

# ÖRGÜTSEL AİLE DESTEĞİ, İŞ-AİLE ÇATIŞMASI VE İŞLE BÜTÜNLEŞME ARASINDAKİ İLİŞKİLERİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA \*

 Gözde GÜLEN AYDIN<sup>a</sup>

 Nazlı Ayşe AYYILDIZ ÜNNÜ<sup>b</sup>

## Öz

Bu çalışma örgütsel aile desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkisi ile bu etkide iş ve aile arasında yaşanan çatışmanın rolünü incelemek üzere gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen yazın taraması ışığında örgütsel aile desteğinin, formel aile dostu politikalar ve enformel destekleyici iş-aile kültürü şeklinde tanımlandığı ve boyutlandırıldığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte hem ulusal hem de uluslararası yazında örgütsel aile desteği ve örgütsel aile desteğinin işle bütünleşme ile ilişkisi üzerine gerçekleştirilen çalışmalar sınırlıdır. Bu çerçevede araştırma kapsamında, aile dostu politikalara sahip firmalarda çalışan, beyaz yakalı, evli ve/veya bağımlı bakım sorumluluğu olan 217 çalışandan anket formu aracılığı ile veriler toplanmış ve gerçekleştirilen analizler sonucunda bulgular ve öneriler ortaya konmuştur. Araştırma sonucunda, aile dostu politikalar ile iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu ve bu etkide iş-aile çatışmasının aracı rol üstlendiği tespit edilmiştir. Araştırmada, çalışanların, sunulan politikalara ve aile dostu örgütsel kültüre karşı algılarının ölçülmesinin yanı sıra bu politikaların mevcut durumu ve önemine dikkat çekmek de hedeflenmiştir.

---

\* Bu çalışma, Doç. Dr. Nazlı Ayşe Ayyıldız Ünnü'nün danışmanlığını yürüttüğü, Gözde Gülen Aydın'ın Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilimi ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında gerçekleştirdiği "Örgütsel aile desteğinin iş-aile çatışması ve işle bütünleşme üzerindeki etkisini açığa çıkarmaya yönelik bir araştırma" başlıklı tez çalışmasından türetilmiştir.

<sup>a</sup> Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, gozdegulenaydin@gmail.com

<sup>b</sup> Doç. Dr., Ege Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, nazliayse.ayyildiz@ege.edu.tr

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel Aile Desteği, Aile Dostu Programlar, İş-Aile Kültürü, İş-Aile Çatışması, İşle Bütünleşme.



**A RESEARCH ON DETERMINING THE RELATIONSHIPS AMONG  
ORGANIZATIONAL FAMILY SUPPORT, WORK-FAMILY CONFLICT AND  
WORK ENGAGEMENT**

**Abstract**

This study aims to investigate the effect of organizational family support on work engagement and analyze the role of work-family conflict on this proposed effect. In the light of literature review, it is seen that the organizational family support is defined and dimensionalized as formal family friendly programs and informal work-family culture. However, there are limited number of studies that examine organizational family support and its relationship with work engagement in both national and international literature. In this context, a questionnaire was applied to 217 white collar, married and/or dependent care employees working in companies with family friendly policies and both the findings and suggestions are presented. As a result of the research, it is found that family friendly policies and work-family culture have positive effect on work engagement and work-family conflict plays a mediator role in this effect. It is aimed to draw attention to the current status and importance of family friendly policies as well, while measuring the perceptions of the employees towards these policies and family friendly organizational culture.

**Key Words:** Organizational Family Support, Family Friendly Programs, Work-Family Culture, Work-Family Conflict, Work Engagement



**Giriş**

Günümüzde örgütlerin yoğun ve değişen rekabet ortamında varlıklarını devam ettirmeleri “insan sermayesine” yapılan yatırımların getirileri ile mümkündür. Bu doğrultuda rekabetçi avantaj kazanmada öne çıkan temel sorunlardan bir grubu, yüksek potansiyelli, yetenekli çalışanların cezbedilmesi, motive edilmesi, elde tutulması ve örgüte yönelik olumlu tutumlarını etkileyen öğelerin saptanmasıdır (Allen, 2001; Schaufeli & Salanova, 2008). Örgütsel düzenlemelerin olumlu yanlarına vurgu yapan pozitif psikolojinin de öneminin artmasıyla birlikte işle bütünleşme kavramına ilişkin çalışmaların sayısı son 30 yılda artmış ve artmaya devam etmektedir (Kahn, 1990; Listau vd., 2017; Maslach & Leiter, 1997; Schaufeli & Bakker, 2004). İşle bütünleşme çalışanın fiziksel ve zihinsel olarak kendini işe vermesini ifade ettiğinden verimlilik, performans, örgütsel bağlılık gibi kavramlar ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle

işle bütünleşmenin artırılabilmesi için çalışanın günlük çalışma hayatına doğrudan yön veren öğelerin tespit edilmesi ve buna bağlı olarak önlemlerin alınması gereklidir. Bu noktada iş-aile çatışmasının işle bütünleşmeyi etkileyen kritik öğelerden biri olduğu görülmektedir. Çalışanın gün geçtikçe artan iş ve aile talepleri karşısında bu beklentileri dengelemede sorun yaşaması aile sorunlarını işe, iş sorunlarını aileye taşımasına sebep olmaktadır.

Bu nedenler ışığında örgütler, insan sermayesinin işle bütünleşmesine ve iş-aile taleplerini yönetebilmesine uygun politikalara ve destekleyici kaynaklara yatırım yapma ihtiyacı hissetmektedir. Nitekim, 1980'li yıllardan itibaren çalışanların aile sorumluluklarının bireysel ve örgütsel sonuçlar elde etmedeki önemi örgütler tarafından kabul edilmekte ve iş-aile alanında araştırmalar yapılmaktadır. Bu farkındalığın gelişmesinde; kadın çalışanların, çift gelirli ailelerin, boşanmış ebeveynlerin, yaşlı bakımı sorumluluğu üstlenenlerin sayısının artması ile değişen işgücü yapısı rol oynamaktadır (Byron, 2005; Hammer vd., 2009). Cinsiyet rollerinde eşitliğin gündeme gelmesi, teknolojinin ilerlemesiyle iş-aile sınırlarının bulanıklaşması, rekabet nedeniyle uzun saatler çalışma gibi artan iş talepleri de bu değişimde etkilidir (Brough vd., 2005; Mesmer-Magnus & Viswesveran, 2006). Çalışanlar, iş ve aile rollerindeki gerilimin bu alanları yönetmeyi zorlaştırması nedeniyle artık sadece maddi kazanç düzeyini ön planda tutmamakta, iş ve aile sorumluluklarını önemseyen örgütlere yönelmektedir. Örgütün desteğini hisseden çalışanlar bunun karşılığını örgüte olumlu sonuçlarla verirken, desteği hissetmeyen çalışanlar örgüte sadakatlerini kaybedebilmektedir. Örgütler açısından öncelik verimlilik iken çalışanlar için ise maddi ve manevi gördükleri destektir (Eisenberger vd., 1986; Rhoades & Eisenberger, 2002).

Bu bağlamda, birçok devlet tarafından iş-aile yaşamını uyumlaştırmak üzere yasalar çıkarılırken örgütler ise çok sayıda aile dostu program geliştirmekte ve sunmaktadır. Son zamanlarda yazında yapılan çalışmalarla yalnızca aile dostu program önermenin istenen çıktılara hizmet etmekte zayıf kaldığı ortaya konmuş (Behson, 2005; Stock vd., 2016) ve destekleyici iş-aile kültürünün önemi gün yüzüne çıkmıştır (Allen, 2001; Fiksenbaum, 2014; Thompson & Prottas, 2006). Destekleyici iş-aile kültüründe çalışan kişi, aile dostu programları, zaman ve kariyerine zarar gelecek kaygısı duymadan rahatça kullanabilmede örgütten, yöneticisinden ve iş arkadaşlarından destek görmektedir. Aile dostu programların bulunmadığı örgütler de bile destekleyici iş-aile kültürü algısı sonuçları etkilemede önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel aile desteği, çalışanların iş-aile dengesini sağlamasına yardımcı olarak örgüt

tarafından arzulanan düşük iş gücü devir oranı, azalan devamsızlık, yetenekli çalışanların doğum sonrası işe dönüşü, artan verimlilik, etkililik, maliyetlerde azalış, çalışanın motivasyonu ve işle bütünleşmesinin yanı sıra çalışanın mutluluk seviyesinde artış gibi bireysel önemli etkiler sağlamaktadır.

Yazında çoğunlukla batı ülkelerinde gerçekleştirilen araştırmaların sonuçlarının diğer bağlamlara genellenmesi doğru değildir. Nitekim iş ve aile değerleri her kültüre göre farklılık göstermektedir (Stock vd., 2016). Türkiye’de aile dostu politikalar yakın zamanda gündeme gelmeye başlamıştır. Bu doğrultuda devlet, kadın istihdamının artması ve iş-aile yaşamının uyumlaştırılması için yasalar çıkarmakta ve örgütler bu anlamda henüz olgunlaşmamış adımlar atmaktadır.

Yapılan çalışmalar genellikle istihdamı arttırmak ve iş-aile dengesini kurmak adına “kadınları” temel almaktadır. Bu durum ise cinsiyetçi yaklaşımları pekiştirebilmektedir (Holter, 2007). Günümüzde erkeklerin aile reisi rolleri kadınların da istihdama katılması ile değişmekte ve babalık kavramı, sorumlulukları yeniden şekillenmektedir (Cooklin vd., 2016). Bu bağlamda Türkiye’de iş-aile çatışmasını yalnızca “kadının” sorunuymuş gibi nitelendirilmemesi gerekmele birlikte dünyadaki gelişmeleri yakalamak için bir adım daha ileri giderek erkeklerin tutumları da araştırılmalarına dahil edilmeli ve politikalara yansıtılmalıdır.

Bu bilgiler çerçevesinde çalışmada, Türkiye’de örgütsel aile desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkisi ile bu etkide iş ve aile arasında yaşanan çatışmanın rolünün ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Türkiye bağlamında bugüne kadar örgütsel aile desteğinin formel yanı sıra aile dostu politikalar adı altında, enformel yanı sıra yönetici desteği, iş arkadaşları desteği gibi sosyal destek boyutları kapsamında ve ayrı ayrı ele alınmış olup sınırlı sayıda araştırma mevcuttur (Çarıkçı, 2001; Çarıkçı & Avşar, 2005; Demirtaş & Bingöl, 2016; Turgut, 2011; Ülker, 2018). Halbuki bu çalışma kapsamında, örgütsel aile desteği formel aile dostu programlar ve enformel iş-aile kültürü adı altında kapsamlı bir şekilde ele alınmaktadır. Uluslararası yazında dahi görece olarak yeni incelenmeye başlanan iş-aile kültürü kavramının, ilk kez bu kavramsallaştırma ile bütünsel biçimde ele alınması ile boşluklar bulunan ulusal yazına katkı sağlamak hedeflenmiştir.

Bu çerçevede, araştırma sürecinde aile dostu politikalara sahip firmalarda çalışan, beyaz yakalı, evli ve/veya bağımlı bakım sorumluluğu olan 217 kadın ve erkek çalışana ulaşılmıştır. Katılımcılardan anket tekniği aracılığı ile toplanan

veriler SPSS 22.0. ile analiz edilmiş ve temelde örgütsel aile desteğinin işle bütünleşme üzerinde etkisi olup olmadığı araştırılmıştır. İş-aile çatışmasının bu ilişkideki aracı rolü sorgulanmış, söz konusu ilişkide hangi alt boyutların etkili olduğu tespit edilerek Türkiye’de formel örgütsel aile desteği politikalarının ne derece sunulduğu ve etkileri incelenmiştir.

## A. Kavramsal Çerçeve

### 1. Örgütsel Aile Desteği Kavramına (Organizational Family Support) İlişkin Genel Bir Değerlendirme

Örgütsel aile desteği, genel örgütsel destek yazınından yola çıkılarak gelişen bir kavramdır (Allen, 2001). Eisenberger vd. (1986) tarafından ortaya konan genel örgütsel destek, örgütün çalışan refahını önemsemesi ve çalışanların katkılarına değer vermesine yönelik genel inançlar olarak tanımlanmaktadır. Genel örgütsel destek algısı, örgütün genel durumuna verilen bir tutumsal tepki iken örgütsel aile desteği algısı ise örgütün ailevi sorunların çözümünde verdiği desteğe özgü özel bir tutumsal tepkiyi içermektedir (Allen, 2001). Greenhaus ve Beutell (1985) genel örgütsel destek yerine aileye özgü örgütsel destek kavramının psikolojik ve işlevsel açıdan, iş-aile stres faktörlerini yönetmekte daha kullanışlı bir kaynak olduğunu ifade etmektedir.

Bu doğrultuda örgütsel aile desteğinin önemini açıklamaya rehberlik eden çeşitli yaklaşımlar bulunmakta (Allen, 2001) olup en çok katkı sağlayan yaklaşımlar, sosyal destek teorisi, kaynakların korunması teorisi, sosyal mübadele teorisi olarak yazında görülmektedir. Sosyal mübadele teorisine göre aile dostu programlar sunan örgüt, çalışanın pozitif iş tutumlarıyla buna karşılık vermesini bekler. Çalışanlar ise algıladıkları destek sonucu bir mecburiyet ve geri ödeme zorunluluğu duyar ve bu zorunluluk örgütlerin daha fazla olanak sağlamasıyla sonuçlanarak karşılıklı çıkar değişimi artar (Haar & Roche, 2010). Kaynakların korunması teorisine göre çalışanların ailevi ihtiyaçları için destek sunmak çalışanın hissettiği kaynak yükünü hafifletir. İş ve aile hayatı arasında denge kurmaya çalışırken kaynakların yok olması, tehdide uğraması veya istenen karşılığı vermemesi durumu ise iş-aile çatışmasına sebebiyet verir (Listau vd., 2017). Sosyal destek teorisi ise çalışanın olumlu iş-aile ilişkileri kurmasına yönelik örgütten, yöneticilerinden ve iş arkadaşlarından gelen alaka sayesinde (Kossek vd., 2011) çevreden gelen zaman talebi ve rol gereklerinin baskısını daha az hissedeceğini öne sürmektedir (Carlson & Perrew, 1999).

