirket, hibrit modeline geçtiğini ve geçeceğini duyurmuştur. Microsoft, Japonya'da haftada 4 gün şeklinde çalışmaya başlamış ve işyerleri açılmaya başladıkça "hibrit" çalışma düzenine geçileceğini, çalışanların 2020 Ekim ayına kadar evden çalışmayı seçmekte özgür olduğunu bildirmiştir (Görmüş, 2020, s. 489). Zillow ve Google'da bu çalışma modelini benimseyen global şirketlerden sayabiliriz. Hibrit çalışma modelinin çalışanlara sağladığı avantajların yanında oluşabilecek dezavantajları, Tufts Üniversitesi İşletme Dekanı Bhaskar Chakravorti de Insider çalışan bireylerin çeşitliliği, morali, iş ahlakı, motivasyonu ve işletme üzerindeki etkileri sebebiyle hibrit çalışma modelinin geleceği açısından endişeli olduğunu söylemiş; ikili bir sınıfın ortaya çıkmasına, birçok çalışanın dünyanın dört bir yanına dağılmasının ve bu dağınık topluluğun diğer sınıftakilerle eşit hissetmelerini beklemenin sürdürülemez olduğunu

belirtmiştir. Stanford Üniversitesi Ekonomisti ve uzaktan çalışma alanında uzman olan Nicholas Bloom'da, evden çalışma modeli ile hibrit çalışma modelini tercih eden çalışan bireylerin, ofise gelen iş arkadaşlarına göre terfi gibi konularda göz ardı edilebilecekleri ve bu durumunda 6-7 yıl içinde bir çeşitlilik krizine yol açabileceğini düşünmektedir (Sözcü, 2021). Ofisi bir ihtiyaç olarak gören çalışanların ofis ortamına geri dönmek istemelerinin sebepleri ise sosyalleşebilmek, çalışma kaynaklarına daha kolay erişebilmek, iş arkadaşları veya meslektaşları ile olan iş birliği gibi unsurlar yer almaktadır (Mocu, 2020). Pandemi sonrasında ise çalışanların belli bir çoğunluğunun karma çalışma modelini tercih edecekleri beklenmektedir.

1.5. Çalışanlarda Oluşan Stres ve Tehdit Algıları

Algı, insan zihninde yaşanan olay, olgu ve durumların içinden kavramları seçerek hatırladığı, anlam kazandırdığı ve öğrendiği bilişsel bir süreçtir. Bireyler gündelik yaşamda çok fazla bilgiye maruz kalmakta, gereğinden fazla bilgi kişinin kapasitesini zorlamaktadır. Bu sebeple kişi algılamak istediği bilgileri kendi süzgecinden geçirmesi, filtrelemesi gerekmektedir. Gerek duyduğumuz bu filtreleme bireyin beklentileri, tercihleri, tecrübeleri ve dikkati aracılığıyla yapılabilir. Artık neyi algılaması gerektiğinin farkında olan birey seçtiği uyarıcıları bir bütün haline getirip anlam kazandırır ve algı sürecini tamamlar. Tehdit, stres, adalet, eşitlik, liderlik, motivasyon vb. unsurlar birer algıdır. Pandemi sürecinde değişen hayatlarımızın yanında algılarımızın da değişkenlik gösterebileceğini söylemek mümkün olacaktır. Bireylerin sosyal davranışları, kendileri için en uygun konumdan dünyayı, bulundukları çevreyi algılayış tarzına bağlı olarak şekillenmektedir. Sosyal bir varlık olan insanın, dünyayı algılayışı; ferdin fiziki ve sosyal çevresi, psikolojik ve fizyolojik yapısı, amaç ve hedefleri, geçmişteki deneyimlerinin ürünüdür (Korkmaz, 2017, s.480). Salgın tarihi göz önünde bulundurulduğunda o dönemde salgını görmüş geçirmiş insanlar bunu tecrübe etmişken, günümüz insanı için varlığını sürdüren Covid-19 pandemisi daha önce deneyimlenmemiş bir durumdur. Uzun yıllardan sonra yaşanan küresel salgın, insan yaşamlarını ciddi derecede etkileyerek; ekonomik, fizyolojik, sosyal ve psikolojik anlamda köklü değişimlere neden olmuştur. Yaşamın bir parçası olan iş dünyası da yaşanan bu değişimlerin, yeni düzenin içinde yerini almıştır. Pandeminin yayılma ve bulaşma hızını engellemek, halk sağlığını ve güvenliğini kontrol altına alabilmek adına hükümetler, işletmeleri ve çalışanları evden çalışmaya teşvik etmekte fakat her sektör her iş alanı bu çalışma düzenine elverişli ve yeterli işlevsellikte değildir. Bu durum ise kaçınılmaz olarak işsizliği, finansal ve sağlık açısından güvensizliği arttırarak çalışanlarda oluşacak psikolojik etkileri

beraberinde getirecektir. Lai vd. (2020)'nin yapmış olduğu çalışmada sağlık çalışanlarının ailelerine, arkadaşlarına, sevdiklerine bulaşma riskinden korktuklarını, belirsizliğinde etkisiyle çalışma konusunda isteksiz olup istifa etmeyi düşündüklerini ve yüksek seviyede anksiyete, uykusuzluk, stres, depresyon belirtilerini yaşadıkları sonucuna varılmıştır (Lai vd., 2020). Evden çalışma modeline uygun olmayan sağlık sektörü çalışanlarında meydana gelen belirtileri düşündüğümüzde bunun sadece sektöre bağlı olmadığı, evden çalışan diğer sektör çalışanlarında da rastlandığı yok sayılmamalıdır. Evden çalışmanın ofis ortamına göre virüsün buluşması konusunda daha korunaklı, güvenilir olduğu savunulsa da evden çalışanlar giderek yalnızlaşmakta, işin ve özel hayatın aynı ortamda olması durumu bireyleri bunalım ve strese soktuğu görülmektedir.

Stres, insan doğasında her zaman var olan, günün herhangi bir anında yaşanılan bir deneyim olduğu düşünülse de salgın döneminde stres bireylerde her zamankinden daha çok hissedilebilmektedir. Her ne kadar hastalığın bulaşma riski yüksek seviyede olsa da virüsün yarattığı belirsizlik, korku, stres ve anksiyetenin daha hızlı bulaştığı, yayıldığı görülmektedir (Yıldız, 2020, s.115). Bireyler virüsten psikolojik olarak eşit seviyede etkilenmeyecek, kişiden kişiye farklılık gösterecektir. Bu farklılıkların nedeni ise kişisel özellikler, kültürel farklılıklar, psikopatoloji vb. unsurlardır (Türkmen, Kavaklı, Ak ve Uguz, 2020, s.16). Salgın öncesinde kişilerin çalışma şartları da birbirinden farklıyken, salgın sonrası çoğu işletme sosyal mesafe, izolasyon, çalışan sağlığı ve güvenliğini koruyabilmek için uzaktan çalışma düzenine geçmiştir. Geçmeyen şirketler ise krizden kaynaklı işten çıkarma, tamamen veya geçici süreliğine kapanma ya da ofisten çalışma şeklinde devam etmiştir. Bu durum bireylerin fiziksel varlıklarını sürdürebilme noktasında yaşamlarını tehdit edici nitelikte olmuştur. Bir taraftan işten çıkarılma kaygısı yaşayan çalışanlarda stres, korku hayli artarken diğer yandan ise ofisten çalışmaya devam eden çalışanlarda dış ortam ile daha çok temas halinde olunması, şirkete gidip gelmek zorunda kalınması nedeniyle virüsün bulaşma riskinin yüksek oluşu çalışan sağlığını tehdit altına almıştır. Kendini tehlikeli bir durumun içinde olduğunu bilen, hisseden birey zorlayıcı dış etken olan tehdit karşısında bu duruma uyum sağlamaya çalışmalıdır. Aksi durumda ise tehdidin, bireyin çalışma hayatındaki amaçlarını başarmasını engelleyici faktör haline dönüşmesi muhtemeldir. Tehdit içgüdüsü ile stres ve kaygı seviyesi artacak, stresli olan çalışanın motivasyonu da aynı doğrultuda düşüşe uğrayacaktır. Çalışanın stresli ve düşük motivasyona sahip olması işteki performansını ve verimliliğini düşürecek, iş tatminini azaltacak ve bu gibi sonuçlar işletmenin olumsuz etkilenmesine neden olacaktır. İşletmelerin bu konuda

çalışanlarının sağlığı ve güvenliği konusunda endişelerini, streslerini azaltacak veya ortadan kaldıracak önlem almaları önem kazanacaktır (Sönmez, 2020, s.171).

1.5.1. Covid-19 Stresi

Stres, Latince sıkmak, daraltmak, sıkıştırmak anlamlarına gelen "stringere" kelimesinden türetilmiştir. 17.yüzyılda mühendislik ve fizik alanında kullanıldığı dönemde bela, felaket, tasa, keder, sıkıntı, elem gibi anlamlara karşılık gelirken; 19. yüzyıla gelindiğinde kavram değişime uğrayarak güç, baskı, gerilim gibi anlamlarda kullanılmıştır. Stres kavramı, geçmişten günümüze kadar birçok alanın konusu olmuş ve çok farklı şekillerde ifade edilmiştir. Günümüzde ise tam bir ifadesi olmamakla birlikte, stresin çeşitli nedenlerden kaynaklı bireylerin fizyolojik ve psikolojik açıdan dengelerini bozucu, baskılayıcı etmen olduğu söylenebilir (Çelik ve Tepe, 2021, s.44). Stres algısı ise bireyler tarafından stresi ortaya çıkaran unsurların tehdit yaratan bir durum olarak algılamalarının birer neticesidir (Türkmen, Kaya ve Ersan, 2021, s.210).

Stres, çağdaş topluluklarda gündelik hayatta yoğun bir şekilde hissedilen ve bütün dünyayı saran Covid-19 salgını ile beraber bir bütünlük sağlamıştır. Uygulanan kısıtlamalar, karantina süreci, salgın beraberinde oluşan yeni ve ani düzen, insan doğası için alışılmışın dışındadır ve haliyle insan psikolojisine etkileri de kaçınılmazdır. Özellikle de uygulanan kısıtlamalarla günlük hareketliliğin azalması ile gerekli enerjiyi harcayamıyor olmak fiziksel ve psikolojik hastalığa neden olabilmektedir. Geçmişte yaşanan salgın hastalıklarına bakıldığında ise hastalığa yakalanan bireylerde ortaya çıkan belirtilerin benzerlik göstermediği görülmektedir. COVID-19 sürecinde yaşanan stresin, bireylerde davranışsal farklılıkların olmasıyla beraber ülkede alınan tedbirlerde bu farklılıkların oluşması noktasında önemli bir yere sahiptir. Geçmiş salgın tarihinde İspanyol gribi, kolera vb. hastalıklarda bu şekilde tedbirler alınmamıştır. İnsanlar ilk defa karantina sürecine dâhil olmuş, pandeminin başında bu durumla daha baş edilebilir gibiyken bireyler zamanla bu süreçten sıkılmaya başlamıştır. Her geçen gün belirsizliğin devam etmesiyle de bireylerin korku, stres ve kaygıları artmaya başlamıştır. Salgın sürecinde algılanan stres düzeyinin yüksekliği, COVID-19'un yaratacağı olumsuz etkileri artırabilmektedir. Göksu ve Kumcağız (2020) yaptıkları çalışmada, koronavirüs salgın süreci boyunca bireylerin stres seviyelerinde artış olduğu ve kaygı düzeylerinin yükseldiği tespit edilmiştir. Katılımcıların %84'ü bu fikri destekleyerek stres seviyelerinin arttığını belirtmiştir (Göksu ve Kumcağız, 2020).

COVID-19 kapsamında oluşan stres, psikolojik veya fiziksel birçok soruna neden olabileceği gibi olumlu değişimleri de meydana getirebilmektedir. Esasen stres çift taraflı bir vakıadır (Unur ve Pekerşen, 2017, s.110). Bireyler terfi almak, evlenmek, meslek sahibi olmak gibi olumlu, güzel durumları güdülediklerinde de stres yaşayabilmektedir. Olumlu durum karşısında yaşanan streste olumlu stres olarak nitelendirilmekte ve özellikle güdüleyici oluşu stresin olumsuzluğunu ortadan kaldırabilmektedir. Böylelikle bireyde kaygı, endişe, huzursuzluk, bitkinlik, gerginlik gibi olumsuz tesirler yaratmayacaktır (İştar, 2012, s.2).

1.5.2. Covid-19 Tehdidi

Tehdit algısı; terörizm, güvenlik problemleri, sanal ortam, dini sorunlar, enternasyonel bağlantılar, siyaset gibi konularla gündeme gelirken Covid-19 salgını ile birlikte daha çok anılmaya başlanmıştır. Salgınların bireylerde kaygı, umutsuzluk, telaş, korku gibi duygusal sıkıntıların oluşmasına neden olabilen durumlar olduğu görülmektedir. Bu sebeple salgın dönemlerinde bireylerin sağlıklarını tehlikeye atan durumlara karşı göstermiş oldukları davranışları çözümleyebilmek için bireylerin algıladıkları Covid-19 tehdit seviyelerini dikkate almanın gerekli olduğu düşünülmektedir (Türkmen, Kaya ve Ersan, 2021, s.210). Pandeminin belirsiz yapısı ve sağlık, toplum, ekonomi, psikoloji, kültür vb. birçok yaşam boyutu üzerinde artan etkileri ile beraber iş ve yaşam sınırlarının bulanıklaşması, artan iş güvensizliği ve iş kayıpları, çalışan bireylerin kendi ve aile sağlıkları için endişelenmeleri gibi durumlar bireylerde tehdit edici husus olarak algılanmaktadır (Demirbağ, Demir ve Yozgat, 2021, s.2).

COVID-19 salgını ile birlikte çevrimiçi okunan bilgi miktarının arttığı bilinmektedir. Farooq vd. (2020)'nin yaptıkları araştırma neticesinde COVID-19 salgını sırasında hastalık hakkında aşırı bilgi paylaşımının olumsuz etkiler yaratarak bireylerin inancını zedelediğini ve Siberkondri'nin bireylerin tehdit algısını etkilediği belirtilmiştir (Farooq, Laato ve Islam, 2020). Algılanan tehdit ve aşırı bilgi yüklemesinin olumsuz psikolojik durumlara yani bilişsel uyumsuzluk, endişe, stres, anksiyete ve üzüntüye neden olduğu görülmüştür (Song, Yao ve Wen, 2021). Gözlemlenen artan duygusal sıkıntılar, bireylerin evde kaldıkları süre boyunca sosyal medya platformları ve televizyon aracılığıyla ölüm haberlerine ve COVID-19'un diğer zararlı etkilerine sürekli maruz kalmaları sebebiyle geçerli nedenlere sahiptir. İnsanlar sadece yerel değil, aynı zamanda pandeminin küresel etkilerini de izlemekte ve bu durum bireyleri zihinsel olarak daha çok yorabilmektedir (Kavaklı vd., 2020, s.16)

COVID-19, küresel ekonominin yavaşlamasına veya daralmasına neden olarak aşırı yoksulluk ve açlığı şiddetlendirebileceği düşünülmektedir. Ekonomik İş birliği ve Kalkınma Örgütü, 2020 yılında küresel GSYİH büyümesi için projeksiyonlarını önemli ölçüde revize etmiş, COVID-19'u ve piyasalar üzerindeki etkilerini 2008'teki "küresel finansal krizden bu yana en ciddi tehdit" olarak nitelendirmiştir. Ekonomik düşüşün yoksulluk üzerinde büyük etkileri mevcuttur. Yaygın yoksulluk ve zayıf sağlık altyapısından muzdarip ülkeler için COVID-19 büyük bir tehdit oluşturmaktadır. Koronavirüs özellikle yaşlı, akut açlık veya yetersiz beslenme, kronik ve sağlığı tehlike altında olan bireyler için ölümcül olabilmektedir (WFP, 2020). Yoksulluğun yaşandığı bazı ülkelere de gerekli destek ve yardım düzeneklerinin ulaştırılmasında yaşanan zorluklar ise yeni bir tehdit niteliğindedir. Kavaklı vd. (2020)'nin yaptığı araştırmanın bulguları sonucunda gelir düzeyi yüksek bireylerin ölüm kaygısı ve algılanan COVID-19 tehdit seviyelerinin, gelir düzeyi az olanlara göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda yoksul, düşük gelirli birey ve ülkelerin tehdit seviyelerinin yüksek olması sağlık, beslenme, güvenlik vb. birçok açıdan yeterli imkana sahip olamamalarından kaynaklı olduğu söylenebilir.

Salgının bulaşması ve yayılmasını kontrol altına almak adına yapılan uygulamalardan birisi de sosyal izolasyondur. İzolasyon gereği daha çok evde vakit geçirmek durumunda kalan bireyler, bu süreçte sosyal yaşamdan uzakta kalarak kendilerini yalnız ve sosyal etkileşimden uzakta hissetmektedir. Sosyal kopukluk, içe kapanma ve yalnızlığın uzun vadede artması psikolojik açıdan tehdit oluşturacağı muhtemeldir. Salgın domino etkisi yaratarak sağlık, ekonomi, gıda, psikolojik, sosyal, politik, kültürel birçok alanda COVID-19 tehdidini açığa çıkarmıştır.

2. İŞ YAŞAM DENGESİ

2.1. İş Yaşam Dengesi Kavramı

Türk Dil Kurumu sözlüğünde iş kavramı, bir değer yaratmak, sonuç elde etmek için harcanan emek olarak ifade edilirken; denge, birbirine karşı olan iki kuvvetin denk duruma gelmesi, zihinsel ve duygusal uyum olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). İş yaşam dengesi de iş ve özel yaşam kavramlarının birbirine eşit, denk olma hali şeklinde ifade edilebilir fakat iş ile özel yaşam her zaman eşit şekilde dağılım göstermemektedir. Bireylerin önceliklerine göre kimi zaman işin, kimi zamansa özel yaşamın daha baskın olduğu görülmektedir (Boşgelmez ve Koruca, 2018, s.33).

Kalliath ve Brough (2008) iş yaşam dengesini "iş ve özel yaşam aktivitelerin uyum içinde olduğu ve mevcut yaşam önceliklerine uygun olarak gelişimi desteklediği yönündeki bireysel algı" olarak ifade etmiştir (Kıcır, 2017, s.136). Sturges ve Guest (2004)'e göre ise iş yaşam dengesi, en az seviyede rol çatışması ile iş ve özel yaşamdan memnun olması şeklinde tanımlanmaktadır (Akın, Ulukök ve Arar, 2017, s. 114). De Cieri, Holmes, Abbott ve Pettit, (2005)'e göre iş yaşam dengesi, çalışanların bakış açısından iş ve ev arasındaki sorumlulukların, dengenin korunması olarak ifade edilebilir (Ekinci ve Sabancı, 2020). Lockwood (2003)'e göre iş yaşam dengesi, çalışan bireyin iş ve aile hayatındaki isteklerini dengede tutmasıdır (Durna ve Babayiğit, 2015). Literatür incelendiğinde iş-yaşam dengesi kavramının farklı şekillerde ifade edildiği gözlemlenmiştir.

İş-yaşam dengesi kavramına ilişkin dengeli yaşam çarkı yardımıyla ifade etmek daha basit olabilmektedir. Byrne (2005) eski zamana dayanan dengeli yaşam çarkı ifadesi ve bununla ilişkili iş-yaşam dengesi kavramını sunmuştur. Byrne (2005) hayatın sekiz önemli bölümünü bir tekerleğin sekiz dişi olarak belirtmiştir. Bölümler iş, finans, manevi, hobiler, öz, sosyal, aile ve sağlıktır. Byrne'a göre, yaşamın bu sekiz bölümünün tümü her insan için önem arz eder ve her birey farklı olan bu bölümler arasında bir denge kurmaya çalışır. Byrne böylece sekiz bölümün tümüne eşit derecede ağırlık ve önemde davranır fakat bu her birey için geçerli olmayabilir. Modelin sınırlılığına bakıldığında, iş-yaşam dengesi kavramını anlamanın en kolay yolu dengeli yaşam çarkı olarak adlandırılabilir, çünkü bu model hayatın farklı bölümlerine dikkat çekmiştir (Naithani, 2010, s.150). İş yaşam dengesi esasında hayatın içindeki farklı alanlar arasındaki dengeyi ifade etmektedir.

2.1.1. İş Yaşam Dengesinin Gelişimi

Toplumsal yaşamın ilk zamanlarında yaşamak, hayatını idame ettirebilmek için çalışma anlayışı hâkim olmuştur. Sanayileşmeden önce ise insanlar üretimi, yine kendi tüketimleri için yaparken sanayi devrimiyle iş ve kişisel yaşam birbirinden ayrılmış, özellikle iş yerinin şehirlere ve fabrikalara taşınması bu ayrım için başlıca etken olmuştur. Ayrıca bu dönemde erkekler çalışma hayatında daha baskın hale gelmiştir. 2.Dünya Savaşı'ından önce W.K Kellog adlı bir firma ilk defa, üç gün sekiz saatlik vardiya sistemi yerine altı saatlik dört vardiya sistemine geçişini sağlayarak çalışan motivasyonu ve performansını yükseltmiştir. 1960 yıllarda teknolojinin de etkisiyle cinsiyet ayrımı evrilerek kadınların artan işgücü katılımıyla beraber, çalışan anne ve çift maaşlı aile yapıları oluşarak gündeme gelmeye başlamıştır.

İlk kez 1986 yılında ortaya çıkan iş-yaşam dengesi kavramı, kökeni 1930'lu yıllara dayanmakla birlikte iş-yaşam programları kapsamında 1977 yılında Rosabeth Moss Kanter'in "Amerika Birleşik Devletleri'nde İş ve Aile" isimli kitabıyla gündeme gelmeye başlamış, örgüt ve çalışanların dikkatini çekerek ilgi duymalarına ve araştırma konusu olmasına öncülük etmiştir. Kanter iş ve aile kavramlarının birbirleri ile bağlantılı olduğunu, ailenin işi, işinde aileyi etkileyen yönlerinin olduğunu savunmuştur. 1980'li yıllar ile 2008 yılları arasında mevcut küresel rekabet ortamında kadınların daha çok yer almasıyla özellikle de anne konumundaki kadınlar sayesinde iş yaşam dengesi olanaklarına daha çok yer ve önem verilmeye başlanmıştır. İş yerinde yaptığı görevi yerine getiren kadın, evde ise anne, eş belki abla vb. farklı rolleri üstlenecek birçok sosyal kimliğe sahip olacaktır. Bireyin farklı rollerde gösterdiği davranışlar kişinin rol çatışması yaşamasına neden olurken bir diğer taraftan da iş-aile çatışmasına ortam hazırlayacaktır. İş-aile çatışmalarındaki artış 2008 yılından beri devam etmekte ve yaşanan çatışmalar iş yaşam dengesi olanaklarında azalmaların yaşanmasına sebebiyet vermektedir. Bu nedenle iş-aile dengesinin sağlanabilmesi bu noktada önemli olacaktır. İşletmelerin, iş-aile dengesine olan önemin artmasıyla iş-yaşam dengesine yönelik programları faaliyete geçirmiş ve insan kaynağını elde tutarak, rekabet avantajı sağladıkları tespit edilmiştir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014, ss. 543-544).

2.1.2. İş Yaşam Dengesinin Önemi ve Yararları

Bireyler yaşamlarını idame ettirebilmek, fizyolojik ihtiyaçlarını giderebilmek için maddi imkana sahip olmaları gerekmektedir. Bu imkânı ise bireyler bilgi birikimleri ve yetenekleri

sayesinde çalışarak bir ücret karşılığında elde ederek sağlamaktadır. Değişen, gelişen teknoloji ve hayat şartlarıyla birlikte çalışma hayatı da değişimlere uğramıştır. Özellikle de rekabetin yoğun olduğu Sanayi Devrimi sonrasında kadınların iş hayatına katılımlarının artması sonucunda iş-yaşam dengesi dikkat çekmeye başlamıştır (Durna ve Babayiğit, 2015, s.727). İş yaşam dengesinin bu şekilde gündeme gelmesi hem çalışanlar hem de örgütler için önem arz edecektir. İş-yaşam dengesinin önemi ve sağladığı yararlar çalışanlar ve örgütler açısından 2 boyutta incelenecektir.

Çalışanlar Açısından İş Yaşam Dengesinin Yararları

Özel yaşam, çalışanların iş dışındaki yaşamlarını ifade etmekte ve ailede özel yaşamın bir parçasını ifade etmektedir. Sözü edilen iş-yaşam dengesi kavramı çalışanların iş ve özel, aile yaşamındaki hedef ve ihtiyaçlara eşit düzeyde karşılık verebilme durumudur. Bireyler, talepleri her zaman eşit seviyede karşılayamayabilir. İş yaşam dengesi sağlandığı takdirde hem çalışanlar hem de örgütler üzerinde olumlu etkileri olacaktır.

Vlems (2005)'e göre çalışanlar açısından iş-yaşam dengesinin önemini aşağıdaki ifadelerle açıklamaktadır (Igbinomwanhia, Iyayi ve Iyayi, 2012, s.116):

- Çalışanlar iş ve özel yaşam taleplerini dengeleyebildikleri takdirde mutluluk seviyeleri artmaktadır.
- İşletmeler çalışanlarının iş-yaşam dengelerini sağlayabilmeleri noktasında fırsatlar sunması, çalışanın kuruma olan bağlılığı ve sadakatini artırır.
- İş-yaşam dengesi, çalışanların odak noktasını, iş tatminini, otonomisini, saygısını, fiziksel ve psikolojik sağlığını korumasını geliştirir.
- İş-yaşam dengesi, işletme yönetiminin çalışanları ile arasında sağlıklı, iyi bir ilişki kurmayı teşvik edicidir ve iletişimi etkili hale getirir.
- Yöneticiler tarafından çalışanlara verilen görevin iyi belirlenip yönetilmesi, bireylerin streslerini azaltıp, moral ve motivasyonlarının artmasını sağlar.

Örgütler Açısından İş Yaşam Dengesinin Yararları

Örgüt, hiyerarşik bir düzen içerisinde ve öncesinde belirlenmiş ortak bir amacı, hedefi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş işletmelerin ya da bireylerin bulunduğu yapıdır (Bayat, 2005, s.3). Örgüt, iş-yaşam dengesinin tıpkı çalışanlar gibi kaçınılmaz bir parçasıdır. Bu

sebeple iş-yaşam dengesinin çalışanlar için ne kadar olumlu etkileri varsa örgütler içinde bir o kadar var olacak ve önemini koruyacaktır.

Vlems (2005)'e göre örgütler açısından iş-yaşam dengesinin önemini aşağıdaki ifadelerle açıklamaktadır (Igbinomwanhia vd., 2012, s.117):

- Çalışma ortamında yaşanan stres azalacak, çalışan motivasyonun artmasıyla da örgüte sadık kalınacaktır. İşten kaynaklı stres sonucu meydana gelen hastalıkların en aza indirgenmesine yardımcı olmaktadır.
- Dengenin sağlanabilmesi için iş-yaşam dengesi programlarının uygulanması, kurumların çalışanlarını önemsediğini gösterir. Böylelikle çalışanlar kendilerini daha değerli hissedecek ve işgüçlerinde artış olacaktır.
- İş yerlerinin mevcut iş gücünün en üst seviyeye çıkarılmasıyla performans ve üretkenlik artacaktır.
- Örgütte iş-yaşam dengesi programlarının varlığı çalışmayan, iş arayan adayların ilgisini çekecek, cazip hale gelecektir.

2.2. İş Yaşam Dengesi ile İlgili Kuramsal Çerçeve

İş-yaşam dengesi hakkında kullanılan ifadeler, yaklaşımlar ve kuramlar, iki kavram arasındaki dengenin nasıl sağlanacağını açıklamaya yönelik farklı bakış açılarını ortaya çıkaracaktır. İş-yaşam dengesi birçok yaklaşımla ifade edilmeye çalışılmış gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde faklı kuramlarla, iş yaşam dengesinin sınırları çizilmeye ve kavramın anlamsal bütünlüğünün sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır (Başol ve Sevgi, 2020, s.363). Kuramların iş yaşam dengesine aktarılması ve uygulamaya geçilmesi, istenilen etkili ve doğru biçimde gerçekleşmesi beklenmektedir. Literatürde geçen başlıca teoriler ise; rol kuramı, taşma (saçılma) kuramı, telafi (dengeleme) kuramı, bölünme (ayrılma) kuramı, araçsallık kuramı ve dağılma kuramıdır.

- **Rol Kuramı**

Çok zengin literatüre sahip olan rol kuramı, bireylerin sosyal kimliklerine ve konumlarına bağlı olarak kendilerinden beklenen farklı ve davranış biçimleri ile ilintili bir kuram olup 1950'li yıllarda Talcott Parsons ve Robert K. Merton adlı iki Amerikalı sosyolog tarafından ortaya konulmuştur. Başarılı olmak ve yer aldığı örgüt içinde kabul görmek isteyen bireyin sahip olduğu rollere uygun davranması, diğer bir ifadeyle istenilen rolü karşılaması gerekir (Bolat ve

Katı, 2020, s.75). Rol, belli bir statü sahibi bireyden toplum veya kurumlar tarafından beklenen davranış biçimleri şeklinde ifade edilmektedir (Sarı, 2011, s.495). Her birey ebeveyn, işveren, iş gören, arkadaş, kardeş, çocuk ve toplumun birer üyesidir. Kişi bulunduğu pozisyona, çevreye uygun olarak birçok rolü üstlenmek zorunda kalmaktadır. Parsons, iş ve özel yaşam alanındaki rollerin net bir şekilde tanımlanarak iş bölümü yapılması ile dengenin sağlanabileceğini savunmaktadır (Karaoğlu, 2019, s.26).

Çalışan birey, kurum tarafından kendisinden beklenilen, istenilen rolü çok iyi anlamalı ve ona uygun şekilde davranış sergileyebilmelidir. Aksi takdirde kendisinden beklenen rolü anlamadığı durumda günlük yaşamında birçok rolü üstlendiği için bundan kaynaklı rol belirsizliği yaşayacak ve bu belirsizlik zamanla rol çatışmasına dönüşecektir. İşletmede iş tanımı çok açık değilse; özellikle küçük çaplı firmalarda çalışan bireyler birden fazla işi yapmak durumunda kalıyorsa, kişi kendi alanı haricinde (alan dışı) ilgisi olmayan işler yapıyorsa rol çatışması yaşaması mümkün gözükmektedir. Baltaş ve Baltaş (2000)'a göre rol çatışması, bireyden birbirleriyle uyum göstermeyen ya da çatışma halinde olan birden fazla rolü yerine getirmesinin beklenmesi sonucunda meydana gelen bir durumdur (Aykara, 2015, s.89). Rollerin çatışması durumunda kişi birden fazla role sahip olduğu için kendisinden beklenilen talebe eşit düzeyde karşılık veremeyecek ve bu durum iş-yaşam dengesinin sağlanamamasına neden olacaktır. Birey hem "ebeveyn" hem de "çalışan" rolünde olabilmekte ve bir tarafa yeterli vakti ayıramaması halinde strese girmesine ve kendisini mutsuz, yetersiz, kötü hissetmesine belki de rolünde başarısız olmasına sebebiyet verecektir. Söz edilen rol kuramında birey, kendisinden beklenilen sorumluluğu yerine getirmesi, rolüne uygun davranması durumunda işinde ve özel yaşamında sıkıntı yaşamayacak, iki kavram arasındaki dengeyi kurabileceği düşünülmektedir.

- **Taşma (Saçılma) Kuramı**

Taşma kuramı, ilk olarak 1980 yılında Staines tarafından geliştirilmiş (Tunç, 2019, s.27), iş ve özel yaşam arasındaki ilişkiyi, birbirine olan etkilerini açıklamaktadır Taşma kuramına göre, iki yaşam alanından birinde yani çalışma hayatında veya aile hayatında yaşanan gelişme, beklenti, tatmin ve bunların gerçekleşme düzeyleri birbirini pozitif veya negatif aynı yönde etkileyeceği savunulmaktadır. Champoux (1981), iş hayatında kurulan sosyal ilişkilerin, iş dışı etkinliklere taşınabildiği ve iki yaşam alanının çok yönlü şekilde birbiriyle ilişkili olabileceğini belirtmiştir (Savcı, 1999, s.155). Örneğin, birey iş hayatında stresli bir gün geçirmişse, bunu

aile hayatına da taşıyacak ve evde de stresli olacaktır ya da birey ailesine ilgi göstermiyorsa, işine karşı ilgisizlik duyma eğilimi gösterebilmektedir. Buradan hareketle işten eve, evden işe negatif saçılımlar yaşanmaktadır. Saçılma sadece negatif yönlü yaşanmamakta, evde mutlu olan birey iş hayatında da daha mutlu, huzurlu bir şekilde çalışacaktır. Bu bağlamda kuram iki yaşam alanı birbirine benzer kılmakta ve yakınlaştırmaktadır.

- **Telafi (Dengeleme) Kuramı**

Telafi kuramı, Garry Chick ve Robert D.Hood tarafından geliştirilmiştir (Aykan ve Özçelik, 2020, s.596). Telafi kuramına göre; iş ve özel yaşam alanından birinde talep yerine gelmiyor ya da düşük seviyede gerçekleşiyorsa düşük memnuniyete neden oluyor; birey bu memnuniyetsizliği dengelemek amacıyla diğer yaşam alanındaki talepleri gerçekleştirme gayretine girmekte ve daha etkin olmaya çalışmaktadır (Bülbül ve Giray, 2012, s.102).
Edwards ve Rothbard (2000, s. 180) dengeleme kuramını, bireyin bir yaşamdaki memnuniyetsizliğini, diğer yaşam alanına daha fazla odaklanarak ya da o alana daha fazla vakit ayırarak telafi etmeye çalışması olarak belirtmektedir (Aykan ve Özçelik, 2020, s.596). Örneğin, sosyal etkinlikleri yasaklayan bir işletmede çalışan kişi iş ortamında sosyalleşemediği için iş dışındaki yaşantısında daha çok sosyal etkinliklere katılmaya çalışacaktır. Birey iş ortamında stresliyse özel yaşamında mutlu olabileceği faaliyetlere yönelir ya da çalışma hayatında kendini yetersiz hissederse özel yaşamında kendi kişisel gelişimi için etkinliklere, kurslara vb. katılarak doyum duygusunu artırmak için çaba gösterir; tersi durumunda ise kişi daha çok işine düşkün olacak ve işkolik haline gelecektir. Bu da kuramda iş ve özel yaşam arasında negatif ilişki bulunduğu ortaya koyar niteliktedir. Bireyler bir alandaki tatminsizliğini diğer alana yönelerek telafi etmeye gayret ederken aslında iş-yaşam dengesinin bozulmasına neden olmaktadır.

- **Bölünme (Ayrılma) Kuramı**

Bölünme kuramının ortaya koyduğu iddia, bireylerin sahip oldukları statü ve role göre tutum ve davranışlarını uygun bir şekilde uyguluyor olmasıdır. Bu sebeple kişiler özel yaşamlarında iş yerindeki duygu, düşünce ve davranışlarını bastırmakta, iş yerindeyken özel yaşamlarındaki duygu, düşünce ve davranışlarını bastırmaktadır, böylelikle iş ve özel yaşamın birbiri üzerinde etkileri olmayacaktır. Kurama göre iş ve özel yaşam birbirinden bağımsız olup, keskin çizgililerle ayrılmaktadır ve özel yaşam veya iş yaşamında ortaya çıkan sorunlardan kaynaklı

yaşanan stres diğer yaşam alanını etkilemediği savunulmaktadır (Keklik, Başol ve Yalçın, 2020, s.23). Bölünme kurama göre, telafi ve saçılma kuramlarının tersine iş ve özel yaşam birbirine bağlı değildir. İki alan birbirinden ne kadar kalın çizgilerle ayrıldığı ifade edilse de bireysel farklılıkların dikkate alınması yerinde olacaktır. Kuram "iş işte, ev evde kalır" görüşünü (Özdemir, 2017, s.39) ortaya koymakta fakat bu anlayışın günümüzde yerini çokta koruyamadığını söylemek mümkündür. Bireysel farklılıkları göz önünde tutarak hayat şartlarınında etkisiyle çağın insanı çok çabuk strese girebilmekte ve bunu diğer yaşam alanına geçtiğinde sonlandıramayıp, etkisini hissettirmektedir.

- **Araçsallık Kuramı**

Araçsallık kuramı, bireyin özel yaşam alanında tatmin olması, başarıya ulaşması, mutlu olması ve bunların devamlılığı için iş yaşamını bir araç olarak kullanması şeklinde ifade edilmektedir. Bu düşüncedeki bireyler, özel yaşamdaki isteklerini gerçekleştirebilmek için iş yaşamını aracı bir rol olarak kullanarak iş yaşamındaki faaliyetleri geliştirmeyi tercih ettiği söylenebilir (Bülbül ve Giray, 2012, s.102). Teori aslında tek bir yaşam alanı üzerinde etkinliğini sürdürmeyip kişinin önceliği, tercihi, ilgisi ve hangi alana daha çok yoğunlaştığına bağlı olarak o alan bireyin merkezi haline gelecek; kişinin bir alandaki etkinlikleri, diğer alandaki başarının sağlanmasına kolaylık tanıyacaktır (Keklik vd., 2020, s.24). Bireylerin belli zamanda iş, belli zamanda özel yaşamı baskın gelebilmekte ve bu da üstün tuttuğu rolü merkezi haline getirmesini sağlamaktadır.

