

Yayın Geliş Tarihi: 29.04.2020
Yayına Kabul Tarihi: 10.08.2021
Online Yayın Tarihi: 30.09.2021
http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.728696

Dokuz Eylül Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Cilt: 23, Sayı: 3, Yıl: 2021, Sayfa: 1357-1380
ISSN: 1302-3284 E-ISSN: 1308-0911

Araştırma Makalesi

AİLE DESTEKLEYİCİSİ İŞ ORTAMININ İŞ TATMİNİ VE İŞTEN AYRILMA EĞİLİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: İŞ-YAŞAM DENGESİNİN ARACI ROLÜ¹

*Fatma ÇAM KAHRAMAN**
*Gönen İlkar DÜNDAR**

Öz

Denge pek çok alanda olduğu gibi, iş yaşamında bulunan bireyler açısından da önemlidir. Bir yandan işteki diğer yandan iş dışındaki sorumluluklarını yerine getirmeye çalışan bireyler zaman zaman bu dengeyi kurmakta zorlanmaktadır. Dengeyi sağlamada işgörenlerin kendi çabalarının dışında örgütün formal ve informal desteği, bireylerin iş-yaşam dengelerini daha iyi sağlamalarını, dengenin sağlanması da örgütsel sonuçları etkileyebilir. Bu doğrultuda mevcut araştırmada formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Ulusal literatürde rastlanmayan aile destekleyicisi iş ortamının farklı boyutlarıyla bütüncül bir şekilde incelenmesi önemlidir.

İstanbul, Kocaeli ve Kırklareli’de farklı sektörlerde çalışan 300 beyaz ve mavi yakalı işgörenden toplanan verilerin incelenmesi için Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Analizler sonucunda aile destekleyicisi iş ortamının (formal ve informal) iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin kısmi aracı rolü olduğu saptanmıştır. İş-yaşam dengesinin kısmi aracı rolünün olması, bu modelde farklı değişkenlerin aracı rolünün olabileceğini göstermektedir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı değişkenlerin aracı rolünün incelenmesi alana katkı sağlayacaktır.

¹ Bu araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde "Formal ve İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının Örgütsel Sonuçlar Üzerindeki Etkisinde İş Yaşam Dengesinin Aracı Rolü" başlığıyla doktora tezi olarak 2018 yılında tamamlanmıştır.

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):

Çam Kahraman, F., Dündar, G. İ. (2021). Aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisi: iş-yaşam dengesinin aracı rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23 (3), 1357-1380.

* Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Kent Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Psikoloji, ORCID: 0000-0002-8053-1287, fatmacamkahraman@gmail.com.

* Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi, ORCID: 0000-0002-1097-1236, gdundar@istanbul.edu.tr.

Anahtar Kelimeler: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı, İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamı, İş- Yaşam Dengesi, İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi

THE IMPACT OF FAMILY SUPPORTIVE WORK ENVIRONMENT ON JOB SATISFACTION AND INTENTION TO LEAVE THE WORK: THE MEDIATING ROLE OF WORK-LIFE BALANCE²

Abstract

Balance is an important issue for employees, like in most of fields. Employee sometimes hardly balance the responsibilities between work and non-work. In addition to individual efforts, organizational efforts are also important to establish the balance. Family supportive work environment that is created by organizations can effect the work-life balance perceptions of employees, this fact can also effect organizational outcomes. Accordingly, the aim of this study is to find out the mediating role of work-life balance in the relationship between family supportive work environment and job satisfaction and intention to leave the work. Family supportive work environment has not been encountered in national literature, examining this notion with its different types is important.

The sample of this study consisted of 300 white and blue collar employees working in different sectors and organizations in Istanbul, Kocaeli and Kirklareli. Multiple Regression Analysis was conducted to test the mediation model. The results indicated that work-life balance had partial mediator role on the relationship between family supportive work environment (formal and informal) and job satisfaction, and also intention to leave the work. Partial mediation role of work-life balance demonstrates potential mediation role of different variables in this model. Investigating the mediation role of different variables will contribute to the field in the future.

Keywords: *Formal Family Supportive Work Environment, Informal Family Supportive Work Environment, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Intention to Leave the Work*

GİRİŞ

Son yıllarda işletmelerdeki küçülmeler sonucunda işgörenlerin işyükünün artması, örgütler arası rekabetin ve buna bağlı olarak çalışma hızının artması, bireylerin yaşam beklentilerinin ve tek başına yaşayan birey sayısının artması, her iki eşin de iş yaşamında bulunması gibi gelişmeler sonucunda iş yaşamında bulunan pek çok kişi için ‘aile dostu işletme’, ‘iş-yaşam entegrasyonu’ ve ‘zaman yönetimi’ gibi konular önemli hale gelmiştir (McCarragher ve Daniels, 2002:7).

Özellikle teknolojinin sağladığı hızlı haberleşme sayesinde işgörenlerin işteyken iş dışındaki sorumluluklarını, iş dışındayken işteki sorumluluklarını yerine

² This research was completed in 2018 as a PhD thesis with the title "The Impact of Formal and Informal Family Supportive Work Environment on Organizational Outcomes: The Mediating Role of Work-Life Balance" at Istanbul University Institute of Social Sciences.

getirdikleri gözlenmektedir. Bu durum her ne kadar işgörenlerin hayatını kolaylaştırıyor gibi görünse de iş ve iş dışındaki yaşam arasındaki sınırın ortadan kalkması nedeniyle işgörenlerin bu farklı yaşam alanlarındaki rollerine ilişkin sorumluluklarıyla başa çıkmada zorlanmalarına yol açabilmektedir.

İşgörenlerin iş dışındaki -ev, çocuk ve yaşlı bakımı, eğitim gibi- sorumluluklarının yarattığı baskının yanında çalıştıkları örgütlerin verimlilik ve performans odaklı yaklaşımları bireylerin daha uzun sürelerle çalışmalarına mâl olarak, hissettikleri baskının daha da artmasına neden olmaktadır. Farklı alanlardan gelen bu baskılarla baş etmek zorunda kalan işgörenlerin iş dışındaki çeşitli kaynaklardan (eş, anne-baba ve arkadaş gibi..) destek alma şansları daha yüksek olmasına rağmen, bu kaynaklar tek başına yeterli olmamaktadır. Örgütlerin destekleyici politikalarının ve yöneticilerinin varlığı, işgörenlerin iş ve iş dışındaki yaşamları arasında denge kurmalarını kolaylaştırabilir. İş-yaşam dengesinin sağlanması da çalışan tutumları üzerinde olumlu etkiler sağlayabilir. Fakat örgütün aile destekleyicisi bir iş ortamına sahip olmaması hem bireyler, hem de örgütler açısından bir takım olumsuz sonuçlara sebep olabilir. Örgütler yetenekli çalışanlarını kaybetme riski ile karşılaşmakta; işgörenler açısından da yüksek stres düzeyi, devamsızlık, işten ayrılma ve düşük bağlılık ve tatmin düzeyi ortaya çıkabilmektedir.

Bu bağlamda mevcut araştırmada formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolü incelenecektir.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Aile Destekleyicisi İş Ortamı

Çalışanların örgüte yaptıkları katkının yanında, örgütün kendilerinin iyilik hallerine ne kadar değer verdiğine ilişkin inançları örgütsel destek olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd.,1986). Örgütsel desteğin genel ve spesifik içerikli olmak üzere iki farklı türü bulunmaktadır. Spesifik içerikli örgütsel desteğe dahil olan aile desteği, örgütün çalışanlarının sadece iş rollerini değil iş dışındaki rollerini de başarılı olarak yürütebilmelerini önemsemeleri ve önemsediklerini de farklı yollarla göstermelerini içerir (Kossek vd.,2011: 3).