Örgütsel aile desteği yeni araştırılan bir kavram olması sebebiyle farklı isim ve yapılandırmalarla yazında yer almaktadır. Yazında, *Destekleyici İş-Aile Çevresi* (Thomas & Ganster,1995), *Aileyi Destekleyici Örgüt Algısı* (Allen, 2001), *Algılanan Örgütsel Aile Desteği* (Thompson vd., 2004) ve *Örgütsel Aile Desteği* (Behson, 2005) adı altında ele alınmakla birlikte her biri aile dostu programlarının kullanımını destekleyen bir örgütsel kültürün gerekliliğinin altını çizmektedir. Anderson vd. (2002) gelecekte yapılacak çalışmalarda hem formel hem de enformel değişkenlerin aynı anda yer alması gerektiğini vurgulamıştır. Bu doğrultuda çalışma kapsamında formel aile dostu programlar ve enformel iş-aile kültürü boyutlarından oluşan *Örgütsel Aile Desteği* esas alınmıştır.

#### a. Aile Dostu Programlar (Family Friendly Programs)

Çalışanların yüksek iş-aile taleplerini dengelemesine yardımcı olmak, roller arası çatışmanın yarattığı gerginliği azaltacak kaynaklar sağlamak, çalışanların yalnızca performanslarının değil bireysel hayatlarının da önemsendiğini göstermek ve aynı zamanda olumlu örgütsel çıktılar elde etmek amacıyla pek çok aile dostu program sunulmaktadır (Caillier, 2016). Bu programlar genel olarak dört başlıkta ele alınmaktadır (Mesmer-Magnus & Visveswaran, 2006; Thompson & Prottas, 2006; Wooten, 2004):

- İzin Politikaları: Doğum izni, süt izni, babalık izni, evlenme ve ölüm izni, ebeveyn izinleri, hastalık izinleri, acil durum izinleri, kariyer arası sonrası işe dönüş, ailevi durumlar için mazeret izinleri, ücretsiz izin.
- Bakım Düzenlemeleri: Çocuk bakımı için tam/kısmi para yardımı, iş yerinde veya iş yeri yakınında çocuk bakımı (kreş), emzirme odası, revir, yaşlı/engelli bakımı yardımı, bağımlı bakım danışmanlığı.
- Esnek Çalışma Düzenlemeleri: Yarı zamanlı çalışma, esnek çalışma zamanları, iş paylaşımı, sıkıştırılmış iş haftası, evden çalışma.
- Danışmanlık ve Destek Hizmetleri: İş-aile seminerleri, doğum sonrası işe dönüş programları, aile destek programları, koçluk.

Öte yandan, örgütler için aileyi destekleyen hizmetlerin geliştirilmesi ve uygulanması mali açıdan önemli bir kalemi oluşturmaktadır (Feierabend, 2010). Bu nedenle programların seçiminde maliyeti, örgütsel sonuçlara katkısı ve çalışanların ailevi ihtiyaçlarına uygun olması gibi faktörlerin araştırılmasının önemi büyüktür (Liddicoat, 1999). Örneğin, sıkça iş seyahatine çıkan boşanmış

bir annenin işyerinde çocuk bakımı yerine gece çocuk bakımı için maddi yardıma ihtiyacı vardır ve çalışan bu yönde desteklenmelidir (O'Driscoll vd., 2003).

#### **b. İş-Aile Kültürü (Work-Family Culture)**

İş-aile kültürü kavramını ilk ortaya atan ve kavramın temelini oluşturan Thompson vd. (1999) iş aile kültürünü, “*örgütün çalışanların iş-aile hayatlarını bütünleştirmesine hangi ölçüde değer verdiği ve desteklediğine dair paylaşılan varsayımlar, inançlar ve değerler*” olarak tanımlamıştır. Thompson vd. (1999) yönetsel destek, kariyer sonuçları ve örgütsel zaman talebi olarak yapılandırılan 3 boyutlu bir ölçek geliştirerek iş aile kültürünü ölçümleyen ilk araştırmacıdır.

Dikkers vd. (2007), kavramsallaştırmalardaki tüm faktörleri göz önünde bulundurarak temelde iş-aile kültürünü karakterize eden “destek” (support) ve “engelleme” (hindrance) adlı iki temel faktör olduğunu öne sürmüştür. Bu çalışma çerçevesinde, birçok faktörü içeren kapsayıcılığı nedeniyle Dikkers vd.’nin (2007) tanımı esas alınmıştır. Buna göre, “destekleyici iş-aile kültürü”; “*örgütün, yöneticinin ve iş arkadaşlarının iş-aile düzenlemelerini kullanma ve iş-aile hayatını bütünleştirmede çalışana destek olma düzeyine dair çalışanın algıları*” olarak tanımlanmaktadır. “engelleme” iş-aile kültürü ise “*çalışanların, iş-aile düzenlemelerini kullanmalarını engelleyebilecek kariyer sonuçları ve zaman talepleri gibi örgütsel norm ve beklentiler hakkındaki algıları*” ifade etmektedir. Örgütlerin iş-aile çatışmasını azaltmak ve aile dostu programların kullanımını arttırmak üzere yüksek oranda destek ve düşük oranda engelleme içeren bir iş-aile kültürü yaratması gerekmektedir (Dikkers vd., 2007).

Destekleyici iş-aile kültürün kapsamında yer alan *örgütsel destek*, örgütün bir bütün olarak sahip olduğu iş-aile kültürünün ne kadar destekleyici olduğunu ifade etmektedir (Dikkers vd., 2007). Diğer bir boyut olan *yönetici desteği*, yöneticinin iş-aile hayatının iyiliğini önemseydiği ve bu çatışmayı çözümlmek için yardımcı davranışlar sergilediğine dair çalışanın algısı olarak tanımlanmaktadır (Hammer vd., 2009). Son olarak *iş arkadaşları desteği* ise çalışanın iş-aile sorumluluklarına yardım sağlamak üzere somut ve soyut davranışları içeren bir kavramdır (Mesmer-Magnus vd., 2010).

Engelleme iş-aile kültürünün bir ögesi olan *örgütsel zaman talebi*, çalışma süresinin uzunluğu ve zaman kullanımına dair çalışandan beklenen örgütsel normlardır (Thompson vd., 1999). Behson’a (2002) göre çalışanların yönetim

tarafından olumlu ve örgüt içerisinde ilerleyen biri olarak görülebilmesi için çalışanın uzun saatler çalışması beklenmektedir. *Negatif kariyer sonuçları* unsuru ise aile dostu politikaları kullanması veya örgüt yerine ailesine öncelik vermesi sebebiyle örgütte daha az görünür olan çalışanın kariyer fırsatlarından alıkonması veya olumsuz performans değerlendirmesi yoluyla cezalandırılmasıdır (French & Agars, 2018). Bu yüzden örgütün aileyi desteklemediğine inanan çalışanlar, kariyerine zarar geleceği korkusu ile sunulan programları kullanmaktan kaçınmaktadır (Allen, 2001).

## 2. İş-Aile Çatışması (Work-Family Conflict) Kavramına İlişkin Genel Bir Değerlendirme

Greenhaus ve Beutell (1985) iş ve aile çatışmasını, roller arasında yaşanan bir çatışma biçimi olarak tanımlamaktadır. İş ve aile rolleri arasında yaşanan bu çatışmada, bir alana ait sorumlulukların yerine getirilmesine ilişkin karşılaşılan baskılar, öteki alana ait sorumlulukların karşılanmasını zorlaştırmaktadır. Karşılaşılan baskılar iş alanından aile alanına yönelik olabileceği gibi aile alanından iş alanına yönelik olarak da gerçekleşebilmektedir. (Frone vd., 1992a). İşin aileye müdahalesini ifade eden iş-aile çatışması, işten kaynaklı taleplerin çalışanın ailesiyle ilgili sorumluluklarını yerine getirmesine müdahalesi olarak tanımlanmaktadır (Frone vd., 1992b). İş-aile çatışması, yoğun iş seyahati, aşırı iş yükü gibi işin niteliğiyle ilgili nedenlerden dolayı ortaya çıkmaktadır (Greenhaus & Beutell, 1985). Aile-iş çatışması ise çalışanın işe ilişkin sorumluluklarının ailevi sorumluluklar nedeniyle yerine getirilmesinde yaşanan zorluk olarak tanımlanmaktadır (Frone vd., 1992b). Yapılan araştırmalar, aile-iş çatışması ile karşılaştırıldığında iş-aile çatışmasının çalışanların hayatında çok daha fazla varlık gösterdiğini saptamıştır (Frone vd. 1992a; Netemeyer vd., 1996). Bu çalışmada işe ilişkin kaynakların temel alınması sebebiyle yazından yola çıkılarak yalnızca iş-aile çatışması ele alınmıştır.

Greenhaus ve Beutel (1985) iş-aile çatışmasını *zamana dayalı, strese dayalı ve davranışa dayalı çatışma* olarak üç kategoriye ayırmıştır. *Zamana dayalı çatışma*, bir rolün gereklerine harcanan zamanın öteki rolü gerçekleştirmede zorluk yaratmasıyla meydana gelen çatışma biçimlerinden biridir (Noor, 2004). Örnek olarak, çalışanın, çocuğunun veli toplantısına bir iş gezisi nedeniyle katılamaması verilebilir. *Strese dayalı çatışma*, bir rolü yüzünden stres yaşayan kişinin, bu stresi nedeniyle diğer rolü gerçekleştirememesi nedeniyle ortaya çıkar (Greenhaus & Beutell, 1985). Çalışanın ailesi ile ilgili görevlerini o gün iş yerinde yaşanan bir olumsuzluk sonucu hissettiği asabiyet veya huzursuzluk



nedeniyle eve geldiğinde yapamaması buna örnek olarak verilebilir (Netemeyer vd., 1996). *Davranışa dayalı çatışma* ise bir role özgü davranışların bir diğer rolün davranışsal beklentileriyle uyuşmaması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bir yöneticinin kalıp yargısal rolü objektif, ketum, atak, bağımsız karar alabilmesini gerektirirken, aile üyeleri ise tam tersine kişinin sıcak, duygusal, sevecen ve açık olmasını bekler ve çatışma doğar (Greenhaus & Beutell, 1985). Davranışa dayalı çatışmaların daha çok psikoloji alanıyla alakalı olması ve iş ile ilgili sonuçlara katkısının olmaması nedeniyle çalışmalarda büyük çoğunlukla zamana dayalı ve strese dayalı çatışma türleri araştırılmıştır (Parasuraman vd., 1992). Önceki çalışmalara paralel olarak bu çalışmada zamana dayalı ve strese dayalı çatışma ele alınmıştır.

### 3. İşle Bütünleşme (Work Engagement) Kavramına İlişkin Genel Bir Değerlendirme

İşle bütünleşme (Work engagement) kavramını çerçeveleyen iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlar: Kahn'ın (1990) *Kişisel Bütünleşme Yaklaşımı* ve Maslach vd.'nin (2001) *Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımıdır*. Bütünleşme olgusunun ortaya çıkışı Kahn (1990) tarafından, "örgütsel bir rolü üstlenip icra ederken fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak varlık gösterme" şeklinde tanımlanmasıyla gerçekleşmiştir. Maslach vd. ise (2001), işle bütünleşmeyi tükenmişlik kavramına dayanarak tükenmişlik sendromunun antitezi olarak yeniden tanımlamış ve ilk kez bu kavramı işletimselleştirmiştir. Tükenmişlik kavramı, bitkinlik, sinizm ve mesleki yetersizlik unsurlarından oluşan psikolojik bir sendrom olarak tanımlanırken (Maslach, 2006) bütünleşme, bunların tam zıttı olan enerji, bağlanma ve mesleki yeterlilik boyutlarından oluşmaktadır (Maslach vd., 2001).

Schaufeli vd. de (2002), tükenmişlik ile bütünleşme arasında negatif yönlü ve güçlü bir ilişki olduğunu kabul etmiştir. Ancak birbirinden bağımsız olarak ölçülmesi gerekliliğini öne sürmüştür. Bunun nedeni tükenmişlik yaşamayan birinin her zaman kesin olarak işle bütünleştiği anlamına gelmediği, aynı şekilde işle bütünleşmiş bir kişinin her durumda tükenmişlik yaşamadığına dair çıkarım yapılamayacağı varsayımdır (Schaufeli & Bakker, 2003). Schaufeli vd.'ne (2002) göre "İşle Bütünleşme, dinçlik (Vigor), adanmışlık (Dedication) ve yoğunlaşma (Absorption) tarafından karakterize edilen pozitif, tatmin edici, işe ilişkin bir ruh halidir." Dinçlik ve adanmışlık tükenmişliğin bitkinlik ve sinizm boyutlarına karşılık gelirken, Schaufeli vd. (2002), yoğunlaşma ile işle bütünleşmeye yeni bir boyut kazandırmıştır. *Dinçlik*, zorlu koşullar ve

sorunlarla karşılaşıldığında dahi dayanıklı olmak için zorlukları yenme gücünü ifade etmektedir. *Adanmışlık*, kişinin işine karşı kuvvetli bir bağlılık duyması, işini önemli, heyecanlı, ilham ve gurur verici olarak görmesidir. *Yoğunlaşma* ise çalışanın işini zamanın nasıl geçtiğini anlamadan kendini yaptığı işe kaptırması, işe tam olarak odaklanması olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli & Bakker, 2004). İşle bütünleşmeyi tükenmişliğin tam zıttı olarak ele alan Maslach vd. (2001) Schaufeli vd.'nin işle bütünleşme kavramsallaştırmasını doğrulayarak, işle bütünleşmenin iş kaynaklarıyla, tükenmişliğin ise iş talepleriyle ilişkili olduğunu ve tam olarak zıt kavramlar olmadığını belirtmiştir. Nitekim bu çalışmada da Schaufeli vd.'nin (2002) üç boyutlu dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma kavramsallaştırılması temel alınmıştır.

#### 4. Örgütsel Aile Desteği (Organizational Family Support) İş-Aile Çatışması (Work-Family Conflict) ve İşle Bütünleşme (Work Engagement) Arasındaki Etkileşime İlişkin Çalışmalar

Örgütsel aile desteği kavramına dair bugüne dek yapılan araştırmalarda en çok iş aile çatışması ile ilişkisi incelenmiştir. Yapılan birçok çalışma *formel ve enformel örgütsel aile desteğinin iş aile çatışmasının* azaltılması ile ilişkili olduğunu desteklemiştir (Allen, 2001; Fiksenbaum, 2014; Hammer vd., 2009; Kossek vd., 2011; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2006; Thompson & Prottas, 2006). Buna göre, aile meseleleri ile ilgili çalışana destek verilerek örgütsel zaman talebi yüzünden aileye ayrılan zamanın azalması önlenmektedir. Ayrıca, verilen destek ile işin kişinin hayatında birinci öncelik olmadığını savunan örgütler, çalışanın eve geldiğinde enerji ve moralinin bozuk olmasına neden olacak iş stresini ve kaygıyı strese dayalı iş aile çatışmasından uzaklaşmaktadır (Lapierre vd., 2008).

