

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**X VE Y KUŞAKLARININ İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÖRGÜTSEL
TÜKENMİŞLİKLERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Neslihan YILMAZ

MAYIS - 2019

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**X VE Y KUŞAKLARININ İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÖRGÜTSEL
TÜKENMİŞLİKLERİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Neslihan YILMAZ

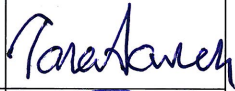

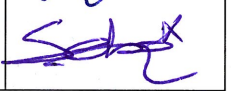
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Taner ACUNER

MAYIS - 2019

TRABZON

ONAY

Neslihan YILMAZ tarafından hazırlanan “X ve Y Kuşaklarının İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Tükenmişliklerine Etkisi” adlı bu Çalışma 14.06.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı’nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı - Adı ve Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Taner ACUNER	Başkan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Prof. Dr. Kader ŞAHİN	Üye	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ	Üye	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEŒ
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ-Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada bana ait olmayan her türlü ifade ve bilginin kaynağına eksiksiz atıf yapıldığını aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ediyorum.

Neslihan YILMAZ

20.05.2019

ÖNSÖZ

Türkiye’de çalışan nüfusun çoğunluğunu X ve Y kuşağı mensupları oluşturmaktadır. Hem hizmet sağlayıcı hem de hizmet alıcı konumundaki çalışan bireyin sergileyeceği performans ve elde edilecek sonuçlar birçok kişiyi etkileyecektir. Bu nedenle çalışan bireylerin mevcut yeteneklerinin ortaya çıkması ve kullanılmasını etkileyen stres faktörünün üzerinde etkili olan, yaşam alanları arasında sağlayacağı denge son derece önemli olmaktadır. Çünkü iş ve özel yaşam alanlarında sağlanamamış denge durumu birçok sorunu beraberinde de getirecektir. Bunlardan birisi de araştırmaya konu olan örgütsel tükenmişlik kavramıdır. Bu nedenle çalışmada, aynı örgüt içerisinde yer alan, farklı kuşaklara mensup X ve Y kuşağı çalışanlarının iş-yaşam dengelerinin örgütsel tükenmişlikleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. Böylece iş-yaşam dengesi ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkinin ortaya koyulması halinde örgütlerde uygulanan politikalar, devlet tarafından düzenlenen yasalar ve ilgili sendikaların alandaki uygulamaları bireyleri daha mutlu, çalışma yaşamını da daha verimli hale getirmek üzere iyileştirilebilecektir.

Tez çalışmamı birlikte yürüttüğümüz daha sonra sağlık problemleri nedeniyle çalışmamızı sonlandırmak zorunda kaldığımız, çalışmamın oluşmasında emeği geçen, her zaman bilgi ve deneyimleriyle bana yol gösteren eski danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım. Tez yazım süresince her türlü yardımı, bilgiyi ve desteği benden esirgemeyerek çalışmamı tamamlamada katkıda bulunan değerli danışman hocam Prof. Dr. Taner ACUNER’e en derin saygı ve şükranlarımı sunarım. Tez çalışma sürecinde takıldığım ve çaresizliğe kapıldığım bir dönemde bilgisini ve tecrübelerini esirgemeyen ve bu tezin bitmesinde yardımcı olan Arş. Gör. Mustafa Özgün ATALAY’a en derin saygı ve şükranlarımı sunarım. Araştırmanın her aşamasında desteğini esirgemeyen, her zaman yanımda olan ve bana destek olan annem Sevim YILMAZ ve babam Abdullah YILMAZ’a; bu stresli süreçte her zaman motivasyonumu yükseltmemi sağlayan ve önerilerde bulunan ablam Nihal AYKIN ve abim olarak görüp, değer verdiğim Hasan Hüseyin AYKIN’a ve her zaman mutlu olmamı sağlayan enerji kaynağım Yavuz AYKIN’a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez çalışmam için gerekli olan istatistiki verilerin toplanması sırasında uygulama yaptığım kamu kurumlarının yöneticilerine, uygulama sırasında tüm yoğunluğa rağmen zaman ayırıp sorularımı samimiyetle cevaplayarak verdikleri destek ve anlayış için çok değerli katılımcılara en derin saygı ve şükranlarımı sunarım.

Mayıs, 2019

Neslihan YILMAZ

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
GRAFİKLER LİSTESİ	XII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	1-3

BİRİNCİ BÖLÜM

1. KUŞAKLAR VE İŞ-YAŞAM DENGESİ.....	4-45
1.1. Kuşak Kavramı	4
1.2. İş Yaşam Dengesi.....	17
1.2.1. Kişinin Yaşam Alanları.....	17
1.2.2. İş ve Aile Arasındaki Etkileşim	18
1.2.3. İş ve Yaşam Dengesi Gelişimi	19
1.2.4. İş-Yaşam Dengesine Temel Oluşturan Kuramlar	23
1.2.5. İş-Yaşam Dengesinin Nedenleri	29
1.2.5.1. Bireysel Faktörler	29
1.2.5.2. Örgütsel Faktörler.....	30
1.2.6. İş Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları.....	34
1.2.6.1. İş Yaşam Dengesinde Yaşanan Sıkıntıların Örgütsel Yansımaları.....	34
1.2.6.2. Ailevi/İlişkisel Alandaki Sıkıntılar	36
1.2.6.3. Kişisel Alandaki Sıkıntılar.....	38
1.2.7. İş Yaşam Dengesini Sağlamak İçin Gerekli Destekler ve Kaynaklar.....	39
1.2.7.1. Örgütsel Destek Programları	39
1.2.7.1.1. Aile Dostu Programlar.....	39
1.2.7.1.2. Yönetici Desteği	41
1.2.7.1.3. İş Arkadaşlarının Desteği	41

1.2.7.1.4. Maaş ve Sosyal Haklar	42
1.2.7.2. Ailevi/Çevresel Destek ve Kaynaklar	42
1.2.7.3. Bireysel Destek ve Kaynaklar	42
1.3. İş-Yaşam Dengesinin Faydaları	43
1.3.1. İş-Yaşam Dengesinin İş Gören İçin Faydaları	43
1.3.2. İş Yaşam Dengesinin İşveren İçin Faydaları	44

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK.....	46-63
2.1. Tükenmişlik (Burnout) Kavramı.....	46
2.2. Örgütsel Tükenmişlik.....	47
2.3. Tükenmişlik Evreleri.....	48
2.4. Tükenmişliğin Belirtileri.....	49
2.5. Tükenmişlikle İlgili Modeller	50
2.6. Tükenmişlik Nedenleri.....	56
2.6.1. Bireysel (Kişisel) Faktörler.....	56
2.6.1.1. Demografik Değişkenler.....	57
2.6.1.2. Kişilik Özellikleri	57
2.6.2. Örgütsel (Çevresel) Nedenler	59
2.7. Tükenmişliğin Sonuçları	61
2.8. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. X VE Y KUŞAKLARININ İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİKLERİNE ETKİSİ.....	64-107
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	64
3.2. Araştırma Hipotezleri, Literatür Taraması ve Modeli.....	64
3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları.....	67
3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	67
3.5. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı.....	68
3.6. Uygulanan İstatiksel Analizler	69
3.7. Verilerin Analizi ve Bulgular	69
3.7.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler.....	69
3.7.2. Araştırma Verilerinin Normallüğünün Test Edilmesi	73
3.7.3. Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik Analizleri	74

3.7.4. Katılımcıların Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	77
3.7.5. X ve Y Kuşağının İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Tükenmişlik Davranışı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi	83
3.7.5.1. X Kuşağının İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Tükenmişlik Davranışı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi.....	83
3.7.5.2. Y Kuşağının İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Tükenmişlik Davranışı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi.....	94
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	108
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	113
EKLER.....	134
ÖZGEÇMİŞ.....	139

ÖZET

Tarihsel süreçlerde meydana gelen önemli değişiklikler veya olaylar, o dönem insanının özelliklerini de belirlemiştir. Oluşan birçok kuşak, bir öncekinden etkilenerek ve bir sonrakini etkileyerek yaşamını devam ettirmiştir. Özellikle bu etkiler, iş yaşamında da değişikliklere neden olmuştur. Bu dönemimizi kapsayan ve çalışma hayatının büyük bir kısmında bulunan X ve Y kuşağı iş görenleri birlikte çalışma imkanı bulmuştur. Bu çalışmanın amacı aynı kurum içerisinde görev alan X ve Y kuşağı çalışanlarını iş-yaşam dengelerinin örgütsel tükenmişlikleri üzerindeki etkisini incelemektir.

Araştırmaya, Gümüşhane İli'nde görev yapan 136 tane X kuşağı ve 164 tane Y kuşağı kamu çalışanı dahil edilmiştir. Çalışmada veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini ortaya koyacak sorular yer almaktadır. İkinci bölüm, Maslach'ın (1981) Tükenmişlik Ölçeği'nden uyarlanarak oluşturulan sorulardan oluşmaktadır. Üçüncü bölüm ise katılımcıların iş-yaşam dengelerini ölçümlemek üzere Çiğdem Apaydın (2011) tarafından oluşturulan İş-Yaşam Dengesi Ölçeği kullanılacaktır.

Araştırmaya konu olan Y kuşağı çalışanlarının kendilerinden büyük olan X kuşağı çalışanlarına göre daha fazla örgütsel tükenmişlik yaşama eğilimine sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca ankette yer alan ve kontrol değişkeni olarak analize sokulan demografik faktörlerden cinsiyet, eğitim durumu ve çocuk sayısının sonuçlar üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Çalışanların yaşları arttıkça duyarsızlaşmalarının azaldığı görülmektedir. Kendine zaman ayırma düzeyi arttığında da çalışanların duyarsızlaşma düzeylerinin azaldığı görülmektedir. Çalışanların özel yaşam alanlarına ayıracakları zamanın artması, duygusal tükenmişlik üzerinde azaltıcı bir etkiye neden olurken yaşamı ihmal etmeleri artırıcı bir etkiye neden olmaktadır. Çalışanların iş ve yaşam uyumunun kişisel başarı üzerinde artırıcı etkisi, yaşamı ihmal etmesi ile azaltıcı bir etkiye dönüşmektedir. Ayrıca iy yaşam uyumu ile duygusal tükenme arasındaki ilişki ile kendine zaman ayırma ve kişisel başarı arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu ve bu etki durumunun Y kuşağına özgü bir durum olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak; çalışanların yaşları arttıkça, yaşam alanlarında sağlanacak denge durumunun örgütsel tükenmişlikleri üzerindeki etkisi azalmaktadır.

Anahtar Kelimeler: X Kuşağı, Y Kuşağı, İş Yaşam Dengesi, Örgütsel Tükenmişlik

ABSTRACT

Significant changes or events in historical processes have also identified the characteristics of the people of that period. Many generations have been affected by the previous one and continued to live by affecting the next one. In particular, these effects have also led to changes in business life. Those working in the X and Y generations, which cover this period and are in most of the working life, have had the opportunity to work together. The aim of this study is to investigate the effect of X and Y generation workers who work in the same institution on the organizational burnout of work-life balances.

The study included 136 X generation and 164 Y generation public employees in Gümüşhane Province and Torul District. Data were collected by survey method. The questionnaire consists of three parts. In the first part, there are questions about the demographic characteristics of the participants. The second part consists of the questions created by adapting Maslach's (1981) Burnout Scale. In the third part, Work-Life Balance Scale, which was created by Çiğdem Apaydın (2011), will be used to measure the work-life balance of the participants.

The Y generation employees who are the subject of the study have a tendency to experience more organizational burnout than the older generation X employees. In addition, gender, educational status and number of children, which are the demographic factors included in the survey and analyzed as control variables, were found to be effective on the results. It is seen that the desensitization of the employees decreases with age. It is seen that the level of self-depersonalization decreases when the level of self-time increases. Increasing the amount of time that employees will devote to private living spaces has a diminishing effect on emotional burnout, while neglecting life has an increasing effect. Increasing effect of employees' work and life harmony on personal success turns into a reducing effect with neglect of life. In addition, the relationship between good life adaptation and emotional exhaustion, and the relationship between self-allocation and personal accomplishment were found to be positive and this effect was unique to the Y generation.

As a result; As the age of the employees increases, the effect of the balance status to be provided in the living spaces on the organizational burnout decreases.

Keywords: X Generation, Y Generation, Work-Life Balance, Organizational Burnout

TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması.....	6
2	Araştırmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırması.....	7
3	Kuşakların Dünya Genelinde Özellikleri ve Bu Süreçte Gerçekleşen Önemli Olaylar	7
4	X ve Y Kuşağının İş Hayatı ile İlgili İş Değerleri ve Bakış Açılıarı	14
5	Tarihsel Dönemler ve İş-Aile Yaşam Alanlarındaki Değişiklikler.....	21
6	İş-Yaşam Dengesinin Nedenleri, Doğası ve Sonuçları.....	29
7	İş, Ailevi/İlişkisel ve Kişisel Alanlarda Oluşan Sıkıntılar	34
8	Örgütler Tarafından Sağlanabilecek Aile Dostu Düzenlemeler	40
9	Tükenmişliğin Belirtileri	49
10	Örgütsel Tükenmişlik Modellerinin Bir Arada Değerlendirilmesi.....	55
11	Tükenmişliğin Sonuçları.....	61
12	Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri.....	63
13	Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	70
14	Araştırma Verilerinin Normallik Testi Sonuçları	73
15	Araştırma Verilerinin Skewness ve Kurtosis Değer Sonuçları.....	73
16	Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	74
17	İş-Yaşam Dengesi Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları	75
18	Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları	76
19	X Kuşağının İş Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin İfadeleri.....	77
20	X Kuşağının Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin İfadeleri	79
21	Y Kuşağının İş Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin İfadeleri.....	80
22	Y Kuşağının Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin İfadeleri	82
23	X Kuşağı İçin İş Yaşam Dengesi Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	84
24	X Kuşağı İçin İş Yaşam Dengesi Alt Boyutlarının Kişisel Başarı Davranışı Üzerindeki Etkisi	87
25	X Kuşağı İçin İş Yaşam Dengesi Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Davranışı Üzerindeki Etkisi	91
26	Y Kuşağı İçin İş Yaşam Dengesi Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Davranışı Üzerindeki Etkisi.....	95

27	Y Kuşığı İçin İş Yaşam Dengesi Alt Boyutlarının Kişisel Başarı Davranışı Üzerindeki Etkisi	99
28	Y Kuşığı İçin İş Yaşam Dengesi Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Davranışı Üzerindeki Etkisi	103
29	Hipotezlerin Kabul Edilip Edilmediğine Dair Tablo	105
30	Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi	107



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Sosyal Davranış Düzenliliği	4
2	Hayat Dengesi Modeli	22
3	Rol Gönderme Süreci	24
4	Sınır Kuramı: Temel Kavramlar ve Kavramların Karakteristikleri	27
5	İş Aile Sorunlarına Sistematik Yaklaşım.....	39
6	Cherniss Tükenmişlik Modeli.....	52
7	Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli.....	54
8	Çalışma Hayatı Açısından Birey ve İş Arasındaki Uyum ve Uyumsuzluk	61
9	Araştırma Modeli.....	67

KISALTMALAR LİSTESİ

TDK	: Türk Dil Kurumu
MBI	: Maslach Burnout Inventory
DT	: Duygusal Tükenme
KB	: Kişisel Başarı
DY	: Duyarsızlaşma
İYU	: İş Yaşam Uyumu
YİE	: Yaşamı İhlal Etme
KZA	: Kendine Zaman Ayırma
YİO	: Yaşamın İşten İbareti Olması

GİRİŞ

Tarihte meydana gelen önemli buluşlar ya da olaylar insanlık üzerinde iyi ya da kötü birçok etkiye neden olmuştur. Bu süreçlerde meydana gelen olaylar (sosyal, kültürel, ekonomik veya politik), o dönemin özelliklerini meydana getirmiştir. Oluşan bu dönemsel farklılıklar o dönem insanları üzerinde etki bırakmıştır ve bireylerin inanç, değer ve tutumlarında farklılıklar görülmüştür. Bu durum kuşak kavramının oluşmasında ve çeşitlenmesinde etkili olmuştur.

Literatürde genel olarak beş kuşağın varlığından söz edilmektedir. Fakat dünyanın farklı yerlerinde aynı zamanda gerçekleşen farklı olaylar bireylerin benzer deneyimler yaşayıp ortak aidiyet duygularının gelişmesini engellemektedir. Bu durum kuşakların tarihsel olarak sınıflandırılmasında farklılıklar göstermesine neden olmaktadır. Bu da birçok tarih aralığının ortaya çıkmasına ya da farklı kuşak tanımlarının oluşmasına neden olmaktadır.

Sessiz Kuşak (....-1945) birçok savaş yaşamış ekonomik kriz görmüş, kıtlık ve salgın hastalıklarla mücadele etmiş, okur-yazar olanların çok düşük olduğu bir dönemde yaşayan bireyler genellikle çalışkan, otoriteye karşı sadık, belirsizlikten hoşlanmayan ve bu yüzden tedbirli olan insanlardır.

Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), yıkıcı savaşların ardından nüfusta artış olmuş fakat savaşın sonuçları ülkeler için yine olumsuzlukları (ekonomik ve siyasi krizler) tetiklemiştir. Buna karşılık bireyler yine de üretkenlikleri ve fedakârlıklarından ödün vermemiştir. Bu dönemde yaşanan olaylar (çok partili hayata geçiş, anayasa değişikliği gibi) bireylerin ekmeği bile karne ile almasına neden olmuştur. Süreç içerisinde artan refah düzeyi, gerçekleşen göçler, üretim ve verimlilikte artışlar gözlemlenmiştir. Bu bireyler sadık, işkolik ve idealistik özellikler taşımaktadır. Savaşın neden olabileceği olumsuz sonuçları bilen bireyler birliktelik içerisinde işleri halletmeyi tercih ederler. Çalışmak için yaşamak sloganı onları yansıtmaktadır. İş ortamı onlar için aile gibidir ve örgütsel bağlılıkları çok yüksektir.

X Kuşağı (1965-1979), görüş ayrılıklarının (sağ-sol çatışmaları) belirgin hale geldiği, Cumhuriyet Dönemi'ndeki ilk askeri darbe olma özelliğini taşıyan 27 Mayıs 1960 darbesinin yaşandığı bir döneme tanıklık etmiştir. Bu kuşak özgürlük, barış, mutluluk ve huzur ortamının bozulduğu bu süreçte kitle iletişim araçlarından birisi olan televizyonla da tanışmıştır. Belirsizliğin yoğun olduğu bir dönemde yaşayan X kuşağı insanları, gelecek kaygısı içerisinde çok çalışmışlardır. Kariyerlerinde yükselme ve çok para kazanmayı amaçlamışlardır. Bu bireylerin

örgütsel bağlılık düzeyleri çok yüksektir. İşlerine karşı sergiledikleri bağlılık onların yıllar boyunca aynı kurumda çalışmalarına neden olmuştur.

Y Kuşağı (1980-2000) üyeleri cep telefonları, internet ve bilgisayar kullanımının yaygın olduğu bir ortamda büyümüşlerdir. Bu bireyler teknolojinin sayesinde istedikleri bilgiye kısa sürede erişmektedirler. X kuşağına göre teknolojiye daha yatkındırlar ve yaşamlarının bir parçası haline getirmişlerdir. 1980 Darbesi sonrası kuşak üyeleri fikirlerini açık bir şekilde beyan etme konusunda çekingenlik yaşamışlardır. Bireylerin otoriteye karşı güven ve saygıları azalmıştır. Bu dönemin insanları daha çok bireyselci tutumlar sergilemiştir. Çünkü çocuklarını hiçbir şeyden yoksun bırakmak istemeyen çift kariyerli aileler nedeniyle zamanını sokakta arkadaşlarıyla geçiren birey liderlik etme ve takım çalışması gibi konulara daha yatkındır. Y kuşağı çalışanları, örgütün sunacağı imkânlar (esnek kuralların bulunması, kararlara katılımın desteklenmesi, yükselme imkânlarının sunulması vb.) karşısında hassastır. Bu nedenle yaşamların boyunca birçok iş değişikliğine gidebilirler yani işe karşı bağlılıkları düşüktür.

Z Kuşağı (2001-....),birçok teknolojik yeniliğin ve kolaylığın olduğu bir dönemde dünyaya gelmiştir. Genellikle sosyal ortamlarda zamanlarını geçiren, aşırı bireyselleşme davranışları sergileyen kişilerdir. Z Kuşağı üyelerinin teknolojiye karşı zaafı yüksektir. Bu kuşak sabırsız davranışlar sergiler, birden çok işi aynı anda yapmaya çalışırlar, yapacakları işin eğlenceli bir yönü olmasını isterler.

Tarihsel süreçte değişime uğrayan unsurlardan biride iş kavramıdır. Ev kaynaklı yapılan üretim, ücret karşılığı çalışan bireyler tarafından bir merkezde toplanan fabrikalarda (iş yerlerinde) yapılmaya başlanmıştır. İlk başta makinayla bağdaştırılan, görevinin sadece üretim olduğu düşünülen insan faktörü zamanla düşünebilen ve duyguları olan bir birey niteliği kazanmıştır. Çünkü örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için nitelikli elamana ihtiyaç duymuşlardır. Artık uzun süren mesailer, bireyi önemsiz hissettirecek tutumlar, iş dışı faaliyetlerini kısıtlayıcı uygulamalar bireyler için cazip gelmemektedir. Bireyin iş yerinde sergileyeceği performans, gösterecekleri başarılar ve sosyal ilişkileri kurumun geleceği için önem arz etmektedir. İşletmeler bünyelerinde barındırdıkları farklı kuşak çalışanları nedeniyle farklılaşan beklentiler, kariyer hedefleri, sosyal konumlar ve rollere yönelik politikalar geliştirmek zorunda kalmışlardır. Çünkü farklılaşan çalışan profili işletmelerin de farklılaşmasına neden olmuştur. Bireyin iş dışı yaşamını destekleyici nitelikteki uygulamalara (esnek çalışma saatleri, maddi ve manevi haklar gibi) ağırlık verilmeye başlanmıştır.

Bireyler, ihtiyaçlarını karşılayabilmek için zamanının önemli bir kısmını işte geçirmektedir. Hem zihinsel hem de fiziksel enerjisinin bir kısmını işte harcayan bireyin başarısını etkileyebilecek birçok olumlu ya da olumsuz örgüt içi unsur (tek taraflı iletişim, yetersiz fiziki ortam, taktir görmeme vb.) ve ya kişisel faktörler (gerçekçi olmayan beklentiler gibi) söz konusu

olabilmektedir. Örgütlerde pozitif bir çalışma ortamının sağlanabilmesi için çalışanların sadece iş yaşamını değil, yaşam alanlarını da dengeleyebileceği düzenlemeleri gerçekleştirmesi gerekmektedir. İş veya özel yaşamında bireyin yaşayacağı stres her yaşam alanına da yansiyacaktır ve bireyin hayata karşı direncini düşürecektir. Çalışanların üzerindeki yoğun baskı zamanla fizyolojik ve psikolojik birçok rahatsızlığın ortaya çıkmasına ve işini yapmasına engel olabilecek sorunları meydana getirecektir. Bu yoğun baskı ve stres durumu bireyde tükenmişlik sendromunun ortaya çıkmasına neden olabilir. Tükenmişlik yaşayan birey işine karşı ilgisiz, devamsızlık yapmaya meyilli, diğer çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler bırakma gibi istenmeyen tutum ve davranışlar sergileyebilmektedir. Bu nedenle örgütler iş yaşam dengesizliğinin yarattığı sorunları ortadan kaldırmak için aile dostu programları uygulaması gerekmektedir. Böylece bireyler yaşam alanlarına ait istek ve beklentilerini gerçekleştirebilme imkânı bulabileceklerdir. Bu da iş yaşam dengesizliğinin bir sonucu olan tükenmişlik sorununu elimine edilmesinde etkili olabilecektir.

Tezin ilk bölümünde kuşakların özellikleri ve iş yaşam dengesi hakkında bilgi verilecektir. Kuşakların sahip olduğu özellikler ve oluşumlarında etkili olan dönemin tarihsel olaylarının neler olduğu ifade edilmektedir. İş yaşam dengesi kavramı ile ilgili olarak tarihsel süreçteki değişimi, açıklayan kuramlar, etkileyen unsurlar, dengeyi sağlamaya yönelik uygulamaların neden olabileceği sonuçlar yer almaktadır. Tezin ikinci bölümünde örgütsel tükenmişlik hakkında bilgi verilecektir. Tükenmişliğin oluşumu, evreleri, belirtileri, açıklayan kuramlar, üzerinde etkili olan unsurlar, başa çıkma yöntemleri, neden olabileceği sonuçlar üzerinde durulmaktadır.

Tezin üçüncü bölümünde **H₁** “X kuşağının iş yaşam dengesinin örgütsel tükenmişliği üzerinde bir etkiye sahip midir?” Ve **H₂** “Y kuşağının iş yaşam dengesinin örgütsel tükenmişliği üzerinde bir etkiye sahip midir?” sorularına yanıt aranmıştır. Böylece iki kavram arasındaki ilişkinin ortaya koyulması halinde pratik yaşamda örgütlerde uygulanan politikalar, devlet tarafından düzenlenen yasalar ve ilgili sendikaların alandaki uygulamaları bireyleri daha mutlu, çalışma yaşamını da daha verimli hale getirmek üzere iyileştirilebilecektir. Teorik alan açısından katkısına bakıldığında ise, çalışmanın özgün değeri dikkat çekmektedir. İş-yaşam dengesi ve örgütsel tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkinin ortaya koyulmasının teorik olarak ilgili alana yeni bir bakış açısı kazandıracığı düşünülmektedir. Araştırmada iş yaşam dengesi ve örgütsel tükenmişlik arasındaki etkiyi ölçümlenmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Ankette yer alan demografik faktörler ise analize kontrol değişkeni olarak sokulmuştur. Araştırma sonucunda denge durumunun bireylerin tükenmişlikleri üzerinde etkisi olduğu görülmüştür.

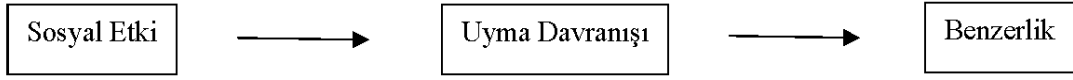
BİRİNCİ BÖLÜM

1. KUŞAKLAR VE İŞ-YAŞAM DENGESİ

1.1. Kuşak Kavramı

Bireyler topluluk halinde yaşayan ve etkileşim halinde bulunan varlıklardır (Şalap, 2016: 6). Topluluk içerisindeki bireyin etkileşim durumu, sosyal yönünü ön plana çıkarmaktadır. Bir bütün olan toplumun parçalarını oluşturan birey, hayata geldiği andan itibaren dahil olduğu toplum kurallarını sergileme eğilimi göstermektedir (Delahoyde, 2009: 29).Bireyin sergileyeceği bu durumun altında yatan neden ise sosyal etki olayından ibarettir. Bu nedensel ilişkiŞekil 1.'de gösterilmektedir.

Şekil 1: Sosyal Davranış Düzenliliği



Kaynak: Kağıtçıbaşı, 2014:68.

Mannheim, kuşağı incelerken sosyal unsurların dikkate alınması gerekliliğini ifade etmiştir. Biyolojik ve sosyal etkileşim nedeniyle oluşabilecek kişisel ve sosyal değişimler arasındaki ilişkinin araştırılması gerekliliği savunulmaktadır. Mannheim, 3 önemli kavram üzerinde durmaktadır. Bunlar;

- ✓ Kuşaksal konum (Generation Location): Bireylerin aynı tarihsel ve sosyolojik süreçlerde doğmaları ve bunun belirli bir davranış biçimini, duyguyu ve düşünceyi ortaya çıkarması olarak ifade edilebilir (Pilcher, 1994: 482) .
- ✓ Gerçeklik olarak kuşak (Generation As Actuality): Bu kavram sadece döneminin karakteristik, sosyal ve entelektüel akımlarına dahil olanları kapsamaktadır. Bu bağ, kuşaklar arası bilinci oluşturur (Edmunds ve Turner, 2002: 77). Yani aynı tarihsel süreç içerisinde benzer deneyimler yaşayan bireyler arasında oluşan somut gerçekliktir.
- ✓ Kuşak birimi (Generation Unit): Aynı kuşakta yer alan bireylerin benzer deneyimleri farklı biçimlerde geliştirmesidir (Wolff, 1993: 379).

Türk Dil Kurumuna göre kuşak; genellikle aynı yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu.' olarak tanımlamaktadır (TDK, 2018).

Kuşak; belirli zaman aralıklarında doğmuş, büyümüş ve yaşamını idame ettirmiş, bu zaman sürecinde tanık olunan olaylardan etkilenmiş dolayısıyla ortak özelliklere ve bakış açılarına sahip oldukları varsayılan insan grupları olarak tanımlanmaktadır (Zemke vd., 2013: 78).

Mannheim (1952), "kuşak" kavramının önemli iki unsuru olduğunu ifade etmektedir. Bunlar; tarihsel zamanda (kuşakların bulunduğu tarihsel süreç aralığı) ortak bir yerin varlığı ile o tarihin olayları ve deneyimleri tarafından şekillendirilen bu tarihsel konumun getirdiği ortak bilinç durumudur (Gilleard, 2004: 108). Kuşaklar arasındaki farklılıkların oluşmasına neden olan ortak bilinç ve ortak konum unsurlarıdır.

Ayrıca bireyler kendilerinden önceki kuşakların toplumsal özelliklerinden hem etkilenmekte hem de kendi kuşağında meydana gelen değişime ayak uydurarak, toplumsal olguları zamanın getirdiği ortak paylaşımlar ve deneyimlerle birlikte değiştirmektedir (Altıntuğ, 2012: 204). Bu değişimler sadece olumsuz anlamda gerçekleşmemektedir. Bir kuşağın askeri darbeye (1980) tanıklık etmesi, ekmek kuyruğunda beklemesi zor bir sürecin yaşandığını göstermektedir. Fakat artık teknolojinin yaygınlaşması ile her evde bilgisayar, internet gibi hayatı kolaylaştıran araç gereçlerin bulunması olumlu bir gelişme olarak söylenebilir.

Zaman içerisinde meydana gelen önemli sosyal, kültürel, politik ve ekonomik değişiklikler kuşakların başlangıç ya da bitiş zamanlarını belirlemede ana etken olmaktadır. Yani sadece kuşakların doğduğu tarih aralığı esas alınarak sınıflandırılmamalıdır. Aynı zamanda toplumun düşünce yapısı, olaylar karşısındaki hisleri ve edinilen deneyimleri de sınıflandırmada etken unsurlar olmalıdır (Zemke vd. 2013: 4).

Fakat dünyanın farklı yerlerinde aynı zamanda gerçekleşen farklı olaylar bireylerin benzer deneyimler yaşayıp ortak aidiyet duygularının gelişmesini engellemektedir. Bu durum kuşakların tarihsel olarak sınıflandırılmasında farklılıklar göstermesine neden olmaktadır. Bu da birçok tarih aralığının ortaya çıkmasına ya da farklı kuşak tanımlarının oluşmasına neden olmaktadır.

Sınıflandırılmış her kuşağın karakteristik özellikleri, değerleri, güçlü ve zayıf yönleri farklılık göstermektedir. Başka bir ifade ile her kuşağın kendine özgü özellikleri bulunmaktadır. Fakat herhangi bir kuşakta yer alan her bireyin de bu dönemin özelliklerini gösterdiğini söylemek doğru olmayabilir (Lower, 2008: 80).

Kuşakların sınıflandırılması ya da kapsadığı süreçler farklılıklar gösterse de literatürde genellikle kabul görmüş olan 5 farklı kuşaktan söz edilmektedir. Tablo 1’de, yerli ve yabancı literatürde yer alan, farklı tarihsel süreçleri kapsayan zaman aralıkları verilmiştir.

Tablo 1: Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması

	Sessiz Kuşak (1925-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-2000)	Z Kuşağı (2000 ve sonrası)
Akdemir (2013)	1925-1945	1946-1964	1965-1969	1980-2000	2000-
Altuntuğ (2012)	1946-1964	1965-1980	1981-2000	2000-....
Berkup (2014)	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994	1995-....
Carlson (2009)	1946-1964	1965-1982	1983-2001
Çetin (2016)	1927-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999	2000-....
Strauss ve Howe (2000)	1923-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2005	
Lancaster ve Stillman (2002)	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999	
Martin ve Tulgan (2002)	1925-1942	1946-1964	1965-1977	1978-2000	
Oblinger ve Oblinger (2005)-1946	1947-1964	1965-1980	1981-1995	1995-....
Tapscott (1998)	1946-1964	1965-1975	1976-2000	
Zemke ve diğerleri (2000)	1922-1943	1944-1960	1960-1980	1980-1999	

Kaynak: Genç,2017:5; Thomas C. Reeves ve Eunjung Oh,2008’den aktaran; Kaynak,2016:2

Kuşak kavramının literatürde kendine yer edinmesi temel olarak batı ülkelerinden (özellikle ABD) kaynaklanmaktadır. Başka bir ülkenin sosyal ve toplumsal değişimlerini esas alan bir sınıflandırmanın başka bir ülke üzerinde ne kadar geçerli olacağı tartışılmaktadır (Gürbüz, 2015: 41). Bu nedenle çalışmada kullanılacak olan yaş aralıkları Türkiye için önemli olan kırılma noktaları (tarihsel, ekonomik ve sosyal olaylar) göz önünde bulundurularak en uygun yaş aralığı kullanılacaktır (Akar, 2018: 120). Örneğin, Batı ülkelerinde Y kuşağı 1975 ve sonrası doğanlar olarak kabul edilmektedir. Bunun nedeni o yıllarda bilgisayarın yaygınlaşması ve evlerde yerini almasıdır. Fakat Türkiye’de 1980 ve sonrasında yaşanan teknolojik gelişmeler Y kuşağının yaş aralığını ileri bir tarihe çekmiştir (Kuru, 2014: 2).

Araştırmada geçerli olan kuşak sınıflandırması Türkiye’de yapılan çalışmalardaki farklı kaynaklardan elde edilen verilere göre yapılmış olan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırması

Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
....-1945	1946-1964	1965-1979	1980-2000	2001-....

Kaynak: Hatipoğlu,2014:83

Toplum içerisinde yer alan bireylerin tutumları ve sergiledikleri davranışları, çocukluklarının ailesel ve kültürel deneyimleri ile şekillenmektedir. Ayrıca bulunulan dönemin özellikleri de kuşakların tanımlanmasında yardımcı olmaktadır (Fox, 2011: 22).Literatürde yer alan kuşak sınıflandırmasına göre dünyada ve Türkiye’de meydana gelen önemli olaylar Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3: Kuşakların Dünya Geneline Özellikleri ve Bu Süreçte Gerçekleşen Önemli Olaylar

Kuşakların Doğum Yılı	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Önemli Üretimler	Otomobil	Televizyon	Kişisel Bilgisayar	Tablet / Akıllı Telefon
İletişim Yolları	Yazılı Mektup	Telefon	E-mail/ Mesaj	Sosyal Medya
Genel Görünüş	Pratik	Optimist	Şüpheli	Ümitli/İyimser
Meslek Ahlakı	Kendini İşe Adamış	Hırslı	Dengeli	İddialı
İlişkilerdeki Tutumu	Fedakar	Tatminkar	Kendini Adamaya İsteksiz	Sadakati Düşük
İşyerinde Ödüller	“ İyi bir iş memnuniyeti, iş güvenliği ile sağlanır”	“Para, unvan, takdir”	“Serbestlik en yüksek ödüldür”	“İşini amaca sahip olarak gör”
İşyerinde Eğitime Bakış Açısı	“Ben zor yolla öğrendin, sen de yapabilirsin”	“Çok fazla eğitersen iş yerini terk ederler”	“Ne kadar çok öğrenirlerse o kadar çok kalırlar”	“Sürekli öğrenme bir yaşam biçimidir”
Meydana Gelen Önemli Olaylar (Dünya)	1929: Ekonomik Buhan 1930: Sinema 1940: 2. Dünya Savaşı 1945: Kore Savaşı 1930-1960: İşçi Sendikası	1950: Televizyonun ortaya çıkışı 1955: Sivil Hakları Hareketi 1957: Sovyetler Birliğinin Sputnik uydusunun uzaya fırlatılması 1960: Vietnam Savaşı 1962: Küba Füze krizi 1963: John F. Kennedy suikasti	1967: Che Guevara'nın öldürülmesi 1968: Martin Luther King suikasti 1968: Sorbonne Üniversitesi İsyanı 1969: İlk Aya İniş 1969: Woodstock 1970: Kadın özgürlüğü hareketi 1973: Watergate ve enerji krizi 1976: Tandyand Apple kişisel bilgisayarları	1989: Berlin Duvarının Yıkılışı 1981: MTV 1984: AIDS 1986: Challenger Afeti 1995: Oklahoma City saldırısı 1990s: Clinton-Lewinsky skandalı 1999: Columbine Lisesi Katliamı 1980s-90s: İnternet ve ESPN'in ortaya çıkışı

Tablo 3: (Devamı)

Kuşakların Doğum Yılı	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Meydana Gelen Önemli Olaylar (Türkiye)	1923-1938: Atatürk Devrimleri 1923-1950: Tek Partili Dönem	1946-1960: Çok Partili Dönem 1948: Türkiye, UNESCO üyesi- İnsan Hakları Evrensel Beyanamesi imzalandı. 1950-1960: Demokrat Parti Dönemi 1960. 27 Mayıs Darbesi 1961: Anayasa ve artan özgürlükler	Nüfus Planlamaları Kalkınma Planları İlk Toplumsal TV Yayını 1971: 12 Mart Muhtırası ve TSK Müdahalesi 1973: Petrol Krizi 1974: Kıbrıs Harekatı	1980: 12 Eylül 1980 Darbesi 1982 Anayasası 1980-1987: Siyasal Yasaklar Dönemi 1983-1987: Özallı Yıllar 1984 sonrası: PKK Örgütlenmesi 1997: 28 Şubat Kararları
Gelişen Olaylar Sonucu Oluşan Karakter Özellikleri	Risk alma konusunda isteksiz Otoriteyi savunan Sadık Tutarlı Yeniliklere kapalı Çalışkan Detaycı Üretim odaklı	İdealist Sebatkar İş odaklı Sadık Kendi kendini motive eden Tutumlu Sanata ve estetiğe düşkün	İdealist Materyalist Bireysel Kuşkucu Verilen değere karşı ödüllendirme istemi	Optimist İş- Yaşam Dengesi Öğrenmeye istekli Yeni teknolojilere uyumlu Takım oyuncusu Resmiyetten uzak Eğlenmeyi seven Tüketim odaklı

Kaynak: Fenzel, 2013:22-23; Tolbize, 2008:8-9

Çoklu Kuşak Kuramı'na göre farklı zamanlarda hayatlarını idame ettiren bireylerin döneminin sosyal, tarihi, kültürel ve siyasi olaylarından etkilendiğini, bu nedenle de farklı inanç, değer, tutum ve beklentilerinin oluştuğunu ve tüm bu farklılıkların çalışma ortamına taşındığını, bireylerin tutum ve davranışlarının üzerinde etkili olduğunu varsaymaktadır (Glass, 2007: 99).

• **Sessiz Kuşak- (Silent Generation/ Tradionalists)(-1945)**

En son 1945 yılında doğan bireylerin dahil olduğu kuşağı ifade etmektedir. Bu kuşağın literatürde birçok ismine rastlanmaktadır. Bunlardan bazıları; Geleneksel Kuşak, Kayıp Kuşak, Büyük Değişim Kuşağı, Savaş Kuşağı, Depresyon Kuşağı ve bizdeki ismiyle ise Cumhuriyet Dönemi Kuşağı olarak ifade edilebilir (Tolbize, 2008: 2).

Bu kuşağı genel itibariyle incelediğimizde yaşamış olduğu savaşlar, ekonomik kriz gibi dünyada büyük yankı uyandıran olayları tanıklık etmişlerdir (Daloğlu, 2013: 32). Yaşanılan sıkıntılar bu kuşağın çok çalışkan, gayretli, otoriteye sadık kişiler olmasında etkili olmuştur. Risk almayı sevmezler, güvenli böyle her zaman ilk tercihtir. Hayat felsefelerinde yaşamak için çalışmak inancı yatmaktadır (Kupperschmidt, 2000; Howe ve Strauss, 1991; İzmirlioğlu, 2008;

Zemke vd., 2013; Delahoyde, 2009'den aktaran; Baydar, 2016: 18). Ayrıca ilk kuşak olma özelliğine de sahiptir.

- **Bebek Patlaması Kuşağı (The Baby Boomers) (1946-1964)**

1946-1964 yılları arasında doğan bireyler büyük patlama kuşağına mensupturlar. Bu kuşağın en yaşlı üyesi 73, en genç üyesi ise 55 yaşındadır. Savaş sonrası yaşanan kıtlık, nüfus oranlarındaki düşüş sonrası meydana gelen nüfus patlaması bu kuşağın isminin oluşmasında etkin olmuştur. Soğuk savaş kuşağı olarak da adlandırılmaktadır.

Bu kuşağı bireyleri üretken, çalışkan ve fedakarlık özelliklerini bünyesinde barındırmaktadır. Bebek patlaması kuşağı, sessiz kuşağın tam tersine çalışmak için yaşamak inancına sahiptir. İşe karşı bu kadar bağlı olmaları aileleri de dahil olmak üzere iş dışındaki diğer şeylere vermeleri gereken dikkatlerini işe yönlentmelerine neden olmuştur (Öz, 2015: 6).

Toplum olarak 2. Dünya Savaşı'na katılmasak da savaş ve sonrası kaosun bitmemesi, barışın ortamının sağlanamaması devletleri siyasi ve ekonomik olarak zora sokmuştur. Birçok devlette ekmek karne ile alınmaya başlanmıştır (Erhan, 1996: 230).Bu dönemde ülkemizde çok partili hayata geçiş olmuştur. Aynı zamanda refah seviyesinde artış, kırsal kesimlerden kentlere göç, üretim ve verimlilikte artışlar, demiryoluna alternatif olarak kara yollarında yaygınlaşma, okur-yazar oranlarında artış gözlemlenmiştir (Seçkin, 2000: 103). 27 Mayıs ihtilaline şahitlik eden ve o dönem başbakanlık yapan Adnan Menderes'in idamını gören Türk vatandaşları içine kapalı bir şekilde hayatlarını devam ettirmişlerdir (Toruntay, 2011: 70).

Bu kuşağın diğer bir özelliği de 68 kuşağının yaratıcıları olmalarıdır. 2. Dünya Savaşı sonrasında oluşan eşitlik, bağımsızlık, adalet, özgürlük ve kardeşlik gibi değerleri savunan bireylerin oluşturduğu bir kuşaktır. Savaşın bitmesiyle barış havasının hüküm sürmesi liberal akımın etkileri ile oluşmuştur (Özgür, 2013: 50).

- **X Kuşağı (Baby Burst) (1965-1979)**

X Kuşağının ismi 'ex olmak' tan doğmuştur. Ayrıca kayıp kuşakta denilmektedir. Bu süreçte ki doğum oranlarındaki azalma nüfus artışının da yavaşlamasına neden olmuştur (Ününsan,2005'ten aktaran; Gürçan, 2018: 65).Diğer isimleri ise, Bebek İflası Kuşağı (Baby Busters), Patlama Sonrası Kuşak (Post-Boomers), Tembel Kuşak (Slackers), Gölge Kuşağı (Shadow Generation) şeklindedir (Srinivasan, 2012: 53).

X Kuşağının genel özellikleri;

- ✓ Otoriteye karşı saygılı davranmaktadır.
- ✓ İş hayatında önemli bir konumda bulunmak isterler. Bu yüzden kendilerini geliştirecek ve yükselme imkanı sağlayacak karşı daha çok eğilimleri vardır.
- ✓ Bu kuşak televizyonu tanıyan ilk kuşak olma özelliği taşımaktadır.
- ✓ Zamanla meydana gelen teknolojik değişikliklere karşı uyum sağlama zorunluluğu oluşmuştur.
- ✓ Bu kuşak için toplumsal problemler gözardı edilebilecek bir konu değildir.
- ✓ Karşılaşacakları problemleri kendi başlarına çözme eğilimi göstermektedirler.
- ✓ Grup halinde hareket etmek yerine bireysel çözüm yolları üretmek daha cazip gelmektedir. Bunun nedeni o tarihsel süreçte meydana gelen olaylar (ailevi, sosyal, finansal) nedeniyle bireylerde oluşan güvensizlik duygusudur.

68 Kuşağı'nın etkilerinin hala hissedildiği, 1980 Askeri Darbesi ile suskunluk dönemine giren Türkiye'nin çalkantılı siyasi süreci arasında kalan X Kuşağı, Kayıp Kuşak olarak da adlandırılmaktadır.

Geçiş Dönemi Çocukları adlandırılan bu kuşak 1965-1979 yılları arasında doğmuştur. En yaşlı üyesi 54, en genç üyesi ise 40 yaşındadır. Geçiş kuşağı olarak adlandırılmasının nedeni sosyalizmden liberalizme doğru bir yönelmenin olması, değerlerdeki değişimler, iki farklı akımı yaşanmış olması olarak söylenebilir. Toplumdaki gelir grupları arasındaki farklılığın artması, farklı statü gruplarının oluşması toplumsal yapıdaki değişikliklere örnek gösterilebilir (Seçkin, 2000: 104).