Literatürde -özellikle 90'lı yıllarda- aile dostu uygulamalar konusundaki çalışmaların ağırlıkta olduğu görülmektedir (Örn., Ezra & Deckman, 1996; Grover & Crooker, 1995; Schwartz, 1996). Fakat 2000'li yılların başından itibaren aile desteğinin informal boyutu da incelenmeye başlanmıştır (Örn.,Allen, 2001; Foley vd., 2006). Örgütün aile desteğinin bu iki boyutunu birlikte değerlendiren araştırmaların çoğunlukla uluslararası literatürde yer aldığı görülürken (Örn., Behson, 2005; Thompson & Prottas, 2005); ulusal literatürde bu kavramların incelendiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Halen toplulukçu bir kültüre sahip olan ülkemiz açısından -aile kavramına verilen değer göz önüne alındığında- aile desteği kavramının bu araştırma kapsamında incelenmesi önemlidir.

Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı

Örgütün aile desteği kapsamında esnek çalışma biçimleri ve aile dostu uygulamalar gibi formal uygulamalar geçmişte çoğunlukla çalışan anneleri desteklemeye odaklıyken, günümüz uygulamaları artık sadece çalışan anneleri değil babaları, çalışan öğrencileri ve hatta yaşlı bireyleri de destekleme amacıyla kullanılmakta ve ailevi sorumlulukların yanında yaşamdaki farklı sorumlulukları da göz önüne almaktadır (Lockwood, 2003: 2; McCarraher & Daniels, 2002: 32).

Örgütlerin formal aile desteğine yönelik uygulamalardan bazıları aşağıdaki gibidir;

- Sıkıştırılmış iş haftası, vardiya değişimi, dönemsel çalışma (Fleetwood, 2007:389)
- İş paylaşma, tele-çalışma olanağı, çocuk bakım merkezleri (Ruderman, 2005: 496)
- Esnek iş programları, esnek ödeme hesapları ve part time çalışma (Jex, 2002:203)

Yukarıda sıralanan uygulamalardan bazıları doğrudan çalışanları desteklemeye yönelikken (Örn., esnek iş programları, çocuk bakım merkezleri gibi), bazıları ise örgütün müşteri talepleriyle daha kolay başa çıkması ve tam zamanlı istihdamın yol açtığı maliyetten kurtulmak için oluşturulan istihdam biçimlerini (Örn., dönemsel çalışma, part time çalışma) kapsar.

İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamı

Örgütlerde sadece formal(resmi) kurallar değil, informal(resmi olmayan) kurallar da yer almaktadır. Örgütün formal olmayan bu boyutu, yazılı olmayan kuralları ve örgüt kültürünü kapsar (Holt & Taulow, 1996: 85). Örgütlerin informal boyutu kapsamında “aile desteği” de önemli bir kavramdır. Bir yandan örgütün bu konudaki felsefesi, diğer yandan ilk yöneticinin davranış ve tutumları bu hususta belirleyici olabilir.

Aile destekleyicisi örgüt felsefesi, örgütün işgörenlerinin iş ve aile yaşamlarını etkili olarak yönetebilmeleri için verdiği destek konusunda paylaşılan inançlar ve varsayımları kapsarken (Thompson vd.,1999: 392): *Aile destekleyicisi yönetici davranışları* ise astlarının iş-yaşam dengesini sağlama çabalarını destekleyen kişi olarak kısa özel telefon görüşmelerine müsaade etme, esnek çalışma isteğini önemseme gibi konularda yardımda bulunmayı içeren bir kavramdır (Thomas & Ganster, 1995:7). Örgütün aile desteğine yönelik bu çabaları, işgörenlerin iş ve iş dışından gelen taleplerle başa çıkma ve kolaylaştırabilir.

Aycan ve diğerlerinin (2007) geliştirdiği hayat modeline göre bireyler farklı alanlardan (aile, iş, kişisel) gelen taleplerle karşılaşmakta ve bu taleplerin

karşılansında farklı destek tipleri (işteki, ailedeki ve kişinin sahip olduğu destek ve kaynaklar) katkı sağlayabilir. Bu destekler sayesinde taleplerin karşılanması sonucunda iş-yaşam dengesi kurulabilir. İş-yaşam dengesi kurulamaz ise iş, aile ve kişisel alanlarda bir takım sıkıntılar ortaya çıkabilir.

İş ve aile alanları arasındaki sınırların varlığını öne süren Sınır Teorisi kapsamında işgörenler ‘sınırı geçiş izimli bireyler’ ve örgüt ve yöneticiler ise ‘sınır koyucular’ gibi kavramlarla ifade edilmiştir. Sınırı geçiş izimli bireyler olan işgörelere alandaki sınır koyucular (örgüt, yönetici) tarafından daha fazla otonomi sunulması halinde iş ve aile arasındaki dengenin daha kolay sağlanacağı öne sürülmüştür (Clark, 2000). Yapılan farklı araştırmalarda da aile dostu politika ve uygulamalarla birlikte işgörelerin iş-yaşam dengelerini daha kolay sağladıkları belirtilmiştir (Glynn vd., 2002; Hill vd., 2001; Hoyman & Duer, 2004).

Sosyal Mübadele Teorisi çerçevesinde ele alındığında, örgütsel desteğin algılanması sonucunda işgörelenler örgüte yüksek düzeyde performans ve bağlılıkla karşılık vereceklerdir (Eisenberger vd., 2001: 44). Tosun ve Keskin (2017) tarafından yürütölen bir alan araştırmasında 1990-2017 yılları arasında üç uluslararası dergide yayınlanan makaleler taranmış ve sonuç olarak örgüt tarafından iş-yaşam dengesini desteklemeye yönelik olarak sunulan hizmetlerin çalışanların işten ayrılma ve devamsızlık oranlarının yanında işe ilişkin tutumları üzerinde önemli etkileri olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışan dostu olarak da adlandırılan bu uygulamaların sadece çalışanları değil, aynı zamanda işletmelerin verimliliği ve kurumsal iletişimi ile de ilişkili olduğu görölmüştür.

İş-Yaşam Dengesi

Günümüzde işgörelenler iş ve iş dışındaki yaşamlarında farklı rolleri üstlenmek zorunda kalmaktadırlar. Bu farklı rollerin sorumlulukları ile başa çıkmaya çalışan işgörelenler için iş-yaşam dengesinin sağlanması önemli bir mesele haline gelmiştir (Vatansever, 2010: 203).

İş-yaşam dengesinde “iş” istihdam edilmeyi, “yaşam” ise iş dışında yer alan pek çok faaliyeti kapsayan bir kavramdır. Bu kavram, iş ve iş dışındaki yaşam için ortaya konmuş pratik bir kısaltmadır (Guest, 2002: 262). İş-yaşam dengesine ilişkin pek çok tanımlamaya rastlanmış olup bu tanımlamalardan bazıları aşağıdaki gibidir;

• “Çalışanın, iş ve aile yaşamlarındaki rol beklentilerini başarılı olarak gerçekleştirmesi” (Grzywacz & Carlson, 2007: 458)

• “İş ve iş dışından gelen taleplerin birbiriyle çatışmaması” (Greenblatt, 2002: 179)

• “İş ve iş dışında yer alan sorumluluklar arasında dengenin sağlanması” (Swarnalatha & Rajalakshmi, 2016: 3)

Son yıllarda iş-yaşam dengesi konusunda önemli teorilerden biri olan Sınır Teorisi, iş ve aile alanları arasında bir sınırın bulunduğunu ve bireylerin bu sınırlar

arasında günlük olarak geçiş yaptıklarını, bu sebeple iş ve ailenin birbirini etkileyen alanlar olduğunu öne sürmektedir (Clark, 2000).

