

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İŞ YAŞAM DENGESİNİN ESENLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN DENEYİMİNİN ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

BURÇİN EMEL KAL

İstanbul, 2024

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

İŞ YAŞAM DENGESİNİN ESENLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN DENEYİMİNİN ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

BURÇİN EMEL KAL

Tez Savunma Jürisi
1. Tez Danışmanı: PROF. DR. AYLA ZEHRA ÖNCER
2. Üye: PROF. DR. MALİK VOLKAN TÜRKER
3. Üye: DR. ÖĞR. ÜYESİ SUZAN ERGÜN

İstanbul, 2024

ÖZET

İŞ YAŞAM DENGESİNİN ESENLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN DENEYİMİNİN ROLÜ

Bu çalışmayla birlikte son zamanlarda popülerleşen ancak çok fazla çalışmanın bulunmadığı esenlik ve çalışan deneyimi ele alınarak; iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin aracı bir etkisi olup olmadığının (kısmi ya da tam aracı) ortaya koyulması amaçlanmıştır.

Araştırma amacına ulaşılabilmesi için değişkenler arasındaki bu ilişkilerin incelenmesinde niceliksel ilişki tarama metotları kullanılmıştır. Araştırma anketinde ilk bölümde katılımcılara demografik sorular, ikinci kısımda iş yaşam dengesine ilişkin sorular, üçüncü kısımda esenliğe ilişkin sorular, dördüncü ve son kısımdaysa çalışan deneyimine ilişkin sorular sorulmuştur. Çalışan deneyiminin iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisindeki rolünü inceleyen bu çalışmada demografik değişkenler kontrol değişkeni, iş yaşam dengesi bağımsız değişken, esenlik bağımlı değişken ve çalışan deneyimi aracı değişken olarak ele alınmıştır.

Araştırmaya ilişkin oluşturulan anket linki basit tesadüfi örneklem metoduyla WhatsApp ve LinkedIn sosyal medya araçlarıyla beyaz yakalı çalışanlara ulaştırılmıştır. Anket formuna 495 katılımcı dönüş sağlamıştır. Anketlere sağlanan geri dönüşlerle elde edilen 495 katılımcının yanıtları uygunluk açısından incelendikten araştırmanın doğruluğunu zedeleyeceği düşünülen 16 cevap verilerden silinerek analizlere dahil edilen katılımcı sayısı 479 olarak güncellenmiştir.

Anketlere sağlanan katılım ile elde edilen verilerin, SPSS 25 istatistiksel programı kullanılarak geçerlilik ve güvenirlik, korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Anlamlılık düzeyi p= 0,05 olarak kabul edilmiştir. Anketlerden elde edilen verilerin korelasyon analizine göre iş yaşam dengesiyle esenlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki, iş yaşam uyumu ve esenlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki, ailenin yaşamı ihmal etme ve esenlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki, kendine zaman ayırma ve esenlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki, yaşamın işten ibaret olması ve esenlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki, iş yaşam dengesi ve çalışan deneyimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki, esenlik ve çalışan deneyimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Yapılan regresyon analizi sonucunda ise iş yaşam dengesiyle esenlik arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif olduğundan çalışan deneyimi ve çalışan deneyiminin alt boyutları olan fiziksel ortam, kültürel ortam ve teknolojik ortamın bu ilişkideki aracı rolü incelenmiştir. Analiz sonucunda iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin kısmi aracı, fiziksel ortamın kısmi aracı, kültürel ortamın kısmi aracı ve teknolojik ortamın kısmi aracı rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bunlara ek olarak demografik değişkenlerin iş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimi üzerindeki etkisine yönelik sonuçlara da ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre cinsiyet ve çalışan deneyimi üzerinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Veri sonuçlarına göre katılımcılar arasındaki erkekler kadınlara göre daha yüksek çalışan deneyimine sahiptir. Esenlik ve yaş grubu arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Esenlik 45-54 yaş grubunda en yüksek iken 25-34 yaş grubunda en düşüktür. Esenlik ve meslek arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu sonuca göre esenliği en yüksek olan kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler meslek grubu iken esenliği en düşük olan hizmet ve satış elemanları meslek grubudur.

ABSTRACT

THE ROLE OF EMPLOYEE EXPERIENCE IN THE IMPACT OF WORK LIFE BALANCE ON WELL-BEING

With this study, well-being and employee experience, topics that have gained recent popularity but lack extensive study, are discussed; It was aimed to reveal whether employee experience has a mediating effect (partial or full mediator) on the effect of work life balance on well-being.

In order to achieve the research purpose, quantitative relationship scanning methods were used to examine these relationships between variables. In the first phase of the research survey, participants were asked demographic questions, in the second part, questions about work life balance, in the third part, questions about well-being, and in the fourth and last part, questions about employee experience. In this study examining the role of employee experience in the effect of work life balance on well-being, demographic variables were considered as control variables, work life balance as independent variable, well-being as dependent variable and employee experience as mediator variable.

The survey link created for the research was delivered to white-collar employees via WhatsApp and Linkedin social media tools using the simple random sampling method. 495 participants responded to the survey form. After the responses of 495 participants obtained from the feedback provided to the surveys were examined for suitability, 16 answers deemed potentially detrimental to the accuracy of the research were excluded from the data and the number of participants included in the analyzes was updated to 479.

Validity, reliability, correlation and regression analyzes of the data obtained through participation in the surveys were conducted using the SPSS 25 statistical program. The significance level was accepted as $p = 0.05$. According to the correlation analysis of the data obtained from the surveys, there was a significant and positive relationship between work-life balance and well-being, a significant and positive relationship between work-life harmony and well-being, a significant and negative relationship between family neglect of life and well-being, and a significant and negative relationship between neglecting to yourself and well-being. A significant and positive relationship was found between life being all about work and well-being, a significant and positive relationship

between work life balance and employee experience, and a significant and positive relationship between well-being and employee experience.

In line with results of the regression analysis, since the relationship between work life balance and well-being is significant and positive, the mediating role of employee experience and the sub-dimensions of employee experience, namely physical environment, cultural environment and technological environment, in this relationship was examined. As a result of the analysis, it was found that employee experience has a partial mediator role, physical environment has a partial mediator role, cultural environment has a partial mediator role and technological environment has a partial mediator role in the effect of work life balance on well-being.

In addition, results were obtained regarding the impact of demographic variables on work life balance, well-being and employee experience. The results revealed a significant difference between gender and employee experience, indicating that male participants reported higher levels of employee experience compared to female participants. It was observed that the significant difference between well-being and age group. Additionally, significant differences were observed in well-being across age groups, with the 45-54 age group reporting the highest levels and the 25-34 age group reporting the lowest. There is a significant difference between well-being and occupation. According to this result, the occupational group with the highest well-being is legislators, senior managers and managers, while the occupational group with the lowest well-being is service and sales personnel.

ÖNSÖZ

Bu çalışma iş yaşam dengesinin, toplumu etkileyen önemli unsurlardan olan esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin rolünü ve önemini ortaya koymaya yöneliktir.

Başta tez danışmanım ve bu süreçte her daim yolumu aydınlatan kıymetli hocam Prof. Dr. Ayla Z. Öncer olmak üzere, değerli jüri üyeleri ve kıymetli hocalarım Prof. Dr. M. Volkan Türker ve Dr. Öğr. Üyesi Suzan Ergün'e, yüksek lisans eğitimim süresince bilgi ve desteğini esirgemeyen tüm kıymetli hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatımda beni her zaman destekleyen canım annem Elmas Kal ve canım babam Emin Kal'a, elini her daim omzumda hissettiğim sevgili abim Bülent Kal'a, bana her zaman inanan sevgili ablalarım Buket Ak ve Buse Kal'a, çok değerli kardeşim Yaren Kal'a ,teknik sorunlarda çaldığım ilk kapı olan sevgili eniştem Metin Ak'a, bu yolu yürürken yalnız olmadığımı hissettiren bölüm arkadaşlarım Tuba, İlayda ve Berrak'a, son olarak desteğini bir şekilde ulaştırmış olan araştırmamın tamamlanmasında emeği geçen herkese çok teşekkür ederim.

Araştırmamın gelecekteki çalışmalara ve ilgilenenlere faydalı olmasını dilerim.

Burçin Emel KAL

İstanbul,2024

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZET..... ....**i**

ABSTRACT..... ....**iii**

ÖNSÖZ..... ....**v**

İÇİNDEKİLER..... ....**vi**

KISALTMALAR..... ....**x**

TABLOLAR LİSTESİ..... ....**xi**

ŞEKİLLER LİSTESİ..... ....**xiii**

GİRİŞ..... ....**1**

1.BÖLÜM

1. İŞ YAŞAM DENGESİ..... ....**3**

1.1 İş Yaşam Dengesi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi.....3

1.2 İş Yaşam Dengesi Kuramları…….……..…….....10

1.2.1 Taşma Kuramı…….…….…….…….....11

1.2.2 Bölünme Kuramı…….…….…….....…..11

1.2.3 Katkı Kuramı…….…….....…….11

1.2.4 Uygunluk Kuramı…….....……12

1.2.5 Rol Kuramı…….....…..……12

1.2.6 Sistem Kuramı…….....……..12

1.2.7 Sınır Kuramı…….....…….12

1.2.8 Telafi Kuramı……..….....……....13

1.2.9 Çatışma Kuramı…….....……..……13

1.2.10 Araçsallık Kuramı…….....……..……13

1.3 İş Yaşam Dengesi Boyutları..... 13

1.3.1 İş Yaşam Uyumu..... 13

1.3.2 Ailenin Yaşamı İhmal Etme..... 14

1.3.3 Kendine Zaman Ayırma..... 17

1.3.4 Yaşamın İşten İbaret Olması..... 18

1.4 İş Yaşam Dengesinin Bireysel Ve Örgütsel Etkileri…….....…….……..18

II.BÖLÜM

2.ESENLİK.....22

2.1 Esenlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi..... 22

2.2 Esenlik Modelleri……..…….....…….……..26

2.2.1 Hettler'in Çok Boyutlu Modeli……..…….....…….……..26

2.2.2 Sağlık Küpü Modeli...…….....……..…..……27

2.2.3 Beş Boyutlu Esenlik Modeli…….....…….……..27

2.2.4 Esenlik İçin Bütünsel Model……..…….....…27

2.2.5 Entegre Sistemler Modeli……..…….....…….……..28

2.2.6 Tinsel Esenlik Modeli…….....……29

2.2.7Algılanan Esenlik Modeli…….…….....…….29

2.3 Esenliğin Boyutları.....30

2.3.1 Mutluluk ve Yaşam Doyumu.....30

2.3.2 Zihinsel ve Fiziksel Sağlık.....33

2.3.3 Yaşam Amacı ve Anlamı.....34

2.3.4 Kişilik ve Erdem.....35

2.3.5 Yakın ve Sosyal İlişkiler.....36

2.3.6 Finansal ve Maddi Durum..... 37

III.BÖLÜM

3. ÇALIŞAN DENEYİMİ KAVRAMI.....39

3.1 Çalışan Deneyimi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi..... 39

3.2 Çalışan Deneyimi Modelleri…….…..…46

3.2.1 IBM ve Globforce (2016) Çalışan Deneyimi Modeli……...…….....……..…46

3.2.2 Bersin, Flynn, Mazor ve Melian (2017) Çalışan Deneyimi Modeli…...….....……...46

3.2.3 Maylett ve Write (2017) Çalışan Deneyimi Modeli……..…….....…….…47

3.2.4 Morgan (2017) Çalışan Deneyimi Modeli…..…….…….....…….47

3.3 Çalışan Deneyimi Boyutları.....47

3.3.1 Fiziksel Ortam.....47

3.3.2 Teknolojik Ortam.....48

3.3.3 Kültürel Ortam.....50

IV.BÖLÜM

4.KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLER.....53

4.1 İş Yaşam Dengesi ve Esenlik Arasındaki İlişki…….....53

4.2 İş Yaşam Dengesi ve Çalışan Deneyimi Arasındaki İlişki…….....55

4.3 Esenlik ve Çalışan Deneyimi Arasındaki İlişki…….....56

V.BÖLÜM

5. İŞ YAŞAM DENGESİNİN ESENLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN DENEYİMİNİN ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA.....58

5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi…….....58

5.2 Araştırmanın Özgün Değeri…….....59

5.3 Araştırma Yöntemi…….....59

5.3.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....60

5.3.2 Araştırmanın Sınırlılıkları.....60

5.3.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler…….....…60

5.3.4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri.....…….…….……61

5.3.5 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri……...…….…….....63

5.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri…….....70

5.5 Araştırmanın Analiz ve Bulguları.....71

5.5.1 Normal Dağılım Analizleri…….…….……..71

5.5.2 Demografik Veri Analizleri…….……...…76

5.5.3 Korelasyon Analizi…….…...81

5.5.4 Regresyon Analizi……..…….…….……84

SONUÇ VE ÖNERİLER……...…….……89

KAYNAKLAR….……...……...……..94

EKLER……...……...…….…….....……110

Ek 1. İş Yaşam Dengesi Ölçeği Kullanım İzni……...…...……..….111

Ek 2. Esenlik Ölçeği Kullanım İzni……...…….....…….112

Ek 3. Çalışan Deneyimi Ölçeği Kullanım İzni…….…….....113

Ek 4. Etik Kurul Onay Formu…….....……....114

KISALTMALAR

İK	: İnsan Kaynakları
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TDK	: Türk Dil Kurumu
Vb.	: Ve Benzeri

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Esenlik Model Boyutları…….……...….26

Tablo 2: İş-Yaşam Dengesi, Esenlik, Çalışan Deneyimi ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizleri…….……...……...…62

Tablo 3: İş Yaşam Dengesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi……...…….…….……..64

Tablo 4: Esenlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi……...…….66

Tablo 5: Çalışan Deneyimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi…….....…….……..68

Tablo 6: Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi……...……72

Tablo 7: Normallik Testi Çarpıklık ve Basıklık Değeri Tablosu……..……73

Tablo 8: Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler……...……..……...…76

Tablo 9: Çalışan Deneyimi Cinsiyet Açısından İncelenmesi…….…..78

Tablo 10: Esenlik Yaş Açısından İncelenmesi……...……..……79

Tablo 11: Esenlik Meslek Açısından İncelenmesi…..……..…..…….……..80

Tablo 12: Çalışan Deneyimi Sektör Açısından İncelenmesi….……...…..……..81

Tablo 13: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri…….……...….81

Tablo 14: İş Yaşam Dengesinin Çalışan Deneyimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları……...……84

Tablo 15: İş Yaşam Dengesinin Esenlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları…….……..85

Tablo 16: İş Yaşam Dengesinin Esenlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları……...…….85

Tablo 17: İş Yaşam Dengesinin Esenlik Üzerindeki Etkisinde Çalışan Deneyimi ve Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analiz Modelinin Özeti…….86

Tablo 18: İş Yaşam Dengesinin Esenlik Üzerindeki Etkisinde Çalışan Deneyimi ve Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları……..…….……87

Tablo 19: Hipotezlere İlişkin Analizlerin Genel Sonuçları ……...……...…..88

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Esenlik Çarkı Modeli……..……..28

Şekil 2: Adams, Bezner ve Steinhardt'ın Esenlik Modeli……...……..……....30

Şekil 3. Araştırma Modeli…….……...…..……70

GİRİŞ

Dijitalleşen dünyayla birlikte çalışma hayatının koşulları ve beklentileri de günden güne değişmektedir. Bu değişen beklenti ve koşullarla birlikte çalışanların esenliğini etkileyen unsurların da değişimi ile yeni kavramlar da ortaya çıkmaktadır. Geleneksel çalışma koşulları, dijitalleşen dünyanın getirdiği yenilik ve bu yeniliklerin sonucunda ortaya çıkan etkiler sonucunda çalışan beklentilerinin de farklılaşmasıyla değişim yaşamaktadır. Bunun bir sonucu olarak işverenlerin çalışanlarını elde tutabilmek, nitelikli çalışanları kendi bünyesine çekebilmek için bu değişime yönelik ihtiyaçları ortaya çıkmaktadır. Bu konuyla ilgili günümüzde önce çıkan kavramlar ise iş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimidir.

İş yaşam dengesi özellikle pandemi döneminde iyice hayatımıza yerleşen uzaktan çalışma ve saat esnekliği gibi düzenlemelerle çalışma hayatının geleneksel düzenlemelerini yıkmıştır. İşverenlerin bu dengeyi sağlaması markalarının işgücü çekiciliğini arttırmaktadır. Çalışan deneyimi ve esenlik üzerine literatürde çok çalışma olmadığından iş-yaşam dengesiyle birlikte incelenmesi ve literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir. Bu çalışmayla birlikte son zamanlarda popülerleşen ancak literatürde ilgili çok fazla çalışmanın bulunmadığı esenlik ve çalışan deneyimi ele alınarak; iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin aracı bir etkisi olup olmadığının (kısmi ya da tam aracı) ortaya koyulması amaçlanmıştır. Çalışan deneyimi günümüzde hala tanımlanmaya devam eden ve üzerine tartışılan bir kavramdır.

Bu çalışmanın ilk kısmında iş-yaşam dengesi, iş yaşam dengesi kuramları ve iş yaşam dengesinin alt boyutları olan iş yaşam uyumu, ailenin yaşamını ihmal etme, kendini ihmal etme ve yaşamın işten ibaret olması, ikinci kısmında esenlik, esenlik modelleri ve esenliğin alt boyutları olan mutluluk ve yaşam doyumu, zihinsel ve fiziksel sağlık, yaşam amacı ve anlamı, kişilik ve erdem, yakın ve sosyal ilişkiler, yakın ve sosyal ilişkiler ve finansal ve maddi durum, üçüncü kısımda çalışan deneyimi, çalışan deneyimi modelleri ve çalışan deneyiminin alt boyutları olan fiziksel çevre boyutu, teknolojik boyutu ve kültürel boyutundan bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümdeyse iş-yaşam dengesi ve esenlik arasındaki ilişki, iş-yaşam dengesi ve çalışan deneyimi arasındaki ilişki, esenlik ve çalışan deneyimi arasındaki ilişki ele alınmıştır.

Beşinci kısımda ise iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin rolüne ilişkin araştırmanın metodoloji ve bulguları açıklanmıştır. Ortaya konan anket sonuçları ve çalışma

amacına yönelik olarak yapılan güvenirlik, geçerlilik, korelasyon ve regresyon analizlerine göre iş-yaşam dengesi ve esenlik değişkenleri arasındaki ilişkide çalışan deneyiminin rolü incelenmiştir.

Bu ilişkilerin incelenmesinde niceliksel ilişki tarama metotları kullanılmıştır. Araştırma anketinde ilk bölümde katılımcılara demografik sorular, ikinci kısımda iş-yaşam dengesi, üçüncü kısımda esenlik, dördüncü ve son kısımdaysa çalışan deneyimine ait anket soruları bulunmaktadır. Bu çalışmada demografik değişkenler kontrol değişkeni, iş yaşam dengesi bağımsız değişken, esenlik bağımlı değişken ve çalışan deneyimi aracı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırmaya ilişkin oluşturulan anket linki basit tesadüfi örneklem metoduyla WhatsApp ve LinkedIn sosyal medya araçlarıyla beyaz yakalı çalışanlara ulaştırılmıştır. Anket formuyla 495 katılımcıdan dönüş alınmıştır. Anketlerden elde edilen sonuçlara göre iş yaşam dengesiyle esenlik arasındaki ilişki, iş yaşam dengesiyle çalışan deneyimi arasındaki ilişki, çalışan deneyimiyle esenlik arasındaki ilişki, iş yaşam uyumuyla esenlik arasındaki pozitif ilişki, ailenin yaşamı ihmal etmeyle esenlik negatif arasındaki ilişki, kendine zaman ayırmayla esenlik arasındaki pozitif ilişki, yaşamın işten ibaret olmasıyla esenlik arasındaki negatif ilişki, iş yaşam dengesiyle esenlik arasındaki ilişkide kültürel ortamın aracılık etkisi, iş yaşam dengesiyle esenlik arasındaki ilişkide teknolojik ortamın aracılık etkisi, iş yaşam dengesiyle esenlik arasındaki ilişkide fiziksel ortamın aracılık etkisi incelenmiştir.

Gün geçtikçe değişen yaşam koşulları ve çalışma şartlarıyla birlikte örgütlerin verimliliğini arttırabilmesi ya da sürdürülebilirliğini koruyabilmesi için nitelikli çalışanlarını çatısı altında tutabilmesi de zorlaşmaktadır. Çalışanların işle ilgili deneyimleri sektör, çevre gibi ya da kişisel ve kurumsal etkilerle birlikte ortaya çıkmaktadır. Bunun bir sonucu olarak örgütlerin çalışanlarına sunmuş olduğu fırsat ve imkanlar ihtiyacı olan insan kaynağını kendisine çekebilmek ve elde tutabilmek için kullanabileceği önemli bir araçtır (Yavuz, Sağlam, 2018).

BİRİNCİ BÖLÜM

I.İŞ YAŞAM DENGESİ

1.1. İş Yaşam Dengesi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

İş yaşam dengesi kavramı 1970'li yılların sonunda Büyük Britanya'daki çalışma hayatına geri dönmek isteyen annelerin kişisel yaşamıyla işi arasındaki ilişkiyi tanımlamak için ortaya çıkan bir olgudur. O yıllardan itibaren ekonomi, psikoloji, sosyoloji, toplumsal cinsiyet ve yönetim gibi alanlardaki çalışmalarda sıkça incelenen bir kavramdır (Smeltzer ve diğerleri, 2016). 1970 yılının ortasında ilk defa kullanılan bu kavramın ortaya çıkış nedeni ise iş dışında geçirilen ve "boş" diye adlandırılan vakitte hem işle ilgili bir şeyle ilgilenmemek, hem de iş ve özel hayatı birbirinden ayrı şekilde yaşayabilmek için bu denge ihtiyacının olması ve bu dengenin sağlanamamasından dolayı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte iş yaşam dengesinin literatüre dahil olması, iş yaşam dengesizliğinin aile yaşamını kötü etkilemesi ve insanların bu konuyu önemsemesi ile gündeme gelmiştir. İş yaşam dengesi kavramı geçtiğimiz 20 yıl içinde değişen teknolojik ve demografik koşullarla birlikte literatürde de yerini almış bir kavramdır (Akın, Ulukök, Arar, 2017).

Geçtiğimiz zaman diliminde iş aile dengesi olarak ifade edilen iş yaşam dengesi kavramı sanayi devrimiyle birlikte değişime uğramıştır. Sanayi devrimiyle birlikte üretim amacının değişmesiyle birlikte üretim yeri de aile çatısı altından çıkarak köklü değişimlere sebep olmuştur. Bununla birlikte yeni oluşum ve yaklaşım türleri ortaya çıkmıştır. Bu değişimlerin bir örneği ise kadınların çalışma hayatına girmesidir. Kadınların çalışma hayatına girmesiyle ev yaşamındaki sorumlulukların da kadına ait olduğu düşüncesi nedeniyle kadınların iş yaşam dengesini idare etmesinin erkeklere kıyasla daha güç olduğu gözlemlenmektedir (Korkmaz, Erdoğan, 2014).

İş yaşam dengesinin tek bir tanımı bulunmamaktadır. İş yaşam dengesi kavramı genel olarak çalışanların hayatlarını planlarken zaman kaynağını yeterince kullanabiliyor olma talepleri ve örgütlerin çalışanlarına sunduğu esnek politikaları açıklamak için kullanılmaktadır. Bireyler bu dengeyi kişisel hayatlarındaki seçim ve sorumluluk özgürlüğü olarak algılamaktadırlar (Lewis, Beauregard, 2018).

İş yaşam dengesi kavramı günümüzde popülerliğini arttırmış olsa da geçmişte de buna yönelik çalışmaların olduğunu söyleyebiliriz. İş yaşam dengesinin sağlanmasına ilişkin olarak işe ayrılan sürenin kısıtlandırılması gerektiği düşüncesi haftalık çalışma saatinin belirlenmesiyle 1800'lü yıllara kadar dayanmaktadır. Geçmişten gelen bir diğer örnek ise kadınların çalışma hayatına katılım sağlaması amacıyla esnek çalışmanın (doğum, emzirme izni vb.) ortaya çıkmasıdır. Sağlanan bu esneklikler

öncelerinde kadınlara hitap ederken günümüzde yapılan işin niteliğine, konuma ya da örgüt yapısına göre değişiklik göstermektedir (Raja, Stein, 2014).

Çoğu çalışan için aile ve iş hayatı yaşamın genel memnuniyeti üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Kişinin bu iki yaşamı arasında bir dengeye ihtiyacı vardır. Bu dengenin sağlanamaması veya bozulması işin aile yaşamına ya da aile yaşamının iş hayatına olumsuz etki göstermesiyle, rollerin çatışmasıyla ortaya çıkmaktadır (Giancaspro, Gemmano, Manuti, 2023). Bu kavramın ortaya çıkışında birbiriyle ilişkili birden fazla unsurun dolaylı ya da direkt olarak etkisi olmuştur. Bu unsurları ekonomik, teknolojik ve siyasi değişimler, çalışma hayatında cinsiyete bakış açısının değişmesi, işgücünün işe ilişkin algılarının değişmesi, küresel rekabet olarak sıralayabiliriz (Maxwell, McDougall,2004).

İş yaşam dengesindeki iş, o işi yapabilmek için gereken gerekli yeteneklerin sonucunda ortaya çıkan eylemlerdir. Dengeyse yaşam ve iş arasındaki sınırları ifade etmektedir. Günümüzde de iş yaşam dengesi, çalışanların esenliğiyle bağlantılı bir kavram olarak ele alınmaktadır. Geçmişten günümüze iş yaşam dengesi kavramının çeşitli tanımları olmuştur. 1993 yılında Kofodimos iş yaşam dengesini çalışıp oyun oynayarak sevgiyle birlikte tatmin edici sağlıklı, üretken bir yaşam olarak tanımlarken, 1996 yılında Marcks ve MacDermid bu dengeyi sistemdeki her rolde tam performans göstererek bu roller eve ortaklarına farklı yaklaşımlarla değerlendirme eğilimi başka bir ifadeyle de farkındalık olarak tanımlamıştır. 2000 yılında Clark ise rollerin en az şekilde çatışmasıyla hem işte hem de evde tatmin ve iyi bir işleyiş olarak tanımlamıştır. Pillinger ise 2001 yılında çalışanların iş ve kişisel sorumlulukların dengede olabilmesi için oluşturulan esnek çalışma düzenlemeleri olarak ifade etmiştir. 2002 yılındaysa Repoport ve diğerleri bu iş yaşam dengesinin kişinin önceliklerine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Frone ise 2003 yılında bu roller arasındaki çatışmanın az heyecanın da fazla olduğu iş aile dengesini temsili olarak tanımlamıştır. 2006 yılında ise Greenhans ve Allen göre bu denge kişinin bu rollerdeki verimliliğin ve tatminin hayattaki öncelikleriyle ne derecede uyumlu olduğuyla ilgilidir. Carlson ise 2007 yılında kişinin iş ve aile içerisindeki rollerle beklentilerin yerine getirilmesi olarak tanımlamıştır. Kalliath ve Brough 2008 yılında iş ve iş dışındaki yaşantının uyumlu olmasıyla ilgili bireysel bir algı olarak ifade etmiştir. Emslie ve Hunt ise 2009 yılında rollerin en az şekilde çatışmasıyla hem evde hem de işte tatmin ve iyi işleyiş olarak tanımlamıştır. Ioan Lazar ve diğerleri 2010 yılında ücretli işle ücretsiz sorumlulukların kaliteli bir ilişkiye sahip olması günümüzde iş dünyasındaki başarı için çok önemli olduğunu ifade etmiştir. Delecta ise 2011 yılında kişinin iş gerekliliklerinin yanında iş dışındaki ve aile yaşamının gerekliliklerini de yerine getirme yeteneği olarak tanımlamıştır (Bello ve Tanko, 2020).

Denge kavramı iki farklı maddenin aynı ağırlığa sahip olduğunda sağladığı durum olarak ifade edilirken ikisinden birinin ağırlığında herhangi bir değişim olduğunda bu denge yok olmaktadır. İş yaşam dengesi ise bu denge durumunun ağırlıkla ilgili değil kişinin kendi denge algısıyla ilgilidir. Bu dengenin nasıl sağlanacağı ya da nasıl bozulacağı kişinin kendisine bağlıdır. Denge durumunu kişi kendi değerlendirmesiyle kişisel olarak oluşturur. Denge durumunu olumlu ya da olumsuz etkileyecek unsurlar her kişi için aynı düzeyde değişikliğe sebep olmamaktadır (Quinones, Hussain, 2020). Her kişi için iş yaşam dengesiyle ilgili olan bakış açısı farklı olabilmektedir. Bu kişisel algının etkenlerini demografik, karakter özellikleri, kültürel ve kurumsal yapı olarak sıralayabiliriz (Quinones, Hussain, 2020).

İş yaşam dengesini kişinin bir role sahip olduğu ve bu roller yerine getirirken hayatından onu mutlu ve tatmin edici deneyimler elde etmesi olarak tanımlayabiliriz. İş yaşam dengesinde her kişinin beklenti ve istekleri ya da dengeyi kurma yöntemleri farklılık gösterebilmektedir. Örneğin evli ya da bekar olmak, maddi durum, çocuk sahibi olmak ya da olmamak gibi nedenler beklenti ve isteklerin farklılaşmasına neden olabilmektedir. Farklılaşan bu istek ve beklentiler karşılandığında da denge durumu oluşmaktadır (Drnovšek, Slavec, Aleksić, 2024). Bireyler, kişisel olarak hem iş hem de iş dışındaki yaşamlarında hedeflerini, amaçlarını, taleplerini ya da en basit tabirle elde etmek istedikleri şeyleri belirlerler. Bu nedenle her bireyin kendi için denge durumu, sahip olduğu rollerin gereklilikleri ve beklentileri farklı şekillerde oluşmaktadır. İş yaşam dengesi de kişinin hayatı boyunca sahip olduğu rollerin uzlaşmasıyla, bu rollerin olduğu alanlardaki amaçlarına ulaşması ve hayatının her alanından memnun olmasıyla ilgilidir. Bireysel olarak iş yaşam dengesi kişinin iş hayatını iş dışındaki boyutlarıyla uyumlu bir şekilde yürütebilmesidir. Bunları sosyal faaliyetler, ev, aile yaşamı, hobiler, ilgi alanları, psikolojik ve fiziksel sağlık durumu olarak sıralayabiliriz (Kazmierska, Stankiewicz, 2016). Bu boyutların önceliği ya da önem derecesi bireyler arasında farklılık göstermektedir. Bir kişi için hobilerine ayırdığı zaman diliminin en yüksek olduğu seviye denge durumunu ifade ederken diğeri için bu öncelik aile ya da arkadaşlar olabilmektedir.

İş yaşam dengesinin kapsamı çalışanın iş yaşamını kontrol edebiliyorken sosyal yaşamındaki esnekliği, sosyalliği, bireyselliği olarak ifade edilmektedir. İş yaşamı ve aile yaşamından meydana gelen beklentilerin kişinin kişisel beklentileriyle uyuşması, bu farklı beklenti ve hedeflerin bir diğerini engellememesi ve bu iş-aile rollerinin arasındaki çatışmanın en düşük seviyede olmasıyla iş yaşam dengesi sağlanmaktadır. Bu denge durumu aynı zamanda üç boyutlu denge şeklinde de tanımlanmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010). Çalışanın yaptığı iş gereği çok fazla seyahat etmesi gerekirken iş dışındaki yaşamında bunun tam tersi bir beklenti olması bu iki alan arasındaki çatışmayı ortaya çıkarmaktadır. Kişi bunu isteyerek yapsa da çevresindeki beklenti ve talepler iş yaşamındakiyle

uyumlu olmadığından burada bir dengesizlik durumu söz konusudur. Denge durumu sadece kişinin ya da işin kendisiyle ilgili değildir. Bu durumu etkileyen birden fazla faktör bulunmaktadır. Bu yüzden denge durumunun sağlanıyor olması kişinin yaşamının her alanından tatmin olabilmesi için önemlidir.

İş yaşam dengesi kişinin iş ve iş dışındaki yaşamında ayrı ayrı başarılı olması, başarılı olduğunu hissetmesi ve bundan tatmin olmasıyla ilgilidir (Yiğit, 2021). İş yaşam dengesi olarak ifade ettiğimiz kavramı kişinin çalışma hayatıyla ve aile hayatıyla ilgili olan beklentilerinin dengeli bir durumda olması olarak tanımlayabiliriz. Başka bir ifadeyle kişinin bu iki ayrı yaşantısından da aynı düzeyde tatmin sağlaması olarak ifade edebiliriz. Bu iki yaşantı birbiri üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilere sahiptirler. İki taraftan birinin diğer rolü engelleyici bir unsur haline gelmesiyle dengesizlik meydana gelir (Kuzulu, Kurtuldu, Özkan, 2013).