Araştırmalar çalışanların örgütlerinden, yöneticilerinden ve çalışma arkadaşlarından iş-aile meseleleri ve programların kullanımıyla ilgili daha fazla destek gördüklerinde iş-aile çatışması ile daha az karşılaştıklarını göstermiştir (Allen, 2001; Behson, 2005). Öte yandan çalışanlar aile sorunlarına ayırdıkları vaktin kariyerlerine olumsuz yansıtacağını düşündüklerinde ve aile hayatına engel olacak kadar örgütsel zaman talebinin varlığı halinde çok daha fazla iş aile çatışması ile karşı karşıya kalmaktadır (Thompson vd., 1999).

Uluslararası yazında zengin bir ilişkiler ağı araştırılmakla birlikte Türkiye’de örgütsel aile desteği ve iş-aile çatışması hakkında henüz kapsamlı bir çalışma yapılmadığı görülmektedir. Ulusal yazında, sosyal mübadele teorisi kapsamında genel örgütsel destek, genel yönetici desteği, genel iş arkadaşları

desteğinin çalışanların iş ve aile çatışmasını yönetmesini kolaylaştırdığı belirtilmiştir (Akın, 2008, Özen & Uzun, 2005; Turunç & Çelik, 2010; Ulukapı, 2013). Ayrıca örgütsel aile desteğinin formel yönünü oluşturan aile dostu uygulamaların iş-aile yaşam dengesi üzerindeki etkisini ortaya çıkaran çalışmalar mevcuttur (Aksu, 2014; Buz, 2009; Ceylan, 2011).

Özetle, ulusal yazında bu konuya dair araştırmalar başlamış olmasına rağmen formel ve enformel olarak bütünsel bakış açısı sunmada yetersizlik söz konusudur. Gerçekleştirilen sınırlı çalışmanın genel örgütsel destek kapsamında konuyu ele aldığı görülmüştür. Genel örgütsel destek, örgütsel aile desteğine kıyasla iş-aile çatışmasını açıklamada zayıf kalmaktadır (Kossek vd., 2011). Son olarak ulusal yazında örgütsel aile desteğinin enformel yönünü yansıtan iş-aile kültürü özelinde herhangi bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısı ile hem formel hem de enformel örgütsel aile desteğini içeren bu çalışma yazın açısından değerlidir.

*Örgütsel aile desteği ve işle bütünleşme* ilişkisine temel sağlayan iş talepleri-kaynakları kuramına göre işle bütünleşme, iş taleplerini gerçekleştirmeye yardımcı fiziki, sosyal ve örgütsel destek gibi iş kaynakları sayesinde ortaya çıkmaktadır (Martin, 2013). Yapılan çalışmalar iş arkadaşlarından ve yöneticiden sağlanan destek gibi kaynakların, işle bütünleşmenin önceli olarak kabul edildiğini göstermektedir (Bakker & Demerouti, 2008; Mauno vd., 2007; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Salanova, 2008). Richman vd. (2008) yaptığı araştırmada destekleyici iş-aile politikaların çalışanın işle bütünleşmesini arttırmada kuvvetli bir öncel olduğunu ve daha uzun süre elde tutulmasını sağladığını saptamıştır.

İş-aile alanı örgütsel davranış yazınında oldukça sık ele alınmış olmasına rağmen, *iş aile çatışması ve işle bütünleşme* arasındaki ilişki son 10 yıl içerisinde araştırılmaya başlanmış ve yeterince incelenmemiştir (Martin, 2013). Bu ilişkiye dair gerçekleştirilen sınırlı sayıda çalışmada iş-aile çatışmasının fazlalığının işle bütünleşmenin azalmasına neden olduğu saptanmıştır (Halbesleben vd., 2009; Mauno vd., 2007). Ertemli'nin (2011) boyutları ele almaksızın gerçekleştirdiği tez çalışmasında iş aile çatışması ve işle bütünleşme arasında ilişki bulunmuştur. Martin (2013) ve Turgut (2011) da benzer şekilde iş-aile çatışmasını bağımsız değişken, işle bütünleşmeyi ise bağımlı değişken olarak ele almış ve aralarında olumsuz bir ilişki bulmuştur.

*Örgütsel aile desteği, iş aile çatışması ve işle bütünleşme arasındaki ilişkiler irdelendiğinde;* iş-aile bağlamında sunulan katkıların çalışan

çıktılarında iş aile çatışmasını azaltarak olumlu etki sağladığı görülmüştür (Behson, 2002). Yapılan bir meta analiz çalışmasında (Butts vd., 2013) aile dostu programları kullanan çalışanların daha az çatışma yaşayarak olumlu iş tutumları gösterdiği saptanmıştır. Araştırmalarda örgütsel aile desteğinin işe ilişkin sonuçlar üzerindeki etkisinin dolaylı olarak ele alındığı görülmüştür (Allen, 2001; Thomas & Gangster, 1995). Diğer araştırmalar da iş-aile kültürünün iş-aile çatışmasını azaltarak işle bütünleşmeyi arttırdığını tespit ederek bunu doğrulamıştır (Fiksenbaum, 2014; Peeters vd., 2009). Turgut'un (2011) yaptığı çalışmada yönetici desteği ve esnek çalışma saatlerinin iş-aile çatışmasını azaltarak bireyin iş rolünü gerçekleştirirken daha yüksek bir enerjiyle işle bütünleştiğini saptamıştır. Her ne kadar bu çalışmaya uygun bir model kurgulanmış olsa da örgütsel aile desteğinin formel ve enformel boyutlarından yalnızca biri ele alınmış ve çalışmada örgütsel aile desteği kavramsallaştırması yapılmamıştır.

Özetle yazında bu üç değişken arasındaki ilişkilerin kapsamlı olarak ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bununla birlikte bugüne kadar az sayıda çalışma iş-aile kültürünün işle bütünleşme ile ilişkisini araştırmış ve henüz iş aile kültürünün sonuçlarına ilişkin dolaylı ilişkiler yeterince test edilmemiştir (Peeters vd., 2009). Ayrıca örgütsel aile desteği alanında yapılan çalışmaların birçoğu gelişmiş, yaşam standartları yüksek ve iş-aile desteğinin yaygın olduğu ülkelerde yapılmıştır (Stock vd., 2016). Yukarıdaki bilgiler ışığında bu çalışmada, aile dostu programlar ile iş-aile kültürünün iş-aile çatışması düzeyini azaltmaya yardımcı olarak çalışanın işle bütünleşmesine olumlu etki yapacağı varsayılmaktadır. Örgütsel aile desteği konusundaki çalışmaların azlığı ve bütünsel bir yaklaşım ile Türkiye bağlamında ilk kez ele alınacak olması nedeniyle yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **B. Araştırmanın Yöntemi**

### **1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi**

Bu çalışmanın temel amacı, "örgütsel aile desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkisi ile bu etkide iş ve aile arasında yaşanan çatışmanın aracı rolünün incelenmesi" olarak belirlenmiştir. Araştırmanın alt soruları kapsamında ise; aile dostu programların iş-aile çatışması üzerindeki etkisi, aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisi, iş-aile kültürünün iş-aile çatışması üzerindeki etkisi, iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisi, iş-aile çatışmasının işle bütünleşme üzerindeki etkisi, aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının aracı rolü, iş-aile

kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının aracı rolü olup olmadığı araştırılmıştır. Ayrıca değişkenlerin alt boyutları düzeyinde nasıl bir etkinin meydana geldiği incelenmiştir.

Bu bağlamda, bağımsız değişken olarak ele alınan aile dostu programlar (formel) ve iş-aile kültürü (enformel) örgütsel aile desteğinin aracı değişken olan iş-aile çatışmasını negatif yönde etkileyeceği ve bu durumun bağımlı değişken olarak seçilen çalışanın işle bütünleşmesini olumlu etkileyeceği varsayılmaktadır. Çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

**H1:** Aile dostu programların iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H2:** İş-aile kültürünün iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H3:** Aile dostu uygulamaların işle bütünleşme seviyesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H4:** İş-aile kültürünün işle bütünleşme seviyesi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H5:** İş-aile çatışmasının işle bütünleşme seviyesi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H6:** Aile dostu uygulamaların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.

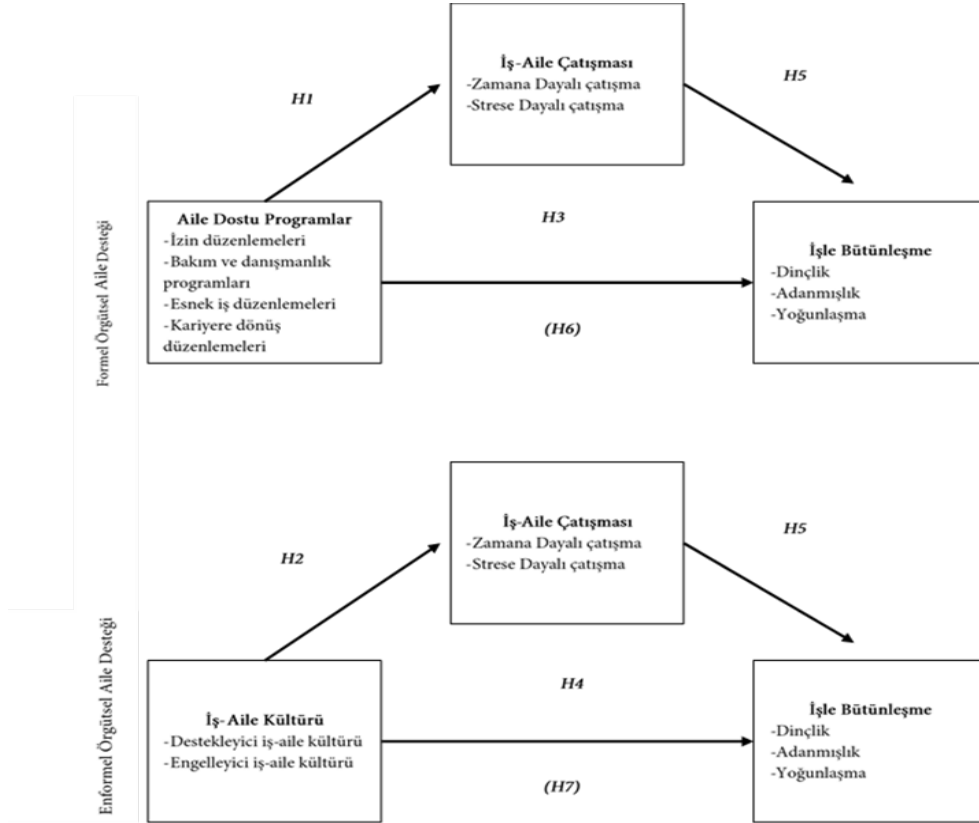
**H7:** İş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.

Ek olarak modelde yer alan aile dostu programların alt boyutlarını oluşturan izin düzenlemeleri, bakım programları, esnek iş düzenlemeleri, kariyere dönüş düzenlemeleri; iş-aile kültürünün alt boyutlarını oluşturan destekleyici iş-aile kültürü, engelleyici iş aile kültürü; iş-aile çatışmasının alt boyutları olan zamana ve strese dayalı çatışma ile işle bütünleşmenin alt

boyutları olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma arasındaki ilişkilere dayalı alt hipotezler incelenmektedir. Şekil 1’de incelenen ilişkiler ağı gösterilmiştir.

## 2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Süreci

Şekil 1. Araştırma Modeli



Araştırmanın amacı doğrultusunda alan araştırmasında doğru sonuçlara ulaşabilmek için aile dostu politikalara sahip kurumlarda çalışan kişilere ulaşılması hedeflenmiştir. Türkiye’de aile dostu programlar yasal zorunluluklar ve duyarlılığın daha yüksek olması sebebiyle kadın çalışanların yoğun olduğu büyük kurumsal firmalarda, örgütsel sonuçlara katkısı ve maliyet göz önünde bulundurularak çoğunlukla beyaz yakalı çalışanlar için düzenlenmektedir. Nitekim, Bardoel vd. (1999) çalışmasında büyük firmalarda sosyal sorumluluğa ilişkin kurumsal baskılar nedeniyle iş-aile politikalarını daha fazla benimsediğini işaret etmektedir.

Bu kapsamda araştırmanın evreni, Capital Dergisi tarafından her yıl belirlenen Türkiye'deki kadın dostu 100 şirkette çalışan beyaz yakalı çalışanlar olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örnekleme ise araştırma evreninde yer alan kurumlarda çalışan evli ve/veya bağımlı (çocuk/yaşlı/engelli) bakım sorumluluğu bulunan çalışanlardan oluşmaktadır. Örneklem sayısını belirleme ve ulaşımda zorluk yaşanması sebebiyle kolayda örnekleme yöntemi seçilmiş olup kesitsel bir çalışma ile anket tekniği kullanılarak bireysel düzeyde çalışan algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Örgüt politikalarına çalışanlardan daha hakim oldukları varsayımı ışığında İnsan kaynakları müdürleri/uzmanlarına çeşitli e-posta grupları aracılığı ile anket formu gönderilmiş ve anket formunu istenen özelliklere uygun çalışanlar ile paylaşımları istenmiştir. Ayrıca sosyal bağlantılar aracılığı ile seçilen kurumlarda çalıştığı belirlenen kişilere anket formu gönderilmiş olup evli ve/veya bağımlı bakım sorumluluğu var ise doldurması ve uygun kişilerle paylaşması rica edilmiştir. Toplamda 217 beyaz yakalı, evli ve/veya bakım sorumluluğu olan çalışan ankete katılmış ve analize dahil edilmiştir.