Zedeck ve Mosier (1990), araçsallık kuramını "Bireyin bir yaşam alanında başarılı olması diğer yaşam alanında da başarılı ve katılımcı olmasına yardımcı olacaktır." şeklinde ifade etmiştir (Yıldırım, 2017, s.6). Örneğin, kişi başarılı bir aile kurabilmek ve ailesinin gereksinimlerini karşılamak için iş yaşamına öncelik verip, onu bir araç olarak kullanabilir (Pelit, 2019, s.17). Keser ve Güler (2016), birey yaşam alanlarının birinde başarıya ve hedeflerine ulaşabilmek için diğer yaşam alanını bir araç olarak kullanıyorsa o noktada iş yaşam dengesi açısından araçsallık ortaya çıkardığını belirtmiştir (Başol ve Sevgi, 2020, s.364).

- **Dağılma Kuramı**

Dağılma kuramına göre, kişinin işine verdiği değer ve önem düzeyi iş ve özel yaşam memnuniyetinin yönünü belirler. Bundan kaynaklı bireyin çalışma hayatına verdiği önem, iş-yaşam dengesinin sağlanmasına pozitif yönde etkisi olacaktır (Yıldırım B. , 2017, s.6). Blood

ve Hullin (1967) ve Hullin (1969) yaptıkları araştırmada yaşam doyumunun iş doyumu üzerindeki etkilerinin daha fazla olduğunu tespit etmiştir. Orpen (1978), iş doyumunun yaşamı üzerinde daha çok etkisi olduğunu belirtmiştir. İş ile özel yaşam doyumu (tatmini) arasında çift yönlü bir ilişkinin olduğu söylenebilir. İş yaşamı dışında memnuniyetsizlik yaşayan bireyler, bu durumu daha çok çalışma hayatına yönelerek telafi etmeye çalıştıkları veya tersi şekilde iş yaşamında doyumsuz olanların ise aile yaşamlarına yönelme eğilimi olduğuna işaret edilmektedir (Keser, 2015, ss. 909-910).

2.3. İş Yaşam Dengesini Etkileyen Değişkenler

İş yaşam dengesinin, iş ve iş dışı kompenentlerini etkileyecek belirleyici unsurlar vardır. Çalışan bireyler iş ortamında ve özel yaşamlarında örgütsel ve bireysel değişkenlerin etkisi altında kalabilmektedir. İş-yaşam dengesinin kurulmasında en önemli faktör bireyin kendisi ve kişiliği olduğu söylenebilir. Kişilik kavramı bireyden bireye farklılık gösterdiği gibi öznelde bir ölçüttür. Aynı şekilde bireylerin denge ve dengesizlik anlayışı da farklılık göstermektedir, kimisi için denge; işe ve özel yaşama eşit miktarda ayrılan zaman ve ilgiyken, kimisi içinde denge bütün odağını işine veyahut ailesine vermesi halidir. Dolayısıyla kişilik, iş-yaşam dengesi açısından tespiti zor ve bir hayli etkili bir unsurdur. Sinirli, sabırsız bir yapıya sahip birey ile neşeli bir bireyin iş ve yaşamlarındaki denge hissi veya dengesizlikle başa çıkma çabası aynı olmayabilir (Yalçın, 2019, ss.41-42).

İş-yaşam dengesinin kurulmasını etkileyen en önemli unsur insanın kendisi olmakla birlikte insanın kendisi dışında bazı unsurlar da bu dengenin oluşumunu etkileyebilmektedir (Suvacı ve Şimşek, 2021,s.186). Bunlar; cinsiyet, medeni durum, yaş, çocuk sahibi olmak, gelir durumu vb. faktörlerdir. Bireylerin cinsiyet ve medeni durum özelliklerinin iş-yaşam dengesi ile olan ilişkisine aşağıda yer verilmiştir.

2.3.1. Cinsiyet

Biyolojik bir kavram olan cinsiyet, sosyologlar tarafından anatomik ve fizyolojik farklılıklar ile insan vücudunun eril veya dişi olarak adlandırılmasıdır. Biyolojik cinsiyet ile toplumsal cinsiyet anlayışı birbiri ilişkili olup, farklı kavramlardır. Toplumsal cinsiyet ise toplum tarafından bireye atfedilen sosyal ve kültürel roller olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda kadın ve erkeğinde iş ve özel, aile yaşamından sosyal ve kültürel rol beklentileri olarak da tanımlanabilir (Demirbilek, 2007, s.13). Bu noktada cinsiyete bağlı olarak toplum tarafından

inşa edilen rol beklentilerinin farklı olması kadın ve erkek arasındaki iş-yaşam dengesinin asimetrik olarak farklılaşmasına neden olmaktadır (Bayramoğlu, 2018, s.1728).
Cinsiyet, çalışanların iş-yaşam dengelerini doğrudan etkileyen bir faktördür. Cinsiyet rolü kuramı, rol beklentilerinin erkek ve kadınların iş-yaşam dengelerinin ve çatışma algılarının farklı şekilde etkileneceğini öne sürmektedir (Higgins, Duxbury ve Lee, 1994, ss.145). Kadınların iş yaşam dengesi ve erkeklerin iş yaşam dengesi olarak iki ayrı başlık altında ele alınacaktır.

2.3.1.1. Kadınların İş Yaşam Dengesi

Tarihi vetirede kadınlara birçok rol derpiş edilmiş ve bu rollerin yerine getirilmesi kadının görevi haline gelmiştir (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007, s.133). Geçmiş toplumlarda atfedilen cinsiyet temelli roller, kadınların ev işleriyle ilgilenmesi, erkeklere hizmet etme lüzumu ve çocuk/yaşlı bakımından sorumlu tutulmaları şeklindedir. Bu yaklaşımın daha çok toplum tarafından benimsenen kültürel bir anlayış olduğu söylenebilir (Bakıcı ve Aydın, 2020, s.84). Orta çağ Avrupa'sında ise; kadının yerinin evi olduğu ve daha çok tarım ağırlıklı işlerde çalıştırıldığı, erkeğin ise evin geçimini sağlamakla mükellef olduğu bir anlayış hâkim olmuştur. (Narin, Marşap ve Gürol, 2006, s.67). Bu anlayış, 1970'li yıllarda kadının iş gücüne katılımı, çalışma hayatında yer almaya başlaması ile yavaş yavaş kırılmaya başlamış ve günümüzde bu anlayış geçerliliğini yitirmiştir. Artık ev işleri, çocuk bakımı vb. konular sadece kadını değil, erkekleri ve değişen iş ortamlarını da ilgilendiren bir konu olarak görülmeye başlanmıştır (Polat, 2018, s.193). Kadınların çalışma hayatına dahil olmasıyla beraber iş yaşam dengesi, ön plana çıkarak önemli bir kavram haline gelmiştir. Sadece yaşam alanında bulunan kadınların iş yaşamına da katılmasıyla rollerine yeni roller eklenmekte ve artık iki yaşam alanındaki sorumluluklarına eşit zaman, enerji ayırarak iş-yaşam dengesini sağlamak durumundadır.

Japon firmalarında yapılan bir araştırma sonucunda, kadın çalışanların ailelerine olan sorumluluklarının önemli olduğu düşüncesiyle kadınlara istihdam sağlanması, meslekte yükselmesiyle ilgili olumsuz davranış gösterdikleri saptanmıştır (Örücü, Kılıç ve Kılıç, 2007, s.120). Topgül (2016) işte yükselme, terfi alma, üst düzey yönetici olma vb. ile birlikte artan yetki ve sorumluluklar iş ve özel yaşam dengesini sağlamayı zorlaştırdığını belirtmektedir (Topgül, 2016, ss.226). Topdal (2016)'ın görüşü yapılan araştırmayı destekler niteliktedir. Gümüş ve Türkyılmaz (2017), Güney Avrupa ülkelerinde kadın istihdamını inceleyen çalışma da Güney Avrupa ülkelerinde eğitim seviyesi yüksek olan kadınlara yüksek oranda istihdam

sağlanması dikkat çeken bir husus olmaktadır (Gümüş ve Türkyılmaz, 2017, s.72). Kadın istihdam anlayışı farklı kültürel açılardan değerlendirilebilir.

Çınar (2019), kadın çalışanların genellikle düşük maaşlı ve niteliksiz işlerde çalışmalarından kaynaklı ihtiyaçlarını karşılayamadıklarından hem iş hem de özel yaşamlarında tatmin olmadıkları şeklinde belirtmektedir (Çınar, 2019, s.32). Rey-Marti vd. (2015) girişimci kadınların işletmenin varlığını korumak için iş-yaşam dengesi kurmasını, iş yeteneklerini geliştirmesini, risk temayülünü ve çalışanları ile olan ilişkisini test etmiş; iş-yaşam dengesini sağlamayı başarabilmiş ve iş yaşamında risk alma temayülü gösteren kadınlarda başarı oranının daha fazla olduğunu saptamıştır (Gürel ve Oyuryüz, 2015, s.48). Girişimci kadın bireyler, düşük maaşlı niteliksiz işlerde çalışmak yerine kendi işlerini kurarak başarılı bir iş ve özel yaşama sahip olmaktadır; bu durum, iki alanda da kişilerin tatmin olmasına yol açacağını göstermektedir. Dolayısıyla Rey-Marti vd. (2015)'nin çalışması, Çınar (2019)'ın ifadesine öneri niteliği taşımaktadır. Brush vd. (2006), iş yaşam dengesini kurabilmek için kadınların erkeklere oranla kendi işlerini kurma olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Ödemiş, 2018, s.94). Kadınlar girişimciliğe teşvik edilmeli ve desteklenmelidir. Cinsiyet faktörü, iş yaşam dengesinin mühim bir parçası olmasının yanında; iş yaşam dengesi sadece kadın çalışanlara özgü bir problem olmayıp, değişkenlere bağlı olarak bireyden bireye farklılık gösterebilmektedir.

2.3.1.2. Erkeklerin İş Yaşam Dengesi

Literatür incelendiğinde erkeklerin iş-yaşam dengesi üzerine çok fazla çalışmaya rastlanılmamış olması dikkat çekici bir husustur. Konuya ait çalışmalar bulunmakta fakat kısıtlı sayıdadır, çalışmaların daha çok çalışan kadınlar üzerine yapıldığı gözlemlenmiştir. Pleck (1979) çalışan erkeklerin, çalışan kadınların ev işlerine harcadıkları zamanın yarısını ve çocuk bakımı için harcadıkları zamanın üçte ikisini harcadıklarını tespit etmiştir. Kadınlar rolleri gereği iş ve aile yaşamlarına kontrollü zaman dağılımı yapamamaktadır. Erkekler ise zaman dağılımında kontrollü yapıya sahip oldukları için bu durum hem iş hem de aile beklentilerini karşılamaları açısından kolaylık tanımakta ve iş-aile yaşamındaki dengeyi korumalarına yardımcı etken niteliğindedir (Higgins vd., 1994, s.145). Kaynak ve Öztuna (2019)'nın sadece erkek bireylere uyguladıkları araştırma sonucunda, eşi çalışan erkek bireylerin yaşamı daha çok ihmal ettiği ve eşi çalışmayan erkekler ise yaşamı işten ibaret görmekte olduğu saptanmıştır. Araştırma evrenlerinin farklı oluşu dikkate alınarak Pleck (1979)'in çalışmasına bakıldığında,

erkeklerin aile yaşamlarına kadınlar kadar gereken zamanı ayırmadıkları tespit edilirken; Kaynak ve Öztuna (2019)'nın çalışma sonucunda, erkeklerin eşlerinin çalışmasından kaynaklı yaşamı ihmal ediyor olması ve eşi çalışmayan erkek bireylerin ise yaşamı işten ibaret görmesiyle, erkeklerin genellikle önceliklerinin iş odaklı olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Küçükant'ın (2019) yaptığı araştırma sonucunda çalışan erkek bireylerin stres seviyelerinin, kadın çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür (Küçükant, 2019, s.104). Kadın çalışanların iş yaşamındaki görevlerinin yanında özel,ev yaşamındaki rollerininde fazla olmasından kaynaklı daha stresli olmaları beklenirken, bu durumu ilgili araştırmaların evreninde bulunan erkek çalışanların iş yaşamındaki çalışma şartları, çalıştıkları kurum ve iş ortamında kendilerinden beklenen sorumluluğun kadın çalışanlara göre daha fazla olması şeklinde olduğu söylenebilir.

Nordik ülkeler, ev geçindiren erkek anlayışını kabul edilmemekte ve cinsiyet eşitliği politikaları ile bireylerin iş-yaşam dengelerinin kurulması desteklemektedir (Topdal, 2017, s.58). Toplumsal cinsiyet anlayışı sadece kadına atfedilen bir statü olmayıp, erkeğin konumunu da vurgulamaktadır (Demirbilek, 2007, s.13). Gelişmiş dünya ülkeleri ve en iyi iş-yaşam endeksi içinde listenin üst sıralarında yer alan İsveç ve İzlanda (Nordik ülkeleri), çalışan çocuklu kadınları iş gücünde tutmanın yolunu erkekleri daha çok evde kalmalarını sağlayarak bulmuştur. 10 İsveçli babanın dokuzu ortalama 3-4 ay süreyle izin almakta ve bu toplam izinlerinin dörtte birini oluşturarak çalışan annelerin işe dönüşüne yardımcı olmaktadır. Bunun olumlu sonuç vermesinin nedeni ise, İsveç'in çalışan bireylere tanıdığı cömert haklardır (Kaynak ve Öztuna, 2019, s. 864). Ülkenin aile dostu politikalar uygulamasıyla erkek bireyler çocukları ile daha çok zaman geçirmekte, iş-yaşam dengelerini sağlıklı bir şekilde kurabilmekte ve eşlerini işgücü açısından da destekledikleri görülmektedir. Erkek ve kadın bireylerin iş-yaşam dengelerinin sağlanmasına yönelik aile dostu politikaların diğer dünya ülkeleri içinde uygulanması önem ifade edecektir.

2.3.2. Medeni Durum

Medeni durum, bireylerin psikolojik durumunu etkileyen belirleyici bir unsurken; iş-yaşam dengesini de etkileyebilecek başka bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Aile ve evlilik kavramı toplum ve birey yaşamı açısından önemli bir yere sahiptir. Bireyler sosyal yapıları gereği, kurdukları ilişkiler sayesinde yaşam doyumu artmakta ve psikolojik açıdan daha sağlıklı olabilmektedir (Dündar ve Demirli, 2018, s.3). Evli çalışan bireyler, eşleri ile evdeki görev ve

sorumlulukları, ekonomik kaynakları ve duygusal his paylaşımında bulunmalarından dolayı kendilerini daha iyi hissettirmekte ve mutlu bireyler haline gelmektedir. Bu durumda yaşam doyumuna ulaşmak, evli bireylerin iş performanslarına olumlu katkı sağlayacaktır. Mauno ve Kinnunen (1999) iş yerindeki deneyimler ile evlilik işlevleri arasında bir ilişkinin olduğunu; iş yerinde yaşanan stresin evlilikteki fonksiyon bozukluğuyla, yaşanan iş tatminin ise olumlu evlilik fonksiyonu ile alakalı olduğunu belirtirler (Mauno ve Kinnunen, 1999, s.879). Çalışma hayatı ile evlilik arasında paralel yönde bir ilişkinin olduğu ve birbirlerini etkiledikleri söylenebilir. Çalışan evli çiftler, bekar veya yalnız yaşayan bireylere göre iş ve aile yaşamında daha fazla sorumluluğu yerine getirmek zorunda kaldıkları için zaman yetersiz kalabilmekte ve iş-yaşam dengelerini kurmakta zorluk çekebilmektedirler (Suvacı ve Şimşek, 2021, s.186). Bekar veya yalnız yaşayan bireylerin her ne kadar iş ve özel yaşamlarına dair sorumlulukları olsa da zaman ve sorumluluklar yumuşatılabilir yapıdadır. Dolayısıyla bekar bireylerin iş-aile çatışması yaşama ihtimalleri daha düşüktür. Genç ve bekar çalışanların iş ve aile rollerinin gereklerini yerine getirmede genellikle sorun yaşamadıkları görülmüştür (Küçükant, 2019, s.30).

Pekdemir ve Koçoğlu (2014), evli çalışanların bekarlara oranla daha işkolik olduklarını belirtmektedir. İşkolikliğin düşük düzeyde olmasının iş-yaşam dengesi ile ilişkisi olduğunu, işkoliklik arttıkça iş-yaşam dengesi bozulabilmekte ve iş-yaşam çatışması da artabilmekte şeklinde ifade etmektedir (Pekdemir ve Koçoğlu, 2014, s.331). İşine gereğinden fazla zaman ayıran evli bireyler aile içi sorumluluklarına yeterli zamanı ayıramadığı için olumsuz sonuçlar meydana gelebilmektedir. Polat (2018) kadın öğretmenler üzerinde yaptığı çalışmada işe yeni başlamış, yeni evlilik yapmış ve yeni çocuk sahibi olmuş bireyler de iş yaşam çatışmasının artış gösterdiği görülmüştür (Polat, 2018, s.201). Birey artan sorumluluklarıyla karşı karşıya kaldığı için zorluk yaşamaktadır. Çalışan evli kadınların, eşlerinin yardımcı olmalarının iş-yaşam dengesinin kurulmasında kolaylık sağladığı söylenebilir. Bu noktada eşlerin birbirleriyle anlayış ve uyum içerisinde olması yaşamın zorlukları ile başa çıkma noktasında önemlidir.

2.3.3. Stresin İş Yaşam Dengesine Etkisi

Stres, yaşamın her anında ve alanında varlığını sürdürmekte olan kaçınılmaz bir parçadır. Bundan dolayı stresin insan hayatından tamamen çıkması mümkün değildir. Stresin dışsal nedenlerden kaynaklı oluştuğu düşünülse de stres uğraşılması zor bulunan, uyumu bozan, istenmeyen durumlar karşısında vermiş olduğumuz içsel tepki olarak da tanımlanmaktadır.

Zuck (2002)'a göre stres sadece olumsuz bir etken değildir, aynı zamanda korku ve gerilimin yanı sıra aşırı derecede eğlence ve adrenalinden de kaynaklanmaktadır (Saracel, Taşseven ve Ay, 2015, s.13).

Newton, hareket yasalarından birincisinde (eylemsizlik yasası); bir cisme dış kuvvet uygulanmadıkça durmakta ise durmaya, hareket etmekte ise hareket etmeye devam edeceğini söyler. Üçüncü hareket yasasında (etki-tepki yasası) ise; uygulanan her etki için, zıt ve eşit büyüklükte bir tepkinin var olduğunu belirtir (Coolman, 2021). Evrensel kabul edilen bu yasalardan etki-tepki yasası dünyanın dengede kalmasını sağlamaktadır (Akademi, 2018). Stres ve Newton hareket yasası ile olan uyumunu ifade etmek gerekirse bireyler dış kuvvetlerin etkisi altında kalmasaydı herhangi bir eylemde bulunmayacak, stabil yaşamına devam edecektir fakat ortamın yarattığı dış etkenler tarafından birey olumlu veya olumsuz etkilenerek tepki göstermek durumunda kalmaktadır. Etkiye verilen tepki sayesinde birey dengede kalabilecektir.

İnsan doğası her geçen gün değişen yaşam koşullarına ayak uydurmaya çalışmaktadır. Değişken yapıda olan iş ve özel yaşam alanına sağlıklı zaman ayırmaya çalışan bireyler için bu dengenin sağlanması, COVID-19 döneminde büyük önem taşımaktadır. İş ve özel yaşamın birbiriyle sürekli etkileşim halinde olması ise yaşamın kaçınılmaz bir parçası olan stresi de beraberinde getirmektedir. İş hayatında yaşanan stres arttıkça, özel yaşam alanında da stres artacak, bu durum iş-yaşam dengesizliğini meydana getirecektir. Aynı şekilde iş yaşam dengesizliğinin oluşması da stres seviyesini yükseltecektir.

Karabay (2015) çalışanların iş veya aileden dolayı yaşadıkları stresin, iş devamsızlığını meydana getirirken; iş-aile çatışmasının, bireylerin işten ayrılma niyetine etkisi olduğunu belirtmektedir (Karabay, 2015, s.128). Genç vd. (2016) çalışmalarında iş-yaşam dengesi ve iş stresi arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İki değişken arasında ters yönlü ilişki olmasına karşın bu durum istatistiksel olarak yeterli ispat oluşturmamıştır. Araştırmanın daha çok evli çalışanlarla yapılması durumunda bu sonucu etkileyeceğini belirtmektedirler (Genç vd., 2016, s.108). Günay ve Demiralay (2016)'ın yapmış oldukları araştırmanın sonucunda, bireyin aile yaşamına öncelik tanımasının, işini ihmal etmesine ve gereken özeni göstermemesine neden olacağı ifade edilmiş; bu durumunda çalışanın iş stresi yaşamasına ya da olumsuz tutumlar sergilemesine ortam hazırlayacağı belirtilmiştir (Günay ve Demiralay, 2016, s.928). Özdemir (2017)'in yapmış olduğu çalışmada gemi adamlarında yaşanan iş stresinin artış göstermesinin iş yaşam dengesi üzerinde olumsuz yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Özdemir, 2017,

s.130). Yavuz ve Doğan (2018)'ın araştırmasına göre, özellikle iş hayatındaki istikrarsızlığın yüksek seviyede stresi meydana getirdiği ve yaşam niteliğini azalttığı, iş ve özel yaşamı arasındaki dengeyi kurabilen kişilerin daha az stres seviyesine sahip oldukları saptanmıştır (Yavuz ve Doğan, 2018, s.42). Seferov (2018)'un yapmış olduğu araştırmada kişinin algılanan örgütsel stres seviyesinin iş yaşam dengesizliğine yol açabileceği ve iş yaşam dengesizliğinin de örgütsel stresin artmasına neden olacağını sonucuna ulaşılmıştır. Algılanan stres ile iş-yaşam dengesinin birbiri arasındaki ilişkinin anlamlı ve negatif yönde olduğu saptanmıştır (Seferov, 2018). Tabak (2019)'ın yaptığı çalışma sonucunda, iş yaşam dengesi ve stres değişkenleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu belirtmiş, iş yaşam dengesinin stres düzeyini negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Tabak, 2019). Yapılan araştırmalar incelendiğinde stres ile iş yaşam dengesi arasında negatif bir etkinin olduğu yönündedir ve çalışmalar birbirini destekler niteliktedir. İş-yaşam dengesizliğinden kaynaklı stres seviyesinin artması bireylerde üretkenliği azaltma, işe gelmeme, işte var olmama gibi durumlara neden olmakta bunlarda motivasyonun ve performansın olumsuz yönde etkilenmesine sebebiyet vermektedir.

Kişilerin stresten etkilenme ve strese eğilimli olma düzeyleri birbirlerinden farklı olduğu kadar bireylerin iş-yaşam dengesine karşı algıları da değişkenlik göstermektedir. Çalışanın aile yaşamını daha çok önemsemesi ve bu durumun iş yaşamının önüne geçmesi, birey için dengesizlik hissi oluşturmayabilir. Aynı durum stres içinde geçerli olacaktır; kimisi için yöneticisi tarafından baskı altında kalmak olumsuz bir stres unsuruyken, kimisi için bu baskı işte başarılı olabilmesi, yeteneklerini ortaya çıkarabilmesi için olumlu stres olabilmektedir. Her iki durumda da birey bu stres ile başa çıkmak durumundadır. Stres hem iş hem de aile yaşamı için kaçınılmaz bir gerçektir ve iş-yaşam dengesini de dolaylı veya doğrudan etkilemektedir. Stresi en iyi yönetme şekli ise bireyin stres yaratan durumları fark edip ona uygun yöntem uygulamasıdır (Özel ve Karabulut, 2018, s.55).

COVID-19 salgını, vaka ve ölüm sayılarının artması ile dünya genelini ilgilendiren, hayatın bir parçası haline gelen küresel kriz olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kriz ortamında değişen çalışma koşulları ve belirsizliğinde etkisiyle çalışanlarda fiziksel ve psikolojik baskı oluşturup; çalışanlarda stres ve kaygı seviyesini arttırmış, COVID-19 bir tehdit unsuru olarak görüldüğü için de iş yaşam dengesi düzeylerinin değişmesi öngörülmektedir. Bireyler bu dönemde iş, aile ve özel yaşam üçgeni arasında yaşantısını devam ettirmekte ve birbiriyle bağlantılı bu üç faktörün meydana getirdiği stres kaynakları ile mücadelesini sürdürmek durumundadır.

2.3.4. Tehdidin İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi

Yaşamı işten ibaret olmayan bireyler, mutlu olabilmek için sosyal ve aile yaşamlarına da gerekli zamanı ayırarak dengeyi kurmaya çalışmaktadır. Birey her ne kadar bu dengeyi kurmaya çalışsa da günümüz çalışma koşulları iş ve özel yaşam arasındaki sınırları tehdit edebilmektedir. Özellikle çalışma saatlerindeki düzensizlikler, evden/uzaktan çalışma modeli, rol müphemiyeti ve çatışması, çok fazla veya daha az iş yükü, maaşın tatmin etmemesi, iş ortamından kaynaklı fiziki etkenler gibi birçok unsur çalışan bireyler üzerinde negatif etkiye sebep olmakta ve esenliklerini tehdit altına almaktadır (Korkmaz ve Erdoğan, 2014, s.541).

Tehdit, kişilerin ya da örgütlerin eylemleri ve kontrolleri dışında var olan ve onlardan bağımsız hareket eden tehlikeli durumları betimler. Bu açıdan tehdidin "dışarıdan gelen" bir niteliği olduğu söylenebilir. Tehdit olarak görülen nesne soyut bir durumu değil, gerçek ve somut olarak tanımlanabilen bir tehlike durumunu ifade etmektedir (Elmas, 2013, s.74). Tehlikeli durum olarak ifade edilen tehdit, algı olarak da düşünebilir. Algı, kişiden kişiye değişiklik göstermekte olup, tehlikeyi arz eden tehditler karşısında kişinin vereceği tepkiyi de etkileyecektir (Korkmaz, 2017, ss.480-481). Dolayısıyla bir tehdit durumunun tanımlanmasında söz konusu durumun sebep olabileceği potansiyel etkinin ve bu etkinin doğurabileceği sonuçların "bilinebilmesi, tahmin edilebilmesi ve kontrol edilebilmesi" önemlidir (Elmas, 2013, s.75). Pandeminin belirsiz yapısı ve sağlık, toplum, ekonomi, psikoloji, kültür vb. birçok yaşam boyutu üzerinde artan etkilerle beraber iş ve yaşam sınırlarının bulanıklaşması, artan iş güvensizliği ve iş kayıpları, çalışan bireylerin kendi ve aile sağlıkları için endişelenmeleri gibi durumlar bireylerde tehdit edici husus olarak algılanmaktadır (Demirbağ, Demir ve Yozgat, 2021, s.2).

Demirbağ vd. (2016) yaptıkları çalışmada algılanan tehdit kaynaklarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların belirginleşen temel kaygılarının fiziksel yaşamlarını koruma ve sürdürme güdüsüyle ilgili olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle, katılımcıların gündemindeki birincil tehdit kaynaklarının onların fiziki varlıklarının devamına yönelen tehditler olduğu görülmektedir. Bu kaygılardan sonra katılımcılar ikinci sırada sosyopolitik ve sosyokültürel varlıklarına yönelen tehditlerden korkmaktadır. Diğer yandan, bunların dışında katılımcıların kaygılandığı çok sayıda başka korku kaynağının da olduğu görülmektedir, ancak bu korkuların genellikle tekil olarak yaşandığı ya da görece düşük oranlarda diğer insanlar tarafından paylaşıldığı anlaşılmaktadır (Demirbağ vd., 2016).

Covid-19 salgını ile azalan veya artan çalışma saatleri, ücret ve sosyal hak (yol, yemek vb.) kesintileri, işten çıkarılmalar, maaşların zamanında yatmaması gibi birçok durumu kapsayan iş güvensizliği, tehdit edici bir unsur olarak çalışanların karşısına çıkmaktadır. Kendilerini güvende hissetmeyen bireyler sürekli tedirgin, gergin, stresli olacak ve bu durum bireyin davranışlarına yansıyarak mutsuz olmasına ev ortamında huzursuzluk, gerginlik yaratmasına; iş ortamında ise devamlılığın, üretkenliğin ve örgüte olan bağlılığın azaltmasına neden olacaktır. Algılanan COVID-19 tehdidi bireylerde korku, kaygı ve stres seviyesini artırarak bireylerin iş yaşam dengesi üzerinde etkiye sahip olacağı öngörülmektedir.

2.4. İş Yaşam Dengesinin Kurulamamasının Sonuçları

İş-aile çatışması teorilerinin kurucuları olan Grenhaus ve Beutell (1985), iş-aile çatışmasının "iş ve aile alanlarından gelen rol baskılarının bazı açılardan karşılıklı olarak uyumsuz olduğu roller arası çatışma şekli" olarak tanımlarlar (Peters, Dulk ve Lippe, 2009, s.282). İş yaşam dengesinin kurulamamasının sonuçları bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak iki ayrı başlıkta incelenecektir.

2.4.1. Bireysel Sonuçlar

İş yaşam dengesi, yarattığı sonuçlar itibariyle araştırmacıların ilgisini çekmekte ve yapılan bilimsel tartışmalarda, çalışanların iş ve aile yaşamlarını bütünleştirdiklerinde idrak ettikleri çatışmaya ve bu çatışmanın bireylerde tükenmişlik, performans düşüklüğü, fiziksel ve psikolojik sağlık sorunları ve yüksek düzeyde stres gibi ortaya çıkacak olumsuz olası sonuçlara dikkat çekilmiştir (Peters vd., 2009, s.281). Topdal (2016), iş yaşam dengesizliğinin stresi tetiklediği ve kişinin gönencini negatif etkilerinin olduğuna ilişkin görüşlerin bulunduğunu belirtmektedir. Kadın çalışanlar üzerinde yaptığı çalışmanın sonucunda, stresin yaşanması ve bu stresle başa çıkılamadığı takdirde bireyi ilaç kullanacak seviyeye getirebileceği ifade edilmiştir (Topgül, 2016, s.226).

Algılanan dengesizlik sonucunda oluşan davranış bozukluğu, çalışan bireyin aile ve yakın çevresiyle olan ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bilhassa bireyler ev içinde huzursuzluk yaratmakta, agresif davranışlar sergilemekte ve çocuklarıyla gerektiği kadar vakit geçirememenin vermiş olduğu suçluluk duygusu ile karşı karşıya kalmaktadır (İzki, 2019, s.30). Bu durum bireylerde mental anlamda huzursuzluk, ruhsal yorgunluk, mutsuzluk, yaşam doyumsuzluğunu ortaya çıkarmakta ve bunların devam etmesi psikolojik açıdan rahatsızlık

haline gelebilmektedir. Demerouti vd. (2013) iş ve aile yaşam (iş-dışı) çatışmasının psikolojik problemler üzerindeki etkileri araştıran ilk boylamsal çalışmayı yapmışlardır. Bu çatışmanın yaşanması halinde bireylerde duygusal tükenme ve depresif belirtilerin artarak insan sağlığını olumsuz bir şekilde etkilediğini belirtmişlerdir (Demerouti vd., 2013, s.238). Çalışanlarda meydana gelebilecek psikolojik veya fizyolojik rahatsızlıklar, presenteeism (işte var olmama) kavramı ile karşılaşma ihtimalini artırabilir (Ertürk, Erdirençelebi ve Gökce, 2017, s.194).

2.4.2. Örgütsel Sonuçlar

İşverenler güçlü performans, minimum düzeyde stres, örgütsel bağlılık ve yüksek motivasyonlu bir işgücünün, işletmenin bünyesine katkı sağlaması açısından iş-yaşam dengesine önem vermektedir. Diğer taraftan ise iş ve özel yaşamdaki beklentilerin birbiri arasındaki uyumun bozulması, bir alanın diğer alan üzerindeki baskısı sonucunda iş-yaşam dengesizliği ortaya çıkmaktadır. Kıcır (2018)'ın yaptığı araştırma bulguları, çalışanlardan beklenen iş taleplerinin iş ve özel yaşam arasındaki dengesizliğe neden olan en önemli faktör olduğunu göstermektedir (Kıcır, 2018, s.154). Kreiner, Hollensbe ve Sheep (2009) iş-yaşam dengesizliğini stres, işten ayrılma, devamsızlık, tükenmişlik ve işten, aileden, hayattan tatminsizlik gibi istenmeyen sonuçlarla ilişkilendirilmiştir (Kreiner, Hollensbe ve Sheep, 2009, s.704). İş-yaşam dengesizliği çalışanlarda; motivasyon kaybı, yaşam kalitesinde azalma, iş kazalarında artış, düşük performans, düşük örgütsel bağlılık, işe gitmeme isteği ve devamsızlık vb. birçok olumsuz sonucu ortaya çıkabilmektedir.

Bozulan dengenin ortaya çıkaracağı olumsuz sonuçların örgüt üzerindeki etkilerine yönelik birtakım araştırmalar yapılmış ve iş-yaşam dengesiyle ilintili olduğu varsayılan çalışan davranışları incelenmiştir. Çalışan bireylerin iş ve özel yaşam dengelerini sağlamalarına yönelik yapılan desteklerin iş doyumunu arttırdığı ve işten kaynaklı stresi azalttığına dair bulgular bulunmaktadır (Gerçek, Atay ve Dündar, 2015, s.72). Yapılan bir araştırmada yöneticilerin %82 oranında büyük bir çoğunluğun "iş-yaşam dengesinin kurulabilmesi için yapılan desteklerin verimliliği sağlama, işe devamsızlık ile stresi azaltmada gitgide önemli bir unsur olduğuna kanaat getirdikleri" tespit edilmiştir (Tosun ve Keskin, 2017, s.14). En nihayetinde çalışanlara sağlanan destek uygulamaları, insan hayatından çıkması mümkün olmayan stresle başa etmelerini kolaylaşacaktır.

İstenilen dengenin kurulamaması iş tatminini azaltarak, en sonunda çalışanın işten ayrılmasına neden olmaktadır (Karabay, 2015, s.128). İş-yaşam dengesizliği, işletmelerde dolaylı ve

doğrudan güçlü maliyet kalemleri oluşturabilmektedir (Yalçın, 2019, s.46). Bireylerin işten ayrılması işletme için doğrudan maliyetleri etkilediği düşünülebilir fakat işten ayrılma niyetinde olan bireyler düşük performanslı, çalışmaya istekli olmayan, çalışma ortamının huzurunu kaçıran, sık sık işe devamsızlık yapan kişiler olması durumunda işletmeler için aksine olumlu sonuçlar doğurabilecektir. İş-yaşam entegrasyonunu çevreleyen sorunlar artık daha iyi anlaşılıyor olsa da iş-yaşam dengesi hissini yaratmak için gerekli çözümleri ortaya koymakta ve sunmakta uzak bir noktada bulunulmaktadır (Kreiner vd., 2009, s.705).

3. MOTİVASYON

3.1. Motivasyon Kavramı

Motivasyon kavramının kökeni Latincede "movere" yani hareket etme, harekete geçirme anlamına gelen, İngilizce ve Fransızca dilinde ise "motive" sözcüğünden türetilmiştir; Türkçe karşılığı olarak ise arzu, güdü olarak ifade edilebilir (Küçüközkan, 2015, s.100). Motivasyon, bireylerin amaç ve hedefleri doğrultusunda davranışlarına yön veren, harekete geçiren ve başlatılan hareketin devamlılığını sağlayan kişinin kendi içindeki güç olarak tanımlanmaktadır (Şahin ve Yılmaz, 2020, s.591). Murray (1964), motivasyonu gayelere ulaşmak için belirli şartlar altında bireyin davranışını harekete geçiren, yönlendiren ve kompeze eden içsel bir unsur olarak tanımlamıştır (Şeker ve Cömert, 2020, s.24). Genel bir tabir ile motivasyon, hedefler ve bu hedeflerin gerçekleşmesi arasındaki bir süreçtir.

Algı, bireylerin yaşanan olayları kendi süzgeçlerinden geçirerek, seçilen uyarıcılara anlam kazandırması halidir. Bu bağlamda motivasyon, kalite, adalet, tehdit, eşitlik, liderlik, denge vb. birçok unsurun birer algı olduğunu söylemek mümkündür. Motivasyon algısının bireyden bireye farklılık göstermesi, insan davranışlarının altında yatan biyolojik, duygusal, toplumsal ve bilişsel kuvvetlerin birbiriyle olan farklı biçimlerdeki ilişkileri ile açıklanmaktadır (Doymuş vd., 2021, s.484). Bu noktada motivasyonun iki ana özelliğinden bahsedilebilir; birincisi motivasyon ferdi bir hadisedir, örneğin çalışanın üstün başarısından dolayı terfi alması kimi bireyi motive ederken, kimi birey için sıradan bir olay olarak görülebilmektedir. İkinci özellik ise motivasyon kişinin tutumları aracılığıyla gözlemlenebilir (Uysal vd., 2019, s.283). Bu sebeple insan tutumlarını anlamak ve etkilemek için bireylerin ihtiyaçlarını bilmek gerekir. İhtiyaçlar insan tutumlarının anahtarını oluşturmaktadır (Kılıç, 1992). Motivasyonun sağlanmasında etkili olan faktörler iki boyuta dayandırılarak açıklanacaktır.

