

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**PANDEMİ DÖNEMİNDE ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN  
MOTİVASYONLARINA ETKİLERİ: ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ  
ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ\***

Ali Şahin ÖRNEK<sup>1</sup> & Buse ARSLAN KAVAZ<sup>2</sup> & Musa KARACÜR<sup>3</sup>

**Öz**

Günümüzde küresel ve teknolojik değişimler nedeniyle iş biçimleri ve iş yapma şekilleri değişim göstermektedir. Çalışanların bu değişimlere olan tutumları işverenler açısından önem arz etmektedir. İş yaşamının geldiği noktada; çalışan ebeveynlerin artmasıyla özel yaşam ile iş yaşamı arasındaki dengenin önemi de artmaktadır. Çalışanların iş-yaşam dengelerini kurabilmeleri yaşamlarını kolaylaştırmaktadır. Örgütlerin çalışanların iş yaşam dengesini korumak için kullandıkları uygulamalardan biri esnek çalışma uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların alguları, ihtiyaçları ve beklentileri çerçevesinde esnek çalışmaya yönelik tutumları değişiklik göstermektedir. Bu çalışmanın amacı, çalışanların iş yaşam dengesi ve esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarının motivasyon düzeylerine etkisini araştırmaktır. Bu kapsamda Ankara Büyükşehir Belediyesi ve bağlı kuruluşu EGO Genel Müdürlüğü'nün merkez birimlerinde çalışan 543 kişiye anket uygulanmıştır. Araştırmada verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 25 programından faydalanılmıştır. Ankette kullanılan verilerin güvenilirlikleri test edilmiş, faktör analizi yapılmıştır. Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkinin varlığını tespit etmek amacıyla korelasyon analizi; etkileşimi ölçmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmada değişkenler ve demografik değişkenler arasındaki farklılığın incelenmesi için Anova ve T testleri uygulanmıştır. Araştırmada esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutum değişkeninin iş yaşam dengesi, iş sorumluluğu ve diğer çalışan tutumları alt boyutları ile motivasyon değişkeninin içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutları arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Demografik değişken analizlerinin sonuçlarına göre de esnek çalışmaya yönelik tutum çalışanların mezuniyet düzeyleri, yaşları, çalışma süreleri, sahip oldukları çocuk sayıları, ailelerine yeterli zaman ayırıp ayıramadıklarına dair düşüncelerine göre farklılık göstermektedir. Motivasyon düzeyleri ise çalışanların mezuniyet düzeyleri, çalışma süreleri, ailelerine zaman ayırabildiklerine dair düşünceleri, istihdam şekilleri, işe başlama ve bitiş saatlerini belirleyebilme, iş yeri dışında çalışabilme haklarına göre farklılık göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Esnek Çalışma, İş-Yaşam Dengesi, İçsel Motivasyon, Dışsal Motivasyon, COVID'19.

**JEL Kodları:** D22, D23, J24, M12, O15.

**Başvuru:** 01.08.2022

**Kabul:** 20.12.2022

\* Bu çalışmanın ön bulguları, 4-5 Temmuz 2022 Tarihleri arasında Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi tarafından düzenlenen Uluslararası Sosyal Bilimler Konferansı II'de sözlü olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Bölümü, Çanakkale - Türkiye. [asornek@comu.edu.tr](mailto:asornek@comu.edu.tr), ORCID: 0000-0003-2217-6878

<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çanakkale - Türkiye. [busearslan94@gmail.com](mailto:busearslan94@gmail.com), ORCID No: 0000-0002-1290-1012

<sup>3</sup> Doktora Öğrencisi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara - Türkiye. [mkaracur@gmail.com](mailto:mkaracur@gmail.com), ORCID No: 0000-0002-4781-3645

## THE EFFECTS OF FLEXIBLE WORKING PRACTICES ON EMPLOYEES' MOTIVATION DURING THE PANDEMIC PERIOD: THE SAMPLE OF ANKARA METROPOLITAN MUNICIPALITY EMPLOYEES<sup>4</sup>

### **Abstract**

*Today, the ways of doing business are changing due to global and technological changes. Employees' attitudes towards these changes are important for employers. At the point of business life; With the increase in working parents, the importance of the balance between private life and work life is also increasing. The ability of employees to establish a work-life balance makes their lives easier. One of the practices used by organizations to maintain work-life balance is flexible working practices. Employees' attitudes towards flexible working may differ. The aim of this study is to investigate the effects of employees' attitudes towards work-life balance and flexible working practices on their motivation levels. In this context, a questionnaire was applied to 543 people working in the central units of Ankara Metropolitan Municipality and its subsidiary EGO General Directorate. IBM SPSS Statistics 25 program was used in the analysis of the data. The reliability of the data was tested and factor analysis was performed. Correlation analysis to determine the existence of the relationship between independent and dependent variables; Regression analysis was performed to measure the interaction. Anova and T-tests were applied to examine the difference between variables and demographic variables. In the research, between work-life balance and motivation; Significant differences were found between the attitudes towards flexible working arrangements, work-life balance, job responsibility and other employee attitudes, and between the sub-dimensions of motivation. According to the results of demographic variable analysis, the attitude towards flexible working differs according to graduation level, age, working time, number of children they have and whether they can spare enough time for their families. Motivation levels, on the other hand, differ according to graduation level, working hours, ability to spare time for their families, working styles, ability to determine starting and ending times, and working styles. the right to work outside the workplace.*

**Keywords:** *Flexible Working, Work-Life Balance, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, COVID'19*

**JEL Codes:** *D22, D23, J24, M12, O15*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

---

<sup>4</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

## 1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında iş-yaşam dengesi çalışanın en fazla yakındıkları konuların başında gelmektedir. Türkiye’de özel sektör çalışanları daha fazla şikâyetçi olsa da kamu çalışanları da artık daha fazla iş yükü, yüksek performans beklentisi gibi nedenlerle zamanlarının büyük bir bölümünü iş yerlerinde geçirmektedirler. Tüm dünyada salgına dönüşen COVID’19 süreci, herkesi evden çalışmaya yöneltmiştir. Hükümetler farklı periyotlarda tüm vatandaşların evden çıkmalarını dahi yasaklamıştır. Ayrıca pek çok kurum ve çalışanlar uzaktan çalışma konusunda hazırlıksız yakalanmışlardır. Dolayısıyla iş-yaşam dengesinin sağlanması zorlaşmıştır. Acaba esnek çalışmanın uygulanıyor olması çalışanların motivasyonunu arttırmış mıdır? Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yaklaşımları nedir? Pandemi süreci iş yaşam dengesini zorlaştırmış mıdır? Bu ve benzer sorunlar üzerine düşünmenin örgütlerde hem karar vericilerin hem de çalışanların işlerini kolaylaştıracağı düşünülmektedir.

Son yıllarda teknolojideki meydana gelen hızlı değişim çalışanların uyum sağlamasını zaman zaman zorlaştırmaktadır. Üstelik bir de COVID’19 salgınının yaşanması; performansından ödün vermek istemeyen örgütlerin iş yaşam dengesinin tüm sorumluluğunu çalışanların üstüne yüklemelerine neden olmuştur (Austin-Egole vd., 2020: 50). Pandemi’nin en önemli etkilerinden bir diğeri, neredeyse tabu olarak görülen mesai algısı ya da “çalışmanın sadece iş yerinde olacağı” algısının 2020 baharında kırılması olmuştur (Rubin, 2020: 1). Bu zorunlu kırılma hükümetleri ve işletmeleri köklü kararlara zorlamaktadır. İş ile özel yaşam arasındaki kısmen berrak olan çizgiler gittikçe bulanık hal almıştır. Bir yandan çalışanların kişisel yaşam ve iş yaşamı arasında denge kurmaları zorlaşırken; diğer yandan örgütlerin bu sorunun çözümüne yönelik destekleyici yeni uygulamalar ve insan kaynakları stratejileri geliştirme ihtiyaçları doğmuştur. Yeni uygulamalarla çalışanların motivasyonunun, iş verimi ve devamının arttığı ileri sürülmektedir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 541-542). Teknolojide yaşanan gelişmelerin yanında, çalışma hayatında insana verilen değer artmasıyla iş-yaşam dengesine etki eden faktörlerin önemi de artmıştır (Ekinci ve Sabancı, 2021: 151). Çalışma ortamında hareketlilik, istikrarsız iş ortamının kuruluşlar üzerinde olumsuz etkilere neden olması; çalışanların işlerine karşı tutumlarında meydana gelen dönüşüm gibi hiç bitmeyen bir değişim süreci yaşanmaktadır (Sheppard, 2016: 25). Düzensiz çalışma saatleri, rol çatışması ve belirsizliği, iş yükü ve vardiyalı çalışma iş ortamında görülen fiziksel etmenler; çalışanların sosyal yaşam için yeterli zaman ayıramaması ve çalışan sağlığının bozulmasına neden olan iş-yaşam dengesizliği gibi çok sayıda faktör çalışan üzerinde olumsuz etkiye neden olmaktadır (Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 541). İş-yaşam dengesine etki eden faktörler ise kişilerin sahip olduğu özellikler (eğitim, cinsiyet ve kariyer planlama) ve örgütte stratejilerinden kaynaklanan (rol çatışması ve belirsizliği, yönetime katılma ve sorumluluk, yönetim stili, iş güvenliği, çalışma koşulları, iş yükü) faktörler şeklinde incelenmektedir (Ekinci ve Sabancı, 2021: 154).

İş yaşamı çalışanların zamanlarının önemli bir kısmını harcadığı vakit dilimi olarak bu zamanın çalışanlarca istekli ve dengeli şekilde geçirilmesi, ortaya konan çabanın kalitesine de önemli ölçüde etki etmektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 148). Bireysel ve iş ortamında son yıllarda yaşanan aşırı rekabet ortamı ekonomik, kültürel ve sosyal yapılar da köklü değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Diğer yandan bireysel ve örgütsel bazı sorunları da tetiklemiştir. Bu durum çalışanların iş ve yaşam arasında denge kuramaması sorununa neden olmaktadır (Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 544).

Örgüt yöneticileri genellikle iş-yaşam dengesini sağlayabilmek, çatışma ve stresi yönetebilmek, çalışan refahını artırmak, kurum içi devamsızlığı ve personel devir oranlarını azaltmak için esnek çalışma uygulamalarına yönelmektedirler. Ancak Pandemi döneminde kamu çalışanlarına yönelik bir araştırma sonuçları göstermiştir ki (Palumbo, 2020); çalışanlar açısından her zaman olumlu sonuçlarla karşılaşılabilir. Esnek çalışma / evden çalışma bazen iş yükünü artırabileceği gibi iş-yaşam dengesini bozup, özellikle iş tutkunu kimselerde stres ve tükenmeye de yol açabilmektedir. İşe yönelik motivasyonu azaltabilmektedir. Çünkü yeni süreçte çalışanların sağlıkla ilgili kaygı ve korkuları artmıştır (Erdirencelebi vd., 2022: 271). Söz konusu değişimlerin iş ve işyerlerine ilişkin olumsuzlukları da tetikleyebilir. Diğer yandan örgütler çalışanları motive etmek için farklı ödül stratejileri geliştirmekle birlikte çalışanların motivasyonuna etki eden faktörleri belirlemek için sürekli araştırmalar yapmakta, programlar geliştirmektedirler. Yapılan araştırmalar çalışan motivasyonu üzerinde iş-yaşam dengesinin de önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanların özel ve iş yaşamında kendini geliştirebilmeleri için ihtiyaç duyulan zamana sahip olabilmeleri; becerilerini, verimliliklerini ve iş-yaşam kalitelerini artırarak örgütleri pozitif yönde etkilemektedir.

Çalışanların iş-yaşam dengesi dostu adı altında gerçekleştirilen uygulamalardan olan esnek çalışma düzenlemelerinin; çalışanların kendi çalışma saatleri, işyeri düzenleri, çalışma şekillerinde söz sahibi olabilmelerine, zamanlarını daha verimli kullanabilmelerine olanak sağladığı varsayılmaktadır. Bu sayede çalışanların iş rolleri ile özel hayatlarındaki rolleri arasındaki çatışmalar önlenmekte, çalışanların sağlığı, motivasyonu, performans ve verimliliği (Avcı ve Yavuz, 2020, s.39) olumlu yönde etkilenebilmektedir. Dolayısıyla çalışanların iş yaşam dengelerinin motivasyonlarına etkisi olabileceği, bu etkide iş-yaşam dostu esnek çalışma düzenlemelerinin motivasyonu olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

Çalışmamızın ilerleyen kısımlarında alana ilişkin literatür çerçevesinde esnek çalışma düzenlemelerinin olası sonuçları ortaya konulmaktadır. Esnek çalışmanın motivasyonla ilişkisine dikkat çekilmekte ve pandemi sürecinde kamu çalışanlarının konuya ilişkin tutumları irdelenmektedir. Kamu kurumu olan Ankara Büyükşehir Belediyesi çalışanlarına yönelik görgül araştırmadan elde edilen bulgular analiz edilmektedir.