Büyük Patlama kuşağının, 2. Dünya Savaşı sonrası sistemin canlandırılması için yapmış olduğu keynesyen politikalar ile artan refah seviyesi beraberinde ülkelere büyük miktarda maliyet artışlarını da getirmiştir. Daha sonra liberal ekonomi politikalarına geçiş gerçekleştirilmiştir. Fakat sosyal devlet anlayışıyla hareket eden ülkemizin bu maliyetleri karşılayabilecek ekonomik güce sahip olmaması bir süre sonra bu kuşak üzerinde büyük etki bırakacak petrol krizinin (1973) yaşanmasına neden olmuştur. Bu kriz büyük işletmeleri zora sokmuş ve toplumun refah düzeyini düşürmüştür. Bu da X kuşağının bu karışık ülke durumunda yaşam mücadelesi vermesine neden olmuştur (Altuntuğ, 2012: 205). Bu belirsizlik içerisinde yaşamlarını devam ettiren bireyler gelecek kaygısı ile daha çok çalışmış ve daha iyi yerlere gelip kariyer yapmış ve daha fazla para kazanmayı hedeflemişlerdir. Daha iyi yerlere gelmek isteyen bireylerin eğitime karşı bakış açısı da değişmiş ve üniversite eğitimine ağırlık vermişlerdir.

Bu dönemde vatandaşlarımız yeni yeni televizyonla tanışmaya başlamıştır. Ayrıca bu dönemde kadınların iş yaşamına daha fazla katıldıkları, yaşam standartlarını artırmak için daha az çocuk sahibi oldukları ve paraya verilen önemin arttığı görülmektedir (Aydın ve Başol, 2014: 4).

X kuşağında yer alan bireylerin, işyerlerine bağlılıkları, iş motivasyonlarının yüksekliği, otoriteye karşı duydukları saygı, rekabetçi kişilikleri ve aynı işi yıllar boyunca yapabilme istekleri çalışma yaşamlarıyla ilgili sergiledikleri ortak özelliklere örnek olarak verilebilir (Öz, 2015: 10).

Kadınların iş yaşamına atılmaları ya da artan boşanmalar geleneksel yaşam tarzının değiştiğinin bir göstergesidir (Glass, 2007: 99). Boşanma ile tek ebeveyle kalan ya da her iki ebeveyninde çalışması nedeniyle birlikte zaman geçiremeyen çocuklar genç yaşta sorumluluk alma durumunda kalmışlardır. Bu çocuklarda daha çok bireyselliği ön plana çıkarmıştır. İlerleyen zamanlarda çalışma yaşamına atılan bu bireyler tek başlarına çok iyi çalıştıkları ve bu da işe odaklanmalarını kolaylaştırdığı görülür. Fakat bu takım halinde çalışmadıkları anlamına da gelmez. Önceki kuşağın bireylerine göre takım çalışmasına karşı daha yatkındırlar. Çünkü başarı, çaba onlar için önemlidir. Özgürlüğe düşkünlükleri aynı zamanda çalışma ortamında yönetilmekten çok yaratıcılıklarıyla iş yapma isteklerini de gün yüzüne çıkarmıştır. Sürekli öğrenme odaklıdırlar. Öğrenen organizasyonlar teriminin karşılığını vermektedirler. Ayrıca geleneksel aile yapısındaki değişimler de bu bireylerin İş ve özel yaşamlarında ki dengeye verdikleri önemi artırmıştır (O'Bannon, 2001: 98). Bireyler iş ve yaşam değerlerine önem vermektedir fakat ağır basan taraf aileleridir, yaşam kısmıdır. Bunun nedeni de kuşağın zaman sürecini kapsayan dönemde meydana gelen olayların kişilerde devlete karşı oluşturduğu güvensizliğin özel yaşamıyla karşılaşmaya çalışmasıdır.

Bu kuşağın birçok teknolojik yenilik (televizyon, kişisel bilgisayar vb.) ile tanışması ve bu gelişmelere ayak uydurması gerekliliği çağın gerisinde kalma, ayak uyduramama gibi kaygıları taşımalarına neden olmuştur. Bireyler kendilerini toplumdan dışlanmış hissene kapılmıştır.

İş yaşamında değişime karşı direnmezler ve uyumlu olmaya çalışırlar. Çok keskin çizgilerle belirlenmiş kuralları pek tercih etmezler. Özgürlüklerine düşkün oldukları için işyerinde esneklik isterler. Para onlar için motivasyon aracı değildir. Fakat olmaması durumunda motivasyon kaybına neden olduğu görülmüştür (Ergin, 2018: 21). Önceki kuşağın aksine 'yaşamak için çalışmak' fikrine sahiptirler.

- **Y Kuşağı (Milenyum) (1980-2000)**

1980 ve 2000 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. En yaşlısı 39 ve en genci ise 19 yaşındadır. Bu kuşak aynı zamanda Dot.com nesli, ninetendo nesil, dijital kuşak, gelecek kuşak, güneş ışığı nesli, siber çocuklar gibi isimlerle de anılmaktadır (Srinivasan, 2012: 52).

X kuşağından sonra doğan bireyleri ayırmak ve tanımlayabilmek için İngilizcede 'neden'anlamına gelen 'Why' kelimesinin Y harfi kullanılmıştır. Why kelimesi tesadüfi değildir. Bu kuşak devamlı sorgulayan bir karaktere sahip olduğu için bu isim verilmiştir (Şenturan vd., 2018: 174).

Y kuşağının genel özellikleri (Yücebalkan ve Aksu, 2013: 19; Martin, 2005: 40);

- ✓ Teknoloji yaşamlarının bir parçası haline gelmiştir. Kişisel bilgisayarlar, cep telefonları, internet gibi teknolojik gelişmeler açısından önceki kuşağa göre daha aktif kullanılmaktadırlar.
- ✓ Eş zamanlı olarak birçok işi yapabilmektedirler. İleri görüşlü olmaları, bilgiyi kısa sürede elde edebilmeleri ve işe odaklanabilmeleri sayesinde bu durumun üstesinden gelebilmektedirler.
- ✓ Bu kuşak, sosyal hayata önem vermektedir ve zamanlarının bir kısmını sosyal aktiviteler için ayırmaktadırlar. Aynı zamanda iş ortamını da bir sosyalleşme ortamı olarak görmektedirler.
- ✓ Özgüvenleri yüksektir ve sorgulayıcı bir yapıya sahiptirler.
- ✓ Bu kuşak tarafından otorites pek istenmemektedir. Karşılıksız saygı yerine kendisine yakın hissettiği, sevdiği, saygın gördüğü üstlerine karşı tavrını belirler.
- ✓ Onlar için ideal çalışma ortamı duyarlılığın olduğu ve esnekliğin tanındığı bir kurum hayatıdır.
- ✓ Alınacak kararlarda çalışanlarında katılımının sağlanması tercih edilmektedir.

Bu dönemde Türkiye'de askeri darbe, sosyal yaşamda meydana gelen değişimler, uygulanan yasaklar, teknolojik gelişmeler meydana gelmiştir.⁶⁸ Kuşağı'nın yarattığı siyasi kutuplaşmalar, oluşan sağ-sol çatışmaları ve bu karmaşayı sonlandırmak adına yapılan 12 Eylül 1980 Askeri Darbe kuşak üzerinde olumsuz etkiler bırakmıştır. Bu süreçte yaşanan birçok gözüktüme alma, işkence uygulama ve meydana gelen ölümler toplumda suskunluğa neden olmuştur (Şahin, 2010: 6). Yaşam şartlarında meydana gelen değişimler Y kuşağının farklı ümitler, beklentiler ve tercihlere yöneltmiştir (Yalçın vd., 2013: 151).

Y kuşağı cep telefonları, internet ve bilgisayar kullanımının çok yaygın olduğu bir ortamda büyümüşlerdir. Teknolojiye çok yatkındırlar ve kısa sürede yenilikleri öğrenebilirler. Bu durum istedikleri bilgiyi istedikleri zamanda ve yerde hemen erişim imkanı sağlamıştır. Globalleşen ilk bireyler olma özelliğini de göstermektedirler. Bu nimetler Y bireylerinin daha da bireyselleşmelerinde ve önceki kuşağa göre aileleriyle aralarındaki iletişimin daha da açılmasına neden olmuştur. Aynı zaman da teknoloji bağımlısı bireyler haline gelmişlerdir. Hayatlarının vazgeçilmez bir parçasıymış gibi davranırlar ve her zaman yenilikleri takip etmektedirler (Keleş, 2011: 131).

Y kuşağı bireyleri iş ve yaşam dengelerine çok önem verirler. Narsist, özgüvenli, becerikli, açık fikirli, başarı odaklı, bireyci ve girişimci ruha sahiptirler. Özgürlüğü severler, esnek çalışma saatlerini tercih ederler, resmiyetten pek hoşlanmazlar ve otoriteye karşı pek ılımlı değillerdir. Yeniliklere açık ve dışa dönük bireylerdir. Üstleri tarafından isimlerinin bilinmesi, bir konu hakkındaki fikirlerinin sorulması, çalışanlara karşı duyarlı olunması onlar için işe karşı bakış açılarını olumlu yönde değiştirmektedir. Yükseköğrenimlerini tamamlayan ve eğitime değer veren kişilerdir. Bireysel zenginlik onlar için çok önemlidir. Kendilerini geliştirme imkanı sunabilecek işyerleriyle çalışmak isterler. Çünkü bu kuşak bireyleri sadece iyi çalışma koşullarının kendileri için iş güvencesi sağlamadığına inanmaktadır. İçerisinde buldukları kurumların kendilerine yetki verme ve terfi imkanı sunmaması bireyleri başka işlere yönlendirmektedir. Diğer kuşaklara göre hayatlarına 10 dan fazla iş sığdırabildikleri görülmüştür. Ayrıca aynı anda birçok işi de yapmak isterler (Daloğlu, 2013: 35).

Y kuşağı çocuğunun aile içerisindeki yeri söz dinleyen birey olmaktan çıkıp aileyi yöneten isteklerini yerine getiren bir birey haline dönüşmüştür. Aynı durumun iş ortamında da geçerli olacağını düşünürler. İstekleri hiç bitmez. İstedikleri çoğu şeyin yerine getirildiği, çoğu şeye erişimin kolay olduğu bir ortamda büyüyen bireyler sabırsızlardır. Kendilerini hemen göstermek ve kanıtlamak isterler. Kısa sürede sorumluluk alıp göstermiş oldukları performansın sonucunu görmek isterler. Bu kuşak üyeleri öğrenme istekli, takım halinde çalışabilen, ilişki kurmaya çok yatkın, sosyal konulara karşı duyarlı bireylerdir. Bazı kaynaklar bu kuşağın başarılı olduğunu düşünürken, bazıları ise zaman yönetimini iyi gerçekleştiremediklerini ve başarısız olduklarını savunur.

Y kuşağı bireyleri iş ortamında şeffaflığa çok önem verirler. Bir karar verileceği zaman fikirlerinin alınması ve kararlara katılım onlar için büyük önem arz eder. Göstermiş oldukları performansın geri bildirimini onlar için değerlidir. İşlerini hallederken direkt, bir aracı olmadan halletmek isterler (McEwan, 2009'den aktaran; Ergin, 2018: 24).

Ülkemizde bu süreçte meydana gelen farklı siyasal, sosyal, ekonomik veya kültürel değişimler bu kuşağın genel Y kuşağı profilinden farklı özellikler taşımasına neden olmuştur. Türkiye’de ki kuşağın göze çarpan farklılıkları (Ekşili ve Antalyalı, 2017: 93).

- ✓ 1980 Darbesi, sanılanın aksine boşanmış, çift gelirlili, orta yaş ve üstü bireylerin oluşturduğu aileler yerine, çalışmayan genç sindirilmiş bireylerin yetişmesine neden olmuştur.
- ✓ Yurt dışında çocukluk dönemlerinde bilgisayarla tanışan bireyler yerine ergenlik döneminde bilgisayar edinebilen bireyler olmuştur.
- ✓ Türkiye’de ekonomik krizlere şahitlik eden çocuklar varken diğer tarafta refah içinde yaşamlarını devam ettiren, çocukluklarını huzurlu bir şekilde geçiren bireyler olmuştur.
- ✓ Kaos içerisinde yaşamlarını sürdüren bu kuşağın geleceğe karşı bakış açısı da paralel olmuştur.
- ✓ Meydana gelen, bireyde olumsuz etkiler oluşturan olaylar, kişilerde güven duygusunun azalmasına ve otoriteye karşı duyulan saygının yitirilmesine böylece yol gösterici rolüne sahip bireylere sıcak bakılmamasına neden olmuştur.

Çalışma yaşamının çoğunluğunu oluşturan X ve Y kuşağı bireylerinin iş hayatı ile ilgili iş değerleri ve bakış açılarına ait özellikleri Tablo 4’de yer almaktadır.

Tablo 4: X ve Y Kuşağının İş Hayatı ile İlgili İş Değerleri ve Bakış Açıları

İş Hayatı ile İlgili İş Değerleri ve Bakış Açıları	X Kuşağı	Y Kuşağı
İş ve Şirkete İlişkin Temel Değerler ve İnançlar	Yaşamak için çalışır. Mantık ön plandadır. Geleneksel yöntemler kullanılmaktadır. Rehberlik edecek bireylere ihtiyaç duyarlar. Şüphelidir.	İş ve yaşam arasından yaşamı tercih ederler. Çalışmayı ve eğlenceği bir yürütmek isterler. Birçok görevi eş zamanlı yürütmek isterler. Girişimcilik özelliği sergilerler. Farklılıklara karşı olumlu bir tavır sergilerler.
İşletmede Başarıya İlişkin Eğitim Geçmişi	Hedeflerine ulaşabilmek için eğitimi bir basamak olarak görürler.	Maliyeti yüksek bir harcama olarak görürler.
Kariyer Geliştirme	Esnek ve geleneksel Terfi ve deneyim için proaktif yaklaşım sergiler. Sunulabilecek bütün alternatifleri bilmek isterler.	Paralel (Birden fazla veya portföy) kariyer İş yaşamına daha fazla tecrübe ederek girmeyi tercih ederler. Kurumun fırsatlar sunmasını ve deneyim sağlayabileceği imkan tanınmasını isterler. Kariyer hedeflerindeki değişimler çok hızlı gerçekleşmektedir.

Tablo 4: (Devamı)

İş Hayatı ile İlgili İş Değerleri ve Bakış Açıları	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışma Şekli	İstenilen sonuca ulaşabilmek için sabırlı bir çalışma sergilerler. İş ve yaşam arasında esneklik isterler.	Çalışma saatlerinin kısa ve esnek olmasını tercih ederler. Çalışılacak mekan ve zamanı kendileri belirlemek ister. İş ve yaşam arasında esneklik isterler. Çalışma tarzının değiştirilebilir olması öncelikleri arasındadır.
İşyerinde İletişim Stili	Farklı iletişim şekillerini (gayri resmi, resmi, doğrudan veya elektronik) tercih ederler. Geri bildirim önem verirler. Müşteri ile arasındaki iletişimi e-posta yardımı ile gerçekleştirmektedirler. İş arkadaşlarını birer arkadaş olarak nitelendirirler. İş arkadaşlarıyla aralarında oluşabilecek problemleri açık bir şekilde çözmek isterler.	Hızlı, gayri resmi, doğrudan ve gelişmiş teknoloji tabanlı iletişim kullanılır. Müşteri ile arasındaki iletişimi e-posta, mesajlaşma veya farklı yazışma platformlarından gerçekleştirmektedirler. Amaç odaklı ve motivasyon sağlayan iletişim tercih edilir. Oluşabilecek bir anlaşmazlık durumu halinde tartışma meydana gelir ve zorlayıcı bir tavır sergilenir.
Kuruma Bağlılık ve İş Değiştirme	Gerekli görülmedikçe başka bir iş tercih edilmez. Mantık ve duygular arasından ağır basan iş hissiyatıdır. Örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir.	İş değiştirmek normal görülür. Örgütsel bağlılık düzeyleri düşüktür.
İş-Sosyal Hayat Dengesi	Bir sınıra kadar iş ve yaşam arasında denge istemektedir.	İş ve yaşam hayatı arasındaki denge tek başına tatmin edici değildir. Aynı zamanda iş, ilişkiler ve kişisel gelişim arasında da bir denge durumu ister. Çalışma saatlerinin esnek olması tercih edilir. Çalışma hayatına karşı pozitif bir bakış açısı içerisindedir.
İş Beklentileri	Yerine getirilecek sorumluluğun bir amaca hizmet etmesini ve bu amacın anlaşılmasını ister. Yükselmek ya da birim değiştirebilmek için ilişkinin gerekliliğine inanır.	Çalışmaya uygun bir iş ortamı tercih eder. Rekabetçi ve hırslı kişiliklerdir.
Eğitim, Gelişim ve Koçluk	İstenilen sorumluluğun yerine getirebilmek için görev tanımının açık bir şekilde yapılmasını isterler. Öğrenmede esneklik Kontrolün çok yoğun hissedilmediği bir takım çalışması isterler. Yetenek ve beceriye dayalı liderlik zihniyeti	Risk almayı tercih ederler. Çünkü hata yapmak eğitici bir unsurdur ve gelişimi desteklemektedir. Takım çalışması, Alacakları eğitimin aynı zamanda eğlenceli bir yanı olmasını da isterler. Bir rehber kontrolünde bireysel çalışmayı tercih ederler. Uyum ve birliğe dayalı liderlik

Tablo 4: (Devamı)

İş Hayatı ile İlgili İş Değerleri ve Bakış Açıları	X Kuşağı	Y Kuşağı
Yapılan İşlerle İlgili Geribildirim	Bireysel çalışmayı tercih ederler.	Takım çalışması Geri bildirim önemlidir.
Kurum Kavramı ve Kurumsal Yapı	Hiyerarşik düzene karşı ılımlıdır. Otoriten etkilenmez. Bürokratik kuralları değiştirir.	Bürokratik kuralları kabul etmeme Otoriteye karşı saygı göstermesi için kişisel gelişimini sağlayacak imkanların sunulması gerekmektedir.
Çalışma Ortamında Teknoloji	Gerekli olmadıkça teknoloji kullanımını tercih etmezler. Teknolojik araç olarak cep telefonu ve dizüstü bilgisayar kullanımı yaygındır. Araştırma yapılmasını gerektiren durumlarda internetten yararlanırlar.	Çalışmalarına güncel teknolojiyi dahil etmek isterler. Teknolojiyi kullanarak işin daha iyi bir şekilde tamamlanacağına inanırlar. Sosyal ağ oluşturmak ve araştırmak için veri tabanı oluşturma ve internetin kullanılması Birçok iletişim şekli ile (7/24 sosyal medya, e-postalar, cep telefonları ve anlık iletiler) işlerini yaparlar.
Motivasyon Araçları ve Ödülleri	Özgürlük Kişisel tatmin Adaletli ücret dağılımı Fazla mesai ve getirisi olarak fazla ücret Çalışma ortamının arkadaş ortamı havasında olması Üstlere karşı sorgulama yetkisine sahip olma	Bir çalışmanın parçası olmak ve bu çalışma için kurulan takımın üyelerinden biri olmak Eğlence Anlamlı iş Kahraman olma Yaratıcı insanlarla çalışma Esnek çalışma Yeni beceri edinme Yeni öğrenme fırsatı
Kurumdaki Çeşitlilik	Birleşik ve homojen	Çeşitli ve heterojen
İş Ortamında Bana Daha Fazla ver	Zaman ve özerklik	Geri bildirim ve onurlandırma
İş	Sonuç ve güvenlik elde etmek için en hızlı yol	Tatmin
Kariyer	Ömür boyu	Bu takdir edilmesi gereken bir fırsat ve vasıtaadır.
İşle İlgili Temel Talep	Düzenleyici Destekleyici	Takip edeceği bir lider Ekip çalışmasının desteklenmesi

Kaynak: Cogin, 2012:2272

Bireylerin çalışma yaşamındaki davranış, tutum ve bakış açıları farklılık göstermektedir. Bunun nedeni farklı kuşaklarda yer alan bireylerin sahip oldukları değerlerdir. Bebek patlaması kuşağının sadık, iş odaklı, kanaatkâr ve teknolojiye uzak yaklaşımlar sergilediği görülmektedir. X kuşağının otoriteye saygılı, topluma duyarlı, iş motivasyonu yüksek ve kanaatkâr yapıları ile diğer kuşaklardan ayrılmaktadır. Y kuşağının da otoriteyi zor kabul eden, bağımsızlığına düşkün, teknolojiye yatkın ve bireyci özellikleri dikkat çekmektedir. Farklı kuşaklara mensup bireylerin

sahip oldukları bu değerler, iş ve yaşam alanları ile ilgili algı ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Şalap, 2016: 46).

- **Z Kuşağı (The New Silent Generation) (2000-)**

Bu kuşak 2000 yılı sonrası doğan bireyleri kapsamaktadır. Diğer kuşaklara göre Z kuşağıyla ilgili literatürde pek araştırma bulunmamaktadır.

Z kuşağı değişimin çok hızlı gerçekleştiği bir dönemde yaşamaktadır (Bayhan, 2014: 16). Y kuşağının ergenlik dönemlerinde sahip olduğu bilgisayarlara bu kuşak evlerinde birçok teknolojik ürün varken dünyaya gelmiştir. Bu nedenle bu kuşağa dijital yerliler, milenyum kuşağı, network kuşağı ya da i-generation denilmektedir. Bu genç kuşağın çevresini sahip oldukları teknolojik eşyalar oluşturmaktadır. Farklı sosyalleşme şekilleri onlar için pek cazip gelmez (Bencsik, 2016: 93). Teknolojiyi çok yaygın kullanırlar (Kabil and Roy, 2014: 11). Ayrıca yoğun bir şekilde bireyselleşme davranışı sergileyen nesil “The New Silent Generation (yeni sessiz kuşak)” olarak da bilinmektedir (Kırık ve Köyüstü, 2018: 1504).

Bu kuşağın genel özelliklerine bakıldığında teknolojiye olan bağlılıkları, aceleci ve yaratıcı kişilikleri, birden çok şey üzerinde yoğunlaşabildikleri ve birden çok karar alabildikleri görülmektedir (Taş vd., 2017; 1041).

1.2. İş Yaşam Dengesi

Meydana gelen teknolojik gelişmeler, bireyin iş yeri tanımını da değiştirmiş ve başka yaşam alanlarının da oluşmasına etki etmiştir. Birçok yaşam alanına sahip olan bireyin, bu yaşam alanlarının gerekli kıldığı sorumlulukları yerine getirme zorunluluğu bulunmaktadır. Bu farklı yaşam alanlarındaki rollerini uyumlu bir şekilde sürdürmesi, iş ve yaşamı arasındaki denge durumunun sağlanmasını etkilemektedir.

1.2.1. Kişinin Yaşam Alanları

Bireyler tek bir yaşam alanını ile sınırlandırılmaz ve sahip oldukları yaşam alanları için de zaman ayırmak zorundadırlar. Çünkü o alanın gerekli kıldığı sorumlulukları yerine getirebilmesi için zamana ihtiyacı vardır (Desrochers ve Sargent, 2004: 44). Kişilerin yaşam alanları, bireysel yaşam, aile yaşamı ve iş yaşamı olarak üçe ayrılmaktadır. Denge kavramı genellikle iş ve aile yaşamının etrafında gerçekleştiği düşünülmektedir. Fakat bireyin kendisine ayırdığı zaman göz ardı edilmektedir.

Bireysel yaşam alanı, bireylerin spor aktiviteleri için ayırdığı, sosyal aktivitelerini gerçekleştirdiği, yeni ilgi alanlarının oluşmasıyla harcadığı, toplum için gönüllü olarak gerçekleştireceği faaliyetler için harcadığı, kişisel gelişimine yardımcı olacak süreç gerektiren işlere yöneldiği ve akraba ve arkadaşlarıyla geçirdiği zamanları kapsamaktadır. Bu altı kategori kişinin iş ve aile hayatı dışında gerçekleştirdiği bireysel yaşam alanını oluşturmaktadır (O'Driscoll vd., 1992: 274).

Aile yaşam alanı, bireylerin ailesi ile geçirdiği zamanı kapsar. Bireyin genellikle iş-yaşam dengesini sağlama konusunda sorun yaşadığı alan aile ve iş yaşamı arasında gerçekleşmektedir. Çünkü birey 24 saatlik zaman diliminin önemli bir kısmını iş ve aile yaşantısı için harcamaktadır. Bireyin bu kısıtlı zamanında yaşayacağı problemler iş-yaşam dengesizlerinin görülmesine neden olacaktır.

Bazı araştırmacılar, bireyin yaşamının yalnızca iş yaşamından ibaret olmadığını söylemektedir. Aynı zamanda özel yaşamının da iş yaşamındaki gibi yerine getirilmesi gereken sorumluluk ve rollerden oluştuğunu ifade etmektedir (Özaydın, 2013: 48).

İş yaşam alanı, bireyin yaşamını devam ettirebilmesi ve ihtiyaçlarını karşılayabilmesi için çalışmak zorunda olması sonucu oluşan alandır. İş yaşamının sadece mesai saatleri içerisinde geçirilen bir süreç olarak algılanmaması gerekir. Eve iş getirilmesi veya işe giderken harcanan zamanda bu sürece dahildir. Bu da bireyin mesai saatleri dışında diğer yaşam alanları için ayırdığı zamanının iş için kullanılan zamana kaymasına ve diğer yaşam alanlarının sürelerinin kısaltmasına neden olmaktadır.

Çalışma ortamındaki beklentilerin artması ve yerine getirilecek yeni işlerin ortaya çıkması ve oluşacak bu yoğunluk bireyde baskıya neden olacaktır (Vatansever, 2008: 4). Bu baskı nedeniyle kısıtlı zamana sahip olan birey yaşam alanları arasında sıkışıp kalacaktır.

1.2.2. İş ve Aile Arasındaki Etkileşim

İş ve aile kavramları birbirlerini hem etkilemekte hem de birbirlerinden etkilenmektedir. Yani iki kavram bireyin yaşamında hem etken hem de edilgen rol oynamaktadır (Efeoğlu, 2006: 19). Örneğin; aile içerisinde meydana gelen bir gerginlik birey tarafından iş ortamına yansıtılabilir ya da iş ortamında karşılaştığı aksaklıklar nedeniyle olumsuz etkilenen birey bu duyguyu aile bireylerine yansıtabilir.

Önceden aile içerisindeki bireylerin rolleri belliydi. Erkek evi geçindirmek için çalışması gereken birey rolünü üstlenmiştir. Kadınlar ise evi çekip çevirmekte, çocuk bakımıyla ilgilenmekteydi. Sanayi devriminden önce iş yeri kavramı olgusu gelişmediği için erkeğin çalışma

yeri kendi üretim alanlarıydı. Sanayi devriminden sonra ise artık bireyin iş yeri diye adlandıracağı yapılar oluşturulmaya başlanmıştı. Önceden evinin bahçesinde kendi patronu olan bireyler şimdi kuruluşlar içerisinde patronun emri altında çalışan bireylere dönüşmüştü.

Kadınların iş yaşamına atılması ile çift kariyerli aile yapıları da artmıştır. Bu durum çocuk sahibi olma, boşanma oranlarındaki artışlar (Kapız, 2002: 144), işyerlerinin fabrikalara taşınmasıyla yeni yaşam alanlarının oluşması, bireylerin birden fazla role sahiplik etmeleri ve bu rollerin gereklerini yerine getirme zorunlulukları bu iki kavram arasında bir ilişkinin olduğunu ve bireyleri yakından ilgilendirdiğini göstermektedir (Kelly ve Voydanoff, 1985; 368).

Bireyin hayatını meydana getiren iş ve yaşamı arasında görünmeyen sınırların varlığından söz edilebilir. Bu yaşam alanları arasında meydana gelen fiziksel, psikolojik ve zamana dayalı sınırlar geçilebilir özelliğe sahiptirler. Örneğin; mesai saati içerisinde aile bireyleriyle ya da arkadaşlarla yapılacak telefon konuşmaları bireyin o gün yapması gereken işlerin aksatmasına neden olacaktır (Bayramoğlu, 2018; 1726). Sadece keyfi değil aynı zamanda aile içerisinde meydana gelen bir sorun nedeniyle işinden izin alarak problemle ilgilenen birey o günkü işlerini bitiremeyecektir. İşini evine taşımak zorunda kalan birey ailesi ya da kendisi için ayırdığı zamanın bir kısmını kullanamayacaktır. Böylece döngü bir şekilde sürekli olarak devam edecektir.

1.2.3. İş ve Yaşam Dengesi Gelişimi

TDK sözlüğünde yer alan tanımlara göre iş, geçim sağlayabilmek amacıyla herhangi bir alanda (sanayi, ticaret, tarım, maliye vb.) yapılan çalışma, değer yaratan emek olarak tanımlanmaktadır. İş sadece fiziksel değil zihinsel olarak da çaba gerektirmektedir. İş hem ekonomik hem de sosyal anlamda bireyin hayatına değer katması amacıyla göstermiş olduğu performansların tamamını oluşturmaktadır. Bireyin yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan yaşamsal ve sosyal ihtiyaçlarını karşılayabilmesi ve bunun devamlılığını sağlar.

Bireyin iş yerinde sahip olduğu unvan, sadece iş hayatını değil aynı zamanda sosyal hayatını da etkileyecektir. İş ortamında edinilen kimlik bireyin sosyal hayatına da taşınacaktır ve iş ve yaşam dengesini kurmasında etkili olacaktır.

Dengeli olmak, her bir role (iş ve aile) yaklaşık olarak eşit miktarda dikkat, zaman, katılım veya bağlılık seviyesiyle yaklaşmaktır. (Greenhouse vd., 2003: 512). Örneğin; bireylerin iş yerlerinde karşılaştıkları çalışma koşullarının zorluğu veya yoğunluğu işte harcanan vaktin uzamasına neden olmaktadır. Bu da bireyin yaşam alanları arasında denge kurmasını zorlaştırmaktadır. Birey sergileyeceği performansın üst düzeyde tatmin edebilir olması için mevcut enerjisini sorumluluklarını yerine getirmek için kullanmaktadır. Bireyin göstereceği çaba sonucunda sahip olacağı yorgunluk, rekabet duygusu ve bunun yaratacağı stres bireyde tükenmişlik

duygusunu tetiklemektedir. Bireyin barındırdığı olumsuz duygular hem ailesine hem de kendisine zaman ayıramamasına neden olmaktadır.

İş-yaşam dengesi kavramı ingilizcede, “work-life balance” ya da “work-family balance” olarak ifade edilmektedir. Türkçemizde ise iş-yaşam dengesi olarak çevrilmektedir. İş yaşam dengesi ülkemizde yapılan araştırmalarda farklı kavramlarla da ifade edilebilmektedir. Bunlardan bazıları; iş-aile dengesi (work-family balance), iş iş-dışı yaşam dengesi (worknonwork balance), iş-benlik dengesi (work-self balance) olduğu söylenebilir. Tez kapsamında iş-yaşam dengesi (work-life balance) terimi kullanılacaktır. Literatürde bulunan çeşitli tanımlara göre (Lockwood, 2003; 3);

- ✓ İş-aile Dengesi: Önceden kullanımı tercih edilen bir terimdi. Fakat terimin sınırları genişletilerek iş yaşam kullanımaya başlandı.
- ✓ İş-Aile Çatışması: İş ve aile sorumlulukları arasında farklılaşan önem düzeyini ifade etmektedir.
- ✓ Çalışan Açısından İş-Yaşam Dengesi: İşteki sorumlulukların yerine getirilmesi ve kişisel alan arasında kalan bireyin ikilemini ifade etmektedir.
- ✓ İşveren Açısından İş Yaşam Dengesi: Çalışanları destekleyici örgüt kültürü oluşturmayı ve algılarını işe yönlendirmeyi sağlamaya yönelik çabaları ifade etmektedir.
- ✓ Aile Destek Fırsatları: İşletme tarafından bireylere sağlanan fırsatlarla çalışanların iş ve aile içindeki görevlerini kolaylıkla yapmasını sağlamaya yönelik çabalarıdır.
- ✓ İş-yaşam girişimleri: Örgüt tarafından oluşturulan, çalışanların yaşam alanlarının gereklerini birlikte yapmalarına olanak sağlayan esnek kuralların oluşturulmasıdır.
- ✓ İş- aile kültürü: Örgüt kültürünün, çalışanların ailesel problemlerine saygı gösterdiği, onayladığı ve desteklediği, ayrıca yönetimle işbirliği için kişisel ve işle ilgili gerekliliklerin düzenlendiği boyuttur.

Birçok tanımı bulunan bu kavramı, çalışan bireylerin iş yaşamı ile özel (aile/ben) yaşamı arasındaki fiziksel, zamansal ve mekânsal sınırların korunması ile sağlanan denge olarak ifade edilebilir.

Farklı tarihsel dönemlerde meydana gelen önemli olaylar sonucunda yaşam alanlarının uğradığı değişiklikler Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5: Tarihsel Dönemler ve İş-Aile Yaşam Alanlarındaki Değişiklikler

Dönemler	İş ve aile yaşam alanlarındaki değişiklikler
Toplumsal yaşamın ilk yılları	Bütün aile geçimini sağlamak için çalışmaktadır. (Yaşamak için çalışmak.)
Sanayileşme öncesi	İş yeri kavramı ile aile yaşamı arasındaki kısmi ayrışma
1800'lerin ortalarında sanayi devrimi	İş ve aile yaşamında erkek egemen bir yapının oluşması.
18. ve 19. yüzyılın başları	İş ve ailenin ayrılması, meselenin bölünmesi nedeniyle güçlendi.
19. yüzyılın başları ve 1950 arasın dönem	İnsan gücüne bağlı teknoloji, işyerinde erkek egemenliğini arttırdı.
1950'li yıllar ile 1980'lerin başı arasındaki dönem	Cinsiyet bölümü teknoloji nedeniyle tersine döndü. İş-yaşam dengesi tesislerinin tanıtılması.
1980 ve 2008 arasında ki dönem	Küresel işgücüne katılan kadın ve anne sayısındaki artışlar.
Şu anki durgunluk - 2008 sonrası	İş-aile ile ilgili zorluklarda artış ve iş-yaşam dengesinde azalma

Kaynak: Naithani,2010:154

İş-yaşam dengesi, 1930'ların ilk dönemlerinde ortaya çıkmış olmasına karşın ilk defa Rosabeth Moss Kanter'ın "Amerika Birleşik Devletleri'nde İş ve Aile (1977)" adlı eserinde iş-yaşam dengesi kavramını kullanmıştır. Sanayileşme alanında yaşanan gelişmeler, küresel rekabette meydana gelen artışlar, işgücündeki değişimler sonucu ilk uygulama II. Dünya Savaşından önce, W.K Kellogg Şirketinin klasik üç adet sekiz saatlik vardiya sistemini dört adet altı saatlik vardiya sistemine dönüştürmesiyle olmuştur. Bu değişimle birlikte çalışanlarda olumlu farklılıklar gözlemlenmiştir. Çalışanların performansında ve morallerinde artış olmuştur (Lockwood, 2003: 1). 1980'li ve 1990'lı yıllarda ise bu kavrama olan ilgi artmaya ve örgütler tarafından iş yaşam programları uygulanmaya başlamıştır.

İş-yaşam dengesi, bireyin iş edinimleri ve onun kişisel hayatı arasındaki uyumlu veya tatmin edici bir düzenlemenin durumunu tanımlamak için kullanılan bir terimdir (Sverko vd. 2002: 282).

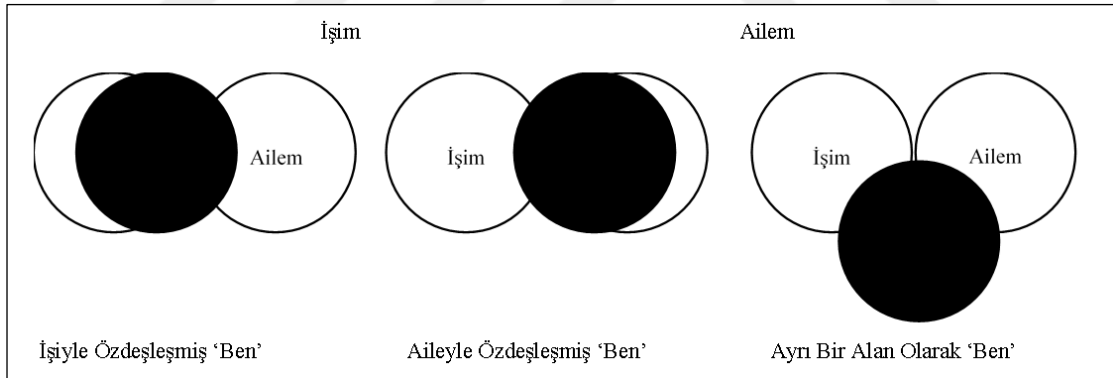
Zamanla meydana gelen teknolojik yenilikler, bilginin sürekli artması ve hızlı ulaşımı, müşterilerin ihtiyaçlarına kısa sürede dönüş yapma, verilen hizmetin kalitesinin artırılması gerekliliği, her geçen gün yaşanan değişimlere ayak uydurma zorunluluğu bireyler üzerine baskıya neden olmaktadır (Guest, 2002: 257). İş ve özel yaşam arasındaki sınırın bulanıklaşması, sürekli meydana gelen iş süreçlerindeki yapılanmalar, sektördeki iş yerlerinin, çalışanların ve sendikaların zayıflaması sebebiyle farklı alanlarda bu iki kavram üzerine birçok araştırma yapılmıştır (Chandra, 2012: 1041).

Bireyin sahip olduğu üç yaşam alanı (iş, aile, birey) için beslediği hedef, amaç ve taleplerin diğerlerinin alanına girmediği takdirde yani bireyin alanlar için ayırdığı zamandan fazlasını diğer zamana aktarmadığı takdirde “denge” oluşmaktadır. Bu duruma “üç boyutlu denge” de denebilir (Doğrul ve Tekeli, 2010: 12).

İş-yaşam dengesi, insanların ne zaman, nerede ve nasıl çalıştıklarını kontrol ederek, en uygun yaşam kalitesinin tadını çıkarmaları için önderlik etmeleriyle ilgilidir. İş-yaşam dengesi, çalışanların iş ve özel yaşamlarının, bireyin, işin ve toplumun karşılıklı yararı olarak kabul gören bir norm olmasıyla ve saygı gösterilmesiyle sağlanacaktır (McIntosh, 2003: 182). İş-yaşam dengesi sadece çalışanlar ve bu çalışanların aileleriyle ilgili değildir. Örgüt beklentilerinin ve çalışan beklentilerinin paralellik göstermesiyle oluşmaktadır.

İş-yaşam dengesindeki ‘denge’ kavramı zamanla değişime uğramaktadır. Önceden bireyin kısıtlı zamanının yaşam alanlarına eşit paylaşımı söz konusu olmaktadır. Fakat zamanla gruplara göre farklılıklar arz etmektedir. Kirchmeyer (2000) geliştirdiği “Hayat Dengesi Modeli” ile bu kavramın göreceli bir unsur olduğunu anlatmaktadır.

Şekil 2: Hayat Dengesi Modeli



Kaynak: Kirchmeyer, 2000.

Çalışma hayatına atılan birey ilk zamanlarda kariyer yapma hevesiyle yaşamında iş için büyük bir paydaya yer verir. Özel yaşamındaki ben bu yoğunluk içerisinde kaybolur. Kişi artış işiyle kendisini özdeşleştirmiştir. Daha sonra aile kuran, çocuk sahibi olan ya da ebeveynlerine bakan birey bu seferde ben olgusu içinde aile bireyleriyle ilgilenir. Ailesiyle zaman harcar ve ailenin bir parçası haline gelir. İşle ve ailesiyle ilgili belirli bir düzene giren bireyin kendisi için istekleri (hobiler, sağlık vb.) artmaya ve önem kazanmaya başlar. Ben kavramı artık aile ve iş kavramlarından ayrı bir alan olmuştur.

İş ile iş dışındaki yaşam arasında şeffaf sınırlardan söz edilebilir. Bu iki yaşam alanı arasındaki fiziki, psikolojik ve zamana dayanan sınırlar durumsal olarak değerlendirilebilir.

Örneğin; çalışan birey mesai saatleri içerisinde izin alıp işte harcaması gereken zamanı gerekli gördüğü başka bir iş dışı unsuru yapması nedeniyle gün içinde bitirmesi gereken işleri eve götürmeye ihtiyaca duyacaktır, evde işini yapmaya çalışan birey aile yaşantısı içindeki diğer rollerinin (baba/anne/eş vb.) gereklerini yerine getirmesini engelleyecektir. Bu aşama böylece devam edecektir. Bunun yanında bu iki alan arasında yer alan sınırların tamamıyla göreceli olduğu unutulmaması gereken bir faktördür (Vatansever, 2010: 209).

Greenhaus vd. (2003) iş yaşam dengesini oluşturan üç unsurun varlığından söz eder. Bunlar (Greenhaus, 2003: 513) ;

- Zaman: İş ile yaşama dair rollerin eşit oranda zaman ayrılmasıdır.
- Bağlılık: Bireyin iş ve yaşamında sahip olduğu rollere aynı düzeyde psikolojik bağlılık duymasıdır.
- Tatmin olma: Bireyin bu iki role karşı hissettiği tatmin düzeyinin eşit olmasıdır.

1.2.4. İş-Yaşam Dengesine Temel Oluşturan Kuramlar

Son dönemlerde iş-yaşam dengesi hakkında birçok akademik çalışmaya rastlanılmaktadır ve önemli bir konu haline gelmektedir. Literatürde bireyin yaşam alanları arasındaki ilişkiyi açıklamaya yönelik çeşitli kuram ve yaklaşımlar bulunmaktadır.

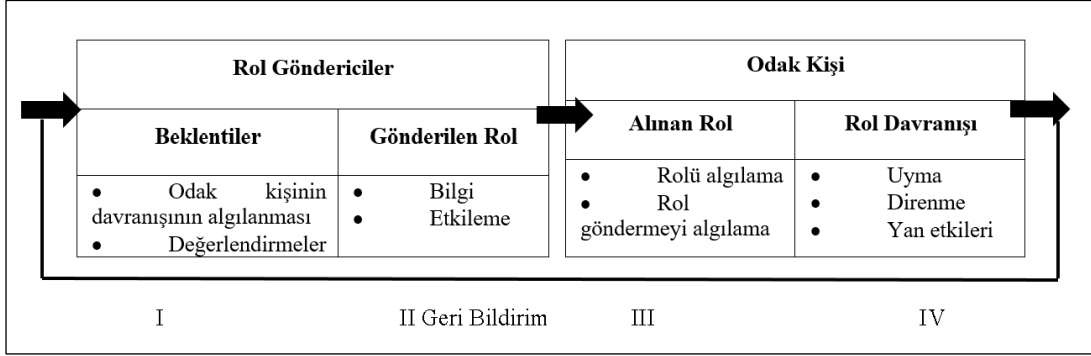
- **Rol Kuramı (Role Theories)**

İş-yaşam ile ilgili araştırmalar, 1970'lerin sonunda iş ve aile ilişkilerini anlamaya yönelik olarak kullanılan rol kuramı ile başlamıştır (Kopelman vd. 1983: 205).

Çoğunlukla rolü oluşturan üç unsurdan bahsedilebilir. Bunlar; çevrenin beklentileri, kişinin algısı ve davranışlardır. (Eken, 2006'den aktaran; Bostancıoğlu, 2014: 11).

Katz ve Kahn tarafından oluşturulan örgütsel rol süreci modeline göre gönderilen rol, örgüt bünyesindeki her üyeye statüsü (işçi, ustabaşı, yönetici gibi) ile ilgili yapmaması ya da yapması gereken unsurların iletildiği bir araçtır. Fakat çalışan birey çoğu zaman gönderilen rolün zıttı bir davranış sergileyebilmektedir. Mesela, üretimin artırılması yönünde yapılan baskılar işin yavaşlamasıyla sonuçlanabilmektedir. Rol ile rol davranışı arasındaki farklılık, beklenen davranış ile gerçekleşen davranış arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır (Katz ve Kahn, 1977'den aktaran; Karaman, 2016: 17). Şekil 3'te rol gönderme sürecinin nasıl işlediği gösterilmektedir.

Şekil 3: Rol Gönderme Süreci



Kaynak: Mehmet Erkenekli, a.g.e.,'den Katz ve Kahn (1977)'den uyarlanmıştır.

Rol kuramı, bireyin hem işinde hem de iş dışındaki yaşam alanında farklı rollere sahip olabileceğini ifade etmektedir. Rol çatışması bireyin yaşam alanlarındaki rollerinden birinin diğerlerinin alanına baskı yapması sonucu oluşmaktadır. Bireylerin sahip olduğu rol sayısındaki artışlar, roller arasındaki çatışmanın da şiddetini artırmaktadır. Ayrıca herhangi bir yaşam alanındaki rolün yerine getirilmemesi bireyde psikolojik çatışmalara da neden olabilmektedir.

- **Bölünme Kuramı (Segmentation Theory)**

Bu kurama göre, iş ve iş dışı yaşam birbirinden tamamen bağımsızdır ve birbirlerine herhangi bir şekilde etki etmediğini savunmaktadır .(Guest, 2002: 258; Gupta ve Beehr, 1981: 204).

Kuram aslında bireyin iki yaşam alanının zaman ve mekândaki ayrılığı ve hizmet ettikleri farklı işlevler nedeniyle, iş ve ailenin doğal bir bölünmesi olarak görülmüştür (Edwards ve Rothbard, 2000: 181).Fakat günümüzde gelişen teknolojiyle ve buna bağlı olarak da değişen çalışma koşullarıyla birlikte, iş ve aile faaliyetlerinin farklı zaman ve mekanlarda gerçekleştirilmesi zorunluluğu kalkmaktadır. Mesela birey işle ilgili sorumluluklarını gün içinde bilgisayar yardımıyla evde yerine getirebilmektedir.