- **İçsel Motivasyon**

Birey ve faaliyet arasında gerçekleşen içsel motivasyon, yapılan bir etkinliğin birey tarafından dikkat çekici bulunması ya da etkinliğin kendisinden zevk alınması, tatmin olunması şeklinde ifade edilebilir. İçsel motivasyonda tatmin, işin bizzat kendisinden kaynaklanmaktadır (Aslan ve Doğan, 2020, s.293). İçsel motivasyon, başlı başına işin tabiatıyla alakalı olup işin muhtevasıyla ilişkilidir (Naktiyok ve Ersarı, 2012). İçsel motivasyon araçları; başarı elde etme,

tanınırlık, kişisel gelişim, yeterlilik, işin kendisi, deneyim vb. olup çalışanların doyumunu sağlamaktadır (Aslan ve Doğan, 2020, s.294).

- **Dışsal Motivasyon**

Dışsal motivasyon, kişinin kendisi haricinde var olan dış etkenler tarafından ortaya çıkmaktadır. Dışsal motivasyon geçici etkiye sahip olmakta, yapılan hareketin kalıcılığı ve kesafeti düşük seviyedir (Acaray ve Günsel, 2017, s.88). Dışsal güdüleme, etkinliğin kendisi ile ilgili olmayıp, yalnızca ne kazanılacağına dikkat çekilir (Fırın ve Helvacıoğlu, 2019, s.206). Dışsal motivasyon araçları; çalışma şartları, terfi alınması, işletmenin izlenimi, maaş, prim, ödül, sosyal çevre, iş güvencesi, ek faydalar vb. somut unsurlardır ve çalışanların motive olması için uygun şartların sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Kılıç ve Yılmaz, 2019, s.79).

3.2. Motivasyonun Önemi

Motivasyon, bireylerin istek ve arzularını gerçekleştirmek üzere içsel veya dışsal bir güçle kişinin davranışlarında istikrarlı olmasını, hedefleri doğrultusunda harekete geçmesi şeklinde ifade edilir. Bu doğrultuda motivasyonun, insan davranışları üzerinde etkisi görülen mühim bir kuvvet olduğu söylenebilir. Özellikle çalışma hayatında bireylerin daha verimli, istekli, pozitif bir şekilde çalışmasına ortam hazırlarken; örgüt amaçlarına ulaşılmasına ve başarı elde edilmesine büyük katkı sağlamaktadır. Motivasyon hem çalışanlar hem de örgütler için önem arz etmekle birlikte bireylerin psikolojik sağlığı için de destekleyici bir unsurdur (Psikoloji, 2012). Motivasyonun çalışan ve örgütler açısından önemi iki boyutta incelenecektir.

Çalışanlar İçin Motivasyonun Önemi

Davranış, insanların olaylara karşı gösterdikleri etki ve tepki hareketlerini kapsamaktadır. Bu yüzden insan davranışı belli bir nedene, amaca ve güdüye yöneliktir. Nedeni olan ve rastgele olmayan insan davranışı, olayların kendisinden önce gelen bazı koşulların sonucu olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda koşullar bireyden bireye, vaziyetten vaziyete değişiklik göstereceğinden insan davranışlarında da farklılıklar oluşabilecektir (Pekdemir ve Turan, 2018, s.133). İnsan davranışları anlaşılması zor ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Davranışların alt tabakasında istek ve arzular bulunurken, üst tabakasında da amaç ve hedefler yer almaktadır. Bireyler amaçlarına ulaşabilmek için öncelikle isteklerinin doyurulması gerekir ki, kendi istediği kalitedeki amacını elde ettiğinde başarmış bir şekilde mutluluk duyabilsin. İnsanların

istek ve ihtiyaçlarını gidermek için bulundukları davranışlarıyla başlayan ve amaca ulaşma yolunda belli bir enerjiye de ihtiyaç duyulacaktır. Motivasyon, eylemin gerçekleşmesine yönelik enerjik bir davranış olarak düşünülebilir (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014, s.233).

Günümüzde bireyler sadece hayatlarını devam ettirmek için çalışmak yerine sosyalleşebilecekleri, yaptıkları işle saygınlık kazanabilecekleri ve başarılı olduklarını hissedebilecekleri işlerde çalışmayı tercih etmektedir (Ergül, 2005, s.78). Yaptığı işten ve çalıştığı işletmeden tatmin olmayan işgörenden örgüte verim, başarı ve katkı sağlaması beklenilemez. Çalışanların başarıyı sağlamaları ve kaliteli işler ortaya koymaları için bu noktada motivasyon etkin rol oynamaktadır. Yöneticilerin çalışanlarını iyi tanıyıp, ihtiyaçlarını iyi anlayarak içsel veya dışsal motivasyon araçları ile çalışanının motive olması için gereken desteği sağlamaları beklenmektedir. Gerekli motivasyonun sağlanması aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılığına da katkı sağlayacaktır.

Koçak ve Özüdoğru (2012) sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, çalışanların motivasyon seviyeleri arttıkça performanslarında da artış gözlendiği, düşük motivasyonun düşük performansa neden olduğunu tespit etmiştir (Koçak ve Özüdoğru, 2012, s.86). Akgün ve Altındağ (2015)'ın yaptıkları araştırma sonucunda, ödül ve ücretin çalışan performansına olumlu yönde etkisi olduğunu fakat ücretlendirme politikasının adil olmaması halinde çalışanlarda motivasyonun tam olarak sağlanamadığı saptanmıştır (Altındağ ve Akgün, 2015, s.294). Katı ve Düçükcan (2017)'ın yaptıkları araştırma sonucunda ise çalışanların, işletmenin sağlayacağı ödül ve ceza uygulamalarını olumsuz karşıladıkları ve işteki rekabet ortamının performanslarını olumlu etkilemeyeceği belirtilmiştir (Katı ve Düşükcan, 2017, s.21). Bu bağlamda bireysel farklılıkların yanında örgütsel farklılıklara ve uygulanan motive araçlarına dikkat çekilmesi gerektiğini belirtmek gerekir. Aynı zamanda adalet unsurunun motivasyon üzerinde etkisinin olduğu söylenebilir. Adalet algısının kaybedildiği örgütlerde öğrenilmiş çaresizlik mevcuttur.

Örgütler İçin Motivasyonun Önemi

İşletmelerin gelişen ve sürekli kendini yenileyen iş dünyasında varlıklarını devam ettirebilmeleri, rekabet sağlayabilmeleri için entelektüel sermayeye yani insan kaynağına ihtiyaçları vardır. Neoklasik dönem ile insan düşünce ve becerilerine çalışma hayatında yer verilmesiyle, örgütler açısından insan kaynağı önem kazanmaya başlamıştır. Örgütlerdeki amaç

ise sahip oldukları tüm kaynakların faal ve maksimum seviyede kullanılmasını sağlamaktır (Şahin ve Yılmaz, 2020, s.592). Kaynak; finans, makine, statü, entelektüel sermaye, zaman, itibar, hız vb. birçok faktör olabilir. Bu kaynakların insan unsuru olmadan tek başına örgüte verimlilik sağlaması ise mümkün değildir. Bu doğrultuda işletmelerin avantaj ve başarı elde edebilmesinde insan işgücünün motivasyon ehemmiyeti artmaktadır (Fırın ve Helvacıoğlu, 2019, s.208). Motivasyon, örgüt ve çalışanların gereksinimlerini istenilen düzeyde yerine getirilmesi için bireyleri harekete geçiren itici bir kuvvettir.

Çalışan bireyleri motive etmek, sanıldığı gibi kolay olmamaktadır (Eren, 2017, s.191). Bireyler yapısı gereği psiko-sosyal açıdan birbirinden farklıdır ve birbirine benzemez; birini motive eden durum, bir diğer kişiyi motive etmeyebilir. Ancak örgütteki her birey diğer bireylerin algısının farklı olduğunu bilir ve bu farklılığa alışıktır. Bu noktada yöneticilerden bireylerdeki farklılıkları iyi gözlemleyip tespit etmesi ve davranışlarına uygun motivasyon araçlarını kullanmaları beklenmektedir. Bu araçlar dışsal motivasyon araçları olup; ödül, izin, iş güvencesi, terfi, çalışma ortamının fiziki koşulları, maaş, prim vb. gibi faktörlerdir. Ersarı ve Naktiyok (2012) çalışanların göstermiş oldukları yüksek performanstan dolayı prim alması, ödül verilmesi ve yönetim tarafından başarısının kutlanması gibi kullanılan motive araçlarının çalışan bireyin motivasyonunu arttırdığını belirtmektedir (Naktiyok ve Ersarı, 2012, s.84). Altındağ ve Akgün (2015) yaptıkları çalışma sonucunda, ücret artışının fazla olduğu örgütlerde çalışan bireylerin örgüte olan bağlılıkların daha yüksek olduğu ve bireysel anlamda motive olmasalar bile iş değiştirmeyi düşünmedikleri saptanmıştır (Altındağ ve Akgün, 2015, s.294). Farklılığın düzgün yönetilebildiği örgütlerde, motiveli çalışan sayesinde iş performansı, kazanç ve rekabet ortamındaki konumlarının yükselişe geçmesi muhtemel olacaktır.

3.3. Motivasyon Türleri

3.3.1. Fizyolojik Motivasyon

Fizyolojik motivasyon, bireylerin doğuşundan itibaren hayatta kalabilmeleri ve yaşamlarını idame ettirebilmelerinin en temel gereksinimleri olan beslenme, giyinme, ısınma ve barınma gibi fizyolojik ihtiyaçların giderilmesini esas alan güdülenme türüne denir. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinde, fizyolojik gereksinimlerin kişiyi motive eden faktörler olduğu görüşü mevcuttur (Uslu, Kartal ve Durukan, 2018, s.6). Burada amaç, bireylerin öncelikle birincil ihtiyaçlarının giderilip ortadan kaldırılmasından sonra ikincil adıma geçerek güdülenmesini sağlamaktır (Üstün ve Taş, 2021, s.257).

Yaşamın temel taşı olan fizyolojik ihtiyaçların doyurulması gerekir ve doyum sağlandıkça motive etme özelliği kaybolmaktadır. Örneğin; aç kalmış, yemeğe muhtaç bir kimse sadece ekmek yiyerek ihtiyacını karşılayabilir. Yeteri kadar yiyip karnı doyduktan sonra bireyin ihtiyacı azalacak ve ikinci ekmeği yediği takdirde ise ihtiyacı ortadan kalkacaktır. Fakat bir süre sonra kişi yeniden acıkacak ve bu ihtiyaç yeniden meydana gelecek, tekrar ihtiyacın giderilmesi gerekecektir. Sonuç itibariyle fizyolojik ihtiyaçlar aynı döngüde devam edecek ve hiçbir şekilde yok olmayacaktır. Bu doğrultuda fizyolojik gereksinimler yaşamın devamı için zorunlu ihtiyaçlar olmasından kaynaklı bireyleri motive etmemektedir (Yapar, 2005, s.15).

3.3.2. Sosyal Motivasyon

Fizyolojik ihtiyaçlardan sonra gelen, hayati ihtiyaçların devam ettirilmesi için psikolojik, biliçsel ve entelektüel etkinliklerin tamamı sosyal motivasyon olarak ifade edilmektedir. Sosyal motivasyon; toplumda saygı duyulması, ait olma hissi, takdir edilme, tanınma, kabul görme vb. gibi insanın sosyal yapısıyla ve toplum tarafından beğenilen davranışlar ile ilgili güdülerdir (Demir, 2021). Bu güdüler bireylerin hayatları ile aynı doğrultuda ilerler. Dışsal motivasyonun iki boyutundan biri olan sosyal motivasyon boyutu arkadaşlık kurma, sevilmek, düşünce özgürlüğüne sahip olmak, ekip arkadaşlarının ve takım liderinin desteği, yardım etmek gibi unsurları barındırmakta ve insan ilişkilerini kapsamaktadır (Üstün ve Taş, 2021, s.258).

Sosyal motivler, toplum kültürüne göre değişiklik gösterebilmektedir, her kesimin kendisine özgü kalıplaşmış kuralları ve baskıları mevcuttur. İçinde bulundukları grubun üyeleriyle olan ilişkileri ve deneyimlerin etkileri, bireylerin etkinliklerini ortaya çıkarır. Bireyler ait oldukları toplumun ortak motivasyon kaynaklarıyla bütünleşmeleri halinde sosyal-psikolojik motivasyon söz konusu olmaktadır (Türkkan, 2010, s.16).

3.3.3. Psikolojik Motivasyon

Psikolojik motivasyon kişilerin iç dünyasıyla ilintili, spiritüel ihtiyaçlarından doğan ve sergiledikleri davranışlarla birebir ilişkisi olan güdüler olarak tanımlanabilmektedir. Motivasyonun yapısını; bireyin karakter, tutum modelini meydana getiren doğuştan veya zamanla öğrenilen birtakım toplumsal ve kişisel değerler (saygı, güven, şefkat duyma, sorumluluk vb.) oluşturmaktadır. Her birey yaradılışı itibariyle fizyolojik, biyolojik ve psikolojik açıdan birçok yönüyle birbirinden farklıdır. Bu sebeple bireylerin iç yapısını ve psikolojik gereksinimlerini anlamak ve tanımaya çalışmak da oldukça güçtür. Çünkü bireylerin

olayları algılayışları da farklılık göstermektedir. Motivasyon türleri arasında en kompleks yapıya sahip olan güdünün psikolojik motivasyon olduğu söylenebilir. (Kaplan, 2007, s.7). Duygu; algı, bireylerin öğrenme, dikkat, karar alma, fikir üretme vb. gibi kognitif prosesler üzerinde mühim etkilere sahiptir. Bireylerin duygu ve deneyimlerini gözlemleyerek psikolojik ihtiyaçlarını karşılamanın mümkün olabileceği söylenebilir (Akın, 2020, s.87).

3.4. Motivasyon Kuramları

Motivasyon kuramları "kapsam ve süreç" olmak üzere iki boyuta ayrılmaktadır. Kapsam kuramları, bireylerin kendi iç dünyalarında neleri güdülediklerini ve güdüleme ile birlikte sevk edilen davranışları anlamaya yönelik içsel faktörlere yer verirken; süreç kuramları da güdülemenin işleyişini ve bunlara bağlı olarak etkin rol oynayan dışsal faktörlerle ilgilenmektedir.

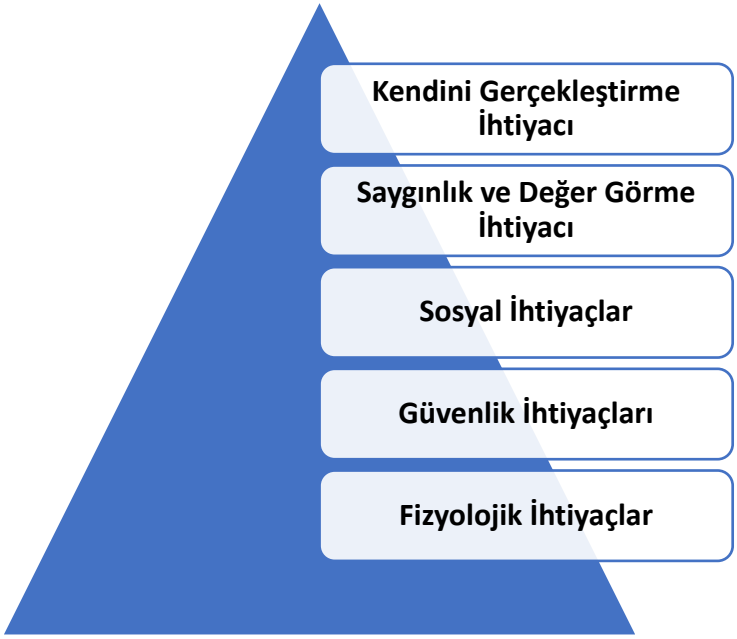
3.4.1. Kapsam Kuramları

3.4.1.1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Amerikalı ünlü psikolog Abraham Maslow tarafından ortaya çıkarılan en popüler motivasyon kuramlarından biridir. Maslow'a göre, bireyler doğuştan gelen ve yaşamlarını devam ettirebilmeleri için belli başlı ihtiyaçlara sahip olmaktadır. Aynı zamanda bu ihtiyaçlar doyum sağlanasıya kadar bireylerin davranışlarına yön vermekte ve etkilemeye devam etmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008, s.2). Tatmini sağlanan ihtiyaç, kişinin davranışı için artık güdü olmaktan çıkacaktır. Teoriye göre, bireyin alt basamaktaki ihtiyacı tatmin edilmeden bireyin bir üstteki ihtiyacının tatminin sağlanması söz konusu olmayıp, gecikmiş olacaktır (Önen ve Kanayran, 2015, s.51). Maslow, en alt basamakta yer alan temel gereksinimlerden başlayarak diğer basamaktaki gereksinimlerin belli bir hiyerarşik düzende doyumunun sağlanması halinde motivasyonun arttırılabileceğini ortaya koymuştur (Sözen, Yeloğlu ve Ateş, 2009, s.397). Kuramın önemi hiyerarşik düzendeki herhangi bir basamakta yaşanılan eksiklik ya da sorunun, bireyin bir üst basamağa geçmesini engelliyor olmasıdır (Şeker, 2014, s.44).

Maslow, bireylerin ihtiyaçlarını; fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve değer (kendini gösterme), kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olarak aşağıdan yukarıya doğru 5 kademede

incelemiştir. Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları birincil gereksinimler; sosyal, saygınlık ve değer, kendini geliştirme ihtiyaçları ise ikincil gereksinim olarak iki kategoriye ayrılmıştır.



Şekil 1. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Maslow (1943)

Fizyolojik İhtiyaçlar: Bireylerin hayatlarını idame ettirebilmeleri için gerekli olan; oksijen, besin, su, hava, uyku, cinsellik, hareket, boşaltım, denge, giyinme, ısınma, dinlenme, barınma vb. gibi en temel zaruri ihtiyaçlardır. Birey aç veya susuz kaldığında sadece bu ihtiyaçları düşünecek ve bu gereksinimler önemli hale gelecektir. İhtiyacı giderildiğinde duyulan tatmin ne kadar fazla olursa bu ihtiyaçlar önemini kaybedecek ve bir sonraki ihtiyacın önem seviyesi artacaktır (Durmuş, 2020, s.1735). Aynı zamanda fizyolojik ihtiyaçlar zorunlu ihtiyaç olduğu için bireyleri motive etmediği söylenebilir.

Güvenlik İhtiyaçları: Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonra bireylerin tehlike yaratacak nesne ve durumlara karşı bedenini, sağlığını, işini, ahlakını, malını ve ailesini koruma ihtiyacı doğacaktır. Maslow, toplumsal düzen ve bireylerin belli bir güvenceye sahip olmalarından kaynaklı bu ihtiyacın aktif bir motive kaynağı olmadığını ileri sürmüş fakat yaşanılabilecek savaş, kaza, doğal afet, salgın, suç oranlarındaki artış vb. nedeni durumların yaratacağı kötü şartların meydana gelmesinde güvenlik ihtiyacının baskın ve faal rol oynayacağını belirtmiştir

(Özer ve Topaloğlu, 2008, s.3). Bu ihtiyacın karşılanmaması halinde bireylerde stres, endişe, korku ve kaygı duygularının oluşması muhtemeldir.

Sosyal (Ait Olma ve Sevgi) İhtiyaçlar: Hiyerarşik düzende en altta bulunan iki ihtiyacın karşılanması halinde kişilerde belli bir arkadaş ve aile grubuna dahil olma, kabul görme, aidiyetlik hissi, sevme ve sevilme gibi ilişkisel ihtiyacı oluşmaktadır (Küçüközkan, 2015, s.103). Bu ihtiyaçların karşılanması için birey üyesi olduğu grup içinde duygusal bağ kurmak için gayret sarf edecektir. İnsanların informel (sosyal) ilişkilerinin sürece pozitif etkisinin olduğu anlaşıldıktan sonra bunun bireyleri motive ettiği ortaya çıkmıştır.

Saygınlık ve Değer Görme İhtiyacı: Toplumsal ihtiyaçların ve değerlerinin daha çok anlam kazanmaya başladığı bu gereksinim, bireylerin başarılarının takdir edilmesi, kendilerine ve başkalarına duyulan saygı, özgüven, ün, statü, prestij gibi gelişimsel ihtiyaçları kapsamaktadır. İhtiyacın doyumu sağladığında kişinin kendine olan özgüveni artacak ve topluma yarar sağlayıcı bir birey olmak için çaba gösterecektir. Aksi durumda ihtiyacın giderilememesi bireylerin kendilerini yetersiz ve değersiz görmelerine sebebiyet verecektir.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Hiyerarşinin en üst seviyesini temsil eden kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireyin kendi potansiyelinin ve kimliğinin farkına varması durumudur. Bu ihtiyaçlar; problem çözme, yaratıcılık, erdemlik, kişisel tatmin, başarı, yetkinlik, tam olma arzusu vb. istekler şeklinde sıralanabilir. Maslow, kişinin "yeteneklerini bilmesi ve istekleri doğrultusunda meslekle uyum sağlaması" kendini gerçekleştirme noktasında etkili olduğunu belirtmiştir (Tekke, 2019, s.1706). Bireylerin kişisel ihtiyaçları sürekli değişiklik gösterdiği ve belirsiz sürelerde çıkan fırsatlardan kaynaklı bu ihtiyacın tam olarak karşılanmasının mümkün olmadığı söylenebilir.

3.4.1.2. Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Motivasyon, kompleks bir yapıya sahip olmasından kaynaklı tek bir kuram ile açıklamaya çalışmak, bütün yönleriyle ortaya koymak mümkün gözükmemektedir. Bu sebeple Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşi kuramından sonra Amerikalı psikolog Frederick Herzberg'in geliştirdiği "Çift Faktör Kuramı" diğer bir ismiyle "Motivasyon-Hijyen Kuramı" en bilindik teori olarak kabul görmektedir (Bulduklu, Şahin ve Gökçe, 2010, s.236). Herzberg ve arkadaşları hijyen faktörleri ile motive edici faktörleri tespit etmeye çalışırken Pittsburgh bölgesindeki mühendis ve muhasebecilerin bulunduğu 200 kişilik bir grupla görüşme sağlayarak; çalışırken bireyleri

tatmin eden, kendilerini iyi, mutlu hissettikleri vaziyetleri ve tersi durumunda doyumsuz, kötü hissettikleri vaziyetlerden bahsetmelerini istemişlerdir (Kayım, 2018, s.36). Herzberg, Maslow'un kuramında mevcut olan 5 kademeli hiyerarşik düzeni motive edici faktörler ve hijyen faktörler olmak üzere iki gruba indirgemiştir. Motive edici faktörler, doğrudan işin kendisi ile alakalı olup çalışanı tatmin eden unsurlarla ilgilenirken, hijyen (koruyucu) faktörler ise işin yapıldığı ortamın koşullarıyla ilgilenir (Göksoy, 2017, s.146).

Motive edici faktörler; başarı, tanınma, görev sorumluluğu, işin kendisi, kişisel gelişim ve ilerleme olanakları, geri bildirim gibi içsel etmenlerden oluşmaktadır. Motive edici faktörlerin çalışanlar tarafından görülmesi ve tatmin sağlayıcı etkilerinin hissedilmesi halinde bireylerin motivasyonları artmakta, bu durum performanslarına pozitif şekilde yansımaktadır. Faktörlerin yokluğu ise düşük motivasyona sebebiyet verecektir. Hijyen faktörler ise; ücret, beşerî ilişkiler, çalışma koşulları, iş güvenliği, denetim, izin gibi dışsal etmenlerden meydana gelmektedir. Hijyen faktörleri motive edici özelliği taşımayan, en azından minimal seviyede olması gereken etmenlerdir (Bayrakçeken, Samancı, Canpolat ve Doymuş, 2021, s.487). Bu faktörler olmazsa olmaz faktörler olduğu için birey tarafından normal karşılanmakta bu yüzden de bireyleri motive etmemektedir, yokluğunda ise tatminsizlik yaşanmakta hatta bu durum çalışanları tükenmişliğe, işten ayrılmaya kadar götürebilmektedir. Aksoy ve Korkmazer (2017)'in yaptıkları çalışma bu görüşü destekler niteliktedir. Aksoy ve Korkmazer (2017)'in yaptıkları çalışma sonucunda hijyen faktörlerinin yüksek seviyede olması işten ayrılma niyetine negatif yönde etkisinin olduğunu saptamıştır (Korkmazer ve Aksoy, 2017, s.828).

Kısacası hijyen faktörlerinin sağlanması halinde bireylerin tatminsizliği ortadan kaldırılıp tatminsizlik hissi yaratmamakta, motive edici faktörlerin sağlanması ise çalışanların işe olan doyumlarını arttırmaktadır (Sözen vd., 2009, s.397). Teori, tatmin ve tatminsizliğin birbirini dengeleyici etkisini olduğunu ve bu iki kavramın çalışma alanında karşıt vakıalar olmadığını ortaya koymaya çalışmıştır (Ateş vd., 2012, s.149). Bulduklu vd. (2010)'nin alt gelir grubu sağlık çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, bireylerin iş doyumu ve doyumsuzluğu açısından hijyen ve motive edici faktörlere verdikleri önemin yaklaşık olarak aynı düzeyde olduğunu tespit edilmiştir (Bulduklu vd., 2010). Herzberg'in araştırma evreni muhasebeci ve mühendislerden oluşmakta olduğu için kuramın diğer meslek gruplarında veya mavi yakalı çalışanlarda aynı etkiyi yaratmama ihtimalinin olduğu söylenebilir.

3.4.1.3. David Mcclelland'ın Başarı Kuramı

Başarı kuramı öncelikle Amerikalı psikolog Henry Murray tarafından ortaya çıkarılmış daha sonrasında ise David Mcclelland tarafından geliştirilmiştir (Önen ve Kanayran, 2015, s.52). Mcclelland'ın başarı yaklaşımında bireylerin gereksinimleri başarma, güç kazanma ve ilişki kurma ihtiyacı olmak üzere 3 grupta incelemektedir. İlişki kurma ihtiyacı, sosyal bir varlık olan insanın, doğası gereği yaşamını tek başına devam ettiremediği için yakın çevre ve diğer insanlarla samimi ilişkiler içinde bulunma ve devam ettirme isteği şeklinde tanımlanmaktadır (Aksoy, 2020, s.92). Güç ihtiyacı, kişinin başkalarını etkisi altına alma, kontrol etme, prestij oluşturma, otorite kurma ve bu güçleri koruma içgüdüsünden kaynaklanan ihtiyaç halidir (Küçüközkan, 2015, s.105). Başarma ihtiyacı, bireyin zamanın çoğunu işine ve işini daha iyi nasıl yapabileceğini düşünerek kendini geliştirme, başarı elde etme arzusudur (Izgar, 2012, s.75).

Başarı yaklaşımına göre, hemen hemen birçok bireyde başarı gereksinimi bulunmaktadır. Bu ihtiyacın meydana gelmesi için uygun fırsat ortamının oluşturulması gerekmektedir (Hatırlı ve Duran, 2018, s.334). İhtiyaçlar bireyden bireye ve kişinin içinde bulunduğu duruma göre değişkenlik göstermekte, bu durum kişilerin davranışlarına yön vermektedir. Başarma ihtiyacı fazla olan bireyler azimli, mücadeleci ruhlu, risk almaktan korkmayan, gelişime açık özelliklere sahip olup kendilerine ulaşılması zor, risk arz eden hedefler koymaktadır ve bundan kaynaklı bireyler daha çok çalışarak olumlu duygular hissetmektedir. Bu doğrultuda yöneticiler ilişki, güç ve başarı ihtiyacı bağlamında çalışanlarını neyin motive edip etmediğini iyi analiz etmeli, doğru yönlendirmeli ve çalışanının ihtiyacına yönelik iş ortamı geliştirmelidir; böylelikle çalışanın başarma isteğinin oranı artarken aynı doğrultuda performansı da etkilenecektir. Aynı zamanda başarı güdüsü yüksek olan bireyler, topluma da sosyal ve iktisadi açıdan katkı sağlayarak toplumun refah seviyesinin yükselmesi yönünde yarar sağlayacakları düşünülmektedir (Yeşil, 2016, s.172).

3.4.1.4. Clayton Alderfer'in (VİG) ERG Kuramı

Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında eksik noktalara dikkat çeken Alderfer, kuramı temel alıp daha basit hale getirmiş ve iş organizasyonlarına elverişli "ERG Yaklaşımı" adlı teoriyi geliştirmiştir. Maslow'un kuramında bireylerin ihtiyaçları belli bir hiyerarşik düzende ilerlerken, Alderfer kuramında bireyler bütün ihtiyaçları aynı anda talep edip bu ihtiyaçlar farklı seviyelerde sağlanabilmektedir. Bu doğrultuda Maslow kuramında olduğu gibi bireylerin

gereksinimleri belli bir sıralamayla ortaya çıkmak mecburiyetinde değildir (Orhan, 2019, s.256-257). Alderfer'in, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramında eksik gördüğü noktalar ve bu kuramı basite indirgemesinin nedeni; ihtiyaçlar hiyerarşisinin gerçek yaşamla uyumlu olmadığı neticesine varmış olmasıdır (Tekin ve Görgülü, 2018, s.1561). ERG yaklaşımına göre gereksinimler üç kategoriye ayrılmıştır. Varolma ihtiyacı, insanların yaşamlarını sürdürme ve varoluşlarını devam ettirme, bunun için potansiyel tehlikelerden uzak, güvende hissedebilecekleri ortamın sağlanması isteğidir. Bu ihtiyaç, Maslow'un birinci basamaktaki fizyolojik ve onun bir üst basamağındaki güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Aksoy, 2020, s.92). İlişki kurma ihtiyacı, bireylerin iş ve sosyal yaşamlarında diğer kişilerle etkili bir iletişim kurma ve bireylerin karşılıklı duygu ve düşüncelerini paylaşarak mutlu, tatmin olmalarına ilişkindir. Maslow kuramında üçüncü basamak olan sosyal ihtiyaçlar ile dördüncü basamakta bulunan saygı ve değer görme ihtiyacına karşılık gelmektedir. Gelişme ihtiyacı, bireylerin başarılı olma, potansiyel yetenek ve becerilerinin gelişimini ilişkin ihtiyaçları kapsamaktadır. Maslow hiyerarşisinde son adım olan kendini gerçekleştirme ihtiyacına denk gelmektedir (Engincan, 2015, s.113).

ERG teorisinin en büyük katkısı, Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinde bir kademe tamamlanmadan diğerine geçilmemesi, tek yönlü ilerleme durumunu; bu gereksinimler artık sağlanamıyorsa daha alt kademelere gerilemesine imkân tanıyacak ve çift yönlü hareket edilebilecek şekilde düzenlenmesidir. Bu bağlamda kuram, bir gereksinimin sağlanmasının her zaman o gereksinimin sağlanacağı manasına gelmediği kabul edildiği için daha reel bir yaklaşım niteliği taşımaktadır (Bayrakçeken vd., 2021, s.488).

3.4.2. Süreç Kuramları

3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Kuramı

Victor Vroom tarafından 1964 yılında ortaya çıkan beklenti kuramı, motivasyonun çalışanların belli bir iş için gösterdikleri gayret sonucunda sağlanacak ödülle ve ödüle verilen önemle ilişkili olduğunu ifade etmektedir. (Başaran, 2019, s.8). Kurama göre, bireylerin işlerine yönelik sergilemiş oldukları davranışların sonucunda ödüle yönelik beklentileri olmaktadır. Kişinin beklenti içinde olması, bireylerde daha çok çalışma isteği uyandıracak ve ödüle ulaşmak için gereken gayreti göstermeleri noktasında önemli bir etken sayılabilecektir (Şahin, Tabak ve Tabak, 2017, s.405). Çalışanların beklentileri karşılandıkça işe olan bağlılığı bir hayli artış gösterecek ve bundan dolayı yüksek performans sağlayacaklardır (Öztürk ve Doğuç, 2020,

s.523). Bu durumda yöneticiler, çalışanlarının ödül beklentilerini iyi çözümlemeli, ödül ve performans kriterlerini belirleyerek ona uygun sistem oluşturmaları önem ifade edecektir.

Bireyin bir iş için çaba göstermesi valens, bekleyiş ve araçsallığa bağlı olmaktadır. Çalışanın gösterdiği davranış ile elde edilen sonucun bu davranışı arzulama derecesi; valens, belli bir çabanın kişiyi umulan sonuca ulaştıracağı yönündeki algıladığı inanç; beklenti, birinci derecedeki sonucun gerçekleşmesinin, ikinci derecedeki sonuca olan yansıması; araçsallık olarak kabul edilmektedir. Yaklaşıma göre, bireyin gayreti sonucunda ödül alacağı beklentisi ve ödüle olan merbutiyet seviyesi; "Motivasyon= Valens x Beklenti x Araçsallık" şeklinde formüle edilebilir (Erdem, 1998, s.54). Değişkenlerden birinin sıfır olması doğrudan motivasyonunda sıfır olmasına neden olacaktır (Boz, 2018, s.18).

3.4.2.2. Adams'ın Eşitlik Kuramı

John Stacy Adams'ın 1960'lı yıllarda ortaya koyduğu eşitlik teorisi ile birlikte "örgütsel adalet" konusuna dair çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Örgütsel adalet, yönetim tarafından alınan karar, kural ve uygulamaların çalışan bireylerin algılama şekli olarak ifade edilmektedir (İçerli, 2010, s.69). Yaklaşıma göre, çalışanların yaptıkları işteki başarıları ve tatmin olma seviyeleri, çalışma alanına bağlı algılanan eşitlik veya eşitsizlikle bağlantılıdır. Adams, bireyler arası paylaşım ilişkilerinde eşitsizlik kavramını adaletsizlik kelimesiyle eşdeğer tutmuş, çalışma ortamında yaşanabilecek eşitsizliğin tatminsizlik, mutsuzluk, performans ve motivasyon düşüklüğü, kişiler veya gruplar arası çatışmaya kadar farklı şekillerde olumsuz sonuçlara ulaşabileceğini öne sürmektedir. Eşitlik teorisine göre, çalışanlar eğitim, tecrübe, çaba ve bağlılık gibi girdileri çalışma ortamlarına getirmekte ve gösterdiği çaba sonucunda ise ücret, terfi, prim, ödül gibi çıktılar almaktadır. Bireyin kendi girdilerinin çıktılara kıyasla algılanan nicelik, eşitlik ya da eşitsizliğin ayırt edilmesine yardım eder niteliktedir (Bal, 2014, s.2).

Eşitlik ve adalet birer algıdır. Birey kendi girdi çıktısını diğer çalışma arkadaşının girdi çıktı oranı ile kıyaslar. Eşit bulmadığı noktada ise adaletsizlik olduğunu düşünür. Bu bağlamda eşitsizlik adaletsizliği doğuracak ve bu durumda bireylerin güven duygusu sarsılacaktır, zincirleme algıların zedelenmesi ise motivasyonun düşmesine sebebiyet verecektir. Ateş, Sözen ve Yeloğlu (2014)'nun mavi ve beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırma sonucunda, eşitsizliğin yaşanması halinde mavi yakalı çalışanların bu duruma tepki göstermekten kaçınmadıklarını ve yöneticiye şikâyet ettiklerini belirtmektedirler. İki grup

çalışanın eşitsizlik algısı birbirine göre farklılık göstermektedir ve mavi yakalı çalışanların eşitsizlik algısı, yönetim davranışları, uygulamaları gibi faktörlere göre değişkenlik gösterirken; beyaz yakalı çalışanların ise daha çok ücret, terfi, prim, pozisyon dışsal faktörlere göre şekillenmekte olduğu saptanmıştır (Ateş, Sözen ve Yeloğlu, 2014, s.117). Yönetim bu noktada çalışanların eşit ve eşitsizlik algılarını anlamaya çalışmalı, emekleri göz ardı edilmemeli ve buna uygun olarak eşit ödüllendirme sağlayabilmelidir. Aksi durumda eşitsizliğin algılandığı bir çalışma ortamında çatışmanın yaşanması, örgütsel sessizlik, işten ayrılma, devamsızlık gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasının mümkün olacağı söylenebilir.

3.4.2.3. Edwin Locke'nin Amaç Kuramı

1968 yılında Edwin Locke tarafından ortaya konulan amaç teorisinde, kişilerin belirlenen amaçlarına ulaşmasında ve bu amaçların motivasyonu sağlamada belirleyici bir kaynak olduğu savunulmaktadır. Kendisine ulaşılması güç, spesifik amaçlar belirleyen bireyler, amaçlarına kolay ulaşabilecek bireylere oranla daha yüksek performans göstererek daha çok motive olmaktadır (Marşap ve Gökten, 2016, s.351). Bu doğrultuda yöneticiler çalışanlarına özellikle yüksek, erişilmesi zor hedefler koyarak performanslarını daha çok artmasına ve bireylerde tatmin duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Bireylerin amaçlarına ulaşamaması ise tatminsizliğe ve motivasyonun düşmesine neden olmaktadır.

Kurama göre motivasyonun, çalışanlara açık, net, kabul edilebilir zor hedefler koyulduğunda ve çalışanların performanslarına yönelik objektif geri bildirim yapılması durumunda geliştiğini belirtmektedir. Amaçların belirlenmesinde katılım etkilidir, amaçların bireyler ve örgüt tarafından karşılıklı kabul edilmesi beklenmektedir (Başaran, 2019, s.8). Bu noktada bireylerin amaçları ile örgütün amaçlarının örtüşmesi ise planlanan hedeflere ulaşılması noktasında daha etkili ve başarılı sonuçlar elde edilmesinde önemli rol oynayacaktır.