Başka bir şekilde ifade edilecek olursak iş yaşam dengesi çalışanın iş ve iş dışındaki yaşamında sahip olduğu sorumluluklarını yerine getirirken bunun bir diğerini yapmaya engel olmaması, birbiriyle çatışmama durumudur (Altun Dilek, Yılmaz, 2016). Bir başka ifadeyle ise iş yaşam dengesi özel yani aile yaşamının ve iş yaşamının bir bütün olarak birbirini tamamladığı iki farklı rol arasında çatışmanın meydana gelmediği durum halidir. Bu dengeyi kuramayan çalışanlar ise bir alanda beklenti ve talepleriyle ilgili eksik olduğunu hissedeceğinden veya sorumluluklarını bütünüyle tamamlayamayacak olduğundan bu iki rol arasında bir çatışma meydana gelecektir (Barmanpek, 2023). Kişinin sahip olduğu rollerden birine kendi denge durumunda ayırması gereken zaman diliminden daha çok vakit ayırıyor ve bu durum da aile yaşamını, iş dışındaki yaşamında yapmak istediklerini yapmasını engelliyorsa kişinin yaşamında sahip olduğu bu iki alan arasında çatışma ortaya çıkar. Bu çatışmanın meydana gelmesi kişinin kendi isteğiyle de oluşabilmektedir. Nedenin bağlı olduğu faktör bireysel ya da örgütsel olsa da dengesizliğin meydana gelmesiyle olumsuz etkiler ortaya çıkmaktadır.

İş yaşam dengesi, bireyin kişisel ve iş yaşamı arasındaki dengeyi ifade etmekle birlikte aynı zamanda bu iki alandaki performansa da doğrudan etki eder. İş yaşam dengesi çalışanın iş yaşamındaki performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu iki yaşam arasında bir tarafa olan aşırı bağlılık diğer tarafa olan ilgilenme yeteneğini azaltacağından dengenin bozulmasına neden olacaktır. Kişinin terfi ya da başarı hırsı ile uzun saatler boyunca çalışması, yaşamındaki diğer alanlara olan ilgisini azaltarak denge durumunu bozabilmektedir. Zaman ve enerji kişinin sahip olduğu kısıtlı kaynaklardır. Bu yüzden bir alana olan ilginin aşırı olması kişinin diğer taraftaki zaman ve enerjisinden eksilmektedir. Bu durum da kişinin ilgisini ve zamanını kıstığı alandaki tatmin düzeyini düşürmektedir.

Çalışanların bu iki rolü arasındaki dengeyi sağlayabilmeleri yani bir rolün gerekliliklerini yerine getirirken diğer tarafın gerekliliklerini de aksatmadan yerine getirilebiliyor olması motivasyonunu ve

performansını arttırırken stres düzeyini de azaltacaktır (Sırıklı ve Pekerşen, 2023). İş yaşam dengesi çalışanın hem aile yaşantısında hem de performansında güçlü bir etkendir. İş yaşam dengesinin sağlanmadığı durumlarda çalışanın ruhsal ve fiziksel sağlığının kötü etkilenebileceğini söylemek mümkün olacaktır. Çalışma hayatına kendi düşüncesiyle gereğinden fazla vakit ve enerji ayırması gereken çalışanın bu vakti sosyal hayatındaki faaliyetlerinden feragat ederek yettirmeye çalışacağından sosyal yaşantısındaki sorumluluklarını yerine getiremeyecek, hayatından duyduğu memnuniyet seviyesinde de azalmaya neden olacaktır. Sosyal hayatına, aile yaşantısına vakit ayıramadığından doyum noktasına da ulaşamayacaktır. Bu memnuniyetsizliğin nedeni iş yaşantısındaki yoğunluk olacağından o tarafta da kendini tatmin edemeyecektir.

İş yaşam dengesi sağlandığında ve sürdürülebilir olduğunda çalışanın iş performansının iyileşmesini de sağlayacaktır. İş yaşam dengesini önemseyen kuruluşlar da bunun genel iş performansı ve organizasyonun üretkenliğinde olumlu etkiye sahip olduğunu fark etmişlerdir. İş yaşam dengesinin sağlanamadığı durumlarda çalışanın yaptığı işten tatmin olmaması ve bunun sonucunda performansının düşmesiyle birlikte kuruluşun genel üretkenliği üzerinde olumsuz etkilere sebep olacaktır (Bhatti, Alnehabi, 2023).

İş yaşam dengesinin sağlanmasına engel olan alan, rolün gereklilikleri kişiyi o alana karşı olumsuz duygulara itmektedir. Kişinin isteği dışında gerçekleşen bu dengesizlik sonucunda zamanını istediği şekilde yönetememesi, ihtiyacı olan enerji ve zamanı bulamaması o alandaki duygu durumunu ve ilgi seviyesini de etkilemektedir. Bu nedenle de motivasyon, performans gibi unsurlar da bu dengesizlikten etkilenmektedir.

Sorumlulukların çok olması ve bunların da birbiriyle çatışması, iş hayatı ve aile hayatı arasındaki bozulan bu denge sağlık sorunlarının yanında işteki performansın düşmesine de neden olabilir. Buna rağmen iş yaşam dengesini sağlamak isteyenler için hala endişe verici bir mücadele konusudur. Son yıllarda ise bu kavrama olan ilgi giderek artmakla birlikte kurumlar da bu dengeyi sağlayabilmek adına çalışmalar yapmaktadır. Çalışanların profesyonel ve kişisel hayatları arasındaki dengenin sağlanması toplumda önemi giderek artan bir konudur (Borah ve Bagla,2016).

İş yaşam dengesine yönelik düzenlemelerin başlangıç olarak 1930'lu yıllara uzanmasıyla beraber 1986'da 2.Dünya Savaşı öncesinde gıda sektöründe faaliyet gösteren bir firmanın sekiz saatlik mesai saatini altı saate çekerek üç yerine dört adet vardiya sistemiyle birlikte çalışan verimliliğini arttırmıştır. 1950'li yıllardan bu yana iş yaşam dengesinin sağlamış olduğu faydaların fark edilmesiyle birlikte araştırma sayısı artmış ve buna yönelik düzenlemeler uygulamaya koyulmuştur (Korkmaz, Erdoğan, 2014).

İş yaşam dengesi üzerine kesinleşmiş tek bir tanım yoktur ancak çocuk ve yaşlı bakımı gibi zorunluluk hallerinde kurumsal desteğin olması, esnek çalışma saatleri ve aile ya da kişisel işler için izinler iş yaşam dengesi uygulamalarına örnek verilebilir (Smeltzer ve diğerleri, 2016). Geçmişten günümüze teknoloji alanında yaşanan gelişmeler, küreselleşme, çalışma hayatındaki yaş ortalamasının yükselmesi gibi nedenlerle iş-yaşam dengesi kavramı daha güncel bir konu haline gelmiştir. Bunun bir diğer nedenlerinden biri olarak çocuklu veya yaşlı bakım sorumluluğu olan çalışanların sayısının artmasını da söyleyebiliriz. Yaşanan bu değişimler iş yaşam dengesini sağlayacak politikaların ihtiyacını doğurmuştur (Tosun ve Keskin, 2017).

Bireyler de değişen koşullarla birlikte ortaya çıkan sorunların çözümü için farklı çözümler aramaya başlamışlardır. Teknolojinin günden güne gelişmesiyle birlikte esnek çalışma imkanları da giderek artmaktadır. Bu koşullara uyum sürecinde de esnekliğin sağlanması bu sürecin kolaylaşmasını sağlamaktadır. Çalışma hayatında sağlanan esneklik fırsatıyla birlikte roller arasındaki zamanlamayı planlayabildiğinden denge durumunu sağlamak oldukça kolay olmaktadır. Sosyal hayatta daha kolay planlamalar yapabilirken sorumluluklarını da aksamadan yürütebilmektedir. Böyle uygulamaların çoğalmasıyla da artık sadece işverenin değil çalışanların da memnuniyetlerinin önemsendiğini söyleyebiliriz. Böylece çalışanların da beklentileri yerine getirildiğinde iş yaşam dengesinin sağlanması olanaklı olabilmektedir.

Değişen koşullarla birlikte işin tanımı ve o işi yürütmek için gerekli olan nitelikler de zamanla değişkenlik göstermektedir. Bu değişimler doğal olarak işgücünde de değişimlere neden olmaktadır. Bu değişimlere örnek olarak kadınların eğitim seviyesinin yükselmesi örneğini verebiliriz. Çalışma hayatında çalışan kadın sayısının artmasıyla aile içerisinde de kadın erkek rolleri ve bu rollerin sorumlulukları da farklılaşmıştır. Bir evdeki kadın ve erkeğin de çalışıyor olması aile yaşamındaki erkek ve kadının sorumluluklarını benzer bir algıya ulaştırmıştır. Örneğin aile yaşamında ev işleri olarak adlandırdığımız yemek, temizlik ve diğer konularla ilgili işler ve bu evin geçiminin sağlanması olarak tanımladığımız iki farklı görev de hem kadın hem de erkek için ortak sorumluluklar haline gelmiştir. Hem kadınlar hem de erkekler için farklı rollerin vermiş olduğu sorumlulukları tam anlamıyla yerine getirmek istediğinden bu dengenin sağlanması kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmiştir. Eğer ki çalışanın bir tarafta geçirmiş olduğu fazla zaman aile yaşamındaki rolünü örneğin annelik veya babalık gibi gerçekleştirmesini kısıtlıyorsa iş yaşam dengesinin de bu durumda çatırdayacağını söyleyebiliriz. İşte bu sebeplerle dengenin korunabilmesi için çalışanların her iki yaşamının da birbirleriyle bağlantılı ve uyum içerisinde olması gerekmektedir. İş yaşam dengesinin kişisel bakış açısından çalışanın bu iki yaşamından da tatmin olması, nesnel olarak tanımlayacak olursak da iki alanda da başarılı olması olarak ifade edebiliriz (Doğrul ve Tekeli, 2010).

2010 yılı sonrasında iş yaşam dengesi kavramı üzerine yapılan araştırmalarının sayısının arttığını ifade etmek mümkündür. Günden güne rekabetin arttığı çalışma hayatında firmaların rekabet ederken bünyesinde olan çalışanların tatmin duygusunu göz ardı ederek durumun üstesinden gelmeye çalışması durumu sadece bir taraftan verimli hale getirmeye çalışmaktır. Örnek verecek olursak firmanın çalışanlarının memnuniyetini önemsemeden piyasada üstünlük sağlamak amacıyla iş yaşam dengesini bozacak koşullarda bir çalışma ortamı oluşturması; çalışanın sosyal yaşamından duyduğu tatminsizliğin iş hayatına da yansımasıyla performansındaki olumsuz etkilere sebep olacaktır. Son zamanlarda iş yaşam dengesinin sağlanması kişinin çalışma hayatındaki performansını artıracağının anlaşılmasıyla hem bu konudaki çalışmaların günden güne artmasına hem de kurum kültürlerinin de bu algıyla birlikte değişmesine neden olmuştur. Bu konudaki önemli gelişmeler olarak esnek çalışma düzenlemeleri, çalışma saatlerinin azalması, kişiye aile ve sosyal yaşantısındaki sorumluluklarını yerine getirebileceği fırsatlar sunulması bu dengenin sağlanması ve sürdürülebilir olmasında önemli değişimlerdir (Akın, Ulukök, Arar, 2017).

İş yaşam dengesini çalışan talebi, kurumun da bir ihtiyacı olarak tanımlayabiliriz. Kurumun sağlamış olduğu imkanlarla birlikte çalışana sağlanan bu dengeyle stres seviyesinin düşmesi, ruhsal ve fiziksel sağlığın daha iyi olması sağlanabilmektedir. Ancak burada tek etkenin kurumun kültürü ve sağlamış olduğu imkanlar olarak ifade etmek yanlış olacaktır. Bütün bunların yanında çalışanın aile yapısı, kurumun ve toplumun kültürü, iş kanunları ve çalışanın kendisi de iş yaşam dengesinin sağlanmasında önemli etkenlerdir (Korkmaz, Erdoğan, 2014).

İş yaşam dengesi hem kişinin günlük yaşamı hem de iş dışında kalan iş yaşam dengesi etkenleriyle de ilişkilidir. Buna örnek olarak iş yaşam dengesini etkileyen mesai saatlerinin düzensiz ya da aşırı olması, iş tanımının belirli olmaması, iş yükünün ağır olması, alınan maaşın rol için düşük kalması gibi nedenleri olumsuz etkiler olarak sıralayabiliriz (Bakan, Özyaşar, Demirbanka, 2022). Esnek çalışma, iş paylaşımı, evden ya da uzaktan çalışma gibi düzenlemeler iş yaşam dengesi için sağlanabilecek önemli unsurlardır. Bununla birlikte çalışanların çalışma süresindeki esneklik, bu çalışma süresini gün içerisinde ne zaman kullanabileceğini planlayabilmek, çalışma lokasyonunu seçebilmek ve çalışanın bu dengeyi daha iyi idare edebilmesi için onları eğitim yoluyla desteklemek gibi düzenlemeleri de sayabiliriz. Esnek çalışmanın 1980'li yıllarda Britanya'da üretimi ve verimliliği artırmak için ortaya çıktığını söylemek mümkündür. Bu durumun ortaya çıkmasındaki etkenler olarak ekonominin durgun olması, sendikalaşma ve iş gücünün etkisini sayabiliriz. Yani o dönemin iş yaşam dengesi algısının oluşmasındaki temel etkenlerin ekonomik ve politik olduğunu söyleyebiliriz. 1990'lı yıllara gelindiğinde ise artık ekonomik zorunluluktan ziyade bireysel bir hak olarak tanımlanmaya başlanmıştır. 2000'li yıllardan itibaren de çalışma hayatında sağlanan esneklik fırsatlarıyla birlikte iş yaşam dengesi

algısının değişerek önem kazandığını söyleyebiliriz (Maxwell, McDougall,2004). Özellikle pandemi döneminde zorunlu olarak deneyimlediğimiz uzaktan çalışma, esnek çalışma gibi düzenlemelerin pandemi sonrasında da çoğu iş kolu için kalıcı bir düzenleme haline geldiğini söylememiz mümkün olacaktır.

Sağlanan bu fırsatlar; firmanın iş gücü piyasasındaki çekiciliğini artırmak ve nitelikli iş gücünü elde tutabilmek için önemli bir etkendir. Bu yüzdendir ki gün geçtikçe firmaların da bu dengeyi sağlayabilmek için günden güne fırsat yelpazelerini genişleterek değişime ayak uydurmaya çalışmaktadır. Çalışanların değişen bu ihtiyaç ve taleplerini karşılayabilmek için firmalar da esnek çalışma fırsatları sunarak değişime ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Değişimleri yakalayabilen firmalar işgücü tarafından çekici olmaktadır (K.Parlak, 2016).

İş yaşam dengesi hem iş hem de işten sonraki yaşantı arasındaki uyumun sorunsuz bir şekilde sürdürülebilir olmasıdır. Kurumlar için iş yaşam dengesinin çalışanının iyi olma haline katkısı olacak stratejik bir planlama olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Nitelikli iş gücünü bünyesine çekebilmek, bünyesinde tutabilmek kısacası kurumun cazibesini arttırmada da iş yaşam dengesinin çalışana sağlanması durumu etkili olacaktır.

Başka bir anlayışa göre iş yaşam dengesinde çalışanlar kurum içinde müşteri olarak ele alınmaktadır. Bu anlayışta çalışan talep ve ihtiyaçları karşılanarak memnuniyetin yükseltilmesi ve bununla birlikte kurum içerisindeki çalışan sirkülasyonunun azalmasıyla çıktı kalitesinin arttırılması amaçlanmaktadır. Bu uygulamalarla birlikte kurumun piyasadaki itibarı da ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte bu dengeyi kurabilen ve sürdürebilirliğini sağlayan kurumların finansal açıdan daha iyi sonuçlar elde ettiği anlaşılmıştır (Korkmaz, Erdoğan, 2014).

İş yaşam dengesinin sağlanmasının performansla olan ilişkisinde her zaman olumlu etkisi olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Bu tür düzenlemelere bazı çalışanlar çalışma hayatında ilerlemeye yönelik imkanlarının azalması ya da kişinin kuruma olan bağının az görünmesi endişesiyle katılım göstermeyebilirler. Katılım sağlasa bile iş yaşam dengesinin tam olarak sağlandığını da gözlemlemek mümkün olmayabilir (Beauregard, Henry, 2009). İş yaşam dengesinin sağlanamaması kişisel ve örgütsel nedenlerle meydana gelebilir. Çalışanın iş yaşam dengesinin olmaması ancak işinde yüksek performans gösteriyor olması denge durumunun var olduğu izlenimi verebilmektedir. Tek bir etkene bakarak yorum yapmak mümkün olmayacaktır.

1.2 İş Yaşam Dengesi Kuramları

Bireyler çalışma ve aile hayatında farklı gereklilikleri olan rol ve sorumluluklara sahiptir. Bireyler sahip olduğu bu rolleri bir bütün olarak ya da ayrı ayrı yaşamayı tercih edebilirler. Bu kişinin farklı

alanlardaki rolleri arasında sınır çizme ihtiyacı ya da iki farklı alana da kolayca adapte olabilmek için bir bütün olarak değerlendirilebilmektedir. Bu farklılıklar da iş yaşam dengesi konusunda farklı kuramların ortaya çıkışında etkili olmuştur (Bayramoğlu, 2018).

1.2.1 Taşma Kuram

Taşma kuramı, iş yaşam dengesini oluşturan ve kişinin hayatta sahip olduğu alanların birbirleri üzerinde oluşturduğu olumlu ve olumsuz etkilerin sonucunda meydana gelen duruma dayanmaktadır (Yavuz, Sağlam, 2018). Taşma ifadesi kişinin iş ve aile yaşamında elde ettiği olumlu ya da olumsuz etkenlerin bir diğeri üzerinde de etkili olacağını ileri sürmektedir. Bu kurama göre iş yaşamında meydana gelen kişiyi mutlu eden bir gelişme kişinin aile yaşamındaki mutluluğunu da olumlu yönde etkileyecektir (Efeoğlu, Özgen, 2007). Kişinin deneyimlediği olumlu ve olumsuz duygular her iki alana da etki etmektedir. Bir alanda yaşanan olumsuz durum diğer alandaki duygu durumunu da etkilemektedir (Bayramoğlu, 2018).

Kişinin iki yaşamından herhangi birinde oluşan beklenti ve beklentilerin gerçekleşmesiyle elde edilen tatmin yaşamın diğer alanındaki beklenti ve sonuçları da etkilemektedir. Örneğin kişinin çalışma hayatındaki beklentisinin düşük olmasıyla bu beklenti gerçekleştiğinde elde edeceği tatmin düzeyi de düşük olacaktır. Bu tutumu iş dışındaki yaşamındaki beklenti ve elde ettiği deneyimleri de etkilemektedir (Savcı, 2015).

1.2.2 Bölünme Kuramı

Bölünme kuramı, kişinin iş ve iş dışındaki yaşamından elde ettiği doyumun birbiriyle ilişkili olmadığı, birbirini etkilemediğini savunmaktadır. Bu kurama göre iş ve iş dışındaki birlikte değil ayrı ayrı ele alınmalıdır (Yavuz, Sağlam, 2018). Ayrı ve etkileşimsiz olarak ifade edilen bu alanların farklı deneyimler biriktirdiğini varsaymaktadır. Çalışma hayatında elde edilen işle ilgili deneyimleri çalışma koşulları gibi işle ilgili olan unsurlar etkilerken, aile yaşamını da evliliğin durumu, sosyal ilişkiler gibi unsurlar etkilemektedir. Bu etkiler sonucunda meydana gelen tatmin düzeyleri de etkileşim halinde olmasa da genel yaşam doyumu üzerinde etkilidir (Savcı, 2015).

1.2.3 Katkı Kuramı

Katkı kuramı bölünme kuramının aksine iş ve iş dışında kalan yaşamın birbirinden etkilendiği, birbirini beslediği ve bunun sonucunda kişinin genel bir yaşam doyumu elde ettiğini savunmaktadır (Yavuz, Sağlam, 2018). Kişinin hem bireysel hayatında hem de kurumsal hayatındaki etkenlerin bir bütün olarak yaşam doyumunu etkilediği varsayılmaktadır (Efeoğlu, Özgen, 2007).

1.2.4 Uygunluk Kuramı

Uygunluk kuramında ise kişinin sahip olduğu iş ve iş dışındaki yaşamın birbirlerini etkilemesi ya da etkilenmesi sürecinde birden fazla üçüncü bir faktörden etkilenmektedir. Bu kurama göre farklı alanlar arasındaki bu ilişki kişinin sahip olduğu kişilik özellikleri, sosyal ilişkiler, kültür farklılıkları gibi unsurlardan da etkilenmektedir (Yavuz, Sağlam, 2018). Kişinin ve yaşamının işiyle uyumlu olması önemli bir unsurdur.

1.2.5 Rol Kuramı

Rol kuramı kişinin hayatta sahip olduğu rollerin, görev ve sorumlulukların bir diğerinin üzerinde meydana getirdiği negatif etkenleri ele almaktadır (Yavuz, Sağlam, 2018). Kişinin yaşamında sahip olduğu rollerin çatışıyor olması hayatında zorluklara neden olabilmektedir. Kişi bu çatışma sonucunda kendisini bunalmış hissedebilir (Çam Kahraman, Dündar, 2021).

1.2.6 Sistem Kuramı

Sistem kuramlarında, sistemler aile ve çevresel olarak iki temel başlıkta ele alınmaktadır. Aile sistemleri kuramında, kişinin aile üyelerinin elde etmiş olduğu deneyim ve tecrübelerden etkilenmesine dayanmaktadır. Çevresel sistem kuramı ise iş ve yaşam dengesinin sağlanmasının o anki şartlara ve bulunan etkenlere göre farklılık göstermesine dayanmaktadır (Yavuz, Sağlam, 2018).

1.2.7 Sınır Kuramı

Sınır bireylerin iş ve aile yaşamı arasındaki ilişkinin basit olduğunu ve bu iki alan arasındaki geçişin nasıl olduğunu açıklamaktadır. Sınır kuramında bireyler iş ve aile alanlarını birbirinden ayırır. Bu iki alanda sahip olduğu farklı roller ve bu rollerin gerekliliklerini yerine getirmek için bu sınırın korunması gerektiği düşünülmektedir (Bayramoğlu, 2018). Kişinin işi ve ailesi ile geçirdiği vakitlerin arasında bir sınır vardır. Bu kurama göre, iki alan günlük olarak sürekli etkileşim halindedir. Gündüz işe giderken mesai sonrasında kişi ailesiyle birlikte vakit geçirir. Bu sebeple iş yaşamı ve aile yaşamı, birbiri üzerinde etkisi olan ve birbiriyle günlük olarak etkileşim içinde olan alanlar olarak ele alınmaktadır (Çam Kahraman, Dündar, 2021).

Sınır kuramında, sınır kişinin iş ve iş dışındaki yaşamı arasındaki çizgiyi ifade etmektedir. Kişi bu sınırı ne kadar iyi şekilde yönetebilir ise roller arasındaki çatışma o kadar azalacak, bir rolün getirmiş olduğu görev ve sorumluluklar diğeri yüzünden aksamayacak ve kişinin yaşamında sahip olduğu farklı rollerden edindiği tatmin düzeyi de etkilenecektir (Altıntaş, Altıntaş, 2023).

1.2.8 Telafi Kuramı

Bireyler, iş ve iş dışındaki yaşamından tatmin elde eder. Bu tatmin sonucunda da bir doyum düzeyine ulaşır. Telafi kuramına göre; bu iki farklı alanlardan birinden elde edilemeyen tatmin ise kişiyi tatmin elde edebildiği tarafa yoğunlaşmaya itmektedir. Bu şekilde doyumsuzluğunu telafi etmeye çalışmaktadır (Çobanoğlu, Şarkaya, Sertel, 2019). Bireyler, bir alanda elde edemediği mutluluğu yaşamının diğer alanına daha fazla odaklanarak, ilgisini ve odağını bir alanda toplayarak bu eksikliği tamamlamaktadır (Bayramoğlu, 2018). Bu da kişinin iş ve aile yaşamı arasındaki zamanı yönetememesi sonucunda dengenin bozulmasına yol açmaktadır (Efeoğlu, Özgen, 2007).

1.2.9 Çatışma Kuramı

Çatışma kuramında çatışmanın kişinin yaşamında sahip olduğu farklı rollerden kaynaklı olduğu değil bu rollerin getirmiş olduğu görev ve sorumlulukların zorluk derecesinden kaynaklandığı varsayılmaktadır (Efeoğlu, Özgen, 2007). Bu çatışmanın engellenmesi mümkün değildir (Savcı, 2015).

1.2.10 Araçsallık Kuramı

Araçsallık kuramı, kişinin bir yaşam alanını diğerinin önüne alarak öncelik verdiğinde diğer yaşamın aracı olarak görüldüğünü varsaymaktadır. Hayatta ilgi duyulan alan hangisi ise o alandaki rolün daha önemli olduğu ve hayatın merkezine konulduğunu ileri sürmektedir. Bu kurama göre kişi için çalışma hayatı merkezi bir konumdaysa hayatta sahip olduğu diğer rollerin merkezinde de çalışma hayatında sahip olduğu rolü yer almaktadır (Savcı, 2015). Örneğin kişinin çalışma hayatından memnun ancak aile yaşamından memnun olmadığı durumda çalışma hayatına verdiği önem ve özen artmaktadır. Çünkü diğer alandaki beklenti ve talepleri karşılayamadığından asıl mutlu olduğu alandaki yaşamına odaklanmaktadır.

1.3 İş Yaşam Dengesi Boyutları

1.3.1 İş Yaşam Uyumu

Kişinin eğitimini aldığı ya da sahip olduğu iş genellikle uzun süre farklılık göstermez. Yapılan bu seçim kişinin hayatındaki diğer alanları da etkilemektedir. Örneğin yanlış iş ya da eğitim alanı seçimi sonucunda birey çalışma hayatında zorluklar yaşayabilir. Bu zorluklar yapılan işten keyif almama ya da işi yerine getirememek gibi olumsuz durumlarla ortaya çıkabilmektedir. Kişinin çalışma hayatındaki meslek seçimini yaşamına ve kendisine uygun olarak seçmesi yaşamını iyi yönde etkileyecek bir durumdur (Keser, 2009). Uyum kavramı çalışma hayatında da sıkça kullandığımız tanımlamalardan biridir. Çalışma hayatında iş-kişi ve kişi-örgüt uyumları önemli olan ilişkilerdir. Bir işin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için o işte hem doğru hem de çalıştığı kurumun kültürüne de uyum sağlayabilen

birinin yerleştirilmesi gerekmektedir. İşin kişiyle uyumlu olması o işi gerçekleştirmek için gerekli olan bilgi, beceri ve niteliklere sahip olması anlamına gelmektedir. Kişinin çalıştığı kurumla uyumlu olması ise kurumun sahip olduğu değerlerin ortak ya da benzer olması olarak tanımlayabiliriz (Çırpan, Vardarlıer, Koçak, 2019).

İş yaşam uyumunun altında iş-kişi ve iş-örgüt uyumunu da ele alabiliriz. Yani kişinin iş ve yaşamının uyumlu olması kişinin hem işle hem de örgütle uyumlu olmasıyla sağlanacaktır. Bu uyum sağlandığı takdirde çalışan işi yapabilmek için yeterli olan bilgi ve beceriye sahip olacağından çalışanın iş yaşamında stres, dikkat dağınıklığı ya da işten uzaklaşma gibi olumsuz durumlarla karşı karşıya kalma ihtimali daha düşük olacağını söyleyebiliriz (Pamuk, Marşap, 2023). Bu tip nedenlerle kişi çalışma hayatındaki rolünün gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmekte de zorlanacaktır. Belki de bu nedenle gereğinden daha fazla çaba ve zaman harcaması gerekecektir. Çaba, zaman ve enerji kısıtlı kaynaklar olduğundan bir tarafa daha fazla harcanması diğer tarafta bu kaynakların azalışına neden olur. Bu da kişinin iş dışındaki rolünden feragat etmesi anlamına gelir. Bu kişinin rolündeki sorumluluklarını aksatması ya da daha az zaman ayırması olarak meydana gelebilir (Baltes, Clark, Chakrabarti,2009).

Hayatın büyük bir kısmı yapılan iş çevresinde şekillenmektedir. Bu yaşam kalitesi, edindiğimiz çevre, iş dışındaki sosyal aktivitelerimiz olarak sıralanabilir. Genel yaşamda bu kadar önemli olan işin kişinin kendisi ve yaşamıyla uyumlu olması da çok önemlidir. Kişinin yaptığı işle olan uyumu iş ve yaşam tatminiyle de ilişkilidir. İş ve yaşam tatmini de yaşam doyumunun etkenlerinden biridir (Dursun, Kaya, İştar, 2015). İşin toplum içerisindeki algısı o işi yapan kişinin iş tatminini etkileyen faktörlerden biridir. Kişinin yapmak istediği işe ilişkin amaç ve istekleri olduğu gibi hayatta yapmak istemediği işler de vardır. Bu etkenlerle birlikte iş tatminini etkileyen diğer faktörlerden biri de işin işi yapan kişinin ilgisini çekiyor olmasıdır (Sevimli, İşcan, 2005). İş tasarımının ve iş yerinin çalışanın beklentileriyle uyuşması performans üzerinde etkilidir. Bu uyumun sağlanıyor olması insan kaynakları yönetim sürecinin desteklenmesinde rol oynayabilir (Giancaspro, Gemmano, Manuti, 2023).

1.3.2 Ailenin Yaşamı İhmal Etme

Çalışanlar için iş ve iş dışındaki yaşamın denge durumunda olması bir ihtiyaçtır. Bu denge durumu sağlanırken çalışanların bireysel talep ve ihtiyaçları doğrultusunda kişiden kişiye farklılıklar ortaya çıkmaktadır. İş yaşam dengesinde iş ve iş dışındaki yaşama ait rollerin birbiriyle çatışma durumunu bir role olan katılımın diğer role olan katılımı zorlaştırması olarak tanımlayabiliriz (Wayne, Musisca, Fleeson, 2004). Aile ve iş hayatının getirdiği sorumlulukların birbiri ile çatışma durumunda olması kişinin bu iki rolünü hayatında konumlandıramaması, sorumluluklarını yönetememesi ya da birinin diğerini yerine getirmeye engel olması durumudur (Altun Dilek, Yılmaz, 2016).

İş yaşam dengesinin sağlanmasında kişinin çalışma hayatı ve aile yaşamındaki rollerin arasında çatışmıyor olması veya birbirine engel olmaması önemli bir konumdadır. Ancak bu çatışmanın olmaması tek başına bir denge unsuru değildir. Bu dengenin sağlanabilmesi için bu iki rolün birbiriyle minimum düzeyde çatışması ve hem iş hem aile yaşamından kişinin memnun olması gerekmektedir. Dengenin sağlanabilmesi için bu rollerin sağlıklı bir şekilde yürütülebiliyor olması önemlidir (Aziz, Abdullah, Kulshak, Hamid, 2017). İş ve aile yaşamı arasındaki denge kişinin hem aile hem de iş yaşamının kalitesini arttırmaya yönelik tutumu olarak tanımlayabiliriz. Kişinin iki yaşamında da rolleri dolayısıyla sahip olduğu gereklilikleri gerçekleştirebilmesi dengenin sağlanabilmesi için şarttır. Bu dengeyi sağlayabilmek için kişinin hem iş hem de aile yaşamından memnun olması gerektiğini söyleyebiliriz. Boş zamanın iş yaşamı ve iş dışındaki yaşam arasında dengeli olarak ayrılması gerekmektedir. Kişinin mesleki ve ailevi sorumluluklarına vakit ayırabildiğinde denge durumu sağlanabilir bir hale gelecektir (Costa, Gonçalves, Feixeira, Dias, Pereira, 2020).

Hem kadının hem de erkeğin çalışma hayatında olması aile içerisindeki rollerin dağılımını değiştirmiştir. Kadınların çalışma hayatında daha aktif olmasıyla birlikte aile ve iş hayatındaki sorumlulukları yerine getirebilmek için aile içerisindeki görevlerin eşit ya da adil olarak paylaşılması gerekmektedir (Allen, Herst, Bruck, Sutton, 2000). Bunun sonucunda da aile içerisinde hem erkek hem de kadın çalışan olması eve ait sorumlulukların da paylaşılmasını beraberinde getirmiştir. Piyasalardaki işgücü rekabetinin artmasıyla da bazı firmalar rekabet üstünlüğü yaratabilmek için aile dostu çalışma politikaları ortaya koymuştur. Sunulan bu fırsatlar iş ve aile yaşamındaki dengenin ve bunun sonucunda da iş yaşam dengesinin sağlanabilmesi amacıyla tasarlanmaktadır (Allen, 2001).

Ailenin kişiye vermiş olduğu destek, kişinin çalışma hayatındaki hedeflerine ulaşması için gerekli motivasyon konusunda olumlu bir etkendir (Rahim, Osman, Arumugan, 2017). İş yaşam dengesinin sağlanmasında önemli etkenlerden biri de ailenin desteğidir. Kişinin iş hayatındaki stres düzeyi ailenin anlayışlı bir tutum sergilemesiyle düşebilir. Ev işlerinin paylaşılması ise özellikle kadın çalışanlar için üzerindeki iş yükünü hafifleten dengenin sağlanması için kolaylık sağlayan bir etkendir (Topgül, 2016). Ailenin sağlamış olduğu destek ve diğer olumlu etkenler kişinin iş hayatını da etkilemektedir. İş hayatındaki deneyimler sadece işle ilgili olan unsurlara bağlı değildir (King, Bodsford, Huffman, 2009).