- **Taşma Kuramı (Spillover Theory)**

Clark, bu kuramı açık sistem teorisi üzerinden açıklar. Fiziksel veya zamansal sınırların bulunmadığını, yaşam alanlarında oluşan duygu ve davranışların sınırları aşip farklı alanlara taşıdığı söylemektedir. Örneğin; iş yerinde kötü bir gün geçiren bir bireyin eve geldiğinde de bu olumsuzluğu devam ettireceğini ya da iş yerinde terfi alan bir bireyin pozitif ruh halini ailesine yansıtacağı söylenebilir (Clark, 2000: 749).

Small ve Riley, yaşam alanı sınırlarının geçirgenliği sayesinde meydana gelen durumların zamansal, zihinsel, fiziksel ve psikolojik olarak birbirlerini farklı şekillerde etkileyebileceğini savunmaktadır (Small ve Riley,1990; 51). Örneğin, işe harcanan zamanın artması diğer yaşam alanlarına harcanacak zamanın azalmasına neden olacaktır. Zihinsel olarak işe odaklanmış birey çalışma ortamında bulunmasa da psikolojik olarak etkilenmektedir. Ya da fiziksel ve psikolojik olarak yorulan bireyin aile bireyleriyle vakit geçirirken tükenen enerjisi nedeniyle aktif olmaması neden olmaktadır.

- **Telafi (Dengeleme) Kuramı (Compensation theory)**

Bu kurama göre bireyin çalışma ortamında yaşayacağı düşük tatmin diğer yaşam alanlarında yaşayacağı yüksek tatminle dengelenebileceğini savunmaktadır. İki yaşam alanında ters bir ilişki olduğunu söylenebilir. Mesela bireyin sıkıcı bir işe sahip olması onu iş dışı yaşamında heyecan verici ve eğlenceli etkinliklere yönelmesine neden olacaktır (Clark, 2000: 749).

Çalışan bireyin yaşayacağı doyumsuzluk ya da tatminsizlik hali, bu durumun yaşanmasına sebep olan alandan başka alanlara yönelmesine neden olacaktır. Örneğin; iş yaşamında özgürlüğü kısıtlanmış olan bireyin iş dışı yaşam alanlarında özgürlük arayışına girmesi ya da yorucu bir iş gününün sonunda evde dinlenmek istemesi ya da ailevi problemlerle muhatap olmak istememesi nedeniyle işe ağırlık vermesi (Karaman; 2011: 23).

- **Araçsallık Kuramı (Instrumentality Theory)**

Araçsallık kuramı, bireyin özel hayatında mutlu olabilmesi ve bu mutluluğu idame ettirebilmesi için işini araç olarak kullanılmasıdır (Bülbül ve Giray, 2012: 102). Örneğin, ailesi için bir ev ya da araba almak isteyen birey, rutin, sıkıcı ya da uzun çalışma saatleri olan bir işte çalışmayı sürdürmesi ve bu sürece katlanması (Guest, 2002: 759). Araçsallık yaklaşımında genellikle iş dışı yaşamın iş yaşamına tercih edildiği gözlemlenir (Kapız, 2002: 44).

Zedeck ve Mosier'e (1990) göre, araçsallık, bireyin bir yaşam alanında başarılı olması diğer yaşam alanında da başarılı ve katılımcı olmasını sağlayabilir (aktaran; Keser, 2005: 907).

- **Çatışma Kuramı (Conflict Theory)**

Bu kurama göre, bireyin iş ve iş dışı yaşamı arasında zamandan veya başka sebeplerden kaynaklı çatışmaların oluşabileceği ve bu çatışmalarında engellenemeyeceğini düşünülür. Bireyin kısıtlı zamanını ve enerjisini herhangi bir yaşam alanına daha fazla harcadığında diğer alanı ihmal etmiş olur ve bireyin kendi içerisinde çatışmasına neden olur (O'rdiscoll,1996'dan aktaran; Sayın,2017: 33).Örneğin, birey çocuğunun doğum gününe katılması gerekirken işte oluşan bir

problem nedeniyle ya da toplantı gibi katılması zorunlu olan bir olaydan dolayı orada bulunamaması.

Greenhaus ve Beutell, kişilerin maruz kalabileceği çatışmaları üç gruba ayırmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985: 77). Bu çatışma şekilleri;

- ✓ Zamana dayalı çatışma (Time-based conflict): Bireyin herhangi bir alana daha fazla zaman ayırmasından dolayı diğer alana yeterince zaman kalmamasından kaynaklanmaktadır (Savcı, 1999: 157). Mesela; mesai saatleri, bireyin fazla role sahip olması, iş yaşamındaki esneklik, evlilik, çocuk sahibi olunması, eşin çalışması gibi durumlar bu çatışma biçiminin oluşmasında etkili olmaktadır.
- ✓ Gerginliğe dayalı çatışma (Strain-based conflict): Bireyin herhangi bir yaşam alanındaki rolünden kaynaklı oluşabilecek gerginlik sonucunda diğer yaşam alanında gerçekleştireceği faaliyetleri olumsuz etkilemesine neden olacaktır (Karaman, 2015: 25). Örneğin, bireyin ekonomik kriz nedeniyle geçimlerini sağlamalarını sağlayan işyerinin kapatılması ihtimali bireyde gerginliğe neden olacaktır. Bu da bireyin evdeki rollerine konsantre olmasına engel olacaktır.
- ✓ Davranışa dayalı çatışma (Behavior-based conflict): Bireyin iş ve iş dışında sahip olduğu roller nedeniyle yerine getirmesi zorunlu davranışlardan kaynaklı ortaya çıkmaktadır (Greenhaus ve Parasuraman, 1986'dan aktaran; Yağcı, 2011: 52). Örneğin, üst düzey bir yöneticinin iş yaşamında otoriter, girişimci, duygusallığa yer vermeyen davranışlar sergilemesi beklenirken, aile üyeleriyle olan ilişkilerinde ılımlı, duygusal davranışlar göstermesi beklenir.

• Sınır Kuramı (Border Theory)

Sanayi devriminden sonra üretim evden iş yeri diye adlandırılan yeni bir fiziksel ortama kaydırılmıştır. Bu farklılık Clark ın iş/aile sınır kuramını geliştirmesini sağlamıştır. Bu kuramda iki farklı alanın birbirini etkilediğini savunmaktadır (Clark, 2000: 748). Şekil 4'te iş alanı ve aile alanıyla ilgili temel kavramlar ve karakteristik özellikleri yer almaktadır.

Şekil 4: Sınır Kuramı: Temel Kavramlar ve Kavramların Karakteristikleri

İŞ ALANI Sınır Koruyucular/Alan Üyeleri	Sınır	Alanı	AİLE ALANI Sınır Koruyucular/Alan Üyeleri
<u>Etkileyiciler</u> Aile resimleri Evden gelen aramalar Ailenin görüşleri	(Sınırların Bölge)	Bulanıklaştığı	<u>Etkileyiciler</u> Müşteri aramaları İşlerinin görüşleri Eve getirilen işler
	Sınır	Geçiciler	

Kaynak: S. C. Clark,2000: 754.

Sınırları tanımlarken dört özelliğinden bahsedilebilir. Bunlar; geçirgenlik, esneklik, kaynaşma ve dayanıklılıktır (Clark, 2000: 756).

Geçirgenlik, herhangi bir yaşam alanındaki unsurların diğer yaşam alanına girebilme derecesidir (Küçükusta, 2007: 48). Örneğin; bakıcılar tarafından çocukları büyütülen ebeveynlerin akıllarının evde kalması fakat işyerindeki sorumluluklarını da yerine getirme mecburiyetinin olması denebilir (Ashforth vd., 2000: 472).

Esneklik, bireyin iş ve iş dışı yaşamı için ayırdığı zamanı taleplere göre daraltması yada genişletmesi diyebiliriz. Bireyin çalışacağı mekanı seçme özgürlüğüne sahip olması fiziksel sınırların esnekliğini, evdeyken kafasının işle ilgili konularla meşgul olması ise psikolojik esnekliği gösterir.

Kaynaşma, bireyin sınırlar arasındaki geçirgenliğinin ve esnekliğinin önemli ölçüde yüksek olması sonucu oluşur.

Geçirgenlik, esneklik ve kaynaşma özellikleri bir araya geldiğinde sınırların dayanıklılığı belirlenmektedir. Buna göre geçirgenliği olmayan, esnek olmayan ve kaynaşmaya izin vermeyen sınırlar “güçlü” tam zıt durumda ise “zayıf” olduğu söylenebilir (Hall ve Richter,1988’den aktaran; Demirer, 2011: 24).

- **Dağılma Kuramı**

Bu yaklaşıma göre; bireyin iş ve iş dışı yaşamından duyacağı olumlu ya da olumsuz hissiyatın, yaşamında iş hayatına verdiği önem düzeyine göre şekilleneceğini savunmaktadır (Bülbül ve Giray, 2012: 103).

Dağılma kuramı; farklı yaşam alanlarındaki doyum düzeylerinin eşzamanlı gelişebileceğini, yani bireyin iş yaşamında elde edeceği memnuniyetin özel yaşamını da etkileyeceğini iddia etmektedir (Özaydın, 2013: 52). Bu etkileme ve etkilenme durumu olumlu ya da olumsuz şekilde gerçekleşebilmektedir. Örneğin, üstünden azar işiten bir çalışanın negatif bir ruh haline bürünmesi ve mesai bitimi sonu eve gittiğinde aile bireylerine bu durumu yansıtmasına neden olacaktır.

- **Kaynakları Koruma Kuramı**

Stresle ilgili olan bu kurama göre, bireyin sahip olabileceği potansiyel bir kaynağın kaybolması tehdidi, kaynağın gerçek kaybının deneyimlenmesi ya da kaynağa ulaşamama gibi durumlarda stres açığa çıkmaktadır. Burada kaynaktan kasıt, bireye yarar sağlayabilecek, nesnelere, kişisel özellikler (duygu, düşünce, kişilik, davranış), durumlar (bireyin ihtiyaç duyabileceği durumlar; sosyal destek) ve enerjiler (zaman, bilgi ve fiziksel) şeklinde ifade edilebilir (G.G. Fisher, age ‘den aktaran; Küçükusta, 2007: 46-47).

Kurama göre, kaynağın tehdit altında olması ya da herhangi bir kaynak kaybı yaşanması bireyde stres sürecinin başlamasına neden olacaktır. Bireyin farklı rolleri arasında oluşabilecek çatışmalar sahip olunan kaynakları olumsuz (tatminsizlik, depresyon, endişe, psikolojik gerginlik) etkileyecektir. Bu da bireyde “olumsuz olma” durumuna neden olacaktır (Hobfoll, 1989: 518).

- **Sistem Kuramı**

Çeşitli iş yaşam modellerinin daha detaylı ele alabilmek için aile sistemleri kuramı ve çevresel sistemler kuramı kullanılmıştır (Grzywac ve Marks, 2000; 113).

Aile sistemi kuramı, bir aile bireyinin yaşamış olduğu deneyimlerin diğer aile bireylerini nasıl etkilediğini incelemektedir (Hayden vd, 1998’den aktaran; Yağcı, 2014: 54).

Çevresel sistemler kuramı ise, yaşam alanları arasındaki bağlantıların bir takım etkiler (süreç, birey, içerik, zaman) sonucu oluştuğunu savunur (Voydanoff, 2011; 1610).

1.2.5. İş-Yaşam Dengesinin Nedenleri

Guest (2003), iş-yaşam dengesinin yapısını, sebepleri ve sonuçlarını ortaya koyan bir model geliştirmiştir (Akın ve diğerleri, 2017: 115). İş-yaşam dengesinin nedenleri örgütsel ve bireysel olarak ele alınmaktadır. Örgütsel faktörler, örgütte uygulanmakta olan mevcut stratejilerden kapsamaktadır. Kişisel faktörler ise bireylerin sahip olduğu özelliklerinden oluşmaktadır.

Tablo 6: İş-Yaşam Dengesinin Nedenleri, Doğası ve Sonuçları

<u>Belirleyiciler</u>	<u>Dengenin Doğası</u>	<u>Sonuçlar/Etkiler</u>
<p>Örgütsel Etmenler: İşin talepleri İş yerinin talepleri İş dışı yaşamın talepleri İş dışı yaşamdaki kültür</p> <p>Bireysel Etmenler: İş odaklılığı Kişilik Enerji Bireysel kontrol ve başa çıkabilme Cinsiyet Yaş Yaş ve kariyer evresi</p>	<p>Öznel Göstergeler: Denge-iş ve iş dışı yaşama eşit derecede önem verildiği durum Denge-iş dışı yaşam merkezli durum Denge-iş yaşamı merkezli durum İş yaşamının iş dışı yaşama taşması İş dışı yaşamın iş yaşamına taşması</p> <p>Nesnel Göstergeler: Çalışma saatleri Boş zaman Aile rolleri</p>	<p>İş tatmini Yaşam tatmini Akıl sağlığı Stres İşteki davranış ve performans iş dışı yaşamdaki davranış ve performans İş yerindeki insanlara olan etkiler İş dışı yaşamdaki insanlara olan etkiler</p>

Kaynak:Guest, D.E., 2002:265

1.2.5.1. Bireysel Faktörler

İş yaşam dengesinin oluşmasına etki eden faktörlerden biri bireylerin sahip olduğu kişisel özelliklerdir. Bireylerin çalıştığı ortamda sahip oldukları sorumlulukları hakkıyla yerine getirmesi ve bu işten sağlayacakları tatmin özel yaşamını da olumlu bir yönde etkileyecektir.

- **Cinsiyet**

Toplum tarafından kadınlara ve erkeklere göre belirlenmiş olan birtakım roller bulunmaktadır. Farklı cinsiyete mensup bireylerin iş ve iş dışı yaşamlarında ki rolleri farklılık gösterebilmektedir. Bu da iş yaşam dengesinde cinsiyetin etkili olabileceğini gösterebilmektedir. Toplumda kadının sahip olduğu roller nedeniyle ev ve işi arasında denge kurmada zorluk yaşamaktadır. Annelik ve eş rolüne sahip olan anne çalıştığı ortamda fiziksel olarak bulunsa da zihni evdeki işlerle meşgul olabilmektedir (Narin vd., 2006: 71).

Bazı araştırmalar iş yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi etkileyenin cinsiyet değil beklenti olduğunu savunmaktadır. Örneğin; işyerlerinde kadınlara yönelik çalışma şartları ve toplumsal

ilişkilere önem verilirken, erkeklerin ücret, kariyer gelişmesi, ilerleme fırsatları ile ilgili hususlara daha çok önem verildiği görülmektedir (Kırel, 1999: 1118).

Kadının dahil olduğu toplum ya da üyesi olduğu örgüt, bireyin kariyerinde başarılar elde etmesine engel olabilecek bariyerler oluşturuyorsa, iş ve iş dışı yaşam arasındaki ilişkinin dengedurumuna gelmesi zorlaşacaktır. Kadının karşılaşacağı cam tavan sistemi ya da sosyal haklardaki (maaş gibi) farklılıklar iş hayatında memnuniyetsizliği oluşturacaktır.

- **Eğitim**

Bireyin aldığı eğitimin, işyerinde göstereceği performans ile üzerine düşen sorumlulukları zamanında ve olması gerektiği gibi gerçekleştirmesini ve farklı yaşam alanlarına gereken zamanı ayırabilmesini sağlayacaktır (Öztürk ve Gözelsoydan, 2001: 338).Bu durum bireyin motivasyonunda artırıcı bir rol oynayacaktır ve denge durumunu etkileyecektir.

Günümüzde kalifiye eleman olarak adlandırılan eğitilmiş çalışanlar, kendilerine göre daha düşük seviyede ki elemanlara göre daha fazla sorumluluk üstlenmektedirler. Bu durum eğitilmiş bireylerin daha az doyum sağlamasına neden olmaktadır. Eğitilmiş çalışanlardan beklentinin yüksek olması ve bunun yarattığı baskı, bireyde düşük motivasyon ve aşırı bir stresle sonuçlanacaktır. Bu açıdan bakıldığında daha az eğitilmiş bireye karşı beklentinin daha düşük olması iş hayatında da stresin az olmasına neden olacağı söylenebilir.

- **Kariyer Planlama**

Bireyin, sevdiği ve ilgi duyduğu bir alanda görev alması, kendini doğru ifade edebileceği, kişiliğine ve yeteneklerine uygun bir işi seçmesi kariyer gelişimi için çok önemlidir (Akoğlan Kozak ve Dalkıranoglu, 2013: 43).

Kendisini iyi analiz etmiş bir birey, yapacaklarının ve yapabileceklerinin farkında olacaktır. Bu da bireyin doğru bir kariyer seçimi ile kimliğinin, statüsünün ve toplum içerisindeki değerinin olumlu yönde oluşmasında etkili edecektir. Sonuç olarak ulaşılan hedefler ve elde edilen başarılarla parlak bir geleceği beraberinde getirecektir. Bireyin hayatında gelişen bu olumlu süreç iş ve iş dışı yaşamının denge durumunda kalmasını sağlayacaktır.

1.2.5.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların, çalıştıkları örgütten dolayı iş-yaşam dengelerini etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler; rollerin belirsizliği, rol çatışması, bireylerarası çatışma, sorumluluk, yönetime katılım, iş

güvenliği, fiziki mekân ve çevre şartları, yönetim tarzı, aşırı iş yükü ve kariyer şeklinde söylenebilir.

- **Rollerin Belirsizliği**

Rol belirsizliği, çalışma ortamındaki bireyin belirli bir rolü etkin bir şekilde yerine getirmesi için gerekli olan bilgiye sahip olmaması sonucu meydana gelmektedir (Fisher,1995:2). Bu eksiklikler sonucunda oluşan belirsizlik iş tatminsizliği, psikolojik gerilim, kendine güvensizlik, işi için kendini yetersiz görme gibi hisleri ortaya çıkaracaktır (Ballica, 2015: 10).

Bazı işverenler, çalışanlarına görev tanımlarını açık bir şekilde yapmamaktadır. Bu rol belirsizliğe karşısında bazı çalışanlar günü boş geçirirken bazıları ise hem kendi sorumluluklarını yerine getirmekte hem de diğer çalışanların yapması gereken işleri gerçekleştirmektedir. Bu durum fazla yüke maruz kalan çalışanlarda, işte verimli olmadığı düşüncesine kapılmasına ve motivasyonunun düşmesine neden olmaktadır. Bazı durumlarda işi bırakmayla bile sonuçlanabilmektedir (French ve Caplan, 1973'den aktaran; Sayın, 2017: 36).

- **Rol Çatışması**

Rol çatışması rol belirsizliğinin bir devamı olarak ortaya çıkmaktadır. Rol çatışması, işyerinde çalışan herhangi bir çalışandan, birbirleriyle uyumlu olmayan ve eş zamanlı ortaya çıkan, zıt iki veya daha fazla sorumluluğun birlikte yerine getirilmesinin istenmesi sonucu oluşmaktadır (Sabuncuoğlu, Tolay, 2008: 35). Bu süreçte çalışan bireyin karar vermede zorluk çektiği gözlemlenmektedir. Örneğin; bir amir işçiye üretimi hızlandırmasını emrederken, çalışma arkadaşlarının üretimin yavaşlatılmasını istemesi durumunda çalışan rol çatışması yaşayabilmektedir.

- **Bireylerarası Çatışma**

Bireyler arası çatışma, aynı kurum içerisindeki çalışanların farklılaşan duygu, düşünce ve fikre sahip olmaları sonucunda oluşan olumsuz bir durumdur. Aynı zamanda statüler arasındaki farklılıklar da çatışmaya neden olabilmektedir.

Çalışanlar arasında oluşabilecek olumsuzluklar (geçimsizlik, ast-üst ilişkisinden doğan durumlar, uyumsuzluk içeren davranışlar) çalışma ortamında gerginliğin yaşanmasına neden olabilmektedir. Bu durum bireyde olumsuz hasarlara sebebiyet vermektedir (Eren,2011'den aktaran; Yağcı, 2014: 57).

- **Sorumluluk**

Sorumluluk, çalışanların işleriyle ilgili olarak görev üstlenmeleri, bu işin başından sonuna kadar olan tüm süreçte alınacak olan kararlarda kontrole sahip olmaları olarak tanımlanabilir. Çalışan bireyin kendi sorumluluklarına ek olarak diğer çalışanlarında sorumluluklarını yerine getirmesi ortamda gerginliğe yol açacaktır. Kişinin yetki kapasitesi kendi görevleriyle paralel olacağından diğer sorumlulukların gerçekleştirilmeye çalışılması bireyin üzerinde aşırı baskı hissetmesine neden olacaktır. Yapılan araştırmalara göre işyerlerinde özellikle insanlara karşı sorumlu olan yöneticilerin yoğun bir şekilde strese sahip olduğu gözlemlenmektedir.

- **Yönetime Katılım**

Çalışanların işyerinde karar sürecine katılımı, alınacak olan kararlarda fikirlerini sunması, işine karşı beslediği değer yargılarının değişmesine neden olabilmektedir. Katılım sergileyen bireyler, verilen kararları samimi bir şekilde benimsemekte ve gerçekleştirilmesi yolunda daha fazla çaba harcamaktadır. Çalışanların bu sürece dahil edilmemesi, gösterilebilecek potansiyel yeteneklerin kullanılmasını engelleyebilmektedir. Bu da yapılan iş sonucunda elde edilebilecek çıktının niteliğini etkileyecektir. Bu nedenle çalışanların yetki gerektirmeyen durumlarda dahi fikirlerinin alınması bireyleri olumlu yönde etkileyecektir. Çalışanların iş yerinde elde edeceği doyum iş dışı yaşamına da yansiyacaktır.

- **İş Güvenliği**

İşverenler, personeline sadece sosyal haklar ve maddi imkanlar tanımamalı aynı zamanda temel insan haklarından biri olan iş güvenliğini de sağlamalıdır (Karamık ve Şeker, 2015: 578). Çünkü iş güvenliği, yaşanabilecek herhangi bir ekonomik kriz anında, şirkette meydana gelebilecek birleşme, küçülme yada kapanma gibi durumlarda bireylerin yaşayabileceği maddi ve manevi bir olumsuzluğu önleyici ya da azaltıcı bir unsur olacaktır. Bireyin yaşayabileceği bu stres durumu iş dışı yaşamına da yansiyacaktır.

İş güvenliği güven ortamının oluşmasına ve çalışanların işlerine odaklanarak sorumluluklarının gereğini yerine getirmesini sağlamaktadır (Arai, 1997: 50). Böyle bir çalışma ortamı alt-üst ilişkilerinin sağlıklı bir şekilde yürümesini sağlamaktadır. Hem çalışan hem de işveren günü pozitif bitirerek diğer yaşam alanlarına bu olumlu durumu yansıtmaktadır.

- **Fiziki Mekân ve Çevre Şartları**

Çoğu insan gününün 1/3 iş yerinde geçirmek zorunda kalmaktadır. Bazı çalışanlar ise fazla mesai yapmaktadır. Çalışanın günün sonunda yapacağı işten memnun kalması, amirinden yapılan işin takdir edilmesi günü nasıl geçireceğini belirlemektedir. Yapılan araştırmalarda çalışma ortamının aydınlatması, hava şartları, gürültü veya sıcaklığı bireyin işi düzgün bir şekilde yapmasını etkilediğini savunmaktadır (Demirci ve Armağan, 2002: 191). Bu yüzden çalışılacak ortamın bireyde rahatlık ve güven hissini uyandırması gerekmektedir. Bireyin istemeyeceği bir ortamda çalışması işine duyduğu ilgiyi ve özeni de etkilemektedir. Bu durum bireyin farklı yaşam alanlarına da yansımaktadır.

- **Yönetim Tarzı**

Bireyin çalıştığı kurumdaki yönetim tarzının, çalışanın kişisel anlamını tatmin etmesine yönelik bir düzen kurmuş olması, bireyin işini istekli bir şekilde yapmasına neden olacaktır (Özgür, 2011: 222). İyi bir yönetici çalışanlarının moral ve motivasyon düzeylerinin artmasında etkili olmaktadır. Bireyin işten sağladığı doyum iş dışı yaşamına da olumlu bir şekilde yansiyacaktır.

- **Aşırı İş Yükü**

İşyerinde yapılacak olan işin gereklerini yerine getirebilecek yetenek ve bilgiye sahip olmayan bireyin bu iş yükü karşısında gerginlik ve kaygı belirtileri gösterdiği ya da bu yetenek ve bilgi düzeyinin altında kalan işlerin sıkıcı bir hava yarattı gözlemlenmektedir. Yani çalışanların sorumluluklarını yerine getirmeye çalışırken, ideal düzeylerin üzerinde ya da altında bulunan iş yükünün sorunlara neden olabileceği söylenebilmektedir. Bireyin iş hayatında yaşayacağı bu 'iş yükü' uyumsuzluğu tükenmişliğin önemli bir unsuru olan bitkinliğe neden olabilmektedir (Leiter ve Maslach, 2005: 544).

- **Kariyer Engeli**

Kariyer, çalışanlar için sadece çalışma yaşamlarını değil aynı zamanda yaşamlarının her döneminde sahip oldukları rollerin gereklerini yerine getirirken yaptıkları her şeyi kapsamaktadır. Bu nedenle bireyin gelişimine imkan tanımayacak bir çalışma ortamının bireyin hayatında olumsuz etkiler bırakabilecek bir unsur olduğu söylenebilir (Amil, 2015: 9).

1.2.6. İş Yaşam Dengesizliğinin Sonuçları

İş ve yaşam arasındaki dengesizliğin sonuçları farklı açılardan (psikolojik, ekonomik, sosyal; birey, aile, toplum; işveren, iş gören, örgüt) ele alınabilmektedir. Daha geniş bir bakış açısıyla ele alındığında, genel olarak yaşam dengesinin bozulması aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi iş, aile ve kişisel alanlarda çeşitli sorunlara yol açacaktır (Aycan vd. 2007: 74). Tablo 7’de farklı yaşam alanlarında meydana gelen sıkıntılar yer almaktadır.

Tablo 7: İş, Ailevi/İlişkisel ve Kişisel Alanlarda Oluşan Sıkıntılar

İş Alanındaki Sıkıntılar:	Ailevi/ İlişkisel Alandaki Sıkıntılar:	Kişisel Alanlardaki Sıkıntılar:
İşe devamsızlık ve işi bırakma eğiliminde artış olması. Yaptığı işten duyduğu tatminsizlik ve kuruma karşı duyduğu örgütsel bağlılığın azalması. Rol tatmininde azalma görülmektedir. Motivasyonda azalmalar görülmektedir. Takım çalışmasında verimsizlik ve iş performansında düşüşlerin gerçekleşmesi ve bu durumun diğer çalışanlara yansması. Takım arkadaşlarının boşa zaman ve enerji kaybına neden olması.	Evlilik karşı duyulan doyumda azalmalar görülmektedir. Çocuklarla ilişkilerde yaşanan problemler Bireylerin sahip oldukları rol (anne, baba vb.) tatminlerinde azalmalar meydana gelmektedir. Bireylerin motivasyonunu düşürücü etkiye sahiptir. Ebeveynlerle, arkadaş ve sosyal çevreyle ilişkilerde yaşanan olumsuz durumlar göze batmaktadır.	Psikolojik sıkıntılar ortaya çıkması. Psikosomatik sıkıntılar ortaya çıkması. Kişinin kendine ayırdığı zamanda duyduğu tatminsizlik düzeyinin artış göstermesi.

Kaynak: Aycan ve Eskin, 2007: 74

1.2.6.1. İş Yaşam Dengesinde Yaşanan Sıkıntıların Örgütsel Yansımaları

Bireyin yaşam alanlarında meydana gelen sorunlar, bu yaşam sınırlarının geçirgenliğinden dolayı diğer alanlara yansımaktadır ve birçok olumsuz sonucun oluşmasına neden olmaktadır.

- **İşe Devamsızlık ve İş Bırakma Eğiliminde Artış**

Çalışanların işten kaynaklı (monotonluk, ücret tatminsizliği, adalet dağılımındaki eşitsizlik, aşırı rol yüklemesi, rol belirsizlikleri, iş tatminsizliği, iş güvensizliği, çalışma yeri gibi) yaşayacakları stres nedeniyle işe gelmeme eğilimi sergiledikleri görülmektedir (Şenel, 2012: 5).

- **İş Tatmininde ve Kuruma Bağlılıkta Azalma**

İş tatmini, çalışanın yapmış olduğu iş karşılığında hissetmiş olduğu tatmin duygusudur (Yenihan, 2014: 173). Örneğin; iş yerinin bireye sunacağı esnek çalışma saatleri, bireyin yaşam alanlarını denge durumuna getirmesine ve sahip olduğu sorumlulukları isteyerek yapmasına neden olabilmektedir. Bireylerde mutluluk ve tatmin duygusu oluşacaktır (Şentürk ve Bayraktar, 2018: 25).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün değerlerini ve hedeflerini kendi değer ve hedefleri gibi içselleştirmesi, örgüt için yararlı olacağı düşünülerek daha fazla çaba harcanması ve örgütte kalma isteği denilebilir (Uçar ve Kök, Bayrak, 2018: 234). Örneğin; çalışana sunulan yükselme, kendini geliştirme imkanları, bireyin örgüte karşı bağlılık düzeyini artıracaktır.

- **Rol Tatmininde Azalma**

Bireylerin çalışma hayatlarında meydana gelen bozulmalar sonucunda rol tatmininde azalmalar olduğu belirtilmektedir (Yılmaz ve Şahin, 2008: 191).

Örgüt içinde, bireyler arasında yaşanacak olan çatışmaların nedenlerinden birisi de rol tatminsizlikleridir. Aynı zamanda iş durumu da (part time ya da tam zamanlı) stresin ortaya çıkmasına neden olmakta ve bu durum sadece bireye değil, çevresine de yansımaktadır. Depresyon oranı, tam zamanlı çalışanlara göre part-time çalışanlarda daha düşük olduğu gözlemlenmiştir.

- **Motivasyonda Azalma**

Motivasyon, insan davranışlarını harekete geçiren, yönünü ve süresini belirleyen bir enerjidir (Bilge vd., 2015: 85).

Çalışanların dışsal açıdan motive etmeye yardımcı olan örgütsel ve yönetsel araçlara; yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim, kararlara katılım, iş güvencesi fiziksel çalışma şartları, iletişim sistemi, işi çekici kılma gibi örnekler verilebilir (Kılıç ve Keklik, 2012: 149). Örneğin, çalışan bir bireyin hem yaşlı ebeveynine bakması hem de para kazanması zorunluluğu iki yaşam alanında ki denge durumunu korumasında zorluk yaşamasına neden olabilir.

- **Takım Çalışmasında Verimsizlik ve İş Performansında Düşüş**

Yaşam alanları arasındaki dengeyi sağlamada başarılı olan çalışanların iş performanslarının, psikolojik ve fiziksel açıdan daha iyi durumda olacağı düşünülmektedir (Akın vd., 2017: 115).

Bireyin yaşam alanlarında önceliklerini belirleyememesi bu alanlar arasındaki denge durumunun sağlanmasında sorunlar yaşatabilmektedir. Örneğin; çalışan bir annenin çocuğunu bakıcıya emanet etmek yerine kendisinin bakmayı tercih etmesi fakat kariyerine de odaklanıp kendi biriminde yükselmek istemesi diyebiliriz. Çocuğuyla kaliteli vakit geçirmek isteyen çalışan anne iş yerinde dahil olacağı takım çalışmasında gösterebileceği performansı sergileyememesine ve dahil olduğu takıma katkıda bulunamamasına neden olabilir. Aynı zamanda üzerine düşen sorumlulukları tam anlamıyla yerine getirmemesi nedeniyle yaşanacak aksaklıklar diğer takım üyelerinin zaman ve çabasının boşa gitmesine de sebebiyet verebilir.

1.2.6.2. Ailevi/İlişkisel Alandaki Sıkıntılar

- **Evlilik Doyumunda Azalma**

Evlilik doyumu, bireyin evliliğe karşı duyduğu memnuniyet şeklinde ifade edilebilir. Bireyin yaşamında büyük bir yere sahip olan iş yaşamı diğer yaşam alanlarını da etkilemektedir. Bireyin iş yaşantısı ağırlıklı olarak aile yaşantısıyla etkileşime girmektedir (Çelik, 2008: 41).

Bireyin iş ortamında yaşadığı stres, tatminsizlik gibi olumsuzluklar kişisel ve aile yaşantıları üzerinde de etkili olmaktadır. Örneğin, genellikle fazla mesai yapmak ya da işini evine taşımak zorunda kalan bireyin aile yaşantısına ayıracağı zamandan çalmasına neden olacaktır. Bu durum karşısında eşlerin evlilikleri karşısında yaşayacakları hayal kırıklıkları doyum düzeylerini düşürecektir.

- **Çocuklarla İlişkilerde Yaşanan Problemler**

Önceden aile yapılarında babanın görevi işe gidip para kazanmak, annenin görevi ise evden sorumlu olmak ve çocuk/larla ilgilenmekti. Zamanla çift kariyerli ya da boşanmış ebeveynlerdeki artışlar sahip olunan çocuklar üzerinde olumsuz etkiler bırakmaya başlamıştır.

Kadınların iş yaşamına karşı gösterdikleri eğilimdeki artış başkaları tarafından büyütülen çocukların sayısında da artışa neden olmuştur. Bu durum birtakım sorunları da beraberinde getirmiştir. Örneğin; çocuklarla geçirilen zamanın kısıtlı olması, yeterli ilgi ve alakanın gösterilememesi nedenlerden dolayı çocuklarda öğrenme yavaşlıkları, güvensizlik, beceri eksiklikleri gibi problemler ortaya çıktığı gözlemlenmiştir.

- **Rol Tatmininde Azalma**

Rol, statünün dinamik yönü olarak ifade edilebilir ve her rol bir statüye bağlıdır (Turner, 2002: 234). Bireylerin yaşam alanları içerisinde sahip oldukları birçok rol bulunmaktadır. Örneğin; evli ve çocuklu bir erkeğin aile içerisinde hem eş hem evlat hem de baba rolü bulunmaktadır. Aynı zamanda çalıştığı iş yerinde de bir role sahiptir.

Sanayi devriminden sonra çift kariyerli aile sayısında artış görülmüştür. Bu durum birçok role sahip bireylerde stres ve dengesizliğe neden olabilmektedir. Örneğin, bireyin üzerinde çalıştıkları çok önemli bir ihaleyi kaybetmeleri ve şirketi zora sokmaları ve bunun neden olacağı stres, diğer yaşam alanlarındaki rollerini olumsuz etkileyecektir. Birey, ailesine maddi açıdan yetemeyecek kaygısına düşebilir. Aile içerisindeki rolünü yerine getiremediği düşüncesi tatminsizliğe yol açabilir.

- **Motivasyonda Azalma**

İş yaşamında yaşanabilecek stres baskısının bireylerde yaratacağı olumsuz etkiler aile birliğini sağlamaları için gerekli olan motivasyonlarını düşürebilir ve aile bağlarının zayıflamasına neden olabilir.

Bireyler tükenmişliğin ve zamansızlığın etkisiyle sahip oldukları rolleri yerine getiremeyebilirler. Bu gibi durumlarda aile bireylerinin birbirinden uzaklaştığı gözlemlenir. Örneğin, ebeveynleri çalışmak zorunda kalan çocukların sosyal aktivitelerinde meydana gelen aksaklıklar, ailelerine karşı sergileyecekleri davranışlardaki sevgi unsurunu azaltabilir. Bu aile içerisinde kopmalara yol açabilir.

- **Ebeveynlerle, Arkadaş ve Sosyal Çevreyle İlişkilerde Yaşanan Problemler**

Bireyler, iş yaşamının verdiği bazı olumsuzluklar (yorgunluk, stres, zamansızlık) nedeniyle sosyal çevresi negatif açıdan etkilenmektedir. Örneğin, fazla mesaiye kalmak zorunda olan bir birey zamanla yapılan arkadaş toplantılarına, doğum günlerine veya mezunlar toplantısı gibi bireyleri bir araya getiren sosyal aktivitelere uzak kalabilmektedir.

Toplumda artan işsizlik oranları bireylerin mevcut işlerini korumaya çalışmasına iter. Bu durum işine daha fazla ağırlık veren bireyler yaratır. Kendini işine adanmış olan birey artık sosyal çevresine çok önem vermemeye başlar ve sosyal ilişkilerinde azalmalar oluşur.

1.2.6.3. Kişisel Alandaki Sıkıntılar

İş Yaşam dengesizliğinin bireylerin yaşamında yarattığı sıkıntılar ise psikolojik sıkıntılar, psikomatik sıkıntılar ve bireyin kendine ayırdığı zamandan duyduğu tatminsizliktir.

- **Psikolojik Sıkıntılar**

Bireylerin yaşam alanları arasında denge durumunu sağlaması, yaşam kalitelerini ve hayattan duyacakları hazzı etkileyecektir (Eren ve Ökten, 2014: 105). Denge durumunu sağlayamayan bireyin aşırı stres yaşadığı, tatminsizlik ve tükenmişlik hissine kapıldığı görülmektedir.

Bireyin aşırı sorumluluk yükü taşımasını gerektiren işi nedeniyle rol çatışmaları ya da rol belirsizlikleri yaşadığı ya da çalışma koşullarındaki olumsuzluklar, düşük ücret alması, işinde yükselme imkanının olmaması, sergilenen performans yerine adaletsiz uygulamaların bulunması bireyin stres, sıkıntı ve gerginlik yaşamasına neden olabilmektedir. Bu durum bireylerin sağlık (psikolojik) durumlarını olumsuz etkilemektedir (Doruk, Çakmak, 2008: 20).

- **Psikosomatik Sıkıntılar**

Bireyin denge durumunu sağlayamaması çevresindeki kişilerle arasındaki ilişkileri olumsuz etkilemektedir. Bu durum bireyin sorumluluklarını yerine getiremediğini ve yetersiz olduğunu düşünmesine neden olmaktadır (Keser, 2005: 80).

Dengesizlik durumu çalışan bireylerde davranışsal, psikolojik ve fiziksel açıdan olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Bu dengesizlik sonucunda karşılaşılan fiziksel rahatsızlıklara örnek olarak, romatizma, mide rahatsızlıkları, deri hastalıkları ve kalp rahatsızlıkları verilebilir (Kuzulu vd., 2013: 97). Örneğin, aşırı iş yüküne maruz kalan birey yeteneklerini ve becerilerini aşan bu durum karşısında aşırı stres baskısına maruz kalabilir ve fiziksel olarak mide rahatsızlıkları yaşayabilir.

- **Kişinin Kendine Ayırdığı Zamandan Duyduğu Tatminsizlik**

Birey diğer yaşam alanlarındaki sorumluluklarını yerine getirirken aynı zamanda kendi beklentilerini karşılamak içinde zaman ayırmaya çalışmaktadır. Çünkü bireyin ne kadar yaşam süreceği belirsizdir ve bireysel beklentilerini karşılamak için sınırlı zamanını başka yaşam alanlarıyla paylaşmak zorunda kalmaktadır.

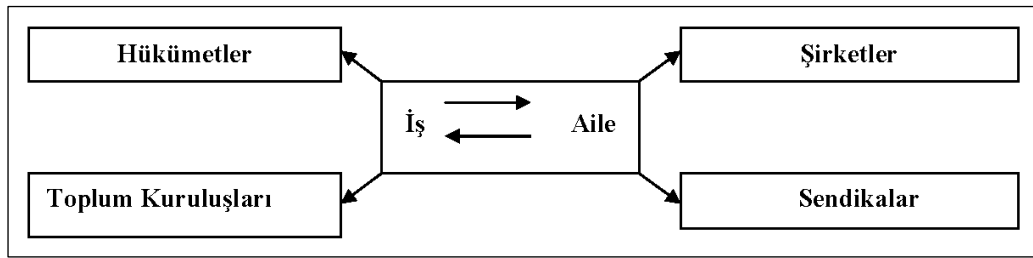
Bireyin yaşam alanları arasındaki sınırların geçirgenliği, yerine getirmesi gereken sorumlulukların baskısı, sahip olunan rollerdeki çatışmalar denge durumuna gelmesini engelleyecektir. Kişisel alanında aktif olmadığını düşünen birey tatminsizlik duyacaktır. Bunun sonucunda denge problemi yaşayan birey kendisi için bir şeyler yapamadığını düşünecek ve kişisel yaşamına dair tatminsizlik hissine kapılacaktır (Demirer, 2011: 36).

1.2.7. İş Yaşam Dengesini Sağlamak İçin Gerekli Destekler ve Kaynaklar

İş ile yaşam dengesi politikaları, çalışanların yaşam alanlarında (iş, sosyal, kişisel) üstlendikleri rolleri birbirleriyle uyumlu olacak şekilde yerine getirilmelerine olanak sağlamaktadır. Bu politikalar çalışanlar için esnek düzenlemeleri içermektedir. İşverenler için ise bu politikalar yetenekli ve deneyimli çalışanlarını örgüt bünyesinde tutmasını sağlamaktadır. Bu da örgütün karşılaşacağı kayıpların azalmasına ve elde edeceği karın artmasında etkili olacaktır. Çünkü birey bilançoda görünmese de firmalar için en önemli varlıktır.

Şemada yer alan kurum ve kuruluşların sürekli etkileşim halinde bulunmaları gerekmektedir. Çünkü bu kurum ve kuruluşlar oluşabilecek problemleri tek başlarına etkili bir şekilde çözebilme yeteneğine sahip değildir. (Bailyn vd, 2001'den aktaran; Sayın, 2017: 48). Örneğin, işletmelerin çalışana sağlayacağı temel yasal düzenlemeler devletin iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik politika ve hedeflerine göre şekillenmektedir (Kağnıcıoğlu, 2013: 27).

Şekil 5: İş Aile Sorunlarına Sistemik Yaklaşım



Kaynak: Sayın, 2011: 49

1.2.7.1. Örgütsel Destek Programları

1.2.7.1.1. Aile Dostu Programlar

19. yüzyılda fabrika çalışanları ailelerden meydana gelmekteydi. Bu nedenle bireylere çocuk bakım ve destek hizmetleri sunulmaktaydı.

20. Yüzyılda kadınların ev hanımlığı erkeklerin ise para kazanan birey rolüne sahip olduğu görülür. Yüzyıl ortalarında meydana gelen dönüşüm ve değişimler ile kadınların iş hayatına

girmeleri bu düşünce şeklini değiştirir ve çift kariyerli ebeveynlerin aile yapılarında dönüşümler meydana gelir (Topçu, 2017: 46). Bu durum yaşam alanları arasında denge düzeyine erişilmesini zorlaştırır. Bunun nedeni eş zamanlı talepler ve sorumlulukların getirdiği baskılar nedeniyle stres ve gerilim yaşayan bireylerin, alanlar arası dengeyi yönetebilmesini engellemesidir (Parasuraman vd, 1992: 339).

Tablo 8: Örgütler Tarafından Sağlanabilecek Aile Dostu Düzenlemeler

Ailevi Nedenlerle İşten Ayrılma
Acil izin (çocuğun hastalığı veya problemi olduğunda)alabilme imkanlarının bulunması. Örneği; ücretli özel izin, ücretsiz özel izin, hastalık izni veya geri döndükten sonra mesaiyle geri ödeme koşullu izin gibi. Doğum izninin ücretli olarak veya ücretsiz uzatılma imkanının tanınması. Ücretli veya ücretsiz babalık izni imkanının tanınması. Ücretli veya ücretsiz anne-babalık uzatma izni imkanının tanınması. Kariyer molaları Yaşlı akraba bakım izni imkanının tanınması. Ailevi nedenlerle uzatılan diğer izinler
Ailevi Nedenlerle Değişen İş Düzenlemeleri
4,5 gün veya daha fazla azaltılmış çalışma zamanı Haftalık Esnek Çalışma Zamanı Belirlenmiş Zaman Kontratları İş görenin inisiyatifinde olarak full-time'dan part-time'a geçici veya kalıcı olarak geçiş Meslek paylaşım şemaları Ailevi nedenlerle evde çalışma
Çocuk ya da Yaşlı Bakımına Yönelik Servisler
İş yerinde veya dışında sağlanan bakım ve hemşirelik hizmetleri Çocuk bakımı için maddi yardım veya voucher Tatillerde çocuk izni imkanının tanınması. Emzirme izni ve kolaylığının sağlanması. İş yeri anne-baba destek gruplarının bulunması. Yaşlı akrabaların bakımı için maddi yardım imkanının bulunması. İş yerinde ailevi nedenler için kullanılmak üzere iletişim desteği alınabilecek imkanın sunulması.
İlgili Bilgi ve Eğitim
Personeli destek politikaları ve kullanımı hakkında aktif olarak bilgilendirme Ek destek bilgisi (yerel çocuk bakım hizmetleri vb.) Annelik izni sırasında kontakt ve destek Yenileme, eğitim ve işe dönüş hazırlık kursları

Kaynak: M. John Evans, 2001: 41

Bireylere örgütler tarafından sağlanan esneklik programları ile bireylerin iş ve iş dışı yaşam dengelerini sağlamaları kolaylaşmaktadır. Esneklik programları esnek mekan, esnek zaman ve sıkıştırılmış hafta olarak sınıflandırılabilir.