Anket formunun birinci bölümünde, iş aile çatışması ile ilgili yer alan 6 ifadede, Carlson vd. (2000) tarafından zamana dayalı (3 ifade) iş-aile çatışması ve strese dayalı (3 ifade) iş-aile çatışması olmak üzere boyutlandırılarak geliştirilen ölçekten ve bu ölçeği yüksek lisans tez çalışması kapsamında kullanan ( $\alpha=0,91$ ) Eker'in (2011) çalışmasından yararlanılmıştır. İfadelere verilen cevaplar beşli likert biçiminde alınmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum).

İkinci bölümde 9 ifadeden oluşan işle bütünleşme kavramının ölçülmesinde, Schaufeli vd. (2006) tarafından geliştirilen ve 10 farklı ülkede geçerliliği sınınan dinçlik (3), adanmışlık (3), yoğunlaşma (3) boyutlarını içeren UWES (Utrecht Work Engagement Scale) ölçeğinin kısa versiyonundan yararlanılmıştır. İfadeler beşli likert olarak ne sıklıkta işle bütünleşme davranışı yaşadıklarını belirtecek biçimde sorulmuştur (1: Hiçbir zaman, 5: Her zaman). Geliştirilen üç boyutlu ölçeğin, kültürler arası kullanımının uygun olduğu görüşü bildirildiğinden Schaufeli tarafından internet sayfasında yayınlanan Türkçe versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe dilinde geçerleme çalışması Özkalp ve Meydan (2015) tarafından gerçekleştirilmiş ve güvenilir bulunmuştur ( $\alpha=0,83$ ).

Üçüncü bölümde iş aile kültürü, iki boyutlu olarak destekleyici iş-aile kültürüne ait 11 ve engelleyici iş-aile kültürüne ait 7 ifade içeren toplam 18 ifade

ile ölçülmüştür. İfadeler Dikkers vd. (2007) tarafından geliştirilen iki boyutlu (destekleyici-engelleyici) iş-aile kültürü ölçeğinden yararlanılarak derlenmiştir. Cevaplar beşli likert biçiminde alınmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Destekleyici iş-aile kültürü; örgütsel destek (1-4.ifadeler, Cronbach Alpha: 0,82), çalışma arkadaşları desteği (5-8. İfadeler,  $\alpha$ :0,76) ve yönetici desteğine (9-11. İfadeler,  $\alpha$ :0,82) dair ifadelerle ölçülmüş olup engelleyici iş aile kültürü; beklenen örgütsel zaman talebi (12-14.,  $\alpha$ :0,85), negatif kariyer sonuçları (15-18,  $\alpha$ :0,79) ile ilgili alt ifadelerden oluşmaktadır. İş-aile kültürü ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması çeviri-ters çeviri yönteminden yararlanılmıştır (Brislin vd., 1973). Ardından 100 kişiye pilot test uygulanarak anket ifadelerine son şekli verilmiş, güvenirlik analizi ( $\alpha$ =0,86) ve yapı geçerliliği sağlandıktan sonra tüm örnekleme uygulanmıştır.

Dördüncü bölümde kurumlarda uygulanan aile dostu politikaları ölçülmüştür. İfadeler yüksek lisans tezi kapsamında Buz (2009) tarafından derlenen ( $\alpha$ =0,91) ve Çarıkçı'nın (2001) aile dostu örgüt yapıları makalesinde yer alan kaynaklardan yararlanılarak oluşturulmuştur. Cevaplar beşli likert biçiminde alınmıştır (1: Kesinlikle katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Beşinci bölümde ise demografik sorulara yer verilmiştir.

### 3. Verilerin Analizi

Örneklemeden toplanan verilerin analizi için istatistik paket programı IBM SPSS 22.0 sürümü ve aracılık ilişkilerinin sınanmasında doğrulayıcı olarak Sobel Test kullanılmıştır. Öncelikle verilerin istatistiki uygunluğuna karar vermek üzere gerçekleştirilen normallik testi kapsamında değişkenlerin +1.5-1.5 çarpıklık (iş-aile çatışması: ,032; işle bütünleşme: -,474; iş-aile kültürü: ,102; aile dostu programlar: ,161) ve basıklık (iş-aile çatışması: -1,019; işle bütünleşme: ,260 iş-aile kültürü: -,728; aile dostu programlar: -,322) değerleri aralığında olmasından dolayı normallik varsayımını sağladığı kabul edilmiştir. Güvenirlik analizi sonucunda anketin genel güvenirlik düzeyi katsayısı 0,88 ve alt ölçekleri oluşturan aile dostu programlar, iş-aile kültürü, iş-aile çatışması, işle bütünleşme ölçeklerinin güvenirlik katsayısı sırasıyla 0,897, 0,893, 0,899 ve 0,904 olarak hesaplanmıştır. Analiz sırasında, aile dostu programlar ölçeğinin "çalışana bir yılda en az iki hafta izin verilir." ifadesi; iş-aile kültürü ölçeğinin "Kadınların özel sebeplerden dolayı (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltmaları erkeklerin bunu yapmasından daha makul kabul edilir." İfadesi güvenirliğini düşürdüğünden analizden çıkarılmış ve güvenirlik yükselmiştir. Aile dostu programların alt boyutları olan izin düzenlemeleri, bakım



düzenlemeleri, esnek çalışma düzenlemeleri kariyere dönüş desteğinin güvenilirlik katsayıları sırasıyla 0,92, 0,83, 0,80, 0,75 olarak bulunmuştur. İş aile kültürünün destekleyici iş-aile kültürü ve engelleyici iş-aile kültürü boyutlarının güvenilirlik katsayıları 0,88, 0,84; iş-aile çatışmasının zamana dayalı ve strese dayalı alt boyutları 0,88, 0,87; işle bütünleşmenin dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutları ise 0,86, 0,72, 0,78 olarak hesaplanmıştır.

Faktör analizi kapsamında KMO ve Barlett Küresellik testleri gerçekleştirilmiştir. Buna göre; aile dostu programlar (0,858), iş-aile kültürü (0,804), iş-aile çatışması (0,845) ve işle bütünleşme (0,813) ölçeklerinin KMO değerleri "iyi" seviyesinde olup örneklem büyüklüğü yeterlidir. Barlett Küresellik testi sonucunda ise tüm ölçeklerin ( $p: 0,000 < 0,05$ ) anlamlı olduğu saptanmıştır. Faktör analizi sırasında işle bütünleşme ölçeğinde birden çok faktöre yüklenen "İşim bana ilham verir." ve "Yaptığım işle gurur duyuyorum." ifadeleri ile aile dostu programlar ölçeğinin "Çalışana, işe geliş işten çıkış saatlerinde esneklik (8 saati doldurmak koşuluyla) sağlanır." ifadesi birden çok faktöre yüklendiğinden analiz dışı bırakılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Faktör analizi çerçevesinde oluşan faktörler, faktör yükleri ve açıklanan varyanslara ilişkin bulgular aşağıdaki tablolarda özet olarak sunulmaktadır.

**Tablo 1.** Aile Dostu Programlar Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<i>Faktör 1: İzin Düzenlemeleri</i>	Faktör Yükleri
1.Bir çalışanın eşi hasta olursa hemen izin verilir.	,908
2.Bir çalışanın aile büyüklerinden biri hasta olursa hemen izin verilir.	,900
3.Bir çalışan hasta olursa hemen izin verilir.	,889
4.Bir çalışanın çocuğu hasta olursa hemen izin verilir.	,868
5.Çalışanlarının çocuklarının okul işleri (veli toplantısı vb.) mesai saatlerine denk geldiğinde rahatlıkla izin verilir.	,711
<i>Faktör 2: Bakım ve Danışmanlık Programları</i>	
6.Çocukları olanların çocuklarını bırakabilecekleri yuva/kreş vardır.	,810
7.Çalışanın çocukları varsa bakımı için mali destek verilir.	,773
8.Çalışanın bakmakla yükümlü olduğu aile büyükleri varsa bakım için mali destek verilir.	,739
9.Çocukları olanlar için emzirme odası vardır.	,658

10.Aile konuları ile ilgili danışmanlık verilir.	,657
<i>Faktör 3: Esnek İş Düzenlemeleri</i>	
11. İki kişinin yarımşar gün çalışarak bir işi paylaşmasına izin verilir.	,793
12.Günde 11 saate kadar çalışıp haftalık çalışma saati gereği doldurularak haftanın diğer günlerinde işe gelmemeye izin verilir.	,783
13.Yarı zamanlı çalışmaya izin verilir.	,668
14.Çalışanların gerekli zamanlarda evden çalışmalarına izin verilir.	,664
<i>Faktör 4: Kariyere Dönüş Düzenlemeleri</i>	
15.Doğum nedeniyle izin alan annelere izin süresinin bitiminde işlerine geri dönme süreçlerinde kolaylık sağlanır.	,849
16.Yeni doğan çocuklarıyla zaman geçirmek için annelere 6 aya kadar ücretsiz izin alınmada zorluk çıkarılmaz.	,733
17.Yeni doğan çocuklarıyla zaman geçirmek için babalara yasal babalık izninden daha fazla izin verilir.	,663
18.Doğum yapan annelerin izin bitiminden sonra işe döndüklerinde çalışma saatlerinde esneklik sağlanır.	,514
19.Çocuk okula başlayana kadar ebeveynlerden birine eşinin çalışıyor olması şartı ile yarı zamanlı çalışma hakkı tanınır.	,386

**Çıkarım Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi **Döndürme Yöntemi:** Varimax **Açıklanan Varyans (%):** 0,667

**Tablo 2.** İş-Aile Kültürü Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<i>Faktör 1: Destekleyici İş-Aile Kültürü</i>	Faktör Yükleri
1.Çalışma arkadaşlarım, (geçici olarak) zihnim bakım sorumlulukları (Ev/çocuk, /yaşlı/engelli vb.) ile meşgulken bana yardımcı olurlar.	,814
2.İnsanlar çalışanların bakım (Ev/Çocuk/Yaşlı/Engelli vb.) sorumluluklarını yerine getirme konusunda anlayışlıdır.	,771
3.Yöneticim, özel sebeplerinden dolayı daha az yorucu işlere geçmek isteyen çalışanlara destek verir.	,684
4.Çalışma arkadaşlarımla özel hayatım hakkında konuşurken rahatımdır.	,684
5.Yöneticiler genel olarak çalışanların özel hayatlarını göz önünde bulundurup saygı gösterirler.	,655

6.Yöneticim, özel sebeplerinden dolayı (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltmak isteyen çalışanlara destek verir.	,653
7.Çalışma arkadaşlarım, özel sebeplerinden dolayı (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltmak isteyen çalışanlara destek verir.	,620
8. Yöneticimle özel hayatıma dair konuşurken rahatımdır.	,615
9.Çalışma arkadaşlarım, özel sebeplerinden dolayı daha az yorucu işlere geçmek isteyen çalışanlara destek verir.	,600
10.Özel sebeplerden dolayı iş yükü daha az olan bir pozisyona geçmek isteyen çalışanlar desteklenir.	,481
11.İşten geldikten sonra çalışanın özel hayatına ayıracağı yeterli zamanın kalması önemli kabul edilir.	,413
<i>Faktör 2: Engelleyci İş-Aile Kültürü</i>	,664
12. Özel sebeplerle (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltan çalışanların, kariyerlerinde ilerleme olasılıkları daha düşüktür.	,828
13.Özel sebeplerden dolayı bir terfiyi reddetmek kişilerin kariyerlerinin ilerlemesini olumsuz yönde etkiler.	,791
14.Çalışanların gerektiğinde işlerini özel hayatlarından önde tutmaları beklenir.	,719
15. Ciddiye alınmak için, çalışanların uzun günler boyunca çalışması ve her zaman iş için müsait olmaları gerekir.	,706
16. Kariyerde ilerlemek için, çalışanların düzenli olarak fazla mesaiye kalması beklenir.	,704
17.Özel sebeplerinden dolayı (geçici olarak) çalışma saatlerini azaltan çalışanlar daha az istekli olarak değerlendirilir.	,567

**Çıkarım Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi **Döndürme Yöntemi:** Varimax **Açıklanan Varyans (%):** 0,533

**Tablo 3.** İş-Aile Çatışması Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<i>Faktör 1: Zamana Dayalı Çatışma</i>	Faktör Yükleri
1.İş ile ilgili sorumluluklarıma harcamam gereken zaman nedeni ile aile-içi faaliyetleri kaçırmak zorunda kalıyorum.	,875
2.İşim, aile-içi faaliyetlere istediğim kadar zaman ayırmamı engelliyor.	,843
3.İşime ayırmam gereken zaman, evle ilgili sorumluluklarımı yerine getirmemi ve aile-içi faaliyetlere eşit biçimde katılmamı engelliyor.	,819

*Faktör 2: Strese Dayalı Çatışma*

4.İşten eve geldiğimde çoğunlukla duygusal olarak o kadar tükenmiş oluyorum ki, bu aileme zaman ayırmamı engelliyor.	,870
5.İşteki baskılar nedeni ile bazen eve geldiğimde yapmaktan zevk aldığım şeyleri yapamayacak kadar stresli oluyorum.	,862
6.İşten eve geldiğimde çoğunlukla aile-içi faaliyetlere katılmayacak ve ailevi sorumluluklarımı yerine getiremeyecek kadar bitkin oluyorum.	,762

**Çıkarım Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi **Döndürme Yöntemi:** Varimax **Açıklanan Varyans (%) :** 0,815

**Tablo 4.** İşle Bütünleşme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

<i>Faktör 1: Dinçlik</i>	Faktör Yükleri
1.Çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim.	,908
2.İşteyken güçlü ve dinç hissediyorum.	,830
3.İşimle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.	,675
<i>Faktör 2: Adanmışlık</i>	
6.Yoğun olarak çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim.	,845
5.Sabahları kalktığımda işe seyerek giderim.	,784
<i>Faktör 3: Yoğunlaşma</i>	
9.Çalışırken kendimden geçerim.	,933
8.Kendimi işime kaptırıyorum.	,782

**Çıkarım Yöntemi:** Temel Bileşenler Analizi **Döndürme Yöntemi:** Varimax **Açıklanan Varyans (%) :** 0,807

#### 4. Araştırmanın Bulguları

Çalışmaya katılan personellerin demografik özellikleri Tablo 5'te özetlenmiştir.