İş ve aile yaşamının birbiri üzerinde etkisi bulunmaktadır. Kişinin aile hayatına iş hayatındaki sorumluluklarını aksatmasına neden olacak şekilde vakit ayırması bu dengenin sağlanamadığı anlamına gelmektedir. Aynı durum iş hayatının aile yaşamına etkisinde de görülebilir. Bu iki yaşam arasındaki dengenin sarsılmasıyla bir çatışma ortaya çıkmaktadır. Bu iş yaşamındaki ya da aile yaşamındaki mutsuzluğun diğer tarafa yansımasıyla da ortaya çıkabilmektedir. Örneğin iş yaşamında iş tatminsizliği

yaşamak olumsuz bir durumdur. Bu olumsuzluk iş dışındaki hayata da yansıyabilir. Bu çatışma aile yaşamında ise kişinin evliliğinden tatmin olmaması, depresyon gibi olumsuz durumların iş yaşamına etkisiyle de gözlemlenebilmektedir (Allen, Herst, Bruck, Sutton, 2000). Kişiler iş ve aile yaşamında farklı hedeflere sahip olabilir ya da bu rollerin getirdiği beklentilerde de farklılıklar oluşabilmektedir. Bu farklılaşmalar da çatışmanın bir sebebi olabilmektedir (Çam Kahraman, Dündar, 2021).

İş ve aile, yaşamın büyük paydalarını oluşturur. İş ve aile yaşamındaki çatışma kişinin iyi olma halini olumsuz etkileyen bir durumdur. İş ve aile yaşamındaki uyum kişinin iyi olma halini etkilediğinden iş yerindeki çalışma koşulları aile yaşamındaki kalitenin bir etkenidir. İş ve aile yaşamının uyum içerisinde olmasında hem iş hem de aile yaşamındaki stres etkenleri ve kişinin iki yaşamına gösterdiği ilgi, katılım oranı, bağlılığı gibi etkenler bulunmaktadır. Kişinin bir tarafta maruz kalmış olduğu stres etkenleri agresif ruh haline, yorgunluğa ya da stres etkenlerinin nedeni olan problemi çözmek için daha fazla vakit ayırması gibi nedenlere sebep olabileceğinden diğer taraftaki görev ve sorumlulukları yerine getirememe gibi durumlara neden olabilir. Kişinin çalışma hayatında karşılaştığı sorunlar ya da sorumluluklar aile yaşamındaki sorumluluklarını yerine getirmesine engel olduğunda aile yaşamında tamamlanamayan sorumluluklar ve görevler çalışma hayatındaki günlük işlerini de etkiler. Tam tersini düşünecek olursak kişinin aile yaşamındaki görev ve sorumlulukların tamamlanamaması iş yaşamını da olumsuz yönde etkilediğinde o tarafta da tamamlanamayan işler olacağından aile yaşamının getirdiği günlük rol ve sorumlulukları da etkileyecektir. Bu durumda iki yaşam arasındaki ilişkinin karşılıklı olduğunu söylemek mümkün olacaktır (Frone, Russel, Cooper, 1992).

Bu iki yaşamın getirdiği sorumluluk ve görevler kişinin iş ve iş dışında kalan yaşamının birbirinden ayrılamaması sonucunda kişinin aile yaşamının iş hayatına karışması ya da iş hayatının ev ortamına dahil olması gibi durumlara sebep olabilmektedir (Yavuz, Sağlam, 2018). İş hayatındaki olumsuzluklar ya da işin aşırı yoğun olması, zaman ve enerjinin yürütülen işe yetmemesi gibi nedenler kişinin aile yaşamındaki rolünün gerektirdiği sorumlulukları yerine getirmesine engel olurken ailesine ayırmış olduğu zamanın hem süresini hem de kalitesini düşürmektedir (Apaydın, 2011). Kişinin bu iki yaşamındaki rollerinden birine olması gerekenden daha fazla ilgi, çaba ve zaman harcaması farklı sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir. Bunlardan biri kişinin bir rolü yerine getirirken harcamış olduğu ilgi, çaba ve zamanın sınırlı bir kaynak olması nedeniyle diğer rolü için görev ve sorumluluklarını karşılayacak yeterliliğe sahip olamaması olarak ortaya çıkabilir. Bir diğeri ise kişi fiziksel olarak iki rolünü de yerine getiriyor olsa da zihinsel olarak bir rolün sürekli ağır basması olarak ifade edebiliriz. Örneğin aileyle geçirilen zamanda kişinin zihninin sürekli işle meşgul olması ya da kişinin çalışırken zihninin aile yaşamındaki problemlerle dolu olması gibi durumların psikolojik olarak bir rolün daha ağır basması olarak ifade edebilir. Bu da kişinin genel yaşamında rol ve sorumluluklarını

tamamlayamamasına neden olmaktadır. Yaşanan bu çatışma sebebiyle kişinin iki tarafta da hem yaşam kalitesi hem de tatmin düzeyi düşebilmektedir. Bu da kişiyi bunalımlı bir ruh haline sürükleyebilir (Frone, Russel, Cooper, 1992).

Pandemi döneminde evden çalışma, popülerlik kazanmasıyla çalışma hayatında çoğu firma için kalıcı olarak yerini aldı. Esnek çalışmanın getirdiği olumsuzluklardan birisi iş ve yaşam arasındaki çizginin bulanıklaşmış olmasıdır. Fiziksel olarak iş yerinde bulunmamak ve evden iş yürütme düşüncesi örgütleri farklı beklentilere sokmuştur (Reimann, Diewald, 2022). Saatlerin ve çalışma alanın esnek bir hale gelmesi çalışanlar için faydalı olsa da bazı işverenler çalışanlarına sağladığı bu deneyimin karşılığını mesai dışında da işle ilgilenmesini beklemektedir. Bu durum mesai sonrası çocuğuyla vakit geçiren ya da film izleyen bir çalışana işverenin bir iş ataması ve hızlı bir dönüş beklemesi olarak düşünülebilir. Kişinin zaten evden çalışıyor olması işverenlerde çalışanın evde olduğu tüm zaman diliminde işle ilgilenebileceğini düşündüren bir algı yaratmıştır. Bunun sonucunda da kişi esnek çalışıyor olsa da iş ve yaşamı arasında bir sınır çizememektedir.

Aile hayatında sahip olunan görev ve sorumlulukların kişiye ağır gelmesiyle de çalışma yaşamında da başarısızlık meydana gelebilmektedir. Aile içerisindeki uyum ve düzen iş yaşam dengesini etkileyen önemli unsurlardan biridir (Savcı, 2015).

İş ve aile yaşamının çatışmasını zaman, gerginlik ve davranış olarak ele alabiliriz. Zaman kısıtlı bir kaynak olduğundan bir rolün gerekliliklerinin daha fazla zaman alarak diğerini kısıtlaması durumunda bir çatışma meydana gelir. Gerginlik esaslı çatışma ise bir alanda yaşanan olumsuz bir durumun sonucunda kişinin stres, yorgunluk gibi etkenleri diğer rolün olduğu alana da taşıması olarak ifade edilebilir. Bu etkenler nedeniyle kişinin rolünün gerekliliklerini yerine getirirken kişinin performansında düşüş meydana gelebilmektedir (Özdevecioğlu, Doruk).

1.3.3 Kendine Zaman Ayırma

Hayatın büyük bir kısmını çalışarak geçiririz. Bu nedenle çalışma hayatı yaşamın büyük bir parçasıdır. Çalışma hayatında kişinin karşılaştığı iyi ya da kötü olarak nitelediği durumlar kişinin genel hayatından sağlamış olduğu tatmin düzeyiyle ilişkili olduğundan iş tatmini ve yaşam tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu söylenebilir.

Kişinin çalışma hayatında yerine getirmekle sorumlu olduğu görevler dışındaki kalan zamanını nasıl ve ne şekilde değerlendirdiği, bu planlamaları yaparken özgür olup olmadığı hem iş yaşam dengesi için hem de kişinin hayat tatmini açısından önemli etkenlerdir. Kişi planlamanın yapıldığı bu vakti dinlenerek, eğlenceli bir aktiviteye katılarak ya da kendini geliştirmek amacıyla bir şeyler yaparak değerlendirilebilmektedir. Bu planlamalar kişiden kişiye değişiklik gösterir. İş dışındaki bu boş vaktini

kişinin kendine ayırarak geçirebilmesi, planlayabilmesi yaşam kalitesini etkileyen önemli unsurlardan biridir. Örneğin bir kişi boş vaktini müze veya sergi gezerek değerlendirebilirken bir başka kişi de bu vaktini bilgisayar oyunu oynayarak geçirebilir. Bu durum kişinin kendine vakit ayırabilmesi, kendiyle ilgilenebilmesiyle alakalıdır (Boylu, Paçacıoğlu, 2016). İnsanın dinlenmek ve eğlenmek için yeterli kaynaklara ihtiyacı vardır. Bu kaynakları zaman, para, enerji vb. şeklinde sıralamak mümkün olacaktır. İnsan bu kaynakları kullanarak ihtiyaçlarını karşılamakta ve bunun sonucunda da farklı doyumlar elde etmektedir. İnsanın mutluluğunu etkileyen faktörlerden biri de bu doyumların elde edilmesiyle ortaya çıkmaktadır (Koç, 1991).

1.3.4 Yaşamın İşten İbaret Olması

Bağlılık kavramı canlı, aidiyet duygusunun olduğu ve işle ilgili olumlu, tatmin edici yaklaşımın olduğu bir ruh hali olarak tanımlayabiliriz. İşe daha fazla çaba harcama isteği ve zorlukların yönetimi gibi durumlarda kişinin adanmışlığı, önemli olduğunu hissetmesi, gurur duyması gibi etkenlerle adanmışlık duygusu karakterize olmaktadır. Kişinin kendini işe kaptırması; kişinin tamamen işe konsantre olabilmesine ve bu sayede zamanın hızlı geçmesine, bağlılık ve aidiyet duygusu yüksek olduğundan işten ayrılmada güçlük çekmesine neden olmaktadır.

Canlılık ve adanmışlık kavramları tükenmişlik ve sinizmin pozitif karşılıklarıdır. İş yerinden beklentisinin kişinin zaman ve niteliğine göre yüksek olması durumunda bu talebin karşılanması için yüksek bir çabaya ihtiyaç olacağından kişinin stres düzeyi yükselebilmektedir. Kişinin çalışma hayatında aşırı strese sahip olması depresyon, endişeli ruh hali ya da tükenmişlik gibi olumsuzluklarla sonuçlanabilir (Schaufeli, Bakker, 2004).

Yaşamın işten ibaret olması, fiziksel ya da psikolojik olarak ortaya çıkabilir. Çalışanın iş dışındaki hayatında da sürekli işi düşünmesi, işle ilgilenmesi olarak gözlemlenebilir. Bu kişinin kendi isteğiyle ya da işe ayrılan zamanda işin getirmiş olduğu görev ve sorumlulukların tamamlanamaması gibi nedenlerden kaynaklı olabilir. Örneğin bu durum kişinin iş yeri ve işine olan aşırı bağlılığı sebebiyle ya da iş yükünün çok fazla olmasından dolayı meydana gelebilir. Bu da kişinin iş dışındaki yaşamında da iş odaklı bir ruh haline sahip olması anlamına gelmektedir (Temel, 2006).

1.4 İş Yaşam Dengesinin Bireysel ve Örgütsel Etkileri

İş yaşam dengesinin olumlu etkileri, örgütsel ve bireysel olarak ele alınabilir. Bu denge durumunun oluşmasıyla, örgüt için çalışanların örgüte olan bağlılığının artması, çalışanların moral ve motivasyonlarının yüksek olması bunun sonucunda performansın da artmasıyla birlikte örgütün verimliliğinde meydana gelebilmektedir. Kişinin bu denge durumuna sahip olması roller arasındaki çatışmadan dolayı harcayacağı enerji ve çabayı da kazandıracaktır (Çobanoğlu, Şarkaya, Sertel, 2019).

Çalışanlar bu dengeyi sağlayamadığında kısıtlı kaynakları olan zaman ve enerjiyi bu dengeyi sağlamak için harcarlar. Örneğin işin işe ayrılan vakitte yetişmiyor olması kişiyi işten sonra da çalışmaya ya da işle ilgili düşüncelere odaklanmaya itmektedir. Bunun tam tersi olarak aile yaşamında meydana gelen bir gerginlik ya da uzun süren bir mutsuzluk hali kişinin çalışma hayatında da mutsuz olmasına neden olabilmektedir. Burada önemli olan nokta bu durumların sürekli olarak devam etmesidir. Süre ve olay, durum ya da düşüncenin etki süresi uzadıkça kişi daha da çok umutsuzluğa kapılmaktadır. Bu gergin ve stresli ruh hali durumu yaşamının bütünüyle ele geçirebilmektedir. Kişinin psikolojik sağlığı için iş yaşam dengesinin olması önemlidir.

İş yaşam dengesizliği uzun süreli bir hal aldığında kişinin sorumluluklarını yerine getirememesi, sahip olduğu farklı rollerin getirmiş olduğu görev ve sorumlulukların yarattığı stresle birlikte yaşam motivasyonu da azalmaktadır. Bir alandaki memnuniyetsizlik sürecin uzamasıyla birlikte yaşamın diğer alanlarına da yayılmaktadır. Bu durum da kişinin genel yaşam doyumunu etkilemektedir. İş yaşam dengesinin örgütsel ya da bireysel nedenlerle sağlanamıyor olması kişinin hayatı üzerinde olumsuz bir etki bırakmaktadır. Bu dengesizlik kişinin işle uyumlu olmaması, aile yaşamındaki problemler, kişinin ruhsal sağlığı gibi nedenlerden de kaynaklanabilmektedir.

İş yaşam dengesi hem çalışan hem de çalışanın ailesi için önemli bir konumdadır. Bu denge durumu hem kişiyi hem de ailesinin mutluluğunu etkilemektedir. İş yaşam dengesizliğinden kaynaklanan çatışma durumu kişinin ailedeki rolünü aksatmasına ya da ailesini ihmal etmesiyle sonuçlanabilmektedir. Kişinin aile yaşamında bir eksiklik hissediyor olması o tarafta tamamlanamayan görev ve sorumlulukların olduğunu hissettirebilir. Bunun sonucunda da kişinin bakış açısında denge durumunda bir bozulma olduğu düşüncesi meydana gelir. Bu da kişinin işle ilgili moral ve motivasyonunu etkileyebilmektedir (Koruca, Boşgelmez, 2018). Kişinin, işinin aile ya da sosyal ilişkilerine zayıflamasına ya da herhangi bir olumsuzluğa neden olduğu düşüncesi işle ilgili düşüncelerini de olumsuz yönde arttırmaktadır. İş yeri ya da çalışma hayatının iş dışındaki yaşamdan alınacak tatmine engel olması çalışanın motivasyonu, bağlılığı, aidiyet hissi gibi örgütü de etkileyen faktörler üzerinde olumsuz bir etkendir. Bu sebeplerden dolayı iş yaşam dengesi aynı zamanda kurumun başarısında da önemli bir etkendir. Çalışanın sosyal ve iş yaşamından aldığı tatmin düzeylerinin yüksek olması kurumların da verimliliğini arttırmaktadır.

Kurumların kuruluş amacına uygun olarak hareket edebilmesi için kullandığı en büyük kaynak olan insanın yani çalışanlarının mutlu ve tatmin olması gerekmektedir. Bu da ancak çalışanın iş dışındaki faaliyetlerine de vakit ayırabilmesiyle mümkün olacaktır. Bu da iş yaşam dengesinin sağlanabilmesiyle olanaklı hale gelecektir. Bu dengenin sağlanmasıyla hem kişisel hem de kurumsal olumlu sonuçların ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Bu olumlu sonuçları, kişinin sosyal hayatına vakit ayırabilmesiyle birlikte

sosyal yaşantısından tatmin olması kişisel bir artı oluşturmasıyla birlikte bu durumun performansına da yansımasıyla kuruma daha bağlı hale gelmesi, aidiyet duygusunun da yükselmesiyle kurumda daha uzun süreli çalışarak kurumun eğitim yatırımlarının geri dönüş oranının yükselmesine, takım çalışmalarında daha verimli olabilmesine, kurum içi iletişimin daha sağlıklı olmasına ve kişinin çalışma hayatında da daha mutlu olması olarak sıralayabiliriz (Tosun ve Keskin, 2017).

Kişinin içinde bulunduğu örgüt iş yaşam dengesini destekleyen bir kültüre sahip olduğunda kişinin işe karşı olan bağlılığı artmaktadır. İş yaşam dengesinin olumlu sonuçlarından bir diğeri de kişilerin iş dışında kendisini geliştirmek için yeterli vakti olmasıyla örgütün genel verimliliğin de artmasıdır (Topaloğlu, Sönmez, Yazgan, 2019). Kişinin daha verimli çalışabilmesi için dinlenmeye ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya ihtiyacı vardır. Bu dinlenme hem fiziksel hem de psikolojik bir ihtiyaçtır.

İş yaşam dengesinin sağlanıyor olması genel toplum sağlığı için de önemli bir konudur. Kişinin yaşamının çoğu iş yerinde ya da işle ilgili meşguliyetlerle geçmektedir. Kişi çalışma hayatında sahip olduğu rolü ve bu rolden elde ettiği doyumu iş dışındaki hayatında da taşımaktadır (Palabıyık, İşözen, 2021). Çalışma hayatı kişinin iş dışındaki yaşamını büyük ölçüde etkilemektedir. Bu etki yaşam doyumu olarak kendini gösteriyor olsa da günümüzde insanlar çalıştıkları işe göre yaşamlarını kurmaktadırlar. Bu kişinin yaşadığı şehir, oturduğu apartman ve çalışma hayatıyla birlikte oluşturulan sosyal çevre şeklinde sıralanabilir. Çalışanın beklenti ve taleplerinin karşılanıyor olması iş yaşam dengesini desteklemektedir. Bunun sonucunda da kişi bir refah düzeyine ulaşmaktadır. Bu nedenle iş yaşam dengesinin toplumun genel esenliği üzerinde de etkisi bulunmaktadır.

İş ve yaşam arasındaki çatışma kişinin hayatı üzerinde olumsuz etkilere sebep olmaktadır. Bu çatışmanın sonucunda kişinin zihinsel ve fiziksel sağlığı etkilenmektedir. Bununla birlikte kişinin bu dengeyi sağlayamaması durumu strese neden olmaktadır. Stresli bir çalışma ya da aile hayatı kişinin genel psikolojik sağlığını etkileyen durumlardan biridir. Olumsuz duygu durumuna sahip olmak da kişinin yaşam doyumu üzerinde etkilidir. Yaşam doyumu ise iş ve yaşam tatmini ile ilişkilidir. Kişinin iş yaşamından elde ettiği tatmin düzeyinin azalması genel yaşam doyumunu da etkileyecektir. Bu da işe karşı olumsuz deneyimlere sahip olmak, örgüte karşı bağlılığın azalması, çalışma isteğinin azalması, çalışırken mutsuz ve stresli olmak gibi durumlara sebep olmaktadır (Yiğit, 2021). İş ve yaşamı arasında dengeyi sağlayabilen kişilerin yaşam doyumlarının diğerlerine göre daha yüksek olabileceğini söylemek mümkündür. Dengenin sağlanamadığı durumlarda kişinin stres sahibi olması kaçınılmaz bir durumdur. Bu stresin seviyesi ve süresine göre de etkileri değişmektedir (Bakıcı, Aydın, 2020). İş yaşam dengesizliğinin sonucunda örgüt içerisinde çalışan devamsızlığı, aidiyet hissedememe, işgücü devrinin yüksek olması ve yoğun çalışma kaynaklı iş kazası riskinin yükselmesi gibi durumlar meydana gelebilmektedir (Palabıyık, İşözen, 2021). Evrende sahip olduğumuz tüm kaynaklardan elde

edilebilecek getirinin bir maksimum seviyesi bulunmaktadır. Çalışan performansı belirli bir seviyeye kadar yükselebilir, firmalar kaynaklarını arttırmadıkça belirli bir seviyeye kadar gelir elde edebilirler. Bu potansiyele ulaşabilmek için işverenlerin çalışanlarının iş yaşam dengesini destekleyecek bir pozisyonda olması gerekmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM
II. ESENLİK

2.1 Esenlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

İnsan doğası gereği her zaman neyin daha iyi, daha çekici ve değerli olduğuna ilişkin bir anlayışa sahiptir. Bu anlayışı temel alarak hayatını sürdürmektedir. Esenlik de tıpkı bu anlayış gibi kişisel ve koşullara göre değişkenlik gösteren bir değerlendirmedir (Christopher, 1999). Esenlik kavramı yaşamın ilk zamanlarından itibaren filozof ve düşünürlerin önemli ilgi alanlarından biriyken 1950 ve 1960'lı yılların sonunda sistematik olarak incelenmeye başlanmıştır. İyi bir yaşam sürmeye teşvik eden bu kavram II. Dünya Savaşı'ndan sonra daha da ilgi çekici bir hale gelmiştir. Savaşın ardından savaş sonucunda meydana gelen hem fiziksel hem de manevi zararlardan kurtulmak için toplum esenliğinin insana verilen değerin hissettirilmesiyle teşvik edildiği gözlemlenmiştir. İnsanın refahı, esenliği yaşamın her döneminde psikolojik, felsefi, sosyolojik alanlarda önemli bir kaygı olmuştur (Bornstein,2003).

Esenlikle ilgili çalışmalar yirminci yüzyılın başlarında ortaya çıkmıştır. 1925 yılında Flugel kişilerin yaşadıkları duygusal olayları ve bu olaylara karşı duygusal tepkilerini ele alarak ruh hallerini incelemiştir. Bu çalışma günlük hayattaki esenliği ölçmeye yarayan modern yaklaşımlara da örnek olmuştur. 2.Dünya Savaşı'ndan sonra araştırmacılar kişilere mutluluk ve yaşam memnuniyetlerini ölçmek için anketler yapmaya başladı. George Gallup, Gerald Gurin ve Hadley Cantril bu anketlerin gelecekteki çalışmalarda ölçek olarak kullanılmasının da önünü açmışlardır (Lopez, Synder,2011). Günümüzde de esenlik konusunu hem güncel hem de tartışılan bir konu haline gelmiştir. Son zamanlarda iş dünyasında da adından söz edilen, söz edilmese de kişinin refah düzeyini arttırmaya yönelik düzenlemeler bazı firmalar tarafından uygulanıyor. Bunun nedenlerinden birisi de çalışanın esenliğinin kişinin çalışma hayatına da yansımasının fark edilmesidir.

Hayatta en pozitif duyguya, bağlılığa ve en fazla anlama sahip olan insanlar en mutlu ve hayattan en çok tatmin olan insanlardır. Esenlik kavramı insanın iyi olma halini destekleyen birkaç ölçülebilir duruma bağlı olan bir kavramdır (Seligman, 2011). Türk Dilim Kurumunda esenlik kavramı, esen olma hali olarak tanımlanmıştır. Dünya Sağlık Örgütü ise esenliği kişinin potansiyeline ulaşmış, stresle başa çıkabildiği, üretken ve topluma katkılı bir hal olarak tanımlamıştır (Gürsoy, Sevin, 2021). Esenlik, yani iyi olma hali aynı zamanda refah diye de tabir ettiğimiz bu olgu kişinin genel yaşamından duyduğu tatmin düzeyi, hayatına karşı olan tutumu ve bakış açısı olarak da ifade edebiliriz.

İngilizcede well-being olarak ifade edilen Türkçede esenlik olarak kullanılan bu kavram ilk olarak 1961 yılında Dr. Halbert L. Dunn'a göre kişinin zihinsel ve fiziksel iyi olma hali olarak tanımlanmıştır (Bakan, Özyaşar, Demirbanka, 2022). Esenlik kavramının yaygın olarak kullanımı sağlıkla ilişkilidir. Felsefi açıdan ele alındığında esenlik kavramının kapsamı daha geniş olmakla birlikte bireyin hayatının iyi olup olmadığına dair tutumu ya da olarak tanımlanabilmektedir. Kişinin esenliği aslında onun için iyi olandır. Bu durum göze alındığında sağlığın esenlik için tek bir etken olduğunu söylemek mümkün olmayacaktır. Esenlik kavramı aynı zamanda olumsuz yönleri de ele alır. Kişinin hayatındaki iyi ve kötü olguların arasındaki denge olarak ifade edilebilir. Hupper ve arkadaşları 2004 yılında esenliği birey, toplum veya ulusun geliştirilmesine olanak tanıyan pozitif ve sürdürülebilir bir durum olarak tanımlamıştır. Birey düzeyinde esenliğin psikolojik, sosyal ve fiziksel alanları kapsadığını ifade edebiliriz. İyi olma hali bireylerin yaşamında bir amaca, anlama, iyi sosyal ilişkilere ve kendi potansiyelini gerçekleştirebilecek psikolojik, sosyal ve fiziksel imkanlar olarak da tanımlayabiliriz (Zoogah, Degbey, William, Akoto, Eleanor, 2023). Esenlik kavramını Mayers ise kişinin yaşamını bütünüyle anlamlı hale getiren, beklentilerine ulaşmış ve hayatından memnun bir durumda olması olarak tanımlamıştır. Hettler ise esenliği, kişinin çalışma hayatında başarılı olması için tercihlerinin ne anlama geldiğinin bilincinde olarak seçimlerini yapıyor ve bunun sonucunda da sorumluluklarını üstleniyor olması şeklinde tanımlamıştır (Bakan, Özyaşar, Demirbanka, 2022).

Esenlik yani iyi olma hali her birey için aynı durumu ifade etmez. Her birey için iyi oluş, iyi olma hali farklı şekillerde tanımlanabilir. Örneğin bir yetişkinle bir çocuğun esenliğe olan algısı aynı olmayacaktır (Zalta ve diğerleri, 2021). Bireylerin hayatta ulaşmak istediği hedefler ya da onları mutlu eden şeyler ya da aynı olaylardan elde edecekleri mutluluk düzeyleri farklıdır. Çok benzer hayat şartlarına, sosyal ilişkilere, başarılara sahip olan bireylerin refah düzeyleri birbirinden çok farklı olabilir. Çünkü esenliği etkileyen birçok farklı unsur vardır.

Esenlik, genel hayattan elde edilen refah düzeyini tanımlamaktadır. Bununla birlikte kişinin hayatın geneline etki eden, hayatına karşı olan değerlendirmesi iç ve dış etkenlerden aldığı tatmin düzeyiyle de ilgilidir (TrongLuu, 2019). Esenlik kavramını kişinin sahip olduğu olumlu ve olumsuz duyguların dengesi olarak ifade edebiliriz. Bu olumlu ve olumsuz duyguların oluşmasında kişinin memnuniyet derecesi, sevgi, konfor gibi faktörler etkilidir. Kişinin hayattaki hedeflerine ulaşırken ihtiyacı olan araçlara ulaşabilme derecesi esenliğini etkileyen unsurlardan biridir (Nieboer ve diğerleri, 2005).

Kişinin iyi olma hali yaratıcılık, verimlilik ve enerjik olması gibi durumları olumlu etkileyen bir olgudur. Hem fiziksel hem de ruhsal sağlığı etkilemektedir. Esenlik kişinin iyi olma hali olarak tanımlansa da sosyal alanları da içine almaktadır. Esenlik seviyesi yüksek olan bireylerin sosyal

yaşamlarında da özgüveni yüksek, samimi ve arkadaş canlısı olduğu söylenebilir (Günaydın, İnal, 2022). Kişinin bireysel ve iş ilişkilerinin de önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bu hayatta kişinin bir partnerinin, geniş bir sosyal çevresinin, yakın arkadaş grubunun, ailesinin varlığı ve kişinin bu gruplarla olan ilişkisiyle ilgili olabilir. Örneğin kişinin arkadaş grubuyla ya da ailesinden aldığı sevgi, ilgi ile tatmin olurken ya da iş yerindeki ekibini denetlerken statü olarak farklı konumlarda olsa benzer olumlu duyguları hissedebilir. Bu durum tam tersi olarak olumsuz etkiye de sebep olabilmektedir. Kişi ihtiyacı olan sevgiyi çevresinden alamadığında ya da iş hayatında başarısız hissettiğinde kişinin esenliğini olumsuz etkilenebilir (Nieboer ve diğerleri, 2005).

Esenliği yalnızca mutluluk olarak düşünmek eksik bir tanımlama olacaktır. Esenlik kavramı aynı zamanda kişinin hayattaki amacı ve potansiyellerinin bilincinde olmasını da kapsamaktadır (Bakan, Özyaşar, Demirbanka, 2022). Çünkü esenlik kavramı kişinin duygusal tutum ve davranışlarını, hayatının farklı alanlarından elde ettiği tatmin düzeylerini ve genel yaşam doyumunu da kapsamaktadır. Kişi bu değerlendirmeleri kendi hayatı ve esenliği için öznel olarak yapar. Duygusal bakış açısında sahip olduğu olumlu duyguları değerlendirip bunun sonucunda bir tatmin elde eder. Kişinin duygu durumu öznel iyi oluş halini belirlemektedir. Bilişsel olarak ise kişi hayattaki beklenti ve elde ettiği şeyleri karşılaştırarak hayatı ile ilgili bir fikir edinir (Joshi, 2020).

Bireylerin kısa süreli olarak olumsuz duygu durumuna sahip olması, sağlık sorunları yaşaması veya sosyal hayatında problemler olması esenliğinin kötü bir durumda olduğunu ifade etmemektedir. Kişi bu kısa süreli durumların üstesinden gelip eski haline ya da eskisinden daha iyi bir hale dönebiliyorsa esenliğini korumaktadır. Esenlik kavramı uzun vadede kişinin elde ettiği duygu, durum, davranış ve tutumlarla ilgilidir (Kolakowski, Royle, Walker, Pittman, 2021).

Gün içerisinde bireyin ruh hali olayların akışına göre sıklıkla değişkenlik gösterebilir. Örneğin günün başlangıcında kendisini çok iyi hissederken gün ortasında çok mutsuz olacağı bir durumla karşı karşıya kalabilir. Günün sonundaysa mutluluk seviyesi yükselebilir. Bu olaylar karşısında anlık olarak kızgınlık, üzüntü, mutluluk ya da heyecan gibi duygular hissedebilir. Bu olayların bazıları kişinin yaşamındaki genel iyi oluş halini etkileyebilmektedir. Bu durumların kişinin hayatına yansıması olayların etki süresi, kişi için önem derecesi gibi faktörlerden etkilenecektir. Bazı olay veya durumlar kişinin genel iyi olma halini kalıcı olarak etkileyebilmektedir. Kısa süreli mutluluk ya da üzüntü hissine sebep olan durumlar karşısında birey genellikle başlangıçtaki ruh haline geri dönecektir. Örneğin genel olarak hayatından memnun olan birinin hayatının bir gününü telaş ve stres içinde geçirdiğini varsayalım. O gün son erdiğinde hatta belki de o günün sonrasında kişinin hissettiği yorgunluk gibi olumsuz faktörlerin de ortadan kalkmasıyla kişi hayatının genelinde sahip olduğu iyi hissetme derecesiyle hayatına devam edecektir. İşte burada önemli olan durum da kişinin genel iyi oluş halidir. Bireyin iyi

olma halini iyileştirmek yani esenliğini arttırmak için kalıcı ya da sürekliliği olan değişimler yapmak gerekmektedir. Örneğin çalışanlarına motivasyon olması için iş dışında eğlenceli bir faaliyet düzenleyen bir kurumun genel çalışma koşulları kişiyi mutlu etmiyorsa bu durum anlık mutluluğu sağlayacak ancak kişinin esenliğini çok da etkilemeyecektir (Johnson, Robertson, Cooper,2018). Kişinin esenliğinin bütün olarak sağlanabiliyor olması performansı için de önemli bir durumdur. Geçmiş çalışmalarda esenliğin işle ilgili olan deneyimleriyle olan ilişkisinde performansın ve verimliliğin olumlu yönde etkilendiği ortaya sürülmüştür (Bakan, Özyaşar, Demirbanka, 2022).

Bireye ve topluma faydası olan iyi olma hali diye tanımladığımız esenlik kavramı örgüt kültürünü de olumlu etkilemektedir. Örgütler de işe bağlılık, iş tatmini, esenlik gibi performansı arttıran çalışan beklentilerini arttırdıkça daha verimli ve daha etkin çalışanlara sahip olabilirler (Nisan ve diğerleri, 2023).

Esenlik kavramı kişinin yaşamında önemli olan alanları ve bu alanların birbiriyle olan ilişkisini, uyumunu ve denge halini kapsar. Bu sadece kişinin o anki psikolojik ve fiziksel sağlığıyla değil aynı zamanda geçmişteki ve geleceğe yönelik olan deneyim ve tutumlarıyla da ilgilidir (Bağcıoğlu, Kaygın, 2018). Kişinin iyi olma hali olarak tanımlanan esenlik kavramı kişinin yaşam kalitesiyle ilgili olan algı ve tutumlarıdır. Keyes ve Watermen (2003), iyi olma halinin duygusal, psikolojik ve sosyal iyi oluş hali olarak üçe ayrıldığı sonucuna varmışlardır. Yani kişi yaşamında kendini iyi hissedip hissetmemesi ya da ne kadar iyi hissettiğine göre kendilerini kişisel ve sosyal alanlarda değerlendirirler. Kişinin duygusal iyi olma hali kişinin yaşamından tatmin ve mutlu olmasıyla yaşamı süresince olumsuz duygulardan çok olumlu duygular hissettiği deneyimler elde etmesinde etkili olduğunu söyleyebiliriz. Kişi yaşamını psikolojik ve duygusal iyi olma halleriyle ve bunlarla birlikte sosyal yaşamında da aidiyet ve sosyal katkı gibi etkenlerle sosyal esenlik olarak değerlendirebilir (Bornstein,2003).