## 1.1. Literatür Taraması

### 1.1.1. Esnek Çalışma Düzenlemeleri

Günümüzde işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için küreselleşme, teknolojik değişimler, ekonomideki dalgalanmalar, iç ve dış piyasalardaki rekabet artışları, yönetim alanındaki değişimler, iş gücünde meydana gelen değişimler, iş görenin özel yaşamına dair algısındaki değişiklikler ve devletlerin değişen rolleri gibi değişim ve gelişmelere uyum sağlamaları gerekmektedir. Bahsi geçen gelişmeler çalışma hayatında istihdam yapılarında, üretim şekillerinde, sürelerinde ve üretim yerlerinde değişimleri zorunlu kılmaktadır. İş dünyasında tüm tarafların çıkarlarını gözetken örgütsel yapılar ortaya çıkmaktadır (Pettinger, 2002: 6). Klasik istihdam ve üretim şekillerinden uzaklaşılarak çalışma hayatında esneklikler sağlanmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 13; Avcı ve Yavuz, 2020: 39). Esneklik uygulamaları, 1970'lerden beri Amerika Birleşik Devletleri (ABD) başta olmak üzere batıda farklı adlarla karşımıza çıkmaktadır. 2000'li yıllara gelindiğinde özellikle İngiltere'de iş-yaşam dengesi; Avrupa Birliği ülkelerinde aile dostu politikalar kapsamında; çalışan iyi oluşunu, verimliliği, iş tatminini artırmak için hayata geçirilmiştir (Kelliher ve Menezes, 2019: 12-13). Nitelikli eleman temini sağlanırken, istihdam kolaylığı ve iş gücü piyasalarında cinsiyet eşitliği amaçlanmaktadır. Esneklik, çevik işgücüne geçiş için bir aşama olarak görülmektedir (Cannon ve Elford, 2017). İşverenler verimliliği, çalışan memnuniyeti ve motivasyonunu artırmak için esneklik düzenlemeleri yapmaktadırlar (Williams, 2005: 7). Böylece devamsızlık ve personel devir oranlarının azalacağı; örgüt itibarının artacağı varsayılmaktadır.

Esnek çalışma, uzaktan çalışma, sanal ofisler, sanal çalışma, sıkıştırılmış saatler, alternatif ofis, alternatif çalışma stilleri, kademeli saatler, uzun aralıklarla çalışma, alternatif işyeri, yarı zamanlı çalışma, sanal işyeri, tele-çalışma, ev-ofis uygulamaları gibi ağırlıklı olarak "işin işçilere taşındığı" çalışma modellerini tanımlamak için kullanılmaktadır (Shipside, 2002: 7). Bu esneklik uygulamaları hem çalışanlara hem de işverenlere yardımcı olmaktadır çünkü artık çalışma hayatındaki üretim kalitesi ve işverenlerin memnuniyeti gibi faktörler yeterli olmamaktadır. Bu yüzden dikkat edilmesi gereken diğer noktanın çalışanların İş yaşam dengeleri (İYD) olduğu savunulmaktadır. İşyerinde esnek çalışma düzenlemeleri bu dengenin sağlanması için gerekli görülmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010: 13). Esneklik uygulamaları çalışanlara çalışma yeri, şekilleri ve süresi konularında daha fazla özgürlük ve kontrol sağlamaktadır (Mullins, 2007: 282).

Esnek çalışma düzenlemeleri, genel olarak, işin nerede, ne zaman, ne kadar ve nasıl yürütüleceği konusunda çalışanların bir miktar etkisinin olduğu herhangi bir çalışma düzenlemesi olarak tanımlanmaktadır (Borgkvist, 2022: 231). Esnek çalışma, işin yapısına ve niteliğine göre hem mekan kullanımı hem de çalışma zamanları açısından, toplu iş sözleşmeleri ve iş hukuku düzenlemesi veya çalışanlara yönelik işverenin isteği çerçevesinde farklı şekillerde düzenlenebilen esnek veya standart dışı imkanlar olarak tanımlanmaktadır (Doğan vd., 2015: 377).

Çalışanlar, esnek çalışma uygulamaları kapsamında, işverenle belirlemiş oldukları sözleşme ve protokole uygun olarak çalışma şartlarını değişiklik gösteren ihtiyaçlarına göre düzenleyebilme hakkına sahip oldukları açık bir sistem içerisinde çalışmaktadırlar. Özetle, işçi ve işveren karşılıklı karar çerçevesinde, çalışma düzenini var olan şekilden farklı olarak belirleyebilmektedir. Esnek çalışma modelleri ekonomik ve teknolojik gelişmeler ile ortaya çıkan gereksinimleri karşılarken, diğer yandan iş yaşam desteğine de katkı sağlayabilmektedir (Dede ve Türkmen, 2019: 2021-2022).

İşçilerin çalışma süresi, yükümlülükleri ve görevleri, yasalar ve yönetmeliklerle belirlenmektedir. Yasalara göre, bir çalışan haftalık 45 saatlik çalışma süresini doldurmakta zorunludur (4857 İş Kanunu, 63. Madde). Çalışma hayatında geçici iş ilişkisi ve uzaktan çalışmayı kapsayan güvenceli esneklik maddesi, 4857 İş Kanunu 7. madde Kanun No. 6715 ile değiştirilerek 06.06.2016 tarihinde kabul edilmiştir. Kanunda, iş hayatı ile aile hayatının uyumu esas alınmakta, doğum izni kullanmayı, yarı zamanlı çalışanları gerçek bir iş güvencesi altına alınması sağlanmakta, kayıt dışı olarak evlerde çalışılan işler ile mevsimlik işler istihdam ve sigortalı güvencesi olan işlere dönüşmektedir (Koruca ve Boşgelmez, 2018: 33).

1970’li yıllardan bu yana dünyada hızla popüler olan esnek çalışma, özel sektörle birlikte kamu sektöründe de uygulama alanı bulan bir çalışma şekli haline gelmektedir. Günümüzde, istatistiklere göre Avrupa’da çalışanların çoğunluğu (her 4 çalışandan 3’ü) belirli esnek çalışma uygulamalarından faydalanabilmektedir. Fakat bu istatistik oranları bölgelere göre farklılık gösterebilmektedir, örneğin oran Yunanistan’da %50 iken, Hollanda ve İskandinav ülkelerinde %90’lara kadar çıkabilmektedir (Avcı ve Yavuz, 2020: 39). Esnek çalışma düzenlemelerinin en yaygın örnekleri arasında esnek çalışma saatleri sıkıştırılmış çalışma haftası, yarı zamanlı ve uzaktan çalışma bulunmaktadır (Yadav ve Sharma, 2021: 3).

### *Esnek Çalışma Saatleri*

Esnek zamanlı çalışma uygulaması genellikle, işverenlerin belirlediği bir zaman diliminde çalışanların işyerlerinde bulunmaları şartı saklı olarak ne zaman iş gelip ne zaman işten ayrılacaklarına çalışanların karar verebildiği çalışma şeklini ifade etmektedir (Avcı ve Yavuz, 2020: 41). Esnek çalışma saatleri sağlayan kurumlar, çalışanların iş aile dengesini kurmasında yardımcı olmaktadır, bu sayede çalışanın moral ve motivasyonu artmakta kendini işine daha ait hissetmekte ve işyeri için verimli hale gelmektedir. Konuyla alakalı yapılan araştırmalar göstermektedir ki esnek çalışma saati uygulamalarının örgütlere maliyetinden çok yararı vardır ve örgüt içinde bu uygulamalara dair destekleyici bir kültürün oluşması büyük önem arz etmektedir (Er Ülker, 2018: 41).

### *Kısmi Süreli (Part Time) Çalışma*

4857 sayılı iş kanunu gereğince, çalışanın normal haftalık çalışma süresinin, tam süreli diğer çalışanlara göre daha az süre veya oranda çalışma şekli kısmi süreli çalışma (part-time çalışma) olarak tanımlanmaktadır. İşyerinde tam süreli çalışanların

2/3'ü kadar çalışan kişi kısmı süreli çalışma yapmış sayılmaktadır (Kördeve ve Aydın, 2016: 33). Bu uygulamayla işveren, işgücü maliyetlerinden kazanç sağlamaktadır (Özçelik vd., 2018: 80). Çalışanlar için ise, çalışma sürelerinin tam zamanlı çalışanlara göre daha kısa olması nedeniyle, kendilerine daha fazla zaman kalmasına; bu da sosyal hayata dahil olmalarına, toplumdaki yerlerini bulmalarına, ailelerine, günlük işlerine daha fazla zaman ayırmalarına olanak sağlamaktadır (Ceylan, 2011: 18).

#### *Sıkıştırılmış Çalışma Haftası*

Yoğunlaştırılmış veya sıkıştırılmış çalışma haftası temelde günlük çalışma sürelerinin kanuni günlük çalışma sürelerine göre aşılarak, zorunlu haftalık çalışma süresinin 3-4 gün gibi daha az güne sıkıştırılması ve kalan günlerin tatil veya izin günü olarak kullanılması uygulamasına dayanmaktadır (Avcı ve Yavuz, 2020: 41). Bu düzenlemelerin çoğunluğu, özellikle 24 saat hizmet veren iş yerlerinin, işin kesintisiz olarak devam etmesi adına uyguladıkları politikalar arasında yer almaktadır. Ayrıca bu uygulama ile işverenler, yerleşim alanlarından uzakta olan işletmeler için devamsızlığı en aza indirmeyi de amaçlamaktadır (Özçelik vd. 2018: 82). Çalışanlar açısından ise, haftanın belli günleri işe gitmek zorunluluğu olmayan çalışanlar, kalan günlerini kesintisiz kullanabilmektedir. Diğer yandan ise, çalışanların haftanın normal şartlar altında çalışmaları gereken gününü daha kısa bir zamana sığdırmak için uzun saatler çalışmaları yorgunluk, stres ve uykusuzluk gibi sorunlar doğurabilmektedir (Er Ülker, 2018: 42).

#### *İş Paylaşımı*

İş paylaşımı, tam günde bitirilecek bir işin birkaç çalışanın bir arada hareket ederek günün belirli zamanlarında yapılması ve bu iş için belirlenen ücretin ve sosyal hakların çalışanlar arasında paylaşılmasını esas alan uygulamayı ifade etmektedir (Ceylan, 2011: 20). İş paylaşımı sağladığı eşit şartlar sayesinde, çalışanın motivasyon ve verimliliğini arttırmaktadır. Ayrıca tam süreli işlerle karşılaştırıldığında iş paylaşımı, deneyimli ve nitelikli çalışanların çalıştırılması nedeniyle daha enerjik ve yaratıcı olmalarına da olanak sağlamaktadır (Er Ülker 2018: 43).

Bu uygulama, çalışan devrini, oluşabilecek devamsızlığı ve geç kalmaları önleyen, yapılan işe daha özenli davranmayı gerektiren özelliklere sahip olmakla beraber, çalışanlar arasında dayanışmayı ve iş bölümünü arttıran, nitelikli olmasına rağmen tam gün çalışmayan iş görenlerin çalışmasına imkân sağlayan bir düzenlemedir. İş paylaşımı sayesinde örgütler nitelikli olduğu halde tam gün çalışmayan çalışanları istihdam etme fırsatı bulmaktadır (Ceylan, 2011: 21).

#### *Çalışma Yerinde Esneklik*

Uzaktan çalışma (evden çalışma), ILO (International Labour Organization)'nun tanımına göre, bir örgüt, işveren ya da aracı için çalışanın seçtiği bir yerde, çoğunlukla kendi ikametinde, işveren veya aracının denetimi olmaksızın, karşılıklı sözleşme gereğince bir malın üretilmesi veya malın sağlanması olarak tanımlanmaktadır

(Kördeve ve Aydın, 2016: 32). Bir diğer deyişle, çalışma yerinde esneklik çalışanların teknolojik araçlar desteğiyle yerine yapmaları gereken işi, iş yeri dışındaki lokasyonlarda yapabilmesine olanak sağlayan uygulamaları ifade etmektedir. Evden çalışma sayesinde çalışanlar tam günlük bir işi kendi hayat tarzları ile uyumlu olacak şekilde yerine getirebilmektedirler. Bu düzenlemelerin iş yerinden uzakta işgören çalışanın denetlenmesi ve kontrolü olmaması nedeniyle, üstü ile iletişimi ve olası problemlerin çözülmesi gibi konularda sorun yaşanabilmesi gibi olumsuz tarafları var iken; çalışma düzeninin sağladığı esneklik sayesinde kişilerin iş yaşam dengelerini daha kolay kurabilmeleri, zaman tasarrufu elde edebilmeleri gibi olumlu tarafları da bulunmaktadır. Bununla birlikte işverenler de çalışanlar için işyeri ayarlama noktasında tasarruf sağlamak ve iş yerine gelemeyen nitelikli elemanlarla çalışma fırsatı yakalayabilmektedir (Özçelik vd., 2018: 83).

Son otuz yılda bilgi ve iletişim teknolojilerindeki (BİT) ilerleme; kısmen daha ucuz, daha kullanıcı dostu bilgisayarlar ve geniş bant internet aracılığıyla daha iyi bağlantı nedeniyle iş yeri dışında görevlerin yerine getirilmesini oldukça kolaylaştırmaktadır. Bu tür gelişmeler sayesinde, evden çalışma daha geniş bir görev yelpazesi için mümkün hale gelmekte ve işverenin bu tür düzenlemeleri sağlamak için katlandıkları maliyetler azalmaktadır. COVID-19 pandemisinde önce, ABD, İskandinav ve Orta Avrupa ülkeleri gibi birçok gelişmiş ekonomide evden çalışma uygulamaları, özellikle yöneticiler gibi belirli çalışan grupları arasında büyük ölçüde gelişme sağlamıştır (Arntz vd. 2022: 2). COVID-19 pandemisinin getirmiş olduğu şartlar ile bundan sonra da değişimi hızlanan bu uygulamaların gelişerek mümkün olan her çalışan grubunu kapsaması beklenmektedir kanısı yanlış olmayacaktır.