**Tablo 5.** Katılımcıların Demografik Özellikleri

Yaş	Frekans (N)	Yüzde (%)	Eşin Durumu	Çalışma	Frekans (N)	Yüzde (%)
18-25	16	7,4	Tam çalışıyor	zamanlı	159	73,3

Örgütsel Aile Desteği, İş-Aile Çatışması ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

26-33	117	<b>53,9</b>	Yarı zamanlı çalışıyor	5	2,3
34-41	61	28,1	Çalışmıyor	32	14,7
42-49	19	8,8	Emekli	3	1,4
50 ve üzeri	4	1,8	Bekar	14	6,5
<b>Cinsiyet</b>			Diğer	4	1,8
Kadın	130	<b>59,9</b>	<b>Aylık toplam gelir</b>		
Erkek	87	40,1	2000-3000	41	18,9
<b>Medeni Hal</b>			3001-4000	35	16,1
Evli	195	<b>89,9</b>	4001-5000	23	11,1
Bekar	20	9,21	5001-6000	95	<b>43,8</b>
Diğer	2	0,09	6001 ve üzeri	19	8,8
<b>Eğitim Durumu</b>			<b>Çocuk sayısı</b>		
Lise	6	2,8	Yok	119	<b>54,8</b>
Üniversite	138	<b>63,6</b>	1	75	34,6
Yüksek Lisans	70	32,3	2	22	10,1
Doktora	3	1,4	3 ve üzeri	1	0,4
<b>Toplam İş Deneyimi</b>			<b>Ailede bakmakla yükümlü olunan kişi</b>		
0-4 Yıl	35	16,1	Var	35	16,1
5-8 Yıl	76	<b>35,0</b>	Yok	182	<b>83,9</b>
10-14 Yıl	59	27,2	<b>Ev işleri için alınan destek</b>		
15-19 Yıl	25	11,5	Destek alıyorum	120	<b>55,3</b>
20 Yıl ve üzeri	22	10,1	Destek almıyorum	97	44,7
<b>Kurumda çalışma süresi</b>			<b>Pozisyon</b>		
0-4 Yıl	130	<b>59,9</b>	Uzman	131	<b>60,4</b>
5-8 Yıl	61	28,1	İlk kademe yönetici	20	9,2
10-14 Yıl	12	5,5	Orta kademe yönetici	57	26,3
15-19 Yıl	4	1,8	Üst kademe yönetici	9	4,1

20 Yıl ve üzeri	10	4,6			
<b>Kurumdaki görevi</b>					
Üretim	25	11,5	İnsan kaynakları	90	41,5
Teknik	2	,9	Satın alma	5	2,3
Operasyon	14	6,5	Denetim	8	3,7
Finans	15	6,9	Tahsilat	21	9,7
Satış ve Paz.	26	12,0	Ar-ge	7	3,2
Müşteri Hiz.	4	1,8			

Katılımcıların kurumlarındaki aile dostu uygulamalar ve iş-aile kültürü ile yaşadıkları iş-aile çatışması ve işle bütünleşme düzeyine yönelik algılarına ilişkin verilerin ortalamaları, standart sapmaları ve değişkenler arasındaki korelasyonlar Tablo 6’da belirtilmiştir. Korelasyon katsayıları incelendiğinde, değişkenler arasında anlamlı ve beklenen seviyede ilişkiler saptanmıştır. Tablo 6’da yer alan verilere göre, aile dostu programlar ( $r: -.44; p < .01$ ) ve iş-aile kültürü ( $r: -.52; p < .01$ ) ile iş aile çatışması arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre çalışanın aile dostu programlara ulaşılabilirlik ve destekleyici iş-aile kültürü algısı arttıkça karşılaşılan iş-aile çatışması azalmaktadır. Aile dostu programlar ( $r: .26; p < .01$ ) ve iş-aile kültürü ( $r: .23; p < .01$ ) ile işle bütünleşme arasında ise pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Dolayısı ile çalışanın aile dostu programlara ulaşılabilirlik ve destekleyici iş-aile kültürü algısı arttıkça hissedilen işle bütünleşme seviyesi de artmaktadır. Ayrıca iş-aile çatışması ile işle bütünleşme arasında ( $r: -.25; p < .01$ ) ters yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Bulguya göre çalışanın iş ve aile arasında yaşadığı çatışma düzeyi arttıkça işle bütünleşme seviyesinde azalma meydana gelmektedir.

**Tablo 6.** Verilere İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	SS.	1	2	3	4
1. Aile dostu uygulamalar	3,06	0,80	<b>(0,89)</b>			
2. İş-aile kültürü	2,90	0,80	0,62**	<b>(0,89)</b>		
3. İş-aile çatışması	3,05	1,02	-0,44**	-,052**	<b>(0,89)</b>	
4. İşle bütünleşme	3,63	0,71	0,26**	0,23**	-,252**	<b>(0,90)</b>

\* $p < .05$  \*\*  $p < .01$  ( ) Güvenilirlik

Tablo 6’da yer alan verilere göre bireylerin çalıştıkları kurumda aile dostu programların sunulmasına (ort.=3,06) dair algıları ortalama değerdedir. Alt boyutlar açısından bakıldığında, aile dostu programlara ulaşılabilirlikle ilgili en yüksek puanlamanın “İzin düzenlemeleri” (ort.=3,83) alanında yapıldığı görülmektedir. Bunu (ort.=3,48) ortalama seviye ile “Kariyere dönüş düzenlemeleri” izlemektedir. Bu anlamda sunulan destekler içerisinde 6 ay ücretsiz izin (ort.=3,92) ve yasal izin sürelerinin bitiminde annelerin işe dönmelerinde kolaylık sağlama (ort.= 3,91) ifadeleri öne çıkmaktadır. Ayrıca çalışan annelerin işe dönüşlerini kolaylaştırmak için çalışma saatlerinde esneklik sağlandığı algısı tespit edilmiştir (ort.= 3,58). Ancak henüz yeni sayılabilecek olan çocuk ilköğretim çağına başlayana kadar ebeveynlerden birine eşinin çalışıyor olması şartı ile isteğe bağlı yarı zamanlı çalışma hakkına dair algılar ortalamanın altındadır (ort.=2,82). “Bakım ve danışmanlık programları” boyutu ele alındığında (ort.=2,42) birçok çalışanın kurumunda yeterli düzeyde bakım ve danışmanlık programı sunulmadığına dair bir tutuma sahip olduğu söylenebilir. Emzirme odasına ulaşılabilirliğe ilişkin algı ortalama düzeyde olup (ort.=3,02) kreş (ort.=2,37) uygulaması örneklem bazında zorunlu olmasına rağmen çalışanların bu uygulamalara ulaşılabilirliğe dair algısı olumsuzdur. Ayrıca danışmanlık desteğinin (ort.=2,52) ortalamanın altında olduğu görülmektedir. Çalışanların çocuk (ort.=2,30) ve aile büyüklerinin bakımına ilişkin (ort.=1,90) maddi destek algıları oldukça olumsuzdur. Benzer şekilde, “Esnek çalışma düzenlemeleri” ulaşılabilirliğine ilişkin ortalamalar düşüktür (ort.=2,38). Çalışanların kurumdaki iş-aile kültürüne (ort.=2,90) ilişkin algılamaları ortalamaya yakındır. İş-aile çatışması düzeylerine ilişkin verilen yanıtlara göre (ort.=3,05) çalışanların ortalama seviyede çatışma yaşadıkları söylenebilir. Ayrıca çalışanların “Çok sık” işle bütünleşme davranışı gösterdiğine yönelik yanıtlar verdiği görülmüştür (ort.=3,63). Buna göre çalışanların genel işle bütünleşme seviyelerinin ortalamanın üzerinde olduğu söylenebilir.

Katılımcıların değişkenlere dair algılamalarının demografik özelliklerine göre farklılaşp farklılaşmadığını saptamak amacıyla ise bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Varyansların eşitliğini sorgulamak için Levene’s, anlamlı farklılıkların kaynağını belirlemek amacıyla da Tukey Testleri uygulanmıştır. T-testi sonuçlarına göre aile dostu programlara dair verilen cevaplar cinsiyete göre farklılaşmaktadır ( $t = -2,259$ ,  $df:215$ ,  $p:.02 < .05$ ). Bu farklılaşma özellikle izin programları ( $t = -3,671$ ,  $df:200$ ,  $p:.00 < .05$ ) ve kariyere dönüş programları ( $t = -2,656$ ,  $df:215$ ,  $p:.00 < .05$ ) kapsamında

gerçekleşmektedir. Erkekler ( $\bar{X}=3,21$ ;  $SS=0,78$ ) aile dostu uygulamaları kadınlara ( $\bar{X}=2,96$ ;  $SS=0,80$ ) nazaran daha yeterli olarak algılamaktadır. Ayrıca iş-aile çatışması düzeyi çocuk sayısına bağlı olarak anlamlı bir farklılık sergilemektedir ( $F=3,309$ ,  $P=.02<.05$ ). Sonuçlar incelendiğinde, çocuğu olmayanlar ile 1 çocuğu olanlar arasında ( $p=0,03<.05$ ) ve 1 çocuğu olanlar ( $\bar{X}:2,78$ ) ile 2 çocuğu olanlar ( $\bar{X}:3,40$ ) arasında ( $p=.02<.05$ ) anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Sonuca göre çalışanın çocuk sayısı arttıkça iş-aile çatışması yaşama ihtimali de artmaktadır. Ek olarak çalışanların çocuk sayısına ( $F=3,498$ ,  $P=.01<.05$ ) göre işle bütünleşme seviyeleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Çocuk sayısına göre işle bütünleşme seviyesindeki gruplar arası farklılaşma düzeyi çocuğu olmayanlar ( $\bar{X}:3,52$ ) ile 1 çocuğu olanlar ( $\bar{X}:3,78$ ) ve 2 çocuğu olanlar ( $\bar{X}:3,91$ ) arasında görülmektedir ( $p=.03<.05$ ).

Araştırma modelinin çok değişkenli olması sebebiyle değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisini ve iş-aile çatışmasının değişkenler üzerindeki aracılık etkisini açığa çıkarmak üzere oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde Baron ve Kenny (1986) tarafından ortaya konan hiyerarşik regresyon analizi kullanılmıştır. Açıklamalar doğrultusunda aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının aracı rolünü test etmek üzere hiyerarşik analiz uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 7'de görülmektedir.

**Tablo 7.** Aile Dostu Programların İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisine ve İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

<i>Model 1</i>									
Bağımsız Değişken	Bağımlı D.	$\beta$	SH	$R^2$	Düz. $R^2$	F	P model	T	P
Aile dostu prog.	İş-aile çatışması	-,563	,078	,193	,190	51,668	,000	-7,188	,000
<i>Model 2</i>									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	$R^2$	Düz. $R^2$	F	P model	T	P
Aile dostu prog.	İşle bütünleşme	,229	,059	,066	,061	15,146	,000	3,892	,000
İş-aile çatışması	İşle bütünleşme	-,177	,046	,064	,060	14,732	,000	-3,838	,000



Model 3									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken								
Aile dostu prog.	İşle bütünleşme	,160	,065			2,478	,014		
İş-aile çatışması		-,121	,051	,090	,082	10,612	,000	-2,397	,017
VIF:1,240		Tolerans:0,806		R <sup>2</sup> değişim/p=,024/,000		Sobel (Z)/p=2,254 /,024			

\*Standardize edilmemiş katsayılar \*SH=Standart Hata

Tablo 7’de yer alan tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde çoklu doğrusallık sorunu olmadığı değerlendirilmiştir. Model 1’deki verilere bakıldığında aile dostu programların iş-aile çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur ( $\beta = -.56, p < .05$ ). Aile dostu programlar yaşanan iş-aile çatışması değişkeninin  $R^2 = \%19,3$ ’nü açıklamaktadır. Bu sonuçtan yola çıkarak **H1** hipotezi desteklenmiştir. Model 2’de yer alan sonuçlar incelendiğinde, aile dostu programların işle bütünleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu ( $\beta = .22, p < .05$ ) ve aile dostu programların işle bütünleşme seviyesine bağlı varyansın  $R^2 = \%6,6$ ’sını açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla **H3** hipotezi desteklenmiştir. Bulgular, iş-aile çatışmasının işle bütünleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu işaret etmektedir ( $\beta = -.17, p < .05$ ). İş-aile çatışmasının işle bütünleşme seviyesine bağlı varyansın  $R^2 = \%6,4$ ’ünü açıklamakta olduğu tespit edilmiştir ve **H5** hipotezi desteklenmiştir. Aracılık etkisini ölçen Model 3 verilerinin sonuçlarına göre, aile dostu uygulamaların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması modele dahil edildiğinde aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisi azalarak devam etmiştir ( $\beta = .16, p < .05$ ). Buradan, aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının “kısmi aracı değişken” olduğu sonucuna varılmaktadır. Ek olarak aile dostu programlar ve iş-aile çatışması işle bütünleşme değişkenini  $R^2 = \%9$  oranında açıklamakta, iş-aile çatışmasının modele eklenmesi ile  $R^2$  değerinde  $\%2,4$ ’lük bir değişim meydana getirmektedir. Aracılık etkisini doğrulamak amacıyla Sobel testi sonuçları da anlamlı bir kısmi aracılık olduğunu göstermektedir ( $z = 2,254, p = 0,024 < 0,05$ ). Sonuç olarak, **H6** hipotezi desteklenmiştir.

İş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının aracı rolünü test etmek üzere hiyerarşik analiz uygulanmıştır. Analiz sonuçları Tablo 8’de görülmektedir.