Kişinin kendi yaşamında öncelikli olması, iyi ilişkilere sahip olması ve yaşamını kontrol edebiliyor olması esenliğin önemli etkenlerindendir. Kişinin esenliği aynı zamanda duyguları, sosyal ilişkileri, finansal durumu ve sağlığı gibi durumlarla da ilişkilidir. Bununla birlikte kişinin iyi olma hali yaşamının ne kadar anlamlı olduğuyla ilgili düşünceleri ve yaşam doyumuyla da ilgilidir. Sosyal ilişkiler, finansal durum, fiziksel ve zihinsel sağlık, yaşam doyumu, yaşamı anlamlı görme gibi durumlar birbirlerini de etkiler. Kişiler esenliğine bakış açılarını gelir, sağlık, sosyal ilişkiler gibi durumlarını kendi bakış açılarıyla değerlendirirler. Bu da kişiden kişiye değişiklik gösterebilen öznel bir durumdur (Mikušová, Raguž, Horváthová, 2023).

2.2 Esenlik Modelleri

Geçmişten günümüze araştırmacılar esenlikle ilgili farklı modelleri öne sürmüşlerdir. Sağlık kavramını bir bütün olarak ele alarak esenliği etkileyen alt boyutları araştırmışlardır (Kaygın, Bağcıoğlu, 2018). Fakat araştırmacıların ortak olan fikri sağlıklı yaşamın insanın doğası gereği potansiyelini geliştirmeye ve potansiyele ulaşmaya yönelik olarak bütünsel bir varoluş durumu olduğudur (Strout Dr, 2013). Araştırmacıların oluşturmuş olduğu modellere ilişkin boyut bilgisi Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1: Esenlik Model Boyutları

Model	Sosyal	Ruhsal	Entelektüel	Duygusal	Mesleki	Fiziksel	Zihinsel	Tinsel	Psikolijik	Spiritüel
Hettler'in Çok Boyutlu Modeli (1984)	●	●	●	●	●					
Sağlık Küpü Modeli (1984)	●	●		●	●	●	●			
Beş Boyutlu Esenlik Modeli (1985)	●	●		●		●		●		
Esenlik için Bütünsel Model (1985)	●	●		●		●		●		
Entegre Sistemler Modeli (1992)	●		●	●	●	●				
Algılanan Esenlik Modeli (1997)	●			●		●		●	●	●

2.2.1 Hettler'in Çok Boyutlu Modeli

Hettler'in esenlik modeli (1984), altı boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar sosyal boyut, ruhsal boyut, entelektüel boyut, duygusal boyut ve mesleki boyut şeklindedir. Bu modelde de bütünsel modelde olduğu gibi alt boyutların birleşimi ve bu boyutlar arasındaki denge ele alınmıştır (Roscoe, 2009). Hettler'in modeli genellikle üniversite ya da kurumsal ortamlarda sağlığı teşvik etme amacıyla eğitim ve değerlendirmeye yönelik olarak uygulanmaktadır. Bu eğitim konusunun amacı bireyleri hayat tarzıyla ilgili tercihleri yaparken sağlığı iyileştirmeye yönelik olanları seçmesine destek olmaktır (Harari, 2002).

Hettler sağlıklı yaşamı insanların daha başarılı bir durumun farkında olduğu ve bunu elde etmek için tercihler yaptığı bir süreç olarak tanımlamıştır. Sağlıklı bir yaşam için altı alt boyut bir bütün olarak ele alınmaktadır. Kişi sağlıklı yaşamı için uygun kararlar almalı ve bu kararlar sonucunda da hayatını zenginleştirmektedir. Bu seçimler doğrultusunda kişiler daha iyi olma fırsatını elde etmektedir. Bunun sonucunda da seçimlerinin sonucunda sorumluluk sahibidirler (Oliver, Baldwin,

Datta, 2019). Hettler'in oluşturduğu modelin asıl amacı, daha iyi bir yaşam tarzına sahip olabilmek için kişilerin davranış ve tutumlarını iyileştirmeyi desteklemektir. En ideal olana, en mutlu hale ulaşmak için bu boyutlar arasındaki dengenin korunması gerekmektedir. Bir boyutta elde edilen mutluluk diğer boyutların mutluluk düzeyini de etkilemektedir (Altungül, Urgun, 2023).

2.2.2 Sağlık Küpü Modeli

Eberest (1984), sağlık küpü modelini sağlık eğitimi öğrencilerinin bütünsel açıdan sağlıklarını iyileştirmeleri için tasarlamıştır. Altı boyutu olan bu model rubik küp oyuncağıyla açıklanmaktadır. Bu altı alt boyut birey, duygusal, zihinsel, fiziksel, sosyal, ruhsal ve mesleki boyutlar bütünsel olarak yaşam boyutunu etkilemektedir. Yaşam içerisindeki ana boyutlar sürekli olarak bir etkileşim halindedir ve birbirleri üzerinde etkileyici unsurlardır (Harari, 2002).

2.2.3 Beş Boyutlu Esenlik Modeli

Greenberg (1985), beş boyutlu bir esenlik modeli geliştirmiştir. Bu model sağlık ve sağlıklı yaşam arasındaki ayrımı ele almaktadır. Bu beş ayrı boyut sosyal, zihinsel, duygusal, manevi ve fiziksel boyutlardır. Bu beş boyutun birleşimi ve dengelenmesi sağlıklı yaşamı oluşturmaktadır (Harari, 2002). Sağlık, fiziksel, duygusal, sosyal, ruhsal ve tinsel olarak farklı boyutlarda incelenebilen bir kavramdır. Bu boyutların birbiriyle olan ilişkisi esenlik için önemli değildir. Burda esenliğin sağlanabilmesi için önemli olan boyutların arasında bir dengenin olmasıdır (Altungül, Urgun, 2023). Greenberg ve Dintiman (1982), bireylerin sağlıklı olmak için beş boyut arasında denge kurmanın gerekli olduğunu savunmaktadır. Beş boyutun bütün olarak bir tekerleği oluşturduğu düşünülmektedir. Bu boyutlardan birine diğerlerini aksatacak düzeyde önem verildiğinde denge bozulmaktadır. Bu dengenin sağlanması ise yüksek düzeyde esenliği ifade etmektedir (Armstrong, 1995).

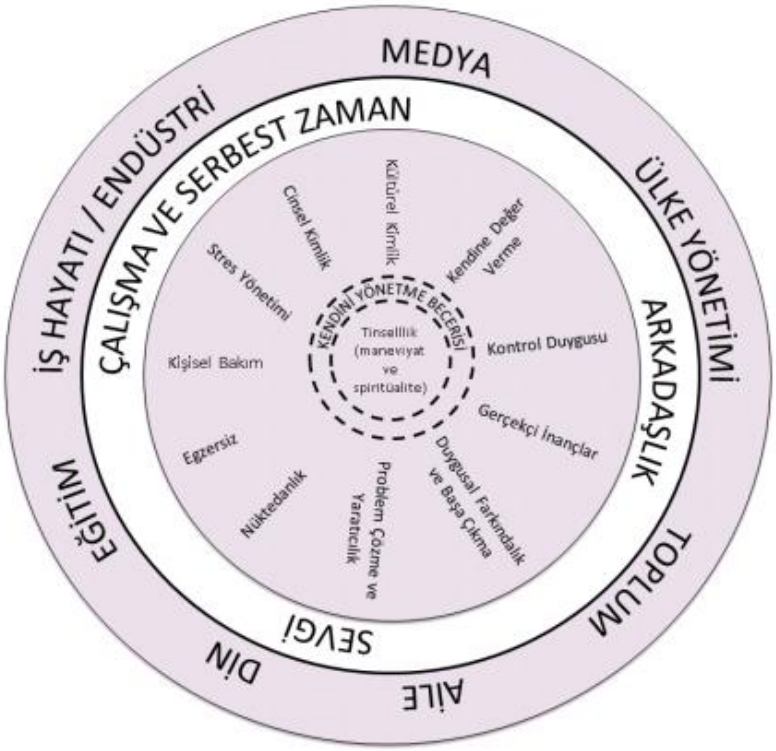
2.2.4 Esenlik İçin Bütünsel Model

Witmer ve Sweeney (1992) ve sonrasında Myers, Sweeney ve Witmer (2000), esenlik için bütünsel modelini ortaya çıkarmışlardır. Kişinin yaşamında beş görevi bulunmaktadır. Bu beş görev maneviyat, otokontrol, iş, sosyal ilişkiler ve sevgi olarak sıralanmaktadır. Bu bütünsel model esenlik çarkı olarak da ifade edilmektedir. Bu çark 12 tekerlek yani alt görevlerden oluşmaktadır. Bu alt görevler ise değer ve kontrol duygusu, inanç, duygusal farkındalık ve başa çıkma, problem çözme ve yaratıcılık, nüktedanlık, egzersiz, kişisel bakım, stres yönetimi, cinsel ve kültürel kimlik olarak tanımlanmıştır. Myers, Luecht ve Sweeny (2004), beş faktörlü yapıyı duygusal, sosyal, fiziksel ve ruhsal esenlik olarak revize etmişlerdir. Lafferty ve Greenberg esenliği bu beş boyutun bütünleşmesiyle boyutlar arasındaki denge şeklinde tanımlamışlardır (Roscoe, 2009). Esenlik çarkında sağlıklı ve yaşam kalitesi yüksek olan kişilerin karakteristik özellikleri açıklanmıştır. Esenlik çarkı tinselliği sağlıklı olan bireyin temel ilkesi

ve esenliği en çok etkileyen alan olarak ele almaktadır. Bu modelde sağlıklı yaşamın kişinin bedensel, zihinsel ve ruh sağlığının bütünüyle meydana geldiği ifade edilmektedir. Sağlıklı yaşam kişinin olumlu yönlerini ortaya çıkarması ve geliştirmesiyle potansiyeline ulaşmasını desteklemektedir (Oliver, Baldwin, Datta, 2019).

Temelde bireylerin beş temel görevi bulunmaktadır. Bu görevler arkadaşlık, maneviyat, sevgi, çalışma ve otokontroldür. Bu görevler esenlik için oluşturulmuş diğer modellerin boyutlarındandır. Bu görevlerin etrafında da sevgi, çalışma ve serbest zaman ve arkadaşlık olarak üç farklı bölüm bulunmaktadır (Altungül, Urgun, 2023). Modele ilişkin Esenlik Çarkı Şekil 1'de gösterilmiştir.

Şekil 1: Esenlik Çarkı Modeli



2.2.5 Entegre Sistemler Modeli

Entegre Sistemler Modeli, Hettler'in Çok Boyutlu Modeli üzerine kurulmuş bir sağlıklı yaşam modelidir. Entegre sistemler modelinde altı boyut hem benzersiz bir unsur olarak hem de kişinin sağlığına etkisi olan diğer unsurlarla birlikte işlemektedir. Kişinin sağlıklı yaşama ulaşmasında altı alt boyutun etkisinin de eşit olduğu varsayılmaktadır (Harari, 2002). Bu boyutlardan hangisinin daha yüksek mutluluk getirdiğini anlayabilmek için modele ait ana ilkeleri fark etmek gerekmektedir. Bu ilkelerden ilki sağlık hem beden hem zihin hem de ruhu ilgilendiren bir kavramdır. İkinci bir ilke olan mutluluksa davranışsal, kültürel ve biyolojik etkenlerle değişim gösteren bir kavramdır. Üçüncü olan ilke ise mutluluğun hayatın her alanda var olması ve her alandan da etkilenmesidir (Altungül, Urgun,

2023). Sağlıklı yaşam, kişinin hayatı daha dolu yaşamak için bedensel, zihinsel ve ruhsal etkenlerin birleşerek ulaşabilecek olduğu esenlik olarak tanımlanmaktadır. Yaşam kalitesi ve gelecekte sağlığı etkileyecek olan unsurlar göz önünde bulundurulduğunda sağlıklı yaşam birey için öneme sahiptir (Oliver, Baldwin, Datta, 2018).

2.2.6 Tinsel Esenlik Modeli

Tinsel esenlik birbirinden farklı ama aynı zamanda ilişkisi olan varoluşsal ve dini esenlik şeklinde iyi boyuttan oluşmaktadır. Varoluşsal boyut kişinin hayatının amacını ve anlamını ifade ederken dini boyut da kişinin kendinden daha güçlü olan bir varlığa inanması ve bu varlıkla arasındaki etkileşimi ifade etmektedir. Tinsel esenlik, kişinin sahip olduğunda yaşamına dair amaç, anlam ve bağlılık gibi duygular kazandıran bir ihtiyaçtır. Kişinin uyumlu hissetmesi aidiyet duygusunu da oluşturan unsurlardan biridir. İnsanın kendisiyle, çevresindeki diğer insanlarla ve bu insanlarla arasındaki iletişimde ne kadar uyumlu olduğunu kapsamaktadır (Rudolph, Barnard, 2023).

Tinsel esenlik, kişinin çevresiyle olan iletişim ve hayatın anlamını bulma gibi durumlardan etkilenmektedir. Kişiler, yaşamını anlamlandırmasıyla ya da çevresiyle girdiği etkileşimlerle hayatta kalma isteği, kendini ve hayatını sevme, hayatta daha fazla aktif olma gibi beklenti ve taleplere ulaşırlar. Tinsel esenlik kişinin manevi olarak iyi oluş halini ifade etmektedir. Manevi iyi oluşun aynı zamanda kişinin fiziksel sağlık üzerinde de olumlu etkisi bulunmaktadır. Tinsel esenliği yüksek olan insanların diğerlerine göre sağlıklı bir yaşam tarzına sahip olması, hayattan daha yüksek düzeyde bir tatmin elde ediyor olması ve karşısına çıkan olumsuz olaylara karşı daha kolay mücadele edebilmesi ihtimali daha yüksektir (Özkan Tuncay, 2024).

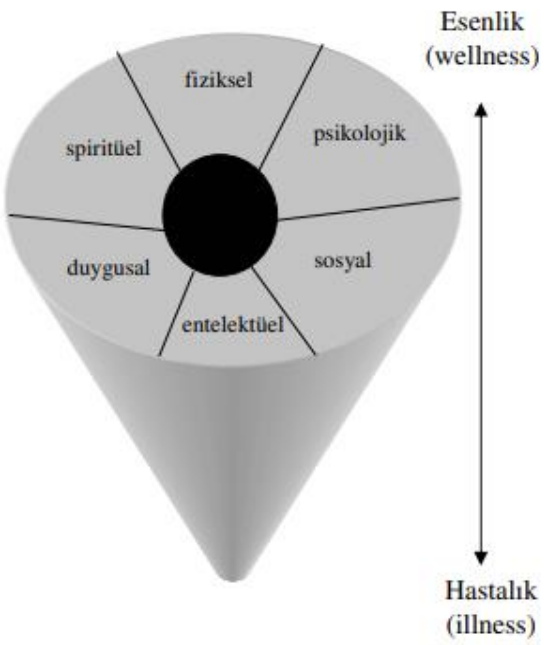
Tinsel esenlik, kişinin psikolojik olarak bir denge ve tutarlılık içinde olmasını ifade etmektedir. Kişinin yaşamını dış dünyaya karşı anlamlı ve değerli hissetmesi tinsel esenliği kapsamaktadır. Kişi yaşamını anlamlandırdıkça, amaç ve iç huzuru aradıkça tinsel esenliğini arttırmaktadır (Thomas, D'souza, Kamble, 2023).

2.2.7 Algılanan Esenlik Modeli

Adams ve arkadaşları (1997), algılanan esenlik modelini bu altı boyutun birbirleriyle tutarlı ve dengeli bir şekilde gelişebildiği yaşam tarzı olarak tanımlamışlardır. Bu boyutlara bütünsel bir bakış açısıyla yaklaşılmaktadır. Kişinin her boyutta esenliğinin sağlanıyor olması genel esenliği üzerinde etkilidir. Bu model asıl önemli olan noktanın bireylerin esenliğe olan algısıyla ilgili olduğunu öne sürmektedir. Kişinin esenliğiyle ilgili algısı genel sağlığı üzerinde etkilidir (Uymaz, 2021). Algılanan esenlik modelinde esenlik, kişinin gelecekteki esenliğini tahmin etme potansiyeliyle ilgilidir. Gelecekteki esenlik ise yaşam amacı, iyimser ve tutarlı olma gibi unsurlarla ilişkilidir. Algılanan esenlik

fiziksel, sosyal, duygusal, entelektüel, psikolojik ve spiritüel şeklinde altı boyutu kapsamaktadır (J. Milroy, MushinOrsini, LeeD'Abundo, LynnSidman, 2013). Bu altı boyutların büyüklüğü ve bununla birlikte birbiriyle olan dengeli etkileşimi esenliğin genel durumu oluşturmaktadır. Bu durum Şekil 2'de gösterilmiştir.

Şekil 2: Adams, Bezner ve Steinhardt'ın Esenlik Modeli



Adams esenlik kavramını bir yaşam biçimi olarak ele almış ve bu yaşam biçiminin altı boyut arasındaki dengeyi sağladığı durumu esenlik olarak tanımlamıştır. Kişinin esenliği üzerinde bu altı boyutun kendisi ve birbirleri arasında olan etkileşimin birbirlerini geliştirebilmesi ve tutarlı olmasıyla ilgilidir (Altungül, Urgun, 2023).

2.3 Esenliğin Boyutları

Esenlik kavramı sağlığın bütünüyle ilgili ve birden fazla boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar iyi olma, genel yaşam doyumu ve manevi doyumla ilişkilidir. Yeni esenlik ölçeği ile esenlik altı boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bu altı boyut mutluluk ve yaşam doyumu, zihinsel ve fiziksel sağlık, yaşam amacı ve anlamı, kişilik ve erdem, yakın sosyal ilişkiler, finansal ve maddi durumdur (Alkan, 2022).

2.3.1 Mutluluk ve Yaşam Doyumu

İnsanlar doğadaki diğer varlıklardan farklı olarak düşünme ve anlama kapasiteleri çok gelişmiştir. Kant'ın da ifade ettiği gibi insan çevresindeki olgu ve olayları anlayabilen ve bunun sonucunda da çeşitli çıkarımlar elde edebilen varlıklardır. İnsan bilgiyi sadece elde etmeyen, bu bilgiyi

ortaya koyabilen bununla birlikte de çeşitli hedeflere sahip olan varlıklardır. Bu durum da insanı diğer varlıklardan ayıran özelliklerinden biridir. Düşünmek, merak etmek, merakını cevaplandırıp tatmin olmak insana özel bir mutluluktur (Saruhan, Yavuz, Yılmaz, Elbaşı, Yağız, Duru, 2018). Bireyler hayat süresince mutluluk gibi olumlu duygularla birlikte olumsuz duygu olgu ve olaylara karşı olumsuz duygular da hissederler. Bu olumsuz duygu, olgu vb. durumlar finansal ya da manevi zorluklar olarak hayat süresince meydana gelebilmektedir. Bireyin karşılaşmış olduğu bu durumlar sonucunda da psikolojisi ve ruh hali etkilenebilmektedir. Mutluluk ve yaşamdan genel olarak hissedilen tatmin ve doyum noktası da bireylerin iyi olma halini etkileyen bir noktadadır.

Bireyin yaşam süresince hissettiği iyi ve mutlu hissettiren olumlu duyguları, acı ve mutsuzluk hissettirenler de olumsuz duyguları tanımlamaktadır. Bireyin iyi olma halindeki yaşam doyumunda kişinin öznel değerlendirmesi sonucunda bir noktaya ulaşılmaktadır. Örneğin aynı ya da benzer hayat koşullarına sahip kişilerin hayattan aldığı doyum miktarı aynı ya da benzer seviyede olmayabilir. Bu durum da kişisel hedef, istek ve mutluluk seviyelerinin kişiden kişiye değişiklik göstermesinden kaynaklanmaktadır (Kuzulu, Kurtuldu, Özkan, 2013).

Mutlu bir yaşam sürmek bireylerin hayattaki gayelerinden biridir. Hayat süresince hissedilen olumlu ve olumsuz duygu ve durumlar sonucunda kişi belirli bir yaşam doyumu elde eder. Bu sonuç negatif de olabilmektedir. Eğer kişinin bu iki duygu durumu arasında olumlu olan taraf daha ağır basıyorsa iyi olma hali yani esenliği de daha yüksek olacaktır (Eryılmaz, Ercan, 2011). İnsan mutlu olduğunda genellikle olumlu duygulara sahip olmaktadır. Sahip olunan bu olumlu duygular kişinin hayatta daha aktif olabilmesi için bir etken olabilmektedir. Aktif olmanın bir sonucu olarak da daha başarılı olma ihtimali olumlu etkilenebilmektedir (Uysal Irak, 2014).

Mutluluk ve yaşam doyumu birbirinden farklı kavramlardır. Mutluluk bireyin belirli bir hedefin amacına ulaşmasıyla ya da ihtiyacı tamamlandığında meydana gelen bir olgudur. Kişinin bu amaca ulaşmak ya da ihtiyacı, isteği için harcadığı çabanın miktarı ya da azim ve isteğinin büyüklüğü de mutluluk derecesiyle ilişkilidir. Örneğin kişinin uzun zamandır olmasını istediği bir şeyin gerçekleşmesi ile daha erken bir zamanda gerçekleşmesi onu aynı derecede mutlu etmeyebilir. Bireyin isteklerine ulaşamaması da mutsuzluğu ortaya çıkarır.

Bireyin ruh hali içsel ya da dışsal değişkenlere bağlı olarak değişkenlik gösterebilir. Örneğin kişi kendini kötü hissettiği bir gün geçirirken bunun nedeni hem önceki akşam görmüş olduğu kötü bir rüya olabilirken çalışma hayatında karşılaşmış olduğu olumsuz bir durumdan da kaynaklanıyor olabilir.

Yaşam doyumu kavramı kişinin hayattaki hedeflerini tamamlarken bunun sonucunda olumlu duygular elde etmesidir. Yaşam doyumu sadece bir olay üzerinden elde edilen tatmin ya da doyum düzeyini değil kişinin genel olarak hayatından aldığı, elde ettiği doyumu ifade etmektedir (Altun Dilek,

Yılmaz, 2016). Bireyin hayattan beklentileri ve mevcut durumunda elde ettiklerinin dengede olması yüksek bir yaşam doyumuna sahip olduğunu göstermektedir (Fidanboy, 2019). Kişinin yaşamından duyduğu tatmin düzeyi yani yaşam doyumunu iş ve iş dışındaki hayatına olan tutumu olarak ifade edilebilir (Dikmen, 1995). Yani kişinin hayata karşı genel tutumu olarak tanımlayabiliriz. Bir başka ifadeyle yaşam doyumu kişinin hayatından genel olarak duyduğu tatmin düzeyidir. Farklı bir tanımlamayla yaşam doyumu kavramı bireyin iş ve iş dışındaki yaşamlarında göstermiş olduğu duygusal tepkilerdir. Bireyin yaşamına dair iyi olma ve yaşam kalitesi ile ilgili tutumlarıdır. Yaşam tahmin edilemez ve çok geniş kapsamlı olduğundan yaşam doyumunu etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Bunlardan bazıları kişinin günlük rutin işlerinden aldığı haz, hayatını yaşamaya değer olarak görmesi, kişiliğine karşı pozitif bir algıya sahip olması, fiziksel ve zihinsel olarak kendini sağlıklı hissetmesi ve kişinin sahip olduğu sosyal çevre şeklinde sıralanabilir (Keser, 2005). Tatmin kişinin isteğinin karşılanması ve bunun sonucunda doyum noktasında ulaşmasıdır. Bir bireyin hayatının büyük bir bölümü uyurken ve çalışırken geçmektedir. Uyku temel bir ihtiyaçken çalışma hayatındaki tatmin düzeyi de hayat kalitesini ve yaşam doyumunu etkileyen önemli unsurlardan biridir. İş tatminini çalışanın iş hayatından aldığı doyum ve mutluluk düzeyiyle ilgilidir (Saruhan, Yıldız, 2021). Yani bireyin hayattaki genel mutluluğu ve doyum düzeyi çalışma hayatını etkilerken, çalışma hayatındaki tatmin düzeyi de yaşam doyumunu etkilemektedir.

Mutluluk ve yaşam doyumunun pozitif ilişkisi olduğu söylenebilir. Bireyin mutsuz olmasının bir sonucu olarak yaşam doyum düzeyi de negatif olarak etkilenebilmektedir. Bireyin mutluluğu ve yaşamdan aldığı doyum çalışma hayatını da etkilemektedir. Örneğin mutsuz olan bir kişinin çalışma hayatında isteksiz, motivasyonsuz ve performansının kötü olması gibi sonuçların meydana gelme ihtimali daha yüksektir. Buradan yola çıkarak çalışanların mutluluk ve yaşam doyumu açısından istek ve ihtiyaçlarının tamamlanıyor olması çalışma hayatındaki performansı için önemli bir unsurdur (Özavcı, Özkan, Koç, 2022). Bu nedenle günümüzde örgütler rekabet üstünlüğü yaratmak için çalışanlarına olan bakış açısını değiştirerek çalışana verdikleri önem ve değeri arttırmışlardır. Bunun sonucu olarak da çalışanlara sunulan çalışma koşullarının iyi yönde etkilendiğini ifade etmek yanlış olmayacaktır. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi çalışanın iş tatminini bununla paralel olarak da yaşam doyumunu arttıracaktır (K. Güler, 2009). Yaşam doyumun etkenleri ve bu etkenlerin ilişkilerini inceleyen çalışmalar için kullanılan derecelendirmelerde araba, ev, uyku, konuşma özgürlüğü gibi özellikler de yer almaktadır. Bu özellikler ya da kişinin yaptığı derecelendirmeler birbiriyle ilişkilidir (Warr, Wall, 1979). Örneğin kişinin sahip olduğu ev ve araba finansal durumuyla ilgili ipucu verebilmektedir. Sağlıklı ya da yeteri kadar uyuyor olması ise sağlığı için önemli bir etkendir. Yaşam doyumu ve mutluluk kavramı esenliği etkilerken esenliğin belirleyicileri de yaşam doyum seviyesi üzerinde etkilidir.

2.3.2 Zihinsel ve Fiziksel Sağlık

Sağlık kavramı evrensel normlara sahip değildir. Sağlık geniş tanımlanan bir kavram olmasıyla birlikte kullanıldığı alana göre farklı anlamlandırılabilmektedir. Sağlık durumu da bireylerin algısına ve kültürlerine göre değerlendirilmektedir (Chappelle, 2020). Esenlik ve sağlık birbiriyle ilişkilidir ancak aynı şeyi ifade etmezler. Sağlığı bir durum, esenliği ise bir süreç olarak tanımlayabiliriz. Aynı zamanda sağlık esenliği etkileyen birçok unsurdan biridir (Bağcıoğlu, Kaygın, 2018).

Toplumsal bakış açısında esenlik kavramı eğitim ve sağlıkla yakından ilgilidir. Bir toplumun refah düzeyiyle ilgili eğitim seviyesi ya da sağlıkla ilgili imkanlarına bakarak çıkarım yapmak mümkündür. Sağlık esenlik konusunda bireyin kaygılanmasına neden olabilecek bir unsurdur (Çarkoğlu, Kalaycıoğlu,2012). Bireyin ne derece sağlıklı olduğu yaşamın bütününü etkilediğinden kişinin iyi olma halini de etkileyecektir. Bu etki fiziksel ya da zihinsel sağlığın iyilik derecesine göre değişkenlik gösterebilir.

Fiziksel sağlığın bozulması kişinin yaşam kalitesinde değişime neden olabilir. Örneğin aşırı kilo alımı sonucunda obezite nedeniyle bireyin günlük olarak yaptığı işlerde zorlanması hayat kalitesini olumsuz olarak etkiler (Severe, 2007). Bu da kişinin günlük olarak kafasında planladığı ve yapmak istediği şeyleri gerçekleştirememesine ya da daha çok çaba ve zaman harcayarak hedefini gerçekleştirmesine neden olacaktır.

Yani özetle bireyin sahip olduğu hastalık ya da engel gibi yaşam koşullarını ya da düzenini etkileyecek durumların meydana gelmesi fiziksel sağlığıyla ilgilidir. Bireyin yaşı ilerledikçe bu unsurların ortaya çıkma olasılığı da yükselmektedir. Tabii ki sağlığı etkileyen yaş dışında birçok unsur vardır.

Yeni tedavilerin bulunması ya da sağlık için teknolojik imkanların artmasıyla birlikte bireylerin sağlık konusundaki beklentileri de değişmektedir. Bunu yaşama dair olan beklentilerin artması olarak da ifade edebiliriz. Örneğin pandemi döneminde ortaya çıkan koronavirüs salgınına 2020 yılındaki toplumun bakış açısıyla şu anki algı aynı değildir. Şu anda bireyler bu virüsü kapsa bile tedavi alanı genişlediği için iyileşmeye yönelik beklentileri daha farklıdır. İlk ortaya çıkış anına göre daha hızlı ve kolay iyi olacaklarını düşünmektedirler.

Kişinin zihinsel ve fiziksel sağlığı, gün içinde yapmak istediği şeyler için ihtiyacı olan enerjiye sahip olması, düzenli fiziksel ve zihinsel aktivite, dinç hissedebilmek için yorgunluğun ardından dinlenebilmesi gibi durumlarla ilişkilidir. Sağlık esenliği, esenlik de sağlığı etkilemektedir. Kişinin fiziksel ve zihinsel sağlığı esenliğinin bir belirleyicisiyken aynı zamanda sonucu da olabilmektedir. Buna örnek olarak stresli bir yaşamın bazı hastalıklara yol açabileceğini, bazı hastalıkların da stresli bir yaşama sebep olabileceğini söyleyebiliriz (Mikušová, Raguž, Horváthová, 2023). Kişinin iş hayatında

endişe ve stres sahibi olmasında iş ve iş yeri koşullarının etkisi kaçınılmazdır. Çalışma koşulları, iş ortamındaki olumsuz ilişkiler kişinin fiziksel ya da psikolojik sağlığı üzerinde kötü etkiye neden olabilecek durumlardan birkaçıdır (Okutan, Tengillimoğlu, 2002). Stres yalnızca kişinin fiziksel ve psikolojik sağlığı üzerinde olumsuz bir etkiye sahip değildir. Kişinin stres sahibi olması uzun süreli ise günlük yaşamındaki davranış ve tutumları üzerinde de etkili olabilmektedir. Bu etki olumlu veya olumsuz olabilir. Kişi o an sahip olduğu stresle mücadele ederken bir sonraki zorluk için kendini geliştirebilir. Böylelikle stres motive edici bir konumda da olabilir. Bireyin hem kendini geliştirebilmesi hem de stresle başa çıktığında elde edeceği doyum için de önemlidir (Kaba, 2019).

Kişinin psikolojik sağlığı mutlu bir yaşam sürmesiyle ilişkilidir. Psikolojik esenlik kişinin anlık duygularıyla değil uzun vadedeki duygu durumlarıyla ve kişiyi olumsuz anlamda etkileyen duygu, durum ve düşünceleriyle ne derece başa çıkabildiğiyle ilgili uzun süreli olan esenliğin etkenlerindendir. Olumsuz duygu ve durumlar kişinin yaşantısında arttığında ya da süresi uzadığında kişinin psikolojik sağlığı etkilenebilmektedir. Psikolojik sağlık kişinin hayatta iyi ilişkiler kurabilmesi, bir amacının olduğunu hissetmesi, bu amaçlar doğrultusundaki hedeflerini oluşturabilmesi ve bunları gerçekleştirmesi ve hayatını yönetebilmesi gibi durumlarla daha iyi hale gelebilmektedir. Psikolojik sağlığın iyi olması kişinin kendisini kötü etkileyebilecek duygu ve durumlara karşı olan direncini de yükseltebilmektedir (Felicia, 2009).

İyi olma hali ile kişinin fiziksel ve zihinsel sağlığı birbirini etkiler ve aralarında pozitif bir ilişki vardır. Zihinsel açıdan sağlığı güçlü olan bireyin stresli durumlar karşısında daha az zorlandığını söyleyebiliriz (Uzden, Kurutkan, 2002). Kişinin yaşamında zihinsel sağlığı etkileyen birçok faktör vardır. Fiziksel sağlığın yerinde olması zihinsel sağlığı da etkiler. Bunun dışında kişinin gün içerisinde yaşadığı olaylar, maruz kaldığı stres seviyesi, memnuniyet düzeyi gibi etkenler zihinsel sağlığın unsurlarındandır.

2.2.3 Yaşam Amacı ve Anlamı

Kişinin iyi olma hali iş, aile gibi etkenlerin yanında amaca ulaşma motivasyonuyla yapılan kişi için anlamlı ve onu tatmin eden durumları da kapsamaktadır. Kişi hedeflerine ulaştıkça yaşam amacını kendisi için daha da anlamlı hale getirir. Yaşam süresinde bir şeyleri yapmak için insan anlam ve amaca ihtiyaç duyar. Kişi yaşamının anlamlı ve bir amaca yönelik olduğunu hissettiğinde esenliği daha yüksek olacaktır (Mikušová, Raguž, Horváthová,2023).

Yaşamın varlığından itibaren bireyin yaşamı anlamlandırma çabası devam etmektedir. Yaşam amacı ve anlamına bireyin hayatta kalabilmesi için ihtiyacı vardır. Birey yaşam amacı ve anlamıyla birlikte davranışlarının da nedenini sorgular. Bu sorgulama süreci sonucunda da

birey kendi özündeki amaç ve hayatın anlamını belirler (Sezer, 2012). Bireyler amaçlarını belirlerken ihtiyaçlarından faydalanmaktadır. Aynı zaman diliminde birden fazla ihtiyacı olan birey için hangilerinin amaca dönüşeceği ihtiyacının önemine göre değişkenlik göstermektedir (Baysal, Tekarslan, 1998).