### *1.1.2. Motivasyon Kavramı*

Motivasyon kelimesinin kökeni, Latince "movere" kelimesine dayanmaktadır ve hareket etmek, hareketlendirme, bir şey yapmak için harekete geçmek anlamında kullanılmaktadır (Khan ve Iqbal, 2013:20; Nguyen, 2017: 10; Alan, 2006: 18). Motivasyon bireysel ihtiyaçların tatmininden doğan bireyin içinden gelen bir dürtüdür. Bireyi olumsuz ya da olumlu birtakım davranışlarda bulunmaya iter. Bazı bireysel isteklere ulaşması sonucunda memnuniyet hissi sağlayan itici bir güçtür (Kılıç ve Keklik, 2012: 149). Motivasyonun literatürde 140'tan fazla tanımı bulunmaktadır. Örgütsel açıdan motivasyon: Çalışanları, yönetimin belirlediği hedeflere yönelmeye iten ihtiyaçlar ve arzular (Khan ve Iqbal, 2013: 2-3; Aliasah vd., 2020: 6), bireyin örgüt içindeki davranışının yönünü, sebat düzeyini ve harcadığı çabanın seviyesini belirleyen psikolojik güçler (Nguyen, 2017: 11), çalışanların görevlerini coşku ve istekle yerine getirmelerini sağlayan bütün düzenlemeler (Başdoğan, 2015: 50) olarak tanımlayabiliriz. Bir başka tanıma göre motivasyon, insanın içinden gelen ve çevresel faktörlerden de etkilenerek insan davranışını tetikleyerek onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ya da güdülerdir (Gullu vd., 2018: 127). Motivasyon, çalışanların ihtiyaç ve beklentileri, performansları, davranışları, hedefleri hakkında bilgi veren durumları kapsamaktadır. Motivasyon, çalışanın işlerini yapabilmesi için ihtiyaç duyduğu enerjinin ve çabanın



ortaya çıkarılması; çalışanın görevini beklenen nicelikte ve nitelikte yerine getirmesi için etkilenmesi sürecini ifade etmektedir (Aslan ve Doğan, 2020: 292).

İş motivasyonu: İşle ilgili davranışı başlatmak, şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve süresini belirlemek için bireyin hem içinde hem de dışından kaynaklı bir dizi enerjik güç olarak tanımlanmaktadır (Skudiene ve Auruskeviciene, 2012: 53; Schermerhorn, 2014: 314; Khalid ve Rathore, 2018: 98). Çalışanların taahhüt ettikleri amaçlara ulaşmak için ayrılan kişisel kaynakları ve hedefe yönelik düşünceleri, çabaları ve davranışları düzenleyen psikolojik süreçler bulunmaktadır. Bunları inceleyen ve zaman içinde enerji sağlayan, davranışa yön veren ve sürdüren güç, iş motivasyonu olarak tanımlanmaktadır (Hawke, 2019: 10). Bu çalışmada örgütler açısından motivasyonu (Robbins ve Judge, 2017: 247); çalışanın örgütsel amaçlara ulaşmak için gösterdiği çabanın sürekliliği, yönü ve yoğunluğundan oluşan süreçler şeklinde tanımlayabiliriz.

#### *Motivasyon Kuramları*

Motive olmak, bir şey yapmak için harekete geçmek demektir. Bir amaca yönelik güdülenmiş veya harekete geçirilmiş biri motive edilmiş demektir (Ryan ve Deci, 2000: 54). Bilim insanları bireyi harekete geçiren dürtülerin neler olduğunu araştırmış ve çeşitli yaklaşımlar ileri sürmüşlerdir. Örgüt davranışı ve yönetim literatüründe motivasyona ilişkin birden fazla yaklaşım bulunmaktadır. Motivasyon kuramları genellikle kapsam ve süreç kuramları olmak üzere iki guruba ayrılmaktadır. Burada ayrıntılarına fazla girilmeden kısaca hatırlatma yapılacaktır. Kapsam kuramları davranışı harekete geçiren ya da bireyi motive eden şeyi tanımlamak için kullanılmaktadır. En bilinenleri arasında; Herzberg'in çift faktör, Maslow'un ihtiyaç hiyerarşisi, McClelland'ın başarı ihtiyacı ve Alderfer'in ERG yaklaşımları yer almaktadır (Eren, 2012: 511-547; Jones ve George, 2019: 299-309; Koçel, 2020: 640). Schermerhorn'a göre (2014: 315) üst düzey ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı: Yaratıcı ve zorlu iş koşulları, kararlara katılım, iş esnekliği ve özerklikle sağlanabilmektedir. Kapsam kuramları kişileri güdüleyen etmenleri araştırırken; davranış üzerindeki etkileri ve işleyişiyle fazla ilgilenmezler. Oysa süreç kuramları, çalışanların neden motive olduklarını açıklamamanın ötesinde bireysel farklılıkların etkisine dikkat çekerler (Eren, 2012: 532). "Belirli davranışları gösteren bireyin aynı davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanır?" sorusuna cevap ararlar (Unur ve Akdağ, 2010: 125). Çalışanın düşünce ve kararlarının motivasyona etkisini araştırırlar. Süreç teorileri arasında; Adams'ın eşitlik kuramı, Vroom'un beklenti kuramı, Skinner'ın edimsel koşullandırma ve Locke'un amaç kuramları sayılabilmektedir (Aşan, 2001: 226-236; Oktosatrio, 2018: 5-7; Khan ve Iqbal, 2013: 21; Garipağaoğlu-Uğur, 2020: 19).

İş motivasyonu ile ilgili en çok üzerinde durulan kuramlardan birisi, kendi kaderini tayin kuramıdır (self-determination theory - SDT). SDT, dışsal sosyal ve kültürel beklentileri tanımlarken, zihinsel enerjimizi bütünlük bir benlik duygusunu gerçekleştirmeye yoğunlaştırmaya yönelik içsel eğilimimizi vurgulamakla

ilişkilendirilir. İçsel, dışsal motivasyon biçimleri arasında ayırım yapmaktadır. Çalışanlar içsel motivasyona sahip olduğunda işle ilgili faaliyetlere başlarlar çünkü bu faaliyetler doğası gereği onlara zevkli ve tatmin edici gelmektedir, çalışanlar dışsal motivasyona sahip olduklarında ise iş ile ilgili faaliyetlere para ve/veya statü gibi araçsal bir nedenden dolayı başlamaktadırlar (Kotera, 2017: 233). Bu bağlamda, örgütte çalışan motivasyonu ile ilgili olarak, çalışanın parasal ve sosyal yarar sağlama çabasıyla bireysel amaçları için çalışıp içsel yönden motive olabileceği görüşü ve/veya dışsal güçler tarafından motive edildiği görüşüne dayanan iki önemli kavram içsel ve dışsal motivasyon şeklinde ifade edilmektedir (Kılıç ve Keklik, 2012: 149). İçsel ve dışsal motivasyon birlikte çalışanın toplam motivasyonunu belirlemektedir (Colquitt vd., 2019: 167). Dışsal olanlar görevin başarılı olmasının göstergesi olarak terfi, ikramiye ve övgü biçiminde bireyin dışındaki değişkenler tarafından belirlenmektedir. Bir işe ilgi duyma veya keyif alma gibi kişinin işi yaparken duyduğu başarı arzusu ise içsel açıdan çalışana güdülemektedir.

SDT ait olma, özerklik ve yetkinlik ihtiyaçlarının insan deneyimi için temel oluşturduğunu savunmaktadır (Leiter ve Maslach, 2017: 370). Çalışanların motivasyonu, doğaları gereği ve kuramsal açıdan farklılıklar gösterebilmektedir ancak bazı ortak özellikler taşımaktadır. Örneğin, motivasyonun içsel veya dışsal (dışsal) faktörlerden kaynaklanabileceği kabul edilmektedir. Yapılan çalışmalar dışsal motivasyon araçlarından ziyade bireyin kendi (içsel) motivasyon araçlarının daha etkili olduğunu göstermektedir (Nguyen, 2017: 26-27).

### *İçsel ve Dışsal Motivasyon*

Motivasyon, genel olarak bireyin hareketlerinde iç ve dış güdülerden kaynaklı eylemler olarak ayrılmaktadır. Bu ayrımı ilk olarak yapan olarak Frederick I. Herzberg (1968), hijyen faktörler (dışsal, sınıfı geçme gibi) ve motivatörler (içsel, öğrenme gibi) şeklinde ifade etmiştir. Dışsal faktörler çalışana motive etmezken, eksiklikleri motivasyonu düşürebilir (Guillen, 2021: 7). Benzer şekilde içsel faktörlerin yokluğu motivasyonu düşürürken varlığı motivasyonu artırmaktadır. İçsel motivasyon, bireyin kendi inisiyatifi altında, kendi seçimlerine dayanarak harekete geçmesi olarak tanımlanmaktadır. Dış talepler veya çeşitli pekiştiriciler mevcut olsa dahi bunlar içsel motivasyon sahibi bireyler için belirgin olmamaktadır. SDT'ye göre, içsel motivasyonun temelinde, temel psikolojik ihtiyaçlardan biri olan özerklik ihtiyacı bulunmaktadır. Bireyler kendi eylemlerinin başlatıcısı olduğunu hissetme, kendi davranışını içsel olarak düzenleme eğilimindedirler (Salikhova vd. 2019: 42). Örneğin öğrenciler dersi geçmek gibi dışsal bir motivasyon yerine; dersle ilgili, heveslilerse, dikkatlerini çeken, zorlayıcı, ilginç ve onların varlığına değer bir sınıf ortamı olduğuna inanıyorlarsa motivasyonları artacaktır.

İçsel motivasyon özünde kişinin kendi iyiliği için gerçekleştirdiği davranışı ifade etmektedir. Motivasyonun kaynağı davranışı gerçekleştirmekten oluşmaktadır. Çalışmalar yöneticilerin çoğunun içsel olarak motive olduğunu göstermektedir (Jones ve George, 2019: 297). İşletmeleri rekabette avantaj sağlanması, hedeflere ulaşılması sonucu elde edecekleri başarı duygusu gibi faktörler güdülemektedir. Dahası, zor ve

ilginç işler onların beceri ve yeteneklerini sergilemelerini olanaklı kıldığından; içsel dürtülerini daha fazla artırabilmektedir. İçsel motivasyonda, işin kendisi çalışanı motive ederken dışsal motivasyonda çevre çalışanı motive etmektedir (Gullu vd., 2018: 127-128). Çalışanın içsel motivasyonu, işin kendisini yapmaktan duyulan memnuniyeti ifade eder (Nwagbara ve Akanji, 2012: 42). Dışsal motivasyon ise çalışanı daha iyi performans sergilemeye iten dış faktörlerden kaynaklanır.

Dışsal motivasyon, bireyin harekete geçmesinin kendisinin dışındaki nedenlerden kaynaklanmaktadır. Belirlenen amaçlara ulaşmak için dış koşulların baskısı ve/veya zorlamasıyla bireyin harekete geçme mecburiyetini ifade eder (Salikhova vd. 2019: 42). İş yerinde dışsal motivasyon; terfi, hizmet sözleşmesi, çalışma koşulları, güvenlik, maaş ve yan haklar gibi “maddi” ödüllerle ilgilidir. İçsel motivasyon ise kişinin yeteneğini kullanma ve gelişme fırsatı, sorumluluk alma, meydan okuma, başarıya duygusu, takdir edilme, tanınma, itibar kazanma gibi “psikolojik” ödüllerle ilgilidir (Brooks, 2006: 60; Mullins, 2007: 251).

Dışsal motivasyonun kaynağını davranışın kendisi değil sonuçları oluşturur (Jones ve George, 2019: 297). Dışsal olarak motive edilmiş davranışlara örnek olarak: Sattığı araç başına komisyon alan satış elemanını, geleceğini güvence altına alan sigorta düzeneğine sahip bir memuru, kazandığı davalarla yüksek gelir ve statüyle motive olan avukatın durumunu verebiliriz. Bu ve benzer durumlarda insanlar maddi veya sosyal ödüller elde etmek yahut cezadan kaçınmak için davranış sergilerler. Dışsal motivasyon, terfi, ikramiye, takdir, iş teşviki gibi çalışanın çevresinden gelen ödüllerden motive olmayı ifade etmektedir (Gullu vd., 2018: 128). Dışsal motivasyon, çalışanın yaptığı çalışmanın kendisinden başka bazı sonuçlar (örneğin, ödül) elde etme arzusundan kaynaklanmaktadır (Khan ve Iqbal, 2013: 31). Dışsal motivasyon, dış ödüller, yarışmalar, cezalar ve diğer faydalar gibi dış faktörler tarafından sağlanmaktadır ve arzu edilen sonuçların elde edildiğini ve faaliyetlerin derecesini göstermektedir (Nguyen, 2017: 12-13). Dışsal motivasyon bireysel çıkarlar, iş motivasyonu ve arzu edilen sonuçlar tarafından yönlendirilen davranışlar arasındaki ilişkiyi ele almaktadır.