- **Esnek Zaman:** Esnek çalışma saatleri modeli; çalışanların işin zamanını ve süresini, kurumların kabul ettiği şekilde istediği gibi belirleme imkanının sunulması olarak ifade

edilebilir (Demir ve Gerşil, 2008: 68). Örneğin haftada 5 gün ve 40 saatlik çalışma süresi, her gün 8 saat çalışmak yerine, çalışanlar tarafından farklı şekillerde düzenlenebilir. Esnek çalışma saatlerinin çalışanın hem iş hem de özel yaşam alanlarında memnuniyeti artırdığı ve çatışmayı azalttığı gözlemlenmiştir (Koruca ve Boşgelmez, 2018: 36).

- **Esnek Mekan/Tele Çalışma:** Günümüzde değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte çalışanlar işlerini artık ofis dışı mekanlarda yapabilmektedir. Tele çalışma ile çalışanlar işyerlerine yaptıkları fiziki seyahat yerine sanal iletişim ile sorumluluklarını yerine getirmektedirler (Kördeve ve Aydın, 2016: 32). Çalışanların daha çok evde çalışma eğilimi göstermelerinin nedeni özerlik isteği, ulaşım, yemek vb. maliyet unsurları, yaşam alanları arası esneklik olduğu söylenebilir.
- **Sıkıştırılmış Hafta:** Bu uygulama, çalışanların yasal olarak sahip olduğu haftalık çalışma saatlerini, hafta için her güne yaymak yerine bu 5 günlük sürecin daha az zamana indirilmesi olarak ifade edebiliriz (Blair-Loy ve Wharton, 2002: 823). Bu durum, zorunlu sebeplerden dolayı alınan izin durumlarında da ücret kesintisi engellenmiş olmaktadır.

1.2.7.1.2. Yönetici Desteği

Yapılan araştırmalarda çalışanların yaşam alanları arasındaki dengeyi sağlamada yöneticilerin etkili olduğu ortaya konulmuştur (Allen, 2001: 420).

Yöneticiler ya da işverenler, çalışan personelin yaşam alanlarının denge durumuna gelebilmesi için bazı esnek çalışma programlarını işyerlerinde uygulayarak bireylere yardımcı olabilmektedir. Bunlara örnek olarak bireylerin kendi programlarını planlama hakkına sahip olmaları, çalışan anneler için kurum bünyesinde kreş açılması, fiziki ortam özgürlüğü tanınması denilebilir (Erben ve Ötken, 2014: 104).

1.2.7.1.3. İş Arkadaşlarının Desteği

Çalışanların iş ortamında oluşabilecek problemlerle ilgili çalışma arkadaşlarından göreceği destek bireyler üzerindeki stres ve baskıyı azaltacaktır. Bu destek araçsal (iş paylaşımı) ya da duygusal olabilmektedir (Karasek vd. 1982: 196).

Çalışan üzerinde olumsuz etki yaratabilecek unsurlardan biri iş yüküdür. İş yükünün fazla ya da az olması çalışan üzerinde baskı yaratmaktadır. Özellikle çalışan tükenmişliğini tetikleyecek en temel unsurlardan birisidir. (Perrewe and Victory, 1988; DeFrank and Ivancevich, 1998'den aktaran; Gökçaya, 2014: 3). Örneğin, bir işin bireyin bitirebileceği zamandan daha az bir süreçte tamamlanmasının istenmesi denilebilir. İş arkadaşlarının bitirilmesi gereken iş konusunda bireye yapacakları yardım ruhsal durumunu ve verimliliğini olumlu yönde etkileyecektir.

1.2.7.1.4. Maaş ve Sosyal Haklar

Maaş, bireyin işyerinde çalıştığı emeğin karşılığı olarak işveren tarafından ödenen ücrettir. Bireyin örgüte karşı sunduğu emeğin ve bağlılığın karşılığında aldığı ücret sosyal yaşamının kolay bir şekilde ilerlemesine imkan tanımaktadır. Birey dinlenme, izin ve eğitim yoluyla kendini geliştirme, çalışana ve yakınlarına tanınan sağlık hizmetleri gibi sosyal haklardan yararlanabilmektedir.

Yaşam tatmini ile iş tatmininin pozitif yönlü olduğu yapılan araştırmalarda kanıtlanmıştır. Adaleli ve düzgün ödenen maaş ile iş tatmini sağlanmaktadır. Yani, maaş sayesinde bireyin aile yaşamını da dengeleyebildiğini söyleyebiliriz.

1.2.7.2. Ailevi/Çevresel Destek ve Kaynaklar

Bireylerin karşılaşılabilecekleri sorunları çözmeye sürecinde en etkili ve destek olabilecek kişiler aile bireyleridir. Bireyler tarafından yaşanabilecek problemler, engeller ya da uyumsuzluklar aile bireylerinin katkısı ile yaşam alanları arasındaki denge durumunu sağlamada yardımcı olacaktır (Grzywacz ve Marks, 2000 b; 338).

Bireyin iş ortamındaki sorumluluklarından veya iş yerindeki arkadaş ya da üstlerinden dolayı yaşayacağı aşırı stresli ortam diğer yaşam alanlarına negatif bir şekilde yansıtacaktır. Bu gibi durumlarda aile üyeleri tarafından olumlu duygular ile gösterilecek davranışsal yansımalar bireyde iyi etki yaratacaktır. Ayrıca bireyin çevresi sadece duygusal değil araçsal destekte gösterebilmektedir. Örneğin, ev işlerinin aile üyeleri arasında paylaşılması ve bir kişiye sorumlulukların yüklenmemesi denilebilir (King vd., 1995; 236).

1.2.7.3. Bireysel Destek ve Kaynaklar

İş-yaşam dengesi bireyin farklı rollere uyumu olarak ifade edilebilir. Denge konusundaki en önemli unsurun, bireyin kişisel deneyimleri, edinimleri ve fiziksel sağlığından başlayarak mutluluğunun diğer göstergeleri olduğu unutulmamalıdır (Greenhaus vd., 3003; 511). Bireyler tarafından sahip olunan kaynaklar; kişisel özellikler, beceriler ve eğitimidir.

- ✓ **Beceriler:** Birçok role sahip olan bireyin yaşamını rahat bir şekilde sürdürebilmesi için vereceği kararlarda bilinçli olması, becerilerine uygun işlerde çalışması gerekmektedir. Çünkü bireyin sahip olduğu beceriler ile problemlerle başa çıkabilmesinde ve denge durumunun sağlanmasında etkili olmaktadır (Jenkins vd. 2000; 991).
- ✓ **Kişilik Özellikleri:** Bireylerin doğuştan sahip oldukları, insan davranışlarını yönlendirebilen karakteristik özellikleri sayesinde yaşam alanları arasındaki dengeyi

sağlamada önemli bir etken olmaktadır (Pektemir ve Koçoğlu, 2014; 312). Meyer Friedman ve Ray Rosenmankişilik tiplerini ikili sınıflandırmaya tabi tutulmuştur (Özsoy, 2017; 230). A tipi kişiliğe sahip bireylerin istediklerini elde etmek için yoğun bir istekleri vardır, aşırı rekabetçidirler, dakiktirler, sabırsız ve düşmanca olabilirler. Bu durum stres faktörünü oluşmasında etkili olmaktadır (Sosyal, 2008; 10). B tipi kişiliğe sahip bireyler ise daha rahat ve daha kolaydırlar (Hriyippa, 2009; 75). Rekabeti sevmezler, sabırlı ve yavaşlırlar.

- ✓ **Eğitim:** Bireyin eğitim seviyesi ile sosyal yaşamlarıyla edindikleri işler arasında olumlu bir ilişki olduğu söylenebilir (Grzywacz ve Marks, 1999'dan aktaran; Demirel, 2010: 54). İyi eğitim almış ve alanında kendini yetiştirmiş olan birey iş yeri ortamında da elde ettiği deneyimler ile kendisini geliştirmektedir.

1.3. İş-Yaşam Dengesinin Faydaları

İş yaşam dengesini sağlamaya yönelik programları uygulayan hizmet alıcı ve sağlayıcı konumundaki kurumların, bu uygulamalardan elde edeceği faydaların hem işgören hemde işveren açısından birçok faydası bulunmaktadır.

1.3.1. İş-Yaşam Dengesinin İş Gören İçin Faydaları

İş yaşam dengesinin örgüt içerisinde sağlayacağı olumlu değişimlerin bilincinde olan işverenlerin uyguladıkları aile dostu uygulamalar ile çalışanlarına sağlayacakları faydalar aşağıdaki gibidir (Beauregard ve Henry, 2009: 7; Dane, 2011: 1010; Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 542; Roy, 2016: 81; Gerçek vd. 2015: 72);

- ✓ Çalışana sağlanacak kolaylıklar bireylerin fiziksel olarak buldukları mekanda yerine getirmesi gereken rollerinin sorumluluklarına odaklanmalarını sağlamaktadır. Bu durum bireyin işine odaklanmasını ve performansında artışlar gözlemlenmesini sağlar.
- ✓ Çalışanın üretkenliğini artırıcı etkiye sahip (özsaygı, sağlık, adaptasyon ve güven gibi) önemli faktörlerin iyileşmesini sağlamaktadır.
- ✓ Örgütler tarafından çalışanlara sunulan iş yaşam dengesi hizmetleri ile örgüte karşı duyulan bağlılık ve sadakat artış gösterecektir. Birey devamlı iş arama ya da mevcut işinde tutunmaya çalışmak gibi stres yaratan problemlerle karşılaşmayacaktır.
- ✓ Çalışanlar, iş yaşam dengesi uygulamaları ile yaşam alanlarında geçirecekleri süreç sorunlarını bu programlar ile en optimal şekilde dengeleyeceklerdir. Böylece yaşam alanlarında oluşan problemlerin farklı alanlara taşması engellenecektir.
- ✓ İş yaşam dengesi politikaları başarılı olduğunda, özellikle fazla çalışan insanlar çalışmak için yaşamayıp, yaşamak için çalıştıklarını fark ederek iş dışı yaşamları için daha fazla zaman ayıracaklar, oluşan denge ve huzur herkese fayda sağlayacaktır.

- ✓ Sağlıklı bir çalışma ortamının bireye sağlayacağı mutluluk ve huzur bireyde tatmin duygusunu yaratacaktır. Birey işine daha fazla motive olabilecektir.
- ✓ Çalışanlar arasındaki iletişim güçlenecek ve bu gibi sorunlardan doğan stres faktörlerinde azalmalar meydana gelecektir.

1.3.2. İş Yaşam Dengesinin İşveren İçin Faydaları

İş yaşam dengesi, yöneticilere esnek çalışma saatleri ve iş paylaşımı gibi konulara daha fazla önem verilmesi gerektiğini tavsiye eder. Örgütlerin bu yönde yapmış oldukları faaliyetlerde 'aile dostu programlar' olarak adlandırılmaktadır. Bu programların sağladığı bazı yararlar (Çarıkçı vd. 2010: 54; Büyükyılmaz ve Ercan, 2016: 77; Singh, 2017: 16-17);

- ✓ Azami kullanılabilir işgücü: Örgütsel bağlılık ve çalışanların motivasyonu artmakta ve bu da organizasyonun verimliliğini artırmaktadır.
- ✓ Denge çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar: İş yaşam dengesi programlarının doğru şekilde uygulanması, çalışanların kurumun kendileri ile ilgilendiğini hissetmesini sağlar ve böylece bireyler kendilerini daha değerli hissedecekler ve daha özverili şekilde çalışacaklardır.
- ✓ Daha az stresli çalışma ortamı: Aile dostu programlar sayesinde, çalışma ortamı daha az stresli ve samimi olmaktadır. Bu olumlu atmosfer, zihinsel yorgunluğun azalmasına ve stresin azalmasına neden olacaktır.
- ✓ İş yaşam dengesi uygulamaları: Çalışan personelin kurumda uzun vadeli çalışmasını yani örgüte sadık birer çalışanlar olmasını sağlamaktadır. Böylece örgüte kalifiye eleman bulma ve yetiştirme gibi ek maliyetlerde azalmalar meydana gelecektir. Ayrıca işe olan talebi artıracak ve örgüte geniş bir aday yelpazesi sunacaktır.
- ✓ Sadık ve motive edilmiş iş gücü: Motivasyon seviyesi artan çalışanların performanslarında ve verimliliklerinde artış gözlemlenmektedir. Her bir işgören çalışma saatleri boyunca yapabileceğinin en iyisini yapmaya çalışacaktır.
- ✓ Azalan devamsızlık: Çalışanların devamsızlıklarında azalmalar gözlemlenmektedir.
- ✓ Bireylerin yaptıkları devamsızlıklarda azalmalar ve performanslarında artışlar gözlemlenmektedir.
- ✓ İyileştirilmiş iş performansları: İş hayatı ve kişisel yaşam sorumluluklarının uygun yönetimi (mesela geleneksel saat uygulaması yerine esnek çalışma saatlerinin uygulanması gibi) ile çalışanın iş performanslarında artışlar sağlanabilmektedir.
- ✓ Programlar bireylerdeki güven düzeyinin artmasına ve mevcut yaratıcılıklarını ortaya çıkarmalarına sağlamaktadır.
- ✓ İşverenin kişi olarak itibarını artırmaktadır. İşverene karşı duyulan saygı, ileride oluşabilecek problemler karşısında çalışanların işveren karşı ılımlı davranmasına neden olacaktır.

Örgütte çalışanlara empoze edilen takım ruhu, bireylerin süreçlere katılımını artıracaktır. Bireyler arasında oluşan iletişim ve etkileşim beraberinde başarıyı da getirecektir.



İKİNCİ BÖLÜM

2. ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİK

2.1. Tükenmişlik (Burnout) Kavramı

1970'lerin sonlarından günümüze kadar, tükenmişlik kavramına ilgi hızlı bir şekilde artmış ve konu ile ilgili bilgi edinebileceğimiz çalışmalar çoğalmıştır (Koustelios ve Tsigilis, 2005: 189). Hızla artan rekabet koşulları ve bu yoğun rekabet karşısında yaşam mücadelesi veren işletmeler alanında uzmanlaşmış, yüksek düzeyde performans sergileyebilecek, işletmeye bağlı kişileri bünyesinde barındırmak istemektedir. Aynı şekilde çalışanlarda iyi bir işe sahip olabilmek ve bu durumu koruyabilmek için çok çaba sarf etmektedirler. Bu durum çalışanın herhangi bir olumsuzluk durumunda çaresiz ve umutsuz hissetmesine yol açabilir. Çalışan hem fiziksel hem de psikolojik açıdan tükenmişlik hissine kapılabilir (Pereina vd., 2011: 317). Bu durumdan muzdarip olanlar için tükenmişlik yaşam kalitesini önemli ölçüde azaltabilir ve ayrıca hem aile hem de çalışma hayatı üzerinde olumsuz etkileri olabilir (Hellesoy vd., 2000: 234).

Tükenmişlik kavramı İngilizce 'job burnout' ya da 'staff burnout' olarak tanımlanmaktadır. Türkçede ise 'tükenmişlik sendromu ya da mesleki tükenmişlik' olarak çevrilmiştir (Arı ve Bal, 2008: 113-114). Tükenmişlik kavramı, bireylerin fiziksel, zihinsel ve ruhsal olarak yıpranması ve başarısız olmaları sonucunda güç ve enerjilerinde yaşanan kayıp veya isteklerin karşılanamaması sonucu iç kaynaklarda meydana gelen tükenme olarak ifade edilebilir (Freudenberger, 1974: 159). Başka bir tanıma göre ise bireyin, iş yerinde strese ya da zorlanmaya kademeli olarak maruz kalması sonucunda meydana gelen ve devam eden bir süreç olarak düşünülmektedir (Siebert 2006: 26).

Maslach (2003: 189) mesleki tükenmişliği, kurum içerisindeki stres unsurlarına karşı uzun vadede oluşan tepkisel bir psikolojik sendrom olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle tükenmişlik, iş gören ile iş arasında oluşabilecek uyumsuzluklar ya da bu uyumsuzluklardan kaynaklı baskıyı içermektedir. Maslach tarafından geliştirilen ve literatürde yaygın olarak bilinen ve kullanılan Maslach tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory Manual) kavramın araştırılması için önemli etkiye sahip olmuştur.

Cherniss (1980) göre tükenmişlik, bireyin aşırı stres ve doyumsuzluk nedeniyle işine karşı psikolojik olarak soğumasıdır. Burada bahsedilen stres, tükenmişliğe neden olabilecek unsurlardan

biridir (Altun, 2002: 270). Yani tükenmişlik, bireyin iş stresinin bir belirtisi değil, yönetilemeyen stres sonucu oluşan olumsuz bir durumdur (Şeşen, 2011: 41). Stresin oluşturduğu yoğun baskı, geçici bir özellik taşıyan yorgunluk ya da herhangi bir zorlama değişlidir (akt. Avşaroğlu vd. 2005: 116).

Çalışanların çalışma koşullarındaki zorluklar (uzun çalışma saatleri, çalışmaya elverişli olmayan fiziki mekan vb.), yoğun iş yükü ve yarattığı stres, kaynak yetersizliği, kurum içi iletişim kanallarında yaşanan yanlış anlaşılmalarda ve oluşabilecek çatışmalar, yaşam alanları arasındaki dengenin oluşturulamaması, maddi açıdan oluşabilecek sıkıntılar gibi nedenlerden dolayı çoğu zaman tükenmişlik davranışı sergiledikleri görülür. Tükenmişlik temel olarak eğitim, sağlık ve sosyal hizmetler gibi yardımcı mesleklerle ilişkilendirilmiştir (Zournatzi ve Koustelios, 2011: 53). Yani insanlarla yüz yüze iletişimin yoğun yaşandığı mesleklerde (doktorluk, hemşirelik, öğretmenlik, avukatlık, polis memurluğu vb.) daha sık rastlanan bir durumdur. Ayrıca işgörenin üstleri veya çalışma arkadaşlarının ağır problemlerinin olması ve çalışma ortamına yansıtılması, geçirilen hizmet süresinin uzaması, aynı ortamda aynı bireylerle devamlı kurulan ilişkiler tükenmişliğin artırıcı unsurları olarak gösterilebilir.

Çalışanların meslekleri veya işleri nedeniyle tek yönlü bir iletişime (verici bir iletişim ortamı) girmek zorunda kalmaları ve verdikleri mesajın karşılığını alamadıkları zaman, sürekli tek taraflı çaba harcayankişinin kendileri olduğunu düşünürler. Bireyin tükenmişliğine sebebiyet verecek bu yıpratıcı sürece karşı bireylerin bağımsızlık kazanması gibi bir durum söz konusu değildir (Maraşlı, 2005: 28). Sadece çevresel faktörler (çalışma arkadaşları, fiziki mekan, ulaşım problemi gibi) değil aynı zamanda kişisel unsurlarında (kişisel hedeflerin uç olması gibi) bireyde mesleki tükenmişliğe neden olmaktadır (Adıgüzel, 2018: 311).

Freudenberger (1974) tükenmişliğin sadece duygusal tükenmişlik boyutunu tanımlarken, Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve azalan kişisel başarıdan oluşan üç boyut altında incelemiştir.

2.2. Örgütsel Tükenmişlik

Örgütsel tükenmişlik, belli bir örgüt ya da meslek grubu içerisinde çalışan bireylerin, iş yaşamlarında oluşabilecek stresin uzun dönemli varlığını sürdürmesi sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Pines, ve Aronson, 1988: 9).

Çalışan bireylerin, örgütten kaynaklı tükenmişlik yaşamasının nedeni organizasyon ve yönetimin zayıflığından kaynaklanıyor olabilir. Örgüt tarafından gerekli fiziki ortamın sağlanamaması, rollerin iyi tanımlanmamış olması, çalışanların gelişimini destekleyici nitelikteki programların uygulanmaması, iş görenin manevi yönünü güçlendirecek (övgüde bulunmak)

davranışlarda bulunulmaması, iletişimin tek taraflı gerçekleşmesi, bireyi motive edici uygulamaların (ödül sistemi) yapılmaması tükenmişliğin oluşmasında etkili olabilmektedir (Çağlıyan, 2007: 38-39).

2.3. Tükenmişlik Evreleri

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin dört bölümden oluşan bir süreci kapsadığını ifade etmektedir. Bu evreler idealist coşku, durgunluk, engelleme ve duyarsızlaşma (kayıtsızlık / ilgisizlik) dir.

- ✓ **İdealistik Coşku (Enthusiasm):** Bireylerin umut, beklenti ve motivasyon seviyesinin en yüksek olduğu evredir. İşgörenin mesleki beklentileri gerçekliğe pek yakın değildir (Balçioğlu vd. 2008:100). İşe verilen önem üst düzeydir. Bu nedenle birey oluşabilecek olumsuz durumlar (uykusuzluk, çalışma ortamının gergin olması, yaşam alanlarına yeteri kadar zaman ayıramama vb.) karşısında uyum sağlamaya çalışmaktadır. Birey kendinden ödün verip bu olumsuz durumlar karşısında çaba göstermesine rağmen umduğu karşılığı alamaması durumunda diğer safhaya doğru geçiş başlar.
- ✓ **Durgunlaşma (Stagnation):** Bireyin beklentilerine karşılık bulamayışı performansında düşüşlere (iş yavaşlatma, iş ilerlerken hatalar yapma vb.) neden olmaktadır. Beklentilerine ulaşma yolunda karşılaşacağı sorunlar (düşük ücret, kurumsal destek eksikliği, kötü ofis politikaları vb.) motivasyon düşüklüğü ve inanç zayıflığı ile sonuçlanmaktadır. İşine karşı bağlılığı azalan birey ilgisini iş dışındaki özel yaşam alanlarına (aile, arkadaş vb) kaydırmaktadır (Schaufeli ve Enzmann,1998: 103).
- ✓ **Engelleme (Frustration):** Bu dönemde, bireyde duygusal, bilişsel ve fiziksel sorunlar baş göstermektedir. Birey işin artık kendisi için uygun olup olmadığını düşünmeye başlamaktadır. Kurum içerisindeki yetki-sorumluluk denkleğinin olmayışı ve kurum içi karar süreçlerine çalışanların dahil edilmeyışı bireyde değersizlik, yeterli olamama düşüncesinin gelişmesine neden olmaktadır. İşini sorgulayan birey ilerleyen süreçte devam edip edemeyeceğini sorgulamaya başlamaktadır. Çünkü birey ideallerine ulaşma yolunda kurum tarafından engellendiği kanısına varmaktadır. Bu durum son evreye geçişi tetiklemektedir (Kapar, 2016: 14).
- ✓ **Duyarsızlaşma (Apathy):** Bu evrede birey, işinden fiziksel ve zihinsel olarak uzaklaşmıştır. Birey için iş sadece ekonomik ve sosyal (maddi) açıdan ihtiyaçlarını giderebilecek bir araçtır. Bireyin işine karşı ilgisizliğinin en yoğun yaşandığı aşamadır. Çalışan tarafından zamanla işe geç gelme, erken çıkma, yasal izin haklarını kullanma sıklığı gibi işten uzaklaşabileceği ve iş arkadaşlarıyla sosyal temaslardan kaçınabileceği davranışlar sergilemektedir (Schaufeli ve Enzmann,1998: 103).

2.4. Tükenmişliğin Belirtileri

Bireylerde tükenmişlik farklı şekillerde kendini göstermektedir. Bu belirtiler tabloda yer alan sınıflandırmada ki gibi fiziksel, psikolojik ve davranışsal olmak üzere üç bölümde incelenmektedir.

Fiziksel belirtiler, tükenmişlik sendromunu yaşayan bireylerde gözlemlenmektedir. Fakat psikolojik ve davranışsal belirtiler sadece tükenmişlik sendromunu yaşayan bireyi değil aynı zamanda çevresinde bulunan kişileri de etkilemektedir (Dolgun, 2015: 290). Bireyin sergileyeceği davranışsal belirtiler diğer belirtilere göre çevresindeki bireyler tarafından daha kolay anlaşılabilir belirtilerdir (Ardıç ve Polatlı, 2008: 74).

Tablo 9: Tükenmişliğin Belirtileri

Fiziksel Belirtiler	Psikolojik Tükenmişlik Belirtileri	Davranışsal Belirtiler (Sosyal ve Mesleki)
Gastrointestinal bozukluklar Yüksek tansiyon Kolesterolüpranma Kronik yorgunluk Sık baş ağrıları Kronik yorgunluk Enerji kaybı Baş ağrıları Uyku bozuklukları Hastalıklara karşı hassasiyetin artması Cilt hastalıkları Bel, kas ağrıları Kas ağrıları Kilo kaybı Mide, bağırsak hastalıkları Geçmeyen soğuk algınlıklar/grip Fiziksel güçsüzlük Solunum güçlüğü Koroner kalp rahatsızlığı	Öz saygı ve öz güvende azalma Başarısızlık hissi Suçluluk, içerlemişlik, çaresizlik, yılgınlık Hayal kırıklığı Aşırı duygusallık, alınganlık gösterme Ani öfke patlamaları Apatik (duygusuz, ilgisiz) görünüm İlgisizlik Düşük kişisel başarı hissi Kendi kendine zihinsel uğraş içinde olma İç sıkıntı, bıkkınlık Depresyon Engellenmişlik hissi Korku ve kaygı Konsantrasyon bozukluğu, dikkat azlığı Endişe /umutsuzluk Konulara şüphe ile yaklaşma Diğer insanları eleştirme Aile için sorunlarda artış	Kuruma yönelik ilginin kaybı Hatalar yapma Değişime direnç ve katılık İşi bırakma eğilimi gösterme Çalışma arkadaşlarıyla iş konusunda tartışmaktan kaçınma geç gelme Bazı şeyleri erteleme ya da sürüncemede bırakma Kuruma karşı ilginin kaybolması Ani sinir patlamaları Toplumdan izole olma İşyerinde işi yavaşlatma ya da sürüncemede bırakma İlaç, alkol tütün vb. almaya eğilim ya da bunların kullanımında artış Aile ve arkadaşlardan uzaklaşma ve içe kapanma Rol çatışması Hizmet verilen kişilere ya da mesleğe vb. karşı alaycı tavırlar sergileme Çabuk öfkelenme Kararsızlık İş doyumunun azalması İşe gitmek istememe/ İş ve iş dışı ilişkilerde bozulma

Kaynak: (Kaçmaz, 2005: 30; Lambie, 2007: 83; Arı ve Bal, 2008: 142; Demirel ve Seçkin, 2009: 50; Dolgun, 2015: 288-289; Ardıç ve Polatlı, 2008: 73-74).

2.5. Tükenmişlikle İlgili Modeller

Tükenmişlikle ilgili modellerin anlatılacağı bu bölümde, sırasıyla “Maslach”, “Cherniss”, “Edelwich”, “Pines”, “Meir”, “Pearlman ve Hartman” ve “Suran ve Sheriden” in tükenmişlik modelleri özetlenmeye çalışılacaktır.

• Maslach Tükenmişlik Modeli

Tükenmişlik, genel olarak insanlarla ilişkilerin yoğun olduğu mesleklerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi şeklinde ifade edilebilir (Çavuş ve Demir, 2011: 216). MBI (Maslach Burnout Inventory) yani Maslach Tükenmişlik Envanteri, tükenmişlik sendromunun üç bileşenini değerlendirmek için tasarlanmıştır. Bunlar; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalmadan oluşmaktadır. Bu ölçek 22 maddeyi içermektedir (Maslach vd., 1986: 193).

Duygusal tükenme (Emotional Exhaustion), tükenmişlik sürecinin kilit aşamasıdır (Kaçmaz, 2005: 29), ilk ve içsel boyuttur (Güldiken ve Saldamlı, 2018: 312). Duygusal tükenme, bireyin işinden dolayı aşırı derecede duygusal açıdan yıpranması, yorgunluk hissi ve enerji eksikliği olarak ifade edilebilir. Duygusal tükenme boyutunu yaşayan bireyler, kurum içerisindeki işlerine kendilerini psikolojik olarak veremezler (Lingard, 2003: 70).

Ölçekte duygusal tükenme ile ilgili yer alan ifadeler, bireyin fiziksel yorgunluğunu ve aşırı iş yükünü ölçmeye yönelik niteliktedirler (Wright ve Bonetti, 1997: 492). İş görenin duygusal açıdan yaşayacağı tükenmişlik durumu kişisel olarak ifade edilebilir. Fakat bireyin iş yerinde sergileyeceği performans, kuruma karşı olan bağlılık derecesi, hizmet alıcılara karşı fikri düşüncesi geniş bir alanda etki sahibi olduğunu göstermektedir (Demirel ve Seçkin, 2009: 147).

Bireylerin, tükenmişliğin ilk boyutu olan duygusal tükenme sorununu çözememesi sonucunda duyarsızlaşma (Depersonalization) boyutuna geçilir. Duyarsızlaşma, çalışanların sadece işine ve iş arkadaşlarına karşı soğuk, ilgisiz ve mesafeli olması ile değil aynı zamanda hizmet verdikleri kişilere karşı insanlık dışı davranışlar sergilemesi şeklinde de gözlemlenmiştir (Maslach vd., 2001: 400). Aslında bireyin sergilediği bu olumsuz davranışlar bir nevi kendisini oluşturabilecek hayal kırıklıklarına ve yoğun baskıya karşı koruma şeklidir.

Tükenmişliğin ikinci aşamasında birey alaycı, umursamaz ve savunmacı bir kişiliğe bürünmektedir. Çalışanın tavrı nedeniyle işyerinde oluşabilecek, iş görenle bağdaştırılmayan olumsuz davranışlar, iş yaşamında sorunların oluşmasına neden olacaktır. Doğru olmayan tavırlar sergileyen ve bu durumun farkında olmayan bireyin iş yaşamı daha sorunlu hale gelecektir. Bu

durum (problemlerin sonuca kavuşturulamaması ve daha önemli bir sorun haline dönüşmesi) bireyde başarısızlık hissinin meydana gelmesiyle sonuçlanmaktadır (Maslach ve Pines, 1977'den aktaran; Ersezgin ve Sevitok, 2019: 3).

Tükenmişlik modaleninin son boyutu olma özelliği taşıyan kişisel başarı (Personal Accomplishment), meslek sahibi olan bireylerin işi ile ilgili yeterli olabilmesi ve elde edeceği başarılar karşısında sahip olduğu duygular denilebilir. Azalan kişisel başarı ile çalışan bireyin kendini yetersiz ve başarısız hissetmesi olarak ifade edilebilir (Maslach, 2003: 190).

Çalışanın, diğer kişiler hakkında ki olumsuz düşünceleri ve hisleri, zamanla kendisi için oluşmaktadır. Başkalarına karşı sergilediği olumsuz his ve tavırlar bireyde suçluluk duygusunun oluşmasına neden olmaktadır. Birey, iş arkadaşları tarafından sevilmediğini, görevlerini layığıyla yerine getiremediğini ve alanında yetersiz olduğunu düşünmektedir. Çalışanda oluşan bu olumsuz düşünce durumu kendisine duyduğu saygı ve özgüveni sorgulamasına neden olmaktadır. Birey sonunda da kendisini başarısız olarak görmektedir (Maslach,1982'den aktaran; Altan ve Özpehlivan, 2019: 88). Kişisel başarıdaki düşüşler bu boyutu, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma gibi tükenmişliğin bir parçası haline dönüşmektedir(Maslach vd., 2001: 18).

- **Kopenhag Tükenmişlik Modeli**

Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI), Kristensen ve arkadaşları (2005) tarafından Maslach Tükenmişlik Envanterinin (MBI) eksik yönleri nedeniyle bu ölçeğe alternatif olabilecek bir ölçek geliştirmek amacıyla oluşturulmuştur. Kristensen ve arkadaşları tükenmişliğin sadece bireyin iş yaşamıyla ilgili olmadığını ve özel yaşam alanlarında etkili olduğunu ve ölçekte bu durumunda ölçümlenmesi gerektiğini ifade etmektedirler (Kristensen vd., 2005: 192). Kristensen ve arkadaşlarının tarafından geliştirilen Kopenhag Tükenmişlik Envanteri “kişisel tükenme”, “işle ilgili tükenme” ve “hizmet verilen ile ilgili tükenme” olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Yıldırım ve İçerli, 2010; 125).

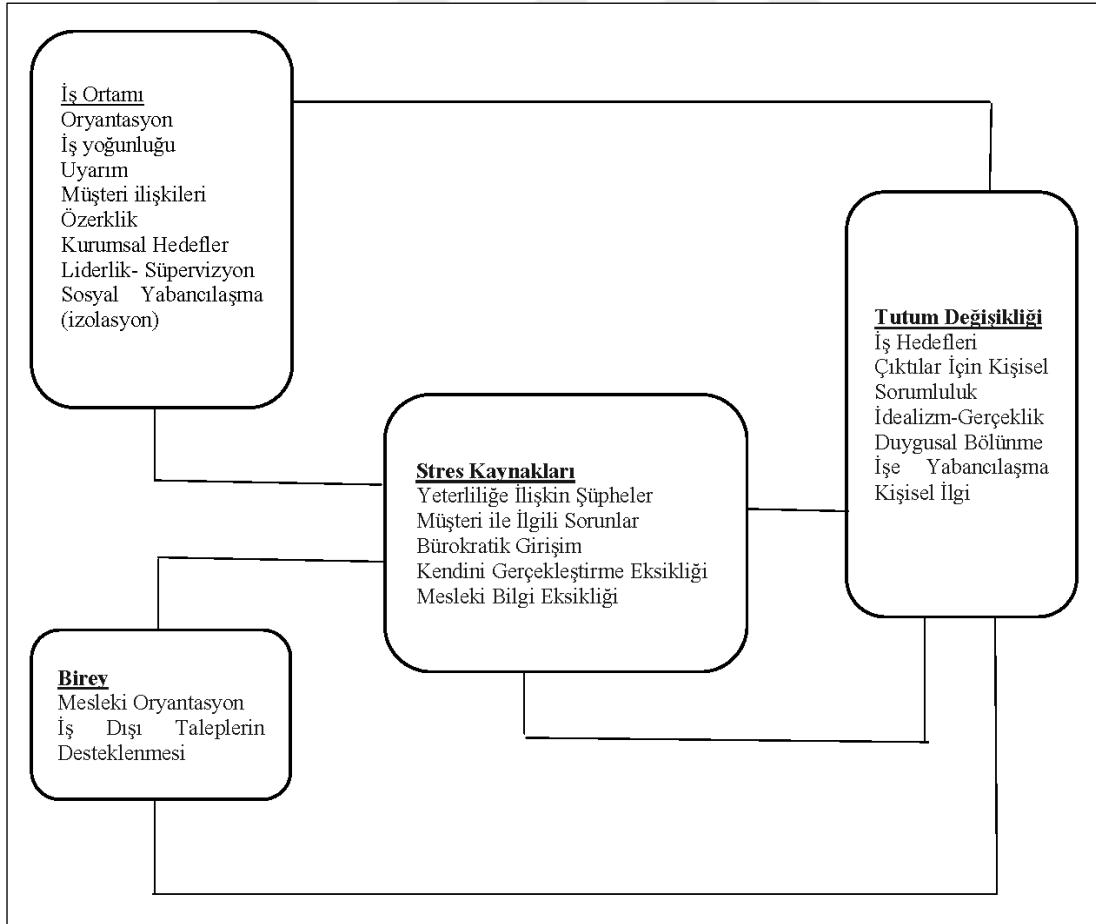
Kişisel tükenmişlik, bireyin genel bitkinliğiyle ilgili ifadelerin bulunduğu bu alt boyut, bireyin deneyimleri nedeniyle bitkinlik düzeyi olarak ifade edilebilir (Borritz vd., 2006; Borritz ve Kristensen, 1999'den aktaran; Bakoğlu, Deliorman vd., 2009: 80). İşle ilgili tükenmişlik, kişinin işi ile ilgili olarak algıladığı tükenmişlik olarak ifade edilebilir. Çalışan her bireye uygulanabilmektedir (Gürbüz ve Karapınar, 2018: 191). Müşteri ile ilgili tükenmişlik, kişinin hizmet alıcı ile yüz yüze yaşayacağı iletişim nedeniyle oluşan algı sonucu yaşayacağı fiziksel ve psikolojik tükenmişlik olarak ifade edilebilir (Kristensen vd., 2005: 197).

• Cherniss Tükenmişlik Modeli

Cherniss, tükenmişliği üç boyuttan oluşan bir kavram olarak ifade etmektedir. Buna göre, örgüt içerisindeki talepler ve kaynaklar arasında oluşabilecek dengesizliğin iş stresini doğurması; bu ortamda yaşanacak gerginlik, yorgunluk ve halsizlik gibi olumsuz duyguların daha yoğun bir stres oluşumunu tetiklemesi ve bunun sonucunda davranışlarda (sinizm, sert bir tutum, duygusal olarak geri çekilme) oluşan değişimler olarak nitelendirmektedir (Sack, 1982: 311).

Cherniss oluşturduğu bu model ile tükenmişliğin belirli bir süreçte oluştuğunu vurgulamıştır. Birey, kurum içerisindeki stres unsurları nedeniyle bu mevcut durumdan kurtulmaya çalışır. Fakat başvurduğu yolların (meditasyon/derin düşünme vb.) başarısızlıkla sonuçlanması halinde üzerindeki yoğun baskıyı azaltmak için psikolojik olarak (potansiyel enerjisini kullanmama, diğer bireylere karşı olumsuz davranışlar sergileme, kariyerine yönelik amacının değerini kaybetmesi) işle bağımlı kesmeye çalışır (Richardsen ve Burke, 1995: 34).

Şekil 6: Cherniss Tükenmişlik Modeli



Kaynak: Richardsen ve Burke, 1995: 33

- **Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli**

Edelwich ve Brodsky göre tükenmişlik, uzun bir süreci kapsayan hayal kırıklığı olarak ifade edilmektedir (Skoryk, 2013: 497). Tükenmişlik, genellikle iş koşulları (verilen hizmet ile alınan ücret ve mesainin uyuşmaması, hizmet alıcıların değer bilmeyişi, istenilen yer ile bulunulan mevki arasındaki uçurum) nedeniyle bireyde oluşan enerji ve idealizm kaybıdır (Yıldırım, 1996: 6).

Edelwich ve Brodsky (1980) tükenmişliğin bir süreç olduğunu ve bu sürecin dört evreden (idealistik coşku, durgunluk, engelleme ve duyarsızlaşma) oluştuğunu savunmaktadır. Bu konu 'Tükenmişlik Evreleri' başlığı altında açıklandığı için tekrar edilmeyecektir.

- **Pines Tükenmişlik Modeli**

Pines ve Aronson (1988) tükenmişliği, bireylerin devamlı duygusal olarak olumsuz etkilendikleri ortamlarda bulunmaları nedeniyle oluşan fiziksel, duygusal ve zihinsel yorgunluk durumu olarak ifade etmektedirler (Schaufeli ve Enzmann, 1998: 32).

Bireylerde tükenmişlik sendromu sadece çalışılan ortamda değil aynı zamanda diğer yaşam alanlarına da yayılmaktadır (Pines ve Nunes, 2003: 50-54).

Motivasyon düzeyleri düşük bireylerin karşılaşacağı olumsuz durumlar (stres, depresyon hali, çalışma ortamı, çalışılan bireyler vb.) tükenmişliğe etki etmemektedir. Yani motivasyon düzeyinin yüksek olması tükenmişliğin görülme olasılığını artırmaktadır (Pines, 1993: 41).

- **Meier Tükenmişlik Modeli**

Bu modele göre tükenmişlik; bireyin, olumlu pekiştiricilere/uyarıcılara (ödül, yükselme imkanı vb.) karşı beklentilerinin düşük olması, olumsuz pekiştiricilere (ceza vb.) karşı beklentilerinin yüksek olması, var olan pekiştireçlerin desteklenmesi ile ilgili beklentilerinin düşük olması (olumlu ya da olumsuz pekiştireçlerin dış güçler tarafından verildiği ve kişisel çabanın etkili olamayacağına dair inanç) ve bu beklentiyi desteklemek için yeterli kişisel yeteneğinin olmamasının sonucunda oluşan bir durumdur (Meier, 1983: 902). Tekrarlanan mesleki deneyimlerden dolayı bireyde tükenmişlik sendromu oluşmaktadır.

Meier'in modeli, Bandura'nın 'self-efficacy' (öz yeterlilik) modeline dayanmaktadır. Öz yeterlilik modeline göre değişen koşullara bağlı olarak stresin varlığı bireylerde duygusal bir uyarılmayı tetikleyerek, bireylerin bu gibi durumlar karşısında çözüm yolu bulmasını sağlayacak öz yeterliliklerini etkileyebilecek bir unsur haline gelmektedir (Bandura ve Adams, 1977: 290).

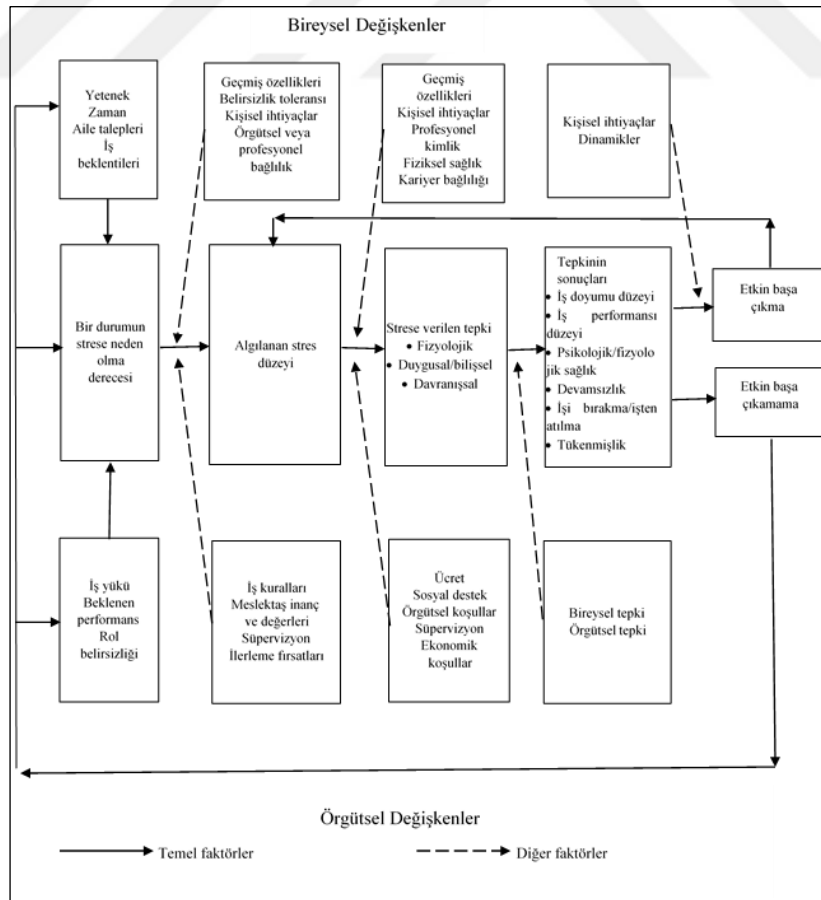
Beklenti seviyeleri düşük olan bireylerde genellikle hakim olan endişe ve korku gibi negatif duyguların sonucunda da bireyin performansında düşüşler ve işe karşı soğuma sonucu devamsızlıklar yapılmaktadır.

- **Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli**

Perlman ve Hartman (1982: 288-290)'ın modeline göre üç bileşene (duygusal ve/veya fiziksel tükenme, iş verimliliğini azaltma ve duyarsızlaşma) sahip olan tükenmişlik, kronik strese karşı gösterilen bir tepkidir. Tükenmişliğin bu bileşenleri stresin de üç ana kaynağını yansıtmaktadır.

- ✓ Fiziksel tükenme; fizyolojik ve fiziksel belirtiler üzerine odaklanır.
- ✓ Duygusal tükenme ve duyarsızlaşma; duygusal veya bilişsel sergilenen tutum veya tavırlara odaklanır.
- ✓ Duyarsızlaşma ve iş verimliliğini azaltma; semptomik davranışlar üzerine davranışsal odaklanma.

Şekil 7: Perlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli



Kaynak: Özkan, 2017: 21

Tükenmişliğin etkisi ve algılanması üzerinde bireylerin kişisel özellikleri ve iş/sosyal çevrelerinin etkili olduğu ifade edilmektedir.

• Suran ve Sharidan Tükenmişlik Modeli

Tükenmişliği tanımlayan Freudenberger'e göre bu kavram; işgörenin, kurumda yaklaşık bir yıl kadar çalıştıktan sonra bireyin enerjisinin, gücünün veya kaynaklarının talep ve ihtiyaçlar doğrultusunda tükenmesi olarak ifade etmektedir (Suran, Sheridan, 1985: 741).

- ✓ **Kimlik, Rol Karmaşası (Identity Versus Role Confusion)** :Bireylerin eğitim süreçlerinde (lisenin son yılları veya üniversitenin ilk yılları) ortaya çıkan, kişisel ve mesleki kimlik kazanmasını ifade eden bir aşamadır. Bireyin eğitimini aldığı iş, kişiliğini yansıtır nitelikte olmalıdır. Kişilik ve kariyer arasındaki dengesizlik ve çevresel faktörler bireylerin tükenmişliğe eğilimini artıracaktır.
- ✓ **Yeterliliğe Karşı Yetersizlik (Competence Versus Inadequacy)**:Her birey mesleğini eline aldığı anda çıraklık döneminden geçmektedir. Bu süreçte (genellikle yirmili yaşların ortası ve otuzlu yaşların başı) yaşayacağı rol belirsizlikleri ve çatışmalar tükenmişlikleri üzerinde etkili olacaktır.
- ✓ **Verimliliğe Karşı Durgunluk (Productivity Versus Stagnation)**: Çıraklık sürecini atlatan birey, artık kendi çalışma tarzını belirlemek isteyecektir. Artık saygınlığının arttığı ve ekonomik durumu iyileşen birey, özel yaşamına (aile kurmak, çocuk sahibi olmak gibi) ağırlık verecektir. Birey, işinin bireysel taleplerini karşılamayacağına dair şüpheleri nedeniyle oluşacak yoğun baskı nedeniyle tükenmişlik yaşayabilir.
- ✓ **Yeniden Bağlanmaya Karşı Hayal Kırıklığı (Rededication Versus Disillusionment)**: Birey, beklentilerini karşılamayan işi nedeniyle hayal kırıklığı yaşayacaktır. Değersiz olduğunu düşünen birey ya iş değişikliğine gitmekte ya da özel yaşamına daha fazla zaman ayırmaktadır.