3.4.2.4. Skinner'ın Şartlandırma Kuramı

Amerikalı ruhbilimci F.Skinner tarafından 1953 yılında geliştirilen şartlandırma kuramında, bireyler birtakım amaçları gerçekleştirmek için belli davranışlarda bulunduğu, bu davranışların karşılığında ortaya çıkan olumlu ya da olumsuz sonuçlara bakılarak kişinin aynı davranışı bir daha tekrar edip etmeyeceğinden söz edilmektedir. Teoriye göre, çalışanlar daha çok ödüllendirildikleri davranışa teveccüh etmekte ve ödülü alabilmek için aynı davranışı tekrarlamaktadır (Aksoy, 2020, s.94). Kısacası sonuçlar tarafından şartlandırılan davranışlar ve

bu davranışların bireylerin tekrar edip etmemesi dışsal etkenlere bağlı olmaktadır. Bireyler olumlu, tatmin edici davranışları tekrarlarken acı veren, olumsuz, tatmin sağlamayan davranışları yinelemekten kaçınmaktadır (Boz, 2018, s.21).

Literatür incelendiğinde, ünlü psikologlar tarafından motivasyona yönelik birçok kuram ortaya çıkarılmıştır. Kuramlar, temelinde insan davranışlarını yönelik savunulan görüşler açısından birbirinden farklılık göstermektedir. Sonuç itibariyle insan davranışları sürekli değişim halinde olmasından kaynaklı hiçbir teorinin tam geçerliliği olmamakla birlikte evrensel anlamda da kabul edilir seviyede olmadığı söylenebilir (Öztürk ve Doğuç, 2020, s.523).

3.5. Motivasyonu Etkileyen Değişkenler

İşletmeler genellikle kazanç sağlayıcı amaçları ön planda tutmaktadır. İşgörenlerin çalışma amaçları ise çok yönlü faktörle bağlı olup bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bu noktada örgüt ve çalışan amaçlarının ortak bir payda da buluşturularak hem örgütün hem de çalışanların yaptıkları işten yarar sağlamaları beklenmektedir. İşletmelerin planlanan hedeflere ulaşması ve bunun belli bir düzen, uyum içinde sağlanması ancak insanların davranış ve amaçlarına yön veren motivasyon sayesinde mümkün olmaktadır. Çalışanları motive edecek içsel ve dışsal etmenlerin iyi bir şekilde belirlenebilmesi için örgüt yönetimi tarafından çalışan davranışları ve algıları iyi analiz edilmeli, buna uygun motivasyon sağlayıcı yeni paradigmalar geliştirilmelidir. Yapılan araştırmalar itibariyle motivasyonun sağlanması adına geçerliliği kabul görülen araçlar; psiko-sosyal, ekonomik, örgütsel-yönetsel olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır (Yurduseven ve Koç, 2017, s.3).

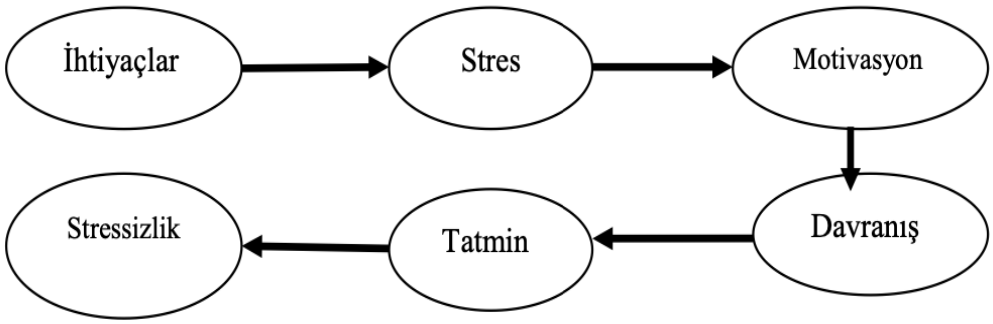
3.5.1. Stresin Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Hayatın her alanında var olan, çağımızın popüler hastalığı haline gelen stres; özellikle bireylerin gün içinde zamanlarının hemen hemen tamamını ayırmak mecburiyetinde kaldıkları iş hayatında daha çok yer almaktadır. Günümüz teknolojisinin sürekli değişim ve gelişim göstermesiyle birlikte de iş dünyasının ve çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin artması buna bağlı olarak bireylerin stres, gerilim seviyelerini artmasına neden olmaktadır. Artan beklentiler ve bireylerin özel yaşamlarında üstlendikleri rollere bir de çalışma hayatındaki rolleri eklenince bireyler iyiden iyiye gerilmeye başlar. Stresin yol açtığı gerginlik ile de çalışanların işteki motivasyonu ve işe olan katılımı azalacak dolayısıyla örgütün performans ve verimliliğinin

düşmesine de neden olacaktır. Bu durumdan işletmenin maddi ve manevi zarara uğraması ise muhtemeldir (Boz, Duran ve Yenilmez, 2019, s.1192).

Motivasyon çalışan bireylerin, örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda istekli çalışması ve yüksek verim sağlayabilmesi için gerekli koşulların araştırılması ve meydana getirilmesi şeklinde ifade edilebilir. Motivasyonun literatürde yapılan tanımlamalarına bakıldığında üç temel unsur göze çarpmaktadır. Hareket eylemini başlatmak, davranışı yönlendirmek ve davranışı sürdürmek olarak belirtilen bu unsurlar motivasyonun temelini oluşturmaktadır (Saracel, vd., 2015, s.17). Stres kaynakları (bireysel ve örgütsel) ve tepkileri bireyden bireye nasıl farklılık gösteriyorsa motivasyon ve motivasyon farktörleri de aynı şekilde değişiklik göstermektedir.

Stres ve motivasyon arasında anlamlı, ters orantılı negatif ilişki bulunmaktadır. Uludağ (2019)'ın yapmış olduğu araştırmada iş stresinin arttıkça motivasyonun azalacağı sonucunu göstermektedir. Çalışan motivasyonu performans açısından örgütleri de olumlu ve olumsuz şekilde etkilemektedir. Stres altında yeterince motive olamamış çalışan; ortaya verimli bir ürün koyamayacak, işe tam olarak kendini veremeyecek, çalışma arkadaşları ile sağlıklı iletişim kuramayacaktır. İş hayatında motive olamayan çalışan bunu özel yaşamına da yansıtacak, stres düzeyi daha da artacaktır. Örgüt yöneticileri bu noktada hem işletmenin hem de çalışanın verimliliğini sağlayabilmek adına oluşan stresin neden kaynaklı olduğunu, bu kaynağı nasıl azaltabileceğini ve örgüt başarısı için önemli olan motivasyon faktörlerinin neler olduğunu iyi analiz etmeli, bunlar için gerekli çalışmalarla destek olmalıdır. Şirketlerde çalışan motivasyonunu yükseltecek uygulamalar yapılması çalışanların inanç ve değerlerini olumlu etkilemektedir. McDonald's firması tarafından da sıkça kullanılan bu yöntem ile firma hem çalışanlarını teşvik ederken hem de reklamını yapmaktadır. McDonald's yılda iki kez şubeler arasında en iyi hamburger yapan eleman yarışması düzenleyerek kazananlar arasından Amerika'nın en iyi hamburger şefini seçip, madalya ve ödüllerle kazananları desteklemektedir. Bu tarz çalışan etkinlikleri, bireylerin istedikleri başarıyı elde etmelerini destekleyen ödüllendirmelerdir (Avcı, 2019, ss.294-295) Bireylerin istek ve ihtiyaçlarının doğru motive aracı ile karşılanması bireyde olumlu duygular yaratarak; bireysel ve örgütsel anlamda performansın, verimliliğin artmasına, istekli çalışmaya, istenilen başarıyı elde etmeye, tatmine, mutlu, huzurlu ve enerjik bireyler olmaya, kaliteli ürünler konulmasına katkı sağlayacaktır. İhtiyaç, stres ve motivasyon arasındaki bağlantıya aşağıdaki motivasyon süreci ile açıklık getirilebilir.



Şekil 2. Motivasyon Süreci

Kaynak: İnce ve Gencay, 2017, s.115.

Öcal, Kürklu ve Tekin (2015) çalışanların yaptıkları işlerde tatmin olmalarını sağlayan ücret, terfi, prim, ödül vb. gibi motive edici unsurlara verilen önemin stres seviyelerini etkilediğini ve bu unsurların sağlık çalışanlarının taleplerini karşılamaması halinde stres seviyelerinin arttığını belirtmişlerdir. Sağlık çalışanlarında düşük motivasyonun ve beraberinde artan stres seviyesinin de etkisiyle bireylerde iş tatminsizliği, işten uzaklaşma, işe karşı mütemadiyen şikâyette bulunma, sosyal ilişkilerde zayıflama gibi olumsuz durumlar görülmektedir (Öcal, Kürklu ve Tekin, 2015, s.153).

Oflaz (2018) yaptığı araştırma sonucunda, strese sebep olan faktörlerin artmasıyla birlikte bireylerde motivasyonun azaldığı, olumsuz yönde etkilediği ve stresin meydana getirdiği sonuçların ise arttığı saptanmıştır (Oflaz, 2018, s.126). Saracel, Taşseven ve Ay (2015)'ın yaptıkları çalışmada örgütsel stresin iş motivasyonu üzerinde pozitif yönlü etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel stres arttıkça iş motivasyonu da artmaktadır (Saracel vd., 2015, s.30). Stres ve motivasyon arasındaki ilişki incelendiğinde, birçok çalışmada aralarında negatif bir ilişkinin olduğu belirtilse de diğer çalışmalardan farklı olarak örgütsel stresin artmasıyla beraber artan motivasyonun, örgüt üyelerinin yüksek başarı arzusundan ve çabalarının sonucunda elde ettikleri başarının ödüllendirilmesi gibi ihtimallerden dolayı olduğu söylenebilir. Olumlu stres kaynaklarının ya da stresin düzgün yönetilmesi halinde motivasyonunda belli düzeyde artacağı düşünülmektedir.

Yaşadığımız COVID-19 salgını itibariyle de yaşam daha stresli hale gelmiştir. Süreçten kaynaklı olumsuz algılanan stres, kişinin tehlike oluşturan çevre koşullarına dair gösterdiği reaksiyon ve bu zorlu koşullarla baş edebilme mücadelesidir. Bireyler sürecin belirsizliğinden, bu durumla başa çıkamayacaklarını sanmalarından, yaşadıkları olumsuz olaylar ve problemler zincirinden sonra insan vücudunda birtakım fiziksel ve psikolojik etkiler oluşacak ardından

savunma mekanizması devreye girecektir. Aslında olumsuz bir faktör olarak düşünülse de stres, motive eden tetikleyici bir unsurdur. Literatür incelendiğinde ise stres ve motivasyon ilişkisine yönelik çalışmaların daha çok sağlık alanında yapıldığı gözlemlenmiştir.

3.5.2. Tehdidin Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Motivasyon, bireyin arzu ve isteklerine ulaşmasına yardımcı olan içsel bir süreci ifade ederken; kişiyi harekete geçiren, duygusal, sosyal ve bilişsel süreci de içinde barındıran bir çeşit algı olduğu söylenebilir. Motivasyon bireyden bireye farklılık gösterdiği gibi, aynı birey için de zaman zaman değişiklik gösterebilmektedir. Örneğin, bireyin A firmasında çalışırken motivasyon kaynağı yöneticisi tarafından takdir edilmek olup, iş değiştirip B firmasına geçtiğinde motivasyon kaynağı prim olabilir. Sürekli değişim halinde olan bireylerin, zamansal olarak motivasyon kaynakları da aynı hızla değişime uğrayabilmektedir. Bu doğrultuda salgın öncesi, sırası ve sonrasında bireylerin çalışma motivasyonlarında değişimin olabileceği söylenebilir (Tuna ve Türkmendağ, 2020, s.3249). İnsan yaşamını ekonomik, sosyal, politik, fizyolojik, psikolojik birçok açıdan etkileyip değişime uğratan Covid-19 süreciyle birlikte çalışan bireylerin çalışma motivasyonları, incelenmesi gereken dikkat çekici bir konudur (Çetinkaya ve Dinçer, 2021, s.20). Tuna ve Türkmendağ (2020)'ın çalışmasına göre pandemi döneminde çalışan bireyler için en mühim konu, izolasyon sağlayıp kendilerini güvenli hissedebilmeleridir. Bu sebeple ev, sağlıklı bir ortam hissi oluşturduğu için evden çalışan bireylerin motivasyonu artmıştır. Ayrıca işletmelerin sağladığı bu uygulama, çalışanlar için işletme yöneticilerinin kendilerine verdiği değerin bir ölçütü olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra pandemi döneminde birçok işletme çalışanlarını tam mesaili olarak ofiste çalıştırmaya devam etmiştir. Yapılan araştırmalar bu durumun, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkilediğini göstermektedir (Tuna ve Türkmendağ, 2020).

Tehdit, yaşanan farklı süreçler ve farklı algılarla şekillenen, yaşam koşullarına göre değişiklik gösterebilen bir kavramdır. Bir tehdidin varlığı, bireyin ve toplumun geleceğini tehlike altına sokmaktadır. COVID-19 tüm dünyayı saran beklenmedik etkiler yaratan küresel bir tehdit haline gelmiştir (Arslan ve Karagül, 2020). İşyerinden çalışmaya devam eden çalışanların dış ortam ile daha çok temas halinde olması, bu durumdan kaynaklı virüsün bulaşma riskinin yüksek olması, algılanan COVID-19 tehdidinin artmasına neden olmaktadır. Yüksek seviye tehdit, bireyde düşük motivasyona sebebiyet vermektedir. Tehdit sadece bireyleri değil aynı

düzeyde işletmeleri de etkisi altına altmaktadır. İşletmelerinde tehdit ortamını gözardı etmeyip gerekli önlemleri alması bu noktada önem kazanacaktır.

Covid-19 tehdidi ve salgının süregelen belirsizliği, ilk defa böyle bir süreç ile karşı karşıya kalan bireylerin performanslarını etkilemiştir. Salgın bireylerde stres, korku, kaygı, endişe gibi olumsuz duyguların oluşmasına neden olmuştur. Özellikle çalışanların stres ve kaygı düzeyi yüksek olması motivasyonu olumsuz etkileyerek performanslarını düşürebilmektedir. Sönmez (2020) hizmet sektöründe çalışan bireylerle yaptığı görüşmelerde sonucunda Covid-19 kaygısının, bireylerin iş taleplerini yerine getirmede zorlandığı, rutin iş yapmalarını azalttığı, düşük performansa neden olduğunu ortaya çıkmıştır. Covid-19 riskinin yarattığı olumsuz duygulardan biri olan kaygının çalışanlarda iş doyumsuzluğu, artan iş kazaları, motivasyon kaybı, düşük verim ve performans ile neticelendirilebilmektedir (Sönmez, 2020, s.171).

Kaçınılmaz bireysel farklılıklarla bireyler psikolojik ve fiziksel olarak virüsten eşit derecede etkilenmeyeceklerdir. Salgının atlatıldığı düşünüldüğünde bile bireylerdeki ölüm kaygısı devam edecektir. Artan kaygı beraberinde hem salgın sırasında hem de sonrasında daha yüksek düzeyde strese neden olacağı düşünülmektedir. COVID-19 salgını bir kriz ortamı olarak değerlendirilirse, sürecin meydana getirdiği riskler; bireylerde algılanan tehdit, kaygı düzeyinin artmasına neden olmakta ve paralel yönde stresi de etkilemektedir. Zincirleme algılar zedelenirse bu durumun motivasyonun düşmesine neden olacağı beklenmektedir. Var olan COVID-19 salgınını bir tehdit olarak algılamazsak, bu tehdidi ortadan kaldırmak için tetikleyici bir faktörün olmayacağı düşünülmektedir.

3.5.3. İş Yaşam Dengesinin Motivasyon Üzerindeki Etkisi

İş yaşam dengesi, çalışan bireyin iş ile özel hayatının uyum içinde olması, esasen iş ile özel yaşamdaki maddi ve manevi isteklerinin yönetimi şeklinde ifade edilmektedir. İş yaşam dengesi çalışan ve örgütlerin iş anlayışını değiştirmiş, özellikle örgüte sağladığı birtakım kazanımlar doğrultusunda önemli bir araç haline gelmiştir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014, s.545). Söz konusu kazanımlar; bireylerin kendilerini mutlu ve değerli hissetmesi, örgütsel bağlılığın artması, iş doyumu, daha az çalışan devri, üretim, kalite ve verimlilik artışı, entelektüel sermayeye sahip çalışanları bünyesinde tutabilmektir (Gerçek vd., 2015, s.72). İş yaşam dengesinin kurulamaması ya da yönetilememesi halinde ise çalışanlarda yüksek seviyede stres, işe gitmeme isteği, işten soğuma ve yakınma, işten ayrılma niyeti, düşük performans ve verim,

artan işgücü devri, davranış bozukluğu gibi bireysel ve örgütsel açıdan olumsuz sonuçları doğurmaktadır (Suvacı ve Şimşek, 2021, s.186).

Bireyler iş ve iş dışı fizyolojik, psikolojik ve sosyal birçok istek ve ihtiyacın karşılanmasını hedeflemektedir. Nitekim ihtiyaçlarının karşılanması sonucunda tatmin olan bireyler daha istekli ve verimli bir şekilde çalışır, kaliteli ve başarılı işler çıkarırlar. Bununla beraber, yapılan işin başarısını etkileyen en mühim unsurlar içinde ise bireyi başarıya sevk eden çalışanın motivasyonu yer almaktadır. Motivasyon, bireylerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için kendi arzu ve istekleri doğrultusunda harekete geçme, kanalize etme ve davranışı devam ettirmeleri şeklinde uzanan bir süreçtir. Örgütsel anlamda motivasyon ise çalışanların entelektüel sermayesinin işe, işletmeye aktarılabilmesi için gereken elverişli koşulların sağlanması olarak ifade edilirken; motive olmuş bireyin işletmenin belirlenen amaçlarını gerçekleştirmesi adına harekete geçmesi beklenen bir davranıştır (Çiftci ve Parlak, 2019).

İnsanların doğası gereği fiziksel yapısından psikolojik yapısına kadar birçok şeyi farklılık göstermektedir. Algılanan denge ve motivasyon için de aynı durum söz konusudur. Örneğin, bireyin yaşam merkezinin iş olması ve iş dışı mesuliyetlerini ikinci sıraya atması, ailesine yeteri kadar vakit ayıramıyor olması, birey için dengede olmadığı anlamına gelmez; bilakis kişi iş-yaşam dengesini, yaşamının merkezine işini koyarak sağlamıştır (Kapız, 2002, s.140). Birey bu durumu çatışma olarak algılamamaktadır ve Mcclelland'ın başarı kuramında da belirttiği gibi önceliğinin iş olması, zamanının çoğunu işine harcaması çalışanın başarı elde etme arzusunu beraberinde getirecektir. İş yaşam dengesini kurmuş, hayatını koordineli bir şekilde devam ettiren bireyi başarıya ulaştıracak güç ise motivasyondur. Korkmaz ve Erdoğan (2014) iş yaşam dengesinin çalışan bireyin motivasyonu üzerinde anlamlı, pozitif bir etkisi olduğunu ve örgütsel değeri de arttırdığını belirtmektedir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014, s.545).

Tuğsal (2017) Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinde en alt basamaklarda yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları, bireyin motivasyonunun başlıca ihtiyaçları olup minimum seviyede bile giderilemeyip kendisine vakit ayıramayan çalışanın tükenmişlik düzeyinin arttığını; bu durumun iş ve iş dışı yaşamlarının olumsuz etkilediğini belirtmektedir (Tuğsal, 2017). İhtiyaçların giderilmemesi bireylerin motivasyonunda yıkıcı etki bırakabilmekte ve bu durum iş-yaşam dengesini kurmalarını zorlaştırmaktadır. Literatür incelendiğinde iş yaşam dengesi ve motivasyon ilişkisine dair kısıtlı çalışmanın olması dikkat çekici olup, bu ilişkiye yönelik

çalışmaların yapılmasının literatüre katkı sağlayacağı ve araştırmacılara ışık tutacağı düşünülmektedir.

3.6. Motivasyonun Sağlanmasında Etkili Araçlar

Ekonomik Araçlar

Bireyler kendi ve aile yaşamlarının devamlılığını sağlayabilmek için zorunlu ya da zorunlu olmayan birçok gereksinim ve isteklerini karşılayabilmek için paraya yani maddi imkana ihtiyaç duymaktadırlar. Bireyler bunun için yetenekleri ve bilgi birikimleri karşılığında çalışarak ücret almaktadır. Ücret, bireylerin ihtiyaçlarının karşılanması için gerekli, eskiye dayanan en temel motivasyon araçlarından biridir (Uslu vd., 2018, s.6). Herzberg'in çift faktör kuramında hijyen faktörü olarak belirtilen ücret, asgari seviyede olması gereken bir unsurdur. Çalışanların performansını ve motivasyonu arttırmada tek başına etkili olmayan ücretin destekleyici rolü olduğu söylenebilir (Öztürk ve Dündar, 2003, s.59). Bu bağlamda ekonomik motive araçları; ücret artışı, prim, maddi ödüller, ek ödenekler, kâra dahil olma gibi faktörlerdir (İnce ve Gençay, 2017, s.117).

Ücret artışlarının tatmin edici ve adil olması çalışanları örgüte bağlar ve işe devamlılıklarını sağlarken, adaletsiz yapılan ücretlendirme halinde ise çalışanlar tarafından çatışma çıkma olasılığı muhtemeldir (Öztürk ve Dündar, 2003, s.59). Bireyin ihtiyaçları, aldığı ücret ile karşılanabiliyorsa ve ücretinden geriye belli bir miktar para kalıyorsa bu durumda ücretine yapılan zammın, motivasyon açısından anlam ifade etmediği için ücret artışı güçlü bir motive aracı olmayabilir (Aksoy, 2020, s.95).

Bireylerin işlerine gösterdikleri çaba sonucunda yüksek performans elde ediliyorsa ve bu performansın karşılığında çekici bir ödüle sahip olunması halinde motivasyon sağlanmaktadır. Motivasyon araçları zamana ve şartlara bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir. Ekonominin stabil olduğu bir zaman diliminde ücret artışı ehemmiyetli motive aracıyken, kriz zamanında iş garantisi daha ehemmiyetli olabilmektedir. Bu noktada işletmelerin hangi koşullarda hangi motive aracının daha önemli, etkin olacağını bilmesi ve ona uygun olarak belli bir yöntem geliştirmesi gerekmektedir (Ünsar, İnan ve Yürük, 2010, s.252).

Psiko-Sosyal Araçlar

İnsanların fiziksel ve psikolojik gelişimi, davranışları sosyal çevreden etkilenmekte ve ona göre şekillenmektedir. Bireyler belirli bir kültür ve sosyal neslin içinde yaşayarak içinde bulunduğu çevreye ve topluma uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bireylerin gösterdikleri bu gayret öncelikle aile ortamında başlar, okul sürecinde ve onu takip eden meslek hayatında da devamlılığı korur (Küçük ve Koç, 2004, s.6). Bütün bu yaşam alanları toplumsal hayatı var etmekte ve toplumsal hayatta birçok şey değerlere göre algılanmaktadır. Bireylerin algıları, iç dünyalarında benimsedikleri değer yargılarının farklı oluşu psiko-sosyal ihtiyaçların çözümlenmesini de zorlaştırmaktadır. Psiko-sosyal ihtiyaçların anlaşılması kompleks ve zor olsa da bu ihtiyaçları gidermek için belli birtakım psiko-sosyal motive araçları bulunmaktadır. Çalışan motivasyonunun artmasına yarayan psiko-sosyal motive araçları; değer ve statü, takdir edilme, şirketiçi sosyal faaliyetler, örgüt uyumu, kişisel gelişim imkanları gibi faktörlerdir (İnce ve Gençay, 2017, s.117). Bahsi geçen bu araçlar hem dışsal hem de içsel motive unsurlarını içerdiği söylenebilir.

Mcclelland başarı kuramında da bahsedildiği üzere bireyler iş dünyasında başarılı olma ihtiyacı duyarlar ve bunun için gereken çabayı gösterdikten sonra beklentilerinin karşılanmasını isterler. Özellikle yaptıkları işlerle anılmak, saygı duyulması, kurum ve yöneticileri tarafından takdir edilmek güdülerinin sonuçlarıdır. Hagemann (1997) yaptığı araştırmada, övülmenin ve takdir edilmenin çalışanlar için büyük önem taşıdığı ancak çalışanların sadece %42 oranında küçük bir kitlenin yöneticisi tarafından tatmin edici düzeyde övüldüğü ve takdir edildiğini belirtmiştir. Çalışanlar için realist, samimi, birebirde aldıkları takdirin daha gerçekçi ve etkin bir motive aracı olduğu ifade edilmektedir (İnce ve Gençay, 2017, s.116). Psiko-sosyal açıdan motive edilemeyen çalışanlar ise fiziksel ve ruhsal sağlıkları olumsuz yönde etkilenebilmekte; işe bağlı stres, işte hata yapma eğilimi, tükenmişlik, düşük performans, işe devamsızlık, iş doyumsuzluğu gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Tüfekçi ve Gökçe, 2015, s.303).

Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Örgüt, planlanan hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelen belli bir grup insanın oluşturduğu güç birliği şeklinde ifade edilmektedir. Örgüt içinde ve dışında kurulan ilişkiler örgütü dinamik yapıda tutmaktadır. Bahsi geçen ilişkilerin koordineli olması ve devamlılığının

sağlanmasında örgütsel iletişim etkin rol oynamaktadır. Örgütsel iletişim, çalışanların yetki ve sorumluluklarının açık, net bir şekilde anlaşılır olmasına, karar verme süreçlerinde çalışanların da duygu ve düşüncelerini ifade etmesine, sosyal gereksinimlerin karşılanmasına kısacası yönetim ve çalışanlar arasında köprünün kurulmasına yardımcı olacaktır (Çetintaş, 2016, s.175).

Örgütlerin başlı başına amaçları, işletmenin kârını, verimliliğini ve etkinliğini artırmak, rekabet avantajı sağlamaktadır. Örgütün bunu başarabilmesi için öncelikle çalışanların motivasyon ve performans seviyelerini yükseltmeleri gerekmektedir. Motivasyon ve performans değerlendirmeleri bu noktada önemli olacaktır. İşgörenlerin performansını değerlendirebilmek için örgütün performans ölçütlerinin anlaşılır, net, rasyonel ve realist bir yapıda olması ve bu ölçütleri çalışanları ile paylaşması gerekmektedir. Aynı zamanda bireylerin belirlenen performans ölçütlerini yerine getirdiklerinde veya getiremediklerinde ne gibi sonuçlarla karşılaşacaklarını bilmeleri gösterecekleri performansı ve beraberinde birbiriyle ilintili olan motivasyonu da etkileyecektir (Tunçer, 2013, s.104). Bireyin performansı, doğrudan örgütün performansını etkilediği için örgütler bu noktada çalışanlarının motivasyonunu artırmaya yönelik birtakım örgütsel motive araçlarını kullanmaktadır. Örgütsel-yönetsel motive araçları; yönetimde söz sahibi olma, ekip çalışması, çalışanlara verilen yetki ve sorumluluk, konforlu çalışma koşulları, iş güvencesi, eğitim fırsatları, terfi ve yükselme imkanları, adil ve düzenli sistem gibi faktörlerdir (Ünsar vd., 2010, s.252). Bu araçların çoğunun örgüte hiçbir maddi yükü olmamaktadır (Gümüş S. , 2012, s.40).

Onay ve Ergüden (2011)'in örgütsel-yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini inceledikleri araştırmada, örgütsel-yönetsel motive araçlarının verimlilik üzerinde etkisinin olduğu bir o kadar çalışan performansı üzerinde de etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Onay ve Ergüden, 2011, s.228). Literatür incelendiğinde benzer araştırmalardan farklı olarak, Örücü ve Kanbur (2008)'un örgütsel- yönetsel motivasyon unsurlarının çalışan bireylerin performans ve verimliliği üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmada, örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarının çalışan performansı üzerinde bir etkisinin görülmediği ancak verimlilik üzerinde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Örücü ve Kanbur, 2008, s.95). Bu bağlamda örgütteki her bireyin algı, istek ve beklentilerinin farklı olduğunu dikkate alarak, kullanılan motive araçlarının her örgütte aynı etkiyi yaratmayacağını ve aynı sonucu vermeyeceğini söylemek yerinde olacaktır. Diğer yandan iki çalışmada da örgütsel-yönetsel motive araçlarının verimliliği etkilediği görülmektedir.

3.7. Motivasyonun Sonuçları

Literatür incelendiğinde motivasyonun çeşitli değişkenlerle arasında ilişkinin olduğu, farklı nedenlerden dolayı sağlandığı ve sağlanamadığı bunların sonucunda ise olumlu veya olumsuz birçok durumun ortaya çıktığı görülmüştür. Dündar, Özutku ve Taşpınar (2007)'ın Afyon termal otel işletmesindeki çalışanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmada içsel motive araçlarının çalışan bireyler üzerinde dışsal motive araçlarına göre daha yüksek seviyede motivasyon sağladığı tespit edilmiştir (Dündar, Özutku ve Taşpınar, 2007, s.116). Alkış ve Öztürk (2009)'ün otel işletmelerindeki motivasyon faktörlerini inceledikleri araştırmanın sonucunda, işgörenler üzerinde içsel faktörlerin dışsal faktörlere göre daha fazla motivasyon sağladığı ortaya konulmuştur (Alkış ve Öztürk, 2009, s.225). Yapılan çalışmalar Herzberg'in çift faktör kuramında yer alan hijyen (dışsal) ve motive edici (içsel) faktör ayrımını destekler niteliktedir. Gökkaya ve Türker (2018)'in Ankara ve Antalya otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada Ankara otel çalışanlarında dışsal motive araçlarının içsel motive araçlarına göre motivasyon seviyelerinin daha yüksekken, Antalya otel çalışanlarında dışsal motive araçlarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gökkaya ve Türker, 2018, s.24). Gökkaya ve Türker (2018) Ankara'daki otel çalışanlarını dışsal motivasyon araçları motive ederken, Antalya'daki çalışanları içsel motivasyon araçlarının motive etmesini dikkate alarak kent otel işletmelerinin dışsal motivasyon araçlarına daha çok önem verdiklerini belirtmişlerdir. Bu bağlamda Dündar vd. (2007) şehir oteli çalışanlarının üzerinde yaptıkları çalışmada içsel motivasyonun daha etkili olduğu sonucuna varılmasından hareketle kent otelleri adı altında bir genelleme yapmak bu anlamda çok doğru olmayacaktır.

Ünsar (2011)'ın motivasyonun işten ayrılma eğilimine etkisini incelediği çalışmasında, motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında negatif ilişkinin olduğu yani motivasyon arttıkça işten ayrılma niyetinin de azalacağı sonucuna ulaşılmıştır (Ünsan, 2011, s.9). Zeynel ve Çarıkçı (2015)'nın akademisyenler üzerinde yaptıkları araştırmada, motivasyonun bireylerin iş doyumu ve örgütsel bağlılık seviyelerini kuvvetli bir şekilde pozitif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Motivasyon artıkça çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı da artacaktır (Zeynel ve Çarıkçı, 2015, s.243). Ece, Tokgözoğlu ve Oğuz (2021)'un yaptıkları araştırmada motivasyonun işgören performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu, çalışanlara iş ortamında kötü söz ve davranışta bulunulması, takdir edilmemeleri gibi durumlara maruz kaldıklarında bireyleri motivasyon kaybına uğrattığı ve performanslarını da olumsuz yönde etkilediği sonucuna varılmıştır (Ece, Tokgözoğlu ve Oğuz, 2021, s.120).

Yapılan çalışmaların ışığında motivasyon ve faktörlerinin bireylerde ve örgütlerde farklı etkiler bıraktığı görülmüştür. Çalışanların kimisi ücret, terfi ve yükselme olanakları, iş güvencesi, prim, ödül, sosyal ilişki, çalışma ortamı, izin, ek yararlar vb. dışsal araçlar ile motive olurken; kimisi de saygınlık, takdir edilme, geri bildirim, sorumluluk, tanınma, yeterlilik, kişisel gelişim vb. içsel araçlar ile motive olmaktadır. İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının etki düzeyleri de birbirinden farklılık göstermektedir. Bu durumun çok fazla çeşitli sebebi olabilmektedir. Her motive aracı her örgütte bireysel farklılık esasıyla aynı sonucu vermemektedir. Aynı zamanda insanların sürekli değişime uğradığı gibi örgütler de zamana bağlı olarak değişmekte, motivasyon kaynakları da bu değişime ayak uydurmaktadır. Motivasyonun sağlanması ile bireylerde örgütsel bağlılık, iş doyumu, istekli çalışma, başarı elde etme, yüksek performans ve verimlilik gibi birçok olumlu sonuç meydana gelmektedir. Motivasyonun sağlanamaması halinde ise işten ayrılma niyeti, tükenmişlik, düşük performans ve düşük enerji, işte hata yapma, işe devamsızlık, iş doyumsuzluğu, işten soğuma ve şikâyette bulunma, stres gibi birçok olumsuz davranışların ortaya çıkmasına ortam hazırlamaktadır. Motivasyon çok kapsamlı bir kavram olmasından ve kompleks yapıya sahip bireylerden kaynaklı motivasyonun sağlanmasına yönelik kalıcı çözüm ve yöntem geliştirilmesi pek mümkün değildir. Şu durumda yöneticilerin birey ve örgüt yapısını iyi analiz etmesi, motivasyonunun sağlanması için gerekli ortamı oluşturması, bu noktada çalışanlara destek olması önem ifade edecektir.

BÖLÜM 4. COVID-19 ALGILANAN STRESİNİN VE TEHDİNİN, ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAM DENGESİ VE MOTİVASYONU ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Covid-19 salgını, küresel boyutta tüm insanlık üzerinde tıbbi açıdan yarattığı olumsuz etkilerinin yanında ekonomik, sosyolojik ve psikolojik sonuçlar meydana getirmiştir. Bu araştırmanın amacı, Covid-19 salgınında algılanan stres ve tehdidin, iş yaşam dengesi ve çalışanların motivasyonu üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Çalışmayı diğer araştırmalardan ayıran nokta, daha öncesinde benzer nitelikte bir çalışmanın yapılmamış olması ve pandemi döneminde yapılmasıyla pandemi bittikten sonra da farklı bakış açılarıyla değerlendirebilir olmasıdır. Güncel yaklaşım ışığında bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması açısından önemli olacağı düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Örneklemi ve Ana Kütle (Evren)

Araştırmada, ana kütlede yer alan her bir bireyin, tarafsız şekilde örnekleme dahil edildiği ve seçilme olasılıklarının eşit olduğu "basit tesadüfî örnekleme" yöntemi kullanılmıştır (Balcı, 2007). Araştırmanın evren sayısı hakkında bilgimizin olmaması ama homojen yapıda olmasından dolayı oran tahmini yöntemi ile örnekleme hesabı yapılmıştır. Bu yönteme yönelik formülasyon aşağıda yer almaktadır (Özdemir vd., 2015).

$$n = \frac{p*q*Z_{\frac{\alpha}{2}}}{d^2} = \frac{0{,}5*0{,}5*(1{,}96)^2}{(0{,}05)^2} = \frac{441784}{1150{,}9579} \cong 384$$

Yukarıdaki örneklem hesabına göre araştırmanın güvenirliği ve geçerliliği için en az 384 örnekleme gerek vardır. Bu kapsamda araştırma için 390 katılımcı ile Nisan-Haziran ayları arasında online anket tekniği kullanılarak veri elde edilmiştir.

n: Örneklem büyüklüğü

$Z_{\frac{\alpha}{2}}$ = 0,05 anlamlılık düzeyinde Z tablo değeri

d: duyarlılık

p*q: homojen yapıdaki kitle oranına ilişkin varyans

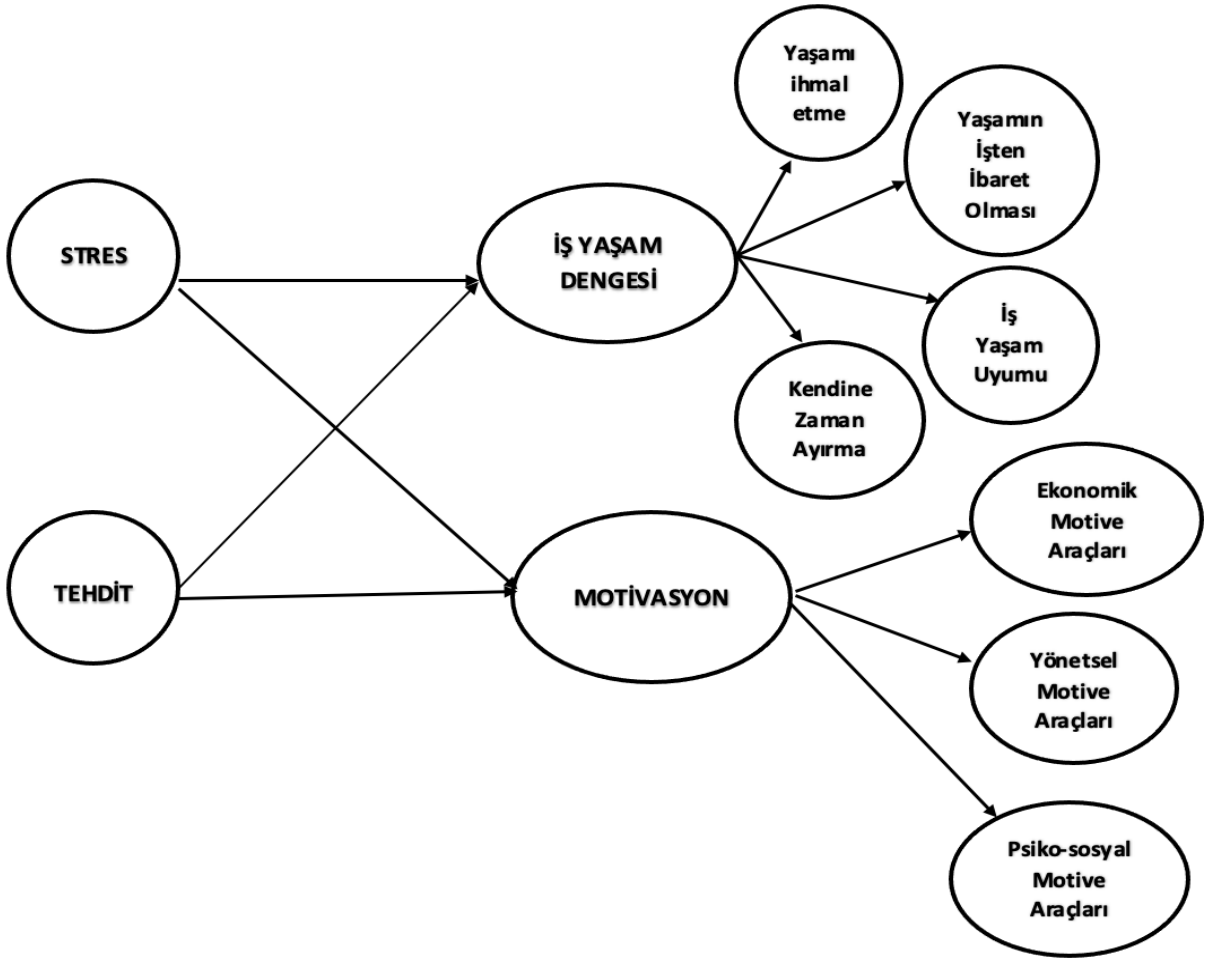
4.3. Veri Toplama Yöntem ve Süreci

Araştırmada yer alan veriler, Google Forms'ta tasarlanan online anket yöntemi kullanılarak elde edilmiştir. Bu çalışmada anket uygulaması için İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 07/05/2021 tarihli ve E-65836846-044-209611sıra sayılı kararı ile izin alınmıştır. Veri toplama süreci 15 Nisan 2021 tarihinde başlayıp 13 Haziran 2021 tarihinde sonlandırılmıştır. Anket 390 çalışan tarafından cevaplanmıştır. Çalışmada 58 ifade içeren anket formu hazırlanmıştır. Beş bölümden oluşturulan anketin birinci bölümünde 12 ifadeden oluşan demografik sorulara yer verilmiştir. İkinci bölümde katılımcıların Covid-19 salgınında algılanan streslerini ölçmeye yönelik 5 ifade bulunmaktadır. Üçüncü bölümde katılımcılarda Covid-19 salgınında algılanan tehdit düzeylerini ölçmeye yönelik 3 ifade bulunmaktadır. Dördüncü bölümde çalışanların iş yaşam dengesini ölçmek için hazırlanan 20 ifade bulunmaktadır. Son olarak beşinci bölümde ise, çalışanların motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik 18 ifade yer almaktadır.