Dışsal motivasyon çalışanları işte tutmak, örgüte çekmek, terfiye teşvik etmek için gerekli görülmektedir. Yapılan ödemeler, promosyonlar gibi çalışanlara verilen ödüllerle ilişkilendirilmektedir (Aliasah vd., 2020: 7). İçsel motivasyonla desteklendiğinde daha olumlu ve kalıcı etkiler gösterebileceği düşünülmektedir (Garipağaoğlu-Uğur, 2020: 11; Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83). Dışsal motivasyon, davranıştan ayrı olan parasal ödüller gibi araçsal değerlerle oluşturulmaktadır. (Khan ve Iqbal, 2013: 3). Kamu çalışanları açısından (Oktosatrio, 2018: 8) özetlenecek olursa dışsal motivasyon araçları: Çalışma koşulları, iş sağlığı ve güvenliğinin temini, maaş ve diğer ödüller, çalışma arkadaşları başta olmak üzere diğer paydaşlarla ilişkiler şeklinde sayılmaktadır. İçsel motivasyon araçları ise iş yerinden/işten tatmin duygusu, başarıya hissi, işe duyulan ilgi ve yüklenen anlam olarak sayılmaktadır. İçsel ve dışsal motivasyon hakkında farklı görüşler olmakla birlikte çalışan memnuniyeti, iş takdiri,

terfi ve yükselme, stres, ceza ve tanınma, iş güvenliği, ödüller, çalışma ortamı gibi birçok içsel ve dışsal faktöre bağlı olarak her ikisinin de çalışanların motivasyonunda çok önemli rolleri bulunmaktadır (Khan ve Iqbal, 2013: 3).

Çalışan motivasyonu belirli işlerden, bireysel farklılıklardan, çalışma ortamının çeşitli yönlerinden güçlü şekilde etkilenmektedir. Motivasyon, çalışanın işine ve işyerindeki belirli görevlere karşı çeşitli düzeylerde ortaya çıkmaktadır (Hawke, 2019: 13). Yapılan çalışmalar, içsel motivasyon faktörlerinin çalışanları dışsal motivasyon faktörlerinden daha fazla motive ettiği görülmektedir (Khan ve Iqbal, 2013: 30-31). İş-yaşam dengesi çalışanların yaşadığı deneyimlerin hassas bir kısmını oluşturmakta ve iş performansı dışsal ödüllerden daha çok içsel motivasyondan etkilenmektedir (Ciufu, 2021: 4). İnsanları içsel olarak motive eden şey kişiyi hareket etmeye iten davranış ve çıktıdan elde edilen zevk, tatmin, ilgi, başarı ve anlamlılık duygusu olmaktadır (Oktosatrio, 2018: 4; Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83). İçsel motivasyon, iş seçiminde dikkate alınan bir etken olarak değerlendirilmektedir. Bu açıdan bakıldığında kamu çalışanlarının toplum için fayda sağlayan bir pozisyonda çalışmayı tercih ettikleri için özel sektöre göre maaş gibi dışsal faktörlerden daha az motive oldukları söylenebilmektedir. Çalışanın içsel motivasyon ve performans seviyesinin yüksek olması iş memnuniyeti ve örgütsel sadakat ile sonuçlanmaktadır. İçsel olarak motive olan biri yaptığı işi ondan sağlayabileceği ödül için değil işin zorluğu ve sağladığı haz için yapmaktadır (Rani ve Desiana, 2019: 396).

Kişinin sorumluluk duygusu, başarı güdüsü, deneyimlerinden elde ettiği kazanımlar, amaçlar ve rekabet içsel motivasyonla ilişkilendirilmekte ve kişinin kendisi tarafından oluşturulduğu ileri sürülmektedir (Garipağaoğlu-Uğur, 2020: 11-12). İçsel motivasyonu etkileyen bağlamsal faktörleri (psikolojik ihtiyaçların, iş içeriğinin ve iş sektörünün çevresel desteği) tanımlamak, içsel motivasyon ve iş-yaşam dengesi arasında ilişkiyi anlamayı kolaylaştırmaktadır. Diğer yandan belli bir hedefe yönelmek, para için çalışmak, yaklaşan bir sınava hazırlanmak için kitap okumak vb. bir çalışanı dışsal olarak motive edilebilecek bazı davranışların; içsel motivasyonu azaltabileceği göz ardı edilmemelidir (Khan ve Iqbal, 2013: 31).

## **2. YÖNTEM**

### **2.1. Araştırmanın Önemi**

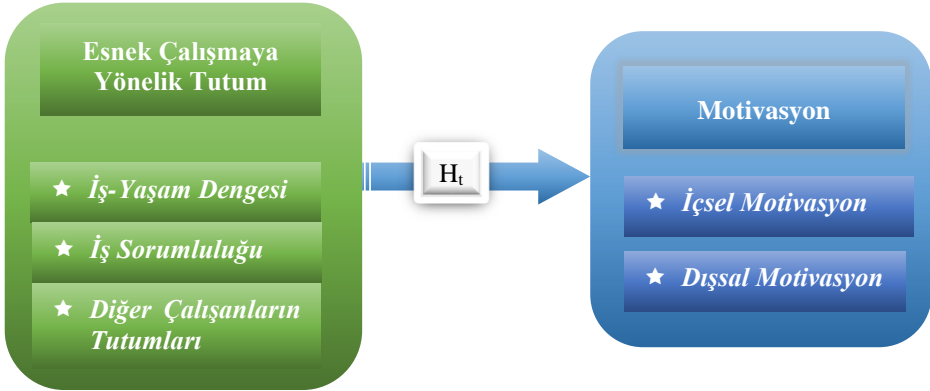
Sektör ayırımı gözetilmeksizin tüm kurumlarında çalışanların motivasyonu ve iş başarısı önem arz etmektedir. Yüksek motivasyonlu personel işini sahiplenerek daha verimli çalışmaktadır. Bu nedenle örgütler çalışanı motive etmek, performansını arttırmak ve iş yaşam dengesi kurabilmesine yardımcı olmak amaçlarıyla çeşitli yollara başvurmaktadırlar. Son yıllarda teknolojideki hızlı değişim ve özellikle COVID'19 pandemi döneminde çalışan performansını artırıcı bir faktör olarak görülen esnek çalışma uygulamalarında büyük artış olmuştur. Esnek çalışma, çalışanın özel yaşamına daha fazla zaman ayırarak iş yaşam dengesinin kurulmasında belirleyici olabilmektedir. Türkiye'de söz konusu dönemde bu alanda yapılan ilk çalışmalardan biridir. Çalışma özellikle COVID'19 döneminde esnek çalışma

uygulayan bir kamu kurumunda yapılması ve çalışan motivasyonunu, “kamu hizmeti” açısından ele alması yönleriyle literature katkı sağlayacaktır.

## 2.2. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Geliştirilmesi

Günümüzde iş aile yaşam dengesi örgütler, çalışanlar, akademisyenler ve medya için ilgi odağı olmaktadır. Kadın istihdamının artması, ebeveynlerin aile yaşamındaki rollerinin artması gibi faktörler iş aile yaşam dengelerini değiştirmektedir. Bunun farkında olan örgütler rekabet edilebilirliğini ve verimi arttırmak amacıyla bazı uygulamalar geliştirmek durumunda kalmaktadırlar. Esnek çalışma düzenlemelerinin çalışan olumlu tutum ve iyi oluşları sayesinde performansı artıracığı beklenmektedir. Olumlu sonuçlarının aksine esnek çalışmanın, olumsuz sonuçlarına ilişkin araştırmalar da bulunmaktadır (Kelliher ve Menezes; 2019: 29-30). Hatta akademisyenler ve yazılımcılar gibi işlerinde daha fazla kontrole sahip çalışanların, daha çok çalıştıkları gibi bir paradokstan söz edilmektedir (Chung, 2022: 1). Motivasyonu artan çalışanlar daha fazla saat çalışabilmekte ancak motive olan çalışanlar her zaman başarılı olamayabilmektedir bu sebeple eğitim, yetenek ve becerilerle desteklenmeleri gerekmektedir (Walston ve Johnson, 2022: 140). Oluşturulan model bu çerçevede değerlendirilmelidir. Literatürde, yaklaşık elli yıldır çalışan ancak pratikte son yıllarda popülerlik kazanan esnek çalışma bu uygulamalar arasında yer almakta ve çalışanların rol çatışması yaşamalarını azaltmayı, motivasyon ve mutluluklarını arttırmayı hedeflemektedir. Bu araştırmanın amacı, herhangi bir önyargı sahibi olmadan; çalışanların esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarının motivasyonlarını etkileyip etkilemediğini (etkiliyorsa yönünü) saptamaktır. Bu doğrultuda kurulan araştırma modeli aşağıda yer almaktadır.

### Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırmanın konusunu esnek çalışmaya yönelik tutumun motivasyona etkisi oluşturmaktadır. Bu kapsamda temel hipotez ‘Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının motivasyona etkisi bulunmaktadır’ şeklindedir. Bu çerçevede modele

göre bağımsız ve bağımlı değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkinin test edilmesi amacıyla hipotezler oluşturulmuştur.

*H<sub>1</sub>: Esnek çalışma yönelik tutum ile çalışanların motivasyonu arasında anlamlı ilişki vardır.*

H<sub>1</sub>: İş yaşam dengesi, içsel motivasyonu etkilemektedir.

H<sub>2</sub>: İş sorumluluğu, içsel motivasyonu etkilemektedir.

H<sub>3</sub>: Diğer çalışanların tutumları içsel motivasyonu etkilemektedir.

H<sub>4</sub>: İş yaşam dengesi, dışsal motivasyonu etkilemektedir.

H<sub>5</sub>: İş sorumluluğu, dışsal motivasyonu etkilemektedir.

H<sub>6</sub>: Diğer çalışanların tutumları, dışsal motivasyonu etkilemektedir.

### **2.3. Veri Toplama Aracı**

Çalışanların esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumlarının motivasyonlarına etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada veriler anket tekniğiyle elde edilmiştir. Kullanılan anket 3 bölümden oluşmaktadır, bunlar; katılımcıların demografik özellikleri ve çalışma düzenleri ile ilgili sorular, esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeği ve motivasyon ölçeğidir. Bu bölümlerden esnek çalışmaya yönelik tutum ve motivasyon ölçek bölümleri 5'li likert ölçeği tekniğiyle oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümü katılımcıların esnek çalışma düzenlemelerine ve demografik bilgilerine dair sorular bulunmaktadır. Esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeği, Albion (2004)'ün çalışmasındaki orijinal ölçeğe ulaşılmış, Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçek; iş yaşam dengesi, iş sorumluluğu ve diğer çalışanların tutumları olmak üzere 3 boyuttan ve 12 ifadeden oluşmaktadır.

Motivasyon ölçeği, Mottaz (1985)'in "motivasyon ölçeği", Şener (2021)'in çalışmasındaki şekliyle kullanılmıştır. Ölçek; içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki boyut ve 24 ifadeden oluşmaktadır.

### **2.4. Evren ve Örneklem**

Araştırma kapsamında kamu çalışanları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Ankara Büyükşehir Belediyesi ve bağlı kuruluşu EGO Genel Müdürlüğü'nün merkez birimlerinde çalışan personelleri oluşturmaktadır. Katılımcılar olasılıklı olmayan tekniklerden kolayda örnekleme tekniğiyle seçilmiş, anket formları merkez birimlerinde online ve yüz yüze olarak uygulanmıştır.

### **2.5. Kullanılan Veri Analiz Teknikleri**

Araştırmada katılımcılardan 130'u çevrimiçi, 413'si yüz yüze olmak üzere 543 kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Yapılan uç değer analizi sonucu 1 anket araştırma kapsamından çıkarılmıştır. Kalan 542 anket verisine güvenilirlik ve faktör analizleri uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve yönünün tespit edilmesi amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Verilerin analizi için IBM SPSS Statistics 25 kullanılmıştır.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

**Tablo 1. Demografik Değişkenler Frekans Analizi**

<i>Değişken</i>		<i>Frekans (n)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
<i>Cinsiyet</i>	<b>Kadın</b>	188	34,7
	<b>Erkek</b>	354	65,3
<i>Mezuniyet Düzeyi</i>	<b>İlköğretim</b>	31	5,7
	<b>Lise</b>	94	17,3
	<b>Önlisans</b>	98	18,1
	<b>Lisans</b>	247	45,6
	<b>Lisansüstü</b>	72	13,3
<i>Yaş</i>	<b>18-25</b>	34	6,3
	<b>26-33</b>	155	28,6
	<b>34-41</b>	180	33,2
	<b>42-49</b>	92	17,0
	<b>50 ve üzeri</b>	81	14,9
<i>Medeni Durum</i>	<b>Evli</b>	378	69,7
	<b>Bekar</b>	163	30,1
<i>Toplam Çalışma Süresi</i>	<b>1-5</b>	193	35,7
	<b>6-10</b>	109	20,2
	<b>11-15</b>	123	22,8
	<b>16-20</b>	18	3,3
	<b>21 ve üzeri</b>	97	18,0
<i>Çocuk Sayısı</i>	<b>Yok</b>	224	41,3
	<b>1</b>	119	22,0
	<b>2</b>	147	27,1
	<b>3</b>	33	6,1
	<b>4 ve üzeri</b>	19	3,5
<i>Aileye Zaman Ayırma</i>	<b>Evet</b>	245	45,2
	<b>Hayır</b>	71	13,1

	<b>Kısmen</b>	226	41,7
<b>Çalışma Şekli</b>	<b>Tam gün çalışma</b>	474	87,5
	<b>Vardiyalı çalışma</b>	64	11,8
	<b>Part-time çalışma</b>	3	,6
	<b>Kısa süreli çalışma</b>	1	,2
<b>İstihdam Şekli</b>	<b>Memur</b>	312	57,6
	<b>Sözleşmeli</b>	104	19,2
	<b>Şirket çalışanı</b>	121	22,3
	<b>Geçici işçi</b>	5	,9

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların 354'ü erkek çalışanlar ve 188'i kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Katılımcıların yaklaşık %70'i evli çalışanlardan oluşmaktadır. Frekans dağılımı tablosunda görüldüğü üzere katılımcıların %45,6'sı çoğunluk ile lisans mezuniyet düzeyindedir ve %35,7 oran ile 193 katılımcı 1-5 yıl arası çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların %87,5 oran ile büyük çoğunluğu tam gün çalışma şeklinde çalışmaktadır ve %57,6'sının istihdam şekli memur kategorisinde yer almaktadır.