**Tablo 8.** İş-Aile Kültürünün İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisi ve Bu İlişkide İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

<i>Model 1</i>									
Bağımsız D.	Bağımlı D.	$\beta$	$R^2$	SH	Düz. $R^2$	F	P Model	T	P
İş-aile kültürü	İş-aile çatışması	-,668	,277	,074	,273	82,289	,000	-9,071	,000
<i>Model 2</i>									
Bağımsız	Bağımlı D.	$\beta$	$R^2$	SH	Düz. $R^2$	F	P Model	T	P
İş-aile kültürü	İşle bütünleşme	,199	,051	,059	,046	11,463	,001	3,386	,001
<i>Model 3</i>									
Bağımsız	Bağımlı D.	$\beta$	$R^2$	SH	Düz. $R^2$	F	P Model	T	P
İş-aile Kültürü	İşle bütünleşme	,112		,068				1,642	,102
İş-aile çatışması		-,130	,076	,054	,067	8,772	,000	-2,413	,013
VIF: 1,383		Tolerans: 0,723		$R^2$ değişim/p= ,025/0,01		Sobel (Z)/p=2,318 /,020			

Tablo 8’de yer alan tolerans ve VIF değerleri incelendiğinde çoklu doğrusallık sorunu olmadığı değerlendirilmiştir. Model 1’deki verilere bakıldığında bulgular, iş-aile kültürünün iş-aile çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir ( $\beta = -.66$ ,  $p < .05$ ). İş-aile kültürü yaşanan iş-aile çatışması değişkeninin  $R^2 = \%27,7$ ’sini açıklamaktadır. Bu sonuçtan yola çıkarak **H2** hipotezi desteklenmiştir. Model 2’de yer alan sonuçlar incelendiğinde iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğu ( $\beta = .19$ ,  $p < .05$ ) ve iş-aile kültürünün işle bütünleşme seviyesine bağlı varyansın  $R^2 = \%5,1$ ’ini açıklamakta olduğu görülmektedir. Dolayısıyla **H4** hipotezi desteklenmiştir. Aracılık etkisini ölçen Model 3 verilerinin sonuçlarına göre, iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışması modele dahil edildiğinde iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki anlamlı etkisi kaybolmuştur ( $\beta = ,112$ ,  $p = .10 > .05$ ). Buradan, iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-

aile çatışmasının “Tam aracı değişken” olduğu sonucuna varılmaktadır. Ek olarak iş-aile kültürü ve iş-aile çatışması işle bütünleşme değişkenini  $R^2= \%7,6$  oranında açıklamakta, iş-aile çatışmasının modele eklenmesi ile  $R^2$  değerinde  $\%2,5$ 'luk anlamlı ( $p<.05$ ) bir değişim meydana gelmektedir. Aracılık etkisini doğrulamak amacıyla yapılan Sobel testi sonuçları da anlamlı bir tam aracılık olduğunu göstermektedir ( $z=2,318, p<.05$ ). Sonuç olarak **H7** hipotezi desteklenmiştir.

Aile dostu programlar ile iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının alt boyutları (zamana dayalı ve strese dayalı) kapsamında aracılık rolünü daha detaylı incelemek amacıyla alt hipotezler oluşturulmuş ve hiyerarşik regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

#### **Alt hipotezler:**

**H1a:** Aile dostu programların zamana dayalı çatışma üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H1b:** Aile dostu programların strese dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H2a:** İş-aile kültürünün zamana dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H2b:** İş-aile kültürünün strese dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H5a:** Zamana dayalı çatışmanın işle bütünleşme seviyesi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H5b:** Strese dayalı çatışmanın işle bütünleşme seviyesi üzerinde negatif ve anlamlı bir etkisi vardır.

**H6a:** Aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde zamana dayalı çatışma aracı rol üstlenmektedir.

**H6b:** Aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde strese dayalı çatışma aracı rol üstlenmektedir.

**H7a:** İş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde zamana dayalı iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.

**H7b:** İş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde strese dayalı iş-aile çatışması aracı rol üstlenmektedir.

Tablo 9’da yer alan sonuçlara göre bağımsız değişken olarak ele alınan aile dostu programlar ile iş-aile kültürünün aracı değişken olan zamana dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğu görülmüştür (Aile dostu programlar,  $\beta = -.465$   $p=0,00<0,05$ ; iş-aile kültürü,  $\beta = -.604$   $p=0,00<0,05$  ). Aile dostu programlar zamana dayalı çatışmanın  $R^2=\%11,6$ ’sını açıklarken iş-aile kültürü  $R^2=\%19,7$ ’sini açıklamaktadır (**H1a, H2a kabul**). Ayrıca bulgular aracı değişken olarak ele alınan zamana dayalı iş-aile çatışmasının bağımlı değişken olan işle bütünleşme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu ( $\beta = -.179$   $p=0,00<0,05$ ) ve varyansın  $R^2=\%7,5$ ’ini açıklamakta olduğunu göstermektedir (**H5a**). Daha önce Tablo 7’de aile dostu programların, Tablo 8’de iş-aile kültürünün işle bütünleşmeye olan etkisi açıklandığından tekrar edilmemiştir. Bunun yanı sıra, aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde zamana dayalı iş-aile çatışması modele dahil edildiğinde aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisi azalarak devam etmiştir ( $\beta = .16$   $p<.05$ ). Bu çerçevede, aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde zamana dayalı iş-aile çatışmasının “kısmi aracı değişken” olduğu sonucuna varılmaktadır (**H6a kabul**). İş-aile kültürü açısından bakıldığında işle bütünleşme üzerindeki etkisinde zamana dayalı iş-aile çatışması modele dahil edildiğinde iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki anlamlı etkisi kaybolmuştur ( $\beta = .114$   $p=0,079>0,05$ ). Bu bağlamda, iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde zamana dayalı iş-aile çatışmasının “Tam aracı değişken” olduğu sonucuna varılmaktadır (**H7a kabul**).

**Tablo 9.** Aile Dostu Programların ve İş-Aile Kültürünün İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisinde Zamana Dayalı İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model 1									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	P model	T	P
Aile dostu prog.	Zamana dayalı çatışma	-.465	,088	,116	,112	28,132	,000	-5,304	,000
Model 2									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	P model	T	P
Aile dostu prog.	İşle bütünleşme	,229	,059	,066	,061	15,146	,000	3,892	,000

Örgütsel Aile Desteği, İş-Aile Çatışması ve İşle Bütünleşme Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma

Zamana dayalı çatışma	İşle bütünleşme	-,179	,043	,075	,071	17,469	,000	-4,180	,000
<b>Model 3</b>									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	P model	T	P
Aile dostu prog.		,165	,061					-3,073	,008
Zamana dayalı çatışma	İşle bütünleşme	-,138	,045	,105	,097	12,593	,000	2,686	,002
VIF=1,131		Tolerans: 0,884		R <sup>2</sup> değişim/p=,039/,002		Sobel (Z)/p= 2,624 /,008			
<b>Model 1</b>									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	P model	T	P
İş-aile kültürü	Zamana dayalı çatışma	-,604	,083	,197	,193	52,768	,000	-7,264	,000
<b>Model 2</b>									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	P model	T	P
İş-aile kültürü	İşle bütünleşme	,199	,059	,051	,046	11,463	,001	3,386	,001
<b>Model 3</b>									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	P model	T	P
İş-aile kültürü		,114	,065					1,766	,079
Zamana dayalı çatışma	İşle bütünleşme	-,141	,047	,088	,080	10,380	,000	-2,976	,003
VIF=1,245		Tolerans: 0,803		R <sup>2</sup> değişim/p= ,038/0,003		Sobel (Z)/p= 2,734 /,006			

Strese dayalı çatışması açısından Tablo 10'da yer alan hiyerarşik regresyon analizi sonucuna bakıldığında, bağımsız değişken olarak ele alınan

aile dostu programlar ile iş-aile kültürünün aracı değişken olan strese dayalı iş-aile çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi saptanmıştır (aile dostu programlar,  $\beta = -.660$   $p=0,00<0,05$ ; iş-aile kültürü,  $\beta = -.733$   $p=0,00<0,05$ ) (**H1b, H2b kabul**). Öte yandan, Baron ve Kenny (1986) yöntemine göre aracılık ilişkisinin şartlarından olan aracı değişken strese dayalı iş-aile çatışmasının bağımlı değişken işle bütünleşme üzerindeki etkisi bulunamamıştır ( $p=.22>.05$ ). (**H5b ret**) Hem aile dostu programların hem de iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde strese dayalı çatışma modele dahil edildiğinde  $R^2$ 'deki değişim anlamsız olarak bulgulanmıştır ( $p>.05$ ). Sonuç olarak aile dostu programlar ve iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerinde strese dayalı çatışmanın aracılık rolü olmadığı görülmüştür (**H7a, H7b ret**)

**Tablo 10.** Aile Dostu Programların ve İş-Aile Kültürünün İşle Bütünleşme Üzerindeki Etkisinde Strese Dayalı İş-Aile Çatışmasının Aracı Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Model 1									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	P model	T	P
Aile dostu prog.	Strese dayalı çatışma	-.660	,088	,209	,205	56,845	,000	-7,540	,000
Model 2									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	P model	T	P
Aile dostu prog.	İşle bütünleşme	,229	,066	,066	,061	15,146	,000	3,892	,000
Strese dayalı çatışma	İşle bütünleşme	-.117	,041	,036	,031	7,940	,005	-2,818	,005
Model 3									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	$R^2$	Düzeltilmiş $R^2$	F	P model	T	P
Aile dostu prog.		,192	,066					2,907	,004
Strese dayalı çatışma	İşle bütünleşme	-.056	,046	,072	,064	8,334	,000	-1,220	,224
VIF=1,264		Tolerans: 0,791		$R^2$ değişim/ $p=.006/0,22$		Sobel (Z)/ $p=1,193 /,232$			

Model 1									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	P model	T	P
İş aile kültürü	Strese dayalı çatışma	-,733	,084	,261	,258	76,045	,000	-8,720	,000
Model 2									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	P model	T	P
İş-aile kültürü	İşle bütünleşme	,199	0,059	,051	,046	11,463	,001	3,386	,001
Strese dayalı çatışma	İşle bütünleşme	-,117	,041	,036	,031	7,940	,005	-2,818	,005
Model 3									
Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	$\beta$	SH	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	P model	T	P
İş aile kültürü	İşle bütünleşme	,154	,068	,058	,049	6,585	,002	2,254	,025
Strese dayalı çatışma	İşle bütünleşme	-,062	,048					-1,293	,197
VIF=1,354	Tolerans: 0,739	R <sup>2</sup> değişim/p= ,007/0,197				Sobel(Z)/p=1,270/203			

Tablo 11’de aile dostu uygulamaların ve iş-aile kültürünün alt boyutlar çerçevesinde değişkenler üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizleri sonuçları yer almaktadır. Bulgular, “İzin düzenlemelerinin” ( $\beta = -.37, p < .05$ ), “Bakım ve danışmanlık programlarının” ( $\beta = -.31, p < .05$ ), “Esnek iş düzenlemelerinin” ( $\beta = -.19, p < .05$ ), “Kariyere dönüş düzenlemelerinin” ( $\beta = -.05, p < .05$ ) iş-aile çatışması üzerinde negatif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu ve sırasıyla iş-aile çatışması değişkeninin %14,5, %13,7, %7,6, %6,3’ünü açıkladığını göstermektedir. “Destekleyici iş-aile kültürünün” iş aile çatışması üzerinde negatif ( $\beta = -.57, p < .05$ ), “Engelleyici iş-aile kültürünün” ise iş aile çatışması üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu ( $\beta = .496, p > .05$ ) görülmüş olup destekleyici iş-aile kültürü iş-aile çatışmasının %21’ini, engelleyici iş-aile kültürü ise iş-aile çatışmasının %20.8’ini açıklamaktadır.

**Tablo 11.** Aile Dostu Programların ve İş-Aile Kültürünün Alt Boyutlarının İş- Aile Çatışmasına Olan Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	B	SH	R <sup>2</sup>	F	P model	T	P
İzin düzenlemeleri	-,377	,062	,145	36,427	,000	-6,036	,000
Bakım ve danışmanlık programları	-31,4	,054	,137	34,183	,000	-5,847	,000
Esnek iş düzenlemeleri	-,248	,059	,076	17,632	,000	-,4199	,000
Kariyere dönüş düzenlemeleri	-,262	,069	,063	14,570	,000	-3,817	,000
Destekleyici iş-aile kültürü	-,577	,076	,210	57,099	,000	-7,556	,000
Engelleyici iş-aile kültürü	,496	,066	,208	56,627	,000	7,525	,000

Tablo 12’de gösterilen aile dostu programlar ile iş-aile kültürünün işle bütünleşmenin hangi alt boyutlarını etkilediğine yönelik yapılan basit regresyon analizi sonuçları, aile dostu programların ve iş-aile kültürünün işle bütünleşmenin alt boyutu olan “dinçlik” ( $\beta = .25$ ,  $p < .05$ ,  $\beta = .17$ ,  $p < .05$ ) ve “adanmışlık” ( $\beta = .40$ ,  $p < .05$ , ( $\beta = .34$ ,  $p < .05$ ) boyutu üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğunu göstermektedir. Aile dostu programlar, işle bütünleşmenin alt boyutlarının sırasıyla %6,5, %7,2’sini açıklarken, iş-aile kültürü alt boyutların sırasıyla %3,6, %7,3’ünü açıklamaktadır. Bununla beraber, aile dostu programların ve iş-aile kültürünün yoğunlaşma boyutu üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir.

**Tablo 12.** Aile Dostu Programlar ve İş-Aile Kültürünün İşle Bütünleşmenin Alt Boyutlarına Olan Etkisi ile İlgili Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	SH	R <sup>2</sup>	F	P model	T	P
Aile Dostu Uygulamalar	Dinçlik	,250	,062	,065	16,046	,000	4,006	,000
	Adanmışlık	,409	,072	,132	32,556	,000	5,706	,000
	Yoğunlaşma	,016	,081	-	,041	,840	,202	,840
İş-Aile Kültürü	Dinçlik	,179	,063	,036	8,068	,005	2,840	,005
	Adanmışlık	,341	,073	,092	21,814	,000	4,671	,000
	Yoğunlaşma	,088	,080	-	1,218	,271	1,104	,271



## Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Refah düzeyinin yüksek ve aile dostu yasaların gelişmiş olduğu batı ülkelerinde gerçekleştirilen çalışmalarda, formal ve enformel örgütsel aile desteğinin ayrı ayrı çatışma ve işle bütünleşmeye etkisi ortaya konmuştur. Ancak örgütsel aile desteğinin hem formal hem de enformel yönünün bağımsız değişkenler olarak işle bütünleşme üzerindeki etkisinin ele alındığı ve iş-aile çatışmasının aracılık rolünün incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ulusal yazındaki sınırlı sayıdaki çalışmada ise örgütsel aile desteğinin formal kısmının iş-aile çatışmasına etkisi incelenmiştir. Bununla birlikte örgütsel aile desteğinin enformel kısmını ifade eden iş-aile kültürünü oluşturan öğelerin yalnızca bir kısmı seçilerek iş-aile çatışması ve işle bütünleşme ile ilişkisi ölçülmüştür. Çalışmalarda genellikle içeriğe özgü ailesel kavramlar kullanmak yerine genel örgütsel destek, sosyal destek gibi kavramlar kullanılmıştır. Ayrıca uluslararası yazında yaygın olarak ele alınan iş-aile kültürüne ait herhangi bir kavramsallaştırmaya rastlanılmamıştır. Anılan çalışmalarda çoğunlukla ya tek firma ya da kadın çalışan sınırlamasına gidilmiştir. Oysaki bu durum, erkeklerin de ailevi rollerde sorumluluğunun artmasına rağmen politikaların yalnızca kadınları ilgilendirdiğini ifade eden cinsiyetçi bakış açısının sürdürülmesine hizmet etmektedir.