Tablo 10: Örgütsel Tükenmişlik Modellerinin Bir Arada Değerlendirilmesi

Model Adı	Geliştiren	Tükenmişlik Tanımı	Boyutları	Yıl
Freudenberger Tükenmişlik Modeli	Freudenberger	Başarısızlık, Yıpranma, Enerji ve Güç Kaybı veya İnsanın İç Kaynakları Üzerinde Karşılanamayan İstekler Sonucunda Ortaya Çıkmış Olan Tükenme	Tek Boyut	1974
Cherniss Tükenmişlik Modeli	Cherniss	İnsanın Aşırı Stres ya da Doyumsuzluğa Karşı İçten Soğuma Biçiminde Gösterdiği Bir Tepki	Tek Boyut	1980

Tablo 10: (Devamı)

Model Adı	Geliştiren	Tükenmişlik Tanımı	Boyutları	Yıl
Edelwich ve Brodsky Tükenmişlik Modeli	Edelwich ve Brodsky	İdealizm, Enerji, Amaç ve Düşüncenin, İş Koşullarının Örgütsel bir Sonucu Olarak, İlerlemesinin, Gelişmesinin Kaybı	İdealistik Coşku	1980
			Durgunluk	
			Engellenme	
			Apati	
Maslach Tükenmişlik Modeli	Maslach	İş, Yaşam ve Diğer İnsanlara Yönelik Olumsuz Tutumlarla Belirginleşen, Fiziksel ve Duygusal bir Tükenme Sendromu	Duygusal Tükenme	1981
			Duyarsızlaşma	
			Kişisel Başarı Hissi	
Pearlman ve Hartman Tükenmişlik Modeli	Paerlman ve Hartman	Kronik Duygusal Strese Verilen ve Üç Bileşenden Oluşan Bir Yanıt	Durumun Strese Götürme Derecesi	1982
			Algılanan Stres Düzeyi	
			Strese Tepki	
			Strese Verilen Tepkinin Sonucu	
Meier Tükenmişlik Modeli	Scott Meier	Tekrarlayan İş Yaşantısının Bir Sonucu Olan Kişisel Yeterlilik Beklentilerinde Bir Düşüklük	Pekiştirme Beklentisi	1983
			Sonuç Beklentisi	
			Yeterli Olma Beklentisi	
			Bağlamsal İşleme Beklentisi	
Suran ve Sheridan Tükenmişlik Modeli	Suran ve Sheridan	Dört Aşamalı Gelişimsel Bir Şema	Kimlik- Rol Karmaşası	1985
			Yeterlilik- Yetersizlik	
			Verimlilik- Durgunluk	
			Yeniden Oluşturma- Hayal Kırıklığı	
Pines Tükenmişlik Modeli	Pines	Bireyleri Duygusal Anlamda Sürekli Olarak Tüketen Ortamların, bireyler Üzerinde Yol Açtığı Fiziksel, Duygusal ve Zihinsel Bitkinlik Durumu	Tek Boyut	1988

Kaynak: İbrahimağaoğlu, 2013

2.6. Tükenmişlik Nedenleri

Bireylerde oluşan tükenmişlik sendromunun birçok nedeni olabilmektedir. Tükenmişliğe yol açan unsurlar bireysel (kişisel) ve örgütsel (çevresel) faktörler olarak sınıflandırılmaktadır (Otacıoğlu, 2008: 105).

2.6.1. Bireysel (Kişisel) Faktörler

Bireyler, yalnız başlarına çabalayarak elde edemeyecekleri amaçlarını gerçekleştirebilmek için örgütleri kullanmaktadır. Fakat bireyin hayal ettiği beklentileri ile elde ettiği sonuç arasındaki

farklılık bireyde tükenmişliğe yol açmaktadır (Arabacı ve Akar, 2010: 80). Bireyin sahip olduğu demografik özellikler, kişilik özellikleri, stres düzeyi, işe karşı duyduğu bağlılık, empati yeteneği, kurumsal olarak destek görmeleri, öz yeterlilikleri, beklenti ve motivasyonu olarak ifade edilebilir. Bu faktörlerin, bireylerin tükenmişlikleri üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere neden olduğu yapılan araştırmalarda görülmüştür.

2.6.1.1. Demografik Değişkenler

Bireyin tükenmişlik sendromu ile ilişkilendirilen demografik faktörlerine yaş, cinsiyet, medeni durum, evlilik, çocuk sahibi olma, eğitim düzeyi gibi değişkenler verilebilir.

Yaş ve tükenmişlik düzeyleri arasında negatif bir ilişki söz konusudur (Ahola vd., 2008: 262). Genç çalışanların, yaşlı meslektaşlarına göre daha fazla tükenmişlik eğilimi gösterdikleri gözlemlenmiştir. Bunun nedenleri arasında genç çalışanların işten beklentilerini karşılayamaması, günlük sorunların üstesinden gelebilmeleri için henüz yeteri kadar tecrübe sahibi olmamalı gibi durumlar örnek verilebilir (Haley vd., 2013: 283-284).

Bazı yazarlar kadınların erkeklere göre daha fazla tükenmişlik yaşama riskinin olduğunu iddia etmektedir. Bunun nedeni olarak kadınların daha çok insan ile iletişim halinde olacağı meslekleri (hemşirelik, öğretmenlik vb.) tercih etmelerinden ya da daha duygusal bir yapıya sahip olmalarından kaynaklı olabileceğini söylemektedirler (Maslach ve Jackson, 1985: 838). Bazı çalışmalar ise erkek iş görenlerin kadınlara göre daha fazla tükenmişlik eğilimi gösterdikleri görüldü (Schwab vd., 1986: 17).

Eğitim düzeyi farklılık gösteren çalışanların farklı tükenmişlik düzeylerine sahip oldukları söz konusudur. Eğitim düzeyinin artması tükenmişliğinde artışında rol oynamaktadır (Maslach vd. 2001, 410). Bireyin eğitim durumu ile paralel olarak alacağı sorumluluklar, bulunduğu statü bireyde daha fazla strese yol açacaktır.

Başka bir faktör ise medeni durumdur. Evli çalışanların, evli olmayan (bekar, boşanmış, dul) çalışanlardan daha düşük tükenmişlik düzeylerine sahip olduğu görülmüştür (Maslach ve Jackson, 1985: 846). Bunun nedeni olarak evliliğin bireyin yaşam alanlarını daha dengeli bir hale getirmesi, daha kararlı ve olgun bir kişiliğe bürünmesi gösterilebilir.

2.6.1.2. Kişilik Özellikleri

Bireylere ait kişilik özellikleri, tükenmişlik üzerinde büyük öneme sahiptir. Genellikle mükemmeliyetçi, rekabetçi, yenilgiyi kabul etmeyen, çevresine karşı olumsuz tutumlar gösteren, idealist, hızlı konuşan, beklentileri çok üst düzey olan, amaç odaklı, idealist, aceleci, sorumluluk

sahibi, verdiği sözü yerine getiren, kişisel çıkarlarına öncelik veren, empati kurma özelliği bulunmayan ve öz yeterliliğe sahip olmayan bireylerde tükenmişlik düzeyi daha yüksektir (Freudenberger, 1974; Ardıç ve Polatçı, 2009: 23-24). Bunun aksine uyumlu davranışlar sergileyen, dışa dönük ve amacına ulaşmak için çalışmayı ilke edinmiş olan bireylerde tükenmişlik daha az görülmektedir (İnce ve Şahin, 2015: 386-387).

A ve B tipi kişilik sınıflandırmasını ilk kez Meyer Friedman ve Ray Roseman tarafından yapılmıştır (Moorhead ve Griffin, 1992: 463). A tipi kişilik özelliğine sahip bireylerin stresi daha yoğun hissettikleri ve tükenmişlik (duygusal tükenme boyutu) yaşadıkları ifade edilmektedir. Ayrıca duygusal tavır sergileyen bireylerin mantıksal hareket eden bireylere göre duyarsızlaşma boyutu puanları daha yüksek çıkmıştır (Kutanis ve Tunç, 2010: 67). Bu tip kişiliğe sahip bireylerin yüksek beklenti düzeyleri vardır, sergilenen performans ile ulaşılmak istenen hedef arasındaki farklılık yeteri kadar memnun edici değildir. Çevresindeki bireylerle devamlı yarış içerisinde bulunan bireyin bu hissiyatı, diğerlerine karşı saldırgan tavırlar sergilemesine ve düşmanca duygular beslemesine neden olmaktadır. Benmerkezci bir kişiliğe sahiptir ve söz konusu kendisi olunca çevresine karşı duyarsızdır. Çünkü önemli olan kendi öncelikleridir (Durna, 2005: 277).

Bandura (1997: 3) göre özyeterlilik; iş görenlerin sorumlulukları yerine getirebilmeleri için gerekli olan kapasiteye sahip olduklarına dair inançları şeklinde ifade etmiştir. Bireyin, yaptığı ya da yapacağı işler karşısında bilgi, beceri ve yeteneklerinin yetersiz olduğunu düşünmesi, kendi değerini sorgulamasına da neden olacaktır (Bolat, 2011: 259).

Empati, bir kişinin kendisini karşısındaki kişinin yerine koymasüdür (Ersoy ve Köşger, 2016: 9). Empati yapma yeteneğine sahip bireylerin yaşayacağı duygusal yoğunluk zamanla tükenmişlik ile sonuçlanabilmektedir. İş görenler tarafından empati yeteneğinin optimal düzeyde sağlanabilmesi, aynı zamanda kişide oluşan tükenmişlik gibi olumsuz bir durumun azaltabileceğini savunan araştırmacılar da bulunmaktadır (Zenaski vd. 2012: 346).

İş görenler, dahil oldukları kurum içerisinde göstermiş oldukları performanslar karşılığında, birtakım beklentiler içerisine girmektedir. Bireyin beklenti düzeyinin yüksek olması, ihtiyaçlarına yanıt alamaması, yetersizlik hissine kapılması ve güven düzeyindeki azalma tükenmişlikle sonuçlanacaktır (Altay ve Akgül, 2010: 93). Kurum içerisindeki yaşlı çalışanlar zamanın verdiği deneyimler nedeniyle daha gerçekçi beklentiler içerisine girmektedir. Bu nedenle genç ve tecrübesiz çalışanlarda tükenmişlik sendromunun görülme olasılığı daha yüksektir (Stevens ve O'Neil, 1983: 615)

2.6.2. Örgütsel (Çevresel) Nedenler

Bireylerin karşılaşabileceği olumsuz bir süreç olan tükenmişliğe neden olabilecek birçok faktör (çalışma saatleri, fazla mesai, örgütün fiziksel durumu, iş yükü, düşük ücret, yükselme/gelişme imkanı sunulmaması, ilişkilerin tek taraflı olması, rol belirsizliği, aidiyet duygusu, teknolojik değişikliklere uyum, hizmet bekleyen bireylerin aşırı olması, örgüt kültürü vb.) bulunmaktadır.

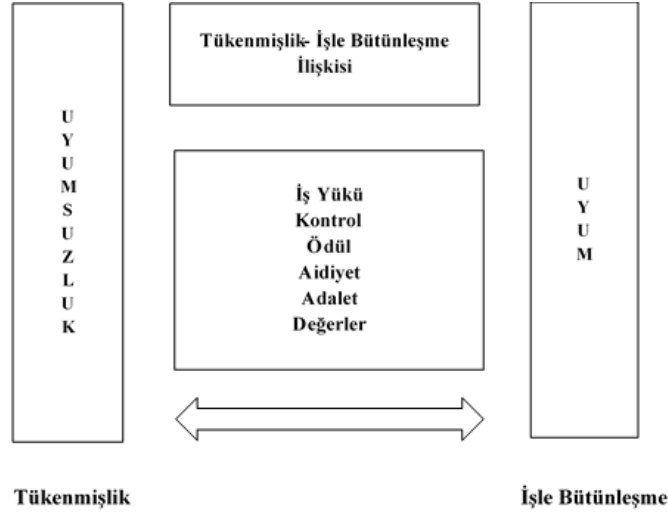
Maslach ve Leiter (1997: 112) tarafından örgütsel nedenler iş yükü, kontrol, ödüllendirme, aidiyet, adalet ve değerler olarak sınıflandırılmıştır.

- ✓ **İş yükü (Workload):** Bu kavram, belirli bir zaman diliminde yapılması gereken belirli kalitede ki iş miktarı olarak tanımlanabilir (Maslach ve Leiter, 1997: 38-39). Hem niteliksel (bireyin yeteneği ile işin özellikleri arasındaki denge) hem de niceliksel (yapılan işin miktarı ile verilen zaman arasındaki denge) iş yükü, bireylerin sorumluluklarını (işin taleplerini) yerine getirirken performanslarında düşüşe neden olarak tükenme durumunun ortaya çıkmasına etki etmektedir (Maslach ve Leiter, 2007: 269; Solmuş, 2004: 81-82). İş yükünün fazla olması nedeniyle, birey kapasitesini aşan bu sorumluluğu yerine getirirken (yorulma, motivasyonda düşüş, başarısızlık hissine kapılma, yetersiz hissetme, iş doyumunda azalma vb.) birçok olumsuz sonuçla karşılaştığı gibi kapasitesinin altında işleri yaparken de (mevcut becerilerin kullanılamaması, zamanın kaliteli kullanılamaması, iş tatmininde düşüş, işe karşı ilgisizliğin oluşması vb.) bu tür sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedir. Önemli olan iş yükünün optimal düzeyde olmasıdır. Sürdürülebilir bir iş yükü ile birey yeteneklerini kullanabilme ve geliştirebilme imkanı bulabilir (Maslach ve Leiter, 2007: 370).
- ✓ **Kontrol (Control):** Stres modellerinden biri olan Kaynakların Korunması Teorisi, iş görenlerin sağlık ve refahı üzerinde iş kontrolünün etkili bir unsur olduğunu söylemektedir (Taris vd., 2005: 956). Çalışanlara verilen sorumluluklar ile tanınan yetkiler arasındaki uyumsuzluk (yetki-sorumluluk denkleğinin olmaması) (Maslach vd. 2001: 414) bireylerde stres unsurunun ve sağlık problemlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Bakker ve Demerouti,2007:310). Bireyin mevcut yetenekleri ile işi arasındaki uyumsuzluk, iş görende tükenmişliğin görülme olasılığını artırmaktadır. Bireyin, örgüt içi kaynaklarındaki artış (destek ve kişisel kontrol gibi), iş dışı yaşam alanlarına da pozitif bir şekilde yansıtacaktır.
- ✓ **Ödüller (Rewards):** Örgütte uygulanan, olumlu pekiştiricilerden biri olan ödüllendirme sistemi (finansal, kurumsal ya da sosyal açıdan), insanların tükenmişliğe karşı olan direncini azaltıcı bir etkiye sahiptir. Örneğin, çalışanın gösterdiği performansın karşılığı olarak hak ettiği ücreti alamaması (finansal ödüllendirme) ya da bu çabanın başkaları tarafından fark edilmemesi ve takdir görmemesi (sosyal ödüllendirme) denilebilir

(Maslach vd. 2001: 414). Yapılan iş ve ödül arasındaki ilişki tutarlı ise çalışanlarda memnuniyet düzeyinin artmasına ve çalışanlara örgüt içi fırsatların sağlandığını gösterir. (Maslach ve Leiter, 2007: 370).

- ✓ **Aidiyet/Birlik Duygusu (Community):** Çalışanların yaptıkları işe, bağlı olduğu kuruma ya da sahip olduğu mesleğe karşı beslediği pozitif duyguların (sosyal açıdan destek veren, saygılı ve uyumlu bireylerin oluşturduğu, işbirlikçi bir ortamı bulunan örgüt gibi) yokluğu, veya negatif duyguların varlığı (çalışanların geri planda kalması, diğer bireylerle etkin iletişim içerisine girememesi gibi), bireylerin tükenmişliğe karşı olan dirençlerini zayıflatmaktadır (Leiter ve Shaughnessy, 2006: 329; Budak ve Sürgevil, 2005: 97). Çalışanların örgüte karşı bağlılıkları, aidiyet duygularının gelişmesine ve örgüt içerisinde ki stresli çalışma koşullarını azaltmaktadır (Namasivayam and Zhao, 2007: 1215).
- ✓ **Adalet (Fairness):** Çalışan bireyler için adalet kavramı, örgütün bütün iş görenlere karşı uygulayacağı kuralların eşit ve tutarlı olması gerektiği şeklinde tanımlanabilir (Bilgin, 2003: 273). Çalışanların gösterdikleri performans ile elde ettikleri kazanımlar (ücret, prim, terfi vb.) arasındaki uyumsuzluk, bireyde duygusal bir çöküntüye neden olmaktadır (Yeniçeri vd, 2009: 90). Bireyde oluşan bu algıya bağlı olarak ortaya çıkan olumsuz duygular (stres, kızgınlık vb.) tükenmişlik yaratmaktadır. Ayrıca oluşan algı nedeniyle birey, mesleğine ve bağlı olduğu örgüte karşı duyarsızlaşmaya başlamaktadır (Maslach vd. 2001: 415). Çalışanlarda, adaletin daha yüksek olarak algılanması durumunda daha az tükenmişlik yaşanmaktadır (Bauwens, 2019: 584).
- ✓ **Değerler (Values):** Değer, bireyin yaşadığı toplumun gelenekleri, görenekleri ve kurallarıyla öğrendiği ve çevresindeki unsurları (obje, insan, fikir, durumu, hareket vb), iyi, kötü, doğru ya da yanlış olarak nitelendirebileceği (Halstead ve Taylor, 2000: 169) standartlara denilmektedir. Çalışanların, kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyumu tükenmişliğe neden olan durumları ortadan kaldıracak bir niteliğe sahiptir (Leiter vd, 2009: 1225e.1). Örneğin, pazarlama departmanında çalışan bir bireyin ürünü satabilmek için söyleyebileceği, doğru olmayan ürün bilgileri nedeniyle kendi değerlerine ters düşebilir (Maslach vd., 2001: 415). Örgütün bireyden beklentilerinin yüksek olması ve bireyin sürdürülebilir bir iş yaşam dengesini sağlamaya yönelik karşılaşılabilecek birçok sorun tükenmişlik riskini artıracaktır.

Şekil 8: Çalışma Hayatı Açısından Birey ve İş Arasındaki Uyum ve Uyumsuzluk



Kaynak: Ardıç ve Polatçı, 2009: 26

Bireylerin iş yaşamında etkin rol oynayan bu altı unsur, çalışanların tükenmişlikleri üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu kadar olumlu sonuçlara da yol açabilir. Birey, bu faktörler ve işi arasında sağlayacağı denge ve uyum ile örgüt içerisindeki tükenme durumunu engelleyebilmektedir. Ayrıca bu altı faktör bireysel farklılıklar içermektedir. Örneğin, bazı çalışanlar iş yükü kavramına ödüllerden daha çok değer vermektedir ve bu nedenle de iş yükünün fazlalığı ödüllendirmeden daha çok sorun olabilmektedir. Ayrıca birey, çevresi tarafından takdir gördüğü ve işinin değerleri ile kendi değerlerinin örtüştüğüne inanırsa, sorumluluğu gereği yerine getireceği aşırı iş yükünü tolere edebilmektedir (Maslach vd., 2001: 416).

2.7. Tükenmişliğin Sonuçları

Bireyin yaşayacağı tükenmişlik sadece kendisini değil aynı zamanda iş yaşamı ve aile yaşamı üzerinde de etkili olacaktır. Aşağıda ki tabloda tükenmişliğin etki ettiği bireysel, ailesel ve örgütsel sonuçlar yer almaktadır.

Tablo 11: Tükenmişliğin Sonuçları

Bireysel Sonuçlar	Fiziksel, duygusal veya zihinsel yorgunluk yaşanması Düşük verim Azalan özgüven ve iş oymu Hizmet alıcılara karşı verilen hizmetin kalitesinde düşüşler meydana gelmesi Mesleki açıdan yaşanan doyumumsuzluk hissi Sahip olunan duygulardaki karışıklık İşe karşı soğuma ve isteksizlik oluşumu Tahammülsüzlük, öfke, tatminsizlik, alınganlık gibi olumsuz duygulardaki artış Psikolojik açıdan meydana gelebilecek bozukluklar Enerjinin düşmesine neden olması Kişiliğini yansıtmayan olumsuz davranışlarda bulunulması Diğer personele karşı sergilenen olumsuz tavırlar
--------------------------	---

Tablo 11: (Devamı)

Aile ile İlgili Sonuçlar	Evlilik ve aile içinde huzursuzlukların yaşanması Kadınların sahip olduğu rolleri yerine getirirken farklı yaşam alanları arasında sorunlar yaşaması ve bocalaması Psikolojik sorunların ve davranış bozukluklarının görülmesi Aile bireylerinin zararlı madde kullanımına yöneliminde artışların gözlemlenmesi
Örgütsel Sonuçlar	Bireyin işe geç gelmesi, erken ayrılması, işi bırakması veya rapor alması gibi nedenlerin etkili olması sonucu örgütsel performansta ki azalmalar. İş kazalarında artışların gözlemlenmesi İleriye yönelik gelişim planlarının karşılık bulmaması Yaratıcılığın, girişimciliğin azalması Bireylerin performanslarındaki düşüşün örgütsel başarısızlığa neden olması. Hizmet alıcılara karşı sergilenen olumsuz tavırların, örgüt imajı için olumsuz izlenimler yaratılmasına neden olması. Düşük iş doyumunun diğer personele de yansması Düşük motivasyonun üretimi veya hizmetüzerinde olumsuz etkiye neden olması. Yüksek çalışan devir hızı sebebiyle ek maliyete maruz kalınması Üretim kalitesindeki düşüşlerin gözlemlenmesi. Gönülsüz bir şekilde işte kalmaya devam eden çalışanın olumsuz örnek oluşturması

Kaynak: Fırat, 2015: 47-48; Silap, 2007: 172; Soysal, 2011: 22; Arı ve Bal, 2008:141; Filizöz ve Ay, 2011: 235; Yıldız ve Güneş, 2017: 52; Fogarty vd. 1997, 60; Brewer ve Clippard, 2002: 169; Filizöz ve Ay, 2011: 235; Sürgevil, 2006: 90; Shah vd. 2007: 60; Kayabaşı, 2008: 192

2.8. Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri

Bireyler, çalıştıkları kurum içerisinde yaşayacakları yoğun stres nedeniyle tükenmişlik yaşayabilirler. İlgililer, bu durumla mücadele edebilmek ve engelleyebilmek için genellikle stres unsuru üzerine yoğunlaşmaktadır. Aslında tükenmişlik, bireyin iş stresinin bir belirtisi değil, yönetilemeyen stres sonucu oluşan olumsuz bir durumdur.

Tükenmişlikle ilgili bireysel düzeyde uygulanan yöntemlerin bir kısmı bireyleri öz değerlendirmeye yöneltirken, bir kısmı da tükenmişliğin neden olabileceği olumsuz sonuçların azaltılmasına odaklanmaktadır (Schaufeli ve Buunk, 200'ten aktaran; Özkan, 2017: 31).

Tükenmişlikle mücadele yöntemlerinin etkin olabilmesi için örgütsel düzeydeki uygulamalara ağırlık verilmesi gerekmektedir. Çünkü bireysel düzeydeki uygulamalar, tükenmişliğin duygusal boyutu iyileştirilebilmektedir. Diğer iki boyut (duyarsızlaşma ve kişisel başarı) ise örgütsel mücadele yöntemleriyle aşılabilecek olumsuz durumlar olarak ortaya çıkmaktadırlar (Ardıç ve Polatlı, 2009: 40).

Tablo 12: Tükenmişlikle Başa Çıkma Yöntemleri

Bireysel Düzeyde Mücadele Yöntemleri	Örgütsel Düzeyde Mücadele Yöntemleri
<p>Tükenmişlik hakkında bilgi sahibi olmak Kendini iyi tanımak ve ihtiyaçlarını belirlemek İşle ilgili gerçekçi beklenti ve hedefler Kişisel gelişim ve danışmanlık gruplarına katılmak Nefes alma ve gevşeme tekniklerini öğrenmek, rahatlamak için müzik dinlemek, spor yapmak Kişinin insan olarak sınırlılıklarını bilmesi ve kabullenmesi Hobi edinmek İşe başlamadan önce işin zorlukları ve riskleri hakkında bilgi edinmek Zaman yönetimi konusunda bilgi sahibi olmak Tatile çıkmak İşte ve özel hayattaki monotonluğu azaltmak Huzurlu bir yaşam tarzı belirlemek İşe ara vermek veya iş değişikliği yapmak Kendini stresle başa çıkma konusunda geliştirmek Diğer insanlarla iyi ilişkiler kurmak Sosyal desteğin kabul edilmesi Psikolojik geri çekilme İşin yapılış tarzını değiştirme Kendi kendine diyalog kurma (kendisini telkin etme) Olumlu yanları görme (bardağın dolu tarafı) İşe profesyonel yaklaşma (sorunların içselleştirilmesi) Dengeli beslenme ve sağlıklı yaşam Mizah duygusunu geliştirme Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanım başvurmak</p>	<p>Serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı artırmak İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek Adil bir ödül sistemi geliştirmek İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak Örgütsel değişimi sağlamak Takım çalışmasını desteklemek Örgütsel bağlılığı sağlamak Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetimi sistemi kurmak Görev tanımlarını açık ve net olarak belirtmek Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek Kişileri yeni görevlere vermek Üst yönetimin desteğini sağlamak Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak Sık sık pozitif geri bildirim yapmak Uzun çalışma saatlerini kısaltmak Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek Yerinde bir terfi politikası izlemek Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarını arttırmak Hizmet içi eğitimler planlamak İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak Kariyer için fırsat tanımak</p>

Kaynak: Taycan vd, 2006: 107-108; Greenhouse vd., 2018: sy.; Maslach ve Goldberg,1998: 63-74; Wilski vd., 2015: 883; Ardıç ve Polatçı, 2008: 76-77; Freudenberg, 1974: 163-65; Gmelch,1988: 230; Gmelch,1988: 225-230; Izgar, 2001: 46; Sürgevil, Dalkılıç, 2014: 154; Tümkaya, 1999: 27; Aksay ve Ural, 2008: 435.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. X VE Y KUŞAKLARININ İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ÖRGÜTSEL TÜKENMİŞLİKLERİNE ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma ile aynı örgüt içerisinde yer alan farklı kuşak çalışanlarının iş ve aile yaşantıları arasında denge kurmaya çalışırken karşılaştıkları sorunların örgütsel tükenmişlik düzeylerini ne derecede etkilediği ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

İş-yaşam dengesi ve örgütsel tükenmişlik arasındaki ilişkinin ortaya koyulması halinde pratik yaşamda örgütlerde uygulanan politikalar, devlet tarafından düzenlenen yasalar ve ilgili sendikaların alandaki uygulamaları bireyleri daha mutlu, çalışma yaşamını da daha verimli hale getirmek üzere iyileştirilebilecektir. Teorik alan açısından katkısına bakıldığında ise, çalışmanın özgün değeri dikkat çekmektedir. Literatürde X ve Y kuşakları, İş-Yaşam Dengesi ve Örgütsel Tükenmişlik kavramlarını tek tek ele alan ve bu kavramların başka kavramlarla olan ilişkilerini ortaya koymaya çalışan araştırmalara rastlanılmakla birlikte, söz konusu üç kavramı bir arada ele alan çalışmaya rastlanılmamıştır. İş-yaşam dengesi ve örgütsel tükenmişlik kavramları arasındaki ilişkinin ortaya koyulmasının teorik olarak ilgili alana yeni bir bakış açısı kazandıracağını düşündürmektedir.

3.2. Araştırma Hipotezleri, Literatür Taraması ve Modeli

Bu araştırma, örgütlerde çalışan X ve Y kuşağı çalışanlarının iş yaşam dengelerinin örgütsel tükenmişlik düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Çalışmada “X ve Y kuşağının iş yaşam dengesinin örgütsel tükenmişlikleri üzerinde nasıl bir etkisi vardır?”temel sorusundan hareket edilerek çeşitli hipotezler geliştirilmiştir.

H1: X kuşağının iş yaşam dengesi, örgütsel tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: Y kuşağının iş yaşam dengesi, örgütsel tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.

Yapılan araştırmalar, iş-yaşam dengesinin çalışanın refahını, mutluluğunu arttırdığını, oluşabilecek olumsuzlukların engellediğini ortaya koymaktadır (Greenhaus vd., 2003; Morrow,

2011: 810). İş ve yaşam alanları dengede olan çalışanlar işlerinden daha fazla doyum sağlamakta ve tatmin olmakta (Saltzstein vd., 2001: 460), daha az işyükü ve depresyon yaşamakta, üzerlerine düşen sorumlulukları daha kolaylıkla yerine getirmektedir (Marks ve Macdermid, 1996: 421).

H2a: İş yaşam uyumu, duygusal tükenmeyi anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

İş-yaşam dengesi, çalışma yaşamında kontrol sahibi olmak ile iş ve iş dışındaki aktiviteler üzerinde esneklik, sosyallik ve bireyselliği kapsamaktadır (Barnett, 1999: 562). Bireyin yaşam alanları arasında sağlayacağı denge durumu, yaşanabilecek duygusal problemlerinde oluşmasını engelleyecektir. Bu uyum, bireyin yaşamına pozitif bir şekilde yansiyacaktır.

H1b: Yaşamı ihmal etme, duygusal tükenmeyi anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H1c: Kendine zaman ayırma, duygusal tükenmeyi anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H2b: Yaşamı ihmal etme, duygusal tükenmeyi anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H2c: Kendine zaman ayırma, duygusal tükenmeyi anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Çalışanların sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için işin, bireyin yapabileceği boyutta olması gerekmektedir. Bireyin iş hayatında yaşayabileceği 'iş yükü' uyumsuzluğu tükenmişliğin önemli bir unsuru olan bitkinliğe neden olabilmektedir (Leiter ve Maslach, 2005: 544). İş yükünün birey üzerinde yaratacağı baskı ve stres diğer yaşam alanlarına da yansımaktadır. İş dışı yaşamında hissedilecek bu duygusal problem katılımcıların en çok katılım sağladığı ifadeler ile desteklenmektedir. Birey, sadece çalışmanın hayatını oluşturduğunu ve bir şeyleri kaçırdığını düşünmektedir. İş dışı yaşamında zihnen rahat olamayan bireyin zamanını kaliteli bir şekilde geçirmesini engelleyen düşünceler nedeniyle kendine ayırdığı zamandan da tatmin olmamaktadır.

H1e: İş yaşam uyumu, kişisel başarıyı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H2e: İş yaşam uyumu, kişisel başarıyı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

İş-yaşam uyumu alt ölçeği, çalışanların iş yaşamında önceliklerini belirleyebilmesi ve iş-dışı yaşamlarını planlayarak iş ve yaşam arasında uygun dağılım yapabilme becerisini ifade etmektedir. Bunun içinde bireyin kontrol edebilme yetkisinin olması gerekmektedir. Kontrol, bireyin iş üzerinde karar verebilmesi gerektiğinde işe etki edebilme hakkı olarak tanımlanabilmektedir. Örgüt içerisindeki birey, iş üzerinde gerekli kontrolleri sağlayamadığı durumda işten soğuma, performansın düşmesi ve sonucunda tükenmişlik haline girebilmektedir. Kontrol açısından yaşanan uyumsuzluk, tükenmişliğin kişisel başarıda düşme boyutu ile ilişkilidir (Maslach vd., 2001: 414).

H1f: Yaşamı ihmal etme, kişisel başarıyı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H2f: Yaşamı ihmal etme, kişisel başarıyı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H2g: Kendine zaman ayırma, kişisel başarıyı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Maslach ve Leiter modeline göre, birey üzerinde ki fazla ve az iş yükünün stresin oluşmasında etkili bir unsur olduğu ifade edilmektedir. İş yükü açısından iş ile bireyin uyumlu olması, işin özverili ve zamanında tamamlanması açısından önemlidir. İşini zamanında tamamlayan bireyin diğer yaşam alanlarına vakit ayırması, hem fiziksel hem de zihinsel açıdan zamanını kaliteli bir şekilde geçirmesine olanak sağlayacaktır. Bu olumlu durumun gerçekleşmemesi, bireyin mesleki açıdan kendisini geliştirmesini engelleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyin kariyerine odaklanmasını engelleyici bir nitelik taşımaktadır. Kişinin kapasitesini zorlayan işler kişiyi tüketmekte, kapasitesinin altındaki işler ise kişinin kendini değersiz hissetmesine neden olmaktadır (Ardıç ve Polatçı, 2009: 27). Tam tersi bir durum ise bireyin mesleki açıdan doyum sağlamasına neden olmaktadır.

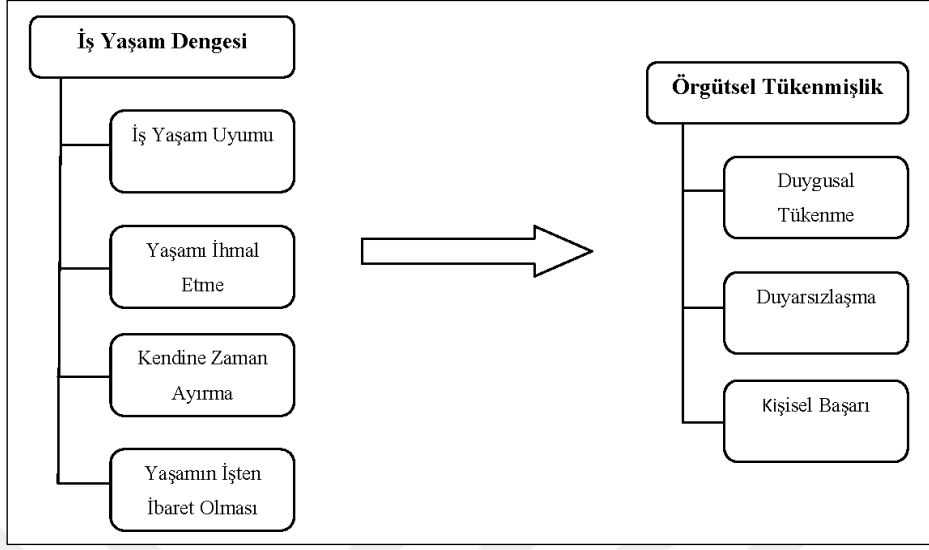
H1k: Kendine zaman ayırma, duyarsızlaşmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir

H2j: Yaşamı ihmal etme, duyarsızlaşmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

H2k: Kendine zaman ayırma, duyarsızlaşmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.

Örgütsel tükenmişlikle başa çıkma yollarından biri de bireyin dinlenebilmeleri ve kişisel gelişimleri için kendilerine zaman ayırmalarıdır (Ardıç ve Polatçı, 2008: 76). Bireyin çok fazla işi aynı anda yapmaya çalışması nedeniyle uyku, düzenli beslenme ve spor gibi aktiviteleri yapamaması ve özel yaşamından ödün vermesi sonucu tükenmişlik davranışı sergileyeceği söylenebilir.

Şekil 9: Araştırma Modeli



3.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Bu araştırmanın sonuçları, araştırmaya konu olan X ve Y kuşağına mensup Gümüşhane İli ve Torul İlçe merkezinde görev yapan kamu çalışanları ile sınırlıdır. Araştırma, söz konusu kuşak mensuplarından alınan veriler ve anketle tespit edilecek olan sonuçlarla sınırlıdır. Bilgi formu ve kullanılan ölçekler bireylerin görüşleri ile sınırlıdır.

Araştırmaya katılan X ve Y kuşağı mensubu çalışan bireylerin anket sorularına doğru cevaplar verdikleri, seçilen örneklemin araştırma evrenini temsil etmede yeterli olduğu, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının güvenilir olduğu sayılılar arasındadır.

3.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Gümüşhane İli'nde görev yapan X ve Y kuşağına mensup bireyler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini bu evreni oluşturan Gümüşhane İli ve Torul İlçesi'nde görev yapan X ve Y kuşağına mensup bireyler oluşturmaktadır. Araştırmada 350 tane anket dağıtılmıştır. 300 tane çalışan araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Anket uygulamasında 350 anket formu dağıtılmıştır. Anket formlarının 350 tanesi X ve Y kuşağına mensup çalışanlar tarafından doldurulup geri gönderilmiştir. 50 adet anket formundaki soruların büyük bir bölümü boş bırakıldığı için araştırmacı tarafından değerlendirmeye alınmamıştır.

3.5. Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Bu araştırmada, gerekli olan verilerin elde edilebilmesi için veri toplama araçlarından biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. X ve Y kuşağı çalışanlarının iş yaşam dengelerinin örgütsel tükenmişliklerinin ölçülmesi için iki ölçek kullanılmıştır. Araştırmada tükenmişliğin ölçülmesi için Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği (Maslach Burnout Inventory-MBI) kullanılmıştır. Araştırmada iş yaşam dengesinin ölçülmesi için ise Çiğdem Apaydın (2011) tarafından geliştirilen İş Yaşam Dengesi Ölçeği kullanılmıştır.

X ve Y kuşağı çalışanlarının iş yaşam dengelerinin örgütsel tükenmişlikleri üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla 5'li Likert ölçeği kullanılarak sorular cevaplandırılmıştır. Ölçeklerde yer alan her bir maddeye verilen yanıtlar 1'den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5'e (Kesinlikle Katılıyorum) doğru puanlanmıştır.

Anketi oluşturan sorular sırasıyla üç bölüme ayrılmıştır. Anketin ilk bölümünde, araştırma evrenini oluşturan örneklemin demografik özelliklerinin incelenmesi amacıyla (cinsiyet, yaş, medeni hal, mesleki durum, gelir düzeyi, bakmakla yükümlü olduğu çocuk sayısı, bakmakla yükümlü olduğu diğer kişiler, evli ise eşinin eğitim durumu ve eşinin mesleki durumu) 9 adet soru oluşturulmuştur. Anketin ikinci bölümünde katılımcıların örgütsel tükenmişliklerinin ölçülmesine yönelik ifadeler bulunmaktadır. Ölçek 22 maddeden oluşmakta ve tükenmişliği üç alt boyutta değerlendirmektedir. Bunlardan birincisi 9 maddeden oluşan duygusal tükenme (Emotional Exhaustion, DT), 5 maddeden oluşan duyarsızlaşma (Depersonalization, DY), 8 maddeden oluşan kişisel başarı (Personal Accomplishment, KB) dir. Ankette; 1,2,3,4,5,6,7,8,9 no'lu sorular duygusal tükenmeyi, 18,19,20,21, 22 no'lu sorular duyarsızlaşmayı, 10,11,12,13,14,15,16,17 no'lu sorular kişisel başarıyı ölçmektedir.

Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Maslach Tükenmişlik Ölçeği (MBI)'nin duygusal tükenme alt ölçeği, bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarında azalmayı ifade etmektedir. Duyarsızlaşma alt ölçeği, hizmet alıcılara karşı sergilenen olumsuz tutumları (katı, soğuk, ilgisiz vb.) ölçülmektedir. Kişisel başarı alt ölçeği ise kişinin örgüt içerisinde sorumluluklarını yerine getirmedeki yeterlilik ve elde edilen sonuçlardaki başarıyı ifade etmektedir (Sürgevil, 2006:42-45).

Anketin üçüncü bölümünde ise katılımcıların iş yaşam dengesinin ölçülmesi için Çiğdem Apaydın (2011) tarafından geliştirilen İş-Yaşam Dengesi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 20 maddeden oluşmakta ve yaşam alanları arasındaki denge dört alt boyutta değerlendirilmektedir. Bunlardan birincisi 6 maddeden oluşan iş-yaşam uyumu; ikincisi 6 maddeden oluşan yaşamı ihmal etme, üçüncüsü 4 maddeden oluşan kendine zaman ayırma ve dördüncüsü 4 maddeden oluşan yaşamın işten ibaret olması alt boyutlarıdır. Ankette; 1,2,3,4,5,6 nolu sorular iş yaşam uyumunu,

7,8,9,10,11,12 no'lu sorular yaşamı ihmal etme, 13,14,15,16 no'lu sorular kendine zaman ayırma ve 17,18,19,20 no'lu sorularda yaşamın işten ibaret olması alt boyutunu ölçmektedir.

Çiğdem APAYDIN (2011) tarafından geliştirilen İş Yaşam Dengesi Ölçeği'nin yaşamı ihmal etme alt ölçeği, bireylerin iş yoğunluğu sebebiyle sadece işine odaklanması ya da iş-dışı yaşamla ilgili etkinliklere katılamaması gibi nedenler yer almaktadır. Yaşamın işten ibaret olması alt ölçeği, iş yükü fazlalığı, çalışanların fazla mesaiye kalmaları ya da hafta sonu ve resmi tatillerde dahi çalışmaları gibi durumlar sebebiyle; bireyin uyku, beslenme gibi temel yaşamsal ihtiyaçlardan bile mahrum kalması durumunu ifade etmektedir.

İş-yaşam uyumu alt ölçeği, çalışanların iş yaşamında önceliklerini belirleyebilmesi ve iş-dışı yaşamlarını planlayarak iş ve yaşam arasında uygun dağılım yapabilme becerisini ifade etmektedir. Kendine zaman ayırma alt ölçeği ise çalışanların dinlenme veya kendini mutlu edecek etkinlikler yapabilme durumunu ifade etmektedir (Tuğsal, 2017: 63-64).

Çiğdem APAYDIN (2011) ölçek için madde havuzunu oluşturmak amacıyla, iş-yaşam dengesini konu alan yurtiçi ve yurtdışında yapılan araştırmalara ulaşılmış ve bu araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanarak iş-yaşam dengesi kavramına ilişkin maddeler oluşturmuştur.

3.6. Uygulanan İstatiksel Analizler

Bu çalışmada verilerin analiz edilebilmesi için çeşitli istatistiki metodlar kullanılmıştır. Katılımcıların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini ölçümleyebilmek için normallik analizi yapılmıştır. Değişkenlerin, ölçeklerin ve anketin tamamının güvenilirliğini ve geçerliliğini ölçmek amacıyla güvenilirlik ve faktör analizi yapılmıştır. Son olarak, iş yaşam dengesinin örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisini ölçebilmek için regresyon analizi yapılmıştır.

3.7. Verilerin Analizi ve Bulgular

3.7.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

X ve Y kuşağı çalışanlarının demografik özelliklerinin dağılımını gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 13: Katılımcıların Demografik Özellikleri

KUŞAKLAR			
	X Kuşağı	Y Kuşağı	Toplam
Cinsiyete Göre Dağılımlar			
Kadın	20	63	83
Erkek	116	101	217
Toplam	136	164	300
Öğrenim Durumuna Göre Dağılımlar			
İlkokul	9	1	10
Ortaokul	13	4	17
Lise	47	21	68
Ön lisans	16	25	41
Lisans	46	101	147
Yüksek Lisans	5	11	16
Doktora	0	1	1
Toplam	136	164	300
Medeni Duruma Göre Dağılımlar			
Evli	129	98	227
Bekar	5	65	70
Yasal olarak eşinden ayrılmış	2	0	2
Evli ancak eşinden ayrı yaşıyor	0	1	1
Toplam	136	164	300
Gelir Durumuna Göre Dağılımlar			
1000 TL ve altı	2	4	6
1001-2000 TL	7	8	15
2001-3000 TL	19	30	49
3001-4000 TL	44	55	99
4001-5000 TL	42	31	73
5000 TL ve üstü	22	36	58
Toplam	136	164	300
Bakmakla Yükümlü Olunan Çocuk Sayısına Göre Dağılımlar			
1 çocuk	22	41	63
2 çocuk	48	27	75
3 çocuk	45	5	50
4 çocuk ve üstü	11	2	13
Yok	10	88	99
Toplam	136	164	300
Bakmakla Yükümlü Olunan Diğer Kişiler Göre Dağılımlar			
1 kişi	88	59	147
2 kişi	15	11	26
3 kişi	1	3	4
4 kişi ve üstü	1	0	1
Yok	31	68	99
Toplam	136	164	300

Tablo 13: (Devamı)

KUŞAKLAR			
	X Kuşağı	Y Kuşağı	Toplam
Eşin Eğitim Durumuna Göre Dağılımlar			
İlkokul	44	6	50
Ortaokul	17	4	21
Lise	44	25	69
Önlisans	10	16	26
Lisans	15	45	60
Yüksek Lisans	1	2	3
Doktora	0	1	1
Toplam	136	164	300
Eşinin Çalışma Durumuna Göre Dağılımlar			
Evet	42	61	103
Hayır	90	38	128
Eşi yok	4	65	69
Toplam	136	164	300

Katılımcıların 83'ü kadındır ve tüm katılımcıların %27,7'sini oluşturmaktadır. Bu kadınlarında 20'si X kuşağı 63'ü de Y kuşağı çalışandır. Katılımcıların 217'si erkektir ve katılımcıların %72,3'ünü oluşturmaktadır. Bu erkeklerin 116'sı X kuşağı ve 101'i de Y kuşağı çalışandır.