Katılımcılara yönlendirilen 'esnek çalışmadan faydalandınız mı?' ifadesine ise, %83'ünün faydalandığı %17'sinin ise faydalanmadığı görülmektedir. Bunlarla birlikte çalışma düzenlerine ilişkin soruların diğer sorulardan çalışanların işe başlama ve bitiş saatlerine karar verebilmelerine ilişkin soruya katılımcıların %10'u belirleyebildiğini, yaklaşık %60'ı belirlemek istediğini ancak belirleyemediğini, %30'u ise belirlemek istemediklerini ifade etmiştir. Katılımcıların 'Haftanın belirli günleri ya da her günü işyeri dışından çalışabiliyor musunuz?' sorusuna %9'u çalışmadığını, %50'si çalışmayı istediği halde çalışmadığını, %42'si ise çalışmak istemediklerini ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan çalışanların unvan dağılımları ise %23 ile çoğunluğun memur ve %19'u ise şirket personelinden oluştuğu görülmektedir.

### 3.2. Güvenilirlik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Esnek çalışmaya yönelik tutum ve motivasyon değişkenlerine ait veriler ölçeklerin yapı geçerliliğinin sağlanması amacıyla açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve varimax döndürme tekniği uygulanmıştır. Temel bileşenler analizinde gerçekleştirilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleri ve Barlett testlerine ilişkin bulgular ile ölçeklerin genel iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's Alpha değerleri) Tablo 2.'de verilmektedir. KMO değerleri örneklemin faktör analizi için yeterli olduğunu; Barlett testi sonuçları ise verilerin normal dağılıma sahip olduğunu



göstermektedir. Analiz sonucunda anketi oluşturan ölçeklerin güvenilir oldukları sonucuna varılmıştır.

**Tablo 2. Ölçeklerin KMO, Barlett ve Güvenilirlik Test Değerleri**

<i>Ölçekler</i>	<i>KMO Değerleri</i>	<i>Barlett Değerleri</i>	<i>Barlett Anlamlılık</i>	<i>Genel İç Tutarlılık Cronbach's Alpha</i>
<b>Esnek Çalışmaya Yönelik Tutum</b>	,768	2062,085	,000	,733
<b>Motivasyon</b>	,881	3059,917	,000	,862

Esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeğine varimaks döndürme kullanılarak uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük üç farklı boyut elde edilmiştir. Analizde anlamca olumsuz olan 2,3,4,9,10,11,12. maddeler tersten kodlanarak analize dahil edilmiştir. Birinci boyuta 'iş yaşam dengesi' denilmiş ve faktör yükü 0,50'nin altında kalan 1 soru ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Elde edilen ikinci boyuta 'iş sorumluluğu' denilmiş olup faktör yüklerinin 0,50'nin altında kalan ifade yer almamaktadır. Üçüncü faktöre 'diğer çalışanların tutumu' denilmiş olup 0,50'nin altında kalan ifade yer almamaktadır. Albion (2004)'ün çalışmasında olduğu gibi dördüncü boyut olan 'maliyetler' boyutu ifadelerinin faktör yükleri 0,50'nin altında kalan 2 ifade çıkarılarak boyut ölçek kapsamından çıkarılmıştır. Analiz sonucunda söz konusu üç boyut, toplam varyansın %73, 756'sını açıklamaktadır. Boyutların açıkladığı varyans oranları sırasıyla; iş yaşam dengesi boyutu 33,101, iş sorumluluğu boyutu 18,501 ve diğer çalışanların tutumu boyutu 22,154'tür. Söz konusu boyutların ifadeleri ve faktör yükleri Tablo 3.'te görülmektedir.

**Tablo 3. Esnek çalışmaya yönelik tutum ölçeği döndürülmüş faktör yükleri**

<i>İfadeler</i>	<i>İş Yaşam Dengesi</i>	<i>İş Sorum.</i>	<i>Diğer Çalışan Tutumları</i>
5. Daha esnek saatlerde çalışmak ailevi sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.	,823		
6. Esnek çalışma düzenlemeleri iş dışındaki 15 ilgi ve sorumluluklarımı yerine getirebilmem için gereklidir.	,893		
7. Esnek çalışma düzenlemeleri iş yükü ve sorumluluklardaki değişkenliği yönetebilmem için gereklidir.	,890		
8. Esnek çalışma düzenlemeleri işyerinde işime daha iyi konsantre olmamı sağlar.	,802		

3. Esnek çalışma seçenekleri işyeri ile irtibatımı kaybetme hissi yarattığı için bana uymaz.	,751
11. Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar iş rollerine genellikle daha az bağlı olurlar.	,803
12. Esnek çalışma düzenlemelerini kullanan insanlar personel toplantıları, eğitim seansları vb. gibi önemli olayları kaçırmazlar.	,811
9. İşyerindeki yöneticiler esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan insanlara olumsuz tepki gösterirler.	,913
10. İşyerindeki çalışanların esnek çalışma düzenlemelerinden yararlanan insanlara olumsuz tepki gösterirler.	,881
<b>Açıklanan Varyans</b>	33,101      18,501      22,154

Motivasyon ölçeğine varimax döndürme kullanılarak uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda öz değeri 1'den büyük iki farklı boyut elde edilmiştir. Birinci boyut 'içsel motivasyon' denilmiştir ve boyuta ait 9 ifadenin de 0,50'nin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. İkinci boyuta 'dışsal motivasyon' denilmiş, faktör yükü 0,50'nin altında kalan 10 ifade analiz kapsamından çıkarılmış olup 5 ifadeden oluşmaktadır. Analiz sonucunda söz konusu iki boyut; içsel motivasyon boyutunun açıkladığı varyans oranı 31,777 ve dışsal motivasyon boyutunun açıkladığı varyans oranı 21,620 olmak üzere iki boyut toplam varyansın %53,397'sini açıklamaktadır. Motivasyon ölçeğinin ifade ve faktör yükleri Tablo 4.'te görülmektedir.

**Tablo 4. Motivasyon ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri**

<b>İfadeler</b>	<b>İçsel Motivasyon</b>	<b>Dışsal Motivasyon</b>
1. Yaptığım işte başarılıyım.	,771	
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	,797	
3. Çalışma arkadaşlarım çalışmalarından dolayı beni takdir ederler.	,696	
4. Yaptığım işin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	,731	
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	,713	
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	,689	
7. Kendimi kurumun önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	,628	
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	,603	
9. Yöneticilerim çalışmalarından dolayı her zaman beni takdir ederler.	,547	
16. Çalışmakta olduğum kurumun ileride şu anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.		,631

18. Kariyer basamakları herkes için aynı koşullara sahiptir.		,713
19. Yöneticilerim çalışma arkadaşlarımla veya müşterilerle olan anlaşmazlıklarımı çözmede yardımcı olurlar.		,648
20. Kurumumda elde ettiğim deneyim ve başarıları karşılık çeşitli ödüller verilir.		,666
21. Yöneticiler tüm çalışanlara aynı davranırlar, personel kayırmazlar.		,791
<b>Açıklanan Varyans</b>	<b>31,777</b>	<b>21,620</b>

Faktör analizi sonucunda esnek çalışmaya yönelik tutum ve motivasyon ölçeklerinin teoriye uygun bir yapıyı ölçtüğü ve yapı geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir.

### 3.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının motivasyon düzeylerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan araştırmada, esnek çalışmaya yönelik tutum değişkeninin boyutları iş yaşam dengesi, iş sorumluluğu ve diğer çalışanların tutumları ile motivasyon değişkeninin içsel motivasyon ve dışsal motivasyon boyutları arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır.

Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon kat sayısı 'r' ile gösterilmektedir ve -1 ile +1 arası değerler almaktadır. Katsayının +1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin olduğu; -1 olması iki değişken arasında mükemmel bir doğrusal ancak ters yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Çoşkun vd. 2019: 260). Korelasyon katsayısının 0 ile +0.3/-0.3 arasında değer alması zayıf ilişki, +0.3/-0.3 ile +0.7/-0.7 arasında olması orta ilişki ve +0.7/-0.7 ile +1/-1 arasında bir değer alması ise güçlü ilişki şeklinde yorumlanmaktadır (Gürbüz, 2019: 28). Araştırma kapsamında değişkenlerin korelasyon katsayılarına ilişkin bulgular Tablo 6.'da görülmektedir.

**Tablo 6. Korelasyon Matrisi Özet Tablosu**

<b>Boyutlar</b>	<i>Aritmetik Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1. İş yaşam dengesi	3,57	,975				
2. Diğer çalışan tutumları	2,96	1,03	-,169**			
3. İş sorumluluğu	3,14	,967	,296**	,215**		
4. İçsel motivasyon	3,91	,715	,044	-,025	-,150**	
5. Dışsal motivasyon	3,00	,884	-,064	,175**	-,109*	,399**

*Pearson korelasyon analizi / katsayısı, \*\* p<0,01, \*p< 0.05*

Korelasyon matrisi analizi tablosuna göre, iş yaşam dengesi boyutu ile içsel ve dışsal motivasyon boyutları arasında anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Esnek çalışmaya yönelik tutum değişkeninin diğer çalışan tutumları boyutu ile içsel motivasyon arasında anlamlı ilişki saptanamamıştır; dışsal motivasyon boyutu ile zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur ( $r = 0,175, p < 0,01$ ). Esnek çalışmaya yönelik tutum değişkeninin iş sorumluluğu boyutu içsel motivasyon arasında zayıf düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki vardır ( $r = -0,150, p < 0,01$ ), dışsal motivasyon ile arasında ise zayıf düzeyde anlamlı ve negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır ( $r = -0,109, p < 0,05$ ).

Yorumlanacak olursa; iş yaşam dengesi boyutu ile içsel ve dışsal motivasyon arasında ilişki bulunmama, çalışanların diğer çalışanların esnek çalışma uygulamalarına ilişkin tutumlarından etkilenmesinin artması dışsal motivasyonlarını arttırmaktadır. Diğer yandan çalışanların iş sorumluluğu tutumlarındaki artış, içsel ve dışsal motivasyonlarını azaltmaktadır.

### 3.4. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın analizine boyutlar arasındaki ilişkinin nasıl meydana geldiği ve değişkenler arasındaki ilişkinin nasıl oluştuğunun saptanması amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

**Tablo 7. Esnek çalışmaya yönelik tutumun içsel motivasyona etkisini inceleyen regresyon analizi**

Model	Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
		$\beta$	Standart Hata	$\beta$	t	Sig
1	(Sabit)	4,013	,163		24,691	,000
	İş Yaşam Dengesi	,077	,034	,105	2,282	,023
	İş Sorumluluğu	-,139	,034	-,188	-4,055	,000
	Diğer Çalışan Tutumları	,023	,031	,033	,727	,468
	R <sup>2</sup> =,032	Düzeltilmiş R <sup>2</sup> =,026		F=5,894	Sig.=,001	

**Bağımlı Değişken:** İçsel Motivasyon

Tablo 7.'de esnek çalışmaya yönelik tutumlarının içsel motivasyona olan etkisini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Modele göre esnek çalışmaya yönelik tutumun iş yaşam dengesi boyutunda meydana gelen bir birimlik artışın içsel motivasyon üzerinde 0,077 birim artışa neden olduğu görülmektedir ( $\beta = ,077, p < 0,050$ ). Erişilen bulgulara göre H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

Esnek çalışmaya yönelik tutumun iş sorumluluğu boyutunun içsel motivasyona etkisinin negatif yönlü olduğu görülmektedir. İş sorumluluğunda meydana gelen bir birimlik artışın içsel motivasyonu üzerinde -,139 birim azalmaya neden olduğu

görülmektedir ( $\beta = -,139$ ,  $p < 0.001$ ). Bu bulgulara göre  $H_2$  hipotezi kabul edilmiştir. Esnek çalışmaya yönelik tutumun diğer çalışan tutumları boyutunun içsel motivasyona etkisinin olmadığı görülmektedir ( $\beta = ,023$ ,  $p > 0.001$ ). Bu bulgulara göre  $H_3$  hipotezi kabul edilmemiştir. Beta katsayıları ve t değerleri incelendiğinde esnek çalışmanın içsel motivasyonun anlamlı bir yordayıcısı olduğu söylenebilir. Erişilen bulgulara göre içsel motivasyondaki değişimin %3'ü iş yaşam dengesi, iş sorumluluğu ve diğer çalışanların tutumlarına bağlı olmaktadır ( $R^2 = ,032$ ,  $F = 5,894$ ,  $p = 0,001$ ).