Yazındaki bu boşluklar ışığında; örgütsel aile desteği formal aile dostu programlar ve enformel iş-aile kültürünü de içerecek şekilde ele alınmış ve kavramsallaştırılmış, işle bütünleşme üzerindeki etkisi ile bu etkide iş ve aile arasında yaşanan çatışmanın aracı rolünün etkisinin araştırılması hedeflenmiştir. Ayrıca uluslararası yazında görece olarak yeni bir çalışma alanı olan iş-aile kültürünün Türkiye’de ilk kez bu kavramsallaştırma altında ele alınarak ölçülmesiyle ulusal yazına kaynak sağlayabilmek ve yabancı yazıyla karşılaştırma olanağı sunabilmek de çalışmanın diğer hedeflerindedir.

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, izin düzenlemeleri ve kariyere dönüşü destekleyen aile dostu politikalara yönelik algıların olumlu olduğu görülmektedir. Ancak 2016 yılında 6663 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun’unun 21. Maddesi ile yürürlüğe giren çocuk ilköğretim çağına başlayana kadar isteğe bağlı yarı zamanlı çalışma hakkına dair algıların olumsuz olması bu kanunun çalışanlar tarafından henüz bilinmediğini veya uygulanmadığını işaret etmektedir. Ayrıca örneklem kapsamında kreş uygulaması yasal olarak zorunlu olmasına rağmen bu desteğin ulaşılabilirliğine dair olumsuz algılanmasında, katılımcıların

birçoğunun çocuk sahibi olmaması ya da kurumdaki iş tecrübelerinin 0-4 yıl arasında olmasından kaynaklı bilgisizliklerinin rol oynamış olabileceği düşünülmektedir. Cinsiyet açısından bakıldığında aile dostu programlara dair algı düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir. Kadınların aile dostu programlara dair algıları erkeklere nazaran daha olumsuz olarak gerçekleşmektedir. Bu sonucun ortaya çıkmasında cinsiyet rollerindeki eşitsizliğin rol oynadığı düşünülmektedir. Thompson vd. (1999) benzer bir söylemde bulunmaktadır. Farklılaşmanın, özellikle izin düzenlemeleri ve kariyere dönüş programları üzerinde gerçekleşmesi bu programların genellikle kadınlara yönelik olarak algılandığını göstermektedir. Bu nedenle programlardan faydalanmak isteyen kadınlar aile dostu programlar hakkında daha fazla bilgi ve ilgiye sahip olduğu için programları daha yetersiz algılamaktadır. İş-aile çatışması seviyesine dair algılar ise çocuk sayısına göre farklılaşmaktadır. Çocuk sayısı arttıkça çalışanın ailevi zaman talebi artmakta ve çatışma meydana gelmektedir. Nitekim bu sonuç yazındaki çalışmalarla (Eker, 2011; Greenhaus & Beutell,1985) tutarlıdır. İlginç şekilde çocuk sayısı arttıkça işle bütünleşme seviyesinin de arttığı görülmüştür. Bu bulgunun ortaya çıkmasında, iş-aile çatışma seviyesinin çok yüksek olmayışı ya da telafi kuramı kapsamındaki bir alandaki sorumluluklara yetişilememesinin diğer bir alanda telafi edilmesi ihtiyacı rol oynamış olabilir.

Araştırmanın tüm ana değişkenleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre, aile dostu programlar ve iş-aile kültürünün iş-aile çatışması üzerinde negatif; işle bütünleşme üzerinde ise pozitif bir etkisi olduğu görülmüştür. İş-aile çatışmasının azaltılmasında aile dostu programlardan ziyade iş-aile kültürünün daha açıklayıcı olduğu saptanmıştır. Bu bulgular yazınla paralel niteliktedir (Allen, 2001; Fiksenbaum, 2014; Hammer vd., 2009; Kossek vd., 2012; Lapierre vd., 2008; Mesmer-Magnus & Viswesvaran, 2006; Thompson vd., 1999; Thompson & Prottas, 2006). Bu bulguyu destekleyecek şekilde Demirtaş ve Bingöl (2016) somut destek ile iş-aile çatışma arasında ilişki bulamazken soyut örgütsel aile desteğinin iş-aile çatışması üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Ceylan (2011) ve Buz (2009) da çalışmalarını aile dostu politikaların zayıf kuvvette etkisi olduğunu doğrulamaktadır. Alt boyutlara bakıldığında, iş-aile çatışması üzerinde en etkili aile dostu programlar izin düzenlemeleri olup bunu bakım ve danışmanlık programları takip etmektedir. Araştırmacılar benzer biçimde en etkili programın izin düzenlemeleri olduğunu doğrulamaktadır (Buz, 2009; Eker,2011; Aksu, 2014; Ülker, 2018). Aile dostu programlar ve iş-aile kültürünün stres kaynaklı ortaya

çıkan iş-aile çatışmasının azaltılmasında zamana dayalı iş-aile çatışmasına göre daha etkili olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre ebeveyn izninin oluşturulması ve daha fazla ihtiyaç izni tanınması gibi programlar sunulmasının, çalışanların yaşadığı stres sonucu ortaya çıkan çatışmayı azaltmada etkili olacağı söylenebilir. İş-aile kültürünün alt boyutları kapsamında, destekleyici ve engelleyici iş-aile kültürünün etkileri benzer düzeyde olduğu görülmüştür. Bu sonuç bu yapılandırmayı oluşturan Dikkers vd. (2007) ve diğer çalışmalar ile paralellik göstermektedir (Anderson vd., 2002; Listau vd., 2017; Timms vd., 2015). Buradan yola çıkarak çalışanların ailevi ihtiyaçları için destek sunmanın, çalışanın hissettiği kaynak yükünü hafifleteceğine; iş ve aile hayatı arasında denge kurmaya çalışırken kaynakların yok olmasının, tehlide uğramasının veya istenen karşılığı vermeyişinin ise iş-aile çatışmasına sebep olacağı sonucuna ulaşılabilir. Bu sonuçlara göre, örgütsel zaman talebi az olduğunda, çalışanın ailesine önem vermesi kariyerine zarar vermediğinde ve örgütten, yöneticiden, çalışma arkadaşlarından ailesine yönelik destek gördüğünde çalışanın zaman ve özellikle stres kaynaklı çatışma düzeyleri daha düşük olacaktır. Dolayısı ile aile faaliyetlerine daha çok zaman ayırabilecek, işten eve gittiğinde ailesine vakit ayırmak için daha hevesli, daha enerjik, daha az stresli ve çok daha olumlu duygular içerisinde olacaktır. Özetle, çalışanların aile dostu uygulamalara ve iş-aile kültürüne yönelik algıları olumlu yönde arttıkça yaşadıkları iş-aile çatışma seviyesi azalacaktır. Özellikle iş-aile kültürü, iş-aile çatışmasının azaltılmasında çok daha etkilidir. Politika yapıcıların bu ilişki doğrultusunda çalışanın ve ailesinin refahını arttırmak için adımlar atması önerilmektedir.

Aile dostu programlar ve iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerinde zayıf bir pozitif etkisi olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar önceki çalışmalarla paralellik göstermektedir (Bakker & Demerouti, 2008; Behson, 2005; Martin, 2013; Richman vd., 2008). Bu çalışmalar ya aile dostu politikaların bir kısmını ya da iş-aile kültürü veya alt boyutlarından bir kısmını ayrı ayrı ele alarak bu sonuca ulaşmışlardır. Dolayısı ile aile dostu politikaların ve iş-aile kültürünün aynı çalışmada işle bütünleşme üzerinde etkili olduğunu belirleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ulaşılan sonuca göre aile dostu programlar ve iş-aile kültürü geliştirildikçe kişilerin işle bütünleşme seviyesinin de belli bir ölçü de artacağı görülmektedir. Örgütlerin çalışanın işle bütünleşmesini performansın bir göstergesi saydıkları günümüzde bu etkinin az da olsa bulunması bu politikaların geliştirilmesine değer olduğu anlamını taşımaktadır. Aile dostu programlar ve iş-aile kültürü, işle bütünleşmenin dinçlik ve adanmışlık boyutu

üzerinde pozitif bir etkiye sahip olup yoğunlaşma boyutu üzerinde etkili olmadığı görülmektedir. Ayrıca, aile dostu uygulamalar ve iş-aile kültürü en çok işle bütünleşmenin adanmışlık boyutunu etkilemektedir. Turgut (2011) tarafından yapılan çalışmada esnek iş saatleri ve yönetici desteğinin işle bütünleşmenin en çok adanmışlık ve dinçlik boyutu ile ilişkili olup yoğunlaşma ile ilişkisi olmadığı bulunmuştur. Buna göre aile dostu programları olumlu algılayan, örgütten, yöneticiden, çalışma arkadaşlarından destek gören, negatif kariyer ve örgütsel zaman talebi ile karşılaşmayan çalışanların, işe karşı kendilerini daha enerjik ve hevesli hissettikleri söylenebilir.

İş-aile çatışmasının işle bütünleşme üzerindeki etkisi incelendiğinde, iş-aile çatışmasının işle bütünleşme üzerinde negatif bir etkisi olduğu görülmüştür. Ulaşılan veriler önceki çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Ertemli, 2011; Halleslaben vd., 2009; Mauno vd., 2007). Bu durumda iş-aile çatışmasının azaltılması yoluyla işle bütünleşme seviyesinin artacağı söylenebilir. Çalışan iş ve aile alanlarındaki sorumlulukları yerine getirme konusunda çatışma yaşadıkça mevcut kaynaklarını bu alana kaydırması ve işle bütünleşme seviyesini azaltması beklenen bir sonuçtur (Mansour & Tremblay, 2016). Bu nedenle örgütlerin çalışanların psikolojik tutumlarını dikkate alması önem taşımaktadır. Alt boyutlar açısından değerlendirildiğinde iş-aile çatışmasının en çok adanmışlıkla, sonra da zayıf kuvvette dinçlik ile ilişkili olduğu; yoğunlaşma ile ilişkisinin olmadığı görülmüştür. Bu sonuç da ulusal yazındaki çalışmalarla tutarlıdır (Ertemli, 2011; Turgut, 2011). Ayrıca zamana dayalı çatışma stresle dayalı çatışmaya göre işle bütünleşme seviyesi üzerinde daha etkilidir. Buna göre zamansal kaynakları kısıtlı olan bireyin, işin çok fazla vaktini alması sonucunda işi ve ailesi arasında sorumlulukları dengeleyememesi, işini severek yapmasını ve işyerindeki enerjisini olumsuz olarak etkilemesi beklenmektedir. Bu nedenle örgütler, iş-aile çatışmasının yalnızca bireyi ilgilendiren bir sorun olmadığını farkına varmalıdır.

Araçlık ilişkisini ölçümlemek üzere yapılan hiyerarşik regresyon ve sobel testi sonuçlarına göre aile dostu programların işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının "kısmi araçlık" rolü olduğu saptanmıştır. Buna göre aile dostu programların kurum içinde daha çok uygulanmasının, çalışanların iş ve aile alanlarına ait sorumlulukları yerine getirmesi hakkında daha az çatışma yaşamasını sağlayarak, çatışmanın azalmasına paralel biçimde çalışanın işle bütünleşme düzeyini kısmen arttıracakı söylenebilir. Boyutlar açısından bakıldığında, zamana dayalı iş-aile çatışmasının kısmi araçlık rolünü gerçekleştirildiği görülmektedir. Bununla birlikte aile dostu programların işle

bütünleşme üzerindeki etkisinde strese dayalı iş-aile çatışmasının aracılık rolü olmadığı görülmüştür. Buna göre örgütlerin sağlayacağı aile dostu politikalarla çalışanın iş ve aile sorumluluklarını yerine getirmesinde yaşadığı zamansal kısıtlığın azaltılması yoluyla işinde çok daha enerjik olmasına ve işini severek yapmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

İş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının aracı rolünü açığa çıkarmak için yapılan analizler sonucunda, iş-aile çatışmasının bu ilişkide “tam aracılık” rolü olduğu görülmüştür. Martin (2013) yaptığı çalışmada benzer şekilde örgütsel desteğin ve çalışma arkadaşları desteğinin işle bütünleşme üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının tam aracılık rolü etkisini saptamıştır. Fiksenbaum (2014) yönetici desteğinin aracılık rolünü saptamıştır. Sonuçlara göre olumlu bir iş-aile kültürünün, çalışanların iş ve aile alanlarına ait sorumlulukları yerine getirmesi hakkında daha az çatışma yaşamasını sağlayarak, çatışmanın azalmasına paralel biçimde çalışanın işle bütünleşme düzeyini arttıracığı söylenebilir. Alt boyutlar açısından bakıldığında, zamana dayalı iş-aile çatışması iş-aile kültürünün işle bütünleşme üzerindeki etkisinde tam aracı rol üstlenmektedir. Aile dostu programlardaki duruma benzer şekilde strese dayalı iş-aile çatışmasının bu ilişkide aracılık rolü olmadığı saptanmıştır. Buna göre örgütten, yöneticiden, çalışma arkadaşlarından destek gören, ailesine önem vermesi nedeniyle olumsuz kariyer sonuçlarıyla karşılaşmayan, örgütün ailesinin önüne geçecek şekilde zaman talebinde bulunmadığı bir iş-aile kültüründe çalışan kişi, zamansal açıdan iş ve aile sorumluluklarını karşılamada daha az sorun yaşayacağından işiyle daha fazla bütünleşebilecektir.

Özetle, aile dostu programlar ve iş-aile kültürü iş-aile çatışmasının azaltılmasına destek olarak işle bütünleşme seviyesinin artırılmasını sağlamaktadır ve çalışma kapsamında bu yönde kurulan ana hipotezleri desteklemektedir. İşle bütünleşme seviyesini arttırmak isteyen örgütlerin aile dostu programlar sunması ve bu programları destekleyici bir iş-aile kültürü oluşturması tavsiye edilmektedir. Bu yolla çalışanın yaşadığı zamansal iş-aile çatışmasını azaltılacak ve bu durum sonuçları olumlu olarak etkileyecektir.