Katılanların 10'u ilkokul (%3,3), 17'si ortaokul (%5,7), 68'i lise (%22,7), 41'i ön lisans (%13,7), 147'si lisans (%49), 16'sı yüksek lisans (%5,3) ve 1 kişide (%3) doktora mezunudur. İlkokul mezunlarının 9'u X kuşağı, 1'i ise Y kuşağı çalışandır. Ortaokul mezunlarının 13'ü X kuşağı, 4'ü ise Y kuşağı çalışandır. Lise mezunlarının 47'si X kuşağı, 21'i ise Y kuşağı çalışandır. Ön lisans mezunlarının 16'sı X kuşağı, 25'i ise Y kuşağı çalışandır. Lisans mezunlarının 46'sı X kuşağı, 101'i Y kuşağı çalışandır. Yüksek lisans mezunlarının 5'i X kuşağı, 11'i ise Y kuşağı çalışandır. Doktora mezunu olan 1 kişi ise Y kuşağı çalışandır.

Katılımcıların 227'si (%75,7) evli, 70'i (23,3), 2'si (%0,7) yasal olarak eşinden ayrılmış ve 1'i (%0,1) de evli ancak eşinden ayrı yaşıyor. Evli insanların 129'u X kuşağı, 98'i Y kuşağı çalışandır. Bekar insanların 5'i X kuşağı, 65'i Y kuşağı çalışandır. Yasal olarak eşinden ayrılmış 2 kişi X kuşağı çalışandır. Evli ancak eşinden ayrı yaşayan 1 kişi ise Y kuşağı çalışandır.

Katılımcıların 6'sı (%2) 1000 TL ve altı, 15'i (%5) 1001-2000 TL arası, 49'u (%16,3) 2001-3000 TL arası, 99'u (%33) 3001-4000 TL arası, 73'ü (24,3) 4001-5000 TL arası ve 58'i (%19,3) 5001 TL ve üstü kazanmaktadır. Aylık geliri 1000 TL ve altı kazananların 2'si X kuşağı, 4'ü Y kuşağı çalışandır. Aylık geliri 1001-2000 TL kazananların 7'si X kuşağı, 8'i Y kuşağı çalışandır. Aylık geliri 2001-3000 TL kazananların 19'u X kuşağı, 30'u Y kuşağı çalışandır.

Aylık geliri 3001-4000 TL kazananların 44'ü X kuşağı, 55'i Y kuşağı çalışanlarıdır. Aylık geliri 4001-5000 TL kazananların 42'si X kuşağı, 31'i Y kuşağı çalışanlarıdır. Aylık geliri 5001 TL ve üstü kazananların 22'si X kuşağı, 36'sı Y kuşağı çalışanlarıdır.

Katılanların 63'ü (%21) 1 çocuk bakmakla yükümlüdür, 75'i (%25) 2 çocuk bakmakla yükümlüdür, 50'si (%16,7) 3 çocuk bakmakla yükümlüdür, 13'ü (%4,3) 4 ve üstü çocuk bakmakla yükümlüdür ve 99'unun (%33) hiç çocuğu yoktur. 1 çocuğu bakmakla yükümlü olanların 22'si X kuşağı, 41'i Y kuşağı çalışanlarıdır. 2 çocuğu bakmakla yükümlü olanların 48'i X kuşağı, 27'si Y kuşağı çalışanlarıdır. 3 çocuğu bakmakla yükümlü olanların 45'i X kuşağı, 5'i Y kuşağı çalışanlarıdır. 4 ve üstü çocuğu bakmakla yükümlü olanların 11'i X kuşağı, 2'si ise Y kuşağı çalışanlarıdır. Çocuğu olmayanların 10'u X kuşağı, 89'u ise Y kuşağı çalışanlarıdır.

Katılanların 147'si (%49) 1 kişiyi, 26'sı (%8,7) 2 kişiyi, 4'ü (%1,3) 3 kişiyi, 1'i (%0,3) 4 kişi ve üstünü bakmakla yükümlüdür. Katılanların 99'unun (%40,7) ise bakmakla yükümlü olduğu hiç kimse yoktur. 1 kişiyi bakmakla yükümlü olanların 88'i X kuşağı, 59'u ise Y kuşağı çalışanlarıdır. 2 kişiyi bakmakla yükümlü olanların 15'i X kuşağı, 11'i ise Y kuşağı çalışanlarıdır. 3 kişiyi bakmakla yükümlü olanların 1'i X kuşağı, 3'ü ise Y kuşağı çalışanlarıdır. 4 ve üstü kişiyi bakmakla yükümlü olanların 1'i X kuşağı, çalışanıdır. Hiç kimseyi bakmakla yükümlü olmayan çalışanların 31'i X kuşağı, 68'i ise Y kuşağı çalışanlarıdır.

Katılanların eşlerinin 50'si (%16,7) ilkokul mezunu, 21'i (%7) ortaokul mezunu, 69'u (%23) lise mezunu, 26'sı (%8,7) önlisans mezunu, 60'ı (%20) lisans mezunu, 3'ü (%1) yüksek lisans mezunu ve 1'i (%0,3) doktora mezunudur. Katılımcıların 70' de bekar olduğu için eşi yoktur. İlkokul mezunu olanların 44'ü X kuşağı, 6'sı Y kuşağı çalışanının eşidir. Ortaokul mezunu olanların 17'si X kuşağı, 4'ü Y kuşağı çalışanının eşidir. Lise mezunu olanların 44'ü X kuşağı, 25'i Y kuşağı çalışanının eşidir. Önlisans mezunu olanların 10'u X kuşağı, 16'sı Y kuşağı çalışanının eşidir. Lisans mezunu olanların 15'i X kuşağı, 45'i Y kuşağı çalışanının eşidir. Yüksek lisans mezunlarının 1'i X kuşağı, 2'si Y kuşağı çalışanlarının eşidir. Doktora mezunu olan 1 kişi ise Y kuşağı çalışanının eşidir. Eşi olmayanların 5'i Y kuşağı, 65'i de Y kuşağı çalışanıdır. Yani eşleri bulunmamaktadır.

Katılanların 103'ünün (%34,3) eşi çalışıyor, 128'inin (%43,7) eşi çalışmıyor ve 69'unun (%23) da eşi yok. Eşi çalışanların 42'si X kuşağı, 61'i Y kuşağı çalışanlarının eşidir. Eşi çalışmayanların 90'ı X kuşağı, 38'i Y kuşağı çalışanlarının eşidir. Eşi olmayanların 4'ü X kuşağı, 65'i Y kuşağı çalışanıdır.

3.7.2. Araştırma Verilerinin Normalliğinin Test Edilmesi

Verilerin normal dağılıma olan uygunluğunu ortaya koymak amacıyla yapılan testlere normallik testi denmektedir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini söyleyebilmek için çeşitli analizler yapılmaktadır. Bu analizlerden birisi de Kolmogorov-Smirnova ve Shapiro-Wilk değerlerine bakılarak normallik dağılımının yorumlanmasıdır. Elde edilen analiz sonucunda veriler normal dağılım göstermemesine rağmen Skewness (çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerinin normal dağılıma elverişli olması nedeniyle yapılan analizlerde bu değerler baz alınmıştır.

Tablo 14: Araştırma Verilerinin Normallik Testi Sonuçları

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Duygusal Tükenme	,082	300	,000	,980	300	,000
Azalan Kişisel Başarı	,107	300	,000	,941	300	,000
Duyarsızlaşma	,080	300	,000	,984	300	,002
İş- Yaşam Uyumu	,063	300	,006	,986	300	,006
Yaşamı İhmal Etme	,070	300	,001	,993	300	,140
Kendine Zaman Ayırma	,087	300	,000	,983	300	,001
Yaşamın İşten İbaret Olması	,075	300	,000	,985	300	,003

Bu çalışmada verilerin normal dağılım sergileyip sergilemediğini açığa çıkarabilmek için değişkenlerin skewness (eğrilik) ve kurtosis (basıklık) değerlerini incelenmiştir. Yapılan analiz sonuçlarına göre skewness ve kurtosis değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında yer alması verilerin normal dağılıma sahip olduklarını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013'den aktaran; Erbay ve Beydoğan, 2017:260).

Tablo 15: Araştırma Verilerinin Skewness ve Kurtosis Değer Sonuçları

Değişkenler	Skewness (Eğrilik)	Kurtosis (Çarpıklık)
İş- Yaşam Uyumu	-,102	-,186
Yaşamı İhmal Etme	,015	-,188
Kendine Zaman Ayırma	-,145	-,365
Yaşamın İşten İbaret Olması	,049	-,385
Duygusal Tükenme	-,339	-,420
Kişisel Başarı	-,396	,172
Duyarsızlaşma	-,680	,070

Tabloda ki sonuçlar, Skewness (Eğrilik) ve Kurtosis (Basıklık) değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olduğu görülmektedir. Bu da değişkenlerin normal dağılım gösterdiğini ifade etmektedir. Bu nedenle normal dağılıma sahip değişkenler için parametrik testler uygulanacaktır.

3.7.3. Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Çalışmada, iş yaşam dengesi ve örgütsel tükenmişlik ölçeklerine yönelik güvenilirlik analizi yapılmıştır. İki ayrı ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizine ait bilgiler aşağıda sunulmuştur.

Güvenilirlik analizi ile ölçek ifadelerinin iç tutarlılığı ölçülmektedir. Bunun için en çok tercih edilen analiz yöntemi Cronbach Alpha (α) katsayısıdır. Cronbach Alpha değerinin yüksek olması ifadeler arasındaki tutarlılığında göstergesidir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19).

Ölçeklerde elde edilen değerlere göre güvenilirlik analizinin yorumlanması;

- $0,00 < \text{Alfa} < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 < \text{Alfa} < 0,60$ ise ölçek güvenilirliği düşüktür,
- $0,60 < \text{Alfa} < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 < \text{Alfa} < 1,00$ ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir.

İlk önce İş-Yaşam Dengesi Ölçeğinin (Apaydın, 2011) güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra Maslach ve Jackson'ın (1986) Tükenmişlik Ölçeğinin güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Tablo 16: Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı	N
İş Yaşam Dengesi Ölçeği	82,5	20	300
İş Yaşam Uyumu	83,2	6	
Yaşamı İhmal Etme	77,1	6	
Kendine Zaman Ayırma	67,7	4	
Yaşamın İşten İbaret Olması	46,3	4	
Maslach Tükenmişlik Ölçeği	84,1	22	
Duygusal Tükenme	88	9	
Duyarsızlaşma	72,4	5	
Kişisel Başarı	84	8	

Tabloda herhangi bir veri kaybı olmadığı gözlemlenmektedir. Analizde 300 anket kullanılmıştır. (N=300)

İş-Yaşam Dengesi Ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri %82.5'dir. Bu değer 20 maddelik iş-yaşam dengesi ölçeğinin oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir. Araştırma örneklemini oluşturan kamu çalışanlarının çalışma koşulları ve yaşamın işten ibaret olması alt boyutunun fazla mesai ve hafta sonuna uzayan işleri kapsayan ifadelerle verilen ortalama cevaplar nedeniyle güvenilirlik düzeyinin %46,3 olduğu görülmektedir.

Maslach Tükenmişlik Ölçeği yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri %84,1'dir. Bu değer 22 maddelik tükenmişlik ölçeğinin oldukça güvenilir olduğunu ifade etmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği için ise Varimax yöntemi kullanılarak faktör analizi yapılmıştır. İş yaşam dengesi ve örgütsel tükenmişlik ölçeği için ayrı ayrı yapılan faktör analizinin sonuçları Tablo 17'deki gibidir.

Tablo 17: İş-Yaşam Dengesi Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

	Ölçek İfadeleri	Faktör Değerleri
Faktör 1 İş Yaşam Uyumu		
İYU1	İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.	,754
İYU2	İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.	,753
İYU3	Zamanımı hem iş hem de özel yaşamıma uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum.	,753
İYU4	Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.	,625
İYU5	İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.	,744
İYU6	İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.	,748
Faktör 2 Yaşamın İhmal Edilmesi		
YİE1	Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum.	,729
YİE2	Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.	,668
YİE3	Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve spor yapma gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakârlık ediyorum.	,718
YİE4	İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum.	,446
YİE5	Yaşam şeklimin ideal yaşam biçimini yansıttığımı düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığımı düşünüyorum.	,660
YİE6	Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.	,508
Faktör 3 Kendine Zaman Ayırma		
KZA1	"Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurum" diye düşünüyorum.	,763
KZA2	Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıksız kararlar veriyorum.	,665
KZA3	Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.	,543
KZA4	İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.	,528
Faktör 4 Yaşamın İşten İbaret Olması		
YİO1	Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.	,703
YİO2	İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.	,754
YİO3	Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşım ile birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum.	,334
YİO4	İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum.	,389
Açıklanan Toplam Varyans:		%52,078
KMO Örneklem Yeterlilik Ölçümü:		,838
Barlett Küresellik Testi:		Sig.(0,000)

Kaiser Meyer Olkin KMO oranının (0,5)in üzerinde olması beklenmektedir ve bu oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi için o kadar yeterli olmaktadır (Kalaycı, 2018:322). Bu bağlamda, Kaiser Meyer Olkin KMO örneklem yeterliliği; iş yaşam dengesi için 0,838 çıkmış ve yeterli örneklem elde edilmiştir.

İş yaşam dengesi ölçeğinin açıklanan toplam varyansının belirlenmesine ilişkin yapılan faktör analizi sonuçlarına göre; iş yaşam dengesi ölçeğine ilişkin toplam varyansın %52,078'i, iş yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma ve yaşamın işten ibaret olması alt boyutlarını açıklamaktadır.

Tablo 18: Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğine Ait Faktör Analizi Sonuçları

	Ölçek İfadeleri	Faktör Yükleri
Faktör 1 Duygusal Tükenme		
DT1	İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum.	,718
DT2	İşgününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	,690
DT3	Sabahları yeni bir iş günü için uyandığımdayken kendimi yorgun hissediyorum.	,647
DT4	Bütün bir gün insanlarla beraber çalışmak benim için gerçekten gerginliktir.	,666
DT5	İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	,834
DT6	İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.	,779
DT7	İşimde gereğinden fazla çalıştığımı hissediyorum.	,647
DT8	Doğrudan insanlarla birlikte çalışmak üzerimde oldukça fazla stres yaratıyor.	,647
DT9	Dayanma gücümün kalmadığını hissediyorum.	,727
Faktör 2 Azalan Kişisel Başarı		
KB1	Beraber çalıştığım kişilerin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabiliyorum.	,698
KB2	Beraber çalıştığım kişilerin sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.	,736
KB3	İşim sayesinde diğer insanları yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.	,748
KB4	Kendimi çok enerjik hissediyorum.	,521
KB5	Beraber çalıştığım kişilere rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim.	,688
KB6	Beraber çalıştığım kişilerle yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi coşkulu hissediyorum.	,696
KB7	Bu işte pek çok değerli işler başardım.	,752
KB8	İşimde duygusal sorunları oldukça soğukkanlı bir şekilde hallederim.	,597
Faktör 3 Duyarsızlaşma		
DY1	Beraber çalıştığım bazı kişilere karşı, onları insan yerine koymadan davrandığımı hissediyorum.	,706
DY2	Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duyarsızlaştığımı hissediyorum.	,709
DY3	Bu iş beni duygusal olarak sertleştirdiği için üzülüyorum.	,646
DY4	Beraber çalıştığım bazı kişilerin başına gelenler gerçekten umurumda değil.	,735
DY5	Beraber çalıştığım kişilerin yaşadıkları bazı problemler için beni suçladıklarını hissediyorum.	,573
Açıklanan Toplam Varyans:		%50,875
KMO Örneklem Yeterlilik Ölçümü:		0,844
Barlett Küresellik Testi:		Sig.(0,000)

Kaiser Meyer Olkin KMO oranının (0,5)in üzerinde olması beklenmektedir ve bu oran ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi için o kadar yeterli olmaktadır (Kalaycı, 2018:322). Bu bağlamda, Kaiser Meyer Olkin KMO örneklem yeterliliği; örgütsel tükenmişlik ölçeği için 0,844 çıkmış ve yeterli örneklem elde edilmiştir.

Örgütsel tükenmişlik ölçeğinin açıklanan toplam varyansının belirlenmesine ilişkin yapılan faktör analizi sonuçlarına göre; iş yaşam dengesi ölçeğine ilişkin toplam varyansın %50,875'i, duygusal tükenme, azalan kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyutlarını açıklamaktadır.

3.7.4. Katılımcıların Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Araştırma kapsamındaki X ve Y kuşağı çalışanlarının iş yaşam dengesi ve örgütsel tükenmişlik ile ilgili görüşleri Tablo 14, Tablo 14, Tablo 14 ve Tablo 15'deki gibidir.

Tablo 19: X Kuşağının İş Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin İfadeleri

	ÖLÇEK İFADELERİ	\bar{x} (Ort)	S.S
	İŞ YAŞAM UYUMU BOYUTU	3,2414	,81569
İYU1	İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.	3,37	1,253
İYU2	İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.	3,15	1,264
İYU3	Zamanımı hem iş hem de özel yaşamıma uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum.	3,35	1,125
İYU4	Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.	3,18	1,104
İYU5	İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.	3,04	1,115
İYU6	İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.	3,35	1,071
	YAŞAMI İHMAL ETME BOYUTU	3,0331	,57871
YİE1	Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum.	2,90	1,095
YİE2	Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.	2,90	1,154
YİE3	Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve spor yapma gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakarlık ediyorum.	2,87	1,220
YİE4	İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum.	3,03	1,148
YİE5	Yaşam şeklimin ideal yaşam biçimini yansıttığımı düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığımı düşünüyorum.	3,25	1,166
YİE6	Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.	3,24	1,156
	KENDİNE ZAMAN AYIRMA BOYUTU	3,2537	,87294
KZA1	“Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurum.” diye düşünüyorum.	2,90	1,293
KZA2	Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıklı kararlar veriyorum.	3,43	1,023
KZA3	Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.	3,43	1,215
KZA4	İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.	3,26	1,199

Tablo 19: (Devamı)

	ÖLÇEK İFADELERİ	\bar{x} (Ort)	S.S
	YAŞAMIN İŞTEN İBARET OLMASI BOYUTU	3,1507	,69140
YİO1	Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.	3,15	1,220
YİO2	İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.	3,18	1,247
YİO3	Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşım ile birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum.	3,02	1,170
YİO4	İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum.	3,26	1,174

Tablodaki sonuçlara göre kuşak çalışanlarının iş yaşamı dengesine ilişkin görüşleri alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde iş yaşamı dengesine ilişkin en yüksek ortalamanın kendine zaman ayırma boyutunda olduğu görülmektedir. ($x = 3,25$). Daha sonra iş yaşamı uyumu ($x = 3,25$), yaşamın işten ibaret olması ($x = 3,15$) ve yaşamı ihmal etme ($x = 3,03$) alt boyutları izlemektedir.

Çalışan kuşakların iş yaşamı uyumu alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en fazla katılımın $\bar{x}=3,37$ katılım puanı ile “İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.” İfadesi olduğu görülmüştür. En az katılım sağlanan ifade ise $\bar{x} = 3,04$ ile “İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum” ifadesinde olduğu görülmüştür.

Çalışan kuşakların yaşamı ihmal etme alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en fazla katılımın $\bar{x}=3,25$ katılım puanı ile “Yaşam şeklimin ideal yaşam biçimini yansıttığını düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığımı düşünüyorum” İfadesi olduğu görülmüştür. En az katılım sağlanan ifade ise $\bar{x}=2,87$ ile “Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve spor yapma gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakârlık ediyorum” ifadesinde olduğu görülmüştür.

Çalışan kuşakların kendine zaman ayırma alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en fazla katılımın $\bar{x}=3,61$ katılım puanı ile “Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum” ve “Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıklı kararlar veriyorum.” İfadelerinde olduğu görülmüştür. En az katılım sağlanan ifade ise $\bar{x}=2,90$ ile “Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurum” diye düşünüyorum.” İfadesinde olduğu görülmüştür.

Çalışan kuşakların yaşamın işten ibaret olması alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en fazla katılımın $\bar{x}=3,26$ ile “İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum” İfadesi olduğu görülmüştür. En az katılım sağlanan ifade ise $\bar{x}=3,02$ ile “Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşım ile birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum” ifadesi olduğu görülmüştür.

Tablo 20: X Kuşağının Maslach Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin İfadeleri

	ÖLÇEK İFADELERİ	\bar{X} (Ort)	S.S
	DUYGUSAL TÜKENME ALT BOYUTU	3,4500	,75702
DT1	İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum.	3,79	1,157
DT2	İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	3,13	,957
DT3	Sabahları yeni bir iş günü için uyandığimde kendimi yorgun hissediyorum.	3,32	1,088
DT4	Bütün bir gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten gerginliktir.	3,59	1,078
DT5	İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	3,47	1,115
DT6	İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.	3,65	1,085
DT7	İşimde gereğinden fazla çalıştığımı hissediyorum.	3,23	1,229
DT8	Doğrudan insanlarla birlikte çalışmak üzerimde oldukça fazla stres yaratıyor.	3,24	1,177
DT9	Dayanma gücümün kalmadığımı hissediyorum.	3,63	1,127
	KİŞİSEL BAŞARI ALT BOYUTU	3,2509	,74838
KB1	Berber çalıştığım kişilerin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim.	3,13	1,153
KB2	Berber çalıştığım kişilerin sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.	3,15	1,025
KB3	İşim sayesinde diğer insanları yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.	3,10	1,088
KB4	Kendimi çok enerjik hissediyorum.	3,15	1,032
KB5	Berber çalıştığım kişilere rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim.	3,27	1,132
KB6	Berber çalıştığım kişilerle yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi coşkulu hissediyorum.	3,23	1,199
KB7	Bu işte pek çok değerli işler başardım.	3,46	1,128
KB8	İşimde duygusal sorunları oldukça soğukkanlı bir şekilde hallederim.	3,51	,996
	DUYARSIZLAŞMA ALT BOYUTU	3,8760	,81765
DY1	Berber çalıştığım bazı kişilere karşı, onları insan yerine koymadan davrandığımı hissediyorum.	4,15	1,179
DY2	Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duyarsızlaştığımı hissediyorum.	3,76	1,250
DY3	Bu iş beni duygusal olarak sertleştirdiği için üzüliyorum.	3,70	1,056
DY4	Berber çalıştığım bazı kişilerin başına gelenler gerçekten umurumda değil.	4,05	1,144
DY5	Berber çalıştığım kişilerin yaşadıkları bazı problemler için beni suçladıklarını hissediyorum.	3,73	1,291

Tablodaki sonuçlara göre kuşak çalışanlarının örgütsel tükenmişliğine ilişkin görüşleri alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde örgütsel tükenmişliğe ilişkin en yüksek ortalamanın duyarsızlaşma boyutunda olduğu görülmektedir. ($x = 3,8760$). Daha sonra duygusal tükenme ($x = 3,45$) ve kişisel başarı ($x = 3,2509$) alt boyutları izlenmektedir.

Çalışan kuşakların duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en az katılımın $\bar{X}=3,13$ katılım puanı ile “İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum” İfadesi olduğu görülmüştür. En fazla katılım sağlanan ifade ise $\bar{X} = 3,79$ ile “İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum” ifadesinde olduğu görülmüştür.

Çalışan kuşakların kişisel başarı alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en fazla katılımın $\bar{X}=3,51$ katılım puanı ile “İşimde duygusal sorunları oldukça soğukkanlı bir şekilde hallederim” İfadesi olduğu görülmüştür. En az katılım sağlanan ifade ise $\bar{X} = 3,10$ ile “İşim sayesinde diğer insanları yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum” ifadesinde olduğu görülmüştür.

Çalışan kuşakların duyarsızlaşma alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en az katılımın $\bar{X}=3,70$ katılım puanı ile “Bu iş beni duygusal olarak sertleştirdiği için üzülüyorum” İfadesi olduğu görülmüştür. En fazla katılım sağlanan ifade ise $\bar{X} = 4,15$ ile “Beraber çalıştığım bazı kişilere karşı, onları insan yerine koymadan davrandığımı hissediyorum” ifadesinde olduğu görülmüştür.

Tablo 21: Y Kuşağının İş Yaşam Dengesi Ölçeğine İlişkin İfadeleri

	ÖLÇEK İFADELERİ	\bar{X} (Ort)	S.S
	İŞ YAŞAM UYUMU BOYUTU	3,5356	,81310
İYU1	İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.	3,70	1,053
İYU2	İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.	3,67	1,016
İYU3	Zamanımı hem iş hem de özel yaşamıma uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum.	3,47	1,053
İYU4	Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.	3,43	1,173
İYU5	İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.	3,38	1,093
İYU6	İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.	3,57	1,028
	YAŞAMI İHMAL ETME BOYUTU	3,2236	,65544
YİE1	Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum.	3,20	1,062
YİE2	Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.	3,30	1,239
YİE3	Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve spor yapma gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakarlık ediyorum.	2,96	1,240
YİE4	İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum.	3,25	1,158
YİE5	Yaşam şeklimin ideal yaşam biçimini yansıttığımı düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığımı düşünüyorum.	3,18	1,136
YİE6	Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.	3,46	1,240

Tablo 21: (Devamı)

	ÖLÇEK İFADELERİ	\bar{X} (Ort)	S.S
	KENDİNE ZAMAN AYIRMA BOYUTU	3,2698	,89047
KZA1	“Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurdu.” diye düşünüyorum.	2,96	1,440
KZA2	Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıksız kararlar veriyorum.	3,27	1,178
KZA3	Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.	3,76	1,118
KZA4	İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.	3,09	1,326
	YAŞAMIN İŞTEN İBARET OLMASI BOYUTU	3,2835	,84247
YİO1	Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.	3,39	1,368
YİO2	İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.	3,49	1,260
YİO3	Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşım ile birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum.	3,20	1,293
YİO4	İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özledim.	3,05	1,264

Tablodaki sonuçlara göre kuşak çalışanlarının yaşam dengesine ilişkin görüşleri alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde iş yaşam dengesine ilişkin en yüksek ortalamanın iş yaşam uyumu boyutunda olduğu görülmektedir. ($x = 3,53$). Daha sonra yaşamın işten ibaret olması ($x= 3,28$), kendine zaman ayırma ($x = 3,26$) ve yaşamı ihmal etme ($x= 3,22$) alt boyutları izlemektedir.

Çalışan kuşakların iş yaşam uyumu alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en fazla katılımın $\bar{X}=3,70$ katılım puanı ile “İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum” ifadesi olduğu görülmüştür. En az katılım sağlanan ifade ise $\bar{X} = 3,38$ ile “İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum” ifadesinde olduğu görülmüştür.

Çalışan kuşakların yaşamı ihmal etme alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en fazla katılımın $\bar{X}=3,46$ katılım puanı ile “Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum” ifadesi olduğu görülmüştür. En az katılım sağlanan ifade ise $\bar{X}=2,96$ ile “Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve spor yapma gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakarlık ediyorum” ifadesinde olduğu görülmüştür.

Çalışan kuşakların kendine zaman ayırma alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en fazla katılımın $\bar{X}=3,79$ katılım puanı ile “Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum” ifadesi olduğu görülmüştür. En az katılım sağlanan ifade ise $\bar{X}=2,96$ ile “Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurdu” diye düşünüyorum.” İfadesinde olduğu görülmüştür.

Çalışan kuşakların yaşamın işten ibaret olması alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en fazla katılımın $\bar{X}=3,49$ ile “İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum” ifadesi olduğu görülmüştür. En az katılım sağlanan ifade ise $\bar{X}=3,05$ ile “İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum” ifadesi olduğu görülmüştür.

Tablo 22: Y Kuşağının Örgütsel Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin İfadeleri

	ÖLÇEK İFADELERİ	\bar{X} (Ort)	S.S
	DUYGUSAL TÜKENME ALT BOYUTU	3,2889	,96429
DT1	İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum.	3,45	1,349
DT2	İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	2,71	1,262
DT3	Sabahları yeni bir iş günü için uyandığımda kendimi yorgun hissediyorum.	3,02	1,343
DT4	Bütün bir gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten gerginliktir.	3,52	1,211
DT5	İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	3,37	1,248
DT6	İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığımı düşünüyorum.	3,41	1,319
DT7	İşimde gereğinden fazla çalıştığımı hissediyorum.	3,20	1,233
DT8	Doğrudan insanlarla birlikte çalışmak üzerimde oldukça fazla stres yaratıyor.	3,27	1,169
DT9	Dayanma gücümün kalmadığımı hissediyorum.	3,65	1,295
	KİŞİSEL BAŞARI ALT BOYUTU	3,4652	,71746
KB1	Berber çalıştığım kişilerin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim.	3,60	1,020
KB2	Berber çalıştığım kişilerin sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.	3,45	,992
KB3	İşim sayesinde diğer insanları yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.	3,43	1,114
KB4	Kendimi çok enerjik hissediyorum.	3,24	1,086
KB5	Berber çalıştığım kişilere rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim.	3,45	1,115
KB6	Berber çalıştığım kişilerle yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi coşkulu hissediyorum.	3,52	1,116
KB7	Bu işte pek çok değerli işler başardım.	3,45	1,058
KB8	İşimde duygusal sorunları oldukça soğukkanlı bir şekilde hallederim.	3,55	,993
	DUYARSIZLAŞMA ALT BOYUTU	3,7520	,86475
DY1	Berber çalıştığım bazı kişilere karşı, onları insan yerine koymadan davrandığımı hissediyorum.	3,91	1,257
DY2	Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duyarsızlaştığımı hissediyorum.	3,65	1,285
DY3	Bu iş beni duygusal olarak sertleştirdiği için üzülüyorum.	3,43	1,287
DY4	Berber çalıştığım bazı kişilerin başına gelenler gerçekten umurumda değil.	3,86	1,262
DY5	Berber çalıştığım kişilerin yaşadıkları bazı problemler için beni suçladıklarını hissediyorum.	3,91	1,233

Tablodaki sonuçlara göre kuşak çalışanlarının örgütsel tükenmişliğine ilişkin görüşleri alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde örgütsel tükenmişliğe ilişkin en yüksek ortalamanın duyarsızlaşma boyutunda olduğu görülmektedir. ($x = 3,75$). Daha sonra duygusal tükenme ($x = 3,46$) ve kişisel başarı ($x = 3,28$) alt boyutları izlemektedir.

Çalışan kuşakların duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en az katılımın $\bar{X}=2,71$ katılım puanı ile “İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum” ifadesi olduğu görülmüştür. En fazla katılım sağlanan ifade ise $\bar{X} = 3,65$ ile “Dayanma gücümün kalmadığını hissediyorum” ifadesinde olduğu görülmüştür.

Çalışan kuşakların kişisel başarı alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en fazla katılımın $\bar{X}=3,60$ katılım puanı ile “Beraber çalıştığım kişilerin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim” ifadesi olduğu görülmüştür. En az katılım sağlanan ifade ise $\bar{X} = 3,24$ ile “Kendimi çok enerjik hissediyorum” ifadesinde olduğu görülmüştür.

Çalışan kuşakların duyarsızlaşma alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en az katılımın $\bar{X}=3,43$ katılım puanı ile “Bu iş beni duygusal olarak sertleştirdiği için üzülüyorum” ifadesi olduğu görülmüştür. En fazla katılım sağlanan ifade ise $\bar{X} = 3,91$ ile “Beraber çalıştığım bazı kişilere karşı, onları insan yerine koymadan davrandığımı hissediyorum” ve “Beraber çalıştığım kişilerin yaşadıkları bazı problemler için beni suçladıklarını hissediyorum” ifadelerinde olduğu görülmüştür.

3.7.5. X ve Y Kuşağının İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Tükenmişlik Davranışı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi

Regresyon testi ile birlikte, iş yaşam dengesinin örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisi test edilmiştir. Yapılan regresyon analizi ile iş yaşam dengesinin duygusal tükenme alt boyutuna olan etkisi ölçülmüştür. Önce X kuşağı için daha sonra Y kuşağı için analizler yapılmıştır.

3.7.5.1. X Kuşağının İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Tükenmişlik Davranışı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi

X Kuşağı çalışanlarına yapılan anket değerlerine göre yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.

Tablo 23: X Kuşuğu İçin İş Yaşam Dengesi Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Davranışı zerindeki Etkisi

Değişkenler	X Kuşuğı		Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme										
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11	Model 12	Model 13
Kontrol Değişkenleri													
Cinsiyet	-0,319								-0,125	-0,174	-0,155	-0,033	-0,023
Eğitim Durumu		-0,118**							-0,149**	-0,159**	-0,148**	-0,163**	-0,162**
Medeni Durum			0,309						0,218	0,181	0,112	0,048	0,055
Gelir Düzeyi				-0,089					0,021	0,034	0,017	0,018	0,014
ocuk Sayısı					-0,063				-0,038	-0,048	-0,054	-0,033	-0,028
Diğer Kişiler						0,018			0,007	0,008	0,004	-0,003	-0,003
Eğitim Eğ. Durumu							0,030		0,037	0,041	0,035	0,047	0,050
Eş alışma								-0,148	-0,145	-0,109	-0,100	-0,094	-0,095
Bağımsız Değişkenler													
İYU										-0,112	-0,120	-0,123	-0,117
YİE											0,228**	0,116	0,102
KZA												0,253***	0,230**
YİO													0,060
Sabit	4,041***	3,883***	3,120***	3,838***	3,610***	3,405***	3,368***	3,704***	4,133***	4,554***	3,989***	3,330***	3,209***
F	3,075	5,813**	2,088	2,507	1,090	0,473	0,611	1,351	1,559	1,606	1,889**	2,821***	2,593***
Uyarlanmış R ²	0,015	0,034	0,008	0,011	0,001	-0,004	-0,003	0,003	0,032	0,039	0,062	0,129	0,124

*** %1, ** %5 seviyesinde anlamlıdır.

İYU: İş Yaşam Uyumu

YİE: Yaşamı İhmal Etme

KZA: Kendine Zaman Ayırma

YİO: Yaşamın İşten İbaret Olması

Tablo 23'e baktığımızda regresyon analizi Model 1'in sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'cinsiyet' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 3,075$; $p>0,05$) göre Model 1 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 23'e baktığımızda regresyon analizi Model 2'nin sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'eğitim durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 5,813$; $p>0,05$) göre Model 2 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 2 duygusal tükenmede ki değişimin %3,4'ünü açıklamaktadır.

Tablo 23'e baktığımızda regresyon analizi Model 3'ün sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'medeni durum' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 2,088$; $p>0,05$) göre Model 3 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 23'e baktığımızda regresyon analizi Model 4'ün sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'gelir durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 2,507$; $p>0,05$) göre Model 4 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 23'e baktığımızda regresyon analizi Model 5'in sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'çocuk sayısı' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 1,090$; $p>0,05$) göre Model 5 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 23'e baktığımızda regresyon analizi Model 6'nın sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'diğer kişiler' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,473$; $p>0,05$) göre Model 6 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 23'e baktığımızda regresyon analizi Model 7'nin sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'eşin eğitim durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,611$; $p>0,05$) göre Model 7 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 23'e baktığımızda regresyon analizi Model 8'in sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'eşin çalışma durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 1,351$; $p>0,05$) göre Model 8 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 23'e baktığımızda regresyon analizi Model 9'un sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile kontrol değişkeni olan tüm bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 1,559$, $p>0,05$) göre Model 9 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 23'e baktığımızda regresyon analizi Model 10'un sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu" bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken duygusal tükenme ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 1,606$, $p<0,01$) göre Model 10 istatistiksel olarak anlamlı değildir. Eğitim durumu ($B= -0,159^{**}$) değişkeninin anlamlı etkisi gözlemlenmiştir.

Tablo 23'e baktığımızda regresyon analizi Model 11'in sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu" ve "yaşamı ihmal etme" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken duygusal tükenme ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 1,889$, $p<0,05$) göre Model 11 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 11, duygusal tükenme üzerindeki değişimin %6,2'sını açıklamaktadır. Eğitim durumu ($B= -0,148^{**}$) değişkeninin anlamlı etkisi gözlemlenmiştir. Analiz sonucuna göre iş yaşam uyumu ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca yaşamı ihmal etme düzeyi arttıkça duygusal tükenmenin de artış gösterdiği gözlemlenmiştir.

Tablo 23'e baktığımızda regresyon analizi Model 12'nin sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu", "yaşamı ihmal etme" ve "kendine zaman ayırma" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken duygusal tükenme ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 2,821$, $p<0,01$) göre Model 12 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 12, duygusal tükenme üzerindeki değişimin %12,9'unu açıklamaktadır. Eğitim durumu ($B= -0,163^{**}$) değişkeninin anlamlı etkisi gözlemlenmiştir. Analize "kendine zaman ayırma" boyutu eklendikten sonra "yaşamın ihmal edilmesi" boyutunun anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Analiz sonucuna göre kendine zaman ayırma düzeyi arttıkça duygusal tükenme davranışının artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Tablo 23'e baktığımızda regresyon analizi Model 13'ün sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu", "yaşamı ihmal etme", "kendine zaman ayırma" ve "yaşamın işten ibaret olması" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken duygusal tükenme ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 2,593$, $p<0,01$) göre Model 13 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 13, duygusal tükenme üzerindeki değişimin %29,6'sını açıklamaktadır. Eğitim durumu ($B= -0,162^{**}$) değişkeninin anlamlı etkisi gözlemlenmiştir. Analiz sonucuna göre kendine zaman ayırma düzeyi arttıkça duygusal tükenme davranışının artacağını söylemek mümkün olmaktadır. Diğer bağımsız değişkenlerin duygusal tükenme üzerinde bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir.

Tablo 24: X Kuşağı İçin İş Yaşam Dengesi Alt Boyutlarının Kişisel Başarı Davranışı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Kuşağı		Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı										
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11	Model 12	Model 13
Kontrol Değişkenleri													
Cinsiyet	0,023								-0,178	0,018	0,000	-0,058	-0,053
Eğitim Durumu		0,098							0,088	0,130	0,120**	0,127**	0,127**
Medeni Durum			-0,112						-0,112	0,036	0,101	0,132	0,135
Gelir Düzeyi				0,092					0,052	0,000	0,017	0,016	0,014
Çocuk Sayısı					-0,033				-0,054	-0,016	-0,011	-0,020	-0,018
Diğer Kişiler						0,002			-0,004	-0,011	-0,007	-0,004	-0,004
Eğitim Eğ. Durumu							0,002		-0,019	-0,032	-0,027	-0,032	-0,031
Eş Çalışma								0,114	0,246	0,099	0,090	0,088	0,087
Bağımsız Değişkenler													
İYU										0,449***	0,456***	0,458***	0,461***
YİE											-0,215**	-0,162	-0,168
KZA												-0,120	-0,131
YİO													0,028
Sabit	3,208***	2,889***	3,370***	2,851***	3,336***	3,245***	3,245***	3,055***	2,924***	1,234***	1,767***	2,081***	2,024***
F	0,016	4,093	0,274	2,740	0,315	0,007	0,004	0,820	0,935	5,399***	5,465***	5,307***	4,835***
Uyarlanmış R ²	-0,007	0,022	-0,005	0,013	-0,005	-0,007	-0,007	-0,001	-0,004	0,225	0,249	0,260	0,254

*** %1, ** %5 seviyesinde anlamlıdır.

*İYU: İş Yaşam Uyumu

*YİE: Yaşamı İhmal Etme

*KZA: Kendine Zaman Ayırma

*YİO: Yaşamın İşten İbaret Olması

Tablo 24’de baktığımızda regresyon analizi Model 1’in sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan ‘cinsiyet’ analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,016$; $p>0,05$) göre Model 1 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 24’de baktığımızda regresyon analizi Model 2’nin sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan ‘eğitim durumu’ analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 4,093$; $p>0,05$) göre Model 2 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 24’de baktığımızda regresyon analizi Model 3’ün sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan ‘medeni durum’ analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,274$; $p>0,05$) göre Model 3 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 24’de baktığımızda regresyon analizi Model 4’ün sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan ‘gelir durumu’ analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 2,740$; $p>0,05$) göre Model 4 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 24’de baktığımızda regresyon analizi Model 5’in sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan ‘çocuk sayısı’ analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,315$; $p>0,05$) göre Model 5 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 24’de baktığımızda regresyon analizi Model 6’nın sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan ‘diğer kişiler’ analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,007$; $p>0,05$) göre Model 6 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 24’de baktığımızda regresyon analizi Model 7’nin sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan ‘eşin eğitim durumu’ analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,004$; $p>0,05$) göre Model 7 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 24’de baktığımızda regresyon analizi Model 8’in sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan ‘eşin çalışma durumu’ analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,820$; $p>0,05$) göre Model 8 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 24'e baktığımızda regresyon analizi Model 9'un sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile kontrol değişkeni olan tüm bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,935$, $p>0,05$) göre Model 9 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 24'e baktığımızda regresyon analizi Model 10'un sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu" bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken kişisel başarı ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 5,399$, $p<0,01$) göre Model 10 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 10, kişisel başarı üzerindeki değişimin %22,5'ini açıklamaktadır. Ayrıca analize dahil edilen kontrol değişkenlerinin sonuçlar üzerinde bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Buradan hareketle iş yaşam uyumu düzeyi arttıkça kişisel başarı davranışının artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Tablo 24'e baktığımızda regresyon analizi Model 11'in sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu" ve "yaşamı ihmal etme" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken kişisel başarı ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 5,465$, $p<0,01$) göre Model 11 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 11, kişisel başarı üzerindeki değişimin %24,9'sünü açıklamaktadır. Eğitim durumu ($B= 0,120^{**}$) değişkeninin anlamlı etkisi gözlemlenmiştir. Analiz sonucuna göre iş yaşam uyumu ile duygusal tükenme arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Ayrıca yaşamı ihmal etme düzeyi arttıkça duygusal tükenmenin de artış gösterdiği gözlemlenmiştir.

Tablo 24'e baktığımızda regresyon analizi Model 12'nin sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu", "yaşamı ihmal etme" ve "kendine zaman ayırma" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken kişisel başarı ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 5,307$, $p<0,01$) göre Model 11 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 11, kişisel başarı üzerindeki değişimin %26'sünü açıklamaktadır. Eğitim durumu ($B=0,127^{**}$) kontrol değişkeninin anlamlı etkisi gözlemlenmiştir. Analize "kendine zaman ayırma" boyutu eklendikten sonra "yaşamın ihmal edilmesi" boyutunun anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Analiz sonucuna göre iş yaşam uyumu düzeyi arttıkça kişisel başarı davranışının artacağını söylemek mümkün olmaktadır. Ayrıca kendine zaman ayırma boyutunun analize girmesi ile yaşamın ihmal edilmesi boyutunun anlamlı etkisini yitirdiği gözlemlenmiştir.

Tablo 24'e baktığımızda regresyon analizi Model 13'ün sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu", "yaşamı ihmal etme" , "kendine zaman ayırma" ve "yaşamın işten ibaret olması" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken kişisel başarı ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 4,835$, $p<0,01$) göre Model 13 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 13, kişisel başarı üzerindeki değişimin %25,4'ünü açıklamaktadır. Eğitim durumu ($B= 0,127^{**}$) kontrol değişkeninin anlamlı etkisi gözlemlenmiştir.

Analiz sonucuna göre iş yaşam uyumu düzeyi arttıkça kişisel başarı davranışının artacağını söylemek mümkün olmaktadır.



Tablo 25: X Kuşağı İçin İş Yaşam Dengesi Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Davranışı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	X Kuşağı		Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma										
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11	Model 12	Model 13
Kontrol Değişkenleri													
Cinsiyet	-0,378								-0,602**	-0,536**	-0,518**	-0,356	-0,337
Eğitim Durumu		-0,069							-0,096	-0,082	-0,072	-0,092	-0,090
Medeni Durum			0,056						-0,179	-0,130	-0,194	-0,280	-0,267
Gelir Düzeyi				-0,037					0,076	0,059	0,042	0,045	0,037
Çocuk Sayısı					-0,128**				-0,146**	-0,134**	-0,139**	-0,112	-0,103
Diğer Kişiler						0,004			-0,014	-0,017	-0,021	-0,030	-0,031
Eğitim Eğ. Durumu							-0,003		0,002	-0,003	-0,008	0,008**	0,014
Eş Çalışma								0,089	0,337**	0,288	0,296	0,303	0,302**
Bağımsız Değişkenler													
İYU										0,0151	0,143	0,139	0,151
YİE											0,214	0,064	0,039
KZA												0,338***	0,296***
YİO													0,110
Sabit	4,578***	4,131***	3,818***	4,040***	4,205***	3,867***	3,886***	3,724***	5,028***	4,462***	3,932***	3,050***	2,828***
F	3,711	1,654	0,058	0,370	4,004**	0,022	0,005	0,421	1,711	1,878	2,029**	3,663***	3,424***
Uyarlanmış R ²	0,020	0,005	-0,007	-0,005	0,022	-0,007	-0,007	-0,004	0,040	0,055	0,071	0,178	0,177

*** %1, ** %5 seviyesinde anlamlıdır.

*İYU: İş Yaşam Uyumu

*YİE: Yaşamın İhmal Etme

*KZA: Kendine Zaman Ayırma

*YİO: Yaşamın İşten İbaret Olması

Tablo 25'e baktığımızda regresyon analizi Model 1'in sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'cinsiyet' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 3,711$; $p>0,05$) Model 1 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 25'e baktığımızda regresyon analizi Model 2'nin sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'eğitim durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 1,654$; $p>0,05$) Model 2 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 25'e baktığımızda regresyon analizi Model 3'ün sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'medeni durum' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,058$; $p>0,05$) Model 3 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 25'e baktığımızda regresyon analizi Model 4'ün sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'gelir durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,370$; $p>0,05$) Model 4 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 25'e baktığımızda regresyon analizi Model 5'in sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'çocuk sayısı' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 4,004$; $p>0,05$) Model 5 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 5 duyarsızlaşma üzerindeki değişimin %2,2'sini açıklamaktadır.