Yaşam amacı ve anlamı teknolojik gelişmelere ve zamana bağlı olarak günden güne, kişiden kişiye de değişkenlik göstermektedir. Kişinin o ana kadar deneyimlemiş olduğu şeyler, aile kültüründen edinmiş olduğu bakış açısı, inanç ve değerleri yaşam amacı ve anlamı algısını etkileyen unsurlardandır. Kişinin yaşam süresince bu bakış açısı değişebilmektedir. Bireyin sahip olduğu amaç ve değerler hayata karşı genel tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Sahip olunan bu düşünce sosyal ilişkiler, çalışma hayatındaki motivasyon gibi konularda etkisini gösterebilir (Güler, Ünal, Tarhan, 2022). Motivasyon bireyin ihtiyaç ve talepleri ile gelişim gösteren bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Kısaca motivasyon işinin hayatta ulaşmak istediği amaca ulaşmak için isteğiyle harekete geçme ve bu hareketini sürdürebilmesidir (Saruhan, Yıldız, 2017).

Bireyin hayatında yaşam amacı ve anlamını bulamamış ya da anlamlandıramamış olması stres kaynağıdır. Çünkü yaşamın bütününde bu değer ve inançlara göre bireyler seçimlerine karar verirler ve yine bu seçimlerin sonucunda elde ettikleriyle ya da kaybettikleriyle hayatlarını sürdürmeye devam ederler (Güler, Ünal, Tarhan, 2022). Kişi hem kişisel yaşamını hem de toplum içindeki sosyal ilişkilerini yürütebilmek için bazı değer, ahlak kuralları ve doğru yanlış şeklindeki seçimlere ihtiyaç duyar (Baş, Hamarta, 2015). Bu seçimler sonucunda da kişi yaptığı şeyden tatmin ya da memnun olabilir ya da mutsuz olabilir.

2.2.4 Kişilik ve Erdem

Kişiler sahip olduğu fiziksel özellikler gibi tutum ve davranışlarında da farklılıklar göstermektedir. Aynı ortam ve şartlar da büyüyen iki farklı birey zıt kişilik özelliklerine sahip olabilmektedir. Bu da kişilik özelliklerinin sadece çevresel koşullara bağlı olmadığının bir kanıtıdır. İşte bu nedenle kişilik kavramı insanın doğumuyla birlikte şekillenmeye başlayan insana kendine ait benlik duygusunu kazandıran özellikler bütünüdür. İnsan sahip olduğu kişilik özellikleriyle birlikte davranış ve tutumlarını düzenler ve çevresine uyum sağlar. Kişilik kavramı insanın kendisiyle ilgili olan duygu, durum ve olguları değerlemesidir (Eren, 1993). Erdemli bir insan olduğuna inanmakla bunu tutum ve davranışlarla ortaya sermek arasında fark vardır. Kişilik kavramı bireyin doğduğu andan itibaren sahip olduğu ve çevresel faktörlerle oluşan değişmesi zor olan özellikler olarak tanımlanabilir. Sahip olunan

bu özellikler bireyin geleceğe yönelik tahmin ve beklentilerini de oluşturur. Bu istek ve beklentiler kişiden kişiye değişkenlik gösterir (Eryılmaz, Ercan, 2011).

Kişinin aklından geçen ile ortaya koyduğu şey her zaman aynı olmayabilir (Alkan, 2022). Kişilik özellikleri ve sahip olunan erdemin boyutu bireyin hayatı boyunca birlikte hareket ettiği tutumu, algısı ve davranışlarıdır. Kişilik özellikleri bireyin olumlu ya da olumsuz duygular besleme eğilimlerini de etkilemektedir. Örneğin dışa dönük bireylerin yaşam içerisinde daha aktif, sosyal ve olumlu duygulara sahip olma ihtimalleri içedönük bireylere göre daha yüksektir (Korkmaz, 2021). Bireyler belirli olay ve durumlara farklı tepkiler vererek bu olay ve durumlara karşı farklı hisler besleyebilirler. Bu da kişinin genel refahını da farklı derecelerde etkileyeceği anlamına gelmektedir. Örneğin bireyin dışa dönük olması sosyal ihtiyaçlarının içedönük birine göre daha fazla olmasına neden olabilir. İçe dönük birine göre arkadaş çevresine daha çok ihtiyaç duyabilir ya da arkadaş çevresiyle geçirdiği vakitten çok daha fazla keyif alabilir. Dünyada meydana gelen kötü ya da güzel bir olay her bireyi aynı derecede etkilemez. Örneğin Türkiye'de yaşayan insanları düşünecek olursak, ülkede yaşanan olumsuz bir durum herkesin esenliği aynı derecede etkilemez. İşte bu yüzden kişilik ve erdem kavramları kişinin iyi olma hali üzerinde etkisi bulunan özellikleridir.

2.2.5 Yakın Sosyal İlişkiler

İnsan sosyal olmasıyla beraber topluluk halinde yaşamını sürdüren bir varlıktır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde de yer alan fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı basamaklarından sonra gelen sosyal ihtiyaçlar insanın bir gruba ait olma, kabul edilme ihtiyacı, sosyal ilişkileri gibi ihtiyaçlarını kapsamaktadır. İnsan fizyolojik ihtiyaçlarını temin edebildiğinde ve güvende olduğunu hissettiğinde sosyal ihtiyaçları oluşur (Saruhan, Yıldız, 2017). İnsan var olduğundan beri başka birinin ihtiyacını hissetmiş, farklı yollarla çevresini etkilemiş ve etkilenmiştir. Bu etkileşimler sonucunda da insanların karşılıklı olarak düşünce ve davranışlarında değişimler meydana gelmektedir. Bu değişimler etkileşimi diğerlerine göre daha yüksek olduğundan yakın çevrede daha rahat gözlemlenmektedir (Serdar, 2021).

Kişinin doğumuyla birlikte yakın ve sosyal çevresi oluşmaya başlar. Bu bebeklik döneminde anne, baba, akraba ve mahalle arkadaşları olabilirken yetişkinlik döneminde iş arkadaşları, yakın çevre gibi sosyal ilişkilerle birlikte genişler. Bu sosyal ilişkiler kişinin yaşamının büyük bir kısmını kapsamaktadır. Kişilerin hayatta edindiği roller ve çevresindeki insanlara hayatlarında vermiş olduğu roller ve bu iki rol arasındaki ilişkinin kişinin hayatındaki önem derecesi ilişkinin boyutuna göre değişmektedir. Bu ilişkilerin hayattaki önem ve etki derecesi yaşam süresi boyunca değişkenlik gösterebilmektedir. Kişinin sosyal ilişkileri esenliğini etkileyen unsurlardan biridir. Geçmiş çalışmalarda kişinin yakın ve sosyal çevresiyle olan ilişkilerinin iyi olması esenliğini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Taşfiliz, Çetiner, Selçuk, 2020). Kişinin sosyal ilişkilerinin durumu

esenliğinin bir etkenidir. Kişiler sosyal ilişkilerini stresini azaltacak ve refahını yükseltecek bir araç olarak kullanabilirler (Mikušová, Raguž, Horváthová, 2023).

Kişinin refahının yüksek olması daha olumlu ve sağlıklı ilişkiler kurmasında da etkilidir. Refah seviyesi daha yüksek olan bireylerin sabır, pozitiflik gibi ikili ilişkilerde önemli olan anlayışları karşı tarafa sunma eğilimi daha yüksektir. Esenliği daha fazla olan kişilerin daha yakın ilişkiler kurabilme yeteneği daha fazladır (Günaydın, İnal, 2022).

Örgüt içerisinde çalışanın kendini yalnız hissetmesi sosyalliğini etkilemektedir. Çalışma arkadaşlarından alınan destekle çalışanın işle ilgili sorunlarla başka çıkmasını kolaylaştırabilmekte ya da sorunlarını paylaşarak duygusal açıdan daha rahat ve konforlu hissetmesini sağlayabilmektedir. Kişinin kendini yalnız hissetmesi iyi oluş halini, iş ve yaşamından sağladığı tatmin düzeyini azaltacağı söylenebilir (Tortumlu, Taş, 2020). Bireyin sahip olduğu sosyal desteğin stres ve stresle başa çıkma gibi durumlarda olumlu etkisi de bulunmaktadır. Bireyler sosyal desteği çalıştığı kurumdan, arkadaş, aile, yer aldığı herhangi bir topluluk ya da evcil hayvanından alabilmektedir. Bu destek sözlü ya da davranış şeklinde meydana gelmese de kişinin desteğin varlığını hissediyor olması bile etkilidir (Xi, Zhao, AhmedWattoo, 2018).

2.2.6 Finansal ve Maddi Durum

Çalışma hayatında ücret, çalışanı en çok ilgilendiren faktörlerden biridir. Çalışan yaptığı işin, ortaya koyduğu emeğin sonucunda bir ücret alır ve ihtiyaçlarını da bu araçla karşılar. (Ataay,1988) Para kişinin yaşamını sürdürebilmesi için ihtiyacı olan bir kaynaktır. Aynı zamanda para kişinin hayattaki konforunu, esenliğini ve yaşam kalitesini etkileyen bir araçtır. Bu kaynağın çokluğu ya da azlığına göre kişinin yaşam koşulları şekillenir.

İnsanlar da bu kaynağa sahip olabilmek, hayatını devam ettirebilmek amacıyla çalışırlar. Kişinin sadece para kazanmak için çalışması çalışma hayatından aldığı doyumu da etkilemektedir. Bu amacın yanında kişi işini anlamlı bulduğunda ya da yaptığı işten keyif aldığında refah düzeyinin daha yüksek olacağı yapılan çalışmalarla ortaya koyulmuştur. (Alparslan, Yastıoğlu, Taş, Özmen, 2022)

Kişilerin istediklerini yapabilmesi için yeterli maddi kaynağa sahip olması bir koşuldur. Finansal durumun belirleyicilerinden biri de kişinin günlük yaşam giderlerini karşılamasıyla kısa vadeli olarak söylenebilir. Kişinin finansal durumunu değerlendirmesi ve bununla ilgili refah düzeyini belirlemesi mevcut yaşam standardını sürdürebilmesiyle de ilişkilidir. Kişinin istediği yaşam standardından memnun olması, kendi istek ve ihtiyaçlarını finansal olarak karşılayabiliyor olması finansal esenlik durumuyla ilgili örnek verilebilir (Mikušová, Raguž, Horváthová,2023).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde piramidin en altına bulunan fizyolojik olan yemek, barınma ve uyku gibi ihtiyaçların karşılanabilmesi için maddi ve finansal kaynağı bireyin bulabiliyor olması önemlidir. Bu kaynağın miktarına göre de ihtiyaçların karşılanma şekli değişiklik göstermektedir. Örneğin gelir düzeyi yüksek olan biri daha az gelir düzeyine sahip olan birine göre daha konforlu bir evde yaşayabilir. Bir başka örnekle beslenme ihtiyacını daha farklı ve çeşitli besinlerle karşılayabilir. Kişinin gelir düzeyi temel ihtiyaçlarını karşılamasında etkili olduğu gibi fiziksel ve zihinsel sağlık, sosyal ilişkiler ve yaşam doyumunu etkileyen bir faktördür (Boylu, Paçacıoğlu, 2016).

Bireyin mutluluğu ve yaşam doyumu üzerinde maddi ve finansal durumunun etkili olabilmektedir. Kişinin gelir düzeyinin yüksek olması hayatında faydalanabileceği mal ve hizmet yelpazesini genişleteceğinden aralarından kendi için daha iyi olanı seçebilme imkânı olacaktır. Kendisi için daha iyi olanı elde ettiğinde de tatmin düzeyi daha fazla olabilmektedir (Acar, 2019).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
III. ÇALIŞAN DENEYİMİ

3.1 Çalışan Deneyimi Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Çalışan ve işveren arasındaki ilişki çalışma hayatındaki yeniliklerle birlikte değişime uğramaktadır. Değişim yaşayan teknolojik, sosyolojik, toplumsal ve ekonomik koşullarla bu ilişkinin tarafları olan çalışan ve işveren beklentileri de değişim göstermektedir. Önceden geleneksel bakış açısıyla çalışan emeği karşılığında ücret alan kişi olarak tanımlanırken günümüzde çalışanlar örgütün en önemli değeri olarak ifade edilmektedir. Yaşanan bu gelişmelerle birlikte çalışanların iş yaşamından beklentileri değişmiş ve işverenler de bu beklentileri karşılayabilmek için rekabet haline girmişlerdir. Bu geleneksel algının yıkılmasıyla birlikte çalışan ve işveren yani örgütün değer ve çıkarlarının birbiriyle örtüşmesi önemli bir durum haline gelmiştir. İşverenin en büyük hedeflerinden olan çalışan performansının ve verimliliğin maksimize olmasında çalışan memnuniyetinin büyük bir etken olduğu anlaşılmıştır (Kasapoğlu, 2008). Çalışan memnuniyeti ise çalışanın işle ilgili etkileşimde olduğu her alandan beslenmektedir. İşle ilgili elde edilen deneyimler ise çalışan deneyimi kavramını ortaya çıkarmaktadır.

Çalışan deneyimi, yeni ortaya çıkmış olmasına rağmen hem en karmaşık, anlaşılması güç ve sık kullanılan bir kavram haline gelmiştir. Bunun bir nedeni de işverenlerin işgücüne olan ihtiyacının artması olarak ifade edilmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte hem çalışanların beklentileri arttı hem de çevredeki iş fırsatları, örgüt kültürleri ile ilgili bilgi alışverişi süreci de kolaylaşmıştır. Şirketlerin çalışan performanslarını iyileştirerek mal veya hizmet üretimini arttırmaya çalışma çabaları değişen koşullarla birlikte değişik yöntemlerle devam etmektedir (Whitter, 2017). Çalışan deneyimi kavramının ortaya çıkışında bilginin kolay ulaşılabilir olması, değişen dünyayla birlikte kişilerin karakteristik özelliklerinin ve düşüncelerinin değişmesi, teknolojinin günden güne gelişmesi ve küreselleşme gibi etkenler bulunmaktadır (Morgan, 2017). Çalışan deneyiminin, müşteri deneyimi kavramından esinlenerek geliştirilen bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Çalışan deneyimi, çalışanın örgüt, işletme, organizasyon, kurum içerisindeki diğer çalışanlar, oraya ait politikalar, çalışma koşulları gibi etkenlerle olan ilişkisine dayanmaktadır (Elmin, Ulaştıran, 2023).

2010 yılından beri üzerinde tartışılan bir anlayış olan çalışan deneyimi kişinin işe başlamasından işten ayrıldığı ana kadar olan süreci kapsamaktadır. Çalışan deneyiminin ortaya çıkmasıyla birlikte işverenler de piyasada kalabilmek, itibarını arttırabilmek, nitelikli işgücünü bünyesine çekebilmek ve elinde tutabilmek için bu anlayışa uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Çalışan deneyimi yönetimi anlayışı hem akademisyenler hem de insan kaynakları alanında danışmanlık veren firmaların

gündemindedir. Bu yönetim anlayışı, Mahadevan ve Schmitz'e göre kurum içerisinde çalışanlara tam olarak dile ifade edilemeyen konuları açıklamak için araçtır. Çalışan deneyimi kavramı 2017 yılında Plaskoff tarafından kişinin hayatı süresince kurumla olan ilişkisiyle ilgili algılarının tümü olarak tanımlanmıştır (Gerçek,2022b). Kişiler iş yaşamında çalıştığı örgütle bir ilişki içerisindedir fakat bu ilişkinin etkileyici ya da etkilenen unsurları yalnızca çalışan ve örgüt değildir. Bu ilişkinin bütün etkileşimleri sonucunda ortaya çıkan çalışanın örgüte dair olan algısı ise çalışan deneyimiyle ilgilidir. Bu süreçte etkileyici unsur sadece örgüt değil, örgütü oluşturan unsurlar da bulunmaktadır. Örgütün genel yapısı çalışan deneyimini etkilerken örgütte yer alan bir yönetici ekibindeki çalışanının deneyim sürecini etkileyebilmektedir. Örgüt içerisindeki etkileşimler de çalışan deneyimini etkileyen önemli unsurlardan biridir (Coyle-Shapiro, Shore, 2007). Çalışan deneyimi, çalışanların iş hayatında günlük olarak etkileşimde olduğu çalışma arkadaşları, yöneticileri, hizmet alanlar, işin tanımı, işi yaparken ihtiyaç duyduğu araç ve kaynaklar sonucunda oluşan algılarıdır (Rasca, 2018). Pandemiden sonra üzerine yapılan tanımların da arttığı çalışan deneyimi 2017 yılında Tracy Mallet ve Matthew Wride çalışanların örgütleriyle olan etkileşimlerinin sonucunda oluşturdukları izlenimler olarak tanımlamıştır. Ben Whitter ise bu kavramı adaylıktan emekliliğe olarak tanımlamaktadır (İrfan, 2022).

Çalışan deneyimi çalışanların işe yönelik olan psiko-bilişsel duygularının bütününü kapsamaktadır. Bu örgüt kültürü, çalışma arkadaşları ve çalışma ortamıyla ilgili olan duygularıdır. Bu duyguların oluşturduğu olumlu bir çalışan deneyimiyle birlikte çalışanların memnuniyeti, örgüte olan bağlılığı ve bunların sonucunda da genel performansın da olumlu etkileneceğini söyleyebiliriz. Etkili bir çalışan deneyimi tasarlamak için çalışanın işle ilgili deneyimlerini destekleyici ve teşvik edici bir çalışma ortamı yaratmak gerekmektedir. Çalışanın hem duygusal hem de sosyal ihtiyaçlarının göz önüne alınması, bunların karşılanması ya da desteklenmesiyle örgütün genel başarısının artacağı düşünülmektedir. Bu düşünceyle birlikte geleneksel çalışanın örgüte olan bağlılığının arttırılması algısı yerini çalışan odaklı bütün bir deneyim sürecine yerini bırakmaktadır. Bu yüzden çalışan deneyimi aslında örgütün genel olarak başarılı olabilmesi için önemli bir tasarım sürecidir (Abhari, Bhullar, Le, Sufi, 2023). İş yerinde ve çalışma hayatında elde edilen deneyimler olayı, olguyu çalışanın nasıl algıladığı, çabasının karşılığını aldığını ve ortaya çıkan sonuçlara karşı sorumluluk sahibi hissetmesiyle ilişkilidir. Bu deneyimin olumlu sonuçları motivasyon, iş tatmini ve performansın yükselmesi ya da düşmemesi olarak ortaya çıkabilir (Giancaspro, Gemmano, Manuti, 2023).

İş yaşamının odağında olan çalışan deneyimi, işgücünün talep edeceği bir çalışma ortamı sunabilmektir. Bu çalışma ortamı ise kültürel, fiziksel ve teknolojik olarak üç farklı şekilde ele alınmaktadır. Fiziksel ortamdan kişinin çalışırken bulunduğu alanı ifade ederken, teknolojik ortam işi

yapmak için bağlanılan internet ağını, teknolojik gereçleri, kullanılan yazılımları, kültürel ortam ise örgüt kültürüne ait çalışanın elde ettiği bütün deneyimi ifade etmektedir. (Nalbantoğlu, Köse, 2021).

Yaşam süresince elde edilen deneyimler kişiliği ve yaşam şeklini etkiler. Deneyimlere bağlı olarak da kişilerle iletişim şekli ortaya çıkar. Çalışma hayatındaki deneyimler de çalışma arkadaşları arasındaki etkileşimi etkileyen bir unsurdur. Günümüzde de kurumların çalışana bakış açısı çalışan deneyimi kavramıyla birlikte değişkenlik göstermektedir (Morgan, 2017). Geçmişten günümüze çalışan ve işveren ilişkisi değişime uğramıştır. Önceden bu ilişki sadece çalışanın yerine getirmesi gereken görevler sonucunda işverenin bu çalışma karşılığında işverenin ödediği ücretle sınırlıydı. Çalışan ve işveren ilişkisi, çalışan işi maddi bir kaynak olarak gören emek sunucusu, işveren de bu hizmetin alıcısı ve kaynak sağlayıcısı olarak sınırlıydı. Geçmişten günümüze iki taraf için de bu geleneksel algının değiştiğini söyleyebiliriz. Önceden çalışanlar için iş sadece bir ihtiyaçken günümüzde çalışanın o kurumda çalışma isteği bütünüyle çalışan işveren ilişkisinin kapsamına girmektedir. Bu değişimle birlikte de firmaların gözünde çalışan deneyiminin önemi farkında olmasalar da artmıştır.

Çalışan deneyimi, örgüt ve çalışan arasındaki her türlü etkileşimin sonucunda çalışanın o örgütteki rolüne ilişkin genel algısı olarak tanımlanabilir. Çalışan deneyimi, çalışanın veya örgütün karşılaştığı sorunları çözme sürecinde örgütün tutumuna karşın daha çok çalışanın bakış açısıyla ilgilidir. Çalışan bu süreci gözlemler ve sorgular, analiz eder ve bunun sonucunda da çalışanda örgüte karşı bir algı oluşur. Çalışan deneyimi kavramının ortaya da çıkmasıyla birlikte son zamanlarda özellikle genç iş gücü için örgütte çalışma isteği uyandıran bir etken haline gelmiştir (Lee, Kim, 2023). Önceden işverenler sadece çalışan bağlılığını, çalışanın iş yerinde uzun süreli çalışmasını önemserken günümüzde gittikçe bu algı yerini çalışan deneyimine bırakmaktadır.

Çalışma hayatındaki rekabet günden güne artarken çalışanların veya iş arayanların iş ve iş yeri seçenekleri de artmaktadır (Chadwani, Shah, Shaikh, 2021). Çalışan deneyimi, çalışan bağlılığına göre daha büyük bir pencereden bakılan çalışanın odak noktada olduğu bir bakış açısıdır. Çalışan bağlılığı örgütün çalışanları ve işlerini etkileyecek olan politika, süreç ve uygulamalarla ilgili olarak verecek kararlara katılım sağlaması olarak düşünülürken çalışan deneyiminde çalışanlar bu sürecin tasarımında merkezi bir konumda tutulmaktadır. Çalışan bağlılığı daha kısa vadeli bir planlamayı kapsarken çalışan deneyimi uzun vadeli yani bütün süreci kapsayan bir tasarımı ifade etmektedir (Panneerslevam, Balarman, 2022).

Firmaların nitelikli işgücünü kendine çekebilmek ve çatısı altında yeteneği tutabilmek için farklı fırsatlarla çekiciliğini arttırması firmanın farkında olmasa da çalışanlarına sunmuş olduğu bir deneyimdir (Köse, Nalbantoğlu, 2021). Bu geleneksel algının değişmesiyle kurumlar arasında da

yetenek savaşı ortaya çıkmıştır. En nitelikli işgücünü firmaya çekebilmek için çalışan ve işveren arasındaki ilişkinin bu sınırlı hali günden güne bazı firmalarda değişime uğramaktadır (Morgan, 2017).

İşveren çalışan deneyiminin farkında olsa da olmasa da hali hazırda var olan çalışanlarına bir deneyim sunmaktadırlar (İrfan, 2022). Bu deneyim kişinin gün içerisinde kurumda yaşamış olduğu olay ve deneyimlere göre oluşmaktadır. Sokro ise çalışan deneyiminin işe başlangıcın öncesinde kuruma karşı oluşan ön algılarla birlikte oluştuğunu ifade etmektedir (Gerçek, 2022b).

Dünya genelinde yaşanan değişimlerle birlikte çalışan deneyimini etkileyen politikaların ihtiyacı doğmuştur (Köse, Nalbantoğlu, 2021). Bu değişimlere örnek olarak hibrit çalışma, esnek çalışma, sağlık sigortaları, yemek ve yol ödenekleri, motivasyon etkinlikleri örnek verilebilir.

Çalışan deneyiminde önemli olan uzun vadeli bir planlamayla bu süreci yönetmek olacaktır. Sürekli değişen dünyaya ayak uydurabilmek için her alanda işverenlerin bu değişime ayak uydurabilmesi uyum sağlayabilmesi için önemlidir (Morgan, 2020). Kişinin o örgütte yer alma isteği de bu deneyimi etkilemektedir. Bununla birlikte de işveren markası da bu kavramın bir etkeni olacaktır (Gerçek,2022b). İşveren markası, kritik anlarda aday arayışındayken doğru yeteneği açık pozisyona çekebilmesi ve elinde tutabilmesini destekler. İşveren markasının gelişimi için çalışan deneyiminin tasarımı önemli bir faktördür. Bu tasarımın doğru planlanmasıyla birlikte örgütler tercih edilen işveren, çalışmak istenilen iş yeri konumuna gelebilirler (Padhi, Joshi, 2022).

Bazı işverenler için çalışan deneyimi çalışan bağlılığı için stratejik bir planlama haline gelmiştir. İşverenler çalışanlarının bağlılığını arttırmak amacıyla deneyimlerini olumlu yönde etkilemek için imkanlarını genişletiyorlar. Teorik olarak çalışan deneyiminin çalışan bağlılığını etkilediğini ifade edebiliriz (Tucker, 2020). Çalıştığı kuruma bağlı olan kişilerin daha verimli, sağlıklı ve mutlu olduğunu ve daha uzun süreli o örgütte çalıştıklarını kanıtlayan çalışmalar literatürde bulunmaktadır. Morgan (2017), çalışan deneyimi ile bağlığın birbirini etkilediğini ve bu etkinin de mecburi olduğunu ifade etmektedir. Onun tanımıyla çalışan deneyimi çalıştığı örgüte bağlı olan çalışanlar yaratabilmek için örgütün kültürel, teknolojik ve fiziksel alanlarda tasarımının yapılmasıdır. Bu deneyimler birbirinin yerine de geçebilirler ancak çalışan bağlılığına ait deneyimler kısa vadeli yatırımlar şeklinde ifade edilirken çalışan deneyiminin yeni bir tasarım süreci olmasından kaynaklı uzun vadedeki deneyimler olarak tanımlanmaktadır (Morgan, 2017).

Örgütlerin çalışanlarına sunmuş olduğu deneyim en az müşteri deneyimi olarak tabir ettiğimiz süreç kadar önemlidir. Bu sürecin dikkatle tasarlanması ve tasarlandıktan sonra sürdürülebilir bir hale gelmesini sağlamak gerekir. Bu tasarımı işe alım sürecinden çalışanın işten ayrılma sürecindeki son etkileşimine kadar olan süreçteki adımların belirlenmesi ve bu adımlar belirlenirken örgüt ve çalışan isteklerinin karşılanması olarak ifade edebiliriz. Burada kritik bir nokta ise çalışan deneyimini öncelik

olarak tutmaktır. Olağan ya da olağan dışı olarak meydana gelen olumsuz durumları yönetirken işleri kolaylaştırabilir (Yohn, 2020).

90'lı yılların ortasından itibaren örgütlerin çalışan tatmine odaklanması gündemde olan bir konudur. Örgütün çalışan memnuniyetini göz önünde bulundurmasıyla örgütsel verimliliğin arttığı düşüncesi bu konunun önemini günden güne artmaktadır (Ghorbanifar, Azma, 2014).

Yapılan araştırmalarda çalışan deneyimine dair faaliyetlerde bulunan örgütlerin yetenek çekmede ve toplumun bakış açısında itibarının daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü bu alanda yatırım yapan firmalar daha yenilikçi olarak algılanırlar. Ancak çalışan deneyimi sadece bu itibarın oluşmasında bir etken değildir. Aslında çalışan deneyiminin tasarımında içerdeki beklenti ve ihtiyaçların örgütünkilerle uyumlu olmasıyla verimliliğin artacağı düşünülür. Öncelik olarak içerdeki iş gücüyle uyum sağlayarak iş yeri dışındaki adayların da bakış açısı değişebilir. Çalışan deneyimi örgüt kültürünün hem içeriye hem de dışarıya olan tutum ve davranışlarıyla kuruma olan algıyı etkiler. Burada önemli bir nokta da bu tasarımın örgüt kültürüyle, markayla bir bütün olabilmesidir. Uzun vadeli bir tasarım planından bahsettiğimiz için sürecin bütünün birbirini tamamlayabilmesi, çelişmemesi için uyum ve süreklilik önemli olacaktır (Yohn, 2020).

Çalışan deneyimi olağan akışa bırakılmayacak kadar önemli ve fark yaratacak bir etkendir. Çalışan deneyimini üç farklı perspektiften ele alabiliriz. Bunlardan ilki çalışanın gözünden, ikincisi örgütün bakış açısı ve son olarak üçüncüsü de bu ikisinin birbiriyle olan ilişkisi olarak ifade edilebilir. Çalışan gözüyle çalışan deneyimi çalıştığı kuruma ait elde ettiği deneyimler sonucundaki bakış açısıdır. Çalışanın gözünden orda çalışıyor olmanın nasıl bir şey olduğunun tanımıyla ilgilidir. Bu bakış açısının biraz daha somut olduğu söylenebilir. Çünkü gerçek deneyimler üzerine oluşacaktır. Örgütün gözünden çalışan deneyimi ise işle ilgili elde ettiği deneyimlerin nasıl olması gerektiğine inandığıdır. Bu amaçla yapılan şeyler her zaman olumlu sonuç vermeyebilir. Yani örgütün bakış açısına göre yapmaya çalıştığı şey çalışan tarafından aynı şekilde algılanmayabilir. Burada devreye giren üçüncü olarak ifade ettiğimiz bu ilişkinin ne kadar uyumlu olduğudur.

Çalışan deneyimini iki taraftan da ele alıyor olmak hem örgütün hem de çalışanın yararına olacaktır. Çalışan deneyiminin tasarımı ve çalışan beklenti, ihtiyaç ve isteklerinin uyumlu olması gerekmektedir. İşte bu nedenle çalışan deneyiminin tasarım süreci sadece çalışanlar düşünülerek değil onlarla birlikte yapılmalıdır. Çalışan deneyimi çalışanlarla birlikte tasarım sürecinde şekillenmektedir. Bu tasarım örgütün çalışanlarıyla ilgili yeterli bilgiye sahip olmadan yapılması güçtür (Morgan, 2017).

Çalışan deneyimi her birey için farklı bir süreçtir. İnsanlar duygu ve tutumlarıyla hareket eden ve düşünen varlıklar olduğu için kişiden kişiye bu sürecin farklı beklenti, istek ve ihtiyaçlara neden olduğunu söyleyebiliriz (Farndale, Kelliher,2013). Her bireyin farklı tutum ve davranışları olduğundan

örgütler için bu tasarımı yapmak zorlu bir süreçtir. Çalışan deneyimi konusunda teknolojik, kültürel ve fiziksel çevre faktörlerinin kişiden kişiye önem derecesi değişebilir. Her bireyin önemsediği ve değer verdiği öncelikler farklı olabilmektedir. Burada da örgütlerin kendi çalışanlarına dair analiz yapması gerekmektedir. Örneğin işgücü devir hızı genç çalışanlarda daha yüksekse demek ki kurum içinde genç kuşağın iş arayanlar olduğunu gözlemleyebiliriz. Buradan da içerdeki çalışan çeşitliliğine hitap etmeyen bazı faktörler olduğu sonucu çıkarılabilir. Çalışan deneyimini tasarlamak için örgütün içindeki analizlerden beslenmek gerekir (Morgan, 2017).

Çalışan deneyimi tasarımı çalışanın merkezde olduğu bir düşünce yapısıyla ele alınmalıdır. Çalışan deneyimi çalışanların deneyimlerinin kalitesi, genel iş tatmini, çalışan bağlılığı gibi faktörleri kapsamına almaktadır. Bu nedenle iyi bir çalışma deneyimi oluşturmak için önceliklerin değişerek çalışan işveren ilişkisinin yenilenmesi gerekmektedir. Bu da geleneksel çalışan ve işveren ilişkisine olan bakış açısını geride bırakmakla mümkün olacaktır. Çalışan deneyiminin stratejik amacını, çalışanlara özenli bir deneyim sunmak şeklinde ifade edebiliriz. Plaskoff (2017) 'e göre, bu süreç çalışanın örgüte katıldığı an başlayarak işten ayrıldıktan sonra da devam etmektedir. Bu deneyimi kişinin sadece çalıştığı zamanlara ait olarak düşünmek eksik bir ifade olacaktır. Bu deneyim sürecinde çalışanın temas ettiği ve etkileşimde bulunduğu her alan etkili olacaktır (Plasskof, 2017).

Bu tasarım sürecinde kurumdaki bütün çalışanlara hatta adaylara hitap eden bir süreç ve bütün bunların kurumun geneliyle uyumlu olması gerekli olan bir başka zorluktur. Çünkü burada tasarımın hem kurumdaki çalışanlarla uyumlu olması hem de kurumun faydasıyla da uyuşması gerekmektedir (Abhari, Bhullar, Le, Sufi, 2023).

Bu tasarımı yaparken önemli olan odak noktasını daraltmak olacaktır. Sürdürebilir hale getirmek için tasarım başlangıcında ele alınan alanların önem ve aciliyeti göz önünde bulundurulabilir. Bu tasarımların örgütün kültürüyle uyumlu olması, uyarlanabilmesi sürdürülebilirdik açısından önemlidir (Tetzlaff, McLeod, 2016).

Çalışan deneyimi kavramı uzun bir süreci kapsadığından yani çalışanın o işle ilgili düşüncelerinin şekillenmeye başladığı andan itibaren başlar. Bu sebeple yapılan bazı değişiklikler anlık olarak motivasyonu yükseltiyor olsa da uzun vadede iyi bir çalışan deneyimi sunabilmek için sürdürülebilir, çalışan ve işveren beklentilerinin uyumlu olduğu bir tasarım yapılmalıdır.

Çalışan deneyimi örgütün kültürüne ve bu kültürün yapısından etkilenerek ilerleyen sürecin tamamını kapsamaktadır. Her çalışan için çalışan deneyimi özneldir. Örgütün sunduğu her imkân ya da çalışma koşulları her çalışan için aynı deneyimi ifade etmez. Bu o deneyimin farklı departmanlara ya da unvanlara ne kadar etkili olduğuyla ilişkilidir. Bu yüzden çalışan deneyimi tasarımının her çalışana hitap ediyor olması çok önemlidir (Batat, 2020).