Rol Teorisi'ne göre bireylerin çoklu rollerinin olması rol çatışması veya rol yükü gibi zorlanmalara sebep olabilir. Rol yükü sebebiyle artan işyükü bireylerin kendilerini boğulmuş hissetmelerine; rol çatışması sonucu ise bir rolün yerine getirilmesi diğer rolün yerine getirilmesini engelleyebilir (Arthur ve Cook, 2003: 222). İş-Aile Çatışması teorisine göre de farklı yaşam alanlarından gelen talepler karşısında bireyler seçim yapmak zorunda kalabilirler ve bunun sonucunda bazı çatışmalar yaşayabilirler (Greenhaus & Beutell, 1985; Guest, 2002).

Farklı teorilerde de belirtildiği üzere iş-yaşam dengesini sağlayamayan bireylerin psikolojik ve fizyolojik bir takım sorunlarla karşılaşmaları kaçınılmazdır. Bu sorunlar hem bireylerin fizyolojik ve psikolojik durumları üzerinde, hem de örgüte yönelik tutumları üzerinde etkiler yaratabilir.

Düşük düzeydeki iş-yaşam dengesinin zayıf psikolojik ve fizyolojik sağlık, madde bağımlılığı ve azalan aile işlevselliği gibi bireysel sonuçlarının yanında; düşük düzeyde verimlilik, örgütsel bağlılık, kariyer tatmini ve yüksek düzeyde iş stresi, tükenmişlik, işten ayrılma eğilimi ve devamsızlık gibi örgütsel sonuçları olduğu ortaya konmuştur (Balmforth & Gardner, 2006; Lingard vd., 2007; Prescott vd., 2008; Wang, 2006).

İş Tatmini

İş tatmini, örgütsel davranış alanında önemli kavramlardan biridir. Farklı değişkenlerle olan ilişkileri sebebiyle literatürde hakkında en fazla araştırma yapılan iş tutumlarından biridir (Jex, 2002:116; Spector, 1997:1). En genel tanımıyla işgörenin işiyle ilgili pozitif (veya negatif) bir değerlendirmede bulunmasını (Weiss, 2002: 175) içeren bu kavram, işin farklı yönlerine (örgüt içi iletişim, ücret, kariyer, performans vb) ilişkin tutumları içerir. Bu farklı yönlerin bir veya birden fazlasına ilişkin memnuniyet durumu iş tatminini etkiler (Izgar, 2012: 119).

İş tatmininin ele alındığı pek çok çalışmada iletişim (Adams & Bond, 2000; Pincus, 1986), örgüt kültürü (Lok & Crawford, 2004; Lund, 2003; Tsai, 2011), liderlik (Bogler, 2001; Loke, 2001; Rad & Yarmohammadian, 2006), performans (Bakotić, 2016; Wright vd., 2007) ve örgütsel bağlılık (Carmeli & Freund, 2004; Fu & Deshpande, 2013) gibi farklı değişkenlerle olan ilişkileri olduğu saptanmıştır. Bu değişkenlerin yanında iş tatmininin formal (Allen, 2001; Hill, 2005) ve informal aile destekleyicisi iş ortamının (Behson, 2005; Thompson & Prottas, 2005) yanında iş-yaşam dengesi (Fisher-Mcauley vd.,2003) gibi değişkenlerle de ilişkili olduğu belirlenmiştir.

İşten Ayrılma Eğilimi

Bu çalışmada bağımlı değişken olarak ele alınan bir diğer değişken işten ayrılma eğilimidir. İşten ayrılma eğilimi kavramı genel anlamıyla, bir işgörenin çalıştığı örgütten ayrılma isteğini içerir (Bouckenooghe vd.,2013: 108). İşgörenin

işini değiştirme olasılığını gösteren bu eğilim bireyin gönüllü olarak örgütten ayrılmasına neden olur. Fiili işten ayrılma davranışının bu eğilimle birlikte artacağı beklenmektedir (Bandhanpreet vd., 2013). Genel bir ilke olarak bir davranışa yönelik eğilimin yüksek olması, davranışın gerçekleşmesi olasılığını da artırır (Ajzen, 1991).

Farklı araştırmalarda ele alınan bu değişkenin iş tatmini (Applebaum vd., 2010; Fisher-McAuley vd., 2003), tükenmişlik (Zhang & Feng, 2011), örgütsel vatandaşlık davranışı (Coyne ve Ong, 2007), örgüte bağlılık (Schwepker, 2001; Udo vd., 1997) ve stresle (Applebaum vd., 2010) ilişkisi ortaya konmuştur.

İş tatmini gibi işten ayrılma eğiliminin de iş-yaşam dengesi (Fisher-McAuley vd., 2003; Lee vd., 2013), formal (Arthur & Cook, 2003) ve informal aile destekleyicisi iş ortamı (Thompson vd., 1999; Thompson & Prottas, 2005) ile ilişkili olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır.

Literatürdeki bu bulgular göz önüne alındığında örgütler işgörenleri için aile destekleyicisi bir iş ortamı oluşturmaları neticesinde onların iş-yaşam dengelerini sağlamalarını kolaylaştıracak, iş-yaşam dengesinin sağlanması da yüksek iş tatmini ve düşük işten ayrılma eğilimini beraberinde getirecektir.

Pek çok işletmede, çalışanların örgüte yönelik tutumları üzerinde etkisi olabilecek işle ilgili faktörlere (örn., örgütsel iklim, liderlik türü, örgüt kültürü, ücret düzeyi, fiziksel koşullar gibi..) ilişkin bir öngörü bulunurken; iş dışındaki faktörler çoğunlukla görmezden gelinmektedir. Fakat örgütler, çalışanlarının sadece iş üreten varlıklar olmadığını, iş dışında da yaşamları olduğunu kabul ederek onlara bütüncül açıdan yaklaşmalıdırlar.

ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

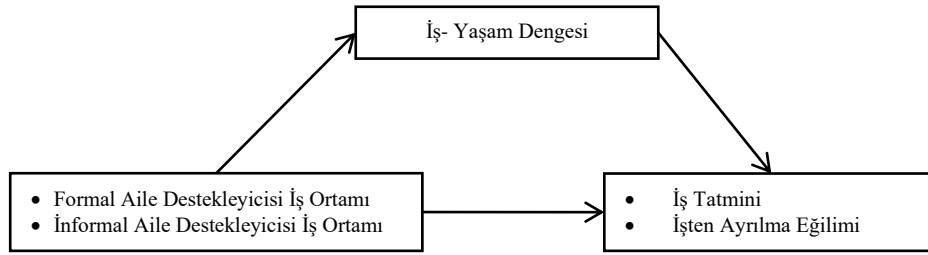
Bu araştırmada çalışanların aile destekleyicisi iş ortamı algılarının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimleri üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolünün olup olmadığının incelenmesi amaçlanmıştır.