Algılanan Stres Ölçeği, Marteau ve Berker'in (1992) çalışmasından uyarlanmıştır. Ölçek 5 ifadeden oluşmaktadır. Algılanan Tehdit Ölçeği; Yang (2012) ve Lin ve Bautista'nın (2016) çalışmasından uyarlanmıştır. Ölçek 3 ifadeden oluşmaktadır. İş Yaşam Dengesi Ölçeği; Apaydın'ın (2011) çalışmasından alınmıştır. Ölçek 20 ifadeden oluşmakta ve 4 alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; yaşamı ihmal etme, yaşamın işten ibaret olması, iş-yaşam uyumu ve kendine zaman ayırma şeklindedir. Motivasyon Ölçeği; Köroğlu'nun (2011) çalışmasından alınmıştır. Motivasyon Ölçeği 18 ifadeden oluşmakta ve 3 alt boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; ekonomik motive araçları, psiko-sosyal motive araçları ve yönetsel motive araçları şeklindedir.

Kullanılan 4 ölçeğin yanıt kategorisi 1'den 5'e kadar uzanan 5'li likert yapıda derecelendirilmiştir. Derecelendirmeler, 1-5 aralığında (1-Hiç katılmıyorum, 5-Tamamen katılıyorum) şeklinde puanlandırılmıştır.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



Şekil 3. Araştırma Modeli

4.4.1. Araştırmanın Hipotezleri

Literatürdeki bilgiler kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

- H_1: Covid-19'da algılanan stresin yaşamı ihmal etme üzerinde etkisi vardır.
- H_2: Covid-19'da algılanan tehdidin yaşamı ihmal etme üzerinde etkisi vardır.
- H_3: Covid-19'da algılanan stresin yaşamın işten ibaret olması üzerinde etkisi vardır.
- H_4: Covid-19'da algılanan tehdidin yaşamın işten ibaret olması üzerinde etkisi vardır.
- H_5: Covid-19'da algılanan stresin iş yaşam uyumu boyutu üzerinde etkisi vardır.
- H_6: Covid-19'da algılanan tehdidin iş yaşam uyumu boyutu üzerinde etkisi vardır.
- H_7: Covid-19'da algılanan stresin kendine zaman ayırma üzerinde etkisi vardır.

- H_8: Covid-19'da algılanan tehdidin kendine zaman ayırma üzerinde etkisi vardır.
- H_9: Covid-19'da algılanan stresin psiko-sosyal motive araçları üzerinde etkisi vardır.
- H_{10}: Covid-19'da algılanan tehdidin psiko-sosyal motive araçları üzerinde etkisi vardır.
- H_{11}: Covid-19'da algılanan stresin ekonomik motive araçları üzerinde etkisi vardır.
- H_{12}: Covid-19'da algılanan tehdidin ekonomik motive araçları üzerinde etkisi vardır.
- H_{13}: Covid-19'da algılanan stresin yönetsel motive araçları üzerinde etkisi vardır.
- H_{14}: Covid-19'da algılanan tehdidin yönetsel motive araçları üzerinde etkisi vardır.

4.5. Veri Analizi

Elde edilen verilerin analizinde SPSS 22.0 ve LISREL 8.7 İstatistik paket programları kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin değişkenler için frekans analizi yapılmış ve betimsel olarak incelenmiştir. Ölçeklerin faktör yapılarının incelenmesi için açımlayıcı ve doğrusal faktör analizi kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre bazı sorular çalışmadan çıkarılmıştır. 390 kişilik örneklem çapı ile yapılan çalışmada, ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliliği sağlanmıştır. Ölçeklerin güvenirliğinin sağlanmasında Cronbach Alpha değerlerine yer verilmiştir. Ölçek geçerliği incelenmesinde de "AVE ve CR" geçerlilik değerleri kullanılmıştır. Değişkenler arasında ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği ve güvenirliği sağlandıktan sonra araştırma modelinde yer alan hipotezlerin test edilmesi için ise yapısal eşitlik modeli kullanılmıştır.

4.6. Bulgular

4.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Frekans Analizi ve Betimsel İstatistikler

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişkenler		**Frekans**	**Yüzde (%)**	**Değişkenler**		**Frekans**	**Yüzde (%)**
Cinsiyetiniz	Erkek	148	37,9	**Bu şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz ?**	1 yıldan az	119	30,5
	Kadın	242	62,1		1-5 yıl	180	46,2
	Toplam	**390**	**100,0**		11-15 yıl	25	6,4
Medeni Durumunuz	Bekâr	275	70,5		16 yıl ve üstü	20	5,1
	Evli	115	29,5		6-10 yıl	46	11,8
	Toplam	**390**	**100,0**		**Toplam**	**390**	**100,0**
	Doktora	16	4,1		Evet	205	52,6

Eğitim Düzeyiniz	Lisans	225	57,7	**Fazla mesai yapıyor musunuz?**	Hayır	185	47,4
	Lise	23	5,9		**Toplam**	**390**	**100,0**
	Ön lisans	25	6,4	**Fırsatınız olsa iş değiştirmeyi düşünür müsünüz?**	Evet	204	52,3
	Yüksek Lisans	101	25,9		Hayır	186	47,7
	Toplam	**390**	**100,0**		**Toplam**	**390**	**100,0**
Çalıştığınız Sektör	Kamu	97	24,9	**Yaşama şekliniz nedir?**	Ailemle	209	53,6
	Özel	293	75,1		Arkadaşımla	22	5,6
	Toplam	**390**	**100,0**		Diğer	6	1,5
Çalışma Şekliniz	Evde	106	27,2		Eşimle	82	21,0
	Hem evde hem ofiste	122	31,3		Yalnız	71	18,2
	Ofiste	162	41,5		**Toplam**	**390**	**100,0**
	Toplam	**390**	**100,0**	**Hiç Covid'e yakalandınız mı?**	Evet, yakalandım	69	17,7
Çalıştığınız şirketin faaliyet alanı nedir?	Hizmet İşletmesi	303	77,7		Hayır, yakalanmadım	317	81,3
	Sanayi İşletmesi	45	11,5		Şu an korona virüslü vakayım	2	0,5
	Ticaret İşletmesi	42	10,8		Test yaptırdım, sonucunu bekliyorum	2	0,5
	Toplam	**390**	**100,0**		**Toplam**	**390**	**100,0**
				Ailenizde Covid olan var mı?	Evet	123	31,5
					Hayır	267	68,5
					Toplam	**390**	**100,0**

Tablo 1'de katılımcıların demografik özelliklere ilişkin değişkenler incelendiğinde, Cinsiyet; %37,9 Erkek, %62,1 Kadın, Medeni Durumu; %70,5 Bekar, %29,5 Evli, Eğitim düzeyi; %5,9 Lise, %6,4 Ön lisans, %57,7 Lisans, %25,9 Yüksek Lisans, %4,1 Doktora, Çalıştığı Sektör; %24,9 Kamu, %75,1 Özel, Çalışma Sekli; %27,2 Evde, %31,3 Hem evde hem ofiste, %41,5 ofiste, Çalıştığınız şirketin faaliyet alanı; %77,7 Hizmet İşletmesi, %11,5 Sanayi işletmesi, %10,8 Ticaret İşletmesi olarak belirlenmiştir. Şirkette çalışılan süre, %30,5 1 yıldan az, %46,2 1-5 yıl, %6,4 11-15 yıl, %5,1 16 yıl üstü, %11,8 6-10 yıl arası olarak elde edilmiştir. %52,6 Fazla mesai yaparken, %47,4 normal mesai çalışma düzenindedir. %52,3 Fırsatını bulsa işini değiştirmek isterken, %47,7 iş değişikliği düşünmüyordur. Yaşama şekli; 53,6 ailesiyle, %5,6 arkadaşıyla, %21,0 eşiyle, %18,2 yalnız ve %1,5 diğer olarak belirlenmiştir. Araştırma esnasında katılımcıların koronavirüs durumu; %17,7 evet yakalandım, %81,3 hayır yakalanmadım, %0,5 şu an koronavirüs vakasıyım, %0,5 test yaptırdım, sonucu bekliyorum

şeklindedir. Ayrıca, katılımcıların ailelerinde %31,5 koronavirüs vakası varken, %68,5'inde koronavirüs vakası yoktur.

4.6.2. Ölçeklere İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunan birden fazla değişkenin olduğu verilere ait ilişkilerin temel yapısını ortaya çıkartarak, kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Bulunan değişkenler, faktörler ve boyutlar olarak adlandırılmaktadır (Uygun, 2015, ss.100-102). Faktör analizinin uygunluğunun değerlendirilmesinde Bartlett küresellik testi ile Kaiser Mayer Olkin (KMO) testleri kullanılmaktadır. KMO test oranının; 0.90 üzeri elde edilmesi "mükemmel", 0.80 "çok iyi", 0.70 "iyi" 0.60 "orta" ve 0.60'ın altı çıkması ise kabul edilemez düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Bartlett test değerinin ise p önem düzeyinde anlamlı olması faktör analizi uygulanması için yeterli görülmektedir (Sharma, 1996; Kaiser, 1974). KMO ve Bartlett test değerlerinin uygun çıkması sonucu ele alınması gereken bir diğer parametre, ölçek ifadelerinin faktör yük değerleridir. Uygulamada, her bir ölçek ifadesi için faktör yüklerinin 0,30 ve üzerinde çıkması gerektiği belirtilmektedir. 0,50 ve üzerindeki değerlerin ise oldukça iyi olduğu kabul edilmektedir (Hair vd., 2009). Ayrıca analizlerde ölçek ifadelerinin ilgili boyutu ve ölçeği ne oranda açıklayabildiğini ifade eden varyans açıklama oranının %40 ile %60 arasında çıkması, varyans oranının yeterli olduğu şeklinde kabul edilmektedir (Tavşancıl, 2002).

Tablo 2. Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	**Boyutlar**	**Öz Değerler**	**Açıklama Oranları**
	Stress		
Stress_1	0,835		
Stress_2	0,678		
Stress_3	0,854	4,639	%51,586
Stress_4	0,574		
Stress_5	0,878		
		Toplam	%51,586
		Kaiser-Meyer-Olkin	0,896
		Bartlett Küresellik Testi Ki kare	1928,784
		sd	28
		p değeri	0,000

Tablo 2'deki sonuçlara göre; Algılanan Stres ölçeği 5 farklı ifade olarak oluşturulmuştur. Faktör analizi sonucunda faktör ağırlığı 0,40'ın üzerinde ve iyi ayrılmasından dolayı herhangi bir ifade araştırmadan çıkarılmamıştır. İlgili maddeler üzerinden incelenen 5 maddelik Algılanan Stres ölçeği tek faktör olarak elde edilmiş ve KMO test değeri ile Bartlett test değerinin uygun olduğu

sonucuna ulaşılmıştır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %51,586 oranında elde edilmiştir.

Tablo 3. Algılanan Tehdit Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	**Boyutlar**	**Öz Değerler**	**Açıklama Oranları**
	Tehdit		
Tehdit_1	0,535		
Tehdit_2	0,896	3,302	%43,236
Tehdit_3	0,599		
		Toplam	%43,236
		Kaiser-Meyer-Olkin	0,781
		Bartlett Küresellik Testi Ki kare	1422,579
		sd	46
		p değeri	0,000

Tablo 3'teki sonuçlara göre; Algılanan Tehdit ölçeği 3 farklı ifade olarak oluşturulmuştur. Faktör analizi sonucunda faktör ağırlığı 0,40'ın üzerinde ve iyi ayrılmasından dolayı herhangi bir ifade araştırmadan çıkarılmamıştır. İlgili maddeler üzerinden incelenen 3 maddelik Algılanan Tehdit ölçeği tek faktör olarak elde edilmiştir. KMO ve Bartlett test sonuçlarının uygun olduğu tespit edilmiş, faktörün toplam varyansı açıklama oranı %43,236 oranında elde edilmiştir.

Tablo 4. İş-Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Alt Boyutlar				**Öz Değerler**	**Açıklama Oranları**
Maddeler	İş yaşam uyumu	Yaşamı ihmal etme	Kendine zaman ayırma	Yaşamın işten ibaret olması		
Is_denge_1		0,671			5,345	%19,475
Is_denge_2		0,793				
Is_denge_4		0,433				
Is_denge_5		0,522				
Is_denge_14				0,742	2,286	%11,937
Is_denge_15				0,629		
Is_denge_6	0,683				1,239	%11,189
Is_denge_7	0,646					
Is_denge_8	0,724					
Is_denge_9	0,692					
Is_denge_17	0,633					
Is_denge_19	0,700					
Is_denge_12			0,686		1,056	%7,395
Is_denge_13			0,552			
Is_denge_18			0,487			
Is_denge_20			0,526			
					Toplam	%49,995
					Kaiser-Meyer-Olkin	0,868

Bartlett Küresellik Testi Ki kare	2299,724
sd	120
p değeri	0,000

Tablo 4'teki sonuçlara göre; iş-yaşam dengesi ölçeği 20 farklı ifade ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda faktör yükü 0,40'ın altında olan, "Is_denge_10*",* Is_denge_11" "Is_denge_3" ve "Is_denge_16" ifadeleri araştırmadan çıkartılmıştır. Geriye kalan 16 madde üzerinden tekrarlanan faktör analizi sonucunda KMO ve Bartlett test sonuçlarının kabul edilir olduğu ve yine 4 faktör oluştuğu belirlenmiştir. 4 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %49,995 oranında elde edilmiştir.

Tablo 5. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	**Alt Boyutlar**			**Öz Değerler**	**Açıklama Oranları**
	Yönetsel Motive Araçları	Ekonomik Motive Araçları	Psiko-Sosyal Motive Araçları		
Mot_1			0,631	5,031	%20,951
Mot_2			0,653		
Mot_4	0,690			1,434	%19,807
Mot_5	0,578				
Mot_6	0,731				
Mot_7	0,649				
Mot_8	0,361				
Mot_14		0,700		1,022	%9,387
Mot_15		0,576			
Mot_16		0,483			
Mot_17		0,640			
Mot_18		0,627			
				Toplam	%50,146
				Kaiser-Meyer-Olkin	0,885
				Bartlett Küresellik Testi Ki kare	1766,371
				sd	66
				p değeri	0,000

Tablo 5'teki sonuçlara göre; Motivasyon ölçeği 18 farklı ifade ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda faktör yükleri 0,40'ın altında olan, "Mot_3*",* "Mot_9" "Mot_10", "Mot_11", "Mot_12" ve "Mot_13" ifadeleri araştırmadan çıkartılmıştır. Geriye kalan 12 ölçek ifadesi üzerinden tekrarlanan faktör analizi sonucunda KMO ve Bartlett test değerlerinin uygun olarak kabul edildiği sonucuna varılmıştır. 3 faktörün toplam varyansı açıklama oranı %50,146 oranında elde edilmiştir.

4.6.3. Normallik Test Sonuçları

Veri analiz süreçlerinde hangi analizlerin kullanılması gerektiğinin belirlenmesinde normal dağılıma uygunluğa bakılmaktadır. Verilerin normal dağılıma uygunluk sağlayıp sağlamaması durumuna göre analizler şekillendirilmektedir. Normal dağılıma uygunluk sağlandığında korelasyon analizinde Pearson, sağlanmadığı durumlarda ise Spearman korelasyon katsayısı kullanılmaktadır.

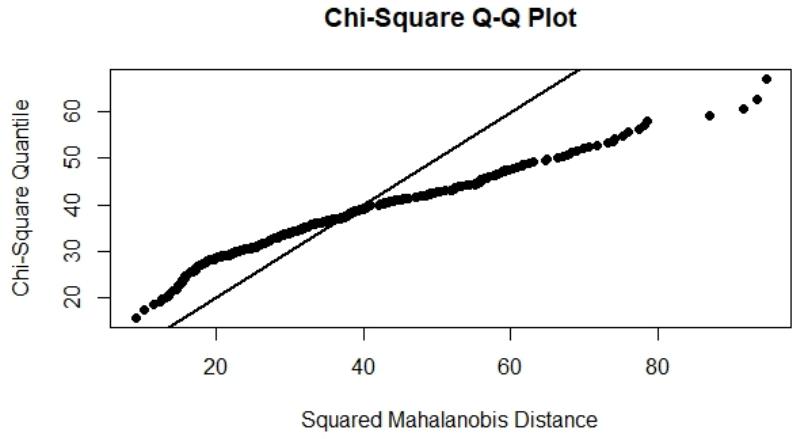
Bandalos (2014)'e göre yapısal eşitlik ve doğrulayıcı faktör analizinde ise normal dağılıma uygunluğun olmadığı durumlarda Robust Maximum Likelihood yöntemi tercih edilmektedir. Normalliğin belirlenmesinde ise Kolomogrov Smirnov gibi Shapiro Wilks testi gibi testlerden yararlanılmaktadır. İstatistiksel önem düzeyi p değerinin 0,001 ya da 0,05 kullanılması durumuna göre bu değerlerden büyük çıkması verilerin normal dağılıma uygunluk sağlandığını göstermektedir. P değerleri bu değerlerden küçük elde edildiğinde ise normal dağılıma uygunluktan bahsedilememektedir.

Tablo 6. Verilere İlişkin Tekli ve Çoklu Normallik Testi Sonuçları

Normallik Testi	**Variable**	**Statistic**	**p value**
Shapiro-Wilk	Stress_1	0,8883	<0,001
Shapiro-Wilk	Stress_2	0,805	<0,001
Shapiro-Wilk	Stress_3	0,8691	<0,001
Shapiro-Wilk	Stress_4	0,8832	<0,001
Shapiro-Wilk	Stress_5	0,8789	<0,001
Shapiro-Wilk	Tehdit_1	0,7139	<0,001
Shapiro-Wilk	Tehdit_2	0,6855	<0,001
Shapiro-Wilk	Tehdit_3	0,7848	<0,001
Shapiro-Wilk	I_D1	0,8504	<0,001
Shapiro-Wilk	I_D2	0,8536	<0,001
Shapiro-Wilk	I_D4	0,864	<0,001
Shapiro-Wilk	I_D5	0,86	<0,001

Shapiro-Wilk	I_D14	0,8537	<0,001
Shapiro-Wilk	I_D15	0,8333	<0,001
Shapiro-Wilk	I_D6	0,9169	<0,001
Shapiro-Wilk	I_D7	0,8812	<0,001
Shapiro-Wilk	I_D8	0,894	<0,001
Shapiro-Wilk	I_D9	0,9008	<0,001
Shapiro-Wilk	I_D17	0,9113	<0,001
Shapiro-Wilk	I_D19	0,9114	<0,001
Shapiro-Wilk	I_D12	0,9003	<0,001
Shapiro-Wilk	I_D13	0,841	<0,001
Shapiro-Wilk	I_D18	0,8944	<0,001
Henze-Zirkler Çoklu Normallik Testi		**1,321**	**<0,001**

Tablo 6'daki veriye ilişkin tekli ve çoklu normallik testi sonuçları incelenmiştir. Bu sonuçlara göre, modelde kullanılan bütün değişkenlerin her biri Shapiro-Wilk normallik testi ile test edilmiş olup, Henze-Zirkler çoklu normallik testi ile verinin normal dağılıma uygun olmadığı belirlenmiştir ($p<0,001$).Ayrıca Verilerin normal dağılmadığı Q-Q grafiği ile Şekil 4'de gösterilmiştir. Bundan dolayı Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yapısal Eşitlik Modeli analizlerinde "Robust Maximum Likelihood" yöntemi kullanılarak modeller tahmin edilmiştir.



Şekil 4. Verilere İlişkin Q-Q Grafiği

4.6.4. Güvenirlik ve Geçerlilik Analizleri

Güvenilirlik, bir ölçme aracının aynı şartlar altında yenilenen ölçümlerde elde edilen değerlerin kararlılığını ifade etmektedir. Güvenilir olmayan bir ölçek kullanışsızdır ve Cronbach (1951) tarafından geliştirilen Alfa Katsayısı Yöntemi ile değerlendirilmektedir. Cronbach Alpha Değeri doğru-yanlış seklinde puanlanamayan maddelerin 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında kullanılan, iç tutarlılığı ölçen bir tahmin yöntemidir (Ercan ve Kan, 2004).

Sorular arasındaki korelasyon negatif ise alfa yöntemi ile hesaplanan alfa katsayısı da negatiftir. Bu katsayının negatif çıkması güvenirlilik modelinin bozulmasına neden olur. Diğer bir ifadeyle kullanılan ölçeğin toplanabilirlik özelliğinin bozulduğunu ifade eder (Kalaycı, 2006).

Alfa Katsayılarına bağlı olarak ölçeğin güvenirliliği aşağıdaki gibi yorumlanır:

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir.
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük.
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir.
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçek maddelerine verilecek cevapların üç veya daha fazla olması durumunda içsel tutarlılığı ölçmek amacıyla cronbach's alfa katsayısı kullanılır. Bu katsayının genellikle 0,70 ve üzerinde tercih edilmesi önerilerken, keşfedici araştırmalarda 0,60'a kadar tolerans edilmesi mümkün olabilir (Hair vd.,2009).
Birleşik güvenilirlik (CR) değerleri DFA'dan hesaplanan faktör yüklerinden hesaplanır. CR≥.70 olduğunda birleşik güvenirlik koşulunu sağlandığı söylenebilir (Raykov,1997; Hair vd., 2009).

Benzeşme geçerliliğinin göstergesi açıklanan ortalama varyans (AVE) değeridir. Benzeşme geçerliliğinin teyit edilebilmesi için açıklanan ortalama varyansın (AVE≥0.50) olması gereklidir (Fornell ve Larcker,1981). Ancak AVE değerinin tek bir boyutta beklenenin altında çıkması durumunda diğer geçerlilik, güvenilirlik sonuçlarına bakılır, CR değerinin AVE değerinden yüksek olması ve ayrışma geçerliliği sağlanması durumuna göre karar verilir (Hair vd.,2009; Huang vd. 2013).

Ayrışma geçerliliği için; AVE değerlerinin karekökünün boyutun, diğer boyutlarla olan korelasyon değerinden büyük olması gerekmektedir. Bu durumda kullanılan veri toplama

araçlarındaki her bir boyut için ayrışma geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir (Fornell ve Larcker,1981).

4.6.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı (veya açıklayıcı) Faktör Analizi (AFA), ölçme aracında yer alan değişkenlerin kaç alt boyutta birleşeceğini ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için kullanılan olabildiğince gelişmiş bir yöntemdir. Açımlayıcı faktör analizi ile beraber veri grubunda bulunan değişkenlerin belirli bir faktörde veya alt grupta birleşmesi beklenir. Böylelikle veri grubundaki değişken sayısında azalma olur ve kuramsal olarak sağlanan yapının kıyaslanmasına imkân tanınmış olur. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ise ölçek geliştirme ile uyarlama prosesinde, başta AFA yöntemi ile belirlenen modelin veya bir yapının ölçülmesi ya da modelin geçerliliğinin gözetilmesine dayanmaktadır (Seçer, 2013).

Doğrulayıcı faktör analizinde ilk olarak ölçme aracında yer alan değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik hipotez testi yapılır ve aralarındaki ilişkilerin doğrulanması hedeflenmektedir. Bu adımda, oluşturulan hipotezler eşliğinde sözü edilen değişkenlerin faktörlerle ve bu faktörlerinde kendi arasında belirlenen ilişkileri incelenmektedir. Bu nedenle araştırmayı yapan kişinin öncelikle modelde belirlediği değişkenlerin yapısı hakkında gerekli bilgilere sahip olması zorunludur. Böylelikle araştırmanın modeli etkili bir kuramsal ya da ampirik yapıya dayandırılmış bir esasa sahip olur (Çokluk vd. 2012).

Doğrulayıcı faktör analizinde gizil değişkenler dâhili veya harici olabilmektedir. Dahili yani içsel değişken modelde yer alan gizil değişkenlerden etkilenirken, dışsal (harici) değişken ise modelde bulanan diğer gizil değişkenlerden etkilenmeyebilir. Bu bağlamda içsel değişkenler bağımlı, dışsal değişkenler de bağımsız değişkene karşılık gelmektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1996; Brown, 2015).

Tablo 7. Algılanan Stres Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Alt boyutlar	Maddeler	B	Standardize B	Standart Hata	t	p	R^2	**AVE**	**CR**	**Cronbach's Alpha**
Stres	Stress_1	1,78	0,92	0,028	64,47	0,000**	0,85	0,742	0,934	0,904
	Stress_2	1,67	0,79	0,060	27,75	0,000**	0,63			
	Stress_3	1,70	0,92	0,034	50,44	0,000**	0,84			

	Stress_4	1,19	0,69	0,064	18,63	0,000**	0,48
	Stress_5	1,58	0,96	0,015	106,83	0,000**	0,92

CR; Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted, **p<0,001, *p<0,05

Tablo 7'deki değerler incelendiğinde; Algılanan Stres ölçeği için ölçek faktör yüklerini ifade eden standardize beta katsayılarının 0,40'ın üzerinde olması ve tüm değerlerin p önem düzeyinde anlamlı çıkması (p<0,001) faktör yapılarının doğrulandığını, cronbach alfa güvenilirlik değerinin, AVE benzeşim geçerliliğinin ve CR birleşim geçerlilik değerlerinin olması gereken değerlerin üzerinde olması nedeniyle güvenilirliğin ve geçerliliğin sağlandığı belirlenmiştir.

Tablo 8. Algılanan Tehdit Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Alt boyutlar	Maddeler	B	Standardize B	Standart Hata	t	p	R^2	**AVE**	**CR**	**Cronbach's Alpha**
Tehdit	Tehdit_1	2,33	0,74	0,14	16,08	0,000**	0,54	0,658	0,852	0,758
	Tehdit_2	2,42	0,87	0,098	24,71	0,000**	0,76			
	Tehdit_3	2,28	0,82	0,067	19,23	0,000**	0,67			

CR; Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted, **p<0,001, *p<0,05

Tablor 8'deki değerle incelendiğinde; Algılanan Tehdit ölçeği için ölçek faktör yüklerini ifade eden standardize beta katsayılarının 0,40'ın üzerinde olması ve tüm değerlerin p önem düzeyinde anlamlı çıkması (p<0,001) faktör yapılarının doğrulandığını, Cronbach alfa güvenilirlik değerinin, AVE benzeşim geçerliliğinin ve CR birleşim geçerlilik değerlerinin, olması gereken değerlerin üzerinde çıkması güvenilirliğin ve geçerliliğin sağlandığı kabul edilmiştir.

Tablo 9. İş-Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Alt boyutlar	Maddeler	B	Standardize B	Standart Hata	t	p	R^2	**AVE**	**CR**	**Cronbach's Alpha**
Yaşamı ihmal etme	Is_denge_1	1,53	0,80	0,065	23,48	0,000**	0,64	0,577	0,843	0,805
	Is_denge_2	1,49	0,87	0,046	32,31	0,000**	0,76			
	Is_denge_4	1,22	0,67	0,077	15,96	0,000**	0,45			
	Is_denge_5	1,02	0,68	0,066	15,32	0,000**	0,46			
Yaşamın işten	Is_denge_14	1,90	0,88	0,059	32,11	0,000**	0,78	0,611	0,755	0,682

ibaret olması	Is_denge_15	1,29	0,67	0,096	13,38	0,000**	0,45			
İş yaşam uyumu	Is_denge_6	0,95	0,76	0,044	21,77	0,000**	0,58	0,542	0,875	0,851
	Is_denge_7	1,04	0,67	0,072	14,32	0,000**	0,44			
	Is_denge_8	1,65	0,85	0,050	32,69	0,000**	0,72			
	Is_denge_9	0,89	0,74	0,047	19,13	0,000**	0,55			
	Is_denge_17	0,98	0,65	0,067	14,72	0,000**	0,42			
	Is_denge_19	0,88	0,73	0,049	18,01	0,000**	0,54			
Kendine Zaman Ayırma	Is_denge_12	1,04	0,77	0,051	20,43	0,000**	0,59	0,551	0,759	0,704
	Is_denge_13	1,62	0,75	0,079	20,42	0,000**	0,56			
	Is_denge_18	0,99	0,69	0,064	15,54	0,000**	0,46			
	Is_denge_20	0,79	0,42	0,10	7,77	0,000**	0,17			

CR; Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted; **p<0,001, *p<0,05

Tablo 9'daki değerler incelendiğinde; İş Yaşam Dengesi ölçeği için ölçek faktör yüklerini ifade eden standardize beta katsayılarının 0,40'ın üzerinde olması ve tüm değerlerin p önem düzeyinde anlamlı çıkması (p<0,001) faktör yapılarının doğrulandığını, Cronbach Alfa güvenilirlik değerlerinin, AVE benzeşim ve CR birleşim geçerlilik değerlerinin olması gereken değerlerin üzerinde olması nedeniyle güvenilirliğin ve geçerliliğin sağlandığı belirlenmiştir. Yaşamın işten ibaret olması boyutu için güvenilirlik değeri, Hair vd.'nin (2009), "Bu değer 0,60'a kadar tolere edilebilir" görüşüne göre güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Tablo 10. Motivasyon Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Alt boyutlar	Maddeler	B	Standardize B	Standart Hata	t	p	R^2	**AVE**	**CR**	**Cronbach's Alpha**
Psiko-Sosyal Motive Araçları	Mot_1	1,29	0,68	0,15	8,60	0,000**	0,46	0,512	0,771	0,612
	Mot_2	1,52	0,75	0,17	9,14	0,000**	0,56			
Ekonomik Motive Araçları	Mot_4	2,86	0,88	0,092	31,03	0,000**	0,77	0,594	0,878	0,800
	Mot_5	2,79	0,81	0,12	23,10	0,000**	0,65			
	Mot_6	2,96	0,79	0,13	22,72	0,000**	0,63			
	Mot_7	2,24	0,77	0,10	22,06	0,000**	0,59			

	Mot_8	1,15	0,57	0,10	11,10	0,000**	0,33			
Yönetsel Motive Araçları	Mot_14	1,72	0,84	0,057	30,29	0,000**	0,71	0,615	0,888	0,823
	Mot_15	1,21	0,66	0,080	15,13	0,000**	0,43			
	Mot_16	1,48	0,78	0,064	23,08	0,000**	0,60			
	Mot_17	2,89	0,84	0,094	30,82	0,000**	0,71			
	Mot_18	1,68	0,79	0,065	25,93	0,000**	0,63			

CR; Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted; **p<0,001, *p<0,05

Tablo 10'daki değerler incelendiğinde; Motivasyon ölçeği için, ölçek faktör yüklerini ifade eden standardize beta katsayılarının 0,40'ın üzerinde olması ve tüm değerlerin p önem düzeyinde anlamlı çıkması (p<0,001) faktör yapılarının doğrulandığını, Cronbach alfa güvenilirlik değerlerinin, AVE benzeşim ve CR birleşim geçerlilik değerlerinin olması gereken değerlerin üzerinde olması nedeniyle güvenilirliğin ve geçerliliğin sağlandığı sonucuna ulaşılmıştır. Psiko-sosyal motive araçları boyutu için güvenilirlik değeri, Hair vd.'nin (2009), "Bu değer 0,60'a kadar tolere edilebilir" görüşüne göre güvenilir olarak kabul edilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarında bakılması gereken önemli bir değer de uyum indeksidir. Literatürde en çok kullanılan uyum indeksi değerleri ve aralıkları aşağıda verilmiştir. Bu değerlerin kabul edilebilir ve iyi aralıkta olması, doğrulayıcı faktör analizinin ve oluşturulan modelin uygunluğunu göstermektedir (Jöreskog ve Sörbom, 1996, Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004).

Tablo 11. Araştırma Modelinde Yer Alan Değişkenlere İlişkin DFA Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Stres	Tehdit	İş Yaşam Dengesi	Motivasyon
	0≤ ≤2	1-5	2,08**	2,79*	2,64*	3,11**
GFI	0,95≤GFI≤1	0,90≤GFI≤0,95	0,94**	0,91**	0,87	0,84
CFI	0,97≤CFI≤1	0,95≤CFI≤0,97	0,99*	0,98*	0,97*	0,98*
NNFI/TLI	0,97≤NNFI≤1	0,95≤NNFI≤0,97	0,99*	0,97*	0,97*	0,98*
NFI	0,95≤NFI≤1	0,90≤NFI≤0,95	0,99*	0,98*	0,96*	0,97*
RMR	0≤RMR≤0,05	0,05≤RMR≤0,08	0,23	0,33	0,20	0,41
RMSEA	0≤RMSEA≤0,05	0,05≤RMSEA≤0,08	0,053**	0,067**	0,064**	0,074**

Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.

Tablo 11'deki Stres Ölçeğine ilişkin DFA Modeli Test Sonuçlarına göre; DFA'da Modelin uyum indeks değerleri, RMR (0,23) değeri kötü uyuma sahipken, Chi-square/df(cmin/df) (2,08)), GFI (0,94), CFI (0,99), NNFI (0,99), NFI (0,99), RMSEA (0,053) değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir. Tehdit Ölçeğine ilişkin DFA Modeli Test Sonuçlarına göre; DFA'da Modelin uyum indeks değerleri, RMR (0,23) değeri kötü uyuma sahipken, Chi-square/df(cmin/df) (2,79)), GFI (0,91), CFI (0,98), NNFI (0,97), NFI (0,98), RMSEA (0,067) değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir. İş-Yaşam Dengesi Ölçeğine ilişkin DFA Modeli Test Sonuçlarına göre; DFA'da Modelin uyum indeks değerleri, *GFI (0,87), RMR (0,20)* değerleri kötü uyuma sahipken, *Chi-square/df(cmin/df) (2,64)), CFI (0,97), NNFI (0,97), NFI (0,96), RMSEA (0,064)* değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir. Motivasyon Ölçeğine ilişkin DFA Modeli Test Sonuçlarına göre; DFA'da Modelin uyum indeks değerleri, *GFI (0,84), RMR (0,41)* değerleri kötü uyuma sahipken, *Chi-square/df(cmin/df) (3,11)), CFI (0,98), NNFI (0,98), NFI (0,97), RMSEA (0,074)* değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı DFA modelinin geçerli olduğu söylenebilir.