**Tablo 8. Esnek çalışmaya yönelik tutumun dışsal motivasyona etkisini inceleyen regresyon analizi**

Model	Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		
		$\beta$	Standart Hata	$\beta$	t	Sig.
1	(Sabit)	2,866	,199		14,420	,000
	İş Yaşam Dengesi	,017	,041	,019	,421	,674
	İş Sorumluluğu	-,146	,042	-,160	-3,494	,001
	Diğer Çalışan Tutumları	,181	,038	,212	4,785	,000
R <sup>2</sup> = ,053		Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = ,048		F = 10,078	Sig. = ,000	

**Bağımlı Değişken: Dışsal Motivasyon**

Tablo 8.'e göre esnek çalışma düzenlemelerine ilişkin tutumların iş yaşam dengesi boyutunun dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ( $\beta = ,017$ ,  $p > 0.001$ ). Bu bulgulara göre  $H_4$  hipotezi reddedilmiştir. Modele göre iş sorumluluğu boyutunun dışsal motivasyon üzerindeki etkisinin negatif yönde olduğu görülmektedir. İş sorumluluğundaki bir birimlik artışın dışsal motivasyonun -,146 birim azalışa neden olduğu görülmüştür ( $\beta = -,146$ ,  $p < 0.001$ ). Bu bulgulara göre  $H_5$  hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak diğer çalışanların tutumlarının dışsal motivasyon üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu görülmektedir; diğer çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarındaki bir birimlik artışın dışsal motivasyonlarında ,181 birimlik artışa neden olduğu görülmektedir ( $\beta = ,181$ ,  $p < 0.001$ ). Bu bulgulara göre  $H_6$  hipotezi kabul edilmiştir.

Demografik faktörlere göre esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutum ile motivasyon düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığına yönelik elde edilen bulgular şu şekildedir.

Çalışanların mezuniyet düzeyleri ile esnek çalışmaya yönelik tutumun iş sorumluluğu boyutu arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığına dair One-Way Anova testi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre iş sorumluluğu düzeyleri ilköğretim mezuniyet düzeyine sahip çalışanların lisans ve lisansüstü mezuniyet düzeyine sahip çalışanlara göre farklılık göstermektedir ( $p < 0,50$ ).

Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumlarının yaş ile farklılık göstermektedir ( $p<0,50$ ). Çalışanların iş yaşam dengesi düzeyleri 18-25 yaş aralığındaki çalışanlar ile 42-29 yaş aralığı ve 50 yaş ve üzeri çalışanlar arasında; 26-33 yaş aralığındaki çalışanlar ile 42-49 yaş aralığı ve 50 yaş ve üzeri çalışanlar arasında; 34-41 yaş aralığındaki çalışanlar ile 42-49 yaş aralığı ve 50 yaş ve üzeri çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. İş sorumluluk düzeyleri de 18-25, 26-33 ve 34-41 yaş aralığındaki çalışanlar ile 50 yaş ve üzerindeki çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.

Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları ile çalışma süreleri arasında farklılık göstermektedir ( $p<0,50$ ). İş yaşam dengesi düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl aralığında çalışanlar ile 21 ve üzeri yıldır çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. İş sorumluluğu düzeylerine göre ise, 1-5 yıl ve 6-10 yıl aralığında çalışanlar ile 21 ve üzeri yıldır çalışanlar arasında; 6-10 yıldır çalışanlar ile 11-15 yıldır çalışanlar arasında farklılık görülmektedir.

Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları ile sahip oldukları çocuk sayısına göre farklılık olduğu görülmektedir ( $p<0,50$ ). Çalışanların iş yaşam denge düzeylerinin çocuk sahibi olmayan çalışanlar ile 2 ve 3 çocuk sahibi olan çalışanlara göre farklılık gösterdiği görülmektedir.

Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumun iş yaşam dengesi boyutu düzeyleri ile ailelerine yeterli zaman ayırabildiklerine dair tutumları farklılık göstermektedir ( $p<0,50$ ). Anova testi sonuçlarına göre ailesine zaman ayırabildiğini düşünen çalışanlar ile kısmen ayırabildiğini ve ayıramadığını düşünen çalışanların iş yaşam dengelerine dair tutumları farklılık göstermektedir.

Çalışanların esnek çalışmaya yönelik tutumları, çalışanların işlerine başlama ve bitiş saatlerini belirleyip belirlemedikleri durumuna göre farklılık göstermektedir ( $p<0,50$ ). Çalışanların iş yaşam düzeyleri işe başlama ve bitiş saatlerini belirleyebildikleri ile isteyip belirlemedikleri ve belirlemek istemedikleri düşünceleri arasında farklılık göstermektedir. Diğer çalışanların tutumları da çalışanların işe başlama ve bitiş saatlerini belirleyebildikleri ile isteyip belirlemedikleri durum arasında farklılık göstermektedir. İş sorumluluk düzeyleri arasında çalışanların işe başlama ve bitiş saatlerini belirlemek istemeyen çalışanlar ve belirlemek isteyip belirleemeyen çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.

Demografik faktörlere göre motivasyon düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığına yönelik elde edilen bulgular şu şekildedir.

Çalışanların motivasyon düzeyleri ile mezuniyet düzeyleri arasında Anova testi bulgularına göre farklılık görülmektedir ( $p<0,50$ ). Tukey testi ve ortalama değerlere bakıldığında çalışanların içsel motivasyon düzeyleri ilköğretim mezuniyet düzeyine

sahip çalışanlar ile önlisans, lisans ve lisansüstü mezuniyet düzeyine sahip çalışanlar arasında farklılık göstermektedir. Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri ilköğretim mezuniyet düzeyine sahip çalışanlar ile lise, önlisans, lisans ve lisansüstü mezuniyet düzeyine sahip çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.

Çalışanların motivasyon düzeyleri ile çalışma süreleri arasındaki farklılık Anova testinde anlamlı bulunmuştur ( $p<0,50$ ). Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri 1-5 yıl aralığında çalışan ile 11-15 yıl aralığında çalışanlara göre farklılık göstermektedir.

Anova testi sonuçlarına göre çalışanların motivasyon düzeyleri ile ailelerine zaman ayırabildiklerine dair düşünceleri arasında farklılık görülmektedir ( $p<0,50$ ). Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri ailesine zaman ayırabildiğini düşünen çalışanlar ile yeterli zaman ayıramadığını düşünen çalışanlara göre farklılık göstermektedir.

Anova testi sonuçlarına göre çalışanların motivasyon düzeyleri ile istihdam şekilleri arasında farklılık görülmektedir ( $p<0,50$ ). Çalışanların hem içsel motivasyon hem dışsal motivasyon düzeyleri memur ve sözleşmeli personel olmasına göre farklılaşmaktadır.

Çalışanların motivasyon düzeyleri ile işe başlama ve bitiş saatlerini belirleyebilme/belirleyemem durumlarına göre farklılık göstermektedir ( $p<0,50$ ). Tukey testi ve ortalama değerlere göre çalışanların hem içsel motivasyon hem dışsal motivasyon düzeyleri, çalışanların işe başlama ve bitiş süresini belirlemek isteyen ancak belirleyemeyen ile belirlemek istemeyen çalışanlar arasında farklılık göstermektedir.

Çalışanların motivasyon düzeyleri ile belirli günlerde iş yeri dışında çalışıp çalışmama durumu arasında farklılık göstermektedir ( $p<0,50$ ). Anova testi sonuçlarına göre çalışanların içsel motivasyon düzeyleri, çalışanların haftanın belirli gün veya saatlerinde iş yeri dışında çalışabilenler ile çalışmak isteyen ancak çalışamayanlar arasında farklılık göstermektedir. Çalışanların dışsal motivasyon düzeyleri, çalışanların haftanın belirli gün veya saatlerinde iş yeri dışında çalışmak isteyenler ancak çalışamayanlar ile çalışmak istemeyenler arasında farklılık göstermektedir.

#### 4. TARTIŞMA

Pandemi sürecinde uzaktan çalışma pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de zorunluluk haline gelmiştir. Kamu otoritesi COVID'19 sürecinin başlamasıyla birlikte kamu çalışanlarına yönelik; idari izinli sayılma, esnek çalışma saatleri uygulanması, uzaktan çalışma vb. esnek çalışma uygulamalarını genelgelerle yürürlüğe koymuştur. Kamu çalışanları için köktenci değişimler anlamına gelen bu uygulamaların öncelikli amacı, halk sağlığını koruyarak salgın hastalığın yayılmasının önüne geçmektir.

İş dünyasının bir parçası olduğu günümüzün sosyo-politik yapıları içerisinde kamu kuruluşları çalışanları toplum için önemli hizmetler sağlarlar. Kamu hizmetinin sağlanması sadece toplumun refah ve esenliğini değil özel sektör firmalarını ve sivil toplum kuruluşlarını da yakından ilgilendirmektedir. Yıllardır serbest giyinme, uzaktan çalışma gibi farklı türleri özel sektör tarafından uygulanan esnek çalışma şekillerinin; büyük oranda Pandemi gibi bir zorunluluğun dayatmasıyla Türkiye’de kamu kuruluşlarında pratiğe dönüştüğü söylenebilir. Bunun en iyi örneğini, eğitim kurumlarının çoğunun COVID’19 sayesinde, uzaktan eğitim gerçeğiyle yüzleşmesi oluşturur. Ana sınıftan üniversiteye varıncaya kadar tüm eğitim kurumları teknolojinin farkına varıp uzaktan eğitim çözümlerine odaklanmak zorunda kalmışlardır. Bu durum ister istemez akla şu soruları getirmektedir. Yeni koşullarda eğitimde, daha genel anlamda hizmet sektöründe istenen kalite, motivasyon vb. sağlanabilmiş midir? Aynı şekilde kamu hizmeti yürüten belediyelerde çalışanlar “yeni normal” denilen durumda motive olabildiler mi? Esnek çalışma onların iş ve yaşam dengesi, sorumlulukları ve iş arkadaşlarına bakışlarında farklılık oluştu mu?

Yapılan araştırmalar göstermiştir ki çalışma ortamı, iş motivasyonu ve iş-yaşam dengesi; çalışanların iş performansını etkileyen önemli faktörlerdir (Thamrin ve Riyanto, 2020: 40). Çalışanların iş ile ilgili faaliyete başlamaları ve sürdürmelerini büyük ölçüde güdülenmelerine bağlıdır. Motivasyon bireyin kendini geliştirmesi, potansiyelini ve yeteneklerini ortaya çıkarması için ilham kaynağı olabilir. Örgütsel açıdan ise daha fazla yaratıcılığa, değişime kolay bir şekilde uyum sağlamaya, çalışan tatminine ve işyerinde olumlu tutumlara öncülük edebilir. Böylece işletmeler yüksek performans sergilerken çalışanların memnuniyetine katkıda bulunur. Yüksek düzeyde motive olmuş bir işgücü stratejik bir varlık olarak değerlendirilmekte ve rekabet avantajı olarak görülmektedir (Kotera vd. 2017: 233). Düşük motivasyon ise sağlık sorunları ve mesleki stres gibi işletmelerin katlanmak istemediği durum ve maliyetlere neden olmaktadır. Bu nedenlerle çalışanların motivasyonunun yüksek olması hem iş yaşam dengelerini hem de sağlıklarını olumlu yönde etkileyecektir.

Pamungkas ve meslektaşlarının (2022: 9363) Brezilya’da 98 işçi üzerinde yaptıkları çalışmada, esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanların %82.2’sinin motivasyon düzeylerini arttırdığı görülmektedir. Kore’de yapılan bir diğer araştırmanın (Ko ve Kim, 2018) bulgularına göre kariyer avantajlarını kaçırma endişesi, çalışanların tutumları gibi dışsal motivasyon faktörlerinin esnek çalışma düzenleme niyetini etkilediği görülmektedir. Özellikle erkek çalışan egemen bir toplum kültürü olan Kore’de erkek çalışanların dışsal motivasyonları (kariyer endişesi vs.) esnek çalışma düzenlemelerine olan tutumları kadın çalışanlara göre farklılaşmaktadır (Ko ve Kim, 2018: 1454). Endonezya’da Y kuşağından yöneticilere yönelik bir araştırmada (Setiyani vd., 2019) ise esnek çalışma saatleri ile çalışan motivasyonu arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca esnek çalışma saatleri ile çalışan bağlılığı arasında çalışan motivasyonunun aracılık rolü üstlendiği görülmüştür. Çalışma ortamı, çalışan motivasyonu ve çalışan bağlılığını etkilemektedir. Bu ve benzer sonuçlara göre, esnek çalışmaya yönelik tutum çalışanların motivasyon düzeyini etkilemektedir. Çalışmamızda da Ankara Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının esnek



çalışma düzenlemelerine olan tutumlarının motivasyon düzeylerini etkilediği görülmektedir.

Günümüzde esnek çalışma uygulamaları hem kamu hem de özel sektör tarafından çalışanların motivasyonunu artırıcı bir faktör olarak yaygın şekilde kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalar bu çalışmanın sonuçlarına paralellik göstermektedir. Esnek çalışma saatleri uygulamalarının çalışanlara daha fazla zaman kazandırması ile iş yaşam dengesi kurmalarına yardımcı olduğu dillendirilmektedir. Çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu vurgulanmaktadır (Ahmad vd., 2013: 8; Yıldırım ve Tengilimoğlu, 2022:8). Çalışan verimliliğinin arttığı, hatta esnek çalışma uygulaması olmayan örgütlerde çalışanların esnek çalışmaya olumlu yaklaştığı ifade edilmektedir (Taner ve Geniz, 2018:18). Esnek çalışma uygulamaları sağlıklı bir iş ortamı açısından gerekli fakat yeterli olmadığı; olumsuzları azaltacak çeşitli tedbirlere ihtiyaç olduğu ileri sürülmektedir (Kulparlak N., 2016:26).