Halen toplulukçu kültürün baskın olduğu ülkemiz açısından aileye verilen önemin devam etmesinin yanı sıra yeni kuşakların iş yaşamından beklentilerinin değişmesi de çalışan tutumları üzerinde aile destekleyicisi iş ortamının etkilerinin incelenmesini önemli hale getirmektedir. Ulusal literatürde bu konudaki araştırmaların çoğunlukla aile dostu uygulamalar bağlamında ele alınarak, uygulamalar dışındaki faktörlerin (Örn., yönetici davranışları, örgüt felsefesi) göz ardı edilmesine karşın bu araştırmada örgütün aile desteğinin bütüncül olarak incelenmesinin literatüre önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamı bağımsız değişkenler: iş tatmini, işten ayrılma eğilimi gibi örgütsel sonuçlar bağımlı değişkenler olarak ele alınacak olup; iş-yaşam dengesi aracı değişken olarak incelenecektir (Bkz., Şekil 1).

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Bu çalışma kapsamında sınanması düşünülen hipotezler aşağıdaki şekildedir;

H1: Formal aile destekleyicisi iş ortamının (a) iş tatmini ve (b) işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş- yaşam dengesinin aracı rolü vardır.

H2: İnformal aile destekleyicisi iş ortamının (a) iş tatmini ve (b) işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş- yaşam dengesinin aracı rolü vardır.

Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örneklemini farklı sektörlerde çalışan beyaz ve mavi yakalı toplam 300 işgören oluşturmaktadır. Kolayda örnekleme yöntemiyle araştırmaya dahil edilen katılımcılar İstanbul, Kırklareli ve Kocaeli illerinde çalışan bireylerdir.

Katılımcılara araştırmanın anketi hem online hem de kağıt kalem testi şeklinde ulaştırılmıştır. 202 katılımcı kağıt kalem testi ile, 98 katılımcı da online versiyonu ile anketi yanıtlamıştır.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde %41'inin erkek, %59'unun kadın olduğu; %48,3'ünün 18-30 yaş arası, %41,3'ünün 31-44 yaş arası, %9'unun da 45 yaş ve üzeri bireyler olduğu saptanmıştır. Eğitim düzeyi açısından incelendiğindeyse örneklem grubunun yaklaşık %90.7'sinin önlisans ve üstü düzeyde, %8.7'sinin ise lise ve altı düzeyde eğitime sahip bireylerdir. Çocuk sahibi olan katılımcıların oranı %34 iken; çocuk sahibi olmayan katılımcıların oranı ise %65.7'dir. Medeni durum açısından da katılımcıların %52'sinin evli, %45'inin bekar ve %3'ünün ise dul/boşanmış olduğu belirlenmiştir.

Veri Toplama Araçları

Demografik Bilgi Formu

Katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çocuk sayısı ve işletme kıdemine ilişkin bilgilerin yanında çalıştıkları işletmeye dair bilgilerin yer aldığı bilgi formu anketin giriş kısmında yer almış ve bu bilgilerin öncesinde ise araştırmaya dair genel bilgiler paylaşılmıştır.

İş- Yaşam Dengesi Ölçeği

İşgörenlerin iş-yaşam dengesi algılarını ölçmek üzere geliştirilen, 20 ifadenin bulunduğu ölçek Apaydın (2011) tarafından doktora tezi kapsamında geliştirilmiştir. Ölçekte “Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum”, “Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum” gibi ifadeler yer almaktadır.

Dört farklı alt boyutunun olduğu saptanan ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0.91 olarak bulunmuştur. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda 4 boyutun toplam varyansı açıklama oranının %62 olduğu belirlenmiş ve yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda da uyum indeksi değerleri modelin uyumunun iyi olduğunu göstermiştir (Apaydın, 2011). Ölçekteki ifadeler ‘Hiç katılmıyorum’ ile ‘Tamamen katılıyorum’ seçenekleri arasında değişen 5’li Likert tipi skala ile ölçülmektedir. Bu araştırmada ölçekten alınan toplam puanlar analizlere dahil edilmiş olup, alt boyutlar için ayrı analizler yapılmamıştır.

Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği

Ülkemizde farklı sektörlerde sıklıkla kullanılan uygulamalar göz önüne alınarak 11 ifadenin yer aldığı, “Kesinlikle katılmıyorum” 1, “Kesinlikle katılıyorum” 5 şeklinde kategorize edilmiş 5’li Likert tipi ölçek olarak geliştirilmiştir. Ölçeğin keşfedici faktör analizi sonucunda üç faktörlü yapının toplam varyansın %59,2’sini açıkladığı görülmüştür. Ölçekteki dört ifade Esnek İzin Desteği boyutuna (Örn., “Çalışanlara herhangi bir yakını –çocuk, kardeş, ebeveyn-hastalandığında izin verilir”), dört ifadenin Gelişimsel Destek boyutuna (Örn., “Çalışanların kişisel gelişimlerine yardımcı olacak konferanslar –stres yönetimi, ebeveynlikle ilgili- düzenlenir), üç ifadenin Finansal ve Esnek Çalışma Desteği boyutuna (Örn., “Çalışanların ailevi ve özel nedenlerle kısmi zamanlı çalışmaya geçme taleplerine önem verilir”) yüklenmiştir. Araştırma kapsamında bu farklı boyutlar yerine, ölçeğin geneli üzerinden analizler yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik analizi için hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı 0.77 olarak bulunmuştur.

İnformel Aile Destekleyicisi İş Ortamı Ölçeği

İşgörenlerin örgütün informal aile desteğine yönelik algılarını belirlemek üzere Allen (2001) tarafından geliştirilen “Aile Destekleyicisi Örgüt Felsefesi Ölçeği”nin 10 maddesi ile Hammer ve arkadaşlarının 2009 yılında geliştirdikleri

“Aile Destekleyicisi Yönetici Davranışları Ölçeği”nin 8 maddesi birleştirilerek toplam 18 maddenin yer aldığı bir ölçüm aracı oluşturulmuştur. Her iki ölçek de 5’li Likert tipi ölçeklerdir. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda özdeğeri 1’in üzerinde olan 3 boyutun (yönetici davranışları, ailevi sorunlara ilişkin felsefe, iş ve iş dışındaki yaşama ilişkin felsefe) toplam varyansın %60’ını açıkladığı belirlenmiştir. Bu araştırmada yapılan analizler esnasında alt boyutlar için ayrı ayrı analizler yapılmamış, ölçekten alınan toplam puanlar göz önüne alınmıştır. Güvenirlilik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı 0.88 olarak hesaplanmıştır.

İş Tatmini Ölçeği

Çalışanların işlerinden memnuniyet düzeylerini ölçmek üzere Tuncel (2000) tarafından uyarlaması yapılan Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. “Bu işte ilerleme imkanım”, “Amirim elemanlarına karşı davranış tarzı”, “Toplumda bir yer edinme imkanı” gibi işin farklı yönlerini “Hiç tatmin etmiyor” 1, “Çok tatmin ediyorum” 5 şeklindeki yanıt kategorileriyle değerlendirmeye olanak sağlayan 5’li Likert tipi bir ölçektir.