Günümüzde çalışma hayatında birden fazla kuşak oluşturmaktadır. Bu kuşakların genel anlamda çalışma hayatından beklenti ve istekleri de farklılaşmaktadır (Plasskof, 2017). İşgücünün niteliklerinin değişmesiyle birlikte iş hayatındaki çalışan beklenti ve ihtiyaçları da değişmiştir. Teknolojik gelişmeler, yaşanan olaylar, işveren çalışan ilişkisine bakış açısının değişmesi gibi nedenler de bu değişimin bir parçasıdır. Bu değişim sürecinin hızlandırıcı etkisi dünyanın bir pandemi sürecinden geçmiş olması olabilir. Çünkü pandemi döneminde çalışanların rahat ve güvende hissetmeye ihtiyacı vardı (Abhari, Bhullar, Le, Sufi, 2023).

Dünyanın her alanda mücadele ettiği pandemi dönemi çalışma hayatında da değişimlere neden olmuştur. Çalışan deneyimi kavramı örgütün üretim ve bağlılık unsurlarını da etkileyen bir faktör haline gelmiştir (Shambi, 2021). Pandemi döneminde çalışanlar sağlığını korumak amacıyla güvende hissetmek için çalıştığı kurumlardan destek bekledi. Teknolojik imkanlardan yararlanan firmalar bu süreçte dijitalleşme konusunda daha önde oldukları için evden çalışmaya daha hızlı adapte oldular ancak bu dijital ortama işlerini aktaramamış olan firmaların çalışanları salgın sürecinde ofise gitmesine, ofise gidemediği zamanlarda da evden çalışamadığı için işlerin aksamasına neden oldu. Pandemi döneminin bitmesiyle birlikte çalışma hayatında kalıcı etkiler bıraktığını gözlemleyebiliriz. Esnek ve uzaktan çalışma koşullarının firmalarda eskisinden daha geniş bir yelpazeye ulaştığını söylemek mümkün olacaktır. Geleneksel bakış açısını pandemi sürecinin biraz yumuşattığını söyleyebiliriz.

Pandemi döneminden sonra bazı çalışanlar sağlık ve güvenlik gibi durumlar tehlikede olduğunda da rahat çalışabileceği iş arayışına girmişlerdir. Pandemi süreci de iş yaşamının getirdiği beklenti ve ihtiyaçların değişimine neden olmuştur. Bu sebeple günden güne çalışan deneyimi tasarımının önemi ortaya çıkmaktadır.

Genel olarak kurumsal firmalarda insan kaynakları departmanı işe alım, performans yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer planlaması, ücretlendirme ve yan haklar gibi fonksiyonlara sahiptir. Günümüz insan kaynağı politikalarında bu fonksiyonların etkisinin çalışanın işe karşı duyulan tatmin ve bağlılık unsurlarını da etkilediği fark edilmiştir. İşe alım sürecinden işten ayrılma sürecine ve hatta sonrasını da etkileyen bu fonksiyonların tamamı çalışan deneyimini kapsamaktadır. Bu çerçevenin bütünüyle bakıldığında iyi bir sonuç verebilmesi için insan kaynakları politikalarıyla eksiksiz olarak desteklenmesi gerekmektedir. Çalışan deneyiminin bileşenleri olarak fiziksel ortam, kültürel ortam ve teknolojik ortam ele alınmaktadır. Bu bileşenlerin bütünü çalışan deneyimini oluşturmaktadır (Harlianto, 2023).

3.2 Çalışan Deneyimi Modelleri

Literatürde çalışan deneyimi üzerine yapılan çalışmaların sayısı az olmakla birlikte ortaya konulan çalışan deneyimi modelleri sayısı da azdır. Ele alınan modeller tarih sırasına göre IBM ve Globforce (2016), Bersin, Flynn, Mazor, Melian (2017) 'e göre, Maylett ve Wride (2017) tarafından yayınlanmış, Morgan tarafından tasarlanan (2017) modellerdir (Lipka, 2023).

3.2.1 IBM ve Globforce (2016) Çalışan Deneyimi Modeli

IBM ve Globoforce (2016), çalışan deneyimini çalışanların örgütle olan etkileşimleri sonucunda işle ilgili elde ettiği deneyimlerin çalışanda oluşturduğu algı olarak tanımlamaktadır. (Uchil, 2022) IBM ve Globforce (2016) modelinde çalışan deneyimi adına yapılan ve modelleştirilen ilk çalışmalardan biridir (Lipka, 2023). Çalışan Deneyimi Endeksi (2016) beş bileşeni ele almaktadır. Bu bileşenler aidiyet, amaç, başarı, mutluluk ve enerjidir. Bu modele göre verimlilik ve çalışan bağlılığı çalışan deneyiminin önemli faydalarındandır (Uchil, 2022).

3.2.2 Bersin, Flynn, Mazor ve Melian (2017) Çalışan Deneyimi Modeli

Bersin ve ark. (2017) tanımına göre çalışan deneyimi devamlı olarak geri bildirim, eylem ve izleme gerektiren çalışma hayatına bütünsel bir bakış açısıdır (Uchil, 2022). Bu modelle birlikte örgütlerin, çalışan memnuniyeti ve katılımı, çalışan sağlığına olumlu etkisi olan tüm faktörleri dikkate alması gerektiği ifade edilmektedir (Nyman, 2023).

Bersin ve ark. (2017), çalışan deneyimi modelinde beş boyut bulunmaktadır. Bu boyutlar anlamlı iş, örgütsel destek, pozitif çalışma ortamı, gelişim fırsatı ve liderliğe güven şeklindedir (Lipka, 2023). Anlamlı iş boyutu çalışanın bireysel özgürlüğü, kendin için en iyisini seçebilmesi, küçük ve kendine yeten ekiplerin varlığı, dinlenmek için olan zamanıyla ilgilidir. Örgütsel destek ise şeffaf hedefler, koçluk, organizasyonel gelişim için olan yatırımlar ve performans yönetimini kapsamaktadır. Pozitif çalışma ortamı uyarlanabilir iş yeri, insani çalışma ortamı, takdir kültürü ve adil, kapsayıcı ve çeşitliliklere sahip olan bir çalışma ortamını ifade etmektedir. Büyüme fırsatları ise çalışanlara sunulan gelişim fırsatlarının çeşitliliği ve kolaylığıyla ilgilidir. Son olarak güvenilir liderlik; liderin dürüst ve açık olması, ilham vermesi, misyon ve amaçları kapsamaktadır (Uchil, 2022).

İşin anlamlı olabilmesi için öncelikli olarak iş için doğru kişinin seçilmiş olması gerekmektedir. Bunun ardından çalışana başarılı olabilmesi için gereken diğer unsurlar sağlanmaktadır. Çalışanlar kendisinden beklenenleri bildiğinde ve yanlarında güçlü bir yönetici olduğunu hissettiklerinde kurumun misyon ve değerlerini daha fazla benimsemektedir. Örgütün sahip olduğu kültür kişinin işi ile olan uyumu, işin anlamlı olmasında önemli bir faktördür. İyi bir çalışan deneyimine sahip olmak isteyen

örgütler en önemli değerin çalışanlarının sahip olduğu yetenek ve enerji olduğunu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Savla, 2020).

3.2.3 Maylett ve Write (2017) Çalışan Deneyimi Modeli

Çalışan deneyimi düşüncesi, kişinin işini yerine getirirken sahip olduğu duygusal, bilişsel ve davranışsal faktörlerle olan etkileşimini ve bu etkileşimin çalışan tarafından nasıl algılandığıyla ilgilidir. Bu etkileşimler geçici hisler bırakıyor olsa da çalışanın işle ilgili deneyimleri üzerinde büyük bir etkiye sahip olabilmektedir (Lipka, 2023).

Örgütlerin iyi bir müşteri deneyimi sunabilmesi için öncelikli olarak iyi bir çalışan deneyimi tasarımı yapması ve uygulaması gerekmektedir. Çalışan deneyimi ise çalışanların örgütle ilgili olan bütün etkileşimlerinin sonucunda meydana gelen algıları kapsamaktadır. Bu deneyimlerin olumlu ya da olumlu sonuçlanmasında kişisel değerlendirmeler etkilidir. Sağlanan her fırsat ya da her koşul her çalışan için aynı durumu ifade etmemektedir. Aynı iş yerinde, aynı koşullarda çalışan iki kişinin çalışan deneyimine ilişkin düşünceleri farklı olabilmektedir.

Çalışan deneyiminin asıl konusu çalışanların bu deneyimleri nasıl algıladıkları ve kişisel olarak oluşturdukları beklentilerini karşılayıp karşılamamasına göre yaptıkları değerlendirmelerle ilgilidir. Çalışan deneyimini deneyimler, beklentiler ve algının toplamı oluşturmaktadır (Maylett, Wride, 2017).

3.2.4 Morgan (2017) Çalışan Deneyimi Modeli

Morgan çalışan deneyiminin örgütün şu an ve gelecekte yapacağı her şeye ilişkin olarak 3 temel boyutu kapsadığını ifade etmektedir. Bu üç temel boyut fiziksel ortam, teknolojik ortam ve kültürel ortamdır. Çalışan deneyimi, bu ortamlardan etkilenerek içinde yer almak istediği bir organizasyon tasarımı olarak tanımlanmaktadır. Çalışan deneyimi bu süreç içerisinde devamlı olarak fiziksel, teknolojik ve kültürel ortamlardan etkilenmektedir (Morgan, 2017).

3.3 Çalışan Deneyimi Boyutları

Çalışan deneyiminin alt boyutları olan fiziksel, teknolojik ve kültürel ortam bütünüyle çalışan deneyimini oluşturmaktadır. Bu boyutlardan biriyle ilgili elde edilen olumlu ya da olumsuz bir deneyim çalışan deneyimi üzerinde etkiye sahiptir.

3.3.1 Fiziksel Ortam

İnsanın içinde bulunduğu ortam onun duygu durumunu etkileyen bir faktördür. Örneğin ortamdaki renklerin canlılığı mutluluğu teşvik edebilirken kötü bir gürültü rahatsız hissetmeye, radyoda

çalan bir şarkı heyecanlanmaya ya da yayları batan bir yatak konforsuz hissetmeye sebep olabilir (Bilgin, 1995).

Çalışanlar, çalıştıkları yerle duygusal bir bağ kurarlar (Rothe, Sarasoja, Heywood, 2015). Beyaz yakalı ve iş yerinde çalışan kişilerin çoğunluğu haftada yaklaşık 40 saatini ofis ortamında geçirmektedir. Yapılan bazı çalışmalar da bu çalışılan ortamın sıcaklık, soğukluk, havadar olması, aydınlatma ve ışık alma derecesi gibi ofisin sahip olduğu çalışma koşullarının kişiyi psikolojik, sosyal ve fiziksel açıdan etkilediği öne sürülmüştür (Hoşten, Dalbay, 2018). İş yeri, bireylerin çalışmak için bulunmak zorunda olduğu fiziksel ortamı ifade etmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte yeni çalışma ortamları ortaya çıkmıştır. Firmalar esneklik ve maliyet gibi önemli olan unsurlar dolayısıyla çalışma ortamlarında değişim arayışına girmektedirler. Çalışma ortamı, çalışanların işle ilgili deneyimlerini etkilemektedir. Bu etki sonucunda da davranış, tutum ve performans üzerinde de çalışma ortamının etkili bir unsur olduğunu söylemek mümkün olacaktır. Çalışma ortamının koşulları aynı zamanda örgütsel kimliğin de bir sembolü olarak görülmektedir. Çalışma ortamının çalışan deneyimi üzerinde olumlu bir etkisi olabilmesi için iş yeri tasarımının örgüt kültürünü yansıtması da önemlidir (Gerçek, 2022a).

Çalışma ortamının uygun olmadığı durumlar stresin kaynağı haline gelebilmektedir. Kişinin kötü tasarlanmış bir iş ortamında çalışıyor olması daha kolay yorulmasına, performansının kötü etkilenmesine veya çalışma ortamında kendini kötü hissederek uzaklaşma ihtiyacı hissetmesine neden olabilmektedir (Can, A.Azizoğlu, M.Aydın, 2015). Ancak çalışan deneyiminin alt boyutu olarak ele alınan fiziksel ortam, kişinin çalışırken bulunduğu görünen ortamın tamamıdır. Çalışma ortamında duvardaki saat de fiziksel ortamın kapsamındadır. Bireyler çalışma ortamında rahat ve konforlu hissetmek isterler. Bu çalışırken ihtiyaç duyduğumuz odaklanmanın gerekliliklerinden biridir. Fiziksel ortamı ofis olarak değil çalışan deneyim merkezi olarak tanımlayabiliriz (Morgan, 2017).

3.3.2 Teknolojik Ortam

Teknoloji günlük yaşamda sürekli kullanılan bir araçtır. İletişim kurmak, ev işlerini yapmak, bir şeyler öğrenmek kısaca işlerimizi yapmak için sıklıkla teknolojiden faydalanılır. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte de yaşam kalitesi ve hayat kolaylığı değişmektedir. Teknolojik bir aracın bozulması günlük işlerin aksamasına neden olabilmektedir. Örneğin cep telefonu bozulan bir kişi iletişim kurmak için başka bir teknolojik cihaza ihtiyaç duyacaktır. İletişim için başka bir teknolojik aracının olmadığını varsayarsak kişi günlük hayatında zorluk yaşayabilir. Telefonun bozulduğu gün çevrimiçi bir toplantısı varsa ona katılım sağlayamayacağından günlük işleri aksayabilir. Bu sadece bir örnektir çünkü günlük yaşantımızda teknolojiden sıkça faydalanırız. Faturalarımızı ödemek, çalışma hayatında kullandığımız yazılımlar ve hatta işe giriş çıkış yaparken kullandığımız turnike sistemleri de teknolojiye olan bağlılığımızın basit örnekleridir (Morgan, 2018).

Dünyadaki teknolojik gelişmelerle birlikte yeni çalışma koşulları ortaya çıkmış ve çalışanların teknolojik deneyimleri dikkat çekici bir unsur haline gelmiştir (Abhari, Bhullar, Le, Sufi, 2023). Günümüzde teknolojik gelişmeleri sürekli olarak takip etmeyen, değişime ayak uyduramayan ya da elindeki teknolojiyi geliştirerek bir fark yaratamayan firmaların piyasadaki rekabet imkanları da olumsuz etkilenmektedir. Yeniliğe ve değişime açık olan bir firmanın teknolojiyle güçlendirilmiş çalışanları olmalıdır (L. Daft, 2015) .

Morgan teknolojik ortamı örgütün merkezi sinir sistemi olarak tanımlamıştır. Bu tanımlamanın üzerine Josh Bersin Company (2021) tarafından yayınlanan bir araştırmayla çalışan deneyiminin sürdürülebilir bir hale gelebilmesi için teknolojinin önemli bir etken olduğu düşüncesini desteklemiştir. Teknoloji, örgütün diğer alt boyutlarını da destekleyen bir etkiye sahiptir (Moganadas, 20222).

Firmaların uzun vadedeki gelişimini destekleyen faktörlerden biri teknolojidir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte değişen ve gelişen insan kaynakları uygulamaları günlük çalışma hayatında bazı çalışanların sahip olduğu avantajlardan biridir. Şirketlerin kullandığı yazılım ve cihazlar teknolojik ortam kapsamındadır. Buna örnek olarak bordro için kullanılan yazılımları ya da şirketlerin kendileri için tasarladığı, tasarlattığı uygulamaları örnek verebiliriz. Bu uygulamalarda birlikte çalışanların işleri kolaylaşmakta ve çalışanların motivasyonları yükselebilmektedir. İşverenlerin çalışan deneyimi tasarımlarını şekillendirirken teknolojik imkanlarını da göz önünde bulundurması gerekir (Chadwani, Shah, Shaikh, 2021).

İş yerinde sağlanan teknolojik imkanları görmek için bu fırsatların bütün çalışanlara sunulup sunulmadığına bakılabilir. Sunulan bu imkanların kişisel hayatta kullanmak için tercih edilecek araçlar olup olmaması da önemlidir. Yani iş yerinin sunmuş olduğu teknolojik araçlar kişisel hayatta da kullanmayı tercih edeceğimiz ürünler olması gerekmektedir. Tüketici olarak kullanılan ürünler yani tüketici sınıfındaki ürünlerin iş yaşamında sunulması teknolojik deneyimler için önemli bir faktör olabilmektedir. Burada önemli olan başka bir konu da sunulan imkanların fazlalığı ne niteliğinden ziyade çalışanın istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak seviyede olmasıdır. Bu dengeyi tutturabilmek hem çalışan deneyimini iyileştirmek hem de maddi kaynakları doğru kullanabilmek için önemli bir unsur olacaktır. Çalışan deneyimini iyileştirmek ve olumlu bir avantaja çevirmek isteyen kurumların öncelikli olarak bunu gerçekleştirebilmek için araçlara ihtiyacı vardır. Teknoloji işin her alanını etkileyen bir araçtır. Hızla değişen dünyada yeniliklere ayak uydurabilmek, değişimi yakalayabilmek için kurumların teknolojik imkanlarına yatırım yapması faydalı olabilmektedir (Morgan, 2018).

Teknolojik gelişmeler ve araçlar çalışma hayatında sadece performans ve verimliliği değil bununla birlikte yaratıcılığın, yeni fikirlerin ortaya çıkmasına ve iş yükündeki dengeleri değiştirmektedir. Ancak teknolojinin günden güne değişim yaşayan dünyanın üzerinde etkisi olan birçok

unsurlardan biridir. Çalışan deneyiminde kişiler teknolojik etmenleri daha çok önemsese bile bunun öncesinde ve bununla birlikte dikkat edilmesi gereken başka etkenler de bulunmaktadır (Morgan, 2017). Firmalar dünyada yaşanan pandemi ile birlikte çalışma hayatındaki hızlı değişime de ayak uydurmak için teknolojinin başarıyı kolaylaştıran önemli bir unsur olduğunu fark etmişlerdir. Teknolojinin kolaylaştırıcı etkisiyle birlikte çalışan deneyimi tasarımına verimlilik için ihtiyaç vardır (Shambi, 2021).

3.3.3 Kültürel Ortam

Kültür kavramıyla ilgili örgüt kültürüne ilişkin algıların 1940'lı yıllarda çalışanların kurumlarla ilgili düşüncelerle ortaya çıktığını söyleyebiliriz. Örgüt kültürü kültürün bir alt boyutuyken aynı zamanda toplumsal değer ve inançlara dayanmaktadır. Deal ve Kennedy (1982) örgüt kültürünü "davranış düzenleyicisi" olarak tanımlarken Williams ve Quchi (1983) belirli bir grup ve zaman dilimi içerisinde geçerliliğe sahip olan algılanan anlamamlar bütünü olarak tanımlıyor. Schein (1984) ise örgüt kültürünü bir topluluğun kendi arasında toplanması ve dış çevreyle uyum sürecinde karşısına çıkan problemleri çözerken ortaya çıkardığı inançlar bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Örgüt kültürü, kültürün ait olduğu örgüte ilişkin işlerin yürütülme süreci ve bu sürecin tamamlanmasıyla ortaya çıkan sonuçları etkileyen değer, norm, davranış, inanç, gelenek ve insanların arasındaki ilişkilerin etkisi olarak ifade edilebilir. Kısaca örgüt kültürünü o örgüte ait olan kişilerin birbirleri arasında yarattığı ve paylaştığı sosyal değer, standart, norm, inanç ve anlayışlar olarak özetleyebiliriz (Saruhan, Yıldız, 2017).

Örgüt kültürü, o örgütün hem örgüt içindeki hem de örgütün dışında meydana gelen olaylarda nasıl bir tepki vereceğine ya da daha açık bir ifadeyle karşılaşılan zorluklarda nasıl bir çözüm yolu izleneceğine ya da nasıl hissedileceği konusunda çalışanlara yön veren ve örgüte katılan üyeye de öğretilen bir kavramdır. Çalışanların bu kültürü benimseyebilmesi için bu kültürün kişisel çıkarlar yerine ortak çıkarlar doğrultusunda şekillenmesi gerekmektedir. Böylelikle örgüt kültürü, çalışanların bir aidiyet duygusuna sahip olmasını desteklemektedir. Bununla birlikte çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisiyle örgütü bir arada tutmaktadır (Dinç, 2015). Bu karşılıklı etkileşim sonucunda da örgüt içindeki kültürü oluşturan ve etkilenen de insanlar olduğundan örgüt kültürü çalışanlardan, çalışanlar da örgüt kültüründen etkilenmektedir. Örgüt kültürü çalışanlar değiştiğinde bile farklılık göstermeyebilir (Özkalp, Kırel, Cengiz, 2006).

Kültürel ortam fiziksel ve teknolojik ortamdan farklı olarak kişinin hissederek deneyimlediği çalışan deneyiminin bir başka alt boyutudur. Buna örnek olarak çalışanın işe giderken duyduğu heyecan ya da işe gitmek istemediğinde vücudunda oluşan kötü hisler verilebilir.

Çalışanlara kültürel ortamda iyi bir deneyim sunulabilmesi için bu kültürün çalışan esenliğini öncelikli olarak ele alıyor olması, üst düzeydeki yöneticilerin koç veya mentor olarak çalışanlarla bir ilişki içinde oluyor olması, çalışanlara adil davranılıyor olması, öğrenme ve gelişim için gerekli kaynakların çalışana sunuluyor ve teşvik ediliyor olması, kurum içerisinde farklılıkları kapsayan ve katılımı destekleyen bir yapı olması, çalışanların kendini kurumun bir parçası hissediyor olması, kurumun makul amaç ve hedeflere sahip olması, herkesin kurum içerisinde kendini değerli hissediyor olması ve kurumun itibarinin çalışan ve toplum açısından da olumlu bir konumda olması gerekmektedir (Başaran, 2021). Örneğin çalışan katılımının başarıyla uygulandığı bir kurumda çalışanlar yeteneklerine güvenirken kurum kültüründe de bu süreç çalışan için öğrenme ve gelişme süreci olarak görülür. Çalışan katılımının desteklenmesinin asıl amacı çalışanları öğrenme ve gelişmeye teşvik etmek aynı zamanda da çalışana fikirlerinin önemsendiğini hissettirmektir (McGregor, 1960/1970).

Morgan (2017), kültürel ortamı basitçe duyguları yaratmak için sahip olduğu algı ve değerler olarak tanımlıyor ve iyi bir örgüt kültürüne sahip olmak için sahip olunması gereken on tane özellik olduğunu ekliyor. Bu özellikleri şu şekilde sıralıyor;

- Şirketin olumlu bir imaja sahip olması

- Çalışanların kendini değerli hissetmesi,

- Örgütün meşru amaç, vizyon ve misyona sahip olması,

- Çalışanların kendini ekibin parçası olarak görmesi,

-Çalışanların bu kültürün gelişmesine yönelik tavsiyelerde bulunması,

-Örgütün örgüt içinde yeni şeyler öğrenmek, uygulamak ve bu sürecin sürdürülebilir olması için gerekli kaynakları temin edebiliyor olması,

-Örgüt içinde adaletin sağlanıyor olması,

-Çalışanların esenliği ve sağlığının bu kültür oluşturulurken ele alınması

Örgüt kültüründe önemli olan sadece çalışanların bakış açısı değildir. Burada dışarının örgüte, kuruma bakış açısı da önemli bir etkendir. Olumlu imaja sahip olan örgütlerde kişilerin çalışma isteğinin daha yüksek olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü iş yerinde olumlu deneyimlere sahip olan insanlar bunu çevreleriyle paylaşırlar. Bu da kuruma olan algı üzerindeki etkenlerden biridir (Morgan, 2017). Eski bir çalışanın söylemleri ya da internette kurumla ilgili yer alan bir haber de örgüt kültürüne olan deneyimin etkenlerinden biridir (Plasskof, 2017). Günümüzde sosyal medya üzerinden çoğu firmalar kendi örgüt kültürlerini belli edecek bilgiler paylaşıyorlar. Bu esnek çalışma modelleri ya da doğum günü izni gibi fırsatların sağlandığı yönünde bir haber ya da paylaşılan iş ilanlarının aşağısında bir dipnot olarak

karşımıza çıkabiliyor. İş ilanında gördüğümüz bu seçenekler bile kişilerin kafasında örgüt kültürüne dair bir deneyim yaratmaktadır. Bu fırsatlara göre de o örgüte olan bakış açısı veya çalışma isteği şekillenebilmektedir.

İş yerinin sahip olduğu örgüt kültürü, insan kaynakları yönetiminde stratejik uygulamalarla işgücü devrinin yüksek olması ve çalışan bağlılığın azalması gibi sorunlara çözüm yolu olabilmektedir. Örgüt bağlılığı örgüt kültürüyle ilişkilidir. İş yerine bağlılığı yüksek olan çalışanların genellikle iyi bir iş yeri ortamına sahip olduğunu gözlemleyebiliriz. Bu deneyimin iyileştirilmesi birçok farklı sonucu olduğu gibi bağlılığı da olumlu etkileyen bir durumdur (Shenoy, Uchil, 2018).

Geleneksel işveren ve çalışan ilişkisine sahip örgütlerin iş gücü devrinin yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Bu da başarıyı etkileyen önemli unsurlardan biridir (Özkalp, Kırel, Cengiz, 2006). Örgütün sahip olduğu bu kültür çalışanlara davranış biçimi, ortaya konan ürün ve hizmetlerle birlikte çalışanın da işini nasıl yaptığını etkilemektedir. Kültürün bir başka özelliği ise bu alanla ilgili bir çaba harcanmasa dahi var olması olarak ifade edebiliriz (Morgan, 2017).

Çalışan deneyimi tasarımının performans ve verimlilik konusunda kültürün bakış açısında önemli olan nokta performans yönetiminin bireysel değil ekip odaklı ele alınması olacaktır. Çünkü iş süreçleri bireysel katkılarla ekip çabasını ortaya koymaktadır. Adil bir performans değerlendirme ve yönetim süreci çalışanların bağlılığını ve motivasyonunu arttıracaktır. Çalışanın kattığı değeri ya da çabasını değerli görüyor olması ve bunun fark edildiğini hissetmesi çalışan deneyimi sürecini olumlu etkileyecektir (RaymondSMITH, 2019).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
IV. KAVRAMLAR ARASI İLİŞKİLER

4.1 İş Yaşam Dengesi ve Esenlik Arasındaki İlişki

Esenlik kavramı kişiden kişiye değişiklik gösterebilen bir algıdır. Her kişi ve o kişinin hayatı için esenliğin tanımı farklıdır. Aynı hayat koşullarına sahip olan insanların esenliği aynı durumda olmayabilir. Hayatta elde edilen deneyimler her birey için farklı şekilde yorumlanır, değerlendirilir ve tatmin duygusu oluşturur.

Çalışanlar hayattaki farklı rollerini yerine getirme çabası fiziksel ve psikolojik olarak strese neden olur. Sahip olunan bu farklı rollerin göz önünde bulundurulmadan iş ve iş dışındaki yaşamda alınan kararlar, kurulan düzen kişinin yaşamındaki denge durumunu olumsuz etkiler. Bu da kişinin esenliğini etkileyen bir durumdur (G. Genç, Genç, Gümüş, 2016).

Hayatlarında iş yaşam dengesini sürdürebilen çalışanların bu dengeyi sağlayamayan çalışanlara göre mutlu, sağlıklı ve performansının yüksek olma ihtimali daha yüksektir. Bu etkiler sadece iş yaşam dengesinin sağlanıyor olmasıyla ilişkili değildir. İş yaşam dengesiyle birlikte kültürel, örgütsel ve finansal etkenler de kişinin esenliği üzerinde etkilidir (Yiğit, 2021).

İş yaşam dengesi kişinin hayatından elde ettiği genel yaşam doyumu üzerinde de etkilidir. Yaşam doyumu da esenliğin alt boyutlarından biridir. Bu nedenle iş yaşam dengesi ve esenlik arasındaki ilişkinin karşılıklı olarak etkileşim halinde olan iki faktör olduğunu söylemek mümkün olacaktır. İş yaşam dengesizliği sonucunda kişinin yaşam doyum düzeyi azalabilir bu da kişinin esenliği üzerinde olumsuz bir etkiye sebep olabilmektedir. Bununla birlikte kişinin esenliğini etkileyen farklı bir boyutta meydana gelen olumsuz bir durum esenliğin azalmasıyla yaşam doyum düzeyinin düşmesine neden olacaktır. Bunun sonucunda da kişinin yaşam doyumunun azalmasıyla stres düzeyi yükselebilmektedir. Bu karmaşık görünen etkiler sonucunda da stres kişinin işe odaklanamamasına, motivasyonunun azalmasına ve belki de işin yetişmemesinden kaynaklı olarak iş dışındaki yaşama müdahalesini meydana getirecektir.

Kişi için yaşamı kişisel ve iş yaşamının birleşimiyle oluşur. Kişinin hayatındaki hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi, yakın sosyal ilişkilerinin iyi olması, hayat konforu gibi etkenler iş yaşam dengesini etkileyen unsurlardandır. İş yaşam dengesi kişinin hem iş hem de iş dışındaki yaşamından tatmin olmasıyla ilgilidir. İki taraftan da alınan tatmin düzeyi iş yaşam dengesini ortaya çıkarmaktadır.

İş yaşam dengesinin sağlanamadığı durumlarda olumsuz davranışlar, fiziksel veya psikolojik sorunlar meydana gelebilmektedir. Kişi iş yaşam dengesini sağlayamadığı durumlarda zaman ve enerji

açısından farklı rollerini yerine getirirken zorluk yaşar. Bu yaşadığı zorluk strese neden olur (Kurtuluş, Yıldırım Kurtuluş, Birel, Batmaz, 2023).

İş yaşam dengesinin sağlanamıyor olması kişinin performansında, çalışma hayatından elde ettiği iş tatminde, yaşam doyumu ve kalitesinde azalmaya sebep olmaktadır. Bu denge durumunun sağlanamıyor olması aynı zamanda kişinin dengeyi sağlamak için daha da fazla çaba harcamasını gerektirdiğinden yoğun strese de sebebiyet vermektedir. Yoğun stres sonucunda da kişinin psikolojik ve fiziksel sağlığı da etkilenebilmektedir (Altıntaş, Altıntaş ,2023). İş yaşamından dolayı meydana gelen stres düzeyi kişinin esenliğini etkilemektedir. İş ve iş dışındaki yaşamında görev ve sorumluluklarını yerine getirebilen ve bunun sonucunda hayattaki farklı rollerinden zorluk yaşayan değil de mutlu olan insanların diğerlerine kıyasla karşılaştıkları olumsuzluklarla mücadele etme yeteneği daha yüksek olabilmektedir. Kişinin psikolojik esenliğinin yüksek olması da karşısına çıkan ya da maruz kaldığı stresle daha iyi başa çıkabilmesi için de önemlidir (Kurtuluş, Yıldırım Kurtuluş, Birel, Batmaz, 2023).

İş yaşam dengesinin sağlanabiliyor olması, iş ve iş dışındaki yaşamın daha az belki de minimum seviyede çatışıyor olması esenliğin göstergelerinden biri olduğunu söyleyebilmek mümkün olacaktır. İş ve yaşam arasında denge kurabilen çalışanların daha mutlu ve sağlıklı bir yaşam sürebilmesi de mümkün olabilmektedir. Kişinin hayatında sahip olduğu rolleri yerine getirebilmesi ve tatmin olması genel mutluluğunu etkileyen bir faktörüdür. Bir rolün gerekliliklerini yerine getirirken diğerini aksatıyor ya da tatmin olmuyorsa genel yaşam doyumu da etkilenecektir (Butoi, Feneşan, Balint, 2022). İş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde yapılan araştırmalar, kişinin yaşamında sahip olduğu rollerin denge durumunda olduğunda genel yaşamından elde edeceği tatmin düzeyinin daha fazla olmasında etkili olabileceği, bununla birlikte genel sağlık durumlarının da daha iyi olabileceğini ifade etmektedir (Toker, Kalıpçı, 2022).

Literatürdeki çeşitli çalışmalarda çalışma hayatındaki esnekliğin iş özerkliği ve iş performansı üzerinde etkili olduğu ortaya konmuştur. Çalışma süresinin ve koşullarının esnek olması halinde iş yaşam dengesinin sağlanmasında çatışmaları azalttığı ileri sürülmektedir.

İş yaşam dengesinin iş performansı, iş tatmini ve örgüt bağlılığı ve aynı zamanda çalışan sağlığı, aile yaşamı ve yaşam doyumunu etkilediği ifade edilmektedir. Rollerin çatışmasıyla birlikte ortaya çıkan iş yaşam dengesizliği kişinin esenliğini etkileyen bu unsurları da olumsuz etkilemektedir (Sirgy, Lee, 2018). Denge durumu çalışanın genel olarak sağlığını ve çalıştığı örgüte ait örgütsel sonuçları da etkilemektedir. Kişinin rolleri arasında çatışma yaşıyor olması duygusal olarak tükenmesine ya da tükenmiş hissetmesine sebep olabilmektedir (Giancaspro, Gemmano, Manuti, 2023). Kişinin bu olumsuz duyguları uzun süre taşıması fiziksel ve psikolojik sağlığını da etkilemektedir.

4.2 İş Yaşam Dengesi ve Çalışan Deneyimi Arasındaki İlişki

Çalışma hayatında dijitalleşmenin artışıyla insan kaynakları politikalarında da çalışan deneyimi tasarımı günden güne önem kazanmaktadır. IBM ve Globoforce 2017 yılında raporladığı ortak yürütülen bu araştırmada çalışan deneyimleri daha yüksek olan firmaların %122 oranında diğer S&P 500 listesinde olan firmalara göre daha iyi performans gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışma aynı zamanda insan kaynakları politikalarına yönelik yapılan uygulamalarda yönetici ve yöneticinin aynı zamanda mentor olabilmesi, geri bildirim, iş yerindeki ilişkiler ve iş yaşam dengesinin önemini vurgulamaktadır (Malik, Budhwar, Mohan, 2023).