4.6.6. Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi iki sayısal ölçüm arasında doğrusal bir ilişki varlığını, var ise bu ilişkinin büyüklüğü ile yönün ne olduğunu saptamak amacıyla kullanılan bir istatistiksel bir yöntemdir (Kalaycı, 2006).

Korelasyon katsayısının (r) yorumu:

- 0<r <0,19 ise çok zayıf ilişki ya da korelasyon yok
- 0,20 <r <0,39 arasında ise, zayıf korelasyon
- 0,40< r <0,59 arasında ise orta şiddette korelasyon
- 0,60<r<0,79 arasında ise yüksek şiddette korelasyon
- 0,80 <r< 1 arasında ise çok yüksek korelasyon olduğu yorumu yapılır (Dunn ve Mannes, 2001).

4.6.6.1. Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatisikler ve Korelasyon Analizi

Tablo 12. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Spearman's rho	N	Ort	S.s		Yaşamı ihmal etme	Yaşamın işten ibaret olması	İş yaşam uyumu	Kendine Zaman Ayırma	Psiko-Sosyal Motive Araçları	Ekonomik Motive Araçları	Yönetsel Motive Araçları	Stress	Tehdit
Yaşamı ihmal etme	390	2,41	1,04	r	1,000	0,336	0,416	0,548	-0,022	0,023	-0,012	-0,324	-0,456
				p		0,000**	0,000**	0,000**	0,671	0,655	0,812	0,000**	0,000**
Yaşamın işten ibaret olması	390	3,35	1,28	r		1,000	0,211	0,358	-0,208	-0,027	-0,029	-0,122	-0,180
				p			0,000**	0,000**	0,000**	0,588	0,565	0,016*	0,000**
İş yaşam uyumu	390	3,30	0,86	r			1,000	0,295	0,317	0,245	0,226	0,041	-0,076
				p				0,000**	0,000**	0,000**	0,000**	0,417	0,136
Kendine Zaman Ayırma	390	2,83	0,95	r				1,000	-0,018	0,056	0,017	-0,303	-0,349
				p					0,717	0,274	0,731	0,000**	0,000**
Psiko-Sosyal Motive Araçları	390	2,98	1,17	r					1,000	0,189	0,267	0,115	0,136
				p						0,000**	0,000**	0,023*	0,007**
Ekonomik Motive Araçları	390	4,18	0,86	r						1,000	0,632	0,098	0,072
				p							0,000*	0,053	0,158
Yönetsel Motive Araçları	390	4,21	0,84	r							1,000	0,067	0,128
				p								0,189	0,011*
Stres	390	3,42	1,10	r								1,000	0,572
				p									0,000**
Tehdit	390	4,26	0,83	r									1,000
				p									

**p<0,001, *p<0,05

Tablo 12'deki değerler incelendiğinde, yaşamı ihmal etme (2,41±1,04) ile yaşamın işten ibaret olması (3,35±1,28) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir(p<0,001). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü zayıf şiddetli bir ilişki vardır. (0,20<r<0,39) (r= 0,336).

Yaşamı ihmal etme (2,41±1,04) ile iş yaşam uyumu (3,30±0,86) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır. ($0,40<r<0,59$) ($r= 0,416$).

Yaşamı ihmal etme (2,41±1,04) ile kendine zaman ayırma (2,83±0,95) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır. ($0,40<r<0,59$) ($r= 0,548$).

Yaşamı ihmal etme (2,41±1,04) ile psiko-sosyal motive araçları (2,98±1,17) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Bu durumda iki değişken arasında bir ilişki yoktur.

Yaşamı ihmal etme (2,41±1,04) ile ekonomik motive araçları (4,18±0,86) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Bu durumda iki değişken arasında bir ilişki yoktur.

Yaşamı ihmal etme (2,41±1,04) ile yönetsel motive araçları (4,21±0,84) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Bu durumda iki değişken arasında bir ilişki yoktur.

Yaşamı ihmal etme (2,41±1,04) ile Covid-19 stresi (3,42±1,10) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($-0,20<r<-0,39$) ($r=-0,324$).

Yaşamı ihmal etme (2,41±1,04) ile Covid-19 tehdidi (4,26±0,83) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır. ($-0,40<r<-0,59$) ($r=-0,456$).

Yaşamın işten ibaret olması (3,35±1,28) ile iş yaşam uyumu (3,30±0,86) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,211$).

Yaşamın işten ibaret olması (3,35±1,28) ile kendine zaman ayırma (2,83±0,95) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,358$).

Yaşamın işten ibaret olması (3,35±1,28) ile psiko-sosyal motive araçları (2,98±1,17) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($-0,20<r<-0,39$) ($r=-0,208$).

Yaşamın işten ibaret olması (3,35±1,28) ile ekonomik motive araçları (4,18±0,86) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Bu durumda iki değişken arasında bir ilişki yoktur.

Yaşamın işten ibaret olması (3,35±1,28) ile yönetsel motive araçları (4,21±0,84) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Bu durumda iki değişken arasında bir ilişki yoktur.

Yaşamın işten ibaret olması (3,35±1,28) ile Covid-19 stresi (3,42±1,10) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,05$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü çok az şiddetli bir ilişki vardır. ($0<r<-0,19$) ($r=-0,122$).

Yaşamın işten ibaret olması (3,35±1,28) ile Covid-19 tehdidi (4,26±0,83) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü çok az şiddetli bir ilişki vardır. ($0<r<-0,19$) ($r= 0,-180$).

İş yaşam uyumu (3,30±0,86) ile kendine zaman ayırma (2,83±0,95) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,295$).

İş yaşam uyumu (3,30±0,86) ile psiko-sosyal motive araçları (2,98±1,17) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,317$).

İş yaşam uyumu (3,30±0,86) ile ekonomik motive araçları (4,18±0,86) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,245$).

İş yaşam uyumu (3,30±0,86) ile yönetsel motive araçları (4,21±0,84) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,226$).

İş yaşam uyumu (3,30±0,86) ile Covid-19 stresi (3,42±1,10) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Bu durumda iki değişken arasında bir ilişki yoktur.

İş yaşam uyumu olması (3,30±0,86) ile Covid-19 tehdidi (4,26±0,83) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Bu durumda iki değişken arasında bir ilişki yoktur.

Kendine zaman ayırma (2,83±0,95) ile psiko-sosyal motive araçları (2,98±1,17) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Bu durumda iki değişken arasında bir ilişki yoktur.

Kendine zaman ayırma (2,83±0,95) ile ekonomik motive araçları (4,18±0,86) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Bu durumda iki değişken arasında bir ilişki yoktur.

Kendine zaman ayırma (2,83±0,95) ile yönetsel motive araçları (4,21±0,84) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Bu durumda iki değişken arasında bir ilişki yoktur.

Kendine zaman ayırma (2,83±0,95) ile Covid-19 stresi (3,42±1,10) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($-0,20<r<-0,39$) ($r=-0,303$).

Kendine zaman ayırma (2,83±0,95) ile Covid-19 tehdidi (4,26±0,83) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,05$). Bu durumda iki değişken arasında negatif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($-0,20<r<-0,39$) ($r=-0,349$).

Psiko-sosyal motive araçları (2,98±1,17) ile ekonomik motive araçları (4,18±0,86) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü çok az şiddetli bir ilişki vardır. ($0<r<0,19$) ($r= 0,189$).

Psiko-sosyal motive araçları (2,98±1,17) ile yönetsel motive araçları (4,21±0,84) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü az şiddetli bir ilişki vardır. ($0,20<r<0,39$) ($r= 0,267$).

Psiko-sosyal motive araçları (2,98±1,17) ile Covid-19 stresi (3,42±1,10) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,05$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü çok az şiddetli bir ilişki vardır. ($0<r<0,19$) ($r= 0,115$).

Psiko-sosyal motive araçları (2,98±1,17) ile Covid-19 tehdidi (4,26±0,83) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü çok az şiddetli bir ilişki vardır. ($0<r<0,19$) ($r= 0,136$).

Ekonomik motive araçları (4,18±0,86) ile yönetsel motive araçları (4,21±0,84) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,01$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü yüksek şiddetli bir ilişki vardır. ($0,60<r<0,79$) ($r= 0,632$).

Ekonomik motive araçları (4,18±0,86) ile Covid-19 stresi (3,42±1,10) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Bu durumda iki değişken arasında bir ilişki yoktur.

Ekonomik motive araçları (4,18±0,86) ile Covid-19 tehdidi (4,26±0,83) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Bu durumda iki değişken arasında bir ilişki yoktur.

Yönetsel motive araçları (4,21±0,84) ile Covid-19 stresi (3,42±1,10) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir($p>0,05$). Bu durumda iki değişken arasında bir ilişki yoktur.

Yönetsel motive araçları (4,21±0,84) ile Covid-19 tehdidi (4,26±0,83) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,05$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü çok az şiddetli bir ilişki vardır. ($0<r<0,19$) ($r= 0,128$).

Covid-19 stresi (3,42±1,10) ile Covid-19 tehdidi (4,26±0,83) arasındaki ilişkinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda iki değişken arasında pozitif yönlü orta şiddetli bir ilişki vardır. ($0,40<r<0,59$) ($r= 0,572$).

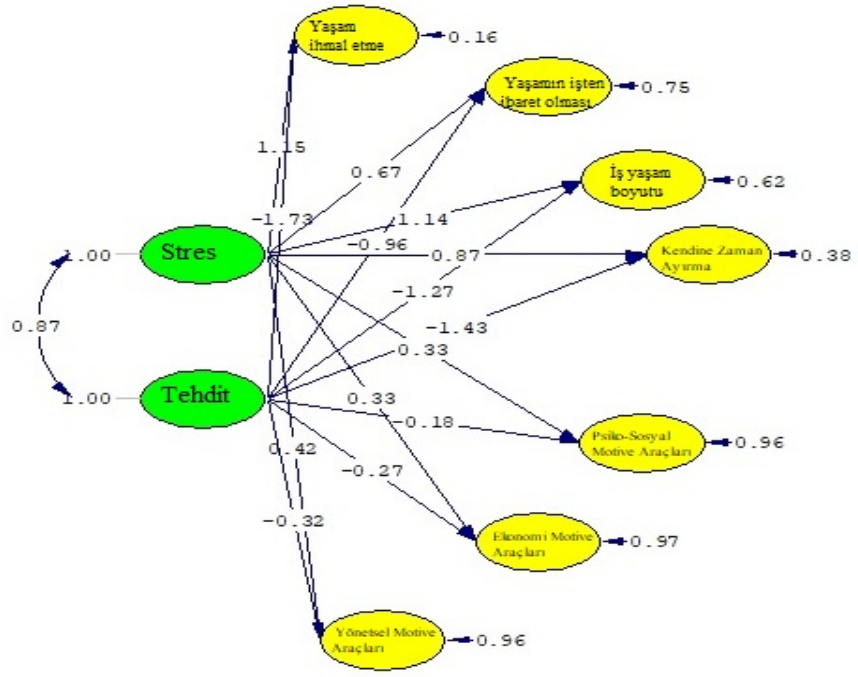
4.6.7. Yapısal Eşitlik Modeli ve Sonuçları

Yapısal eşitlik modellemesi (YEM) günümüzde genelde sosyal bilimlerde uygulanmakla birlikte belirli bir teoriye dayanan, gözlenebilen ve gözlenemeyen değişkenlerin nedensel ve ilişkisel bir model içinde tanımlanmasına dayanan ve bu bağlamda ilişkilerin açıklanmasına aracı olan çok değişkenli istatistiki bir yöntemdir (Meydan ve Şeşen, 2015). YEM gözlenen değişkenler arasında gösterilen ilişki modellerini farklı şekillerde kullanarak, araştırmacılar tarafından aynı temel amacın sağlanmasıyla teorik modeli test eder. Örneğin; eğitim çalışmalarında öğrencinin ev yaşamının okul başarısını etkileyip etkilemediği, pazar araştırmasında ticaretteki tüketici güvenini, üretimdeki satış artışının etkileyip etkilememesi, sağlık araştırmalarında iyi bir diyetin düzenli egzersizler ile kalp krizi riskini azaltıp azaltmadığı gibi hipotezler ile test edilebilir (Schumacker ve Lomax, 2004).

Yapısal eşitlik modellemesi sahip olduğu özelliklerden kaynaklı klasik çok değişkenli istatistiksel yöntemlere göre farklılık göstermektedir. Öncelikle YEM, keşfedici ya da açıklayıcı bir yaklaşım yerine, doğrulayıcı bir yaklaşım benimsemektedir. Bu sebeple YEM dışındaki birçok istatistiksel yöntem veri seti üzerindeki ilişkileri açıklamaya çalışırken, YEM

kuramsal olarak varlığı kurulmuş ilişkilerin veri ile uyumunu doğrulamaktadır. Bu haliyle YEM'in hipotez testleri diğer yöntemlerden daha başarılıdır. Klasik çok değişkenli yöntemler ölçüm hatasının hesaplanması ya da düzeltilmesi için herhangi bir yeteneğe sahip değil iken; YEM, hata hesaplarında oldukça net sonuçlar ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, geleneksel yöntemlerde ölçüm hataları ayrı ayrı ele alınırken, YEM tüm çözümlemede ölçüm hatalarını net bir şekilde hesaba katmaktadır. Bu yöntemlerde gözlenebilen değişkenler üzerinde işlem yapılırken, YEM'de hem gözlenebilen hem de gözlenemeyen yani gizil değişkenler üzerinden işlem yapılabilir ve bu doğrultuda hipotezler test edilebilir (Meydan ve Şeşen, 2015).

4.6.7.1. Yapısal Eşitlik Modeli



Şekil.5. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Diyagramı

Tablo 13. Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

	B	Standardize B	Standart Hata	t	p	R^2
Stres→ Yaşamı ihmal etme	1,15	1,15	0,26	4,45	0,000**	0,84
Tehdit→ Yaşamı ihmal etme	-1,73	-1,73	0,24	-7,34	0,000**	
Stres→ Yaşamın işten ibaret olması	0,67	0,67	0,19	3,52	0,001**	0,25
Tehdit→ Yaşamın işten ibaret olması	-0,96	-0,96	0,18	-5,49	0,000**	
Stres→ İş yaşam uyumu	1,14	1,14	0,22	5,25	0,000**	0,38

Tehdit→ İş yaşam uyumu	-1,27	-1,27	0,20	-6,31	0,000**	
Stres→ Kendine Zaman Ayırma	0,87	0,87	0,25	3,48	0,001**	0,62
Tehdit→ Kendine Zaman Ayırma	-1,42	-1,43	0,22	-6,45	0,000**	
Stres→ Psiko-Sosyal Motive Araçları	0,50	0,33	0,2	2,06	0,039*	0,035
Tehdit→ Psiko-Sosyal Motive Araçları	-0,29	-0,18	0,24	-1,20	0,230	
Stres→ Ekonomik Motive Araçları	0,33	0,33	0,14	2,47	0,013*	0,027
Tehdit→ Ekonomik Motive Araçları	-0,27	-0,27	0,14	-1,94	0,052	
Stres→ Yönetsel Motive Araçları	0,42	0,42	0,13	3,14	0,002**	0,045
Tehdit→ Yönetsel Motive Araçları	-0,32	-0,32	0,14	-2,26	0,023*	
**p<0,001, *p<0,05						

Tablo 13'te yer alan katsayılara ilişkin değerlendirmeler aşağıda yer almaktadır.

Yapısal eşitlik modeli yol analizi sonuçlarında standardize B (yol) katsayıları değerlendirilirken, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki göreli etkisini gösteren regresyon temelli katsayılar kullanılmaktadır. Örneğin, standardize yol katsayısının 2 çıkması, bağımsız değişkendeki 1 birimlik artışın, bağımlı değişken üzerinde 2 birimlik artış meydana getireceğini ifade etmektedir. Bu katsayıların anlamlılığına bakılmasında p önem değerlerine bakılmaktadır (Ayyıldız ve Cengiz, 2006, s.70).

Covid-19 stres ve tehdidinin, iş yaşam dengesi boyutlarından yaşamı ihmal etme üzerindeki etkisinin, istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda stres değişkenindeki bir birimlik değişim yaşamı ihmal etmede 1,15 birim bir artışa neden olurken, tehdit değişkenindeki bir birimlik değişim, yaşamı ihmal etmede 1,73 birim bir azalışa neden olmaktadır. R^2= 0,84 olduğu için; stres ve tehdidin yaşamı ihmal etmeyi %84 oranında açıkladığı belirlenmiş, **H_1** ve **H_2** hipotezleri doğrulanmıştır.

Covid-19 stres ve tehdidinin yaşamın işten ibaret olması üzerindeki etkisinin, istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,001$). Bu durumda stres değişkenindeki bir birimlik değişim yaşamın işten ibaret olmasında 0,67 birim bir artışa neden olurken, tehdit değişkenindeki bir birimlik değişim, yaşamın işten ibaret olmasında 0,96 birim bir azalışa neden olmaktadır. R^2= 0,25 olduğu için; stres ve tehdidin, yaşamın işten ibaret olması %25 oranında açıkladığı belirlenmiş, **H_3** ve **H_4** hipotezleri doğrulanmıştır.

Covid-19 stres ve tehdidinin iş yaşam uyumu üzerindeki etkisinin, istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,001$). Bu durumda stres değişkenindeki bir birimlik değişim iş yaşam uyumunda 1,14 birim bir artışa neden olurken, tehdit değişkenindeki bir birimlik değişim, İş yaşam uyumunda 1,27 oranında bir azalışa neden olmaktadır. R^2= 0,38 olduğu için; stres ve tehdidin iş yaşam uyumunu %38 oranında açıkladığı belirlenmiş, **H_5** ve **H_6** hipotezleri doğrulanmıştır.

Covid-19 stres ve tehdidinin kendine zaman ayırma üzerinde etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,001$). Bu durumda stres değişkenindeki bir birimlik değişim kendine zaman ayırmada 0,87 birim bir artışa neden olurken, tehdit değişkenindeki bir birimlik değişim, kendine zaman ayırmada 1,42 birim bir azalışa neden olmaktadır. R^2= 0,62 olduğu için; stres ve tehdidin kendine zaman ayırma %62 oranında açıkladığı belirlenmiş, **H_7** ve **H_8** hipotezleri doğrulanmıştır.

Covid-19 stres ve tehdidinin psiko-sosyal motive araçları üzerindeki etkileri incelendiğinde, tehdidin psiko-sosyal motive araçları üzerinde etkisinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Diğer taraftan, stresin psiko-sosyal motive araçları üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,05$). Bu durumda stres değişkenindeki bir birimlik değişim psiko-sosyal motive araçlarında 0,50 birim bir artışa neden olmaktadır. R^2= 0,035 olduğu için; stresin psiko-sosyal motive araçlarını %3,5 oranında açıkladığı belirlenmiş, **H_9** hipotezleri doğrulanmış, **H_{10}** hipotezleri doğrulanmamıştır.

Covid-19 stres ve tehdidinin ekonomik motive araçları üzerindeki etkileri incelendiğinde, tehdidin ekonomik motive araçları üzerinde etkisinin istatistiki olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$). Diğer taraftan, stresin ekonomik motive araçları üzerinde etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir($p<0,05$). Bu durumda stres değişkenindeki bir birimlik değişim, ekonomik motive araçlarında 0,33 birim bir artışa neden olmaktadır. R^2= 0,027 olduğu için; stresin ekonomik motive araçlarını %2,7 oranında açıkladığı belirlenmiş, **H_{11}** hipotezleri doğrulanmış, **H_{12}** hipotezleri doğrulanmamıştır.

Covid-19 stres ve tehdidinin yönetsel motive araçları üzerinde etkisinin istatistiki olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir ($p<0,001$; $p<0,05$). Bu durumda stres değişkenindeki bir birimlik değişim yönetsel motive araçlarında 0,42 birim bir artışa neden olurken, tehdit değişkenindeki bir birimlik değişim, yönetsel motive araçlarında 0,32 birim bir azalışa neden olmaktadır. R^2= 0,045 olduğu için; stres ve tehdidin yönetsel motive araçları %4,5 oranında açıkladığı belirlenmiş, **H_{13}** ve **H_{14}** hipotezleri doğrulanmıştır.

Tablo 14. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İndeksleri

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum*	Kabul edilebilir Uyum**	Model
χ^2/df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	1-5	2,53**
GFI	0,95≤GFI≤1	0,90≤GFI≤0,95	0,69
CFI	0,97≤CFI≤1	0,95≤CFI≤0,97	0,95**
NNFI/TLI	0,97≤NNFI≤1	0,95≤NNFI≤0,97	0,95**
NFI	0,95≤NFI≤1	0,90≤NFI≤0,95	0,93**
RMR	0≤RMR≤0,05	0,05≤RMR≤0,08	0,85
RMSEA	0≤RMSEA≤0,05	0,05≤RMSEA≤0,08	0,063**

Kaynak: Jöreskog ve Sörbom, 1996; Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003; Schumacker ve Lomax, 2004.

Model Test Sonuçlarına göre; Modelin uyum indeks değerleri*, GFI (0,69), RMR (0,85) kötü* uyuma sahipken; *Chi-square/df(cmin/df) (2,53)), CFI (0,95), NNFI (0,95), NFI (0,93), RMSEA (0,063)* değerlerinin kabul edilir ve iyi uyum sınırları içinde yer aldığından dolayı modelin geçerli olduğu söylenebilir.

4.6.8. İş-Yaşam Dengesi, Motivasyon ve Covid-19 Algılanan Stres-Tehdit Ölçeklerinin Demografik Değişkenlerle ile Karşılaştırılması

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada yer alan demografik değişkenlere göre araştırma modelinde yer alan değişkenlerin düzeylerinin karşılaştırılmasına yer verilmiştir. Çalışma verileri normal dağılıma uygunluk sağlamadığı için fark testlerinden parametrik olmayan testler kullanılmıştır. "Yaşama şekli ve Hiç Covid-19'a yakalandınız mı?" sorularında fark bulunamadığı için karşılaştırma yapılmamıştır.

Tablo 15. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Cinsiyet ile İlişkisi

	Cinsiyetiniz	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Mann-Whitney U	P
Yaşamı ihmal etme	Kadın	242	180,10	43584,00	14181,000	0,001**
	Erkek	148	220,68	32661,00		
Yaşamın işten ibaret olması	Kadın	242	204,18	49410,50	15808,500	0,050*
	Erkek	148	181,31	26834,50		
İş yaşam uyumu	Kadın	242	194,94	47175,00	17772,000	0,900
	Erkek	148	196,42	29070,00		
Kendine zaman ayırma	Kadın	242	193,17	46748,00	17345,000	0,601
	Erkek	148	199,30	29497,00		
Psiko-sosyal motive araçları	Kadın	242	182,66	44203,00	14800,000	0,004**
	Erkek	148	216,50	32042,00		
Ekonomik motive araçları	Kadın	242	202,64	49040,00	16179,000	0,105
	Erkek	148	183,82	27205,00		

Yönetsel motive araçları	Kadın	242	196,57	47570,50	17648,500	0,808
	Erkek	148	193,75	28674,50		
Stres	Kadın	242	229,31	55492,00	9727,000	0,000**
	Erkek	148	140,22	20753,00		
Tehdit	Kadın	242	215,26	52093,50	13125,500	0,000**
	Erkek	148	163,19	24151,50		
**p<0,001, *p<0,05						

Tablo 15'teki değerlere göre; iş yaşam uyumu, kendine zaman ayırma, ekonomik motive araçları ve yönetsel motive araçları cinsiyete göre istatistiksel olarak bir farklılık göstermediği söylenebilir (p>0,05). Yaşamı ihmal etme cinsiyete göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda cinsiyeti erkek olan katılımcıların yaşamı ihmal etme sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=220,68), cinsiyeti kadın olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 180,10) daha yüksek olduğu görülmektedir.
Yaşamın işten ibaret olmasının, cinsiyete göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,05). Bu durumda cinsiyeti kadın olan katılımcıların yaşamın işten ibaret olması sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=204,18), cinsiyeti erkek olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 181,31) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Psiko-sosyal motive araçlarının, cinsiyete göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,01). Bu durumda cinsiyeti erkek olan katılımcıların psiko-sosyal motive araçları sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=216,50), cinsiyeti kadın olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 182,66) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Covid-19 stresinin, cinsiyete göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,01). Bu durumda cinsiyeti kadın olan katılımcıların stres sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=-229,31), cinsiyeti erkek olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 140,22) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Covid-19 tehdidinin, cinsiyete göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,01). Bu durumda cinsiyeti kadın olan katılımcıların tehdit sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=-215,26), cinsiyeti erkek olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 163,19) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Medeni Durumu ile İlişkisi

	Medeni Durumunuz	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Mann-Whitney U	P
Yaşamı ihmal etme	Bekar	275	187,63	51598,50	13648,500	0,032*
	Evli	115	214,32	24646,50		
Yaşamın işten ibaret olması	Bekar	275	195,98	53895,00	15680,000	0,895
	Evli	115	194,35	22350,00		
İş yaşam boyutu	Bekar	275	183,64	50501,00	12551,000	0,001**
	Evli	115	223,86	25744,00		
Kendine zaman ayırma	Bekar	275	192,57	52958,00	15008,000	0,427
	Evli	115	202,50	23287,00		
Psiko-sosyal motive araçları	Bekar	275	190,94	52507,50	14557,500	0,212
	Evli	115	206,41	23737,50		
Ekonomik motive araçları	Bekar	275	191,41	52638,00	14688,000	0,262
	Evli	115	205,28	23607,00		
Yönetsel motive araçları	Bekar	275	194,27	53424,00	15474,000	0,735
	Evli	115	198,44	22821,00		
Stres	Bekar	275	184,49	50736,00	12786,000	0,003**
	Evli	115	221,82	25509,00		
Tehdit	Bekar	275	196,85	54134,50	15440,500	0,706
	Evli	115	192,27	22110,50		
**p<0,001, *p<0,05						

Tablo 16'daki değerlere göre; yaşamın işten ibaret olması, kendine zaman ayırma, psiko-sosyal motive araçları, ekonomik motive araçları, yönetsel motive araçları ve Covid-19 tehdidinin, medeni duruma göre istatistiki olarak bir farklılık göstermediği söylenebilir (p>0,05). Yaşamı ihmal etmenin medeni duruma göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,05). Bu durumda medeni durumu evli olan katılımcıların yaşamı ihmal etme sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=214,32), medeni durumu bekar olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 187,63) daha yüksek olduğu görülmektedir.

İş yaşam uyumunun medeni duruma göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda medeni durumu evli olan katılımcıların iş yaşam uyumu sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=223,86), medeni durumu bekar olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 183,64) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Covid-19 stresinin medeni duruma göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda medeni durumu evli olan katılımcıların stres sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=221,82), medeni durumu bekar olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 184,49) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 17. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Eğitim Düzeyi ile İlişkisi

	Eğitim Düzeyiniz	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Ki-Kare	P	İkili Karşılaştırmalar
Yaşamı ihmal etme	Lise	23	194,70	4478	6,650	0,156	-
	Önlisans	25	185,16	4629			
	Lisans	225	185,43	41721			
	Yüksek Lisans	101	215,20	21735			
	Doktora	16	230,13	3682			
Yaşamın işten ibaret olması	Lise	23	197,46	4541,5	2,475	0,649	-
	Önlisans	25	224,94	5623,5			
	Lisans	225	196,56	44226			
	Yüksek Lisans	101	186,73	18860			
	Doktora	16	187,13	2994			
İş yaşam uyumu	Lise	23	207,43	4771	15,485	0,004**	Lisans-Yüksek Lisans Lisans - Doktora
	Önlisans	25	214,12	5353			
	Lisans	225	177,89	40026			
	Yüksek Lisans	101	217,14	21931,5			
	Doktora	16	260,22	4163,5			
Kendine zaman ayırma	Lise	23	190,67	4385,5	4,891	0,299	-
	Önlisans	25	208,32	5208			
	Lisans	225	185,98	41845			
	Yüksek Lisans	101	209,48	21157			
	Doktora	16	228,09	3649,5			
Psiko-sosyal motive araçları	Lise	23	163,63	3763,5	3,277	0,513	-
	Önlisans	25	212,44	5311			
	Lisans	225	200,30	45067			
	Yüksek Lisans	101	188,45	19033,5			
	Doktora	16	191,88	3070			
Ekonomik motive araçları	Lise	23	205,63	4729,5	5,498	0,240	-
	Önlisans	25	186,32	4658			
	Lisans	225	187,27	42136,5			
	Yüksek Lisans	101	216,41	21857			
	Doktora	16	179,00	2864			
Yönetsel motive araçları	Lise	23	196,78	4526	5,884	0,208	-
	Önlisans	25	206,44	5161			
	Lisans	225	184,45	41500,5			
	Yüksek Lisans	101	212,73	21485,5			
	Doktora	16	223,25	3572			
Stres	Lise	23	218,57	5027	5,170	0,270	-
	Önlisans	25	211,46	5286,5			
	Lisans	225	193,54	43545,5			
	Yüksek Lisans	101	183,62	18545,5			

	Doktora	16	240,03	3840,5			
Tehdit	Lise	23	199,72	4593,5	0,713	0,950	-
	Önlisans	25	195,84	4896			
	Lisans	225	192,85	43391,5			
	Yüksek Lisans	101	202,16	20418			
	Doktora	16	184,13	2946			
**p<0,001, *p<0,05							

Tablo 17'deki değerlere göre yaşamı ihmal etme, yaşamın işten ibaret olması, kendine zaman ayırma, psiko-sosyal motive araçları, ekonomik motive araçları, yönetsel motive araçları, Covid-19 stres ve tehdidinin, eğitim durumuna göre istatistiki olarak bir farklılık göstermediği söylenebilir (p>0,05). İş yaşam uyumunun, eğitim durumuna göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda ikili karşılaştırmalar incelenmiştir. Eğitim durumu doktora olan katılımcıların, iş yaşam uyumu sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=260,22) en yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Ayrıca eğitim düzeyi doktora olan katılımcıların iş yaşam uyumu sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=260,22), lisans eğitim düzeyi olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 177,89) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca eğitim düzeyi yüksek lisans olan katılımcıların, iş yaşam uyumu sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=217,14), lisans eğitim düzeyi olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 177,89) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Çalıştığı Sektör ile İlişkisi

	Çalıştığınız Sektör	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Mann-Whitney U	P
Yaşamı ihmal etme	Kamu	97	229,86	22296,50	10877,500	0,001**
	Özel	293	184,12	53948,50		
Yaşamın işten ibaret olması	Kamu	97	217,48	21095,50	12078,500	0,025*
	Özel	293	188,22	55149,50		
İş yaşam uyumu	Kamu	97	207,46	20123,50	13050,500	0,227
	Özel	293	191,54	56121,50		
Kendine zaman ayırma	Kamu	97	209,39	20310,50	12863,500	0,160
	Özel	293	190,90	55934,50		
Psiko-sosyal motive araçları	Kamu	97	177,77	17243,50	12490,500	0,071
	Özel	293	201,37	59001,50		
Ekonomik motive araçları	Kamu	97	167,32	16230,00	11477,000	0,004**
	Özel	293	204,83	60015,00		
Yönetsel motive araçları	Kamu	97	165,19	16023,50	11270,500	0,002**
	Özel	293	205,53	60221,50		
Stres	Kamu	97	185,92	18034,50	13281,500	0,333
	Özel	293	198,67	58210,50		
Tehdit	Kamu	97	183,59	17808,50	13055,500	0,216

	Özel	293	199,44	58436,50		
**p<0,001, *p<0,05						

Tablo 18'deki değerlere göre iş yaşam boyutu, kendine zaman ayırma, psiko-sosyal motive araçları, Covid-19 stres ve tehdidin, çalıştığı sektöre göre istatistiki olarak bir farklılık göstermediği söylenebilir (p>0,05). Yaşamı ihmal etmenin, çalıştığı sektöre göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda çalıştığı sektör kamu olan katılımcıların yaşamı ihmal etme sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=229,86), çalıştığı sektör özel olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 184,12) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yaşamın işten ibaret olmasının, çalıştığı sektöre göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,05). Bu durumda çalıştığı sektör kamu olan katılımcıların yaşamın işten ibaret olması sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=217,48), çalıştığı sektör özel olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 188,22) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Ekonomik motive araçlarının, çalıştığı sektöre göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda çalıştığı sektör özel olan katılımcıların ekonomik motive araçları sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=204,83), çalıştığı sektör kamu olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 167,32) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yönetsel motive araçlarının, çalıştığı sektöre göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda çalıştığı sektör özel olan katılımcıların yönetsel motive araçları sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=205,53), çalıştığı sektör kamu olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 165,19) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 19. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Çalışma Şekli ile İlişkisi

	Çalışma Şekliniz	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Ki-Kare	P	İkili Karşılaştırmalar
Yaşamı ihmal etme	Evde	106	176,92	18754	4,252	0,119	-
	Ofiste	162	205,44	33281,5			
	Hem evde hem ofiste	122	198,44	24209,5			
Yaşamın işten ibaret olması	Evde	106	199,24	21119,5	0,874	0,646	-
	Ofiste	162	198,95	32230,5			

	Hem evde hem ofiste	122	187,66	22895			
İş yaşam uyumu	Evde	106	197,02	20884	0,277	0,871	-
	Ofiste	162	192,03	31109,5			
	Hem evde hem ofiste	122	198,78	24251,5			
Kendine zaman ayırma	Evde	106	190,18	20159,5	1,425	0,490	-
	Ofiste	162	203,55	32975,5			
	Hem evde hem ofiste	122	189,43	23110			
Psiko-sosyal motive araçları	Evde	106	195,29	20700,5	1,364	0,506	-
	Ofiste	162	202,30	32772,5			
	Hem evde hem ofiste	122	186,66	22772			
Ekonomik motive araçları	Evde	106	192,96	20454	1,370	0,504	
	Ofiste	162	189,92	30767,5			
	Hem evde hem ofiste	122	205,11	25023,5			
Yönetsel motive araçları	Evde	106	192,68	20424,5	0,263	0,877	-
	Ofiste	162	194,19	31459			
	Hem evde hem ofiste	122	199,68	24361,5			
Stres	Evde	106	224,59	23806,5	9,991	0,007**	Evde- Hem evde hem ofiste
	Ofiste	162	187,61	30393			
	Hem evde hem ofiste	122	180,70	22045,5			Ofiste- Hem evde hem ofiste
Tehdit	Evde	106	216,58	22957,5	5,632	0,060	
	Ofiste	162	184,94	29959,5			
	Hem evde hem ofiste	122	191,21	23328			
**p<0,001, *p<0,05							

Tablo 19'daki değerlere göre yaşamı ihmal etme, yaşamın işten ibaret olması, iş yaşam uyumu, kendine zaman ayırma, psiko-sosyal motive araçları, ekonomik motive araçları, yönetsel motive araçları ve Covid-19 tehdidin, çalışma şekline göre istatistiki olarak bir farklılık göstermediği söylenebilir (p>0,05). Covid-19 stresinin, çalışma şekline göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda ikili karşılaştırmalar incelenmiştir. Çalışma şekli evde olan katılımcıların stres puanlarının (S.Ort.= 224,59) en yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Evde olan katılımcıların Covid-19 stres sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=224,59), çalışma şekli hem evde hem de ofiste olan katılımcıların sıra ortalaması

puanlarından (S.Ort.= 180,70) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca çalışma şekli ofiste olan katılımcıların Covid-19 stres sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=187,61), çalışma şekli hem evde hem ofis olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 180,70) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 20. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Çalıştığı Şirketin Faaliyet Alanı ile İlişkisi

Çalıştığınız şirketin faaliyet alanı nedir?		N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Ki-Kare	P	İkili Karşılaştırmalar
Yaşamı ihmal etme	Sanayi İşletmesi	45	179,54	8079,5	1,960	0,375	-
	Hizmet İşletmesi	303	195,41	59208			
	Ticaret İşletmesi	42	213,27	8957,5			
Yaşamın işten ibaret olması	Sanayi İşletmesi	45	197,92	8906,5	0,120	0,942	-
	Hizmet İşletmesi	303	195,88	59351,5			
	Ticaret İşletmesi	42	190,17	7987			
İş yaşam uyumu	Sanayi İşletmesi	45	204,99	9224,5	3,612	0,164	-
	Hizmet İşletmesi	303	190,20	57629,5			
	Ticaret İşletmesi	42	223,60	9391			
Kendine zaman ayırma	Sanayi İşletmesi	45	187,94	8457,5	1,121	0,571	-
	Hizmet İşletmesi	303	198,61	60179,5			
	Ticaret İşletmesi	42	181,14	7608			
Psiko-sosyal motive araçları	Sanayi İşletmesi	45	202,66	9119,5	0,239	0,887	-
	Hizmet İşletmesi	303	194,17	58834,5			
	Ticaret İşletmesi	42	197,40	8291			
Ekonomik Motive Araçları	Sanayi İşletmesi	45	186,77	8404,5	4,552	0,103	-
	Hizmet İşletmesi	303	192,04	58189			
	Ticaret İşletmesi	42	229,80	9651,5			
Yönetsel motive araçları	Sanayi İşletmesi	45	214,74	9663,5	7,112	0,029*	Hizmet İşletmesi-Ticaret işletmesi
	Hizmet İşletmesi	303	187,72	56878,5			