İşten Ayrılma Eğilimi Ölçeği

Erkmen ve Çam Kahraman (değerlendirmede) tarafından, çalışanların işlerinden ayrılma arzularını belirlemek üzere geliştirilen toplam 8 ifadenin bulunduğu ölçekte “Bu işyerinde daha uzun seneler kalmak için herhangi bir neden göremiyorum”, “Çalıştığım kurumda işimi yaparken başka bir kurumdan gelecek iş teklifinin hayalini kuruyorum” gibi ifadeler bulunmaktadır. “Kesinlikle katılıyorum” 1, “Kesinlikle katılmıyorum” 5 şeklinde kategorize edilmiş 5’li Likert tipi bir ölçektir. Yapılan keşfedici faktör analizi sonucunda iki faktörlü yapının açıkladığı toplam varyansın %72 olduğu belirlenmiş ve iki faktör “işten ayrılmanın hissettireceği zorluk ve endişeler” ve “işten ayrılma hevesi” olarak isimlendirilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa değerinin 0.88 olduğu saptanmıştır. Bu araştırmada verilerin analizinde ölçeğin alt boyutları yerine toplamı dikkate alınmıştır.

Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Teknikler

Araştırmadaki veriler SPSS 21 paket programı ile analiz edilmiştir. Araştırmadaki değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon değerleri hesaplanmış, modeldeki aracı değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin belirlenmesi için Basit Regresyon Analizi yapılmıştır.

Aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolünün incelenmesi için Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Analiz, Baron ve Kenny’nin (1986) aracılık modeli için öne sürdüğü aşağıdaki basamaklara göre yürütülmüştür:

- (a) Bağımsız değişkendeki değişim, aracı değişken üzerinde değişime yol açmaktadır.
- (b) Aracı değişkendeki değişim, bağımlı değişken üzerinde değişime yol açmaktadır.
- (c) Yol (a) ve (b) kontrol edildiğinde, bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki anlamlı ilişki ortadan kalkacaktır, güçlü aracı etki yol (c) ortadan kaybolduğunda ortaya çıkacaktır.

BULGULAR

Araştırmada Yer Alan Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmadaki değişkenlere ilişkin ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri Tablo 1’de sunulmuştur. Tablo incelendiğinde değişkenler arasında orta düzeyde anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. İşten ayrılma eğiliminin diğer tüm değişkenlerle negatif ilişkileri ortaya çıkarken, diğer değişkenler arasında pozitif ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

Tablo 1: Araştırmadaki Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

	Orta- lama	SS	1	2	3	4	5
1- Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	2,9	,63	-	,51**	,31**	,48**	-,37**
2- İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamı	3,22	,64		-	,43**	,48**	-,51**
3- İş-Yaşam Dengesi	3,44	,71			-	,45**	-,46**
4- İş Tatmini	3,37	,71				-	-,58**
5-İşten Ayrılma Eğilimi	2,74	,84					-

** p<0.01

Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Baron ve Kenny’nin (1986) modelindeki ikinci aşama olan aracı değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin incelenmesi için yürütülen Basit Regresyon Analizi bulguları Tablo 2’de sunulmuştur. Tabloda da görüldüğü üzere iş-yaşam dengesinin iş tatmini ($\beta= 0,45, p<0.001$) üzerinde pozitif, işten ayrılma eğilimi üzerinde negatif ($\beta=-0,46, p<0.001$) anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Tablo 2: İş-Yaşam Dengesinin (İYD) İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisine İlişkin Basit Regresyon Analizi Sonuçları

	β	
	İş Tatmini	İşten Ayrılma Eğilimi
İYD	,45***	-,46***
R ²	0.202	0.213
Düz. R ²	0.199	0.211
F	75,43	80,76

***p<0.001

Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde İş- Yaşam Dengesinin Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Formal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolünün incelendiği (H1a ve H1b) Çoklu Regresyon Analizinin ilk aşamasında formal aile desteğinin iş-yaşam dengesini ($\beta= 0,302, p<0.001$), ikinci aşamasında iş tatmini ($\beta=0,48, p<0.001$) pozitif olarak ve işten ayrılma eğilimini ($\beta=-0,37, p<0.001$) ise negatif olarak anlamlı düzeyde yordadığı saptanmıştır. Buna göre formal aile desteği arttıkça iş yaşam dengesi ve iş tatmininin arttığı, işten ayrılma eğiliminin azaldığı ortaya çıkmıştır.

Formal aile desteğinin iş-yaşam dengesi ile birlikte analize dahil edildiği son aşamada ise her iki değişkenin anlamlı etkilerinin devam ettiği görülmektedir. Buna göre formal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin kısmi aracı rolü olduğunu göstermektedir (H1a ve H1b kısmi destek).

Sobel testinin hesaplanması sonucunda aracı etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (Bknz, Tablo 3)

Tablo 3: Formal Aile Destekleyicisi İş Ortamının (ADİ) İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin (İYD) Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	β		
	İYD	İş tatmini	İşten ayrılma eğilimi
Model 1			
Formal ADİ (β)	,302***		
R ²	0.091		
Düz. R ²	0.088		
F	29,92		
Model 2			
Formal ADİ(β)	,486***	-,37***	
R ²	0.236	0.137	
Düz. R ²	0.234	0.134	
F	92,17	47,23	
Model 3			
Formal ADİ(β)	,385***	-,254***	
İYD(β)	,333***	-,385***	
R ²	0.337	0.272	
Düz. R ²	0.333	0.267	
F	75,48	55,38	
Sobel Test	4.77***	-4.77***	
***p<0.001			

İnformal Aile Destekleyicisi İş Ortamının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde İş- Yaşam Dengesinin Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

İnformal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolünün incelenmesi için yürütülen Çoklu Regresyon Analizi bulguları Tablo 4’de sunulmuştur. İnformal aile desteği, iş-yaşam dengesini ($\beta= 0,43$, $p<0.001$) ve iş tatminini ($\beta=0,48$, $p<0.001$) pozitif, işten ayrılma eğilimini ($\beta=-0,514$, $p<0.001$) ise negatif olarak anlamlı düzeyde yordamaktadır. Formal aile destekleyicisi iş ortamında olduğu gibi informal aile desteği arttıkça, iş-yaşam dengesi ve iş tatmini artmakta işten ayrılma eğilimi ise azalmaktadır.

İş-yaşam dengesi, informal aile desteğiyle birlikte analize dahil edildiğinde her ikisinin de bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin devam ettiği saptanmıştır. Sonuç olarak informal aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin kısmi aracı rolü olduğu belirlenmiştir (H2a ve H2b kısmi destek).

Sobel testinin hesaplanması sonucunda aracı etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır (Bknz, Tablo 4).

Tablo 4: İnfomal Aile Destekleyicisi İş Ortamının (ADİ) İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin (İYD) Aracı Rolüne İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

	β		
	İYD	İş tatmini	İşten ayrılma eğilimi
Model 1			
İnfomal ADİ(β)	,437***		
R ²	0.191		
Düz. R ²	0.188		
F	70,33		
Model 2			
İnfomal ADİ(β)	,483***	-,514***	
R ²	0.234	0.265	
Düz. R ²	0.231	0.262	
F	90,86	107,25	
Model 3			
İnfomal ADİ(β)	,355***	-,386***	
İYD(β)	,294***	-,293***	
R ²	0.304	0.334	
Düz. R ²	0.299	0.33	
F	64,80	74,49	
Sobel Test	6.62***	-6.63***	
***p<0.001			

TARTIŞMA

Doğanın denge sistemi gibi, insanların da denge sistemleri bulunmaktadır. Özellikle çalışma yaşamında bulunan pek çok kişi için iş ve iş dışındaki yaşamları arasında denge kurmak önemlidir. Bir yandan iş sorumluluklarını sürdüren diğer yandan iş dışındakilere yetişmeye çalışan bireyler, farklı çalışma biçimleriyle bu dengeyi sağlayamaya çalışmaktadırlar. İşyerinde fiziksel olarak bulunmadan da telefon ve internet aracılığıyla işlerini yürütebilen işgörenler bu çalışma modelleri sayesinde iş ve iş dışındaki yaşamları arasında daha iyi denge kurabilmekte; bu da işgörenlerin çalıştıkları örgüte yönelik algılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu olumlu algıların sürdürülmesi noktasında örgütlere önemli sorumluluklar düşmektedir. İşletmeler bireylere sadece iş üstlenen bireyler olarak değil, iş dışındaki görevlerini de önemseyerek bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmak durumundadır. Aksi takdirde, yetenekli ve deneyimli işgörenlerinin motivasyon, tatmin, verimlilik düzeylerini kaybetmekle kalmayacak; bu işgörenlerin örgütten ayrılmalarına yol açacaktır.

Daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde genel örgütsel desteğe dair araştırmaların yoğunlukta olduğu görülürken (Örn., Chiang & Hsieh, 2012; Kim vd., 2016; Kraimer vd., 2011; Kossek vd., 2011; Kurtessis vd., 2015), örgüt çalışanlarının iş dışındaki yaşamına yönelik verilen destek kapsamında ise aile dostu uygulamaların sıklıkla incelendiği belirlenmiştir (Bae & Goodman, 2014; Baxter &

Chesters, 2011; Bloom vd., 2011; Caillier, 2016; Chou & Cheung, 2013; Ko vd., 2013). Örgütün aile dostu olmasının informal boyutu da aile destekleyicisi yönetici (Aryee vd.,2012; Breugh & Frye, 2008; Greenhaus vd., 2012; Kong, 2013), aile destekleyicisi örgüt kültürü (Allard, Haas ve Hwang, 2011; Rofcanin vd., 2017) gibi farklı perspektiflerden incelendiği saptanmıştır. “Aile destekleyicisi (family supportive)” kavramının formal ve informal boyutlarının her ikisinin de yer aldığı ve bu sayede bu kavramın bütüncül olarak ele alındığı araştırmalara da rastlanmıştır (Behson, 2005; Greenberger vd., 1989; Thompson & Prottas, 2005).

Bu araştırmada da aile destekleyicisi iş ortamı farklı boyutları ile ele alınarak, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimini iş-yaşam dengesi vasıtasıyla etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Yapılan Çoklu Regresyon Analizlerinin ilk aşamalarında doğrudan etkiler analiz edilmiş ve bunun sonucunda formal ve informal aile destekleyicisi iş ortamının iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve işten ayrılma eğilimini anlamlı olarak yordadığı saptanmıştır.

Farklı araştırmalarda da formal aile desteğini içeren politika ve uygulamalar sayesinde çalışanların iş ve iş dışındaki yaşamları arasında daha iyi denge kurdukları belirtilmiştir (Glynn vd., 2002; Hill vd., 2001). Benzer olarak informal aile destekleyicisi iş ortamının da iş-yaşam dengesi ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Greenhaus vd.,2012; McNamara vd., 2013). Yapılan bir araştırmada iş-yaşam dengesi ile ilgili politikaların uygulanmasını sağlayan kişilerin yöneticiler olmasından dolayı, çalışanların iş-yaşam dengesinin kurulmasında özellikle yöneticilerinin oldukça kritik rolleri bulunduğu öne sürülmüştür (Maxwell & McDougall, 2004).

İnformal aile destekleyicisi iş ortamı (Hill, 2005; Thompson & Prottas, 2005), aile destekleyicisi yönetici davranışları (Karatepe & Kılıç, 2007; Kopp, 2013) ve esnek uygulamalar (Hill, 2005) ile iş tatmini arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koyan çalışmaların yanında, informal aile destekleyicisi iş ortamının (Behson, 2005; Haar & Roche, 2010) ve aile destekleyicisi yönetici tutumlarının (Kong, 2013) iş tatminini yordadığı saptanmıştır. Ayrıca informal iş-aile desteği (Hill vd., 2015; Yamaguchi vd., 2016), aile destekleyicisi diyalog ve kültür ortamının bulunması (Feierabend vd., 2011) ve aile destekleyicisi politika ve uygulamalara erişilebilirliğin olması (Arthur & Cook, 2003; Grover & Crooker, 1995) sayesinde de çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin azalacağı ortaya konmuştur.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yürütülen analizler sonucunda iş-yaşam dengesinin kısmi aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Buna göre aile destekleyicisi iş ortamı, iş-yaşam dengesi aracılığıyla kısmi olarak işgörenlerin tutumlarını etkilediğini söylemek mümkündür. İş-yaşam dengesinin kısmi aracı rolünün ortaya çıkması, bu modeldeki ilişkiye farklı değişkenlerin aracılık ettiğini göstermektedir.

Literatürde bu model kapsamında iş-yaşam dengesinin aracılık etkilerini değerlendiren araştırmalara rastlanmamış olup; algılanan kontrol, iş-aile çatışması,

iş-aile zenginleştirilmesi gibi farklı bazı kavramların aracı rolüne dair araştırma bulgularına rastlanmıştır. Örneğin aile destekleyicisi uygulamalar ile iş tatmini arasındaki ilişkide aile destekleyicisi örgüt algılarının (Allen, 2001), iş-aile zenginleştirmesinin (McNall vd., 2010) ve iş-aile çatışmasının (Anderson vd., 2002; Thomas & Ganster, 1995); informal aile desteği ile iş tatmini arasındaki ilişkide algılanan kontrolün (Thompson & Prottas, 2005) ve yaşam tatmininin (Haar & Roche, 2010); eş/iş arkadaşı desteği ile iş tatmini arasındaki ilişkide iş-yaşam dengesinin (Ferguson vd., 2012) aracılık rolü olduğu bulunmuştur.

Bağımlı değişken olarak işten ayrılma eğiliminin ele alındığı bazı araştırmalarda ise örgütün formal aile desteği ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiye algılanan kontrol (Thompson & Prottas, 2005) ve iş-aile zenginleştirilmesi (McNall vd.,2010) değişkenlerinin aracılık ettiği belirlenmiştir. Örgütün informal aile desteği ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide algılanan kontrolün (Thompson & Prottas, 2005) ve yaşam tatmininin (Haar & Roche, 2010) kısmi aracı rolü ortaya çıkmıştır. Bir başka araştırmada ise duygusal bağlılık değişkeninin, algılanan aile destekleyicisi iş kültürü ile işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü olduğu görülmüştür (Ahmad & Omar, 2010).

Bu konuda gelecekte yapılacak çalışmalarda farklı değişkenlerin (algılanan kontrol, iş-aile çatışması gibi) aracı rolünün incelenmesi ve farklı işgören tutumlarının (Örn., örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı) bağımlı değişken olarak modele dahil edilmesi önemli katkılar sağlayacaktır. Ayrıca iş-yaşam dengesi değişkeninin farklı araştırma modelleri kapsamında yeniden incelenmesi de farklı bulguların ortaya çıkmasına yardım edecektir.

Bu araştırmanın kesitsel olması, katılımcıların algı, tutum ve davranışlarındaki değişiklikleri tespit etmeyi zorlaştırmış olabilir. Alınan veriler, katılımcıların sadece belirli bir yaşam dönemindeki deneyimlerine ilişkindir. Örneğin iş yükü veya iş dışındaki sorumlulukların arttığı bazı dönemler (Örn., çocuğun hastalanması, eğitim dönemleri) katılımcıların iş-yaşam dengesi algılarını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca örneklemin büyük bir çoğunluğunun çocuksuz, eğitim düzeyi yüksek ve kadın katılımcılardan oluşması, araştırma sonuçlarını etkilemiş olabilir.