İş yaşam dengesi kavramının son yıllarda popülerleşmesinin ve öneminin artmasının büyük nedenlerinden biri de çalışma hayatındaki yerini günden güne genişleten esnek çalışma uygulamasıdır. Esnek çalışma fırsatlarıyla firmaların rekabeti bir değişim yaşamış ve çalışma hayatını kolaylaştırıcı teknolojilerin önemi ortaya çıkmıştır (Maxwell, 2005). Pandemi dönemiyle birlikte esnek çalışma uygulamaları ve çalışan deneyimini olumlu etkileyecek politikalarda değişim yaşanmıştır. Çalışanlarına değerli hissettiren firmaların rekabet gücü de yükselmektedir. Bu dengenin çalışanlara sunulabilmesi için de iyi bir çalışan deneyimi tasarımının yapılması gerekmektedir. İyi bir çalışan deneyimi tasarımının örgütün kültürüyle uyumlu olması gerekmektedir. Uyumlu olduğu takdirde bu süreç tutarlı ve sürdürülebilir hale gelecektir. İş yaşam dengesinin sağlanmasında önemli olan etkenlerden biri de bu dengenin sürdürülebilir ve kültürle uyumlu bir konumda olmasıdır.

Kişinin işle ilgili olumlu deneyimlere, duygulara, tutumlara sahip olması iş yaşam dengesini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Bakan, Özyaşar, Demirbanka, 2022). Bu karşılıklı ilişkide hem çalışan deneyimi hem de çalışan deneyimi birbirlerinin belirleyicisi hem de etkilenen bir sonucu olabilmektedir. Güçlü bir çalışan dengesi algısı oluşturarak esenliğin pozitif yönde etkileneceğini söyleyebiliriz. Güçlü bir çalışan deneyimi algısı oluşturmak için de çalışanların iş hayatı ve iş hayatı dışındaki ihtiyaç ve taleplerini karşılayabiliyor olmak ve bu iki yaşantı arasında da dengeyi sağlayabilmelerine destek olabilmek gerekmektedir (Rasca, 2018). İş yaşam dengesi örgütün kültürüyle ilişkili bir kavramdır. Örgütün sahip olduğu politika ve uygulamalar bu dengenin oluşması ya da sürdürülebilir bir hale gelmesi için destekleyici bir konumda olabilir. Tam tersi yine kültür bu dengenin sağlanamamasının temel unsuru da olabilmektedir (Guest, 2023). Dengenin sağlanamadığı durumlarda kişinin işle ilgili sahip olduğu motivasyon da düşmektedir. Bu da ait hissedememek, çalışmak istememek gibi sonuçlar meydana getirmektedir. Kişinin iş yaşam dengesini sağlayamadığını düşünmesi çalışan deneyimini etkileyen önemli faktörlerden biridir. Kişi iş yüzünden iş dışındakini hayatından tatmin olamıyorsa işle ilgili güzel duygular beslemesini beklemek pek mümkün olmayacaktır. İş yaşam

dengesi de tıpkı çalışan deneyimi gibi uzun süreli bir gözlemin sonucudur. Bu yüzden de her ikisinin de uzun vadeli ve iyi bir sistemle sağlanıyor olması gerekecektir.

İyi bir çalışan deneyimi yaratmak için örgütün kendi çıkarlarıyla çalışan çıkarlarının örtüştüğü ve birbirini desteklediği bir tasarım yapılmalıdır. Çalışanların hayat içerisinde farklı rollere sahip olması, iş dışında farklı görev ve amaçlarının olması bu tasarım sürecinin öneminin bir göstergesidir (Başaran, Ünal, 2021). Çalışan deneyiminin bütün çalışanlara hitap ediyor olması ya da bu süreçte farklılıklar için kişiselleştirilmiş bir deneyim sunabiliyor olmak firmalar için önemlidir. Her kişinin beklenti ve ihtiyaçları aynı şekilde değildir. Her çalışanın hayatta iş dışında sahip olduğu roller de aynı nitelikte olmayabilir. Bu nedenle de farklı istek ve ihtiyaçlar meydana gelir.

4.3 Esenlik ve Çalışan Deneyimi Arasındaki İlişki

Birey hedeflediği ya da istediği bir şeyi elde ettiğinde, amacına ulaştığında bunun sonucunda bir doyum elde eder. Bu doyumu da tatmin olarak tanımlayabiliriz. Çalışan bir kişi için hayatın büyük bir çoğunluğu uyurken ve çalıştığı işi yaparken geçmektedir. Bu çalışma süresinde elde etmiş olduğu tatmin düzeyi de kişinin genel mutluluğu üzerinde önemli bir etkendir. Kişinin çalışma hayatında edinmiş olduğu olumlu ve olumsuz duygular elde ettiği deneyimlerle ilgilidir (Saruhan, Yıldız, 2021).

İş yerinde elde edilen deneyimler esenlik üzerinde belirleyici etkiye sahiptir. Esenlik, çalışan deneyimi ve bu deneyim sürecinin ne kadar sağlıklı ve iyi olması ile ilişkilidir. Esenlik yani kişinin iyi olma hali çalışan deneyiminden sadece olumlu anlamda etkilenmemektedir. İş tatmin düzeyi, işle ilişkili kaygı, endişe ve stres düzeyleri de bu ilişkinin kapsamındadır. Çalışan deneyimi süreci esenliği hem olumlu hem de olumsuz anlamda etkileyebilmektedir (Sutton, Atkinson, 2023). Esenlik kavramı çalışma hayatında iş tatmini, çalışma isteği, duygusal refah gibi birçok unsurdan etkilenmektedir. İşle ilgili olumlu deneyimlere sahip olan çalışanların işle ilgili olan esenliğinin daha yüksek olması muhtemeldir. Sunulan her deneyim fırsatı her çalışanın esenliğini aynı şekilde etkilemez. Esnek çalışmanın olduğu bir firma için çalışanların bir kısmı avantajlı hissedip olumlu deneyimlere sahip olurken diğer bir kısmı işin yürütülmesi esnasında kontrol ve seçim konularında zorluk yaşayabilmektedirler. Bu durum kişinin algıladığı esenlikle ilişkilidir (Tuomi, Vanhala, 2006).

İş yerinde elde edilen farklı deneyimler çalışanların duygu durumunu etkileyebilmektedir. Bu deneyimden elde edilen tatmin düzeyi ya da deneyimin kişi için önemi farklılık gösterebilmektedir. Çalışanın duygu durumunu etkileyen durum terfi alması ya da iş yerindeki küçük bir sosyal etkileşim olarak ortaya çıkabilir (Anderson, Kaplan, Vega, 2015). Bu küçük sosyal iletişime çalışanın ofiste doğum gününün kutlanması örnektir. İş tatmininde çalışanın kendini değerli hissetmesi önemli bir etkendir. Kişi kendini değerli hissettiğinde aidiyet duygusu da güçlenmektedir. Kişinin işinden doyum

elde ediyor olması işiyle ilgili olumlu duygulara sahip olduğunu göstermektedir. Doyum düzeyi de olumlu duyguların yoğunluğuna göre değişkenlik göstermektedir (Palabıyık, İşözen, 2021).

. Örgütsel desteğe sahip olduğunu düşünen çalışanların örgüt bağlılığı olumlu etkilenmektedir. Çalışanların iş nedeniyle sahip olduğu stres esenliğini de olumsuz etkilemektedir. Bu stresin azaltılması örgütsel destekle sağlanabilmektedir (Eren, Ece, 2022).

İK politikaları çalışan tarafından olumlu algılanırsa işin kaynaklarına olan bağlılığın ve esenliğin artması gibi imkanlar ortaya çıkar. İş kaynakları kişisel gelişimin çalışana teşvik edilmesi, iş takibi, işle ilgili kararlar almak ve beceri, yetenek özgürce kullanımı gibi durumları kapsamaktadır. Bu imkanlar da esenliğin besleyici etkenleridir.

Esenlik çalışan deneyimi ve sürecin genel olarak iyi olma hali olarak ifade edilebilir. Örneğin performansın yükselmesini isteyen firmaların doğru insan kaynakları stratejileriyle çalışan deneyimlerini iyileştirmeleri gerekmektedir. Bu nedenle esenlik hem bireysel hem de örgütsel anlamda ortaya çıkan sonuçlar için önemli bir etkendir (Sutton, Atkinson, 2023). Çalışan deneyimini hem olumlu hem de olumsuz etkileyen durumlar olabilmektedir. Bi durumun çalışan deneyimine olumlu etkilerinin olmasıyla olumsuz etkileri göz ardı edilemeyecektir. Kişilerin psikolojik olarak iyi olma hali çalışan deneyimi üzerinde olumlu bir etki oluşturabilir. 1998 yılında Barbara Fredrickson tarafından geliştirilen broaden-and-build olarak ifade edilen genişlet-inşa et teorisine göre, olumlu duygularla elde edilen kazanım, beceri ve duygu gibi durumlar daha uzun ömürlüdür. Aynı zamanda da olumlu duyguların üzerinde destekleyici bir etkileri vardır. Bu teoriye göre zihinsel iyi oluş halinin çalışan deneyimi üzerinde olumlu bir etkisi olacağı ortaya çıkmaktadır (Demirhan, Bulgur,2023).

Çalışan deneyiminin tasarımı ve yürütülmesi, çalışan bağlılığı ve mutluluğu konularında büyük bir etkendir (Shenoy, Uchil, 2018). Yaşanan pandemi sürecinin bir sonucu olarak oluşan değişimle birlikte kriz yönetimi için firmaların çalışan deneyimi tasarımında odak noktası üç temel başlıkta; yetenekleri çekmek ve elde tutabilmek, çalışanların performansının arttırılması ve çalışan esenliği şeklinde toplanmıştır (Shambi, 2021). Kişinin esenliği söz konusu olduğunda kişinin hayatta karşılaşmış olduğu olumsuz duygu ve durumlarla mücadele edebilmesi için çalışan deneyimindeki düzenlemelerin bu süreci destekliyor olması önemli olacaktır. Bununla birlikte iyi tasarlanmış bir çalışan deneyimi süreci, kişinin yetenek kazanımı ve öğrenme fırsatlarından da yararlanmasını sağlayarak iş tatmini ve mutluluk düzeylerini de etkileyen bir unsur haline gelecektir (Başaran, Ünal, 2021). Esenlik ve çalışan deneyimi arasındaki ilişki çalışanların iş yerinde kalma süresi üzerinde günden güne önemli bir konuma gelmektedir (Rasca, 2018).

BEŞİNCİ BÖLÜM
V. İŞ YAŞAM DENGESİNİN ESENLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE ÇALIŞAN DENEYİMİNİN ROLÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışan bağlılığını olumsuz yönde etkileyen unsurların tespitinde iş yaşam dengesi ve çalışan esenliğine odaklanmak yardımcı olacaktır. İş yaşam dengesizliği ve çalışan esenliğinin sağlanamıyor olması çalışan bağlılığını etkileyen bir durumdur. Çalışan bağlılığı ise çalışan deneyimi kapsamındadır. Çalışan bağlılığı ve performans gibi çıktılar çalışan deneyiminin ne kadar iyi tasarlanmış ve sürecin ne kadar sağlıklı yürütüldüğüyle ilgili sonuçları gözlemlemek için değerlendirilebilir (L. Lemon, 2019).

Çalışan deneyimi, çalışan deneyimi ve esenlik arasındaki ilişkinin kapsamlı bir bakış açısıdır. Esenlik çalışan deneyimi hem etkileyen unsurlardan biri hem de bu deneyimin bir sonucudur (Batat, 2022). Çalışan deneyimi çalışanın sahip olduğu ve deneyimlediği fiziksel ortam, kültürel ortam ve teknolojik ortamdan etkilenir. Bunlarla birlikte de çalışanın kendi hedefleriyle örgütün hedeflerinin ne kadar uyumlu olduğu da etkileyici bir unsurdur. İş ve işi yapan kişi arasındaki uyum da çalışan deneyimi için önemlidir. İş yaşam uyumu da iş yaşam dengesinin alt boyutlarından biridir. İş yaşam dengesi çalışan deneyiminden etkilenen bir durumdur (Gustafsson, Caruelle, 2024). İş yaşam dengesinin sağlanamadığı durumlarda çalışan deneyimi de etkilenebilmektedir. Kişinin iş ve iş dışındaki yaşamını dengeleyememesi iş dışındaki faktörlerden kaynaklanıyor olsa da bu dengesizliğin sonucunda meydana gelen rol çatışması kişinin hem esenliğini hem de sahip olduğu çalışan deneyimini etkilemektedir.

5.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışan deneyimi ve esenlik akademisyenlerin ve iş hayatının gündeminde olmasına rağmen literatürde ortaya koyulmuş çalışma sayısı azdır. Günümüzde çalışan deneyimi hala tanımlanmaya ve tartışılmaya devam eden bir konudur. Çalışan deneyimi insan kaynakları politikalarında günden güne önemi artan bir anlayış olmaktadır. Bu yüzden hem işgücü hem işverenler için önemli bir konudur.

Literatürde iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkilerini kanıtlayan çalışmalar olmakla birlikte çalışan deneyiminin bu iki kavram arasındaki ilişkisindeki rolü incelenmemiştir. İş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimi kavramları birlikte incelenmemiştir.

İş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin rolünün analiz edileceği bu çalışma literatürde ilk kez yapılan özgün bir çalışma niteliği taşımaktadır. Bu üç değişkenin birlikte incelendiği bir çalışma şu ana kadar ortaya konmuş çalışmalarda bulunmamaktadır. Bu çalışmayla birlikte son zamanlarda popülerleşen ancak çok fazla çalışmanın bulunmadığı esenlik ve çalışan

deneyimi ele alınarak; iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin aracı ve düzenleyici bir etkisi olup olmadığının (kısmi ya da tam aracı) ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

5.2 Araştırmanın Özgün Değeri

Çalışan deneyimi ve esenlik akademisyenlerin ve iş hayatının gündeminde olmasına rağmen literatürde ortaya koyulmuş çalışma sayısı azdır. Günümüzde çalışan deneyimi hala tanımlanmaya ve tartışılmaya devam eden bir konudur. Çalışan deneyimi insan kaynakları politikalarında günden güne önemi artan bir anlayış olmaktadır. Bu yüzden hem işgücü hem işverenler için önemli bir konudur.

Literatürde iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkilerini kanıtlayan çalışmalar olmakla birlikte çalışan deneyiminin bu iki kavram arasındaki ilişkisindeki rolü incelenmemiştir. İş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimi kavramları birlikte incelenmemiştir.

İş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin rolünün analiz edileceği bu çalışma literatürde ilk kez yapılan özgün bir çalışma niteliği taşımaktadır. Bu üç değişkenin birlikte incelendiği bir çalışma şu ana kadar ortaya konmuş çalışmalarda bulunmamaktadır. Bu çalışmayla birlikte son zamanlarda popülerleşen ancak çok fazla çalışmanın bulunmadığı esenlik ve çalışan deneyimi ele alınarak; iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin aracı bir etkisi olup olmadığının (kısmi ya da tam aracı) ortaya koyulması amaçlanmaktadır.

Son zamanlarda önemi artmış olmasına rağmen çalışan deneyimi ve esenlik üzerine yapılmış çalışmaların sayıca az olması nedeniyle çalışmanın literatüre katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Çalışan deneyiminin aracı rolünün etkisinin ortaya konarak sürekli değişen ve gelişen iş dünyasına katkı sağlaması hedeflenmektedir. Bu yüzden hem işgücü hem de işverenler için önemli bir konudur. Çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını etkilerken aynı zamanda işveren için de nitelikli işgücünü çekebilmek ve kaybetmemek için bu anlayışa uygun politikalar oluşturulması gerekmektedir. Bu nedenle insan kaynakları politikalarının oluşturulması ve geliştirilme süreçlerine destek olabileceği düşünülmektedir.

5.3 Araştırma Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ve yönteme ilişkin araştırma modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örneklemi, verilerin toplanmasına ilişkin araçları, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmaya ilişkin analiz ve bulgular, katılımcıların demografik özellikleri, geçerlilik ve güvenilirlik, korelasyon ve regresyon analizine ait detaylı bilgiler bulunmaktadır.

5.3.1 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Evren araştırmaya ilişkin soruların cevaplanmasında ihtiyaç olan canlı veya cansız varlıkları temsil etmektedir. Örneklem ise bu ihtiyaç duyulan evrenin özelliklerini ortaya koymak amacıyla sınırlandırılan topluluğu tanımlamaktadır. (Büyüköztürk, K. Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2020) Bu araştırmanın evreni beyaz yakalı çalışanları temsil etmektedir. Örneklem sonucunda ise evrene uygun 479 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmaya ilişkin anket verileri 22.12.2023-28.03.2024 tarihleri arasında elde edilmiştir. Araştırmanın örneklemini Türkiye'de yaşayan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma anketi LinkedIn ve WhatsApp üzerinden beyaz yakalı çalışanlara ulaştırılmıştır. Araştırma sonucunda 495 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olmayan (katılımcının öğrenci ya da çalışmıyor olması vb.) durumlar göz önünde bulundurularak 16 cevap veri sonuçları arasından çıkarılmıştır. 479 araştırma amacına uygun kişinin katılımıyla elde edilen verilerin SPSS 25 programıyla birlikte analiz edilmiştir.

5.3.2 Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada zaman ve maliyet unsurları göz önünde bulundurularak araştırma 2023 Aralık ve 2024 Mart tarihi arasında sınırlandırılmıştır. Veri toplama amacıyla kullanılan ölçeklerin araştırma konusuna ilişkin analizler için yeterli olduğu ve verilen cevapların samimi ve tam olduğu varsayılmıştır. Anket sonucunda analiz edilen veriler katılımcıların verdiği cevaplarla sınırlıdır.

5.3.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak niceliksel ilişki tarama metodu kullanılmıştır. Araştırma anketinde ilk bölümde katılımcılara demografik sorular sorulmuş, ikinci kısımda "iş-yaşam dengesi ölçeği", üçüncü kısımda "esenlik ölçeği", dördüncü ve son kısımdaysa "çalışan deneyimi ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırma verilerinin toplanmasında düzenleyici ya da aracı ilişkilerinin araştırılmasına yönelik olarak ölçekler kullanılarak anket haline getirilmiştir. Veri toplama araçları ile ilgili anketin ilk kısmında, katılımcıların demografik özellikleriyle ilgili 6 soru, ikinci kısmında yer alan iş yaşam dengesi ölçeği için 20 soru, esenlik ölçeği için 12 soru, çalışan deneyimi için 17 sorudan oluşan ölçeklerle birlikte toplamda 55 soru sorulmuştur. Araştırmaya ilişkin sorular "Google Formlar" yazılımı kullanılarak anket linki haline getirilmiştir. Anketin WhatsApp ve LinkedIn gibi sosyal medya araçlarıyla beyaz yakalı çalışanlara ulaştırılmıştır. Ankete olan katılım "basit tesadüfi örneklem" metoduyla belirlenmiş, böylelikle herkesin ankete katılma ihtimali eşitlenmiştir. Katılımcıların cevaplarıyla elde edilen verilerin SPSS 25 programıyla geçerlilik analizi, güvenirlik analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizi yapılmıştır.

İş Yaşam Dengesi Ölçeği

Bu çalışmada Çiğdem Apaydın tarafından uzman görüşleriyle birlikte geliştirilen "İş Yaşam Dengesi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek dört boyut, 20 sorudan oluşmaktadır. İlk boyut iş yaşam uyumu, ikinci boyut ailenin yaşamı ihmal etme, üçüncü boyut kendini ihmal etme ve dördüncü boyut ise yaşamın işten ibaret olmasıdır. Beşli likert ölçme derecelendirme ölçeği kullanılmıştır.

Esenlik Ölçeği

Çalışmada, Vander Weele (2017) 'nin geliştirmiş olduğu 2022 yılında da Doç. Dr. Neşe Alkan'ın çalışmasıyla Türkçe 'ye çevrilen Esenlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek altı boyuttan oluşmaktadır. İlk boyut mutluluk ve yaşam doyumu, ikinci boyut zihinsel ve fiziksel sağlık, üçüncü boyut yaşam amacı ve anlamı, dördüncü boyut kişilik ve erdem beşinci boyut yakın sosyal ilişkiler, altıncı boyut finansal ve maddi durumdur. Her boyutun altında iki madde toplamda ise 12 soru bulunmaktadır. Ölçek derecelendirmesi 10'lu likert tipindedir.

Çalışan Deneyimi Ölçeği

Çalışan Deneyimini ölçmek için 2017 yılında Jacob Morgan tarafından geliştirilen Çalışan Deneyimi Ölçeği kullanılacaktır. Orijinal dili İngilizce olan bu ölçeğin Türkçeye uyarlaması uzman görüşleri alınarak yapılmıştır. 5'li likert tipindeki Çalışan Deneyimi ölçeği 17 soru ve 3 boyuttan oluşmaktadır. İlk 4 soru fiziksel çevre boyutunu, devamındaki 10 soru psikolojik boyutu ve kalan 3 soru da teknolojik boyutu ele almaktadır. Ölçek derecelendirmesi ise 5'li likert tipindedir.

5.3.4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan iş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimi ölçeklerine ilişkin güvenirlik analizlerinin sonuçları aşağıda yer almaktadır. Ölçek analizlerinin sonucunda anlamlı bir sonuca ulaşabilmek için ölçeğin güvenirliğinin yüksek olması gerekmektedir. Ölçeklerin güvenilirliğini analiz edebilmek amacıyla Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı kullanılmaktadır. Analiz sonucunda bu katsayının 0.7 veya üstünde çıkması ölçeğin güvenirliğinin genel kabul değerinde olduğu anlamına gelmektedir. (Kılıç, 2016) Ölçeklere ilişkin güvenirlik analizi SPSS 25 programı üzerinden Cronbach's Alpha değeri ile hesaplanmıştır. Aşağıda Tablo 2'de araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizlerine ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 2: İş-Yaşam Dengesi , Esenlik, Çalışan Deneyimi ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler	Madde Sayısı	Cronbach Alpha (α) Değerleri
İş Yaşam Dengesi	20	0,910
İş Yaşam Uyumu	6	0,880
Yaşamı İhmal Etme	6	0,856
Kendine Zaman Ayırma	4	0,734
Yaşamın İşten İbaret Olması	4	0,736
Esenlik	10	0,751
Mutluluk ve Yaşam Doyumu	2	0,870
Yaşam Amacı ve Anlamı	2	0,692
Zihinsel ve Fiziksel Sağlık	2	0,648
Finansal ve Maddi Durum	2	0,747
Yakın Sosyal İlişkiler	2	0,860
Çalışan Deneyimi	17	0,941
Fiziksel Ortam	4	0,758
Kültürel Ortam	10	0,933
Teknolojik Ortam	3	0,818

Çiğdem Apaydın (2011) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan iş-yaşam dengesi ölçeği 20 soru ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Analiz sonucunda çalışan deneyimi ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,910 olarak belirlenmiştir. Katsayının 0,7 üzerinde olması nedeniyle ölçek güvenilir olarak kabul edilmiştir. İş-yaşam dengesi ölçeğinin ve alt boyutları olan iş-yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma, yaşamın işten ibaret olması ölçek sorularının güvenilirlik analizine ilişkin veriler sonucunda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Neşe Alkan (2022) tarafından Türkçe uyarlaması yapılan esenlik ölçeği 12 soru ve 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar mutluluk ve yaşam doyumu, yaşam amacı ve anlamı, zihinsel ve fiziksel sağlık, finansal ve maddi durum ve yakın sosyal ilişkilerdir.

Analiz sonucunda esenlik ölçeğinin kişilik ve erdem alt boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,258 olarak belirlenmiştir. Bu nedenle kişilik ve erdem alt boyutunda yer alan "10. Zor durumlarda ya da zorlayıcı ortamlarda bile olsa, hayatımda hep iyi olmayı- doğru olanı yapmayı seçtim." ve "12. Daha sonra gelecek büyük bir mutluluk için, şu andaki küçük mutluluktan vazgeçebilirim." maddeleri analizden çıkarılmıştır. Kişilik ve erdem alt boyutunun analizinden çıkarıldığında yeni Cronbach Alpha

değeri 0,751 ‘dir. Bu nedenle ölçek güvenilir kabul edilmiştir. (Katsayının 0,7 üzerinde olması nedeniyle ölçek güvenilir olarak değerlendirilmiştir.)

Esenlik ölçeğinin ve alt boyutları olan mutluluk ve yaşam doyumu, yaşam amacı ve anlamı, zihinsel ve fiziksel sağlık, finansal ve maddi durum, yakın sosyal ilişkiler sorularına ilişkin güvenilirlik analiz verileri kabul edilebilir değerlere sahip olduğundan güvenilir kabul edilmiştir. Ölçeğin güvenirlik analizi sonucunda yeni formu 5 alt boyut ve 10 sorudan oluşmaktadır.

Jacob Morgan (2019) tarafından geliştirilen çalışan deneyimi ölçeği fiziksel ortam, kültürel ortam ve teknolojik ortam alt boyutlarından oluşmaktadır. Toplam 17 soru bulunan bu ölçek, uzman görüşleri alınarak Türkçe’ye çevrilmiştir. Analiz sonucunda çalışan deneyimi ölçeğinin Cronbach’s Alpha değeri 0,941 olarak belirlenmiştir. Katsayının 0,7 üzerinde olması nedeniyle genel güvenilirlik değerine sahip olduğu ortaya konulmuştur. Çalışan deneyimi ölçeğinin ve alt boyutları olan fiziksel ortam, kültürel ortam ve teknolojik ortam ölçek sorularının güvenirliğine ilişkin analiz verileri sonucunda ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

5.3.5 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik ölçeğe ait maddelerin ölçülmesi hedeflenen özelliği başka özelliklerle karıştırmadan ne kadar doğru ölçebildiğidir. Bir başka deyişle ölçme aracının ölçüm amacını gerçekleştirebilmesidir. Kapsam içerik geçerliliği, ölçüte dayalı olan geçerlilik, eşzaman geçerliliği, yordama geçerliliği ve yapı geçerliliği geçerlilik analizi türlerindendir. Yapı geçerliliği analizi ise davranış, performans gibi psikolojik durumları ölçmeyi amaçlayan araştırmalarda sıklıkla kullanılmaktadır.

Yapı geçerliliği analizi faktör ya da hipotez analizi olarak iki farklı yöntemle analiz edilir. Yapı geçerliliğinin analiz edilmesindeki temel amaç ölçeğin araştırma öncesinde belirlenen faktör yapısını doğrulamak ise “doğrulayıcı faktör analizi” yapılmaktadır (Büyüköztürk, K.Çakmak, Akgün, Karadeniz, Demirel, 2021). Çalışmanın geçerlilik analizi içinse “doğrulayıcı faktör analizi” yöntemi kullanılmıştır. Analizler için SPSS 25 AMOS programı kullanılmıştır. Ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır.

İş Yaşam Dengesi Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle iş yaşam dengesi ölçek maddelerinin faktör yükleri hesaplanmıştır. KMO ve Barlett‟s testi ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen verilerine ilişkin bilgiler Tablo 3’de yer almaktadır.

KMO ve Barlett‟s testi sonuçlarına bakıldığında, KMO Örneklem Yeterlilik Ölçümü değerinin 0,915 (%91,5) ve p değerinin 0,05 değerinden yüksek olduğundan iş yaşam dengesi ölçeğinin faktör analizi için uygun değerlere sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 3: İş Yaşam Dengesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör Adı	Madde	Faktör Ağırlığı
İş Yaşam Uyumu	1. İş yaşamımda önceliklerimin neler olduğuna karar veriyor ve bu doğrultuda hareket ediyorum.	0,553
	2. İşim ve kişisel yaşamım arasında bir denge kurabiliyorum	0,813
	3. İş yükümü oldukça iyi yönettiğime inanıyorum.	0,714
	4. Hem iş hem özel yaşamıma zamanımı uygun biçimde dağıttığımı düşünüyorum.	0,891
	5. Yaşamımı iyi planlayarak her işimi yapabiliyorum.	0,800
	6. İşimde ve özel yaşamımda hoşlandığım etkinlikleri yapıyorum.	0,654
Aileni Yaşamı İhmal Etme	7. Gün içinde basit şeyler için bile zaman bulamıyorum.	0,607
	8. Yaşamı geriden izlediğimi düşünüyorum.	0,752
	9. İşlerimin yoğunluğuna yetişemiyorum.	0,708
	10. Çok fazla işi aynı anda yapmaya çalıştığım için uyku, düzenli beslenme ve hareket etme gibi temel yaşamsal etkinliklerden fedakârlık ediyorum.	0,721
	11. Yaşamımın ideal yaşam biçimini yansıttığını düşünsem de, bir şeyleri kaçırdığım düşüncesiyle yaşıyorum.	0,695
	12. Kendimi sadece çalışmayı bilen, yaşamın	0,747

	geri kalan kısmını yaşamayan biri olarak görüyorum.	
Kendine Zaman Ayırma	13. "Beni mutlu edecek işlerle uğraşsaydım, belki daha mutlu olurdum" diye düşünüyorum.	0,614
	14.Sıradan bir gün içinde, zamanımı ve enerjimi hangi işlere vereceğim konusunda sağlıksız kararlar veriyorum.	0,792
	15. Özel yaşamımdan ödün vermediğim için işimde zorluk yaşıyorum.	0,499
	16. İşimden kaynaklanan gerginlikler özel yaşamımı olumsuz yönde etkiliyor.	0,656
Yaşamın İşten İbaret Olması	17. Haftasonları aralıksız çalışmaya devam ediyorum.	0,620
	18. İş yerinden çoğunlukla geç saatlerde çıkıyorum.	0,662
	19. İşime harcadığım zamandan dolayı iş dışındaki etkinlikleri özlüyorum.	0,812
	20. Hafta sonlarını eşimle ve/veya arkadaşımla birlikte bir şeyler yaparak geçiriyorum.	0,449

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0,915
Bartlett's Sphericity Testi	***X* 2**	4526,199
	SD	190
	P	,000

CMIN/df: 3,671 **AGFI:** 0,852 **GFI**:0,885 **CFI**:0,869 **IFI**:0,901 **TLI**:0,885 R**MSEA:**0,075

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda iş yaşam dengesi ölçeğinde kullanılan maddelere ilişkin faktör yükü düşük bir sonuç çıkmamıştır. Elde edilen verilerle yapılan analiz sonucunda iş yaşam dengesi ölçeğinde alt boyutlarla maddeler arasındaki ilişkinin faktör yükü dağılımıyla uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde CMIN/df değerinin <3 olması ideal sonuç, <5 olması ise kabul edilebilir değeri ifade ettiğinden analiz sonucunda çıkan değerin kabul edilebilir olduğu sonucuna varılmıştır. AGFI değerinin >0,85 olması ise iyi uyumu ifade ettiğinden analiz sonucunda çıkan 0,852 değeriyle iyi uyum olduğu sonucuna varılmıştır. GFI, NFI, CFI, IFI, TLI değerlerinin kabul edilebilir olması için 1'e yakın ve 0,90 üzerinde değerlere sahip olduğu göz önünde bulundurularak bu değerler de kabul edilmiştir. RMSEA değeri için ise <0.10 değeri kabul edilebilir değer olarak ele alındığından 0,075 olarak çıkan sonucun uygun olduğu sonucuna varılmıştır (Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar, Sanisoğlu, 2013).

Esenlik Faktör Analizi

Güvenirlilik analizinden sonra esenlik ölçeğine ait faktör yapısı değişmiştir. Faktör analizinde mutluluk ve yaşam doyumu, yaşam amacı ve anlamı, zihinsel ve fiziksel sağlık, finansal ve maddi durum ve yakın sosyal ilişkiler şeklinde 5 faktör yapısı olarak ele alınmıştır.

KMO ve Barlett‟s testi sonuçlarına bakıldığında, KMO Örneklem Yeterlilik Ölçümü değerinin 0,828 (82,5) ve p değerinin 0,05 değerinden düşük olduğundan esenlik ölçeğinin faktör analizi için uygun değerlere sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle esenlik ölçek maddelerinin faktör yükleri hesaplanmıştır. Aşağıda esenlik ölçeğinin KMO ve Barlett‟s testi sonuçlarına ve faktör analizine ilişkin bilgiler Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Esenlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör Adı	Madde	Faktör Ağırlığı
Mutluluk ve Yaşam Doyumu	1. Bir bütün olarak düşündüğünüzde hayatınızdan ne kadar memnunsunuz?	0,863
	2. Kendinizi genellikle mutlu mu yoksa mutsuz mu hissedersiniz?	0,893
Yaşam Amacı ve Anlamı	3. Bir bütün olarak baktığınızda, hayatta yaptıklarınız ne kadar değerli ya da anlamlı?	0,799
	5. Hayattaki amacımı biliyorum.	0,679
	4. Ruhsal / Psikolojik sağlığınız nasıl?	0,909

Zihinsel ve Fiziksel Sağlık	11. Bedensel / fiziki sağlığınız nasıl?	0,528
Finansal ve Maddi Durum	6. Barınma, yeme içme ve sağlık konuları sizi ne derece endişelendiriyor?	0,588
	7. Aylık giderlerinizi karşılayamamak, geçiminizi sağlayamamak sizi ne derece endişelendiriyor?.	1,013
Yakın Sosyal İlişkiler	8. İnsanlarla ilişkilerim, tam benim istediğim düzeyde tatminkar.	0,883
	9. Arkadaşlıklarımdan ve ilişkilerimden memnunum.	0,855

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0,828
Bartlett's Sphericity Testi	***X* 2**	2347,588
	SD	45
	P	,000

CMIN/df: 1,733 **AGFI:** 0,961 **GFI**:0,962 **CFI**:0,992 **IFI**:0,992 **TLI**:0,985 **RMSEA:**0,039

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda esenlik ölçeğinde kullanılan maddelere ilişkin faktör yükü düşük bir sonuç çıkmamıştır. Elde edilen verilerle yapılan analiz sonucunda esenlik ölçeğinde alt boyutlarla maddeler arasındaki ilişkinin faktör yükü dağılımıyla uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde CMIN/df değerinin <3 olması ideal sonucu ifade ettiğinden analiz sonucunda ortaya çıkan 1,733 değeri ölçeğin ideal uyuma sahip olduğu anlamına gelmektedir.