	Ticaret İşletmesi	42	231,02	9703			
Stres	Sanayi İşletmesi	45	195,06	8777,5	9,237	0,010**	Ticaret İşletmesi-Sanayi İşletmesi
	Hizmet İşletmesi	303	202,41	61331			Ticaret İşletmesi-Hizmet İşletmesi
	Ticaret İşletmesi	42	146,11	6136,5			
Tehdit	Sanayi İşletmesi	45	198,99	8954,5	12,276	0,002**	Ticaret İşletmesi-Sanayi İşletmesi
	Hizmet İşletmesi	303	202,71	61422			Ticaret İşletmesi-Hizmet İşletmesi
	Ticaret İşletmesi	42	139,73	5868,5			
**p<0,001, *p<0,05							

Tablo 20'deki değerlere göre yaşamı ihmal etme, yaşamın işten ibaret olması, iş yaşam uyumu, kendine zaman ayırma, psiko-sosyal motive araçları ve ekonomik motive araçları, çalıştığı şirketin faaliyet alanına göre istatistiki olarak bir farklılık göstermediği söylenebilir (p>0,05). Yönetsel motive araçlarının, çalıştığı şirketin faaliyet alanına göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,05). Bu durumda ikili karşılaştırmalar incelenmiştir. Çalıştığı şirketin faaliyet alanı ticaret işletmesi olan katılımcıların, yönetsel motive araçları puanlarının (S.Ort.= 231,02) en yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Ayrıca ticaret işletmesi faaliyet alanı olan katılımcıların yönetsel motive araçları sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 231,02), faaliyet alanı hizmet işletmesi alanı olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 187,72) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Covid-19 stresinin, çalıştığı şirketin faaliyet alanına göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda ikili karşılaştırmalar incelenmiştir. Çalıştığı şirketin faaliyet alanı hizmet işletmesi olan katılımcıların stres puanlarının (S.Ort.= 202,41) en yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Hizmet işletmesi faaliyet alanı olan katılımcıların stres sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 202,41), faaliyet alanı ticaret işletmesi alanı olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 146,11) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca sanayi işletmesi faaliyet alanı olan katılımcıların stres sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 195,06), faaliyet alanı ticaret işletmesi alanı olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 146,11) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Covid-19 tehdidinin, çalıştığı şirketin faaliyet alanına göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda ikili karşılaştırmalar incelenmiştir. Çalıştığı şirketin faaliyet alanı hizmet işletmesi olan katılımcıların tehdit puanlarının (S.Ort.= 202,71) en yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. Hizmet işletmesi faaliyet alanı olan katılımcıların tehdit sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 202,71), faaliyet alanı ticaret işletmecesi alanı olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 139,73) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca sanayi işletmesi faaliyet alanı olan katılımcıların tehdit sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 198,99), faaliyet alanı ticaret işletmesi alanı olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 139,73) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Çalıştığı Şirketteki Çalışma Yılı ile İlişkisi

Bu şirkette kaç yıldır çalışıyorsunuz?		N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Ki-Kare	P	İkili Karşılaştırmalar
Yaşamı ihmal etme	1 yıldan az	119	188,20	22395,5	10,148	0,038*	1 yıldan az-6-10 yıl 1-5 yıl -6-10 yıl
	1-5 yıl	180	188,83	33989,5			
	6-10 yıl	46	245,00	11270			
	11-15 yıl	25	190,48	4762			
	16 yıl ve üstü	20	191,40	3828			
Yaşamın işten ibaret olması	1 yıldan az	119	198,71	23646	3,270	0,514	-
	1-5 yıl	180	196,00	35280,5			
	6-10 yıl	46	184,70	8496			
	11-15 yıl	25	220,70	5517,5			
	16 yıl ve üstü	20	165,25	3305			
İş yaşam uyumu	1 yıldan az	119	185,79	22109	14,243	0,007**	1 yıldan az-6-10 yıl 1-5 yıl -6-10 yıl
	1-5 yıl	180	185,00	33300,5			
	6-10 yıl	46	249,39	11472			
	11-15 yıl	25	220,40	5510			
	16 yıl ve üstü	20	192,68	3853,5			
Kendine zaman ayırma	1 yıldan az	119	188,39	22418	3,178	0,528	-
	1-5 yıl	180	199,88	35978			
	6-10 yıl	46	200,58	9226,5			
	11-15 yıl	25	214,24	5356			
	16 yıl ve üstü	20	163,33	3266,5			

Psiko-sosyal motive araçları	1 yıldan az	119	191,85	22830	4,607	0,330	-
	1-5 yıl	180	192,98	34735,5			
	6-10 yıl	46	208,09	9572			
	11-15 yıl	25	230,80	5770			
	16 yıl ve üstü	20	166,88	3337,5			
Ekonomik motive araçları	1 yıldan az	119	199,82	23778,5	7,842	0,098	-
	1-5 yıl	180	191,88	34538,5			
	6-10 yıl	46	172,21	7921,5			
	11-15 yıl	25	247,40	6185			
	16 yıl ve üstü	20	191,08	3821,5			
Yönetsel motive araçları	1 yıldan az	119	201,64	23995	3,722	0,445	-
	1-5 yıl	180	189,66	34138			
	6-10 yıl	46	192,23	8842,5			
	11-15 yıl	25	229,08	5727			
	16 yıl ve üstü	20	177,13	3542,5			
Stres	1 yıldan az	119	189,67	22570,5	17,560	0,002**	1-5 yıl-11-15 yıl 1-5 yıl-16 yıl ve üstü 1 yıldan az-16 yıl ve üstü 6-10 yıl-16 yıl ve üstü
	1-5 yıl	180	183,91	33104			
	6-10 yıl	46	195,33	8985			
	11-15 yıl	25	237,96	5949			
	16 yıl ve üstü	20	281,83	5636,5			
Tehdit	1 yıldan az	119	199,97	23797	4,260	0,372	-
	1-5 yıl	180	188,58	33944			
	6-10 yıl	46	184,33	8479			
	11-15 yıl	25	226,48	5662			
	16 yıl ve üstü	20	218,15	4363			
**p<0,001, *p<0,05							

Tablo 21'deki değerlere göre yaşamın işten ibaret olması, kendine zaman ayırma, psiko-sosyal motive araçları, ekonomik motive araçları, yönetsel motive araçları, Covid-19 stres ve tehdidinin, çalıştığı şirketteki çalışma yılına göre istatistiki olarak bir farklılık göstermediği söylenebilir (p>0,05). Yaşam ihmal etmenin, çalıştığı şirketteki çalışma yılına göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,05). Bu durumda ikili karşılaştırmalar incelenmiştir. Çalıştığı şirketteki çalışma yılı 6-10 yıl olan katılımcıların, yaşamı ihmal etme

puanlarının (S.Ort.= 245,00) en yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. 6-10 yıl olan katılımcıların yaşamı ihmal etme sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 245,00), çalıştığı şirketteki çalışma yılı 1 yıldan az katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 188,20) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca 6-10 yıl olan katılımcıların yaşamı ihmal etme sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 245,00), çalıştığı şirketteki çalışma yılı 1-5 yıl katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 188,83) daha yüksek olduğu görülmektedir.

İş yaşam uyumunun, çalıştığı şirketteki çalışma yılına göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda ikili karşılaştırmalar incelenmiştir. Çalıştığı şirketteki çalışma yılı 6-10 yıl olan katılımcıların iş yaşam uyumu puanlarının (S.Ort.= 249,39) en yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. 6-10 yıl olan katılımcıların iş yaşam uyumu sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 249,39), çalıştığı şirketteki çalışma yılı 1 yıldan az katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 185,79) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca 6-10 yıl olan katılımcıların iş yaşam uyumu sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 249,39), çalıştığı şirketteki çalışma yılı 1-5 yıl katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 185,00) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Covid-19 stresinin, çalıştığı şirketteki çalışma yılına göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda ikili karşılaştırmalar incelenmiştir. Çalıştığı şirketteki çalışma yılı 16 yıl ve üstü olan katılımcıların stres puanlarının (S.Ort.= 281,83) en yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir. 16 yıl ve üstü olan katılımcıların stres sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 281,83), çalıştığı şirketteki çalışma yılı 6-10 yıl olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 195,33) daha yüksek olduğu görülmektedir. 16 yıl ve üstü olan katılımcıların stres sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 281,83), çalıştığı şirketteki çalışma yılı 1 yıldan az katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 189,67) daha yüksek olduğu görülmektedir. 16 yıl ve üstü olan katılımcıların stres sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 281,83), Çalıştığı şirketteki çalışma yılı 1-5 yıl katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 183,91) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca 11-15 yıl olan katılımcıların stres sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 237,96), çalıştığı şirketteki çalışma yılı 1-5 yıl katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 183,91) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 22. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Fazla Mesai Durumu ile İlişkisi

	Fazla mesai yapıyor	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Mann-Whitney U	P

	musunuz?					
Yaşamı ihmal etme	Evet	205	170,75	35003,00	13888,000	0,000**
	Hayır	185	222,93	41242,00		
Yaşamın işten ibaret olması	Evet	205	141,56	29019,00	7904,000	0,000**
	Hayır	185	255,28	47226,00		
İş yaşam uyumu	Evet	205	167,84	34407,50	13292,500	0,000**
	Hayır	185	226,15	41837,50		
Kendine zaman ayırma	Evet	205	175,02	35878,50	14763,500	0,000**
	Hayır	185	218,20	40366,50		
Psiko-sosyal motive araçları	Evet	205	200,32	41065,50	17974,500	0,370
	Hayır	185	190,16	35179,50		
Ekonomik motive araçları	Evet	205	201,39	41285,50	17754,500	0,271
	Hayır	185	188,97	34959,50		
Yönetsel motive araçları	Evet	205	196,10	40201,50	18838,500	0,910
	Hayır	185	194,83	36043,50		
Stres	Evet	205	193,53	39674,50	18559,500	0,716
	Hayır	185	197,68	36570,50		
Tehdit	Evet	205	198,63	40719,50	18320,500	0,552
	Hayır	185	192,03	35525,50		
**p<0,001, *p<0,05						

Tablo 22'deki değerlere göre psiko-sosyal motive araçları, ekonomik motive araçları, yönetsel motive araçları, Covid-19 stres ve tehdidinin, fazla mesai durumuna göre istatistiki olarak bir farklılık göstermediği söylenebilir (p>0,05). Yaşamı ihmal etmenin, fazla mesai durumuna göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda fazla mesai durumu olmayan katılımcıların yaşamı ihmal etme sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=222,93), fazla mesai durumu olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 170,75) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yaşamın işten ibaret olmasının, fazla mesai durumuna göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda fazla mesai durumu olmayan katılımcıların yaşamın işten ibaret olması sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 255,28), fazla mesai durumu olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 141,56) daha yüksek olduğu görülmektedir.

İş yaşam uyumunun, fazla mesai durumuna göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda fazla mesai durumu olmayan katılımcıların iş yaşam uyumu sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 226,15), fazla mesai durumu olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 167,84) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kendine zaman ayırmanın, fazla mesai durumuna göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda fazla mesai durumu olmayan katılımcıların kendine zaman

ayırma sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 218,20), fazla mesai durumu olan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 175,02) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 23. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının İş Değiştirme Durumu ile İlişkisi

Fırsatınız olsa iş değiştirmeyi düşünür müsünüz?		N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Mann-Whitney U	P
Yaşamı ihmal etme	Evet	204	165,22	33704,00	12794,000	0,000**
	Hayır	186	228,72	42541,00		
Yaşamın işten ibaret olması	Evet	204	176,54	36013,50	15103,500	0,000**
	Hayır	186	216,30	40231,50		
İş yaşam uyumu	Evet	204	163,04	33260,00	12350,000	0,000**
	Hayır	186	231,10	42985,00		
Kendine zaman ayırma	Evet	204	152,17	31043,50	10133,500	0,000**
	Hayır	186	243,02	45201,50		
Psiko-sosyal motive araçları	Evet	204	184,44	37626,50	16716,500	0,041*
	Hayır	186	207,63	38618,50		
Ekonomik motive araçları	Evet	204	190,74	38910,00	18000,000	0,376
	Hayır	186	200,73	37335,00		
Yönetsel motive araçları	Evet	204	180,29	36778,50	15868,500	0,005**
	Hayır	186	212,19	39466,50		
Stres	Evet	204	206,67	42160,50	16693,500	0,040*
	Hayır	186	183,25	34084,50		
Tehdit	Evet	204	211,95	43237,00	15617,000	0,002**
	Hayır	186	177,46	33008,00		
**p<0,001, *p<0,05						

Tablo 23'teki değerlere göre ekonomik motive araçlarının, iş değiştirme durumuna göre istatistiki olarak bir farklılık göstermediği söylenebilir (p>0,05). Yaşamı ihmal etmenin, iş değiştirme durumuna göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda iş değiştirmeyi düşünmeyen katılımcıların yaşamı ihmal etme sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=228,72), iş değiştirmeyi düşünen katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 165,22) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yaşamın işten ibaret olmasının, iş değiştirme durumuna göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda iş değiştirmeyi düşünmeyen katılımcıların yaşamın işten ibaret olması sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 216,30), iş değiştirmeyi

düşünen katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 176,54) daha yüksek olduğu görülmektedir.

İş yaşam uyumunun, iş değiştirme durumuna göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda iş değiştirmeyi düşünmeyen katılımcıların iş yaşam uyumu sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 231,10), iş değiştirmeyi düşünen katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 163,04) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Kendine zaman ayırmanın, iş değiştirme durumuna göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda iş değiştirmeyi düşünmeyen katılımcıların kendine zaman ayırma sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 243,02), iş değiştirmeyi düşünen katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 152,17) daha yüksek olduğu görülmektedir.
Psiko-sosyal motive araçlarının, iş değiştirme durumuna göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,05). Bu durumda iş değiştirmeyi düşünmeyen katılımcıların psiko-sosyal motive araçları sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 207,63), iş değiştirmeyi düşünen katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 184,44) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Yönetsel motive araçlarının, iş değiştirme durumuna göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda iş değiştirmeyi düşünmeyen katılımcıların yönetsel motive araçları sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 212,19), iş değiştirmeyi düşünen katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 180,29) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Covid-19 stresinin, iş değiştirme durumuna göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,05). Bu durumda iş değiştirmeyi düşünen katılımcıların stres sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 206,67), iş değiştirmeyi düşünmeyen katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 183,25) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Covid-19 tehdidinin, iş değiştirme durumuna göre istatistiki olarak farklılık gösterdiği söylenebilir (p<0,001). Bu durumda iş değiştirmeyi düşünen katılımcıların tehdit sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.= 211,95), iş değiştirmeyi düşünmeyen katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 177,46) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 24. Covid-19 Stres ve Tehdidi, İş Yaşam Dengesi, Motivasyon Alt Boyutlarının Ailede Covid-19 Olma Durumu ile İlişkisi

	Ailenizde Covid-19	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Mann-Whitney U	P

olan var mı?						
Yaşamı ihmal etme	Evet	123	199,73	24567,00	15900,000	0,614
	Hayır	267	193,55	51678,00		
Yaşamın işten ibaret olması	Evet	123	200,95	24717,00	15750,000	0,513
	Hayır	267	192,99	51528,00		
İş yaşam uyumu	Evet	123	203,57	25038,50	15428,500	0,337
	Hayır	267	191,78	51206,50		
Kendine zaman ayırma	Evet	123	206,88	25446,00	15021,000	0,175
	Hayır	267	190,26	50799,00		
Psiko-sosyal motive araçları	Evet	123	192,10	23628,50	16002,500	0,684
	Hayır	267	197,07	52616,50		
Ekonomik motive araçları	Evet	123	211,46	26010,00	14457,000	0,055
	Hayır	267	188,15	50235,00		
Yönetsel motive araçları	Evet	123	201,10	24735,00	15732,000	0,500
	Hayır	267	192,92	51510,00		
Stres	Evet	123	208,73	25673,50	14793,500	0,115
	Hayır	267	189,41	50571,50		
Tehdit	Evet	123	214,32	26361,00	14106,000	0,021*
	Hayır	267	186,83	49884,00		
**p<0,001, *p<0,05						

Tablo 24'teki değerlere göre yaşamı ihmal etme, yaşamın işten ibaret olması, iş yaşam uyumu, kendine zaman ayırma, psiko-sosyal motive araçları, ekonomik motive araçları, yönetsel motive araçları ve Covid-19 stresinin, ailede Covid-19 olma durumuna göre istatistiki olarak bir farklılık göstermediği söylenebilir ($p>0,05$). Tehdidin, ailede Covid-19 olma durumuna göre istatistiksel olarak farklılık gösterdiği söylenebilir ($p<0,05$). Bu durumda ailede Covid-19 olan katılımcıların Covid-19 tehdit sıra ortalaması puanlarının (S.Ort.=214,32), ailede Covid-19 olmayan katılımcıların sıra ortalaması puanlarından (S.Ort.= 186,63) daha yüksek olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Aralık 2019 tarihinde Çin'de bir grup hastada meydana gelen ve Dünya Sağlık Örgütü tarafından 2020 Mart ayında "Küresel Salgın" olarak duyurulan COVID-19, aniden insan yaşamına dahil olarak bütün düzeni yerle bir etmiş ve yepyeni bir düzenin olmasına zemin hazırlamıştır. Uzun yıllar sonra ilk defa böylesine ciddi bir salgınla karşı karşıya kalan insanlar ne yapacaklarını şaşırırken, diğer taraftan ise oluşan yeni dünya düzenine ayak uydurmaya çalışmışlardır. Durumun ehemmiyetinin farkında olan dünya ülkeleri ve hükümetler hastalığın hızla yayılması ve bulaşmasının önüne geçebilmek için çeşitli kararlar almış, uygulamaya geçirmiştir. Her ne kadar gerekli önlemler alınsa ve bireyler gereken özeni gösterseler de salgın her geçen gün artmaya devam etmekte, enfekte olan bireylerin ağırlaşması sonucunda ise can kayıpları yaşanmaktadır. Hastalığın telafi edilemeyecek sonuçlara mâl olması durumun ciddiyetini ortaya koymaktadır.

Yeni dünya düzeninde, değişimin en çok yaşandığı alanlardan biri olan çalışma hayatı da yerini almıştır. İşletmelerin birçoğu bu süreçte evden, uzaktan veya dönüşümlü çalışma sistemine geçerken kimi işletme ayakta kalamayıp faaliyetlerini durdurmak kimisi de personel sayısını azaltmak zorunda kalmıştır. Bu doğrultuda koronavirüs sadece insan sağlığı için tehdit oluşturmakla kalmayıp, insanların işini kaybetme ihtimalinin olmasıyla beraber çalışma hayatını da tehdit etmeye başlamıştır. Şirketten çalışmaya devam eden bireyler için ise işe gidip gelmede toplu taşıma kullanma durumu, şirket içinde veya dışında birçok insan ile temas halinde olunması, hastalığın bulaşma riskini arttırarak bireylerin can sağlığı ve güvenliği için tehlike oluşturmaktadır. Kendilerini bu anlamda güvende hissetmeyen çalışanlar, sağlıklarını tehlike altında bırakan işletmenin kendilerine değer vermediğini düşünerek işletmeye olan güven ve bağlılığının azalacağı muhtemeldir. Aynı zamanda bu durumun çalışanın performans ve motivasyonunu etkileyeceği hatta ilerleyen seviyede ise işten ayrılmaya kadar götüreceği düşünülmektedir. COVID-19 stres ve tehdidinin, iş yaşam dengesi ve motivasyon alt boyutları üzerindeki etkisinin incelendiği bu çalışmada, COVID-19 stresi ile tehdidi arasındaki ilişkinin istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif yönlü olduğu tespit edilmiş ve COVID-19 stresi ve tehdidinin, bireylerin iş değiştirme isteklerini etkilediği görülmüştür. Bilhassa COVID-19 beraberinde değişen çalışma düzeni ve çalışma şartlarından dolayı iş değiştirmeyi düşündükleri

olasıdır. Sosyal izolasyon gereği evden çalışan bireylerin ise hem iş hem de aile yaşamlarının aynı ortamda iç içe olması ve ilk defa evden çalışma modelini deneyimliyor olmanın getirdiği zorlukların yansımaları, çalışanların iş ve özel yaşamlarında görülmektedir. Bireylerin iş ve özel yaşam alanlarında çok fazla role sahip olmalarının yanında işin ve özel yaşamın aynı ortamda olmasından kaynaklı evde yapılması gereken birden fazla işin varlığı ve bütün işlere eşit seviyede yetişemiyor olması çalışan bireylerin iş yaşam dengesini kurmalarını güçleştirmektedir. Evden çalışan bireylerin, yetişmeyen işlerinden dolayı daha fazla mesai yapıyor olması, ailesine olan sorumluluklarını yerine getirmesini kısıtlamaktadır. Zorunlu ya da isteğe bağlı olarak fazla mesai yapan çalışan bireylerin fazladan mesai yapmayan bireylere göre, kendilerine yeteri kadar zaman ayıramamakta ve her ne kadar fazladan çalışıyor olsalar da yaşamı işten ibaret görmeyip, yaşamlarını daha az ihmal ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yaşamı ihmal etme ile yaşamın işten ibaret olması arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı ve iki değişken arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu da belirlenmiştir. Bu durum bireyler yaşamlarını ne kadar çok ihmal ederlerse bir o kadar yaşamı işten ibaret görmeye başlayacakları şeklinde yorumlanabilir.

Kısa sürede ciddi bir küresel kriz ortamı oluşturan COVID-19 salgınının ekonomik, fiziksel, psikolojik, kültürel ve sosyal sonuçlarıyla karşı karşıya kalan bireyler bu etkilerle mücadele etmek zorunda kalmıştır. Bu zorlu mücadeleye iş dünyası da dahil olmuştur. Salgının ilk zamanlarında bu durumla baş edebilmek daha mümkün iken, bireyler zaman geçtikçe bu süreçten sıkılmaya ve yorulmaya başlamıştır. Pandeminin süregelen belirsizliği bireylerde korku, kaygı, stres ve tehdit seviyelerinin artmasına yol açmıştır. Araştırma bulgularının sonuçlarından hareketle COVID-19 stres ve tehdidin, özel ve kamu sektörüne göre istatistiksel olarak bir farklılık göstermediği söylenebilir. COVID-19 stresi ve tehdidinin sektör fark etmeksizin her alanda yeterince yaşandığı bilinmektedir. Devletin bir parçası olarak bilenen kamu sektörü çalışanları, özel sektör çalışanlarına göre daha çok yaşamlarını ihmal edip, yaşamı işten ibaret görmektedir. Kamu sektöründe kurallar yasalara bağlı olarak düzenlendiği için özel sektöre göre daha katı bir yapıya sahiptir. Çalışanlarda bu kurallar doğrultusunda işlerine daha çok yoğunlaşmak durumunda kalmaktadır. Özel sektör kurumları ise daha esnek bir yapıya sahip olup çalışanların arzu ve isteklerini dikkate alırken, kamu sektöründe çalışanlar hemen hemen aynı koşullar altında çalışmaktadır. Özel sektör çalışanlarının kamu çalışanlarına göre daha çok ekonomik ve yönetsel motive araçları ile motivasyon sağladıkları sonucuna varılması da kamu sektöründe prim, ödül vb. bu tarz araçların kullanılmaması, yönetim ve çalışanlar

arasında daha sınırlı bir iletişimin olması, çalışanların yönetsel ve ekonomik motive araçlarını halihazırda çok kullanmadıkları için bu araçlarla motive olup olmayacaklarını bilmiyor olmalarından kaynaklı olduğu şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya dahil olan katılımcıların %81,3'ü koronavirüsüne yakalanmamıştır ve bireyler kendileri COVID-19'a yakalanmasalar bile yakalanma ihtimallerinin olması, virüsün sevdiklerine ve yakın çevreye bulaşması, onları kaybetme riski, karantina uygulamaları, kanıtlanmış düzeyde bir tedavinin olmayışı ile sürecin belirsizliği, çalışma şartlarında ve şekillerinde yaşanan değişiklikler vb. birçok nedenden kaynaklı COVID-19 stres ve tehdit seviyelerinin artmasına neden olabileceği düşünülmektedir. Bir yandan ise COVID-19 stresinin, ailede Covid-19 olma durumuna göre istatistiksel olarak bir farklılık göstermediği, COVID-19 tehdidinin ise ailesinde Covid-19 olan katılımcıların, olmayan katılımcılara göre daha yüksek olması da ilgi çekici bir sonuç olmuştur.

Çalışmanın bulguları sonucunda, algılanan COVID-19 stres ve tehdidinin, çalışanların iş yaşam dengesi ve motivasyonunu anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Stresin iş yaşam dengesi ve motivasyon alt boyutlarının tümü üzerinde pozitif yönlü etkisi olduğu, tehdidin ise iş yaşam dengesi alt boyutlarının tümü üzerinde negatif, motivasyon alt boyutlarında ise sadece yönetsel motive araçları üzerinde negatif yönlü etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Stresin iş yaşam dengesi boyutlarından en çok yaşamı ihmal etme üzerinde, motivasyon alt boyutlarından ise en çok psiko-sosyal motive araçları üzerinde etkisi vardır. Tehdidin ise iş yaşam dengesi alt boyutlarından en çok yaşamı ihmal etme üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Stresin iş yaşam dengesi ve motivasyon üzerinde pozitif etkisinin çıkması aslında salgın döneminde alınan karantina, sosyal izolasyon tedbirleri ile birlikte evden çalışma uygulamalarının artması; bireylerin iş yaşam dengelerini daha rahat kurduklarını ve evde fiziki anlamda da kendilerini güvende hissetmeleriyle birlikte de çalışanların daha çok motive olduklarını göstermektedir.

Tehdidin iş yaşam dengesi boyutlarına negatif yönde etkisinin olması ise COVID-19 salgınının iş dünyasına olumsuz etkileri sonucunda, çalışanların bu durumu tehdit olarak algılayarak özellikle de bireylerin işten çıkarılma kaygısı, ücretsiz izne çıkarılma, kısmi ödenek alma gibi iş güvencesizliği durumlarından kaynaklı iş yaşam dengelerini kuramama gibi endişelere neden olduğu söylenebilir. COVID-19 salgını; mesafe tedbirleri, evden/uzaktan çalışma seçenekleri ile iş ve yaşam dengesini korumak, salgın koşullarında daha da zor hale gelmiştir, özellikle uzaktan çalışma seçenekleri ile çalışanların hafta sonlarını ve iş dışı zamanlarını işten ayırt

etmesini zorlaştırdığı da görülmüştür. Bir yandan hastalığın fiziksel, psikolojik, toplumsal açıdan oluşturduğu tehdit ile mücadele edilmesi bireylerin farkında olmadan daha çok yaşamlarını ihmal ettiği ve tehdidin negatif yönde etki bıraktığını göstermektedir. Tehdidin sadece motivasyonun alt boyutu olan yönetsel motive aracına olan etkisi ise COVID-19'un tehdit olarak algılanması ve bu algının artması sonucu, bu süreçte evden çalışma düzenine geçiş sağlayan işletmelerin, bireylerin ev ortamında da konforlu bir şekilde çalışabilmeleri ve bunun için gerekli teçhizatı sağlanması, ekip çalışmalarına ağırlık verilmesi ve işlerin örgüt beraberinde daha çok yönetilmesi ile motivasyonun sağlanması alanlarına yöneldikleri söylenebilir. Bu süreçte her ne kadar yüz yüze görüşmeler sağlanamasa da çalışanların online ortamda iş birliğinin sağlanması, sosyal aktivitelerin yapılması, örgüt ile sürekli iletişim halinde olunması haliyle tehdidin etkisini minimize edecektir. Tehdidin ekonomik motive araçları üzerinde etkisinin olmadığı gözlemlenmiş olup bunların arasındaki en büyük sebeplerden birinin firmaların bu süreçte devlet desteğinden yararlanarak çalışanların ücretlerinde herhangi bir değişimin olmaması ve bazı firmaların ise çalışan personellerini kar paylaşımına dahil etmesine devam ediyor olması, bireylerde tehdit oluşturmamakta ve etkilememekte olduğu söylenebilir.

Yapılan çalışmalar dikkate alındığında stres ile iş yaşam dengesi arasında negatif ilişkinin olması beklenirken, diğer çalışmalardan farklı olarak stresin iş yaşam dengesi üzerinde pozitif etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. İş stresi iş yaşam dengesi üzerinde negatif etki bırakırken COVID-19 döneminin vermiş olduğu stres, bu dönemde farklı çalışma şekillerinin de gelişim göstermesiyle birlikte bu durumun literatüre göre farklılık gösterdiğini ortaya çıkarmıştır. Pandemi döneminde evden çalışan bireylerin hem iş hem de ev yaşantılarının bir arada olması, ev işleri ile mesleki işlerinin iç içe geçmesine neden olurken diğer taraftan fazla iş yükü ve bütün işlere yetişme telaşı bireylerin stres seviyelerini arttırmıştır. COVID-19 stresinin artmasıyla iş yaşam dengesinin de artıyor olması, çalışan bireylerin stres ile başa çıkabildiklerini ve bunun olumlu stres olarak algılandığını göstermektedir. Stresin artmasının motivasyonu da arttırıyor olması bireylerin iş yaşam dengesinin sağlanmasında dengeleyici olduğunu düşündürtmektedir.

Katılımcıların demografik özelliklere ilişkin değişkenler incelendiğinde; katılımcıların büyük çoğunluğunu %62,1 oranında kadın ve %70,5 oranında bekar bireyler oluşturmaktadır. Kadınların erkeklere göre daha çok yaşamı işten ibaret olarak gördükleri belirlenmiş, aynı zamanda COVID-19 stres ve tehdidinin de erkeklere göre daha yüksek olduğu sonucuna da

varılmıştır. COVID-19 stresinin çalışan kadın bireylerde, erkeklere göre daha yüksek seviyede görülmesinin, kadın çalışanların daha çok role ve sorumluluğa sahip olmasından kaynaklı olduğu söylenebilir. Diğer bir yandan ise salgının bireylerde yarattığı tehdit algısının iş yaşam dengesini negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, COVID-19 sürecinde, bireylerin hem işlerini hem sağlıklarını tehlike altında hissetmeleri korku, endişe ve kaygılanmalarına neden olduğu, bu durumun iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi kurmalarını güçleştirdiği düşünülmektedir. Bu bağlamda COVID-19 stresi yüksek kadın bireylerin, yaşamı işten ibaret görmeleri iş yaşam dengesini çalışma hayatını yaşamın merkezi haline getirerek sağladıklarını düşündürtmektedir. COVID-19 tehdidinin yüksek seviyede olması ise iş yaşam dengesinin kurulmasını zorlaştırdığı ve motivasyon kaybına neden olduğunu söylemek yerinde olacaktır. COVID-19 salgınının insanlar için tehdit ortamı oluşturmasından söz edilse de bu durumun bireyler için tehdit olarak algılandığı ve her birey için aynı etki ve algı seviyesine sahip olabileceğini söylemek pek mümkün değildir. Araştırmada COVID-19 stresi ve tehdidinin, 11-15 yıl ve 16 yıl üstü çalışan bireylerde daha fazla gözlemlenmesi; uzun yıllar çalışan bireylerin yaşlarının büyük olması ve koronavirüsün belli bir yaşın üstünde daha fazla etki göstermesi ile birlikte ölüm korkusunu daha çok arttırıyor olmasından kaynaklı olduğu düşünülmektedir. 11-15 yıl ile 16 yıl üstü çalışanlardan daha kısa süre çalışmış olan bireylerde etkinin daha az olması COVID-19 stres ve tehdit algısının her çalışanda aynı etkiyi meydana getirmediğini gözler önüne sermektedir. Bu doğrultuda COVID-19 tehdidinin, iş yaşam dengesi ve motivasyon değişkenlerinin alt boyutları üzerinde de aynı etkiye sahip olmadığı $\mathbf{H_{10}}$ ve $\mathbf{H_{12}}$ hipotezlerinin doğrulanmamasıyla birlikte desteklenmektedir. Algılanan COVID-19 tehdidinin, psiko-sosyal motive araçları ve ekonomik motive araçları üzerinde etkisinin olmadığı görülmektedir.

Çalışmayı diğer araştırmalardan ayıran nokta, daha öncesinde benzer nitelikte bir çalışmanın yapılmamış olması, pandemi döneminde yapılmasıyla birlikte pandemi bittikten sonra da farklı bakış açılarıyla değerlendirebilir olmasıdır. Araştırma pandemi döneminde yapılmıştır, boylamsal çalışma pandemi bittikten sonra da yapılabilir; aşı öncesi ve sonrasında da değerlendirilebilir. Korku, örgütsel bağlılık, işte var olmama, işten ayrılma niyeti, kaygı, tükenmişlik, vb. değişkenler kullanılarak çalışma tekrarlanabilir. Salgın sonrası fiziki çalışma hayatına dönüldüğünde aşı olan ve olmayan çalışanlar ayrımına göre farklı çalışmalar yapılabilir. Literatür değerlendirildiğinde ise COVID-19 hakkında çok fazla farklı çalışmaların yapılmış ve yapılmaya devam ediyor olması araştırmacılara büyük katkı sağlamaktadır. İş-

yaşam dengesi ve motivasyon arasındaki ilişki ile erkeklerin iş yaşam dengesi konularına yönelik sınırlı sayıda çalışmanın olması eksiklik olarak görülmektedir ve söz edilen bu iki konu için yapılacak olan çalışmaların literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Acıbadem. (2021, Mayıs). *Koronavirüs Belirtileri*. Acıbadem Coronavirüs: https://www.acibadem.com.tr/koronavirus/koronavirus-corona-virusu-nedir-belirtileri

Acar, Y. (2020, Mart). Yeni koronavirüs (COVID-19) salgını ve turizm faaliyetlerine etkisi. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi, 4*(1),7-21.

Acaray, A., ve Günsel, A. (2017). Motivasyon, duygusal emek, duygusal uyumsuzluk ve etkileşim yoğunluğu arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumu çalışanları üzerinde araştırma. *Social Sciences Research Journal, 6*(4), 83-98.

Ahmadi, R. (2020). Koronavirüs pandemisinin (COVID-19) toplumsal etkileri. *Bilim Armonisi Dergisi, 3*(2), 65-72.

Ak, Ö. (2020, Mart). Soğuk algınlığından ölümcül salgına. *Bilim ve Teknik Dergisi*, 14-27.

Akın, A., Ulukök, E., ve Arar, T. (2017, Haziran). İş-yaşam dengesi: Türkiye'de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *AKÜ İİBF Dergisi, 19*(1),113-124.

Akın, M. Ş. (2020). Duygulara ve yaşam tarzına dayalı tipleme (Personas) çalışması. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi, 7*(1), 80-99.

Akademi, D. B. (2018, Ocak 9). *İş Yaşamı ve Özel Yaşam Dengesi Neden Önemlidir?* Dördüncü Boyut Akademi: http://4bakademi.blog/is-yasami-ve-ozel-yasam-dengesi

Aksoy, Ş. K. (2020). Çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörler: Mehmet Akif Ersoy üniversitesinde bir analiz. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (7), 89-111.

Alkış, H., ve Öztürk, Y. (2009). Otel işletmelerinde motivasyon faktörleri üzerine bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(28), 212-236.

Altındağ, E., ve Akgün, B. (2015). Örgütlerde ödüllendirmenin işgören motivasyonu ve performansı üzerinde etkisi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12*(30), 281-297.

Altıntaş, E. (1992). Alfred Adler ve bireysel psikolojisi. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 7*(1), 49-57.

Apaydın, Ç. (2011). Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş Yaşam Dengesi ve İş Aile Yaşam Arasındaki İlişki, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi, Ankara.

Arı, A. G., ve Kanat, M. H. (2020). COVID-19 (Koronavirüs) üzerine öğretmen adaylarının görüşleri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(Salgın Hastalıklar Özel Sayısı), 459-491.

Arslan, İ., ve Karagül, S. (2020, Mayıs). Küresel bir tehdit (COVID-19 Salgını) ve değişime yolculuk. Üsküdar Üniversitesi *Sosyal Bilimler Dergisi* (10), 1-36.

Aslan, M., ve Doğan, S. (2020). Dışsal motivasyon, içsel motivasyon ve performans etkileşimine kuramsal. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 11*(26), ss. 291-301.

Aslan, R. (2020, Nisan). Tarihten günümüze epidemiler, pandemiler ve COVID-19. *Göller Bölgesi Aylık Ekonomi ve Kültür Dergisi, 8*(85), 35-41.

Ateş, H., Yıldız, B., ve Yıldız, H. (2012). Herzberg'in çift faktör kuramı kamu okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon algılarını açıklayabilir mi?: Ampirik bir çalışma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 7*(2), 147-162.

Ateş, M., Sözen, H., ve Yeloğlu, H. (2014). Çalışanların eşitsizliğe yönelik algı ve tepkileri: mavi ve beyaz yakalı çalışanların üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi , 6*(2), 106-124.

Avcı, A. (2019). İş ve iş stresi yönetimi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 290-296.

Aykan, E., ve Özçelik, Z. (2020). Mesai içi ve dışı boş zaman davranışlarının yönetimi: Teorik çerçeve. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9*(1), 590-604.

Aykara, A. (2015). Zihinsel engelli kardeşe sahip bireylerin yaşadıkları güçlüklerin sosyal rol kuramı açısından değerlendirilmesi. *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi, 26*(2), 87-104.

Ayyıldız, H., ve Cengiz, H. (2006). Pazarlama modellerinin testinde kullanılabilecek yapısal eşitlik modeli (YEM) üzerine kavramsal bir inceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 63-84.