Sosyal Mübadele Teorisi açısından sosyal ilişkiler, tarafların birbirlerine çeşitli iyilikler yapmaları ve ödülleri vermeleri sonucunda başlamakta ve devam etmektedir. Örgütün aile destekleyicisi bir iş ortamı sunmasının karşılığı olarak işgörenler iş ve iş dışındaki yaşamları arasında denge kurduklarını algılayarak iş tatmini yaşamalarına ve düşük işten ayrılma eğilimi göstermelerine yol açması sosyal mübadele teorisi açısından anlamlı bir sonuçtur. Ortaya konan bulgular ayrıca örgütlerin aile destekleyicisi iş ortamı oluşturmalarının işgören tutumları üzerinde olumlu etkiler sağlayabileceğini göstermektedir.

Aile destekleyicisi iş ortamının oluşturulmasında önemli sorumluluklar üstlenebilecek departmanların başında insan kaynakları gelmektedir. İnsan

kaynakları departmanları aile dostu uygulamalara önem vererek ve bu uygulamaların sayısını arttırarak, tepe yönetimin desteğiyle uygulamalara tüm çalışanların eşit ulaşma şansı sunarak, işgörenlerin bireysel işyüklerini inceleyerek, devamsızlık analizleri yaparak ve bunların nedenlerini araştırarak katkı sağlayabilirler. Bu konuda kilit bir öneme sahip diğer grubun yöneticiler olduğu söylenebilir. Yaşamının çeşitli dönemlerinde formal veya informal aile destekleyicisi iş ortamına ihtiyaç duyan çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılayabilecek veya karşılanması için adımların atılmasını sağlayabilecek kişilerin başında yöneticileri gelmektedir. Örneğin çocuğu hastalanan bir çalışanın belirli bir süre evden çalışmasının desteklenmesi veya evlilik hazırlıkları yapan çalışanlar için maddi desteklerin devreye sokulması gibi bir takım adımlarla aile destekleyicisi bir iş ortamı oluşturabilirler. Hem insan kaynakları birimlerinin hem de her kademedeki yöneticinin olumlu işgören tutumları için aile destekleyicisi iş ortamını yaratmaları önemlidir.

KAYNAKÇA

Adams, A., & Bond, S. (2000). Hospital nurses' job satisfaction, individual and organizational characteristics. *Journal of Advanced Nursing*, 32(3), 536-543.

Ahmad, A., & Omar, Z. (2010). Perceived family-supportive work culture, affective commitment and turnover intention of employees. *Journal of American Science*, 6(12), 839-846.

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50,179-211.

Allard, K., Haas, L., & Hwang, C. P. (2011). Family-supportive organizational culture and fathers' experiences of work-family conflict in Sweden. *Gender, Work & Organization*, 18(2), 141-157.

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). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.

Apaydın, Ç. (2011). *Öğretim üyelerinin işe bağımlılık düzeyi ile iş-yaşam dengesi ve iş-aile yaşam dengesi arasındaki ilişki*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi).Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Applebaum, D., Fowler, S., Fiedler, N., Osinubi, O., & Robson, M. (2010). The impact of environmental factors on nursing stress, job satisfaction, and turnover intention. *The Journal of Nursing Administration*, 40, 323-328.

Arthur, M. M. & Cook, A. (2003). The relationship between work-family human resource practices and firm profitability: A multi-theoretical perspective. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 219-252.

Aryee, S., Chu, C. W., Kim, T. Y., & Ryu, S. (2012). Family-supportive work environment and employee work behaviors: An investigation of mediating mechanisms. *Journal of Management*, 39(3), 792-813.

Aycan, Z., Eskin, M., & Yavuz, S. (2007). *Hayat dengesi: İş, aile ve özel hayatı dengeleme sanatı*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bae, K. B., & Goodman, D. (2014). The influence of family-friendly policies on turnover and performance in South Korea. *Public Personnel Management*, 43(4), 520-542.

Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic Research*, 29(1), 118-130.

Balmforth, K., & Gardner, D. (2006). Conflict and facilitation between work and family: realizing the outcomes for organizations. *New Zealand Journal of Psychology*, 35(2), 69-76.

Bandhanpreet, K., S., Mohindru, P. & Pankaj, T. (2013). Antecedents of turnover intentions: a literature review. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3 (10), 1219- 1230.

Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Baxter, J., & Chesters, J. (2011). Perceptions of work-family balance: how effective are family-friendly policies?. *Australian Journal of Labour Economics*, 14(2), 139-151.

Behson, S. J. (2005). The relative contribution of formal and informal organizational work–family support. *Journal of Vocational Behavior*, 66(3), 487-500.

Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenen, J. (2011). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource?. *Strategic Management Journal*, 32(4), 343-367.

Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662-683.

Bouckenoghe, D., Raja, U., & Butt, A. N. (2013). Combined effects of positive and negative affectivity and job satisfaction on job performance and turnover intentions. *The Journal of Psychology*, 147(2), 105-123.

Breaugh, J. A., & Frye, N. K. (2008). Work–family conflict: The importance of family-friendly employment practices and family-supportive supervisors. *Journal of Business and Psychology*, 22(4), 345-353.

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.

Carmeli, A., & Freund, A. (2003). Work commitment, job satisfaction, and job performance: An empirical investigation. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 6(4), 289-309.

Chiang, C. F., & Hsieh, T. S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, 31(1), 180-190.

Chou, K. L., & Cheung, K. C. K. (2013). Family-friendly policies in the workplace and their effect on work–life conflicts in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3872-3885.

Clark, S.C. (2000). Work/family border theory: a new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53 (6), 747-770.

Coyne, I., & Ong, T. (2007). Organizational citizenship behaviour and turnover intention: a cross-cultural study. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(6), 1085-1097.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.

Erkmen, T. & Çam Kahraman, F. (değerlendirmede). İşten Ayrılma Eğilimi: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması.

Ezra, M. & Deckman, M. (1996). Balancing work and family responsibilities: Flextime and child care in the federal government. *Public Administration Review*, 174-179.

Feierabend, A., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Are there spillover effects of a family supportive work environment on employees without childcare responsibilities?. *Management Revue*, 22(2), 188-209.

Ferguson, M., Carlson, D., Zivnuska, S., & Whitten, D. (2012). Support at work and home: The path to satisfaction through balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 299-307.

Fisher-Mcauley, G., Stanton, J., Jolton, J. & Gavin, J. (2003). Modelling the Relationship Between Work Life Balance and Organisational Outcomes. *In Annual Conference of the Society for Industrial-Organisational Psychology*. Orlando, 1-26, April.

Fleetwood, S. (2007). Why work–life balance now?. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), 387-400.

Foley, S., Linnehan, F., Greenhaus, J. H., & Weer, C. H. (2006). The impact of gender similarity, racial similarity, and work culture on family-supportive supervision. *Group & Organization Management*, 31(4), 420-441.

Fu, W., & Deshpande, S. P. (2014). The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China's insurance company. *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.

Glynn, C., Steinberg, I., & McCartney, C. (2002). *Work-life balance: The role of the manager*. Horsham: Roffey Park Institute.

Greenberger, E., Goldberg, W. A., Hamill, S., O'Neil, R., & Payne, C. K. (1989). Contributions of a supportive work environment to parents' well-being and orientation to work. *American Journal of Community Psychology*, 17(6), 755-783.