Tablo 25'e baktığımızda regresyon analizi Model 6'nın sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'diğer kişiler' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,022$; $p>0,05$) Model 6 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 6 duyarsızlaşma üzerindeki değişimin %3,4 'ünü açıklamaktadır.

Tablo 25'e baktığımızda regresyon analizi Model 7'nin sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'eşin eğitim durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,005$; $p>0,05$) Model 7 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 25'e baktığımızda regresyon analizi Model 8'in sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'eşin çalışma durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,421$; $p>0,05$) Model 8 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 25'e baktığımızda regresyon analizi Model 9'un sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile kontrol değişkeni olan tüm bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 1,711$, $p>0,05$) göre Model 9 istatistiksel olarak anlamlıdır. Cinsiyet durumu ($B= -0,602^{**}$), çocuk sayısı ($B= -0,146^{**}$) ve eşin çalışma durumu ($B= 0,337$) kontrol değişkenlerinin anlamlı etkisi gözlemlenmiştir.

Tablo 25'e baktığımızda regresyon analizi Model 10'un sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu" bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken duyarsızlaşma ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 1,878$, $p<0,01$) göre Model 10 istatistiksel olarak anlamlı değildir. Analiz sonuçlarına göre iş yaşam uyumu ile duyarsızlaşma arasında herhangi bir anlamlı ilişki söz konusu değildir. Cinsiyet ($B= -0,536^{**}$) ve çocuk sayısı ($B= -0,134$) kontrol değişkenlerinin analizde bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Tablo 25'e baktığımızda regresyon analizi Model 11'in sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu" ve "yaşamı ihmal etme" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken duyarsızlaşma ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Analiz sonuçlarına ($F= 2,029$, $p<0,05$) göre Model 11 istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca iş yaşam uyumu ve yaşamı ihmal etme boyutları ile duyarsızlaşma arasında herhangi bir anlamlı ilişki sözkonusu değildir. Cinsiyet durumu ($B= -0,518^{**}$) ve çocuk sayısı ($B= -0,139^{**}$) kontrol değişkenlerinin anlamlı etkisi gözlemlenmiştir.

Tablo 25'e baktığımızda regresyon analizi Model 12'nin sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu", "yaşamı ihmal etme" ve "kendine zaman ayırma" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken duyarsızlaşma ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 3,663$, $p<0,01$) göre Model 12 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 12, duyarsızlaşma üzerindeki değişimin %17,8'sini açıklamaktadır. Eşin eğitim durumu ($B=0,008^{**}$) kontrol değişkeninin anlamlı etkisi gözlemlenmiştir. Analiz sonucuna göre kendine zaman ayırma düzeyi arttıkça duyarsızlaşmanın artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Tablo 25'e baktığımızda regresyon analizi Model 13'ün sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu", "yaşamı ihmal etme", "kendine zaman ayırma" ve "yaşamın işten ibaret olması" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken duyarsızlaşma ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 3,424$, $p<0,01$) göre Model 13 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 13, duyarsızlaşma üzerindeki değişimin %17,7'ini açıklamaktadır. Eşin çalışma durumu ($B= 0,302$) kontrol değişkeninin anlamlı etkisi gözlemlenmiştir. Analiz sonucuna göre kendine zaman ayırma düzeylerinin arttıkça duyarsızlaşmanın da artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

3.7.5.2. Y Kuşuğının İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Tükenmişlik Davranışı Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Hipotezlerin Test Edilmesi

Y Kuşuğı çalışanlarına yapılan anket değerlerine göre yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçları aşağıdaki gibidir.



Tablo 26: Y Kuşağı İçin İş Yaşam Dengesi Alt Boyutlarının Duygusal Tükenme Davranışı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Y Kuşağı		Bağımlı Değişken: Duygusal Tükenme										
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11	Model 12	Model 13
Kontrol Değişkenleri													
Cinsiyet	0,069								0,230	0,133	0,064	0,000	0,000
Eğitim Durumu		-0,007							0,012	0,074	0,053	0,061	0,061
Medeni Durum			-0,191						-0,209	-0,254	-0,254	-0,358	-0,358
Gelir Düzeyi				-0,053					-0,113	-0,074	-0,070	-0,063	-0,063
Çocuk Sayısı					-0,013				0,043	0,036	0,056	0,048	0,048
Diğer Kişiler						0,002			0,025	0,032	0,020	0,021	0,021
Eğitim Eğ. Durumu							-0,030		0,018	0,004	-0,015	-0,003	-0,003
Eş Çalışma								-0,131	-0,169	-0,082	-0,038	0,002	0,001
Bağımsız Değişkenler													
İYU										0,404***	0,309***	0,227***	0,227***
YİE											0,364***	0,059	0,058
KZA												0,471***	0,470***
YİO													0,001
Sabit	3,178***	3,323***	3,564***	3,516***	3,334***	3,278***	3,454***	3,554***	3,630***	1,863***	1,213***	1,008***	1,005***
F	0,209	0,009	1,984	0,833	0,100	0,009	0,776	2,489	0,880	3,184***	4,108***	7,382***	6,723***
Uyarlanmış R ²	0,001	-0,006	0,006	-0,001	-0,006	-0,006	0,005	0,009	-0,06	0,108	0,160	0,301	0,296

*** %1, ** %5 seviyesinde anlamlıdır.

*İYU: İş Yaşam Uyumu

*YİE: Yaşamın İşten İbaret Olması

*KZA: Kendine Zaman Ayırma

*YİO: Yaşamın İşten İbaret Olması

Tablo 26'ya baktığımızda regresyon analizi Model 1'in sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'cinsiyet' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,209$; $p>0,05$) Model 1 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 26'ya baktığımızda regresyon analizi Model 2'nin sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'eğitim durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,009$; $p>0,05$) Model 2 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 26'ya baktığımızda regresyon analizi Model 3'ün sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'medeni durum' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 1,984$; $p>0,05$) Model 3 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 26'ya baktığımızda regresyon analizi Model 4'ün sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'gelir durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,833$; $p>0,05$) Model 4 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 26'ya baktığımızda regresyon analizi Model 5'in sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'çocuk sayısı' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,100$; $p>0,05$) Model 5 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 26'ya baktığımızda regresyon analizi Model 6'nın sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'diğer kişiler' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,009$; $p>0,05$) Model 6 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 26'ya baktığımızda regresyon analizi Model 7'nin sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'eşin eğitim durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,776$; $p>0,05$) Model 7 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 26'ya baktığımızda regresyon analizi Model 8'in sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'eşin çalışma durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 2,489$; $p>0,05$) Model 8 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 26'ya baktığımızda regresyon analizi Model 9'un sonuçlarına göre, bağımlı değişken duygusal tükenme ile kontrol değişkeni olan tüm bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,880$, $p>0,05$) göre Model 9 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 26'ya baktığımızda regresyon analizi Model 10'un sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu" bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken duygusal tükenme ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 3,184$, $p<0,01$) göre Model 10 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model istatistiksel açıdan anlamlı çıkmış ve duygusal tükenme üzerindeki değişimin %10,8'ini açıklamaktadır. Bütün kontrol değişkenlerinin analizde bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle iş yaşam uyumu düzeyi arttıkça duygusal tükenme davranışının artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Tablo 26'ya baktığımızda regresyon analizi Model 11'in sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu" ve "yaşamı ihmal etme" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken duygusal tükenme ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 4,108$, $p<0,01$) göre Model 11 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model istatistiksel açıdan anlamlı çıkmış ve duygusal tükenme üzerindeki değişimin %16'sını açıklamaktadır. Bütün kontrol değişkenlerinin analizde bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle iş yaşam uyumu ve yaşamı ihmal etme düzeyleri arttıkça duygusal tükenme davranışının artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Tablo 26'ya baktığımızda regresyon analizi Model 12'nin sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu", "yaşamı ihmal etme" ve "kendine zaman ayırma" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken duygusal tükenme ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 7,832$, $p<0,01$) göre Model 12 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model istatistiksel açıdan anlamlı çıkmış ve duygusal tükenme üzerindeki değişimin %30,1'ini açıklamaktadır. Bütün kontrol değişkenlerinin analizde bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Analize "kendine zaman ayırma" boyutu eklendikten sonra "yaşamın ihmal edilmesi" boyutunun anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Buradan hareketle iş yaşam uyumu ve kendine zaman ayırma düzeylerinin arttıkça duygusal tükenme davranışının artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Tablo 26'ya baktığımızda regresyon analizi Model 13'ün sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu", "yaşamı ihmal etme", "kendine zaman ayırma" ve "yaşamın işten ibaret olması" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken duygusal tükenme ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 6,723$, $p<0,01$) göre Model 13 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model istatistiksel açıdan anlamlı çıkmış ve duygusal tükenme üzerindeki değişimin %29,6'sını açıklamaktadır. Bütün kontrol değişkenlerinin analizde bir

etkisinin olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle iş yaşam uyumu ve kendine zaman ayırma düzeyi arttıkça duygusal tükenme davranışının artacağını söylemek mümkün olmaktadır.



Tablo 27: Y Kuşağı İçin İş Yaşam Dengesi Alt Boyutlarının Kişisel Başarı Davranışı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Y Kuşağı		Bağımlı Değişken: Kişisel Başarı										
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11	Model 12	Model 13
Kontrol Değişkenleri													
Cinsiyet	0,171								0,146	0,043	0,080	0,057	0,061
Eğitim Durumu		0,058							0,085	0,150	0,161**	0,164***	0,160***
Medeni Durum			-0,042						0,321	0,272	0,272	0,235	0,205
Gelir Düzeyi				-0,034					-0,090	-0,049	-0,052	-0,049	-0,053
Çocuk Sayısı					-0,023				-0,002	-0,010	-0,020	-0,023	-0,014
Diğer Kişiler						-0,051***			-0,061	-0,053**	-0,047**	-0,047**	-0,047**
Eğitim Eğ. Durumu							-0,004		0,029	0,015	0,026	0,030	0,027
Eş Çalışma								-0,057	-0,252	-0,159	-0,183	-0,168	-0,160
Bağımsız Değişkenler													
İYU										0,427***	0,478***	0,449***	0,447***
YİE											-0,196**	-0,305***	-0,260***
KZA												0,169***	,0174***
YİO													-0,087
Sabit	3,184***	3,319***	3,520***	3,607***	3,538***	3,688***	3,480***	3,576***	3,394***	1,523***	1,872***	1,799***	1,907***
F	2,141	0,923	0,152	0,578	0,493	6,994***	0,018	0,776	1,936	7,335***	7,401***	7,603***	7,165***
Uyarlanmış R ²	0,007	0,000	-0,005	-0,003	-0,003	0,035	-0,006	-0,001	0,044	0,259	0,282	0,308	0,312

*** %1, ** %5 seviyesinde anlamlıdır.

*İYU: İş Yaşam Uyumu

*YİE: Yaşamı İhmal Etme

*KZA: Kendine Zaman Ayırma

*YİO: Yaşamın İşten İbaret Olması

Tablo 27'ye baktığımızda regresyon analizi Model 1'in sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'cinsiyet' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,2141$; $p>0,05$) Model 1 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 27'ye baktığımızda regresyon analizi Model 2'nin sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'eğitim durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,923$; $p>0,05$) Model 2 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 27'ye baktığımızda regresyon analizi Model 3'ün sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'medeni durum' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,152$; $p>0,05$) Model 3 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 27'ye baktığımızda regresyon analizi Model 4'ün sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'gelir durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,578$; $p>0,05$) Model 4 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 27'ye baktığımızda regresyon analizi Model 5'in sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'çocuk sayısı' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,493$; $p>0,05$) Model 5 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 27'ye baktığımızda regresyon analizi Model 6'nın sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'diğer kişiler' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 6,994$; $p>0,01$) Model 6 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 6, kişisel başarı üzerindeki değişimin %3,4 açıklamaktadır.

Tablo 27'ye baktığımızda regresyon analizi Model 7'nin sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'eşin eğitim durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,018$; $p>0,05$) Model 7 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 27'ye baktığımızda regresyon analizi Model 8'in sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'eşin çalışma durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,776$; $p>0,05$) Model 8 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 27'ye baktığımızda regresyon analizi Model 9'un sonuçlarına göre, bağımlı değişken kişisel başarı ile kontrol değişkeni olan tüm bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 1,936$, $p>0,05$) göre Model 9 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 27'ye baktığımızda regresyon analizi Model 10'un sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu" bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken kişisel başarı ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 7,334$, $p<0,01$) göre Model 10 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 10, kişisel başarı üzerindeki değişimin %25,9'unu açıklamaktadır. Diğer kişiler hariç ($B= -0,053^{**}$) bütün kontrol değişkenlerinin analizde bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Buradan hareketle iş yaşam uyumu düzeyi arttıkça kişisel başarı davranışının artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Tablo 27'ye baktığımızda regresyon analizi Model 11'in sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu" ve "yaşamı ihmal etme" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken kişisel başarı ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 7,401$, $p<0,01$) göre Model 11 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 11, kişisel başarı üzerindeki değişimin %28,2'sini açıklamaktadır. Eğitim durumu ($B= 0,161^{***}$) ve diğer kişiler ($B= -0,047^{**}$) kontrol değişkenlerinin anlamlı etkisi gözlemlenmiştir. Analiz sonuçlarına göre iş yaşam uyumu düzeyi arttıkça duygusal tükenme davranışının azalacağı ve yaşamı ihmal etme düzeyi arttıkça duygusal tükenmenin de artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Tablo 27'ye baktığımızda regresyon analizi Model 12'nin sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu", "yaşamı ihmal etme" ve "kendine zaman ayırma" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken kişisel başarı ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 7,603$, $p<0,01$) göre Model 12 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 12, kişisel başarı üzerindeki değişimin %30,8'ini açıklamaktadır. Eğitim durumu ($B=0,164^{**}$) ve diğer kişiler ($B= -0,047$) kontrol değişkenlerinin anlamlı etkisi gözlemlenmiştir. Analiz sonucuna göre iş yaşam uyumu ve kendine zaman ayırma düzeylerinin arttıkça kişisel başarı davranışının artacağını ve yaşamı ihmal etme düzeyinin arttıkça kişisel başarı davranışının azalacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Tablo 27'ye baktığımızda regresyon analizi Model 13'ün sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu", "yaşamı ihmal etme", "kendine zaman ayırma" ve "yaşamın işten ibaret olması" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken kişisel başarı ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 7,165$, $p<0,01$) göre Model 11 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 11, kişisel başarı üzerindeki değişimin %29,6'sını açıklamaktadır. Eğitim durumu ($B= 0,160^{***}$) ve diğer kişiler ($B= -0,074$) kontrol değişkenlerinin anlamlı etkisi gözlemlenmiştir. Analiz sonucuna göre iş yaşam uyumu ve kendine zaman ayırma

düzeylerinin arttıkça kişisel başarı davranışının artacağını ve yaşamı ihmal etme düzeyinin arttıkça kişisel başarı davranışının azalacağını söylemek mümkün olmaktadır.



Tablo 28: Y Kuşağı İçin İş Yaşam Dengesi Alt Boyutlarının Duyarsızlaşma Davranışı Üzerindeki Etkisi

Değişkenler	Y Kuşağı		Bağımlı Değişken: Duyarsızlaşma										
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8	Model 9	Model 10	Model 11	Model 12	Model 13
Kontrol Değişkenleri													
Cinsiyet	0,024								0,196	0,162	0,083	0,009	0,013
Eğitim Durumu		-0,059							-0,031	-0,010	-0,034	-0,025	-0,028
Medeni Durum			0,142						0,258	0,242	0,243	0,122	0,096
Gelir Düzeyi				-0,061					-0,069	-0,056	-0,051	-0,042	-0,046
Çocuk Sayısı					0,041				0,038	0,036	0,058	0,050	0,057
Diğer Kişiler						0,017			0,009	0,011	-0,002	-0,001	-0,001
Eğitim Eğ. Durumu							0,020		-0,004	-0,008	-0,030	-0,017	-0,019
Eş Çalışma								0,021	-0,168	-0,138	-0,087	0,042	-0,034
Bağımsız Değişkenler													
İYU										0,139	0,029	-0,065	-0,067
YİE											0,421***	0,068	0,107
KZA												0,544***	0,548***
YİO													-0,076
Sabit	3,713***	4,021***	3,550***	4,010***	3,612***	3,677***	3,639***	3,709***	3,699***	3,092***	2,341***	2,104***	2,254***
F	0,028	0,648	1,187	1,227	1,095	0,488	0,403	0,068	0,586	0,769	2,209**	6,814***	6,322***
Uyarlanmış R ²	-0,006	-0,002	0,001	0,001	0,001	-0,003	-0,004	-0,006	-0,021	-0,012	0,069	0,282	0,281

*** %1, ** %5 seviyesinde anlamlıdır.

*İYU: İş Yaşam Uyumu

*YİE: Yaşamı İhmal Etme

*KZA: Kendine Zaman Ayırma

*YİO: Yaşamın İşten İbaret Olması

Tablo 28'e baktığımızda regresyon analizi Model 1'in sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'cinsiyet' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,028$; $p>0,05$) Model 1 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 28'e baktığımızda regresyon analizi Model 2'nin sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'eğitim durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,648$; $p>0,05$) Model 2 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 28'e baktığımızda regresyon analizi Model 3'ün sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'medeni durum' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 1,187$; $p>0,05$) Model 3 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 28'e baktığımızda regresyon analizi Model 4'ün sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'gelir durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 1,227$; $p>0,05$) Model 4 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 28'e baktığımızda regresyon analizi Model 5'in sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'çocuk sayısı' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 1,095$; $p>0,05$) Model 5 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 28'e baktığımızda regresyon analizi Model 6'nın sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'diğer kişiler' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,488$; $p>0,05$) Model 6 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 28'e baktığımızda regresyon analizi Model 7'nin sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'eşin eğitim durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,403$; $p>0,05$) Model 7 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 28'e baktığımızda regresyon analizi Model 8'in sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile bağımsız değişken olan ve kontrol değişken olarak analize sokulan 'eşin çalışma durumu' analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,068$; $p>0,05$) Model 8 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 28'e baktığımızda regresyon analizi Model 9'un sonuçlarına göre, bağımlı değişken duyarsızlaşma ile kontrol değişkeni olan tüm bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,586$, $p>0,05$) göre Model 9 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 28'e baktığımızda regresyon analizi Model 10'un sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu" bağımsız değişkeni ile bağımlı değişken duyarsızlaşma ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 0,769$, $p<0,01$) göre Model 10 istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 28'e baktığımızda regresyon analizi Model 11'in sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu" ve "yaşamı ihmal etme" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken duyarsızlaşma ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 7,401$, $p<0,01$) göre Model 11 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 11, kişisel başarı üzerindeki değişimin %6,9'unu açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre yaşamı ihmal etme düzeyi arttıkça duyarsızlaşma davranışının artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Tablo 28'e baktığımızda regresyon analizi Model 12'nin sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu", "yaşamı ihmal etme" ve "kendine zaman ayırma" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken duyarsızlaşma ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 7,603$, $p<0,01$) göre Model 12 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 11, kişisel başarı üzerindeki değişimin %28,2'sini açıklamaktadır. Analize "kendine zaman ayırma" boyutu eklendikten sonra "yaşamın ihmal edilmesi" boyutunun anlamlı bir etkisi olmadığı gözlemlenmiştir. Analiz sonucuna göre kendine zaman ayırma düzeyinin arttıkça duyarsızlaşma davranışının artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Tablo 28'e baktığımızda regresyon analizi Model 13'ün sonuçlarına göre, "iş yaşam uyumu", "yaşamı ihmal etme", "kendine zaman ayırma" ve "yaşamın işten ibaret olması" bağımsız değişkenleri ile bağımlı değişken duyarsızlaşma ve kontrol değişkeni olan bütün bağımsız değişkenler analiz edilmektedir. Yapılan analiz sonuçlarına ($F= 7,165$, $p<0,01$) göre Model 13 istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 13, kişisel başarı üzerindeki değişimin %28,1'ini açıklamaktadır. Analiz sonucuna göre kendine zaman ayırma düzeyinin arttıkça duyarsızlaşma davranışının artacağını söylemek mümkün olmaktadır.

Tablo 29: Hipotezlerin Kabul Edilip Edilmediğine Dair Tablo

Hipotez	Hipotez Cümlesi	Sonuç
H ₁	X kuşağının iş yaşam dengesi, örgütsel tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kısmen Kabul
H _{1a}	İş yaşam uyumu, duygusal tükenmeyi anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Red

Tablo 29: (Devamı)

Hipotez	Hipotez Cümlesi	Sonuç
H _{1b}	Yaşamı ihmal etme, duygusal tükenmeyi anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
H _{1c}	Kendine zaman ayırma, duygusal tükenmeyi anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
H _{1d}	Yaşamın işten ibaret olması, duygusal tükenmeyi anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Red
H _{1e}	İş yaşam uyumu, kişisel başarıyı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
H _{1f}	Yaşamı ihmal etme, kişisel başarıyı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
H _{1g}	Kendine zaman ayırma, kişisel başarıyı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Red
H _{1h}	Yaşamın işten ibaret olması, kişisel başarıyı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Red
H _{1i}	İş yaşam uyumu, duyarsızlaşmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Red
H _{1j}	Yaşamı ihmal etme, duyarsızlaşmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Red
H _{1k}	Kendine zaman ayırma, duyarsızlaşmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
H _{1l}	Yaşamın işten ibaret olması, duyarsızlaşmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Red
H ₂	Y kuşağının iş yaşam dengesi, örgütsel tükenmişlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kısmen Kabul
H _{2a}	İş yaşam uyumu, duygusal tükenmeyi anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
H _{2b}	Yaşamı ihmal etme, duygusal tükenmeyi anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
H _{2c}	Kendine zaman ayırma, duygusal tükenmeyi anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
H _{2d}	Yaşamın işten ibaret olması, duygusal tükenmeyi anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Red
H _{2e}	İş yaşam uyumu, kişisel başarıyı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
H _{2f}	Yaşamı ihmal etme, kişisel başarıyı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
H _{2g}	Kendine zaman ayırma, kişisel başarıyı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
H _{2h}	Yaşamın işten ibaret olması, kişisel başarıyı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Red
H _{2i}	İş yaşam uyumu, duyarsızlaşmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Red
H _{2j}	Yaşamı ihmal etme, duyarsızlaşmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
H _{2k}	Kendine zaman ayırma, duyarsızlaşmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Kabul
H _{2l}	Yaşamın işten ibaret olması, duyarsızlaşmayı anlamlı bir şekilde etkilemektedir.	Red

Tablo 30’da X ve Y kuşaklarının iş yaşam dengesinin örgütsel tükenmişlikleri üzerindeki etkisinin hangi boyutlarda farklılaştığı görülmektedir. Y kuşağı çalışanlarının dengesizlik karşısında daha hassas olduğu görülmektedir. Fakat ortak tükenmişlik düzeylerinin yönlerinin aynı olduğu yapılan analizlerde gözlemlenmiştir.

Tablo 30: Hipotezlerin Genel Değerlendirilmesi

X KUŞAĞI		Y KUŞAĞI	
Duygusal Tükenme	Kendine zaman Ayırma	Duygusal Tükenme	Yaşamı İhmal Etme
	Yaşamı İhmal Etme		Kendine Zaman Ayırma
Kişisel Başarı	İş Yaşam Uyumu	Kişisel Başarı	İş Yaşam Uyumu
	Yaşamı İhmal Etme		Yaşamı İhmal Etme
Duyarsızlaşma	Kendine Zaman Ayırma	Duyarsızlaşma	Kendine Zaman Ayırma
			Yaşamı İhmal Etme

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bireyler ihtiyaçlarını (fizyolojik, güvenlik, ait olma, saygı/saygınlık ve kendini gerçekleştirme) karşılayabilmek için çalışma yaşamına dahil olmuşlardır. Teknolojik, sosyal, kültürel, politik ve ekonomik gelişmeler ve değişimler zamanla iş unsurunu da değişen bir kavram haline gelmesine neden olmuştur. Belli bir amaca hizmet eden kurumların isteklerini yerine getirmek ve emeğinin karşılığını almak için kurum bünyesine dahil olan farklı özelliklere sahip çalışanlar aynı çatı altında birleşmiştir. Bu farklılıklar çalışan bireyleri iş ortamında olduğu kadar diğer yaşam alanlarına da yansımıştır. Bireyin yaşam alanlarındaki geçirgenlik, sahip olduğu rolleri yerine getirmede bazı aksaklıkların oluşmasına neden olmuştur. İşi ve yaşamı alanında denge durumunun sağlayamayan çalışanların, birçok işletme tarafından oluşması istenmeyen örgütsel tükenmişlik sendromunun meydana gelmesine neden olabilmektedir. Özellikle insan faktörüyle yoğun bir şekilde iletişim halinde olan mesleklerde daha çok yaygın görülmektedir.

Yaşamak için çalışan, paraya önem veren, bireysel davranışlar sergileyen, gerekli görmedikçe teknolojiyi kullanmayan, otoriteye karşı saygılı bireyler olan X kuşağı çalışanları ile tüketim toplumu haline gelen, devamlı istekleri olan, işe bağlılığı düşük, sosyal yönü kuvvetli bireyler olan Y kuşağı çalışanları araştırmaya örneklem grubu olarak dahil edilmiştir. Çalışma yaşamının büyük çoğunluğunu oluşturmasından ve oluşabilecek yaşam alanları arasındaki dengesizlik ve etki edebileceği örgütsel tükenmişlik düzeylerinin sadece yaşayan bireye değil, farklı yaşam alanları içerisinde iletişim halinde olduğu diğer kişileri de etkileyebileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

Bireyin sahip olduğu bir günlük zaman dilimi üç eşit parçaya bölünmektedir. Burada amaç bireyin sekiz saat çalışabilmesi, sekiz saat eğlenmesi ve sekiz saat dinlenmesi amaçlanmıştır. Böylece birey sahip olduğu yaşam alanları için gerekli zamanı temin edebilecektir. Çalışan bireyler yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde belirli bir ücret karşılığı çalışarak geçirmektedir. Birey için önemli bir yaşam alanı haline gelen çalışma ortamında oluşabilecek olumlu ya da olumsuz bütün durumlar birey üzerinde bir etkiye neden olacaktır. Bu durum çalışanın duygu, düşünce ve davranışlarına yansıtacaktır ve çevresindeki insanlara yansıtacaktır. Hem çalışma ortamında oluşabilecek olumsuzlukların çalışma ortamındaki diğer bireylere yansıtılması sonucu kurumdaki sinerjinin ve verimliliğin düşmesine neden olacak hem de bireyin özel yaşam alanındaki sosyal ilişkilerinin bozulmasına sebebiyet verecektir.

Yapılan çalışmada anket uygulaması sonucu göre, X kuşağına ait elde edilen verilere iş yaşam dengesi ölçüğünde ortalama değere en yüksek olan boyutun kendine zaman ayırma boyutu olduğu, Y kuşağında ise iş yaşam uyumu boyutu görülmüştür.

X ve Y kuşağı katılımcılarının iş yaşam uyumu boyutu ifadelerinden en yüksek değere sahip olan “İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.” Ve en düşük değere sahip olan “İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.” İfadesidir. Aynı ifadelerin en düşük ve yüksek değere sahip olsa da Y kuşağı çalışanlarının ortalamaları daha yüksektir. Bu da Y kuşağı çalışanlarının iş yaşam uyumu boyutu ifadelerine daha fazla katılım sağladığı söylenebilir.

X kuşağı katılımcılarının yaşamı ihmal etme boyutu ifadelerinden en yüksek değere sahip olan “Yaşam şeklimin ideal yaşam biçimini yansıttığımı düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığımı düşünüyorum.” İfadesidir. Y kuşağı katılımcılarının yaşamı ihmal etme boyutu ifadelerinden en yüksek değere sahip olan “Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.” İfadesidir. X ve Y kuşaklarının en düşük değere sahip olan “Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve spor yapma gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakarlık ediyorum.” İfadesidir. Yine Y kuşağının katılım değerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Y kuşağının sosyal ilişkilere daha çok önem vermesi etkili bir unsur özelliği taşıyabilir. Y kuşağı üyelerinin dışsal motivasyonlarının X kuşağı üyelerinin dışsal motivasyonlarından yüksek olduğu ifade edilebilir (Aydın, Çetin ve Başol, 2014: 12).

X ve Y kuşağı katılımcılarının kendine zaman ayırma boyutu ifadelerinden en yüksek değere sahip olan “Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.” Ve en az değere sahip olan “Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurum.” İfadesidir. Y kuşağı çalışanlarının katılım değerleri X kuşağı çalışanların katılım değerlerinden daha yüksektir. Y kuşağının X kuşağına göre özel yaşama daha fazla değer verdiği söylenebilir. Yani Y kuşağı üyelerinin boş zaman aktivitelerine X kuşağı üyelerinden daha fazla önem gösterdikleri söylenebilir (Barford, Hester, 2011: 72).

X ve Y kuşağı katılımcılarının yaşamın işten ibaret olması boyutu ifadelerinden en yüksek değere sahip olan “İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum.” İfadesidir. X kuşağı katılımcılarının yaşamın işten ibaret olması boyutu ifadelerinden en düşük değere sahip olan “Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşım ile birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum.” İfadesidir. Y kuşağı katılımcılarının yaşamın işten ibaret olması boyutu ifadelerinden en düşük değere sahip olan “İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.” İfadesidir. Y kuşağının en yüksek değere sahip ifadesine katılım değeri X kuşağından daha yüksektir.

Yapılan ortalama değer karşılaştırmasında Y kuşağının X kuşağı ile ortak olan ifadelerinde katılım puanı daha yüksek olmuştur. Bu da Y kuşağının iş yaşam dengesine verdiği değer daha yüksek olduğunu göstermektedir. Y kuşağının yaşam alanlarındaki denge durumunun örgütsel tükenmişliğine etki etme oranı X kuşağına göre daha yüksektir. Bu da Y kuşağının örgütsel tükenmişlik sendromuna daha eğilimli olduğu söylenebilir. Tunç ve Akkoç (2015: 16) yaptıkları çalışmada yaşın ilerledikçe çalışanların her üç boyutta da daha az tükenmişlik yaşadıklarını ifade

etmişlerdir. Bunun nedenleri arasında genç çalışanların işten beklentilerini karşılayamaması, günlük sorunların üstesinden gelebilmeleri için henüz yeteri kadar tecrübe sahibi olmamalı gibi durumlar örnek verilebilir (Haley vd., 2013: 283-284).

X ve Y kuşağı çalışanlarının duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en az katılımın “İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.” İfadesi olduğu görülmüştür. X kuşağının katılım puanının daha yüksek olduğu görülmüştür. İnsan faktörü ile devamlı iletişim halinde olan kuşak çalışanları fiziksel ve zihinsel açıdan yorgunluk hissetmektedirler. X kuşağı çalışanlarının duygusal tükenme alt boyutuna ilişkin en fazla katılım sağladığı ifade “İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum.” olduğu görülmüştür. Y kuşağının ise “Dayanma gücümün kalmadığımı hissediyorum.” ifadesinde olduğu görülmüştür.

X kuşağı katılımcılarının kişisel başarı alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en fazla katılımın “İşimde duygusal sorunları oldukça soğukkanlı bir şekilde hallederim.” İfadesi olduğu görülmüştür. X kuşağı çalışanları 40-54 yaşları arasında ki çalışanlardır. Haliyle zamanın verdiği tecrübe ile karşılaşılabilecek sorunların panik yapılmadan çözülmesi olağandışı değildir. En az katılım sağlanan ifade ise “İşim sayesinde diğer insanları yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.” ifadesinde olduğu görülmüştür. Y kuşağı gibi grup çalışmalarına sıcak bakan sosyal bireyler olmayan X kuşağı çalışanları bireyseldi bir bakış açısı ile çalışma ve sorunları çözme odaklıdır. Bu nedenle kişisel başarı alt boyutu ifadelerinden en düşük değere sahip olan ifadenin bu ifade olması olağandışı değildir.

Y kuşağı katılımcılarının kişisel başarı alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en fazla katılımın “Beraber çalıştığım kişilerin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim.” İfadesi olduğu görülmüştür. En az katılım sağlanan ifade ise “Kendimi çok enerjik hissediyorum.” ifadesinde olduğu görülmüştür. X kuşağına göre daha alt kademelerde yer alan ve iş tecrübesi daha az olan Y kuşağı çalışanlarının iş yükü de daha fazla olmaktadır ve gün sonunda mevcut enerjilerinin çoğunu harcamış olmaktadır. Karadağ ve Cankul’un (2015: 367) yapmış olduğu çalışmada da yaş faktörü arttıkça iş yükünde azaldığı gözlemlenmiştir.

X ve Y kuşağı katılımcılarının duyarsızlaşma alt boyutuna ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında en az katılımın “Bu iş beni duygusal olarak sertleştirdiği için üzülyorum.” İfadesi olduğu görülmüştür. Y kuşağı katılımcılarının vermiş olduğu puan X kuşağı katılımcılarına göre daha düşüktür. Bu da Y kuşağının duyarsızlaşma boyutunu daha yüksek olduğunu göstermektedir. Tuğsal (2017: 70) yapmış olduğu doktora çalışmasında da yaş faktörünün ilerledikçe duyarsızlaşma düzeylerinin azalış göstereceğini ifade etmiştir. X kuşağı katılımcıları tarafından en fazla katılım sağlanan ifade “Beraber çalıştığım bazı kişilere karşı, onları insan yerine koymadan davrandığımı hissediyorum. ” olduğu görülmüştür. Y kuşağı katılımcıları tarafından en fazla katılım sağlanan ifadelerin “Beraber çalıştığım bazı kişilere karşı, onları insan yerine

koymadan davrandığımı hissediyorum. ” ve “Beraber çalıştığım kişilerin yaşadıkları bazı problemler için beni suçladıklarını hissediyorum. “ olduğu görülmüştür.

İş yaşam dengesinin örgütsel tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemek için kullanılan regresyon analizi kuşaklar için ayrı ayrı yapılmıştır.

Kuşakların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda, değişkenler arası analiz sonuçlarına göre elde edilen ortak değerlerden yola çıkarak iş yaşam dengesi alt boyutlarından yaşamı ihmal etme ve kendine zaman ayırma boyutlarının duygusal tükenme ile aralarında pozitif yönlü bir ilişki olduğu saptanmıştır. Yani yaşamı ihmal etme ve kendine zaman ayırma boyutlarında meydana gelen bir birimlik artışın duygusal tükenmede bir artışa neden olacağı söylenebilir. Ayrıca iş yaşam uyumuna önem veren Y kuşağının duygusal tükenme ile arasında ki ilişkisinde pozitif yönlü olduğu görülmüştür.

Kuşakların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda, değişkenler arası analiz sonuçlarına göre elde edilen ortak değerlerden yola çıkarak iş yaşam dengesi alt boyutlarından iş yaşam uyumu ile kişisel başarı arasında pozitif yönlü bir ilişki söz konusu olduğu görülmüştür. Yani iş yaşam uyumunda meydana gelen bir birimlik artın kişisel başarıda da artışa neden olacağı söylenebilir. Ayrıca yaşamı ihmal etme ile kişisel başarı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu da yaşamı ihmal etmede meydana gelen bir birimlik artışın kişisel başarıyı azaltıcı bir etkiye sahip olacağı söylenebilir. Y kuşağı çalışanlarının kendine zaman ayırma boyutu ile kişisel başarı boyutu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Kuşakların vermiş olduğu cevaplar doğrultusunda, değişkenler arası analiz sonuçlarına göre elde edilen ortak değerlerden yola çıkarak iş yaşam dengesi alt boyutlarından kendine zaman ayırma boyutu ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Yani kendine zaman ayırma boyutunda meydana gelen bir birimlik artışın duyarsızlaşmada artışa neden olacağı söylenebilir. Ayrıca Y kuşağının yaşamı ihmal etme boyutu ile duyarsızlaşma arasında pozitif yönlü bir ilişki görülmüştür. Bu da değerlerde meydana gelen değişimlerin aynı yönlü olduğu şeklinde ifade edilebilir.

Yaşamın işten ibaret olması boyutunda yer alan ifadeler, çalışan bireylerin uzayan mesailer ve hafta sonlarına sarkan işleri ile ilgilidir. Çalışma örneklemeim kamu çalışanlarından oluşmaktadır ve memuriyet hayatının sabah 8.00 ve akşam 17.00 arası çalışma koşullarından dolayı yapılan regresyon analizinde örgütsel tükenmişlik üzerinde anlamlı hiçbir etkisine rastlanılmamıştır.

Yukarıda özetlenen araştırma sonuçlarına göre, X ve Y kuşağı çalışanlarının iş yaşam dengesinin örgütsel tükenmişlikleri üzerinde etkisi olduğu ve bu etkinin alt boyutlar açısından farklılıklar gösterdiği söylenebilir. X ve Y kuşakları daha yaşlı kuşaklara göre iş-yaşam dengesine

çok daha fazla önem vermektedir. İş-yaşam dengesini önemli bir kariyer konusu olarak değerlendiren Y Kuşağı çalışanları, elde edilecek gelirden çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi kendisini manevi açıdan doyuma ulaştıracak unsurlara önem vermektedir (Daloğlu, 2013: 35). Bu kuşağa, işveren tarafından sağlanan eğitim ve öğrenme fırsatları, kararlara katılım, yaptığı işin takdir görmesi daha önemlidir (Çetin, Aydın ve Başol, 2014: 2). Bu nedenle çalışma koşullarının bireyde yaratacağı olumsuz etkiler daha genç kuşak olan Y kuşağında daha belirgin bir şekilde görülecektir. X kuşağına göre daha çok beklenti içerisine giren ve sosyal bir yapı barındıran Y kuşağı çalışanlarının (Yücebalkan ve Aksu, 2013: 19; Martin,2005: 40) denge durumunu sağlayamamaları sonucunda tükenmişlik yaşama eğilimi daha fazla olacaktır.

Analizler sonucunda Y kuşağı çalışanlarının iş yaşam dengesizliği karşısında daha hassas olduğu fakat X kuşağı ile ortak olan alt boyutlar arasındaki etkilerin aynı yönde olduğu görülmektedir. Kuşakların genellikle yaşamı ihmal etme ve kendine zaman ayırma boyutlarının tükenmişlik üzerinde etkiye sahip olduğu ve iş yaşam dengesizliği sonucunda ortaya çıkan tükenmişlik durumunda genellikle duygusal tükenme ve kişisel başarısızlık olarak etkisini gösterdiği yapılan analizler sonucunda saptanmıştır.

Bu araştırma nicel olarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın nicel ve nitel yöntemlerin faydalanılarak yapılması araştırmanın daha derinlemesine sonuçlar verebilmesi açısından faydalı olabileceği düşünülmektedir. Araştırma X ve Y kuşağı çalışanlarını kapsamaktadır. Dolayısıyla yavaş yavaş iş yaşamına atılacak olan Z kuşağı mensuplarının da yer alacağı bir araştırma yürütülebilir. Ayrıca sadece kamu sektörü çalışanlarını kapsayan bu çalışmaya karşın zor çalışma koşullarına sahip özel sektör çalışanlarında yeni bir çalışma konusu yapılabilir. Kuşak çalışanlarının sadece iş yaşam dengelerinin örgütsel tükenmişlikleri üzerindeki etkisi incelenmiştir. İş yaşam dengesinin sadece örgütsel tükenmişlik değil farklı değişkenler üzerindeki etkileri de araştırma konusu yapılabilir. Böylece farklı kuşak çalışanlarını bünyesinde barındıran farklı sektörlerin, elde edilen sonuçlar doğrultusunda çalışan dostu uygulamalara olan bakış açısı olumlu yönde değişiklik gösterebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Adams, A. Gary vd. (1996), “Relationships of Job and Family Involvement, Family Social Support, and Work-Family Conflict With Job and Life Satisfaction”, **Journal of Applied Psychology**, 81(4), 411-420.
- Adıgüzel, Orhan vd. (2014), “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1(19), 165-182.
- Ahola, Kirsi vd. (2008), “Burnout in Relation to Age in the Adult Working Population”, **J Occup Health**, 50(4), 362-365.
- Akar, Bahattin (2018), “Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 9(20), 118-135.
- Akın, Adnan vd. (2017), “İş-Yaşam Dengesi: Türkiye”de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir İnceleme”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19(1), 113-124.
- Akkoç, İrfan ve Tunç, Hüseyin (2015), “Örgüt Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Araştırılması: Balıkesir İl Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 18(34), 1-21.
- Akoğlan Kozak, Meryem ve Dalkıranoglu, Tülin (2013), “Mezun Öğrencilerin Kariyer Algılamaları: Anadolu Üniversitesi Örneği”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 13(1), 41-52.
- Aksay, Orhan ve Ural, Ayhan (2008), “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Okulla İlgili Kararlara Katılımı”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 6(3), 433-460.
- Allen, D. Tammy (2001), “Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions”, **Journal of Vocational Behavior**, 58(3), 414-435.
- Altan, Senem ve Özpehlivan, Murat (2019), “Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkisi”, **International Journal of Management and Administration**, 3(3), 80-100.
- Altay, Hüseyin ve Akgül, Volkan (2010), “Seyahat Acentaları Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyi: Hatay Örneği”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 7(14), 87-112.

- Altun, İnsaf (2002), “Burnout and Nurses” Personal and Professional Values”, **Nursing Ethics**, 9(3), 269-278.
- Altuntuğ, Nevriye (2012), “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(1), 203-212.
- Amil, Osman (2015), “Çalışanların Algılanan Kariyer Engelleri ile Algılanan Performansları Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Türkiye Sosyal Politika ve Çalışma Hayatı Araştırmaları Dergisi**, 5(9), 7-26.
- Andrianenssens, Jef vd. (2015), “Determinants and Prevalence of Burnout in Emergency Nurses: A Systematic Review of 25 Years of Research”, **International Journal of Nursing Studies**, 52(2), 649-661.
- Arabacı, Bakır ve Akar, Hüseyin (2010), “Eğitim Müfettişlerinin Bazı Sosyal, Demografik ve Mesleki Özelliklerine Göre Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin Belirlenmesi”, **Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi**, (15), 78-91.
- Arai, Kazuhiro (1997), “Cooperation, Job Security and Wages in a Dual Labor Market Equilibrium”, **Journal of Socio-Economics**, 26(1), 39-57.
- Ardıç, Kadir ve Polatçı, Sema (2008), “Tükenmişlik Sendromu Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama (GOÜ Örneği)”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(2), 69-96.
- Arı, Sağlam, Güler ve Bal, Çına, Emine (2008), “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 15(1), 131-148.
- Arslan, Gülsüm (2007), **Okul Müdürlerinin Öğretimsel Liderlik Anlayışı ile Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliğinin Karşılaştırılması: Çaycuma Alan Araştırması Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashforth, B. E. vd. (2000), “All in a Days Work: Boundaries and Micro Role Transitions”, **The Academy of Management Review**, 25(3), 472-491
- Avanzi, Lorenzo vd. (2015), “Qhy Does Organizational İdentification Relate to Reduced Employee Burnout? The Mediating İnfluence Of Social Support and Collective Efficacy”, **An International Journal of Work**, 29(1), 1-10.
- Avşaroğlu, Selehattin vd.(2005), “Teknik Öğretmenlerde Yaşam Doymu İs Doymu Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (14), 115 - 129.
- Aydın, Gülşah ve Başol, Oğuz (2014), “X ve Y Kuşağı: Çalışma Alanında Bir Değişme Var mı?”, **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 4(4), 1-15.

- Bağcı, İlker, Can (2018), **Kuşak Farklılıklarına Göre İş Yaşam Dengesi Algısının Araştırılması: Kahramanmaraş'ta Çalışan Avukatlar Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakker, B. Arnold ve Demerouti, Evangelia (2007), "The Job Demands- Resources Model: State of the Art", **Journal of Managerial Psychology**, 22(3), 309-328.
- Balcıoğlu, İbrahim vd. (2008), "Tükenmişlik Sendromu", **Dirim Tıp Gazetesi**, 8(3), 99-104.
- Bandura, Albert (1997), **Self-Efficacy The Exercise of Control**, W. H. Freeman and Company, New York.
- Bandura, Albert ve Adams, E. Nancy (1977), "Analysis of Self-Efficacy Theory of Behavioral Change", **Cognitive Therapy and Research**, 1(4), 287-310.
- Barford, N., Ian ve Hester T., Patrick (2011), 'Analysis of Generation Y Workforce Motivation Using Multiattribute Utility Theory', **Defense Acquisition Research Journal**, January Issue, 63-80.
- Başol, Gülşah ve Altay, Mehmet(2009), "Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi**, 15(58), 191-216.
- Bauwens, Robin vd. (2019), "Performance Management Fairness and Burnout: İmplications for Organizational Citizenship Behaviors", **Studies in Higher Education**, 44(3), 584-598.
- Baydar, Burcu (2016), **Bazı Demografik Özelliklere Göre Farklı Kuşakların Yaşam Doyumlarının İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çag Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayhan, Vehbi (2014), "Milenyum veya (Y) Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı", **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, 2(3), 9-25.
- Bayramoğlu, Gökmen (2018), "İş/Aile Sınırı Teorisi Bağlamında Kadın Akademisyenlerin İş/Yaşam Dengesinin Sağlanmasına Yönelik Bir Araştırma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 17(68), 1722-1744.
- Beauregard, T. Alexandra ve Henry, C. Lesley (2009), "Making the Link Between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance", **Human Resource Management Review**, 19(1), 9-22.
- Bedeian, G. Arthur vd. (1998), "Outcomes of Work-Family Conflict Among Married Male and Female Professionals", **Journal of Management**, 14(3), 475-491.
- Bencsik, Andrea (2016), "Y and Z Generations at Workplaces", **Journal of Competitiveness**, 8(3), 90-106.
- Bevis, K. A. (2008). **Teacher Burnout: Locus Of Control And İts Correlation To Teacher Burnout And Job Satisfaction**, Graduate Thesis, ABD: Marshall University.