Bulgular ve geliştirilen öneriler ışığında gelecek araştırmalarda, aile dostu programlar ve iş-aile kültürü arasındaki ilişkinin irdelendiği modellemelerin yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ek olarak kesitsel ve bireysel algılara dayalı olarak yapılan bu çalışmanın belirlenmiş örgütler düzeyinde, nitel ve yarı yapılandırılmış sorularla, boylamsal olarak ölçülmesi iş-aile kültürünün ve aile

dostu politikaların bireysel, gruplar arası ve örgütsel düzeyde etkisini anlayabilmek açısından çok daha açıklayıcı olacaktır. Aile dostu politikaların kamuda çok daha geniş olanaklarla sunulması ve bu yönüyle özel sektörden farklılaşması sebebiyle bu ilişkinin kamuda tekrar test edilmesi önerilmektedir. Benzer şekilde kültürlerarası karşılaştırmalı çalışmalar yapılması da faydalı olabilir. Araştırma bulguları sonucunda örgütsel ve ulusal seviyede de birtakım önerilere yer verilmiştir. Buna göre, örgütlerin kurumlarında çalışan demografik profili detaylı olarak inceleyip işlerine yarayacak aile dostu programları sunması önemli bir adım olarak görülmektedir. Bu programların beraberinde insan kaynakları stratejistlerinin önderliğinde örgütsel kültürü destekleyen bir iş-aile kültürünün oluşturulması iş-aile çatışmasının önüne geçecek bir önlemdir. Bu anlamda aile dostu programların kullanılması yöneticiler tarafından teşvik edilmeli ve yöneticiler iş-aile dengesinin önemi konularında eğitimlere destek vermelidir. Ayrıca kreş/anaokulu ve bağımlı bakım programlarının ve buna ilişkin sunulan mali destek programlarının artırılmasının iş-aile çatışmasının azaltılması aracılığıyla işle bütünleşmeye dolayısıyla çalışan ve örgütün performansına katkı yapacak desteği sağlayacağı tahmin edilmektedir. Son dönemlerde yasa koyucular tarafından sunulan pozitif düzenlemelerin sürdürülerek esnek iş düzenlemeleri ve ebeveyn izinleri kapsamında genişletilmesi önerilmektedir.

Son olarak araştırma sürecinde karşılaşılan kısıtlar değerlendirildiğinde; zaman ve maliyet sınırlılıkları nedeniyle anketler internet üzerinden uygulanmıştır. Bu uygulama anket geri dönüş oranı ve anketlerin anlaşılabilirliği açısından olumsuz etkiler yaratmış olabilir. Diğer bir kısıt ise anketi yanıtlayan örneklemdeki katılımcıların yarısından fazlasının çocuk sahibi olmaması ve bu durumun aile dostu politikalara ilişkin algılarını etkileme olasılığıdır. Bununla birlikte çoğunlukla uygulanmakta olan aile dostu politikalara hakim insan kaynakları departmanında çalışan kişilerden veri toplanması ile bu potansiyel sorunun önüne geçildiği düşünülmektedir. İş-aile kültürü yazına yeni girmiş bir kavram olması sebebiyle bu çalışma kavramın gizil değişkenlerini belirlemede yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle gelecek araştırmaların yapısal eşitlik modellemesi ile modeli test etmesi önerilmektedir. Bunun yanı sıra Türkçe'ye çevrilen iş-aile kültürü ölçeğinin daha güçlü bir geçerliliğe kavuşması için doğrulayıcı faktör analizi yapılması, farklı örneklem ve değişkenlerle ilişkisinin araştırılması gereklidir. Araştırmada öngörülen son kısıt ise örgütsel aile desteğinin kavramsallaştırılmasında çalışmaların birbirinden farklılık göstermesi ve ulusal yazında yeterli çalışma olmaması sebebiyle sonuçların

sağlıklı bir karşılaştırmaya izin vermemesidir. Bu nedenle aileye özgü kavramsallaştırmalar kullanan çalışmaların artması ve bu kavramların ulusal kültüre uygun olarak geliştirilmesi gerektiği düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Akın M. (2008). Örgütsel destek, sosyal destek ve iş/aile çatışmalarının yaşam tatmini üzerindeki etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(25), 141-171.
- Aksu B. A. (2014). *İşletmelerde kadın çalışanlara yönelik aile dostu insan kaynakları politikaları, iş-aile çatışması ve desteğinin iş doyumu ile ilişkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: the role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formel organizational initiatives and enformel workplace practices: links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of management*, 28(6), 787-810.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career development international*, 13(3), 209-223.
- Bardoel, E. A., Tharenou, P., & Moss, S. A. (1999). Organizational predictors of work-family practices. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 36(3), 31-49.
- Behson, S. J. (2002). Which dominates? The relative importance of work-family organizational support and general organizational context on employee outcomes. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 53-72.
- Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formel and enformel organizational work-family support. *Journal of vocational behavior*, 66(3), 487-500.
- Brislin, R. W. Lonner, W.J., & Thorndike, R.M. (1973). *Cross-cultural research methods*. Canada: John Wiley & Sons Pub.
- Brough, P., O'driscoll, M. P., & Kalliath, T. J. (2005). The ability of 'family friendly' organizational resources to predict work-family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health*, 21(4), 223-234.

- Butts, M. M., Casper, W. J. & Yang, T. S. (2013). How important are work–family support policies? a meta-analytic investigation of their effects on employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 1-25.
- Buz, D. (2009). *The relationship between family friendly policies and work family conflict with special reference to the moderating effects of depressive symptoms and occupational self efficacy* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198.
- Caillier, J. G. (2016). Does satisfaction with family-friendly programs reduce turnover? A panel study conducted in US federal agencies. *Public Personnel Management*, 45(3), 284-307.
- Carlson, D. S., & Perrewé, P. L. (1999). The role of social support in the stressorstrain relationship: an examination of work-family conflict. *Journal of management*, 25(4), 513-540.
- Carlson, D. S., Kacmar, K. M., & Williams, L. J. (2000). Construction and initial validation of a multidimensional measure of work–family conflict. *Journal of Vocational behavior*, 56(2), 249-276.
- Ceylan, G. (2011). *Aile dostu uygulamaların iş-özel yaşam dengesi üzerindeki etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Cooklin, A. R., Westrupp, E. M., Strazdins, L., Giallo, R., Martin, A., & Nicholson, J. M. (2016). Fathers at work: Work–family conflict, work–family enrichment and parenting in an Australian cohort. *Journal of family issues*, 37(11), 1611-1635
- Çarıkçı, İ. (2001). Örgütlerin aile yaklaşımları çerçevesinde aile dostu örgüt yapıları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 127-138.
- Çarıkçı, İ., & Avşar, N. (2005). Kamu kesimi yöneticilerinde cinsiyet rolü algılamalarının aile dostu düzenleme ve politikalarına etkileri. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 65-78
- Demirtaş, Ö., & Bingöl, D. (2016). Örgütlerde sosyal destek kapsamında örgütsel aile ve amir desteğinin izdüşümleri. *Ataturk University Journal of Economics & Administrative Sciences*, 29(1), 171-186.
- Dickers, J. S., Geurts, S. A., Dulk, L. D., Peper, B., Taris, T. W., & Kompier, M. A. (2007). Dimensions of work–home culture and their relations with the use



- of work-home arrangements and work-home interaction. *Work & Stress*, 21(2), 155-172.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied psychology*, 71(3), 500-507.
- Eker, I. (2011). *İş, aile ve bireysel yaşam uyumu: yaşamın dengesine bazı değişkenlerin etkisinin incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ertemli, B. (2011). *İş aile ve işle çatışmalarının işe cezbolma üzerindeki etkisine yönelik bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Feierabend, A. (2010). Spillover effect of family supportive work environment. *Discussion paper*, No: 11.
- Fiksenbaum, L. M. (2014). Supportive work-family environments: implications for work-family conflict and well-being. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(5), 653-672.
- French, K. A. & Agars, M. D. (2018). Work-family culture in low-income environments: can we generalize?. *Journal of Career Development*, 45(1), 50-67.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992a). Prevalence of work-family conflict: Are work and family boundaries asymmetrically permeable? *Journal of Organizational Behavior*, 13(7), 723-729.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992b). Antecedents and outcomes of work-family conflict: testing a model of the work-family interface. *Journal of applied psychology*, 77(1), 65-78.
- Glaveli, N., Karassavidou, E., & Zafiroopoulos, K. (2013). Relationships among three facets of family-supportive work environments, work-family conflict and job satisfaction: a research in Greece. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3757-3771.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Haar, J. M., & Roche, M. A. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: the mediating effects of life satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 999-1014.
- Halbesleben, J. R. B., Harvey, J., & Bolino, M. (2009). Too engaged? a conservation of resources view of the relationship between work

- engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452-1465.
- Hammer, L., Kossek, E., Yragui, N., Bodner, T., & Hanson, G. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors. *Journal of Management*, 35(4), 837-856.
- Holter, Ø. G. (2007). Men's work and family reconciliation in Europe. *Men and masculinities*, 9(4), 425-456.
- Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek, J. D., & Rosenthal, R. A. (1964). *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kahn W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*. 33(4), 692-724.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: a meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel psychology*, 64(2), 289-313.
- Lapierre, L. M., Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S., Cooper, C. L., Odriscoll, M. P., & Kinnunen, U. (2008). Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work–family conflict, and employee satisfaction: a test of model across five samples. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 92-106.
- Liddicoat, L. (1999). *Stakeholder perceptions of family friendly workplaces: case studies of six New Zealand organisation* [Unpublished PhD thesis]. Massey University, Palmerston North.
- Listau, K., Christensen, M., & Innstrand, S. T. (2017). Work engagement-A double edged sword: a Study of the Relationship between Work Engagement and the Work-Home Interaction Using the ARK Research Platform. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 2(1), 1–13.
- Mansour, S. & Tremblay, D. G. (2016). Work–family conflict/family–work conflict, job stress, burnout and intention to leave in the hotel industry in Quebec (Canada): moderating role of need for family friendly practices as “resource passageways”. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-33.
- Martin, A. B. (2013). *Work/family conflict as a predictor of employee work engagement of extension professionals* [Unpublished PhD thesis]. University of Tennessee, Knoxville.

- Maslach, C. & Leiter, M. P. (1997). *The truth about burnout: how organization cause, personal stress and what to do about it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual review of psychology*, 52(1), 397-422.
- Mauno S., Kinnunen, U., & Ruokolainen, M. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70(1), 149-171.
- Mesmer-Magnus, J. R., & Viswesvaran, C. (2006). How family-friendly work environments affect work/family conflict: A meta-analytic examination. *Journal of labor research*, 27(4), 555-574.
- Mesmer-Magnus, J., Murase, T., Dechurch, L. A., & Jiménez, M. (2010). Coworker informal work accommodations to family: scale development and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 70(3), 511-531.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & Mcmurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of applied psychology*, 81(4), 400-410.
- Noor, N. M. (2004). Work-family conflict, work and family-role salience, women's well being. *The Journal of Social Psychology*, 144, 389-405.
- O'driscoll, M. P., Poelmans, S., Spector, P. E., Kalliath, T., Allen, T. D., Cooper, C. L., & Sanchez, J. I. (2003). Family-responsive interventions, perceived organizational and supervisor support, work-family conflict, and psychological strain. *International Journal of Stress Management*, 10(4), 326-344.
- Özen S., & Uzun, T. (2005). İşyerinde çalışanın yaşadığı çatışmanın azaltılmasında örgütün ve ailenin rolü: polis memurlarına yönelik bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 128-147.
- Özkalp, E., & Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe'de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(3), 1-19.
- Parasuraman, S. Greenhaus, J. H., & Granrose, C. S. (1992). Role stressors, social support, and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational behavior*, 13(4), 339-356.
- Peeters, M., Watez, C., Demerouti, E., & De Regt, W. (2009). Work-family culture, work-family interference and well-being at work: Is it possible to distinguish between a positive and a negative process?. *Career Development International*, 14(7), 700-713.

- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: a review of the literature. *Journal of applied psychology, 87*(4), 698-714.
- Richman, A. L., Civian, J. T., Shannon, L. L., Jeffrey Hill, E., & Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements and occasional flexibility to employee engagement and expected retention. *Community, work and family, 11*(2), 183-197.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of organizational Behavior, 25*(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: a cross-national study. *Educational and psychological measurement, 66*(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., & Salanova, M. (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. The individual in the changing working life, 380-402. <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/293.pdf>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness studies, 3*(1), 71-92.
- Stock, R. M., Strecker, M. M., & Bieling, G. I. (2016). Organizational work-family support as universal remedy? A cross-cultural comparison of China, India and the USA. *The International Journal of Human Resource Management, 27*(11), 1192-1216.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: a control perspective. *Journal of applied psychology, 80*(1), 6.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational behavior, 54*(3), 392-415.
- Thompson, C. A., Jahn, E. W., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2004). Perceived organizational family support: a longitudinal and multilevel analysis. *Journal of Managerial issues, 54*5-565.

- Thompson, C. A. & Prottas, D. J. (2006). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of occupational health psychology, 11*(1), 100-118.
- Timms, C., Brough, P., O'driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O. L., Sit, C., & Lo, D. (2015). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources, 53*(1), 83-103.
- Turgut, T. (2011). Çalışmaya tutkunluk: iş yükü, esnek çalışma saatleri, yönetici desteği ve iş-aile çatışması ile ilişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25*(3-4), 155-179.
- Turunç, Ö. & Çelik, M. (2010). Algılanan örgütsel desteğin çalışanların iş-aile, aile-iş çatışması, örgütsel özdeşleşme ve işten ayrılma niyetine etkisi: savunma sektöründe bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 14*(1), 209-232.
- Ulukapı, H. (2013). *Algılanan örgütsel desteğin iş-yaşam dengesine etkisi: Konya Üniversiteleri* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülker, V. (2018). *Aile dostu politikaların işgörenlerin kariyer tatminleri ve yaşam doyumlarına olan etkisi* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Namık Kemal Üniversitesi.
- Wooten, L. P. (2004). *Creating family-friendly organization*. USA: Chowdhury, Next Generation Business Handbook.
- 6663 Sayılı Gelir Vergisi Kanunu ile Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (2016, Şubat 10). Resmi Gazete, Sayı 29620, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/02/20160210.pdf>