Greenblatt, E. (2002). Work/life balance: Wisdom or whining. *Organizational Dynamics*, 31(2), 177-193.

Greenhaus, J.H., & Beutell, N.J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.

Greenhaus, J. H., Ziegert, J. C., & Allen, T. D. (2012). When family-supportive supervision matters: Relations between multiple sources of support and work–family balance. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 266-275.

Grover, S. L., & Crooker, K. J. (1995). Who appreciates family-responsive human resource policies: The impact of family-friendly policies on the organizational attachment of parents and non-parents. *Personnel Psychology*, 48(2), 271-288.

Grzywacz, J. G., & Carlson, D. S. (2007). Conceptualizing work—family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*, 9(4), 455-471.

Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.

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.

Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35(4), 837-856.

Hill, E. J. (2005). Work-family facilitation and conflict, working fathers and mothers, work-family stressors and support. *Journal of Family Issues*, 26(6), 793-819.

Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49-58.

Hill, R. T., Matthews, R. A., & Walsh, B. M. (2015). The emergence of family-specific support constructs: Cross-level effects of family-supportive supervision and family-supportive organization perceptions on individual outcomes. *Stress and Health*, 32(5), 472-484.

Holt, H., & Thaulow, I. (1996). Formal and informal flexibility in the workplace. S. Lewis & J. Lewis (Der.), *Work-family challenge: rethinking employment* içinde (ss. 79-92). London: Sage Publications.

Hoyman, M., & Duer, H. (2004). A typology of workplace policies: worker friendly vs. family friendly?, *Review of Public Personnel Administration*, 24 (2), 113-132.

Izgar, H. (2012). *Endüstri ve örgüt psikolojisi*, 3. Baskı. Konya: Eğitim Yayınevi.

Jex, S.M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York: John Wiley & Sons.

Karatepe, O. M., & Kilic, H. (2007). Relationships of supervisor support and conflicts in the work-family interface with the selected job outcomes of frontline employees. *Tourism Management*, 28(1), 238-252.

Kim, K. Y., Eisenberger, R., & Baik, K. (2016). Perceived organizational support and affective organizational commitment: Moderating influence of perceived organizational competence. *Journal of Organizational Behavior*, 37(4), 558-583.

Ko, J., Hur, S., & Smith-Walter, A. (2013). Family-friendly work practices and job satisfaction and organizational performance: Moderating effects of managerial support and performance-oriented management. *Public Personnel Management*, 42(4), 545-565.

Kong, H. (2013). Relationships among work-family supportive supervisors, career competencies, and job involvement. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 304-309.

Kopp, L. R. (2013). *The effects of perceived supervisor work-life support on employee work-life balance, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior.* (Doctoral dissertation). University of Wisconsin, Stout.

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.

Kraimer, M. L., Seibert, S. E., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Bravo, J. (2011). Antecedents and outcomes of organizational support for development: The critical role of career opportunities. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 485-500.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory. *Journal of Management, 43*(6), 1854-1884.

Lee, Y. W., Dai, Y. T., Park, C. G., & McCreary, L. L. (2013). Predicting quality of work life on nurses' intention to leave. *Journal of Nursing Scholarship, 45*(2), 160-168.

Lingard, H., Brown, K., Bradley, L., Bailey, C., & Townsend, K. (2007). Improving employees' work-life balance in the construction industry: Project alliance case study. *Journal of Construction Engineering and Management, 133*(10), 807-815.

Lockwood, N. R. (2003). *Work/life balance: Challenges and solutions.* USA: SHRM Research.

Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development, 23*(4), 321-338.

Loke, J.C.F. (2001). Leadership behaviours: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment. *Journal of Nursing Management, 9*(4), 191-204.

Lund, D. B. (2003). Organizational culture and job satisfaction. *Journal of Business & Industrial Marketing, 18*(3), 219-236.

Maxwell, G. A., & McDougall, M. (2004). Work–life balance: Exploring the connections between levels of influence in the UK public sector. *Public Management Review, 6*(3), 377-393.

McCarragher, L. & Daniels, L. (2002). *Dengeli yaşam* (Ü.Şensoy, Çev.).İstanbul: Optimist.

McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A meta-analytic review of the consequences associated with work–family enrichment. *Journal of Business and Psychology, 25*(3), 381-396.

McNamara, T. K., Pitt-Catsouphes, M., Matz-Costa, C., Brown, M., & Valcour, M. (2013). Across the continuum of satisfaction with work–family balance: Work hours, flexibility-fit, and work–family culture. *Social Science Research, 42*(2), 283-298.

Pincus, J. D. (1986). Communication satisfaction, job satisfaction, and job performance. *Human Communication Research, 12*(3), 395-419.

Prescott, J., Shaw, M., & Allikas, D. (2008). Work-life balance: Making flextime work. *Compensation & Benefits for Law Offices, 8*(10), 2-5.

Rad, A. M. M., & Yarmohammadian, M. H. (2006). A study of relationship between managers' leadership style and employees' job satisfaction. *Leadership in Health Services, 19* (2), 11-28.

Rofcanin, Y., Las Heras, M., & Bakker, A. B. (2017). Family supportive supervisor behaviors and organizational culture: Effects on work engagement and performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 22*(2), 207-217.

Ruderman, M.N.(2005). Connecting theory and practice. E.E. Kossek &S.J. Lambert(Der.), *Work and life interaction: Organizational, cultural, and individual perspectives* içinde (ss.493-512). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Schwartz, D. B. (1996). The impact of work-family policies on women's career development: Boon or bust?. *Women in Management Review, 11*(1), 5-19.

Schwepker Jr, C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce. *Journal of Business Research, 54*(1), 39-52.

Spector, P.E. (1997). Job satisfaction: application, assessment, cause, and consequences. USA: Sage Publications.

Swarnalatha, C., & Rajalashmi, S. (2016). *Work-life balance: A new approach*. Indian: Laxmi Book Publication.

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), 6-15.

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., & Prottas, D. J. (2005). Relationships among organizational family support, job autonomy, perceived control, and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology, 10*(4), 100-118.

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

Tsai, Y. (2011). Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Services Research, 11*(98), 1-9.

Tuncel, E. (2000). *Moderating effects of conscientiousness, dispositional affect, and collectivism on the job satisfaction-job performance relationship*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Udo, G. J., Guimaraes, T., & Igbaria, M. (1997). An investigation of the antecedents of turnover intention for manufacturing plant managers. *International Journal of Operations & Production Management, 17*(9), 912-930.

Vatansever, Ç. (2010). İş ve iş dışı yaşam dengesi. G., İslamoğlu (Ed.), *Kurumlarda iyilik de var içinde* (ss.201-224). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Wang, J. L. (2006). Perceived work stress, imbalance between work and family/personal lives, and mental disorders. *Social Psychiatry & Psychiatric Epidemiology, 41*(7), 541-548.

Weiss, H. M. (2002). Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs and affective experiences. *Human Resource Management Review, 12*(2), 173-194.

Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology, 12*(2), 93-104.

Yamaguchi, Y., Inoue, T., Harada, H., & Oike, M. (2016). Job control, work-family balance and nurses' intention to leave their profession and organization: A comparative cross-sectional survey. *International Journal of Nursing Studies, 64*, 52-62.

Zhang, Y., & Feng, X. (2011). The relationship between job satisfaction, burn out, and turnover intention among physicians from urban state-owned medical institutions in Hubei, China: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research, 11*(1), 235-247.