COVID'19 gibi olağanüstü bir dönemin yaşanması iş yapma şekillerinde zorunlu değişikliklere yol açmıştır. Örgütler uzaktan çalışma, esnek çalışma düzenlemeleri gibi birtakım değişikliklere başvurmuştur. Söz konusu uygulamaların hem olumlu hem de olumsuz sonuçları olabilmektedir. Tuna ve Türkmendağ'ın (2020: 3246) yaptıkları çalışma sonuçlarına göre, Covid-19 döneminde yapılan düzenlemelerin çalışanların motivasyonlarını iki yönlü etkilemektedir. Esnek çalışma düzenlemeleri iş ortamının değişmesi, bilgi teknolojileri altyapısı ihtiyacı meydana gelmesi, paydaşların da uzaktan çalışmaya hazır olup olmaması, çalışma zamanının esnemesi ve uzaması, toplantıların gerçekleştirilmesinin çocuklu evlerde zor olması, amirlerin farklı davranışlar göstermesi, iş yükünün artması ve işyeri disiplininin bozulması gibi faktörler olumsuzluklara neden olabilmektedir. Diğer yandan zaman ve kaynak tasarrufu sağlanması, çalışanların ev ile ilgilenilebilmesi, evde özerklik sağlanması, sağlıklı ortam ve rahat çalışma koşulları sağlanmasından dolayı olumlu sonuçlar doğurabilmektedir.

## SONUÇ

Çalışmamızda örneklem deseninden elde ettiğimiz veriler göstermektedir ki genel olarak esnek çalışma uygulamaları ile motivasyon arasında anlamlı ilişkiler söz konusudur. Sıralayacak olursak:

- Diğer çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumlarıyla iş yaşam dengesi arasında, zayıf da olsa ters yönlü anlamlı bir ilişki vardır.
- Aynı şekilde iş yaşam dengesi ile iş sorumluluğu arasında anlamlı ilişki bulunmuştur.
- Diğer çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumu ile çalışanların iş sorumlulukları arasındaki ilişki anlamlıdır.
- Diğer çalışanların esnek çalışmaya ilişkin tutumları dışsal motivasyonla anlamlı bir ilişkiye sahiptir.

- Esnek çalışma dolayısıyla iş sorumluluğu iç ve dış motivasyonla ters yönlü anlamlı bir ilişkiye sahiptir.
- Pandemi sürecinde, içsel ve dışsal motivasyon arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki söz konusudur.
- Esnek çalışmanın boyutları olan iş yaşam dengesi ve iş sorumluluğu; içsel motivasyonu anlamlı biçimde etkilemektedir. Ayrıca iş sorumluluğu içsel motivasyonu olumsuz yönde etkilemektedir. Bu noktada özellikle örnekleme dahil olan çalışanların esnek çalışma koşulları dolayısıyla sorumlulukları konusunda kafa karışıklığı yaşadıkları söylenebilir.
- Esnek çalışmanın alt boyutları olan iş sorumluluğu ve diğer çalışanların tutumları; dışsal motivasyonu anlamlı biçimde etkilemektedir. Dışsal motivasyonun da iş sorumluluğundan olumsuz yönde etkilendiği görülmüştür. Bir başka deyişle, tıpkı içsel motivasyonda olduğu gibi iş sorumluluğu arttıkça dışsal motivasyonda azalma olmaktadır.

Diğer yandan esnek çalışmanın iş yaşam dengesi boyutu ile motivasyonun alt boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak burada işi eve taşıma ve “yaşamı ihmal etme” durumları üzerinde araştırmacıların özellikle yoğunlaşmasını önerebiliriz.

Elde edilen sonuçlardan hareketle yönetici ve çalışanların esnek çalışma uygulamalarını tekrardan gözden geçirmelerinde fayda vardır. Özellikle Pandemi süreci gibi olağanüstü dönemleri gözeterek esnek çalışma uygulamalarına hazırlıklı olmalıdırlar. Hazırlıklı olmayan işletmelerin uzaktan çalışma düzenlemelerini doğru yönetemediği, bunun da çalışanların iş motivasyonlarına yansıtıldığı görülmektedir. İş yaşam dengesi gözetilirken diğer yandan çalışanların yeni koşullara ilişkin sorumluluklarının neler olacağı net olmalıdır. Aksi halde çalışanlar evden çalışma gibi uygulamaları teknolojik alt yapı maliyetleri başta olmak üzere bazı nedenlerle “kölfe” olarak görebilirler ya da uyum sağlayamayarak motivasyon sorunu yaşayabilirler. Sadece birkaç çalışanın hazırlıklı olması da sorun yaratabilir. Tüm çalışanların bu ve benzer durumlara hazırlıklı olması ve bilinçli hareket etmesi özellikle dış motivasyon açısından yararlı görülmektedir. Yeterli altyapısı olmayan ya da çalışanlarına uygun esnek çalışma düzenlemelerini sağlayamayan örgütlerde çalışanların motivasyonu olumsuz etkilenebilir. Pandemi benzeri dönemleri zorlamalarıyla esneklik uygulamalarına geçmek istenmeyen sonuçlar doğurabilir. Çalışma ilişkileri açısından fiziksel şartların uygun olduğu durumlarda, çalışanlar uzaktan çalışmayı tercih edebilir, iş-yaşam dengelerini sağlayabilirler. Diğer yandan evinde ya da çalıştığı ortamda kendini rahat hissedemeyen ya da fiziksel zorluklar nedeniyle çalışmaya adapte olamayan çalışanlar iş-aile çatışması dahi yaşayabilirler. Çalışan işine yabancılaşırken örgütsel bağlılık, aidiyet, tatmin, verimlilik ve dolayısıyla performans düşebilir. Yönetici ve çalışanlar, Pandemi döneminde “sağlık açısından” esnek çalışma uygulamalarına olumlu yaklaşımlar bile uzun vadede bu tür düzenlemelere sıcak bakmayabilirler.

Çalışanların motivasyonuna etki eden faktörler birçok araştırma ve akademik çalışmanın konusu olmuştur. Bu çalışma sonuçlarına göre ülkelere, bölgelere, hatta

örgütten örgüte farklılık göstermekle birlikte esnek çalışma uygulamalarının çalışan motivasyonu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

**Araştırmanın Kısıtları:** Çalışmamız COVID'19 döneminde esnek çalışma uygulayan bir kamu kurumunda yapılması ve esnek çalışmadan faydalanan çalışanlar üzerinde bir araştırma yapılması nedeniyle güncel ve önemli bir araştırmadır. Diğer yandan çalışma örnekleminin kamu çalışanlarından oluşması bir kısıt olarak görülebilir. Türkiye' de kamu kurum kuruluşlarında çalışanların iş yerinde ve yüz yüze iş yapması yaygın kabul gören bir uygulamadır. Kamuda bir zorunluluk olarak evden çalışmaya geçilmesi; gerçek algının oluşması açısından erken sayılabilir. Araştırmanın çevrimiçi, uzaktan çalışma yöntemleri ve altyapıları daha gelişmiş özel sektör kuruluşlarında uygulanması önerilebilir. Ek olarak çalışmanın demografik bulgularına göre motivasyon ve esnek çalışma tercihleri değişmektedir. Özellikle yaş ve cinsiyete dayalı daha geniş kapsamlı bir araştırma yapılabilir.

**Teşekkür:** *Yazarlar çalışmanın uygulama kısmında araştırmamıza destek veren Ankara Büyükşehir Belediyesi yetkililerine ve araştırmaya katılan belediye çalışanlarına teşekkürü borç bilirlir.*

## THE EFFECTS OF FLEXIBLE WORKING PRACTICES ON EMPLOYEES' MOTIVATION DURING THE PANDEMIC PERIOD: ANKARA METROPOLITAN MUNICIPALITY EMPLOYEES CASE EXTENDED SUMMARY

### 1. INTRODUCTION

The ability of employees to establish a balance between work and life and its effects on employee motivation are becoming increasingly important for both employees and businesses. Globalization, beyond the rapid developments in technology, the COVID'19 epidemic, which emerged in 2019 and affected the whole world, has rendered employee motivation and work-life balance questioned. Flexible working practices, especially working from home, have been applied as a way out of the crisis in both the public and private sectors. Flexible working is seen as a compulsory practice as well as being an alternative to increase employee motivation.

### Conceptual Framework

Flexible working arrangements are generally defined as any working arrangement in which workers have some influence over where, when, how much, and how work will be carried out (Borgkvist, 2022: 231). Flexible working can be defined as flexible or non-standard opportunities that can be arranged in different ways within the

framework of the employer's request, as well as through collective bargaining agreements and labor law regulations (Doğan et al., 2015: 377). Depending on the nature and quality of the work, it may differ in terms of both space usage and working times.

Motivation is defined as a concept related to the impulses that trigger human behavior, the forces that make him/her behave in various ways (motives), and the environmental factors that activate these forces (Gullu et al., 2018: 127). In the studies conducted, it is seen that motivation is divided into two types: intrinsic and extrinsic motivation. Although there are different opinions about intrinsic and extrinsic motivation, both are claimed to have a very important role in motivating employees, depending on many intrinsic and extrinsic factors such as employee satisfaction, job recognition, promotion and growth, stress, punishment and recognition, job security, rewards, and working environment (Khan & Iqbal, 2013: 3).

## **2. METHODOLOGY**

In this study, the data were obtained by the survey method in order to determine the effect of employees' attitudes towards flexible working practices on their motivation. The questionnaire used consists of 3 parts: questions about the demographic characteristics and work patterns of the participants, the attitude scale towards flexible working, and the motivation scale. A 5-point Likert-type scale was used in the attitude scale towards flexible working and the motivation scale. In this context, the main hypothesis is: "The attitudes of the employees towards flexible working have an effect on motivation." Within the framework of the developed model, hypotheses were created to test the relationship between the sub-dimensions of the independent and dependent variables. The sample of the research consists of public personnel working in the central units of Ankara Metropolitan Municipality and its subsidiary EGO General Directorate. Participants were selected by convenience sampling using non-probability techniques. Questionnaire forms were applied both online and face-to-face in the central units. In the study, 543 usable questionnaires were obtained, 130 of which were online and 413 of them face-to-face. As a result of the extreme value analysis, one questionnaire was excluded from the scope of the research.

## **3. RESULTS**

In the study, significant differences were found between the sub-dimensions of work-life balance, work responsibility, and other employee attitudes of the variable of attitude towards flexible working arrangements and the dimensions of intrinsic motivation and extrinsic motivation.

According to the regression analysis examining the effect of flexible working attitude on intrinsic motivation, since the work-life balance sub-dimension had a positive and significant effect on extrinsic motivation, the  $H_1$  hypothesis and the  $H_2$  hypothesis were accepted, since the work-life balance sub-dimension had a negative and significant effect on intrinsic motivation. The  $H_3$  hypothesis was rejected as it was

seen that the other employee attitude sub-dimension did not have a significant effect on intrinsic motivation. According to the regression analysis examining the effect of flexible working attitudes on extrinsic motivation, the H<sub>4</sub> hypothesis was rejected as it was seen that the work-life balance sub-dimension did not have a significant effect on extrinsic motivation. However, since the job responsibility dimension has a negative effect on extrinsic motivation, and since it was seen that the H<sub>5</sub> hypothesis and the attitudes of other employees have a positive effect on extrinsic motivation, the H<sub>6</sub> hypothesis was accepted.

#### **4. DISCUSSION**

Studies show that the working environment, work motivation, and work-life balance are among the factors that affect the work performance of the employees in a business (Thamrin & Riyanto, 2020: 40). Organizations that are aware of this have to develop some practices in order to increase their competitiveness and efficiency. While organizations develop different reward strategies to motivate employees, they constantly conduct research and develop programs to determine the factors affecting employee motivation. A highly motivated workforce is considered a strategic asset and seen as a competitive advantage (Kotera et al., 2017: 233). Low motivation leads to situations and costs that businesses do not want to bear, such as health problems and occupational stress. For these reasons, the high motivation of the employees will affect both their work-life balance and their health positively.

#### **CONCLUSION**

In recent years, the extreme competitive environment in the individual and business environments has resulted in radical changes in economic, cultural, and social structures. On the other hand, it also triggered some individual and organizational problems. This situation causes the problem of employees not being able to find a balance between work and life (Korkmaz & Erdoğan, 2014: 544). Organizational managers generally tend toward flexible working practices in order to maintain work-life balance, manage conflict and stress, increase employee well-being, and reduce absenteeism and staff turnover rates. In the literature, flexible working practices, which have gained popularity in recent years, aim to reduce the role conflicts of employees and increase their motivation and happiness.

The data we obtained from the sample design in our study shows that there are generally significant relationships between flexible working practices and motivation. While internal motivation was positively affected by employees' attitudes towards work-life balance, no relationship was found between it and external motivation.