- Bilge, Hürriyet vd. (2015), “İçsel-Dışsal Motivasyon ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması”, **Maliye Finans Yazıları**, 1(104), 83-114.
- Blair-Loy, Mary ve Wharton, S. Amy (2002), “Employees Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context”, **Social Forces**, 80(3), 813-345.
- Bolat,Oya, İnci (2011), “ Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, 11(2), 255-266.
- Brewer, W. Ernest ve Clippard, Laura, Faye (2002), “Burnout and Job Satisfaction Among Student Support Services Personnel”, **Human Resource Development Quarterly**, 13(2), 169-186.
- Budak, Gülay ve Sürgevil, Olca (2005), “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20(2), 95-108.
- Budak, Gülay ve Sürgevil, Olca(2005), “Tükenmişlik ve Tükenmişliği Etkileyen Örgütsel Faktörlerin Analizine İlişkin Akademik Personel Üzerinde Bir Uygulama”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20(2), 95-208.
- Bülbül, Şahamet ve Giray, Selay; (2012), “İş ve Özel Yaşam (İş Dışı Yaşam) Memnuniyeti Arasındaki İlişki Yapısının Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi ile İncelenmesi”, **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 12(4), 101-114.
- Büyükyılmaz, Ozan ve Ercan, Sertaç (2016), “The Effect of Organizational Climate on Work Life Balanc”, **International Journal of Research in Commerce**, 6(4), 76-80.
- Chandra, V. (2012), “Work Life Balance: Eastern and Western Perspectives”, **The International Journal of Human Resource Management**, 23(5), 1040-1056.
- Clark, S. Campbell (2000), “Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance”, **Human Relations**, 53(6), 747-770.
- Cogin, Alice (2012), “Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications”, **The International Journal of Human Resource Management**, 11(23), 2268-2294.
- Çağlar, Çağlar ve Demirtaş, Hasan (2011), “Dershane Öğretmenlerinde Tükenmişlik ve İş Doyumu”, **International Journal of Educational Research**, 2(2), 30-49.
- Çağrı. Erhan (1996), “Avrupa”nın İntiharı ve İkinci Dünya Savaşı Sonrasında Temel Sorunlar”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 1(51), 259-273
- Çarıkcı, İlker, Hüseyin (2010), “İş-Aile Yaşam Çatışması: Türkiye’deki Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 2(2), 53-65.

- Çarıkcı, İlker, Hüseyin vd. (2010), “İş-Aile Yaşam Çatışması: Türkiye”deki Kadın Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 2(2), 53-65.
- Çavuş, Mustafa, Fedai ve Demir, Yeter (2011), “ Personel Güçlendirme ve Tükenmişlik: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” Harun Kırılmaz (Ed.), **II: Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi Bildiri Kitabı**, Bakanlık Yayın No:789, Ankara, 216-222.
- Çelik, Metehan (2008), “Öğretmenlerin Evlilik Uyumlarının Yaşam Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerine Göre İncelenmesi”,**SDU International Journal of Educational Studies**, 5(2),40-52.
- Çetin, Fatih vd. (2011), “Örgütsel Bağlılığın Tükenmişlik ile İlişkisi: Öğretmenler Üzerine Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25(1), 61-70.
- Çiftçi, Öztürk, Didem vd, (2015), “Örgütsel Sessizlik, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Ordu İli Özel Eğitim ve Rehabilitasyon Merkezlerinde Bir Uygulama”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 8(41), 996-1007.
- Daloğlu, E. Sezi (2013), **Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dane, Erik (2011), “Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace”, **Journal of Management**, 37(4), 997-1018.
- Delahoyde, Theresa (2009), **Generational Differences in Baccalaureate Nursing**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, College of Saint Mary.
- Delirman, Bakoğlu, Refika vd. (2009), “Tükenmişliği Ölçemede Alternatif Bir Araç: Kopenhag Tükenmişlik Envanterinin Marmara Üniversitesi Akademik Personeli Üzerine Uyarlaması”, **Yönetim Dergisi**, 20(63), 77-98.
- Demir, Fevzi ve Gerşil, Gülşen (2008),“Çalışma Hayatında Esneklik ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2(16), 68-89.
- Demirci, Kemal ve Armağan, Kudret (2002), “Bürolarda Fiziksel Ortamın Düzenlenmesi ve Olumsuz Çevresel Faktörlerin Çalışanlar Üzerindeki Etkisi”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(7), 179-192.
- Demirel, Yavuz ve Seçkin, Zeliha (2009), “Tükenmişlik ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Kavramsal Boyutu”, **Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Akademi**, 4(8), 144-165.

- Demirer, Sit (2011), **İş-Yaşam Dengesi: Antalya”daki A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dennis, Mullis, Melinda (2008), **The Relationship Between Teacher Personality Type and Burnout in Rural Middle School Teachers**, Doctor of Education, Georgia Oniversity.
- Desrochers, Stephan ve Sargent, D. Leisa (2004), “Boundary/Border Theory and Work-Familye Integraiton”, **Organization Managament Journal**, 1(1), 40-48.
- Doğrul, B. Şefika ve Tekeli, Seda (2010), “İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma”, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 2(2), 11-18
- Dolgun, Uğur (2015), “Tükenmişlik Sendromu”, **Örgütsel Davranışta Güncel Konular**, 3. Baskı (287-308), Ekin Kitabevi Yayınları, İstanbul.
- Doruk, Çakmak, Nihal (2008), **Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Bireylerin Performansları Üzerine Etkisinde İş ve Yaşam Tatmininin Rolü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durna, Ufuk (2005), “A Tipi ve B Tipi Kişilik Yapıları ve Bu Kişilik Yapıların Etkileyen Faktörlerle İlgili Bir Araştırma”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 19(1), 275-290.
- Edmunds, June ve Turner, S. Bryan (2002), **Generational Consciousness, Narrative, and Politics**, Rowman & Littlefield Publishers, New York, United States of America.
- Edwards, R. Jefferey ve Rothbard, P. Nancy (2000),“ Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs”, **The Academy of Management Review**, 25(1), 178-199.
- Efeoğlu, İ. Efe (2006), **İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş stresi, İş doyumunu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Efeoğlu, İbrahim, Efe (2006), **İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumunu Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eker, Işıl (2011), **İş, Aile ve Bireysel Yaşam Uyumu: Yaşamın Dengesine Bazı Değişkenlerin Etkisinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ekşili, Nisa ve Antalyalı, Ö. Lütfi (2017), “Türkiye”de Y Kuşağı Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, **Humanities Sciences**, 12(3), 90-111.

- Erbay, Şeyma ve Beydoğan, Hacı, Ömer (2017), “Eğitimcilerin Eğitim Araştırmalarına Yönelik Tutumları”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 18(3), 246-260.
- Eren, Gül, Selim ve Ökten, Ayşe, Begüm (2014), “Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü”, **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 12(22), 103-121.
- Ergin, Büşra (2018), **X ve Y Kuşağının Algıladığı Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki Farklılık: Kardemir A.Ş.”de Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ersezgin, Reyhan ve Sevitok, Emine, Sevinç (2019), “Algılanan İş Stresi, Psikolojik Dayanıklılık, Başa Çıkma Stilleri ve Öz-Duyarlılığın Tükenmişlik Düzeyini Yordayıcı Etkisi”, **Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 20(36), 1-36.
- Ersoy, Gökçe, Elif ve Köşger, Ferdi (2016), “Empati: Tanımı ve Önemi”, **Osmangazi Tıp Dergisi**, 38(2), 9-17.
- Evans, M. John (2001), “Firms” Contribution to the Reconciliation Between Work and Family Life”, **OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers**, 1(48), 2-60.
- Fenzel, L. Judith (2013), **Examining Generational Differences in the Workplace: Work Centrality, Narcissism, and Their Relation to Employee Work Engagement**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, University of Wisconsin Milwaukee,
- Fırat, Zafer, Mehmet (2015), **Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Mesleki Bağlılık Üzerindeki Etkileri: Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Filizöz, Berrin ve Ay, Ferda, Alper (2011), “Örgütlerde Mobbing ve Tükenmişlik Olgusu Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **Journal of New World Sciences Academy**, 6(2), 229-241.
- Fisher, T. Richard (1995), **Role Stress, The Type a Behaviour Pattern, and External Auditor Job Satisfaction and Performance**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Lincoln University, Master of Commerce and Management.
- Fogarty, Timothy vd. (1997), “Antecedents and Consequences of Burnout in Accounting: Beyond the Role Stress Model”, **Behavioral Research in Accounting**, 12(1), 31-67.
- Fox, Adrienne (2011), “Mixing It Up”, **Society For Human Resource Management**, 56(5) 22-27
- Freudenberger, J. Herbert (1974), “Staff burn-out”, **Journal of Social Issues**, 30(1), 159-165.
- Frone, R. Michael (1997), “Relation of Work- Family Conflict to Health Outcomes: A Four- Year Longitudinal Study of Employed Parents”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 70(4), 325-335.

- FuB, Isabelle vd. (2008), "Working Conditions and Work-Family Conflict in German Hospital Physianni: Psychosocial and Organisational Predictors and Consequences", **BMC Public Health**, 8(353), 1-17.
- Genç, Aylin (2017), **Y Kuşağının Motivasyon Beklentileri ve Örgütsel Bağlılığına Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gerçek, Merve vd. (2015), "Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi", **Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 6(11), 67-86.
- Gilleard, Chris (2004), "Cohorts and Generations in the Study of Social Change", **Social Theory & Health**, 2(1), 106-119.
- Glass, Amy (2007), "Understanding Generational Differences For Competitive Success", **Industrial and Commercial Training**, 39(2), 98-103.
- Glazer, S.vd. (2003), "Effects Of Personality On Subjective Job Stress: A Cultural Analysis", **Personality and Individual Differences**, 37 (2004), 645-658.
- Gmelch, H. Walter (1988), "Educators Response to Stress: Towards A Coping Taxonomy", **Journal of Educational Administration**, 26(2), 222-231.
- Goddard, Richard vd. (2006), "Work Environment Predictors of Beginning Teacher Burnout", **British Educational Research Journal**, 32(6), 857-874.
- Gökkaya, Öznur (2014), "Yerel Yönetimlerde İş-Yaşam Dengesi ve Çalışan Davranışı İlişkisinin İncelenmesi: Kocaeli Belediyeleri Örneği", **Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi**, 2(3), 1-18.
- Greenhaus, H. Jeffery vd. (2003), "The Relation Between Workfamily Balance and Quality Of Life", **Journal of Vocational Behavior**, 63(3), 510-531.
- Greenhaus, H. Jeffery vd. (2018), **Career Management for Life**, 5. Baskı, Roudledge, New York.
- Grzywacz, G. Joseph ve Marks, F. Nadine (2000 a), "Reconceptualizing the Work-family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family", **Journal of Occupational Health Psychology**, 5 (1), 111-126.
- Grzywacz, G. Joseph ve Marks, F. Nadine (2000 b), "Family, Work, Work-Family Spillover, and Problem Drinking During Midlife", **Journal of Marriage and Family**, 62(2), 336-348.
- Guest, E. David (2002), "Perspectives on The Study of Work-Life Balance", **Social Science Information**, 41(2), 255-279.

- Gupta, Nina ve Beehr, A. Terry (1981), "Relationship Among Employees" Work and Nonwork Responses", **Journal of Occupational Behavior**, 2 (3) , 203-209.
- Güldiken, Aynur ve Saldamlı, Asım (2018), "Kamu Personelinin Tükenmişlik Seviyeleri ile Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", **Uluslararası Turizm, İşletme, Ekonomi Dergisi**, 2(2), 310-321.
- Gürbüz, Hüseyin ve Karapınar, Murat (2018), "Bankacılık Sektöründe Çalışanların tükenmişlik Düzeylerinin Kopenhag tükenmişlik Kriterlerine Göre Ölçülmesi", **Researcher Social Science Studies**, 6(3), 187-203.
- Gürbüz, Sait (2015), "Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?", **İş ve İnsan Dergisi**, 2 (1), 39-57.
- Gürcan, Nurettin (2018), **Türk Kültüründe Paternalistik Liderlik Davranışlarının İzleyenlerin Duygusal Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Y Kuşağına Yönelik Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Haley, Lize, Mari vd. (2013), "Burnout and Work Engagement for Different Age Groups: Examining Group-Level Differences and Predictors", **Journal of Psychology in Africa**, 23(2), 283-296.
- Halstead, J. Mark ve Taylor, J. Monica (2000), "Learning and Teaching About Values: A Review of Recent Research", **Cambridge Journal of Education**, 30(2), 169-202.
- Hatipoğlu, Zeynep (2014), **Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hellesoy, Odd vd. (2000), "Burnout: Conceptual Issues and Empirical Findings From A New Research Setting", **Scandinavian Journal of Management**, 16(3), 233-247.
- Hildebrandt, Eckart (2006), "Balance Between Work and Life-New Corporate Impositions Through Flexible Working Time or Opportunity for Time Sovereignty?", **European Societies**, 8(2), 251-271.
- Hiriyippa, B (2009), **Organizational Behavior**, 1. Baskı, New Age International Limited Publisher, New Delphi.
- Hobfoll, E. Stevan (1989), "Conservation of Resources: A New Attempt at Conceptualizing Stress", **American Psychologist**, 44(3), 1989, 513-524.
- Iverson, D. Roderick ve Maguire, Catherine (1999), "The relationship between job and life satisfaction: evidence from a remote mining community", **Human Relations**, 53(6), 807-839.
- Izgar, Hüseyin (2001), **Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik**, 1. Baskı, Nobel Yayın, Ankara.

- İbrahimoglu, Özden (2013), **Örgütsel tükenmişlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İnce, Nuri Barış ve Şahin, Ali (2015), “Maslach Tükenmişlik Envanteri-Eğitimci Formu”nun Türkçeye Uyarlama Çalışması”, **Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi**, 6(2), 385-399.
- İşçimen, D. Sever (2012), **Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İzmirlioğlu, Kerim (2008), Konumlandırmada **Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Jenkins, Perry, Maureen vd. (2000), “Work and Family in the 1990”, **Journal of Marriage and the Family**, 62(4), 981-988.
- Kabil, Yagbala ve Roy, Anuja (2014), “A Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces”, **International Journal of Social Relevance & Concern**, 2 (1), 10-14.
- Kaçmaz, Nazmiye (2005), “Tükenmişlik (Burnout) Sendromu”, **İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi**, 68(1), 29-32.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem (2014), **Günümüzde İnsan ve İnsanlar**, 16. Baskı, Evrim Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- Kağnıcıoğlu, Deniz (2013), “Refah Devleti Modellerine Göre Avrupa Birliği”nde İş-Yaşam Çatışması ve İş-Yaşam Dengesi Politikaları”, Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası, 27(1), 22-39.
- Kalaycı, Şeref (2018), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 8. Baskı, Dinamik Akademi Basım Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kapar, Gülüstan (2016), **Lise Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik ve İş Doyumu Düzeyleri Üzerine Bir Çözümleme: Van Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kapız, Serap (2002), “İş-Aile Yaşamı Dengesi ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4(3), 139-153.
- Kapız, Serap (2002), **Sosyal Değişim Sürecindeki İş-Aile Yaşamı Etkileşimi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi.
- Karadağ, Mevlüt ve Cankul, Halil, İbrahim (2015), “Hemşirelerde Zihinsel İş Yükü Değerlendirmesi”, **Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi**, 18(1), 26-34.

- Karaman, Nursel (2015), **Refah Rejimleri Sınıflandırmaları Ekseninde Türkiye’de İş-Aile Yaşamını Uyumlaştırma Politikaları ve Kadın İstihdamı**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karamık, Savaş ve Şeker, Ulvi (2015),“İşletmelerde İş Güvenliğinin Verimlilik Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi”, **Gazi Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, 3(4), 575-584.
- Karasek, A. Robert vd. (1982), “Coworker and Supervisor Support As Moderators of Associations Between Task Characteristic and Mental Strain”,**Journal of Occupational Behaviour**, 3(2), 181-200.
- Kayabaşı, Yücel (2008), “Bazı Değişkenler Açısından Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(20), 191-212.
- Kaynak, Ece (2016), **Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini- Motivasyon İlişkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keleş, H. Necla (2011), “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 3 (2), 129-139
- Kelly, F. Robert ve Voydanoff, Patricia (1985), “Work/Family Role Strain Among Employed Parents”, **Family Relations**, 34(3), 367-374.
- Keser, Aşkın (2005), “Çalışma Yaşamı ile Yaşam Doyumu İlişkisine Teorik Bakış”, **İktisat Fakültesi Mecmuası**, 55(1), 897-913.
- Keser, Aşkın (2005), “İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, **Çalışma ve Toplum Ekonomi Hukuk Dergisi**, 7(7), 77-95.
- Kıcır, Başak (2018),“Evden Çalışanlarda İş-Yaşam Dengesi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 20(1), 129-157.
- Kılıç, Recep ve Keklik, Belma (2012),”Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 14(2), 147-160.
- Kirel, Çiğdem (1999), “Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 28 (2), 115– 136.
- Kırık, Ali, Murat ve Köyüstü, Sevda (2018), “ Z Kuşağı Konusunda Yapılmış Tezlerin İçerik Analizi Yönetimiyle İncelenmesi”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, 6(2), 1497-1518.
- King, A. Lynda vd. (1995), “Family Support Inventory for Workers: A New Measure of Perceived Social Support From Family Members”, **Journal of Organizational Behavior**, 16(3), 235-258.

- Kopelman, E. Richard vd. (1983:2015), “A Model of Work, Family and Interrole Conflict: A Construct Validation Study”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 32(2), 198-215.
- Korkmaz, Oya ve Erdoğan, Evrim (2014), “İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi”, **Ege Akademik Bakış**, 14(4), 541-557.
- Koruca, H. İbrahim ve Boşgelmez, Günseli (2018), “ İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Sisteminin Çalışan Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi”, **Sağlık Bilimleri Dergisi**, 9(4), 32-36.
- Koustelios, Athanasios ve Nikolaos Tsigilis (2005), “The Relationship Between Burnout and Job Satisfactin Among Physical Education Teachers: A Multivariate Approach”, **European Physical Education Review**, 1(2), 189-203.
- Kördeve, M. Kemal ve Aydın, Belgin (2016), “Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi”, **Gazi İktisat ve İşletme Dergisi**, 2(3), 27-48.
- Kristensen, S.Tage. (2005), “ The Copenhagen Burnout Inventory: A new tool for the assessment of burnout”, **Work&Stress**, 19(3), 192-207.
- Kristensen, S. Tage vd. (2005), “The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool For The Assessment of Burnout”, **Work and Stress**, 19(3), 192-207.
- Kuru, İlknur (2014), **Y Kuşağı ve İş Yaşam Dengesi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kutanis, Özen, Rana ve Karakiraz, Ahmet (2013), “Akademisyenlerde Tükenmişliğin Kopenhag Tükenmişlik Envanteri (CBI) ile Ölçülmesi: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, **İşletme Bilimi Dergisi**, 1(2), 13-30.
- Kutanis, Özen, Rana ve Tunç, Tülin (2010), “Kişilik ve Örgütsel Yaşam: Tükenmişlik Sendromu Yönünden Bir Değerlendirme”, **‘İŞ, GÜÇ’ Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 12(2), 59-74.
- Kuzulu, Ece vd. (2013), “İş Yaşam Dengesi ile Yaşam Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Sakarya İktisat Dergisi**, 2 (1), 88-127.
- Küçükusta, Deniz (2007), **Konaklama İşletmelerinde İş Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesine Etkisi**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lambie, W. Glenn (2007), “ The Contribution of Ego Development Level to Burnout in School Counselors: Implications for Professional School Counseling”, **Journal of Counseling& Development**, 85(1), 82-88.

- Leiter, F. Michael vd. (2009), “ Demands, Values, and Burnout: Relevance for Psycicians”, **Canadian Family Physician**, 55(12), 1224-1225.e1-6.
- Leiter, Michael (1991), “The Dream Denied: Professional Burnout and The Constraints of Human Service Organizations”, **Canadian Psychology**, 32(4), 547-558.
- Leiter, P. Michael ve Maslach, Christina (2005), “ **A Mediation Model of Job Burnout**”, in Cooper, C.L. (Ed.), *Handbook of Stress Medicine and Health*, CRC Press, Lancaster.
- Leiter, P. Michael ve Shaughnessy, Krystelle (2006), “ The Areas of Worklife Model of Burnout: Tests of Mediation Relationships”, **Economia IJE&HF**, 28(4), 327-341.
- Lingard, Helen (2003), “The İmpact of İndividual and Job Characteristics on Burnout Among Civil Engineers in Australia and The İmplications for Employee Turnover”, **Construction Management & Economics**, 21(1), 69-80.
- Lockwood, R. Nancay (2003), “Work/Life Balance: Challenges and Solitions”, **Society for Human Resource Management**, 19(4), 2-10.
- Lower, Judith (2008), “Brace Yourself Here Comes Generation Y”, **Critical Care Nurse**, 28(5), 80-85.
- Mannheim Karl (1952),“The Problem of Generations Hoq The Problem Stands at The Moments, Studying Aging and Social Change, **Sage Publications: London**, 22 (24), 276-322.
- Maraşlı, Müge (2005), “Bazı Özelliklerine ve Öğrenilmiş Güçlülük Düzeylerine Göre Lise Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeyleri”, **TTB Mesleki Sağlık ve Güvenlik Dergisi**, 6(23), 27-33.
- Marks, D. Stephen ve Macdermid, M. Shelley (1996), “ Multiple Roles and The Self: A Theory of Role Balance”, **Journal of Marriage and Family**, 58(2), 417-432.
- Martin, A.Carolyn (2005), “From High Maintenance to High Productivity”, **İndustrial and Commercial Training**, 37(1), 39-44.
- Maslach, Chiristina ve Leiter, Michael (2007),”Burnout”, Gearge Fink (Ed.), **Encyclopedia of Stress**, 2. Baskı (358-362), Academic Press, USA.
- Maslach, Christina (2003), “Job Burnout: New Directions in Research and Intervention”, **Current Directions in Psychological Science**, 12(5), 189-192.
- Maslach, Christina vd. (1986), “ **Maslach Burnout Inventory**”, 3. Baskı, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Maslach, Christina vd. (2001), “ Job Burnout”, **Annual Review of Psychology**, 52(1), 397-422.
- Maslach, Christina ve Goldberg, Julie (1998), “Prevention of Burnout: New Perspectives”, **Applied and Preventive Psychology**, 7(1), 63-74.

- Maslach, Christina ve Jackson, E. Susan (1985), “ The Role of Sex and Family Variables in Burnout”, **Sex Roles**, 12(7-8-), 837-851.
- Maslach, Christina ve Leiter, Michael (1997), **The Truth About Burnout: How Organizations Cause Personel Stress and What to Do About It**, 1. Baskı, Jossey-Bass, San Francisco.
- McIntosh, Stewart (2003), “Work-Life Balance: How Life Coaching Can Help”, **Business Information Review**, 20(4), 181–189.
- Meier, T. Scott (1983), “ Toward a Theory of Burnout”, **Human Relations**, 36(10), 899-910.
- Morrow, J. Ira (2011), “ The Joy of Work? Jobs, Happiness and You by Peter Warr and Guy Clapperton”, **Personnel Psychology**, 64(3), 808-811.
- Naithani, Pranav (2010), “Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scnario”, **Asian Social Science**, 6(6), 148-155.
- Namasivayam, Kathik ve Zhao, Xinyuan (2007), “ An İstigation of the Moderating Effects of organizational Commitment on The Relationships Between Work-Family Conflict and Job Saticfaction Among Hospitality Employees in İndia”, **Tourism Management**, 28(5), 1212-1223.
- Narin, Müslüme vd. (2006), “Global Kadın Girişimciliğinin Maksimizasyonunu Hedefleme: Uluslararası Arenada Örgütlenme ve Ağ Oluşturma”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8 (1), 65-78.
- Netemeyer vd. (1996), “Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales”, **Journal of Applied Psychology**, 81(4), 400-410.
- O’Bannon, Gary (2001), “ Managing Our Future: The Generation X Factor”, **Public Personel Management**, 30(1), 95-110
- O’Driscoll Michael vd.(1992), “Time devoted to job and off-job activities, interrole conflict and affective experiences” ,**Journal of Applied Psychology**, 77 (3), 272-279.
- Otacıoğlu, Gürşen, Sena (2008), “ Müzik Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu ve Etkileyen Faktörler”, **İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 9(15), 103-116.
- Örmen, Uğur (1993), **Tükenmişlik Duygusu ve Yöneticiler Üzerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öz, Ülgen (2015), **XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Özaydın, M. Merve; (2013), "Cinsiyete Dayalı Refah Sınıflandırmaları Temelinde İş Ve Aile Yaşamının Uyumlaştırılması Sorunu", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15(3), 47-72.
- Özgül, Fatih ve Altan, Tülin (2016), "Öğretmenlerinin Tükenmişlik Düzeylerinin Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi (Ordu İli Örneği)", **Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 18(2), 1002-1016.
- Özgür, Bünyamin (2011), "Yönetim Tarzları ve Etkileri", **Maliye Dergisi**, (161), 215-230
- Özgür, Ergün (2013), "Yaşa Göre Değer Farklılıkları ve Siyasi Kuşak Aidiyeti", **Sosyoloji Dergisi**, 3(26), 45-76.
- Özsoy, Emrah vd.(2017), "The Role of Type A Personality in Conflict Handling Styles", **Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 8(16), 229-240.
- Öztürk, Azim ve Güzelsoydan, Y. Selim (2001), "Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyumu Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 15(1-2), 333-347.
- Öztürk, Nurten (2008), **Evli Bayan Öğretmenlerde İş-Aile Çatışmasının İş Stresi Ve Performansa Etkileri**, Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Panisoara, Georgeta ve Serban, Mihaela (2013), "Marital Status and Work-Life Balance", **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, 78(0), 21-25.
- Parasuraman, Saroj vd. (1992), "Role Stressors, Social Support, and Well-Being Among Two-Career Couples", **Journal of Organizational Behavior**, 13(4), 339-356.
- Pekdemir, Işıl ve Koçoğlu, Merve (2014), "İşkoliklik ile İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14(1), 309-337.
- Pereira, Martins, Sandra vd. (2011), "Burnout in Palliative Care: A Systematic Review", **Nursing Ethics**, 18(3), 317-326.
- Perlman, Baron ve Hartman, E. Alan (1982), "Burnout Summary and Future Research", **Human Relations**, 35(4), 283-305.
- Perlow, A. Leslie (1998), "Boundary Control: The Social Ordering of Work and Family Time in a High-Tech Corporation", **Administrative Science Quarterly, Special Issue: Critical Perspectives on Organizational Control**, 43(2), 328-357.
- Pilcher, Jane (1994), "Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy", **The British Journal of Sociology**, 45(3), 481-495.

- Pines, Ayala ve Aronson, Eliot (1988), **Career Burnout (Causes and Cures)**, The Free Press, New York,
- Pines, Ayala, Malach ve Nunes, Renato (2003), “The Relationship Between Career and Couple Burnout: Implications For Career And Couple Counseling”, **Journal of Employment Counseling**, 40 (2), 50-64.
- Polat, Gülsen vd. (2009), “Bilecik İli, Bozüyük İlçesi, Lise Öğretmenlerinde Tükenmişlik Sendromu”, **TAF Preventive Medicine Bulletin**, 8(3), 217-222.
- Rice, W. Robert vd. (1992), “Work-Nonwork Conflict and Perceived Quality of Life”, **Journal of Organizational Behavior**, 13(2), 155-168.
- Richardsen, M. Astrid ve Burke, J. Ronald (1995), “Models of Burnout: Implications for Interventions”, **International Journal of Stress Management**, 2(1), 31-43.
- Roy, Gargi (2016), “Impact of Mobile Communication Technology on the Work Life Balance of Working Women-A Review of Discourses”, **Journal of Contemporary Management Research**, 10(1), 79-101.
- Sabuncuoğlu, Toray, Ebru (2008), “ Rol Çatışmasının ve Rol Belirsizliğinin Tükenmişlik ve İş doyumunu Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23(1), 35-49.
- Sack, H. William (1982), “ Staff Burnout: Job Stress in The Human Services”, **Journal of the American Academy of Child& Adolescent Psychiatry**, 21(3), 311-312.
- Saltzstein, L. Alan vd. (2001), “Work-Family Balance and Job Satisfaction: The Impact of Family-Friendly Policies on Attitudes of Federal Government Employees”, **Public Administration Review**, 61(4), 452-467.
- Savcı, İlkay (1999), “Çalışma Yaşamı ile Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, 54 (4), 45-166.
- Scandura, A. Terri ve Lankau, J. Melenie (1997), “Reletionships of Gender, Family Responsibility and Flexible Work Hours to Organizational Commitment and Job Satisfaction”, **Journal of Organizational Behavior**, 18(4), 377-391.
- Schaufeli, B. Wilmar vd (2006), “The Measurement of Work Engagement With A Short Questionnaire”, **Educational and Psychological Measurement**, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, Wilmar vd. (Ed.) (1993), **Professional Burnout: Recent Developments in Theory an Research**, Taylor & Francis, USA.
- Schaufeli, Wilmar ve Enzmann, Dirk (1998), **The Burnout Companion to Study and Practice: A Critical Analysis**, Taylor&Francis, London.

- Schwab, L. Richard vd. (1986), “ Educator Burnout: Sources and Consequences”, **Educational Research Quarterly**, 10(3), 14-30.
- Seçkin, F. Sedef (2000), “Türkiye’nin Kuşak Profili”, **Capital Dergisi**, (12), 100-106
- Seferoğlu, Sadi, Süleyman vd. (2014), “Öğretmenlerde Tükenmişlik: Tükenmişliğin Göstergeleri ve Bu Göstergelerin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, **Eğitim ve Bilim Dergisi**, 39(174), 348-364.
- Senbir, Hakan (2004), **Z Son İnsan Mıdır?**, Okyanus Yayın, İstanbul, 1. Baskı.
- Shah, Siddharth, Ashvin (2007), “ Secondary Traumatic Stress: Prevalence in Humanitarian Aid Workers in India”, **Traumatology**, 13(1), 59-70.
- Siebert, D. Clay (2006), “ Personel and Occupational Factors in Burnout Among Practicing Social Workers: Implancations for Researchers, Practitioners, and Managers”, **Journal of Social Service Research**, 32(2), 25-44.
- Silah, Mehmet (2001), **Çalışma Psikolojisi**, Selim Kitabevi, Ankara.
- Singh, Nivedita (2017), **Work Life Balance and Job Satisfaction: A Comparative Study of Doctors in Government and Private Hospitals**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, ISS University, Faculty of Commerce and Management.
- Skoryk, Yuliia (2013), “Prevention of Teachers” Professional Burnout as a Way to Improve the Quality of Higher Education”, **American Journal of Educational Research**, 1(11), 496-504.
- Small, A. Stephen ve Riley, Dave (1990), “ Toward a Multidimensional Assessment of Work Spillover into Family Life”, **Journal of Marriage and the Family**, 52(1), 51-61.
- Solmuş, Tarık(2004), **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler: Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Soysal, Abdullah (2008), “Çalışma Yaşamında Kişilik Tipleri: Bir Literatür Taraması”, **Çeş Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayın Organı**, 22(1) 4-19.
- Srinivasan, Vasanthi (2012), “Multi Generations in The Workforce: Building Collaboration”, **IIMB Management Review**, 24(1), 48-66
- Stevens, B. Gregory ve O’Neill, Patrick (1983), “ Expectation and Burnout in the Developmental Disabilities Field”, **American Journal of Community Psychology**, 11(6), 615-627.
- Suran, Gabija ve Sheridan, P. Edward (1985), “Management of Burnout: Training Psychologists in Professional Life Span Perspectives”, **Professional Psychology: Research And Practice**, 16(6), 741-752.

- Sümer, Dilge (2005), **İnsan Kaynakları Eğitim Fonksiyonunun Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisi ve Otomotiv Yan Sanayinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sürgevil, Dalkılıç, Olca (2014), **Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu: Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri**, 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Sverko, Branimir vd. (2002), “Work-Life Balance Among Croatian Employees: Role Time Commitment, Work-home Interference and Well-being”, **Social Science Information**, 41(2), 281-301.
- Şahin, Doğan (2010), “12 Eylül”le Hesaplaşma”, **Türkiye Psikiyatri Bülteni**, 13(2), 6-8.
- Şalap, K. Oya (2016), **Çalışma Yaşamında Kuşaklar: Kuşakların İş ve Özel Yaşam Dengesine İlişkin Yaklaşımlar**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şenel, Bilgin (2012), “Devamsızlık Nedenleri ve Maliyetinin Araştırılması”, **Marmara Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 0(3), 1-17.
- Şenturan, Şermin vd. (2016), “X ve Y Kuşağı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme”, **Business and Economics Research Journal**, 7(3)171-182.
- Şentürk, F. Kerem ve Bayraktar, Enes (2018), “İş-Aile Yaşam Çatışmasının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi”, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, 9(1), 24-41.
- Şeşen, Harun vd. (2011), “The Effect of Burnout on Organizational Citizenship Behaviour: the Mediating Role of Job Satisfaction”, **International Journal of Contemporary Economics and Administrative Sciences**, 1(1), 40-46.
- Taris, W. Toon vd. (2005), “Job Control and Burnout Across Occupations”, **Psychological Reports**, 97(3), 955-961.
- Taş, H. Yunus vd (2017), “Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri” ,**Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 7(13), 1031-1048.
- Taycan, Okan vd. (2006), “ Bir Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşirelerde Depresyon ve Tükenmişlik Düzeyinin Sosyodemografik Özelliklerle İlişkisi”, **Anatolian Journal of Psychiatry**, 7(2), 100-108.
- Tolbize, Anick (2008), “Generational Differences in the Workplace”, **Research And Training Center Of Community Living**, 19(1), 1-13.
- Topgül, Seda (2017), “Aile Dostu Politikalar ve İş Yaşamının Uyumlaştırılması Çerçevesinde Uygulamaların Değerlendirilmesi”, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 12(1), 45-66.

- Toraman, Öznur (2009), **İş Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Toruntay, Hatice (2011), **Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tuğsal, Türker (2017), **İş-Yaşam Dengesi, Sosyal Destek ve Sosyo-Demografik Faktörlerin Tükenmişlik Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Turner, H. Ralph (2002), **Role Theory**, (Edited by Jonathan H. Turner. Kluwer Academic, Plenum Publishers, New York.
- Tümkiye, Songül (1996), “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Kullandıkları Başa Çıkma Davranışları”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 2(11), 26-36.
- Tümkiye, Songül (1999), “Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri ve Kullandıkları Başa Çıkma Davranışları”, **Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi**, 2(11), 26-36.
- Uçar, Pınar ve Kök, Bayrak, Sabahat (2018), “**Özel Banka Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri**”, *Asia Minor Studies*, 6(Sempozyum Özel Sayısı), 234-245.
- URL,”Kuşak”,http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&arama=kelime&guid=TDK.GTS.5bdb4c050ffac1.18796492, (01.11.2018).
- Uyukapı, Hande (2013), **Algılanan Örgütsel Destegin İş- Yaşam Dengesine Etkisi: Konya Üniversiteleri Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Vaydanoff, Patricia (2011), “Incorporating Community into Work and Family Research: A Review of Basic Relationships”, **Human Relations**, 54(12), 1609-1637.
- Williams, Daniel (2014), “Efficacy of Burnout Interventions in the Medical Education Pipeline”, **Acad Psychiatry**, 39(1), 47-54.
- Wilski, Maciej vd. (2015), “Work Locus of Control and Burnout in Polish Physiotherapists: The Mediating Effect of Coping Styles”, **International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health**, 28(5) 875-889.
- Wolff, H. Kurt (1993), **From Karl Mannheim**, 2. Baskı, Transaction Publishers, London.
- Wright, A. Thomas ve Bonett, G. Douglas (1997), “The Contribution of Burnout to Work Performance”, **Journal of Organizational Behavior**, 18(5), 491-499.
- Yağcı, Erkan (2014), **Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürlükleri**

- Üzerine Bir Uygulama**, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yalçın, Osman Vd.(2013), “Kuşakların Temel Özellikleri Ve Hava Harp Okulu Uygulamaları”, **Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları**, 12(24), 133-179.
- Yeniçeri, Özcan vd. (2009), “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2009(1), 83-99.
- Yenihan, Bora (2014), “Örgütsel bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişki”, **Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 4 (2), 170-178.
- Yıldırım, Fatma (1996), **Banka Çalışanlarında İş Doymu ve Algılanan Rol Çatışması ile Tükenmişlik Arasındaki İlişki**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldırım, Halit, Mehmet vd. (2014), “Tükenmişlik ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 6(1), 34-44.
- Yıldırım, Mehmet, Halit ve İçerli, Leyla (2010), “Tükenmişlik Sendromu: Maslach ve Kopenhag tükenmişlik Ölçeklerinin Karşılaştırmalı Analizi”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(1), 123-131.
- Yıldız, Çakır, Nuran ve Güneş, Mehmet, Şamil (2017), “Örgütsel Stresin, Örgütsel Sessizlik ve Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Eczane Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, **Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(1), 45-66.
- Yıldız, Doğan ve Uzunsakal, Ece(2018), “Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama”, **Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(1), 14-28.
- Yıldıztaşı, Meryem, Büşra (2017), **Politik Beceri ile Örgütsel Tükenmişlik İlişkisinin Ortaokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre İncelenmesi**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, Tülay ve Şahin, H. Nevin (2008), “İş-Aile Çatışması ve Kadın Yaşamı Üzerine Etkileri”, **İstanbul Üniversitesi Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi**, 16(63), 188-194.
- Yücebalkan, Benan ve Aksu, Barış, “Potansiyel İşgücü Olarak Y Kuşağının Transformasyonel Liderlerle Çalışabilirliğine Yönelik Bir Araştırma”, **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, 5(1), 16-32.
- Zemke, Ron vd. (2013), **Generations at Work: Managing the Clach of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace**, 2. Baskı, Amacom, New York, USA.

Zenasni, Franck vd. (2012), “Burnout and Empathy in Primary Care: Three Hypotheses”, **British Journal of General Practice**, 62(600), 346-347.

Zournatzi, Eleni ve Athanasios, Koustelios (2011), “ Burnout Among Physical Education Teachers in Primary and Secondary Schools”, **International Journal of Humanities and Social Science**, 1 (7), 53-58.





EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Karadeniz Teknik Üniversitesi, SBE, Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı çerçevesinde yürütülmekte olan “X ve Y Kuşaklarının İş-Yaşam Dengesinin Örgütsel Tükenmişliklerine Etkisi” adlı çalışma için bilimsel veri temin etmek amacıyla düzenlenmiştir.

Soruları cevaplarken göstereceğiniz samimiyet mevcut durumun ortaya konulmasında önemlidir. Anket soruları kapsamında açık kimliğinizi ortaya çıkaracak nitelikte soru bulunmamaktadır. Ayrıca, bu anket kapsamında sizlerden isim belirtilmeyerek elde edilen bilgiler sadece bilimsel veri olarak kullanılacak olup, gizli tutulacak ve bu çalışma dışında hiçbir şahıs veya kuruluşla paylaşılmayacaktır. Değerli zamanınızı ayırdığınız ve çalışmaya destek verdiğiniz için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Dr. Öğr. Üyesi Nihan BİRİNCİOĞLU

Neslihan YILMAZ

- 1. Cinsiyetiniz:** Kadın () Erkek ()
- 2. Doğum yılınız:** 1946-1964 () 1965-1979 ()
1980-2000 () 2001 yılı ve sonrası ()
- 3. Eğitim Durumunuz:** İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön Lisans ()
Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
- 4. Mesleğiniz(Lütfen belirtiniz):**
- 5. Medeni Durumunuz:** Evli () Yasal olarak eşinden ayrılmış ()
Bekâr () Evli ancak eşinden ayrı yaşıyor ()
- 6. Gelir Düzeyiniz:** 1000TL ve altı () 3001-4000TL ()
1001TL-2000TL () 4001-5000TL ()
2001TL-3000TL () 5000TL ve üstü ()
- 7. Bakmakla yükümlü olduğunuz çocuk sayısı:** 1 () 2 () 3 () 4 ve üstü () Yok ()
- 8. Bakmakla yükümlü olduğunuz diğer kişiler:** : Eş () Kardeş ()
Anne () Baba ()
Büyükbaba () Büyükanne ()
Yok () Diğer (belirtiniz)....

Evli iseniz:

- 9. Eşinizin eğitim durumu:** İlkokul () Ortaokul () Lise () Ön Lisans ()
Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()
- 10. Eşiniz çalışıyor mu?** Evet () Hayır ()

Ek 1: (Devamı)

Lütfen işinize karşı sahip olabileceğiniz duygulara ilişkin her bir cümleyi dikkatle okuyarak size uyan seçeneği (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kısmen Katılıyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum) işaret (X) koyarak belirtiniz. Lütfen yanıtız soru bırakmayınız.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İşimden duygusal olarak uzaklaştığımı hissediyorum.					
2	İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.					
3	Sabahları yeni bir iş günü için uyandığında kendimi yorgun hissediyorum.					
4	Bütün bir gün insanlarla beraber çalışmak benim için gerçekten gerginliktir.					
5	İşimin beni tükettiğini hissediyorum.					
6	İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.					
7	İşinde gereğinden fazla çalıştığımı hissediyorum.					
8	Doğrudan insanlarla birlikte çalışmak üzerimde oldukça fazla stres yaratıyor.					
9	Dayanma gücümün kalmadığını hissediyorum.					
10	Beraber çalıştığım kişilerin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim.					
11	Beraber çalıştığım kişilerin sorunlarını etkili bir şekilde hallederim.					
12	İşim sayesinde diğer insanları yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.					
13	Kendimi çok enerjik hissediyorum.					
14	Beraber çalıştığım kişilere rahat bir atmosferi kolayca sağlayabilirim.					
15	Beraber çalıştığım kişilerle yakın ilişki içinde çalıştıktan sonra kendimi coşkulu hissediyorum.					
16	Bu işte pek çok değerli işler başardım.					
17	İşimde duygusal sorunları oldukça soğukkanlı bir şekilde hallederim.					
18	Beraber çalıştığım bazı kişilere karşı, onları insan yerine koymadan davrandığımı hissediyorum.					
19	Bu işe başladığımdan beri insanlara karşı duyarsızlaştığımı hissediyorum.					
20	Bu iş beni duygusal olarak sertleştirdiği için üzülüyorum.					
21	Beraber çalıştığım bazı kişilerin başına gelenler gerçekten umurumda değil.					
22	Beraber çalıştığım kişilerin yaşadıkları bazı problemler için beni suçladıklarını hissediyorum.					

Ek 1: (Devamı)

Çalışıyor olmanızdan kaynaklanabilecek meşguliyete ilişkin her bir cümleyi lütfen dikkatle okuyarak size uyan seçeneği (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kısmen Katılıyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum) işaret (X) koyarak belirtiniz. Lütfen yanıtsız soru bırakmayınız.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.					
2	İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum.					
3	Zamanımı hem iş hem de özel yaşamıma uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum.					
4	Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.					
5	İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.					
6	İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.					
7	Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum.					
8	Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.					
9	Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve spor yapma gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakârlık ediyorum.					
10	İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum.					
11	Yaşam şeklimin ideal yaşam biçimini yansıttığını düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığımı düşünüyorum.					
12	Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.					
13	“Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurum” diye düşünüyorum.					
14	Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıksız kararlar veriyorum.					
15	Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.					
16	İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.					
17	Hafta sonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.					
18	İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.					
19	Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşım ile birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum.					
20	İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum.					

Ek-2: Tükenmişlik Ölçeği Kullanımı İçin İzin Yazısı

Çiğdem APAYDIN, Doç. Dr.
Akdeniz Üniversitesi
Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Bölümü
Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı
Yerleşke, 07058, Antalya
E-posta: cigdemapaydin@akdeniz.edu.tr
Ofis Tlf: 0242-2274400/4632
Belgegeçer: 0242-2261953

26.08.2019

Neslihan YILMAZ
İş-Kur aracılığıyla Malmüdürlüğü Büro Elemanı
Karadeniz Teknik Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

Sayın YILMAZ,

"İş – Yaşam Dengesi" ölçeğimi yüksek lisans tezinizde kullanmak üzere izin istediğiniz için teşekkür ederim. Tarafımdan geliştirilen "İş – Yaşam Dengesi" ölçeğimi referans göstermek kaydıyla bilimsel araştırmanızda (yüksek lisans tezinizde) veri toplama aracı olarak kullanmanızda herhangi bir sakınca bulunmamaktadır. Bilimsel araştırmanızda kolaylıklar dilerim. 26.08.2019



Çiğdem APAYDIN, Doç. Dr.

ÖZGEÇMİŞ

Neslihan YILMAZ, 01.12.1991 tarihinde Gümüşhane İli Torul İlçesi'nde doğdu. 2003 yılında Namık Kemal İlkokulu'nu; 2006 yılında Namık Kemal Ortaokulu'nu; 2010 yılında Gümüşhane Kanuni Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi'ni; 2014 yılında da Gümüşhane Üniversitesi-İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nü bitirdi. 2015 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi-Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans programına başladı.

YILMAZ, bekar olup orta seviyede İngilizce bilmektedir.