Bartlett, M. S. (1950). Tests Of Sıgnıfıcance In Factor Analysıs. *Britısh Journal of Statistical Psychology, 3(2).*77-85.

Başaran, R. (2019). Motivasyon Yönetimi. *Yönetim Biliminde Etkin ve Güncel Konular.* Kriter Yayınevi .

Başol, O., ve Sevgi, H. (2020). Sendikaların iş yaşam dengesine etkisi: OECD ülkeleri üzerine bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi , 7*(2), 361-371.

Bakıcı, C., ve Aydın, E. (2020). Türkiye'de kadın çalışanların iş yaşam dengesini şekillendirmede ataerkilliğin rolü. *Economics Business and Organization Research Dergisi, 2*(2), ss. 82-98.

Bakanlığı, T. S. (2020). *COVID-19 (SARS-CoV-2 ENFEKSİYONU) Genel Bilgiler, Epidemiyoloji ve Tanı.* Ankara: T.C. Sağlık Bakanlığı Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü.

Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6*(1), 1-9.

Balcı, A. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*. (6. Baskı), Ankara:Pegem Akademi.

Bandalos (2014). Relative Perfomance of Categorical Diagonally Weighted Least Squares and Robust Maximum Likelihood Estimation*, Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal, 21, 102-116.*

Bayat, B. (2005). Örgüt içerisindeki rol ve işlevleri bakımından "orta kademe" yöneticileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7*(3), 1-13.

Bayrakçeken, S., Samancı, O., Canpolat, N., ve Doymuş, K. (2021, Haziran). Motivasyon ve başarı: Öz belirleme kuramı temelinde öğrenciler öğrenmeye nasıl motive edilebilir? *Atatürk Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*(66), ss. 482-505.

Bayramoğlu, G. (2018). İş/aile sınırı teorisi bağlamında kadın akademisyenlerin iş/yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 17*(68), 1722-1744.

Biçer, B. K., ve İlhan, M. N. (2020). COVİD-19'un çocukların sağlığı üzerine etkisi. *Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi*(Özel), 103-111.

BirGün. (2020, Mayıs 22). *İspanyol Gribi'ne karşı hükümetler ne tedbirler almıştı?* BirGün: https://www.birgun.net/haber/ispanyol-gribi-ne-karsi-hukumetler-ne-tedbirler-almisti-301899

Bolat, T., ve Katı, Y. (2020). Rol belirsizliği ve iş tatmini ilişkisi: kavramsal bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1*(3), 70-83.

Boşgelmez, G., ve Koruca, H. İ. (2018). İş yaşam dengesi ve esnek çalışma sisteminin çalışan memnuniyetine etkisinin değerlendirilmesi. *Sdü Sağlık Bilimleri Dergisi, 9*(4), 32-36.

Boz, D., Duran, C., ve Yenilmez, A. B. (2019). İş stresinin iş motivasyonu üzerine etkisi. *Turkish Studies - Economics, Finance, Politics, 14*(4), 1189-1204.

Boz, T. (2018). Kadın Öğretmenlerin Mesleki Motivasyonlarına İlişkin Ortak Anlayışlarının Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Çerçevesinde İncelenmesi, Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.

Budak, F., ve Korkmaz, Ş. (2020, Mayıs). COVID-19 pandemi sürecine yönelik genel bir değerlendirme: Türkiye Örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*(1), 62-79.

Bulduklu, Y., Şahin, A., ve Gökçe, G. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10*(20), 233-246.

Bulut, R., ve Pınar, C. (2020, Aralık). COVID- 19 pandemi döneminde Türkiye'de istihdam ve işsizlik. *Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(20), 217-225.

Bülbül, S., ve Giray, S. (2012). İş ve özel yaşam (iş dışı yaşam) memnuniyeti arasındaki ilişki yapısının doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ile İncelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12(4)*, 101- 114.

Coolman, R. (2021, Ocak 17). *Newton Fiziği Nedir? Klasik Mekanik, Nasıl Ortaya Çıktı?* Evrim Ağacı: https://evrimagaci.org/newton-fizigi-nedir-klasik-mekanik-nasil-ortaya-cikti-9966

Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests*., Psychometrika Journal, 16 (3)*, 297-334.

Çelik, M., ve Tepe, M. (2021, Mart). Stres ve motivasyon ilişkisi: kadın sağlık çalışanları örneği. *Al-Farabi International Journal on Social Sciences, 6*(1), 43-61.

Çetinkaya, O., ve Dinçer, F. I. (2021). COVID-19 sürecinde turist rehberlerinin çalışma motivasyonları ve yaşam doyumlarının analizi. *Turist Rehberliği Dergisi, 4*(1),19-32.

Çetintaş, H. B. (2016, Mart). Yönetim yaklaşımlarında örgütsel iletişim olgusunun değerlendirilmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 4*(1), 173-199.

Çınar, S. Ü. (2019). İş-YaşamDengesinin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Çiftci, D. O., ve Parlak, N. (2019). Çalışanların iş yaşam kalitesi algıları ile motivasyonları arasındaki ilişkinin incelenmesi: Muhasebe meslek elemanları üzerine bir uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal, 7*(2), 687-713.

Çokluk, O., Şekercioğlu, G., ve Büyüköztürk, Ş. (2012). Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Demerouti, E., Shimazu, A., Bakker, A. B., Shimada, K., ve Kawakami, N. (2013). Work-self balance: A longitudinal study on the effects of job demands and resources on personal functioning in Japanese working parents. *Work & Stress, 27*(3), 223-243.

Demir, R. (2021, Temmuz). *Liderlik ve Motivasyon*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi: https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_Guz/liderlik_ve_motivasyon/12/index.html

Demirbağ, A., Hasta, D., ve Çavdar, A. (2016). Siyasal görüş ve tehdit algısı arasındaki ilişkide sistemi meşrulaştırmanın aracı rolü. *I. Sosyal Psikoloji Kongresi.* Ankara.

Demirbağ, O., Cide Demir H., ve Yozgat U. (2021). Uzaktan çalışmanın iş güvencesizliğine etkisinde iş-yaşam dengesi ve psikolojik güvenliğin düzenleyici-aracılık rolü. Hitit Sosyal Bilimler Dergisi, 14(1), 1-25.

Demirbilek, S. (2007). Cinsiyet ayırımcılığının sosyolojik açıdan incelenmesi. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar , 44*(551), 12-27.

Duarte, F. (2021, Mayıs 27). *İspanyol Gribi nedir, kaç kişi hayatını kaybetti ve salgın bittiğinde dünya ne haldeydi?* BBC NEWS: https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-52473039

Dunn, D.S. ve Mannes, S., (2001). *Statistics and Data Analysis for Behavioral Sciences*, NewYork: McGraw Hill Companies.

Durmuş, İ. (2020). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin genç bireylerin yaşam tarzları ile girişimcilik niyetleri açısından incelenmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9*(3), 1731-1749.

Durna, U., ve Babayiğit, A. (2015). İş görenlerin iş yaşam dengesine yönelik tutumlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *International Confrence on Euraisam Economies*, 727-731.

Dündar, S., Özutku, H., ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerindeki etkisi: ampirik bir inceleme. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (2), 105-119.

Dündar, Z., ve Demirli, C. (2018). Medeni durumları farklı olan çalışanların psikolojik iyi olma düzeylerinin incelenmesi. *Journal of Educational Reflections, 2*(2), 1-10.

Ece, S., Tokgözoğlu, S., ve Oğuz, D. (2021). İşyerinde kötü muamele, motivasyon ve performans ilişkisi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11*(21), 108- 125.

Eker, S. (2012). Alfred Adler'in kişilik kuramı'nın demokrasi düşüncesi açısından önemi. *U.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*(22), 157-180.

Ekinci, H., ve Sabancı, A. (2020). İş-yaşam dengesi ölçeği'nin türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi, 11*(1), 151-163.

Elmas, M. (2013). *Modern toplumun güvenlik çıkmazı: Tehdit, risk ve risk toplumu perspektifinden güvenlik.* Ankara, Tandoğan, Türkiye: Usak Yayınları.

Engincan, P. (2015). Kentsel dönüşümün sonuçları: Kent yoksulluğu/yoksunluğu ve toplumsal dışlanma. *İdealkent , 6*(16), 107-122.

Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi,* 30 (3), 211-216.

Erdem, A. R. (1998). Süreç kuramlarının eğitim yönetimine katkıları. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim FakültesiDergisi, 4*(4), 51-57.

Eren, M. (2017). Şirketler tarafından çalışanlara motivasyon adı altında yaptırılan tatil harcamalarının vergi kanunları açısından durumu. *Mali Çözüm Dergisi, 27*, 191-208.

Ergül, H. F. (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(14), 67-79.

Erol, S. I. (2020, Nisan). COVID-19'un çalışma hayatına yansımaları: salgından etkilenen bazı ülkeler tarafından alınan önlemler. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 10*(19), s. 212-231.

Ertürk, E., Erdirençelebi, M., ve Gökce, Ş. (2017). Çalışanların yaşadığı presenteeism ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*(Özel Sayı), 193-203.

EY Türkiye (2020). *Çalışma dünyasının geleceği: COVID-19 ve yeni normal.*

Farooq, A., Laato, S., ve Islam, A. N. (2020). Impact of online information on self-isolation intention during the COVID-19 pandemic: Cross-sectional study. *Journal of Medical Internet Research, 22*(5), 1-15.

Fırın, S., ve Helvacıoğlu, E. T. (2019). X ve Y kuşağı çalışanlarının motivasyon araçlarının karşılaştırılması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29*(2), 203-210.

Fornell C. ve Larcker D. (1981) Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research, 39-50.

Genç, V., Gümüş, M., ve Genç, S. G. (2016). Otel işletmelerinde duygusal zekanın iş stresi ve iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi. *Yaşam Bilimleri Dergisi, 6*(2/1), 97-112.

Gerçek, M., Atay, S. E., ve Dündar, G. (2015). Çalışanların iş-yaşam dengesi ile kariyer tatmininin, işten ayrılma niyetine etkisi. *KAÜ İİBF Dergisi, 6*(11), 67-86.

Gökkaya, S., ve Türker, N. (2018). İş motivasyonu ile iş tatmini üzerine otel işletmelerinde karşılaştırmalı bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi, 3*(5), 12-28.

Göksoy, S. (2017). Okul yöneticilerinde iş doyum ve doyumsuzluğuna neden olan faktörler. *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7*(2),145-163.

Göksu, Ö. ve Kumcağız, H. (2020). Covid-19 salgınında bireylerde algılanan stres düzeyi ve kaygı düzeyleri. *Turkish Studies,* 15(4), 463-479.

Görmüş, A. (2020, Ağustos). COVID-19 pandemisi döneminde sosyal mesafeli çalışma biçimi: tele-çalışma. *Turkish Studies, 15*(4), 481-496.

Göztaş, A., ve Sevingül, N. T. (2018, Aralık). Kriz dönemi iletişim stratejisi olarak yıkıcı reklam; Kfc örneği. *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (18), 75-118.

Gümüş, İ., ve Türkyılmaz, B. (2017). Güney Avrupa ve Türkiye'de iş yaşam dengesi: Karşılaştırmalı bir analiz. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6*(1), 64-88.

Gümüş, S. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi.* İstanbul: Hiperlink.

Günay, G. Y., ve Demiralay, T. (2016). Serbest muhasebeci ve müşavirlerin iş stresi, tükenmişlik sendromu ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergi*si, 15(58), 917-935

Gürel, A., ve Oyuryüz, Z. (2015). Girişimci kadınlar ve iş-yaşam dengesinin sağlanmasında engel ve fırsatların analizi. *Türkiye Tarımsal Araştırmalar Dergisi, 2*(1), 47-54.

Hair, J.F., R.E. Anderson, R.L. Tatham ve W.C. Black. (2009). Multivariate Data Analysis, Prentice Hall, New Jersey.

Hatırlı, Y., ve Duran, Y. (2018). Öğrenmede motivasyonu etkileyen faktörlerin belirlenmesi: Isparta Meslek Yüksekokulu öğrencileri üzerine bir uygulama. *International Journal of Social Sciences and Education Research, 4*(2), 330-343.

Higgins, C., Duxbury, L., ve Lee, C. (1994, Nisan). Impact of life-cycle stage and gender on the ability to balance work and family responsibilities. *43*(2), 144-150.

Huang CC, Wang YM, Wu TW ve Wang PA. (2013) An empirical analysis of the antecedents and performance consequences of using the moodle platform. International Journal of Information and Education Technology, 3(2), 217.

Igbinomwanhia, O. R., Iyayi, O., ve Iyayi, F. (2012, Temmuz). Employee work-life balance as an HR imperative. *African Research Review, 6*(3), 109-126.

ILO. (2021). *Working from home from invisibility to decent work.* International Labour Organization. Geneva: Publications of the International Labour Office.

Izgar, H. (2012). *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (Cilt 3). Konya: Eğitim Yayınevi.

İçerli, L. (2010). Örgütsel adalet: kuramsal bir yaklaşım. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5*(1), 67-92.

İnce, C., ve Gençay, İ. C. (2017, Aralık). İşgören motivasyonu sağlamada kullanılan araçlar: uludağ kış otellerinde bir araştırma. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi, 2*(2), 112-126.

İncenacar, T. (2019). Tele çalışma ve ortaya çıkan sorunların çalışanlar üzerindeki etkisi. *3. Uluslararası EMI Girişimcilik ve Sosyal Bilimler Kongresi*, 839-849. Lefkoşa.

İştar, E. (2012). Stres ve verimlilik ilişkisi. *Akademik Bakış Dergisi*(33),1-21.

İzki, Ö. (2019, Mayıs). Öğretmenlerin İş Aile Yaşam Dengesinin Performanslarına Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Jöreskog, K. ve Sörbom, D. (2001), LISREL: User's Reference Guide, Scientific Software International, Chicago.

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika Journal, 39*, 31–36.

Kalaycı, Ş. (Ed). (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. 2. Baskı. Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

Kapız, S. Ö. (2002). İş-aile yaşamı dengesi ve dengeye yönelik yeni bir yaklaşım: sınır teorisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 4*(3), 139-153.

Kaplan, M. (2007). Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Karabay, M. E. (2015). Sağlık personelinin iş stresi, iş- aile çatışması ve iş-aile-hayat tatminlerine yönelik algılarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi, 13*(26), 113-134.

Karaoğlu, B. O. (2019). İş-Yaşam Dengesinin Çalışanların İşe Olan Tutumuna Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Karataş, Z. (2020, Mayıs). COVID-19 pandemisinin toplumsal etkileri, değişim ve güçlenme. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi, 4*(1), 3-17.

Katı, M., ve Düşükcan, M. (2017). Performansla ilişkili motivasyon araçlarının kişisel özelliklere göre farklılığını belirlemeye yönelik bir araştırma. *Social Sciences, 12*(1), 1-24.

Kayım, N. (2018). Herzberg'in çift-faktör teorisi bağlamında motivasyon: Şeytan Marka Giyer filmi. *Uluslararası Toplum ve Kültür Çalışmaları Dergisi*(1), 31-45.

Kaynak, K. Ö., ve Öztuna, B. (2019, Mart). Erkeklerde iş-yaşam dengesi üzerine bir araştırma. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 10*(17), 859-876.

Keklik, A., Başol, O., ve Yalçın, E. C. (2020, Haziran). İş-yaşam dengesinin daha iyi yaşam endeksi çerçevesinde değerlendirilmesi: Oecd ülkeleri üzerine bir inceleme. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(1),20-33.

Keser, A. (2015). Çalışma yaşamı ile iş doyumu ilişkisine teorik bakış. *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası, 55*(1), 897-913.

Kıcır, B. (2018). Evden çalışanlarda iş-yaşam dengesi: Çevirmenler üzerinde bir araştırma. *"İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 20*(1), 133-157.

Kılıç, N. (1992). Motivasyonun İşgören ve İşletme Üzerindeki Etkileri ve İşgörenin Motivasyonunu Artırma Yolları, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Kılıç, Y., ve Yılmaz, E. (2019). İçsel, dışsal ve yönetsel faktörler bağlamında öğretmen motivasyon ölçeği'nin geliştirilmesi. *Eğitim Kuram ve Uygulama Araştırmaları Dergisi, 5*(1), 77-91.

Koçak, R. D., ve Özüdoğru, H. (2012). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonu ve performansı üzerindeki etkileri: Kamu ve özel hastanelerinde bir uygulama. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 76-88.

Korkmaz, A. (2017). Tehdit algısının sosyal hareketlere etkisi. *Sosyoloji Konferansları*(55), 479-493.

Korkmaz, O., ve Erdoğan, E. (2014, Ekim). İş yasam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalısan memnuniyetine etkisi. *Ege Akademik Bakış, 14*(4),541-557.

Korkmazer, F., ve Aksoy, A. (2017). Herzberg'in hijyen faktörlerinin çalışanların işten ayrılma davranışlarına etkisine yönelik bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 17*(2), 821-833.

Köroğlu, Ö. (2011). İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi: Turist Rehberleri Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.

Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., ve Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the workhome interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal, 52*(4), 704-730.

Küçük, V., ve Koç, H. (2004). Psiko-sosyal gelişim süreci içerisinde insan ve spor ilişkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10*(10),1-12.

Küçükant, U. (2019). X ve Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşam Dengesinin Algılanan Stres Düzeyine Etkisi: Gıda Sektöründe Bir İşletme Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(2), 86-115.

Lai, J., Ma, S., YingWang, Cai, Z., NingWei, ve Yao, L. (2020, Mart 23). Factors associated with mental health outcomes among health care workers exposed to Coronavirus disease 2019. *JAMA Network Open, 3*(3), 1-12.

Li, S., Wang, Y., Xue, J., Zhao, N., ve Zhu, T. (2020, Mart). The impact of COVID-19 epidemic declaration on psychological consequences: A study on active weibo users. *International Journal of Environmental Research and Public Health*(17), 1-9.

Lin, T., ve Bautista, J. R. (2016) "Predicting intention to take protective measures during haze: The roles of efficacy, threat, media trust, and affective attitude, *Journal of Health Communication*, 21(7), 790-799.

ManpowerGroup. (2021, Mayıs). *Pandemi sürecinde şirketlerde hibrit çalışma sistemi nedir?* ManpowerGroup: https://www.manpower.com.tr/blog/pandemi-surecinde-sirketlerde-hibrit-calisma-sistemi-nedir

Marşap, B., ve Gökten, P. O. (2016). Davranışsal muhasebe: kuramsal yaklaşım. *İşletme Araştırmaları Dergisi , 8*(4), 345-359.

Marteau, T.M., ve Berker, H. (1992) "The development of a six-item short-form of the state scale of the spielberger state-trait anxiety inventory (STAI)", *British Journal of Clinical Psychology*, 31(1), 301-306.

Mauno, S., ve Kinnunen, U. (1999). The effects of job stressors on marital satisfaction in finnish dual-earner couples. *Journal of Organizational Behavior, (20*), 879-895.

Medicana Web ve Yayın Kurulu (2021, Haziran 15). *Sağlık Rehberi*. Medicana: https://www.medicana.com.tr/saglik-rehberi-detay/9023/corona-korona-virusu-nedir?gclid=CjwKCAjwwqaGBhBKEiwAMk-FtCHx8sEK_jyMEh5fmL-elFvDz2aLhNJdK8ROmQQjxqOkWQilzAA8vBoCn9oQAvD_BwE

Meşhur, H. A. (2010). Organizasyonların tele çalışmaya ilişkin tutumlarına yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25*(1), 1-24.

Meydan, C., H. ve Şeşen, H. (2015). Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları, Detay Yayıncılık, Ankara.

Mocu, E. N. (2020, Kasım 25). *EY: Pandemi sonrası iş hayatında karma çalışma modelleri benimsenecek*. Sigortacı Gazetesi: https://sigortacigazetesi.com.tr/ey-pandemi-sonrasi-is-hayatinda-karma-calisma-modelleri-benimsenecek

Naithani, P. (2010). Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario. *Asian Social Science , 6*(6), 148-155.

Naktiyok, A., ve Ersarı, G. (2012). İş görenin içsel ve dışsal motivasyonunda stresle mücadele tekniklerinin rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16*(1), 81-101.

Narin, M., Marşap, A., ve Gürol, M. A. (2006). Global kadın girişimciliğinin maksimizasyonunu hedefleme: Uluslararası arenada örgütlenme ve ağ oluşturma. *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, 8*(1), 65-78.

Oflaz, M. (2018). İş Stresinin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi ve Buna Yönelik Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Onay, M., ve Ergüden, S. (2011). Örgütsel-yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik Kurumu. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3*(2), 221-230.

Orhan, E. B. (2019). Liderlik algısının iş tatmini üzerine etkileri; Fırat Üniversitesi örnek çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3*(2), 249-276.

Öcal, D., Kürklu, S., ve Tekin, K. (2015). Bir eğitim ve araştırma hastanesi cerrahi kliniklerde çalışan hemşirelerin stres ve motivasyon düzeylerinin belirlenmesi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi, 2*(3),147-154.

Ödemiş, G. (2018). Kadın Girişimcilerin iş Yaşam Dengesi Üzerine Araştırma: İzmir İli Örneği, Yüksek Lisans Tezi, İzmir Katip Çelebi Üniveristesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Önen, M., ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum, 5*(10), 43-63.

Örücü, E., ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini Iincelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 15*(1), 85-97.

Örücü, E., Kılıç, R., ve Kılıç, T. (2007). Cam tavan sendromu ve kadınların üst düzey yönetici pozisyonuna yükselmelerindeki engeller: Balıkesir ili örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 14*(2),117-135.

Özçelik, Z. (2021, Ocak-Nisan). COVİD-19 nedeniyle evden çalışma sürecinde performans değerlemesi: Bir kamu kurumu çağrı merkezi örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(58), 222-239.

Özdemir, İ. (2017). İş Stres ile İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide İşe Bağlılığın Rolü: Gemi Adamları Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Özdemir, Y.A., Şahin Tekin, T. ve Esin, A. (2015). *Çözümlü Örneklerle Örnekleme yöntemlerine giriş* (1.baskı). Ankara, Seçkin Kitabevi.

Özer, P. S., ve Topaloğlu, T. (2008). Motivasyonda Kapsam Kuramları. *Liderlik ve Motivasyon.* Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Öztürk, Z., ve Dündar, H. (2003). Örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörler. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4*(2),57-67.

Öztürk, Z., ve Doğuç, E. (2020). Hastanelerde performans değerleme sisteminin çalışan motivasyonuna etkileri hakkında çalışan görüşleri (Çankaya İlçesi örneği). *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 22*(2),519-536.

Pekdemir, I. M., ve Turan, A. D. (2018). Davranış teorilerinin bireysel, sosyal ve normatif açıdan kavramlaştırılması: BSN davranış modeli önerisi. *Istanbul Management Journal, 29*(85), 127-186.

Pekdemir, I., ve Koçoğlu, M. (2014). İşkoliklik ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkide kişilik özelliklerinin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(1), 309-337.

Pelit, M. (2019, Mayıs). İş Aile Yaşam Çatışması: Sakarya Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Peters, P., Dulk, L. d., ve Lippe, T. v. (2009). The effects of time-spatial flexibility and new working conditions on employees work-life balance. *Community, Work & Family, 12*(3), 279-297.

Polat, Ş. (2018). Kadın öğretmenlerde iş-yaşam Dengesi ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi, 4*(2), 187-205.

Psikoloji, K. (2012, Mayıs 5). *Motivasyonun Yaşamımızdaki Önemi Büyük*. Temmuz 2021 tarihinde Korto Psikoloji: https://kortopsikoloji.com/dergi/ayin-konusu-motivasyonun-yasamimizdaki-onemi-buyuk

Raykov T. (1997). Estimation of Composite Reliability For Congeneric Measures, Applied Psychological Measurement, 21, 173-182.

Rol, S., ve Alaeddinoğlu, F. (2020). COVID-19 pandemisi ve turizm üzerindeki etkileri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(Salgın Hastalıklar Özel Sayı), 233-258.

Sağlık, B. (2020, Haziran 3). *COVID-19 Nedir?* T.C.Sağlık Bakanlığı: https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66300/covid-19-nedir-.html

Saracel, P. D., Taşseven, D. D., ve Ay, N. (2015, Aralık). Örgütsel stresin iş motivasyonu üzerine etkisi: banka çalışanları üzerine bir uygulama. *Social Sciences Research Journal*, 4(4), 12-34.

Sarı, Ö. (2011). Toplumsal cinsiyet ve mesleki rol ilişkisi: hemşirelik bölümünde okuyan erkek öğrenciler örneği. *Erzincan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 2*(4), 493-504.

Savcı, İ. (1999). Çalışma yaşamı ile çalışma dışı yaşam alanlarının ilişkisi üzerine kuramsal yaklaşımlar. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 54*(4), 145-166.

Schumacker, R., E. ve Lomax, R., G. (2004). A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling, Lawrance Erlbaum Associates, New Jersey.

Seferov, N. (2018, Aralık). Algılanan Örgütsel Stresin İş-Yaşam Dengesi ve Kariyer Başarısı İlişkisindeki Aracılık Rolü: Modern Şirketler Grubu Yöneticileri Örneği, Yüksek Lisans

Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla.

Seçer, İ. (2013). SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi, Anı Yayıncılık, Ankara.

Serinikli, N. (2021, Ocak). COVİD-19 salgın aürecinde örgütsel değişim: uzaktan/evden çalışma modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 31*(1), 277-288.

Sharma, S. (1996). Applied Multivariate Techniques, John Wiley & Sons Inc., New York.

Song, S., Yao, X., ve Wen, N. (2021). What motivates Chinese consumers to avoid information about the COVID-19 pandemic?: The perspective of the stimulus-organismresponse model. *Information Processing and Management, 58*, 2-24.

Sönmez, R. V. (2020). COVID-19 kaygısının iş gören performansı motivasyonun üzerine etkisi: Hizmet sektöründe bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 7*(12), 154-175.

Sözcü. (2021, Haziran 7). *Hibrit çalışma modeli en çok kadınları etkileyecek*. Sozcu.com.tr: https://www.sozcu.com.tr/2021/dunya/uzmanlar-hibrit-calisma-modelinin-dezavantajlarini-anlatiyor 6472745/?utm_source=dahafazla_haber&utm_medium=free&utm_campaign=dahafazlahaber

Sözen, C., Yeloğlu, H. O., ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: mavi yakalı çalışanların motivasyonu üzerine görgül bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(22), 395-408.

Spinney, L. (2018, Ekim 18). *Dünyayı değiştiren salgın: İspanyol gribinin 5 ilginç etkisi*. BBC NEWS: https://www.bbc.com/turkce/vert-fut-45892354

Suvacı, B., ve Şimşek, M. C. (2021, Mart). İş-yaşam dengesi, örgütsel bağlılık ve çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi. *Social Sciences Research Journal, 10*(1), 185-194.

Şahin, F., Tabak, B. Y., ve Tabak, H. (2017, Ağustos). Motivasyon kuramları bağlamında akademik teşvik ödeneği uygulamasının değerlendirilmesi. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi, 7*(2), 403-410.

Şahin, M. M., ve Yılmaz, O. (2020). Sosyal sermayenin motivasyon ve iş tatmini arasındaki aracılık etkisi: Batman Üniversitesi Örneği. *Yönetim ve Ekonomi, 27*(3), 587-606.

Şeker, A., ve Cömert, Y. (2020). Tüketicileri hediye satın almaya yönelten motivasyonlar. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi, 4*(4), 22-42.

Şeker, Ş. E. (2014). Maslow'un İhtiyaçlar Piramiti. *YBS Ansiklopedisi, 1(1)*, 43-45.

Tabak, D. H. (2019). İş-Yaşam Dengesi ve Stres: İstanbul'da İlçe Belediyelerinde Çalışanlar Üzerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi,* Ankara: Nobel Yayınevi.

Tekin, B. (2020). COVID-19 pandemisi döneminde ülkelerinde COVID-19, sağlık ve finansal göstergeler bağlamında sınıflandırılması hiyerarşik kümeleme analizi. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi , 5*(2), 336-349.

Tekin, E. (2020). COVID-19 kaygısının motivasyon üzerindeki etkisi: Z kuşağı üzerine bir araştırma. *Turkish Studies, 15*(4), 1129-1145.

Tekin, G., ve Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in Erg teorisi ve çalışanların iş tatmini. *Social Sciences Studies Journal, 4*(17), 1559-1566.

Tekke, M. (2019). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en son düzeyleri: Kendini gerçekleştirme ve kendini aşmışlık. *Egitimde Nitel Araştırmalar Dergisi, 7*(4), 1704-1712.

TİM. (2020). *Türkiye İhracatçılar Meclisi ve COVID-19.* İstanbul: TİM.

Topdal, S. (2017). Aile dostu politikalar ve iş yaşamının uyumlaştırılması çerçevesinde uygulamaların değerlendirilmesi. *Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi, 12*(1), 45-66.

Topgül, S. (2016). İş ve aile yaşamı dengesi(zliği)nin kadın çalışanlar üzerindeki etkileri. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 23*(1), 217-231.

Tosun, C., ve Keskin, F. (2017). Çalışan-dostu kurumlarda iş-yaşam dengesi politikalı, kurumsal iletişim ve verimlilik. *Verimlilik Dergisi* (4), 7-27.

Tuğsal, T. (2017). İş-Yaşam Dengesi, Sosyal Destek ve Sosyo-Demografik Faktörlerin Çalışanların Duyarsızlaşmaları Üzerindeki Etkisi, Doktara Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Tuna, A. A., ve Türkmendağ, Z. (2020). COVID-19 Pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 12*(3), 3246-3260.

Tunç, C. (2019). İş – Aile Çatışması ve Çalışan İyi Oluş Hali İlişkisindeTeknoloji Kullanmanın Düzenleyici Rolü, Yüksel Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi*(88), 87-108.

Tüfekçi, U., ve Gökçe, A. (2015). Metal sanayinde çalışan kadınlar arasında algılanan bir risk faktörü olarak psikososyal riskler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Mühendislik Bilimleri ve Tasarım Dergisi, 3*(3), 301-3017.

Türk Dil Kurumu (2021, Haziran). *Türk Dil Kurumu Sözlükleri*. TDK: https://sozluk.gov.tr

Türkkan, G. (2010, Ocak). Motivasyon Değerlendirmesinde Endüktif Öğrenme Yaklaşımı, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Sakarya.

Türkmen, I., Kaya, R. R., ve Ersan, H. (2021). COVID-19 kişisel tehdit algısının COVID-19 önlemlerine uyma davranışları üzerine etkisi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 14*(1), 208-222.

Türkmen, O. O., Kavaklı, M., Ak, M., ve Uguz, F. (2020, Mayıs). The mediating role of self-compassion in the relationship between perceived COVID-19 threat and death anxiety. *Turkish J Clinical Psychiatry, 23*(1), 15-23.

Uludağ, G. (2019, Aralık). İş stresi ve motivasyon ilişkisine yönelik bir alan araştırması. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (33), 412-432

Unur, K., ve Pekerşen, Y. (2017). İş stresi ile toksik davranışlar arasındaki ilişki: aşçılar üzerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi, 14*(1), 108-129.

Uslu, E., Kartal, C., ve Durukan, T. (2018). Doğrudan pazarlama çalışanlarında duygusal zeka, performans algısı, motivasyon ilişkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 4*(1), 1-14.

Uygun, H. (2015). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Çalışan Motivasyonuna Etkileri ve Sağlık Sektöründen Bir Vaka Analizi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Uysal, B., Önal, A. C., Ekici, M. A., ve Kulakoğlu, E. (2019). Psikolojik yıldırma (mobbing) ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal, 7*(1), 280-337.

Ünsan, A. S. (2011). Motivasyonunun işten ayrılma eğilimine etkisi: Bir Alan Araştırması. *Akademik Bakış Dergisi*(25), 1-15.

Ünsar, A., İnan, A., ve Yürük, P. (2010, Haziran). Çalışma hayatında motivasyon ve kişiyi motive eden faktörler: Bir alan araştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12*(1), 248-262.

Üstün, Ç., ve Özçiftçi, S. (2020, Ocak). COVID-19 pandemisinin sosyal yaşam ve etik düzlem üzerine etkileri: Bir değerlendirme çalışması. *Anadolu Kliniği Tıp Bilimleri Dergisi, 25*(1).

Üstün, M., ve Taş, A. (2021, Ocak). X ve Y kuşağı öğretmenlerin kullandıkları motivasyon tür ve araçları. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi , 11*(1), 251-267.

WHO. (2020, Ekim 12). *Coronavirus disease (COVID-19)*. WHO: https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19#:~:text=symptoms

Worldometers. (2021, Mayıs 29). Worldometers: https://www.worldometers.info/coronavirus

World Food Programme (2020, Mart 30). *Coronavirus and the 5 major threats it poses to global food security.* https://www.wfp.org/stories/coronavirus-and-5-major-threats-it-poses-global-food-security

Yalçın, B. (2019). İş Yaşamında Var Olmama Durumu ve İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Yapar, T. (2005). Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Yavuz, N., ve Doğan, A. (2018). İş stresinin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinin esnek çalışma bağlamında test edilmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (35), 41-62

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 2*(3), 158-180.

Yıldırım, B. (2017). The relationship between principles' leadership practices and teachers' work-life balance. *International Online Journal of Educational Sciences, 10*(10),1-13.

Yıldırım, S. (2020, Ağustos). Salgınların sosyal-psikolojik görünümü: COVID-19 (koronavirüs) pandemi örneği. *Turkish Studies*,15(4), 1331-1351.

Yıldız, E. (2020). COVID-19 Pandemisinin Yaşam Tarzı ve Psikososyal Alandaki Etkileri. *Yeni Koronavirüs Hastalığının Toplum Üzerine Etkileri ve Hemşirelik Yaklaşımları.* Malatya: İnönü Üniversitesi Yayınevi.

Yıldız, S., Savcı, G., ve Kapu, H. (2014). Motive edici faktörlerin çalışanların iş performansına ve işten ayrılma niyetine etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 21*(1), 233-249.

Yurduseven, Y., ve Koç, H. (2017). Motivasyon araçlarının algılanma düzeyinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma: Bilgi teknolojileri işgörenleri üzerinde bir uygulama. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi, 1*(3), 1-13.

Zeynel, E., ve Çarıkçı, I. H. (2015). Mesleki motivasyonun, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: akademisyenler. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20*(3), 217-248.

İŞ YAŞAM DENGESİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışma hayatımdan dolayı gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum.					
Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.					
Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşlarımla birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum.					
Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.					
Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve hareket etme gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakarlık ediyorum.					
Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.					
İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.					
İşim ve özel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.					
İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.					
İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum.					
Yaşamımın ideal yaşam biçimini yansıttığımı düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığım düşüncesi ile yaşıyorum.					
Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıksız kararlar veriyorum.					
" Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurdum." diye düşünüyorum.					
İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum. (Uzaktan çalışıyorsam, mesai saatleri dışında da iş yapıyorum.)					
Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.					
İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum.					
İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.					
İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.					
Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum.					
Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.					

MOTİVASYON	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalışma hayatımda rekabet, beni motive ediyor.					
İş yerinde pek çok kişinin sorumluluğunu taşıyor olmak, beni motive ediyor.					
Arkadaşlarımla bir araya gelmek, düzenlenen yemek organizasyonları, online toplantı vb. beni motive ediyor.					
Ücretimin düzenli olarak artması, beni motive ediyor.					
İş güvencemin olması, beni motive ediyor.					
Başarımdan dolayı ödüllendirilmem (bahşiş, komisyon, primler vb.) beni motive ediyor.					
Kurumun sunduğu ücretsiz servis, öğle yemeği, içecek, otomat vb. olanaklar beni motive ediyor.					
İşimi nasıl yapacağım konusunda yeterince bağımsız olmam, beni motive ediyor.					
Çalışma arkadaşlarımla iş dışında (yemek, piknik vb.) da görüşebilmek, beni motive ediyor.					
İşimin kendimi geliştirmeye fırsat vermesi, beni motive ediyor.					
Yaptığım işte başarılı olmam, beni motive ediyor.					
Yaptığım işin bana çekici gelmesi ve işimi sevmem, beni motive ediyor.					
Bana ve özel yaşamıma saygı duyulması, beni motive ediyor.					
İşimi adil ve adaletli bir ortam içerisinde yapabilmek, beni motive ediyor.					
İş yerinde farklı alanlarda çalışmak, beni motive ediyor.					
İş yerinde kariyer imkanının olması, beni motive ediyor.					
İş yerimin sağlık ve çalışma güvenliğine önem vermesi, beni motive ediyor.					
Çalışma ortamının (ofis ya da uzaktan çalışma ortamınız) fiziksel şartlarının (ışık, aydınlatma, masa sandalye konforu, rahatlığı vb.) uygun olması, beni motive ediyor.					

ALGILANAN TEHDİT	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Koronavirüs salgını sağlığımı riske atıyor.					
Yaşam kalitem için çok ciddi tehdit oluşturuyor.					
Hem psikolojik hem fiziksel açıdan sağlığıma zarar veriyor.					

ALGILANAN STRES	Kesinlikle Katılmıyoru	Katılmıyoru	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Koronavirüs salgını ile ilgili haberler okurken kendimi aşırı gergin hissediyorum.					
Bu tür haberleri okuduğumda üzülüyorum.					
Bu tür haberleri okuduktan sonra kendimi endişeli hissediyorum.					
Bu tür haberleri okumaktan kendimi alıkoyamıyorum.					
Bu tür haberleri okurken kendimi stresli hissediyorum.					