## KAYNAKÇA

- Ahmad, A. R.; Idris, M. T. M.; Hashim, M. H. (2013). A Study of Flexible Working Hours and Motivation, *Asian Social Science*, 9(3), 208-215.
- Alan, U. (2006). Motivasyon teorileri ve motivasyonun iş hayatı üzerindeki etkileri. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Albion, M. J. (2004). A Measure of Attitudes Towards Flexible Work Options. *Australian Journal Of Management*, 29 (2), 275-294. <https://doi.org/10.1177/031289620402900207>
- Aliasah, M. W. S., Abdullah, Z., ve Shafee, S. (2020). The Impact Of The Work-Life Balance on Work Motivation Among The Non-Academic Employees of Public Higher Learning Institutions In Malaysia. *The Malaysian Journal of Social Administration*, 14(2), 1-18.
- Apaydın, Ç. (2011). Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi ile İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki. Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Teftişi Doktora Programı, Ankara.
- Arntz, M., Yahmed, S. B. ve Berlingieri, F. (2022). Working from Home, Hours Worked and Wages: Heterogeneity by gender and parenthood. *Labour Economics*, 76, 1-52. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102169>
- Aslan, M. ve Doğan, S. (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 11(26), 291-301. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.638479>
- Aşan, Ö. (2001). Motivasyon. S. Güney (Ed.), *Yönetim ve Organizasyon*, (s. 225-256). Ankara: Nobel Yayınları.
- Austin-Egole, Ifeyinwa S., Iherohanma, E. B. J. ve Nwokorie, Chinedu (2020). Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview. *IOSR Journal Of Humanities And Social Science*, 25(5), 50-59. <https://doi.org/10.9790/0837-2505065059>
- Avcı, M. ve Yavuz, E. (2020). Çalışanların Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutumlarının İşe Devamsızlık Algıları Üzerindeki Etkileri: Kamu Kurumlarında Bir Alan Araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18 (35), 37-55. <https://doi.org/10.35408/comuybd.510842>
- Başdoğan, T. (2015). Esnek Çalışanlarda Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumun İş Tatmini Üzerine Etkisi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Borgkvist, A. (2022). 'It Would Be Silly to Stop Now and Go Part-Time': Fathers and Flexible Working Arrangements in Australia. Engaged Fatherhood for Men, Families and Gender Equality: Healthcare, Social Policy, and Work Perspectives. Grau, M. G. & Maestro, M. H. & Bowles, H. R. (Ed.), Switzerland AG: Springer Nature.
- Brooks, I. (2006). Organisational Behaviour, Individuals, Groups and Organisations, Prentice Hall, Essex.

- Cannon, Fiona ve Elford, Nicky (2017). *The Agility Mindset: How Reframing Flexible Working Delivers Competitive Advantage*. Palgrave Macmillan, Cham.
- Ceylan, G. (2011). *Aile Dostu Uygulamaların İş-Özel Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Chung, H. (2022). *The Flexibility Paradox: Why Flexible Working Leads to (Self-) Exploitation*, Bristol: Policy Press,
- Ciufo, J. A. (2021). *The Relationship Between Work-Life Balance and Intrinsic Motivation*. A Dissertation Submitted To The Faculty Of The Adler University Doctor Of Psychology, Chicago, IL.
- Çoşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*. 10. Baskı, Sakarya: Sakarya yayıncılık.
- Dede, N. P. ve Türkmen, F. (2019). *Yaşam Doyumu ve Esnek Çalışma Üzerine Bir Araştırma*. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 13 (19), 2015-2041. <https://doi.org/10.26466/opus.612219>
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demir, R. (2015). *Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14, 375-398. <https://doi.org/10.18092/ijeas.32445>
- Doğrul, B. Ş. ve Tekeli, S. (2010). *İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma*. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- Ekinci, H. ve Sabancı, A. (2021). *İş-Yaşam Dengesi Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması*. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11 (1), 151-163. <https://doi.org/10.24315/tred.690816>
- Er Ülker, F. (2018). *Aile Dostu Politikaların İş Görenlerin Kariyer Tatminleri ve Yaşam Doyumlarına Olan Etkisi*, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Tarım Ekonomisi Anabilim Dalı Doktora Tezi, Tekirdağ.
- Erdirençelebi, M., Çini, M. A., Ertürk, E. ve Baykal, E. (2022). *Work-Life Conflict Experienced by Turkish Women Managers During the Covid-19 Pandemic: A Qualitative Research*. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 22(3), 271-286. <https://doi.org/10.21121/eab.1048356>
- Eren, E (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta yayıncılık
- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). *İşgörenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü*. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 81-101.
- Garipağaoğlu-Uğur, N. (2020). *İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma*. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, 95-115.
- Gössling, S. ve Cohen, S. (2014). *Why Sustainable Transport Policies Will Fail: EU Climate Policy In The Light Of Transport Taboos*. *Journal of Transport Geography*, 39, 197-207.
- Guillen, M. (2021). *Motivation in Organisations: Searching for a Meaningful Work-life Balance*, New York: Routledge.

- Güllü, S., Sahin, S. ve Kızıloğlu, E. (2018). The Effect of Internal and External Motivation on Organizational Trust: A Case Study on A Sport Organization in Turkey. *International Journal of Higher Education*, 7(5), 127-137. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v7n5p127>
- Gürbüz, S. (2021). Sosyal Bilimlerde Aracı ve Düzenleyici Etki Analizleri. 2.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hawke, S. M. (2019). Effects Of Self-Determination On Work/Life Balance. Masters Of Consumer-Industrial Research At The Cleveland State University, Cleveland. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-06-2020-0150>
- Jones, Gareth R. ve George, Jennifer M. (2019). Essentials of Contemporary Management, New York: McGraw Hill.
- Kelliher, C. ve Menezes, L. M. (2019). Flexible Working in Organisations: A Research Overview, New York: Routledge.
- Khalid, A. ve Rathore, K. (2018). Mediating Effect Of Work-Life Balance On Work Motivation Of Post-Graduate Trainee Doctors in Public Sector Hospitals. *Pakistan Economic and Social Review*, 56(1), 93-119.
- Khan, W. ve Iqbal, Y. (2013). An Investigation Of The Relationship Between Work Motivation (Intrinsic & Extrinsic) And Employee Engagement: A Study On Allied Bank Of Pakistan. Umeå School Of Business Umeå University Master's Programme In Management Master Thesis, Umeå.
- Kılıç, R. ve Keklik, B. (2012). Sağlık Çalışanlarında İş Yaşam Kalitesi ve Motivasyona Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2),147-160.
- Ko, Eun J. ve Kim, Sang S. (2018). Intention To Use Flexible Work Arrangements The Case Of Workers in Korea And Gender Differences In Motivation. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1438-1460. <https://doi.org/10.1108/JOCM-01-2018-0001>
- Koçel, T. (2020). İşletme Yöneticiliđi: Yönetim Organizasyon. Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, O. ve Erdoğan, E. (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4), 541-557.
- Koruca, H. İ. ve Boşgelmez G. (2018). İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Sisteminin Çalışan Memnuniyetine Etkisinin Deđerlendirilmesi. *Sdü Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(4), 32-36. <https://doi.org/10.22312/sdusbed.450337>
- Kotera, Y., Adhikari, P. ve Van Gordon, W. (2017) The Relationship Between Work Motivation And Worker Profile In UK Hospitality Workers, *International Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(6), 231-243.
- Kördeve, M. K. ve Aydıntan, B. (2016). Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Deđerlendirilmesi, *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 27-48.
- Kul Parlak, Nurgün (2016). İş-Yaşam Dengesi Açısından Esnek Çalışmanın Analizi, *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 109-137.
- Leiter, Michael P. ve Maslach, Christina (2017). Motivation, Competence, and Job Burnout. Andrew J. Elliot; Carol S. Dweck; David S. Yeager (Ed.), *Handbook*



- of Competence and Motivation, Theory and Application*, New York: The Guilford Press.
- Metin, B. (2017). İş ve Aile Yaşamının Uyumlaştırılmasına Yönelik Politikalar ve Kadın İstihdamı: İsveç, Almanya ve Birleşik Krallık Örnekleri. *TİSK Akademi Dergisi*, 12(23), 18-49.
- Mottaz, C. J. (1985). The Relative Importance Of Instrinsic and Extrinsic Rewards As Determinants Of Work Satisfaction. *Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1985.tb00233.x>
- Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*, Essex: Prentice Hall.
- Nguyen M., L. (2017). The Impact Of Employees Motivation on Organizational Effectiveness. Vaasan Ammattikorkeakoulu University Of Applied Sciences, Business Economics Master Thesis.
- Nwagbara, U., ve Akanji, B. (2012). The Impact Of Work-Life Balance On The Commitment And Motivation Of Nigerian Women Employees. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2(3), 38-47.
- Oktosatrio, S. (2018). Investigating The Relationship Between Work-Life-Balance And Motivation Of The Employees: Evidences From The Local Government of Jakarta. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(2), 205-221.
- Özçelik, O. vd. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım.
- Palumbo, R. (2020). Let Me Go To The Office! An Investigation Into The Side Effects Of Working From Home On Work-Life Balance, *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790.
- Pamungkas, P. A., Haryono, S., Rahayu D.A ve Meika K.P. (2022). The Mediation of Motivation on the Effects of Flexible Work Arrangements and Servant Leadership on Employee Performance during Covid-19 Pandemic. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2), 9362-9372. <https://doi.org/10.33258/birci.v5i2.4723>
- Pettinger, R. (2002). *Managing the Flexible Workforce*, Oxford: Capstone Publishing.
- Rani, R., ve Desiana, P. M. (2019). The Impact of Owners' Intrinsic Motivation and Work-Life Balance on SMEs' Performance: The Mediating Effect of Affective Commitment. *International Journal of Business*, 24(4), 393-411.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*, Boston: Pearson.
- Rubin, O., Nikolaeva, A., Nello-Deakin, S. ve Brömmelstroet, M. (2020). What Can We Learn From The COVID-19 Pandemic About How People Experience Working From Home And Commuting? University of Amsterdam Press.1-9.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- Salikhova, N., Lynch M. F. ve Salikhova, A. B. (2019). The Associations Between Tolerance for Ambiguity and Internal and External Motivation in the Scholarly Activities of Doctoral Students. *Education and Self Development*, 14(4), 39-51.

- Schermerhorn, J. R. (2014). *Exploring Management*, New Jersey: John Wiley.
- Setiyani, A., Djumarno, D., Riyanto, S. ve Nawangsari, L. C. (2019). The Effect of Work Environment on Flexible Working Hours, Employee Engagement and Employee Motivation. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 112–116. <https://doi.org/10.32479/irmm.8114>
- Sheppard, G. (2016). *Work-Life Balance Programs To Improve Employee Performance*. Walden University College of Management and Technology of Business Administration, Doctoral Study.
- Shipside, S. (2002). *Flexible and Virtual Working*. Oxford: Capstone Publishing.
- Skudiene V. ve Auruskeviciene V. (2012). "The Contribution Of Corporate Social Responsibility to Internal Employee Motivation", *Baltic Journal of Management*, 7(1), 49-67. <https://doi.org/10.1108/17465261211197421>
- Şener, Y. (2021). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Katılım Bankacılığında Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.
- Taner, D. Ve Negiz, N. (2018). Kamu İdarelerinde Esnek Çalışma Saatleri Uygulaması Üzerine Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 1131-1152.
- Thamrin, M. ve Riyanto, S. (2020). The Effect Of Work Motivation, Work Environment, And Work Life Balance On Employee Performance at Pt. Angkasapura I(Persero) Sultan Aji Muhammad Sulaiman Sepinggan Airport–Balikpapan. *IOSR Journal of Dental and Medical Sciences*, 19(6), 40-47. <https://doi.org/10.9790/0853-1906044047>
- Tuna, A. A. ve Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1037>
- Unur, K. ve Akdağ, G. (2010). Motivasyon ve İşgörenler Açısından Önemi. Ömür N. T. Özmen ve C. Topaloğlu (Ed.), *Çalışma Yaşamında Bireysel Gelişim, Turizm İşletmelerinde Örnek Uygulamalar* (s. 121-139). İstanbul: Beta Basım.
- Walston, S. L. ve Johnson, K. L. (2022). *Organizational Behavior and Theory in Healthcare: Leadership Perspectives and Management Applications*, Chicago: Health Administration Press,
- Williams, A. (2005). *Flexible Working Latest Best Practice for Employers and Employees, A Specially Commissioned Report*, London: Thorogood Publishing.
- Yadav, V. ve Sharma, H. (2021). Family-Friendly Policies, Supervisor Support And Job Satisfaction: Mediating Effect Of Work-Family Conflict. *Vilakshan - XIMB Journal of Management*, 17(1/2), 1-16. <https://doi.org/10.1108/XJM-02-2021-0050>
- Yıldırım, Ö.; Tengilimoğlu, D. (2022). Pandemi Sürecinde Uygulanan Esnek Çalışma Düzenlemesinin Çalışan Motivasyonu Ve İş Doyumuna Etkisi; Bir Alan Araştırması, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(2), 625-633.

PANDEMİ DÖNEMİNDE ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMALARININ ÇALIŞANLARIN  
MOTİVASYONLARINA ETKİLERİ: ANKARA BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÇALIŞANLARI  
ÖRNEĞİ

---

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Ali Şahin ÖRNEK Buse ARSLAN KAVAZ Musa KARACÜR
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Ali Şahin ÖRNEK Buse ARSLAN KAVAZ Musa KARACÜR
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Ali Şahin ÖRNEK Buse ARSLAN KAVAZ Musa KARACÜR
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Ali Şahin ÖRNEK Buse ARSLAN KAVAZ Musa KARACÜR
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Ali Şahin ÖRNEK Buse ARSLAN KAVAZ Musa KARACÜR