AGFI değerinin >0,85 olması ise iyi uyumu ifade ettiğinden analiz sonucunda çıkan 0,961 değeriyle iyi uyum olduğu sonucuna varılmıştır. GFI, NFI, CFI, IFI, TLI değerlerinin kabul edilebilir olması için 1'e yakın ve 0,90 üzerinde değerlere sahip olduğu göz önünde bulundurularak bu değerler de kabul edilmiştir.

RMSEA değeri için ise <0.10 değeri kabul edilebilir değer olarak ele alındığından 0,039 olarak çıkan sonucun uygun olduğu sonucuna varılmıştır (Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar, Sanisoğlu, 2013).

Çalışan Deneyimi Faktör Analizi

KMO ve Barlett's testi sonuçlarına bakıldığında, KMO Örneklem Yeterlilik Ölçümü değerinin 0,954 (%95,4) ve p değerinin 0,05 değerinden düşük olması nedeniyle çalışan deneyimi ölçeğinin faktör analizi için uygun değerlere sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizi yöntemiyle çalışan deneyimi ölçek maddelerinin faktör yükleri hesaplanmıştır. Çalışan deneyimi ölçeğinin geçerlilik analizi ve faktör analizine ilişkin bilgiler Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Çalışan Deneyimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Faktör Adı	Madde	Faktör Ağırlığı
Fiziksel Ortam	1.Kurumum çalışanlarına birden fazla çalışma alanı seçeneği sunar. (Ör. açık alanlar, toplantı odaları, sessiz alanlar, ortak alanlar, kafe tarzı ortamlar vb.)	0,727
	2. Çalışma ortamı kurumumun değerlerini yansıtır.	0,667
	3. Ofisime bir arkadaşımı/ziyaretçimi getirmekten gurur duyarım.	0,638
	4. Kurumum esnek çalışma seçenekleri sunar. (istediğiniz yerde kendi seçtiğiniz saatlerde çalışabilme gibi) ve özyönetimi teşvik eder.	0,641
Kültürel Ortam	5. Belli bir amaca sahip olduğumu hissederim.	0,621
	6. Bana adil davranıldığını hissederim.	0,778
	7. Bana değer verildiğini hissederim.	0,803
	8. Yöneticilerimin, bana koç, ve mentor olduklarını hissederim.	0,752
	9. Bir takımın parçası gibi hissederim.	0,751

	10. Kurumumda yeni bir şeyler ögrenmek veya gelişmek istediğimde, bana bunu yapmam için gerekli kaynaklar ve fırsatlar sunulur.	0,846
	11. Başkalarının da kurumumda çalışması için referans olurum.	0,799
	12. Çalıştığım kurumun, çeşitliliğe önem veren kapsayıcı bir kurum olduğunu hissederim.	0,826
	13. Kurumum çalışanlarının esenliği (fiziki ve mental sağlığı) için yatırım yapar.	0,767
	14. Genel anlamda, kurumum güçlü pozitif bir marka algısına sahiptir.	0,682
Teknolojik Ortam	15. Genel olarak kurumumda kullandığım teknoloji tüketici düzeyindedir. (Yani o kadar iyi tasarlanmış, kullanışlı ve değerli ki, eğer mevcut olsaydı, kişisel yaşamınızda buna benzer bir şeyi kullanmayı düşünürdünüz)	0,813
	16. Genel olarak kullanılan teknoloji, kurum içinde isteyen herkese sunulur.	0,833
	17. Kurumumda kullandığım teknoloji, genellikle sadece kurumun teknik gereksinim ve özellikleri yerine çalışanların ihtiyaçlarına odaklanır.	0,678

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü		0,954
Bartlett's Sphericity Testi	***X* 2**	5085,026
	SD	136
	P	,000

CMIN/df: 4,658 **AGFI:** 0,818 **GFI**:0,895 **CFI**:0,915 **IFI**:0,916 **TLI**:0,901 **RMSEA:**0,087

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda faktör yükü düşük bir sonuç çıkmamıştır. Elde edilen verilerle yapılan analiz sonucunda çalışan deneyimi ölçeğinde alt boyutlarla maddeler arasındaki ilişkinin faktör yükü dağılımıyla uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinde CMIN/df değerinin <3 olması ideal sonuç, <5 olması ise kabul edilebilir değeri ifade ettiğinden analiz sonucunda çıkan değerin kabul edilebilir olduğu sonucuna varılmıştır.

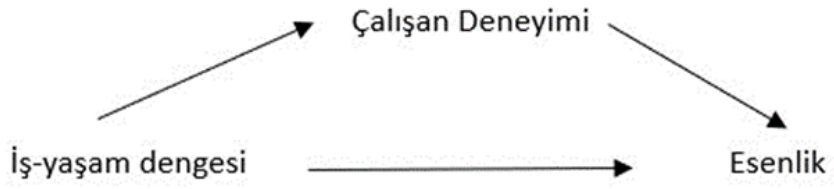
AGFI değerinin >0,85 olması ise iyi uyumu ifade ederken analiz sonucunda çıkan değerinde bu sayıya yakın olması sebebiyle kabul edilmiştir. GFI, NFI, CFI, IFI, TLI değerlerinin kabul edilebilir olması için 1'e yakın ve 0,90 üzerinde değerlere sahip olduğu göz önünde bulundurularak bu değerler de kabul edilmiştir.

RMSEA değeri için ise <0.10 değeri kabul edilebilir değer olarak ele alındığından 0,087 olarak çıkan sonucun uygun olduğu sonucuna varılmıştır (Erkorkmaz, Etikan, Demir, Özdamar, Sanisoğlu, 2013).

5.4 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmayla birlikte iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin rolünün ortaya koyulması amaçlanmaktadır. Yapılan literatür taraması sonucunda çalışma amacına uygun olarak aşağıdaki model ve hipotezler ortaya koyulmuştur. Araştırma modeli Şekil 3'te gösterilmiştir.

Şekil 3: Araştırma Modeli



Araştırma modelinin asıl problemi "İş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin aracı rolü var mıdır?" sorusunu yanıtlamaktır. Bu modele yönelik yapılan literatür araştırması sonucunda araştırma hipotezleri kurulmuştur.

Hipotezler ise şu şekildedir;

H1: İş yaşam dengesi çalışan deneyimini etkilemektedir.

H2: İş yaşam dengesinin esenliği etkilemektedir.

H3: İş yaşam dengesi ile esenlik arasındaki ilişkide çalışan deneyiminin aracılık etkisi vardır.

Alt hipotezler ise şu şekildedir;

H2a: İş yaşam uyumu esenliği etkilemektedir.

H2b: Ailenin yaşamı ihmal etme esenliği etkilemektedir.

H2c: Kendini ihmal etme esenliği etkilemektedir.

H2d: Yaşamın işten ibaret olması esenliği etkilemektedir.

H3a: İş yaşam dengesi ile esenlik arasındaki ilişkide kültürün aracılık etkisi vardır.

H3b: İş yaşam dengesi ile esenlik arasındaki ilişkide teknolojinin aracılık etkisi vardır.

H3c: İş yaşam dengesi ile esenlik arasındaki ilişkide fiziksel iş koşullarının aracılık etkisi vardır.

Anketlerden elde edilen sonuçlara göre iş yaşam dengesiyle esenlik arasındaki ilişki, iş yaşam dengesiyle çalışan deneyimi arasındaki ilişki, çalışan deneyimiyle esenlik arasındaki ilişki, iş yaşam dengesiyle esenlik arasındaki ilişkide kültürün aracılık etkisi, iş yaşam dengesiyle esenlik arasındaki ilişkide teknolojinin aracılık etkisi, iş yaşam dengesiyle esenlik arasındaki ilişkide fiziksel iş koşullarının aracılık etkisi incelenmiştir.

Bu ilişkilerin incelenmesinde niceliksel ilişki tarama metotları kullanılmıştır. Araştırma anketinde ilk bölümde katılımcılara demografik sorular sorulmuş, ikinci kısımda "iş-yaşam dengesi ölçeği", üçüncü kısımda "esenlik ölçeği" , dördüncü ve son kısımdaysa "çalışan deneyimi ölçeği" kullanılmıştır.

Bu çalışmada demografik değişkenler kontrol değişkeni, iş yaşam dengesi bağımsız değişken, esenlik bağımlı değişken ve çalışan deneyimi aracı değişken olarak ele alınmıştır. Bağımlı değişken araştırma konusuna yönelik olarak değişkenin diğer değişkenler üzerindeki etkisinin ele alındığı değişkeni temsil etmektedir. Bağımsız değişken ise bağımlı değişkenin üzerinde olan etkisinin ele alındığı değişkeni ifade etmektedir. Aracı değişken ise bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkinin nasıl ve neden olduğunu açıklayan değişkendir. Kontrol değişkeni ise bağımlı değişken üzerinde etkisi olabilecek diğer değişkenler anlamına gelmektedir (Saruhan, Yıldız, 2017).

5.5 Araştırmanın Analiz ve Bulguları

Bu bölümde araştırmanın analiz ve bulgularına ilişkin detaylı bilgiler verilecektir.

5.5.1 Normal Dağılım Analizleri

Korelasyon, t testi, ANOVA ve regresyon analizleri için temel olarak ele alınan varsayım verilerin normal dağılıma sahip olmasıdır. Parametrik testlere ait istatistik veriler çoğunlukla normal dağılım göz önünde bulundurularak hesaplanmaktadır. Yapılan her analizde ele alınan her değişkenin

normal dağılım göstermesi bir varsayım olarak ele alınmasa da değişkenlerin normal dağılımın sağlanıyor olması çözümü iyileştirmektedir.

Kolmogorov-Smirnov yöntemi örneklem büyüklüğünün artmasıyla normal dağılımı reddetme olasılığı da artmaktadır. Bu nedenle bu yönteme ait istatistikler küçük örneklemlerde daha sağlıklı sonuçlar sağlamaktadır (Uysal, Kılıç, 2022).

Araştırmaya ilişkin yapılan anket sonuçlarına ait verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla kullanılan Kolmogorov-Smirnov testine ait sonuçlar Tablo 6'da yer almaktadır. Test sonuçlarına göre veriler normal dağılmamaktadır.

Tablo 6: Kolmogorov-Smirnov Normal Dağılım Testi

	Kolmogorov- Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık
İş Yaşam Dengesi	,081	479	,000	,974	479	,000
İş Yaşam Uyumu	,102	479	,000	,975	479	,000
Ailenin Yaşamı İhmal Etme	,099	479	,000	,974	479	,000
Kendine Zaman Ayırma	,096	479	,000	,968	479	,000
Yaşamın İşten İbaret Olması	,114	479	,000	,934	479	,000
Esenlik	,076	479	,000	,984	479	,000
Mutluluk ve Yaşam Doyumu	,141	479	,000	,969	479	,000
Yaşam Amacı ve Anlamı	,110	479	,000	,959	479	,000
Zihinsel ve Fiziksel Sağlık	,120	479	,000	,962	479	,000
Finansal ve Maddi Durum	,088	479	,000	,958	479	,000
Yakın Sosyal İlişkiler	,116	479	,000	,944	479	,000
Çalışan Deneyimi	,052	479	,004	,984	479	,000

Fiziksel Ortam	,073	479	,000	,970	479	,000
Kültürel Ortam	,067	479	,000	,976	479	,000
Teknolojik Ortam	,098	479	,000	,965	479	,000

Test sonucunda elde edilen p değerleri değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermediğine ilişkin tek bir gösterge değildir. Bu nedenle normal dağılım kriterlerinin de ele alınması gerekmektedir (Cevahir, 2020). Ankete ait verilerin toplanmasında likert tipi ölçek kullanıldığı göz önünde bulundurularak normallik testlerinin sağlıklı sonuçlar vermeyeceği ve verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığını tespitinde tek bir koşulun değerlendirilmesi yeterli olmayacağından değişkenlerin basıklık, çarpıklık katsayıları ve histogram yapıları ele alınacaktır.

Tablo 7'de değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerlerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Normal dağılımın sağlanması için verilere ait basıklık ve analiz katsayılarının -1 ve 1 aralığında yer alması gerekmektedir (Uysal, Kılıç, 2022). Bu nedenle araştırma verilerine ait basıklık ve çarpıklık katsayılarına bakıldığında verilerin normal dağılıma sahip olduğu gözlemlenmektedir.

Tablo 7: Normallik Testi Çarpıklık ve Basıklık Değeri Tablosu

Değişken	Değişkenlik Ölçüsü	İstatistik	Standart Hata
İş Yaşam Dengesi	Ortalama	3,5366	,02958
	Medyan	3,6500	
	Varyans	,419	
	Standart Sapma	,64734	
	Çarpıklık	-,405	,112
	Basıklık	-,531	,223
İş Yaşam Uyumu	Ortalama	3,4976	,03791
	Medyan	3,6667	
	Varyans	,688	
	Standart Sapma	,82966	
	Çarpıklık	-,490	,112
	Basıklık	-,128	,223
Ailenin Yaşamı İhmal Etme	Ortalama	3,3469	,03183
	Medyan	3,5000	
	Varyans	,485	
	Standart Sapma	,69667	
	Çarpıklık	-,331	,112
	Basıklık	-,638	,223
	Ortalama	3,5600	,04180
	Medyan	3,5000	

Kendine Zaman Ayırma	Varyans	,837	
	Standart Sapma	,91488	
	Çarpıklık	-,254	,112
	Basıklık	-,728	,223
Yaşamın İşten İbaret Olması	Ortalama	3,8565	,04165
	Medyan	4,0000	
	Varyans	,831	
	Standart Sapma	,91157	
	Çarpıklık	-,719	,112
	Basıklık	-,035	,223
Esenlik	Ortalama	67,8747	,55747
	Medyan	69,00000	
	Varyans	148,859	
	Standart Sapma	12,20077	
	Çarpıklık	-,463	,112
	Basıklık	,139	,223
Mutluluk ve Yaşam Doyumu	Ortalama	13,2505	,14650
	Medyan	14,0000	
	Varyans	10,280	
	Standart Sapma	3,20628	
	Çarpıklık	-,568	,112
	Basıklık	,397	,223
Yaşam Amacı ve Anlamı	Ortalama	13,8559	,18119
	Medyan	14,0000	
	Varyans	15,726	
	Standart Sapma	3,96561	
	Çarpıklık	-,549	,112
	Basıklık	-,332	,223
Zihinsel ve Fiziksel Sağlık	Ortalama	13,5950	,16030
	Medyan	14,0000	
	Varyans	12,308	
	Standart Sapma	3,50834	
	Çarpıklık	-,672	,112
	Basıklık	,353	,223
Finansal ve Maddi Durum	Ortalama	9,0752	,22297
	Medyan	9,0000	
	Varyans	23,814	
	Standart Sapma	4,88000	
	Çarpıklık	,370	,112
	Basıklık	-,655	,223
	Ortalama	14,2484	
	Medyan	15,0000	

Yakın Sosyal İlişkiler	Varyans	15,689	
	Standart Sapma	3,96096	
	Çarpıklık	-,796	,112
	Basıklık	,429	,223
Çalışan Deneyimi	Ortalama	56,0647	,71995
	Medyan	56,00000	
	Varyans	248,282	
	Standart Sapma	15,75698	
	Çarpıklık	-,152	,112
	Basıklık	-,684	,223
Fiziksel Ortam	Ortalama	12,9812	,19291
	Medyan	13,0000	
	Varyans	17,826	
	Standart Sapma	4,22209	
	Çarpıklık	-0,41	,112
	Basıklık	-,803	,223
Kültürel Ortam	Ortalama	33,3800	,45812
	Medyan	34,0000	
	Varyans	100,529	
	Standart Sapma	10,02641	
	Çarpıklık		
	Basıklık		
Teknolojik Ortam	Ortalama	9,7035	,14605
	Medyan	10,0000	
	Varyans	10,217	
	Standart Sapma	3,19646	
	Çarpıklık	-285	,112
	Basıklık	-,550	,223

Değişkenlerin normal dağılıma uygun olup olmadığı tespit edilirken ortalama ve medyan değerlerinin birbirine yakın olup olmamasına, bu değişkenlere ait histogram dağılımına ait eğrinin çan şeklinde olmasına ve normal Q-Q Plot grafiğine ait noktaların doğru üstünde ya da doğruya çok yakın alanlarda olmasına bakılmaktadır (Cevahir, 2020).

Tablo 7'ye bakıldığında ortalama ve medyan değerlerinin genel olarak birbirine yakın sonuçlar sağladığını gözlemlenmektedir. Bu sonuca göre değişkenlere ait veriler normal dağılıma sahiptir. Ayrıca boyutlara ilişkin histogram grafikleri de incelenmiş ve şekillerin normal dağılıma uygun bir grafiğe sahip olduğu gözlemlenmiştir.

5.5.2 Demografik Veri Analizleri

Aşağıda yer alan Tablo 8'de anket katılımcılarının demografik verilerine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Araştırma amacıyla yapılan ankette katılımcılara cinsiyet, eğitim durumu, yaş, çalışma süresi, meslek ve çalışılan sektöre ait sorular sorulmuştur.

Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleriyle bağımlı, bağımsız ve aracı değişkenler arasındaki ilişkiler de incelenmiştir. İş yaşam dengesi, esenlik, çalışan deneyimi değişkenlerinin cinsiyet, eğitim durumu, yaş, çalışma süresi, meslek ve sektör açısından incelenmesi yapılmıştır.

Tablo 8: Katılımcılara İlişkin Demografik Veriler

Cinsiyet	**Frekans**	**Yüzde**
Kadın	272	56,8
Erkek	207	43,2
Toplam	479	100,00
Yaş		
18-24	57	11,9
25-34	290	60,5
35-44	93	19,4
45-54	34	7,1
55 ve üzeri	5	1,0
Toplam	479	100,0
Çalışma Süresi		
0-5 yıl	363	75,8
6-11 yıl	72	15,0
12-17 yıl	25	5,2
18-23 yıl	10	2,1
24 ve üstü	9	1,9
Toplam	479	100,0
Meslek		

Kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler	65	13,6
Profesyonel meslek mensupları	383	79,9
Yardımcı profesyonel meslek mensupları	13	2,7
Büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar	11	2,3
Hizmet ve satış elemanları	7	1,5
Toplam	479	100,0
Sektör		
Tarım	6	1,3
Sanayi	117	24,4
Hizmet	295	61,6
Teknoloji	47	9,8
Diğer	14	2,9
Toplam	479	100,0

Tabloya bakıldığında araştırma katılımcılarının %56,8'inin kadın, %43,2'sinin de erkek olduğu görülmektedir. Katılımcılarının çoğu, %60,5'i 25-34 yaş aralığındadır. Katılımcıların en azı ise "55 ve üzeri" yaş grubundandır.

Kurumdaki çalışma süresine %75,8 oranıyla en çok 0-5 yıl cevabı verilmiştir. Katılımcıların %1,9 'u ise 24 yıl veya daha uzun süredir aynı iş yerinde çalışmaktadırlar.

Mesleklere ait sınıflandırma yapılırken Uluslararası Standart Meslek Sınıflaması (ISCO-08) kullanılmıştır. Kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler olarak ayrılan ilk grup üst düzey yöneticiler, üst düzey yetkililer ve yasa koyucular, idari ve ticari yöneticiler, üretim ve uzman hizmet yöneticileri, konaklama, perakende ve diğer hizmet yöneticilerini kapsamaktadır. Profesyonel meslek mensuplarını ise bilim, mühendislik, sağlık, öğretim, işletme ve yönetim, bilgi ve iletişim teknolojileri, hukuk, sosyal ve kültür alanında çalışan profesyoneller oluşturmaktadır. Yardımcı profesyonel meslek mensuplarını ise profesyonel meslek mensuplarına ait işlere yardımcı meslekler dahil edilmektedir. Büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar ise genel ve klavye katipleri, müşteri hizmetleri

elemanları, sayısal ve maddi kayıt tutan memurlar ve diğer büro destek çalışanları temsil etmektedir. Son grup olan hizmet ve satış elemanları ise kişisel hizmet alanında çalışanlar, satış elemanları, kişisel bakım çalışanları ve güvenlik hizmetleri çalışanları oluşturmaktadır. Meslek kısmında ise %79,3 oranıyla en çok profesyonel meslek mensupları katılım sağlamıştır. Katılımcıların &1,5'i ise hizmet ve satış elemanları meslek grubundadır.

Katılımcıların çoğu %61,6 oranıyla hizmet sektöründe çalışmaktadırlar. Araştırma anketi katılımcılarının çalıştıkları sektör dağılımlarına bakıldığında tarım (6), sanayi (117), hizmet (295), teknoloji (47) ve diğer (14) olarak ayrıldığını görmekteyiz.

İş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimi cinsiyet açısından bir farklılığa sahip olup olmadığını analiz etmek amacıyla t testi yapılmıştır. T testi sonuçlarına göre iş yaşam dengesi ve esenlik, çalışan deneyimi ve cinsiyet açısından anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ($p>0,05$)

Çalışan deneyimi ve cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. ($p<0,05$) Veri sonuçlarına göre katılımcılar arasındaki erkeklerin kadınlara göre daha yüksek çalışan deneyimine sahiptir. Analiz sonuçları Tablo 9'da gösterilmektedir. Erkek çalışanların çalışan deneyimi ortalaması %57,68 iken kadın çalışanlar için bu ortalama %54,83'tür. Katılımcılar arasında yer alan erkeklerin kadınlara göre çalışan deneyimi daha yüksektir.

Tablo 9: Çalışan Deneyimi Cinsiyet Açısından İncelenmesi

	Cinsiyet	N	Mean	Std. Deviation	T	P
Çalışan Deneyimi	Kadın	272	54,830882	16,501618	-2,003281	0,024
	Erkek	207	57,685990	14,602598	-2,003281	0,024

İş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimi eğitim durumu açısından bir farklılığa sahip olup olmadığını analiz etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre iş yaşam dengesi ve eğitim durumu arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Esenlik ve eğitim durumu arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Çalışan deneyimi ve eğitim durumu arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ($p>0,05$)

İş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyiminin yaş açısından bir farklılığa sahip olup olmadığını analiz etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre iş yaşam dengesi ve eğitim durumu arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Çalışan deneyimi ve yaş arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ($p>0,05$) Esenlik ve yaş grubu arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. ($p<0,05$) Esenlik ve yaş grubu ANOVA testi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10: Esenlik Yaş Açısından İncelenmesi

	Yaş	N	Mean	Std. Deviation	f	P
Esenlik	18-24	57	63,877193	11,841317	4,538	0,001
	25-34	290	62,189655	13,530507		
	35-44	93	68,139785	12,929232		
	45-54	34	68,176471	14,181658		
	55 ve üzeri	5	67,400000	12,973049		

Tabloda yer alan sonuca göre esenlik ortalaması 45-54 yaş grubunda en yüksek iken 25-34 yaş grubunda en düşüktür. 35-44, 45-54 ve 55 ve üzeri yaş gruplarının esenlik ortalamaları birbirine yakındır. 18-24 ve 25-34 yaş grubunun esenlik ortalamalarının birbirine yakın olduğunu söylemek analiz sonuçlarına göre mümkün olacaktır. Yaş ortalaması arttıkça en çok değişim 23-34 ve 35-44 yaş grupları arasında yaşanmaktadır.

İş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyiminin kurumda çalışma süresi açısından bir farklılığa sahip olup olmadığını analiz etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre iş yaşam dengesi ve kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Esenlik ve kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Çalışan deneyimi ve kurumda çalışma süresi arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ($p>0,05$)

İş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyiminin meslek açısından bir farklılığa sahip olup olmadığını analiz etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre iş yaşam dengesi ve meslek arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Çalışan deneyimi ve meslek arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ($p>0,05$) Esenlik ve meslek arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Esenlik ve meslek değişkenlerine ilişkin ANOVA testi sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11: Esenlik Meslek Açısından İncelenmesi

	Meslek	N	Mean	Std. Deviation	f	P
Esenlik	Kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler	65	57,3692	9,35676	3,623	0,006
	Profesyonel meslek mensupları	383	53,1070	9,01172		
	Yardımcı profesyonel meslek mensupları	13	50,0000	9,44281		
	Büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar	11	54,8182	9,14131		
	Hizmet ve satış elemanları	7	53,571	10,96748		

Tabloda yer alan sonuçlara göre esenliği en yüksek olan kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler meslek grubu iken esenliği en düşük olan yardımcı profesyonel meslek grubudur. Esenlik ortalamasında kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler, profesyonel meslek mensupları, yardımcı profesyonel meslek grupları, büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar, hizmet ve satış elemanları, profesyonel meslek mensupları ve son olarak en düşük ortalama ile yardımcı profesyonel meslek mensupları gelmektedir.

İş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyiminin sektör açısından bir farklılığa sahip olup olmadığını analiz etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır. ANOVA testi sonuçlarına göre iş yaşam dengesi ve sektör arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ($p>0,05$) Esenlik ve sektör arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. ($p>0,05$) Çalışan deneyimi ve sektör arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. ($p<0,05$)

Çalışan deneyimi ve sektör değişkeni arasındaki ANOVA testi sonuçları Tablo 12'de gösterilmektedir.

Tablo 12: Çalışan Deneyimi Sektör Açısından İncelenmesi

	Sektör	N	Mean	Std. Deviation	f	P
Çalışan Deneyimi	Tarım	6	69,666667	15,970807	2,812	0,025
	Sanayi	117	53,529915	15,561099		
	Hizmet	295	56,006780	15,459843		
	Teknoloji	47	59,702128	16,382540		
	Diğer	14	60,428571	17,429922		

Tabloda yer alan sonuçlara göre çalışan deneyimi en yüksek ortalamaya sahip olan sektör tarım sektörüdür. En düşük olan sektör ise 53,52 ortalamayla sanayi sektörüdür. Bu ortalama sırasıyla sanayi sektöründen başlayarak hizmet, teknoloji, diğer ve tarım sektörü şeklinde devam ederek artış göstermektedir. Bu artış esnasında sektörler arasındaki ortalama yükselişi daha düşük seviyelerdeyken tarım sektörünün çalışan deneyimi ortalamasındaki fark diğer gruplara göre daha yüksektir.

5.5.3 Korelasyon Analizi

İki değişkenin birbiri arasında bir ilişki olup olmadığını ve varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek amacıyla yapılan ölçüm için korelasyon analizi kullanılmaktadır. Bu analiz sonucunda elde edilen katsayıya korelasyon katsayısı adı verilir. Bu katsayının değeri -1 ve +1 arasında bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır (Saruhan, Yıldız,2017).

Değerin 0 ile -1 arasında bir değer alması negatif ilişkinin, 0 ile +1 arasında bir değer alması ise pozitif bir ilişkinin varlığı anlamına gelmektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiler Pearson Korelasyon analiziyle tespit edilmiştir. Analize ilişkin korelasyon değerleri Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Değerleri

	1	2	3	4	5	**6**	7	8	9	10	11	12	**13**	14	15
1. İş Yaşam Dengesi	1														
2. İş-Yaşam Uyumu	,754*	1													

3. Ailenin Yaşamı İhmal Etme	-,875*	-,480*	1												
4. Kendine Zaman Ayırma	,753*	,374*	-,617*	1											
5. Yaşamın İşten İbaret Olması	-,787*	-,479*	,613*	-,487*	1										
6. Esenlik	,417*	·0,362*	-,329*	,332*	-,300*	1									
7.Mutluluk ve Yaşam Doyumu	,476*	,368*	-,408*	,407*	-,136*	,766*	1								
8. Yaşam Amacı ve Anlamı	,422*	,353*	-,361*	,359*	-,105*	,753*	,661*	1							
9. Zihinsel ve Fiziksel Sağlık	,428*	,367*	-,315*	,358*	-,142*	,734*	,626*	,587*	1						
10. Finansal ve Maddi Durum	,221*	,144*	-,208*	,230*	-,119*	,264*	,154*	,156*	,133*	1					
11. Yakın Sosyal İlişkiler	,369*	,314*	-,299*	,302*	-,079	,730*	,525*	,456*	,444*	,021	1				
12. Çalışan Deneyimi	·,423*	,383*	-,326*	,384*	-,249*	·,390*	,405*	,423*	,372*	,171*	,330*	1			
13. Fiziksel Ortam	,307*	,293*	-,228*	,269*	-,183*	,258*	,268*	,287*	,247*	,108*	,205*	,836*	1		
14. Kültürel Ortam	,440*	,391*	-,341*	,405*	-,186*	,403*	,429*	,439*	,383*	,188*	,348*	,967*	,715*	1	
15. Teknolojik Ortam	,300*	,274*	-,235*	,265*	-,144*	,316*	,299*	,330*	,307*	,111*	,266*	,790*	,559*	,688*	1

*: Korelasyon p<0,05 düzeyinde anlamlıdır.

İş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimi arasındaki ilişkinin tespitine yönelik yapılan Pearson Korelasyon analizinde elde edilen bulgular Tablo 10'da gösterilmiştir. Elde edilen analiz sonuçlarına göre iş yaşam dengesinin alt boyutu olan iş yaşam uyumu ve kendine zaman ayırma ile

arasında pozitif ve güçlü bir ilişki vardır. Diğer alt boyutlar olan ailenin yaşamı ihmal etme ve yaşamın işten ibaret olması ile negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu alt boyutların birbirleri dışında diğer değişkenlerle olan ilişkisi negatif yöndedir.

İş yaşam dengesi ile çalışan deneyimi ve çalışan deneyiminin alt boyutları olan fiziksel ortam, kültürel ortam ve teknolojik ortam ile ilişkisi de pozitiftir.

Sonuç olarak iş yaşam dengesinin alt boyutu olan ailenin yaşamı ihmal etme ve yaşamın işten ibaret olması alt boyutları ile iş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimi arasında negatif yönlü bir ilişki vardır. Bu iki alt boyut arasında da pozitif ve güçlü bir ilişki vardır.

İş yaşam dengesi ve esenlik arasında orta düzeyde pozitif ($r=0,417$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki vardır. Bu sonuca göre katılımcıların iş yaşam dengesi ve esenliği orta düzeyde bir ilişkiyle anlamlı olarak artmaktadır. Değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans %17,4'tür.

İş yaşam uyumu ve esenlik arasında orta düzeyde pozitif ($r=0,362$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki vardır. Bu sonuca göre katılımcıların iş yaşam uyumu ve esenliği orta düzeyde bir ilişkiyle anlamlı olarak artmaktadır. Değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans %13'tür.

Ailenin yaşamı ihmal etme ve esenlik arasında orta düzeyde negatif ($r=-0,329$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki vardır. Değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans %10,8'dir.

Kendine zaman ayırma ve esenlik arasında orta düzeyde pozitif ($r=0,332$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre katılımcıların iş yaşam dengesi ve çalışan deneyimi orta düzeyde bir ilişkiyle anlamlı olarak artmaktadır. Değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans %11'dir.

Yaşamın işten ibaret olması ve esenlik arasında orta düzeyde negatif ($r= - 0,300$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre katılımcıların yaşamının işten ibaret olması ve esenliği orta düzeyde bir negatif ilişkiye sahiptir. Değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans %9'dur.

İş yaşam dengesi ve çalışan deneyimi arasında orta düzeyde pozitif ($r=0,423$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre katılımcıların iş yaşam dengesi ve çalışan deneyimi orta düzeyde bir ilişkiyle anlamlı olarak artmaktadır. Değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans %17,89'dır.

Esenlik ve çalışan deneyimi arasında orta düzeyde pozitif ($r=0,390$) ve anlamlı ($p<0,05$) bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuca göre katılımcıların esenlik ve çalışan deneyimi orta düzeyde bir ilişkiyle anlamlı olarak artmaktadır. Değişkenlerin birbiri üzerinde açıkladıkları varyans %15,5'tir.

5.5.4 Regresyon Analizi

İş yaşam dengesinin çalışan deneyimi üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14: İş Yaşam Dengesinin Çalışan Deneyimi Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş β	Standart Hata	β	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
(Sabit)	23,261	3,284	-	7,083	,000	-	-
İş Yaşam Dengesi	,465	,046	,423	10,193	,000	1,000	1,000
F				103,900			
Düzeltilmiş R2				,177			
R2				,179			
Tahmini Standart Hata				14,29343			
Anlamlılık Düzeyi				,000			

**Bağımlı değişken: Çalışan Deneyimi*

Tablodaki sonuçlara göre iş yaşam dengesi çalışan deneyimi üzerinde anlamlı (0,000<0,05) bir etkiye sahiptir. Bu sonuca göre H1 hipotezi kabul edilmiştir. İş yaşam dengesinin çalışan deneyimi üzerinde etkisi vardır.

İş yaşam dengesinin alt boyutlarının esenlik üzerindeki etkisinin tespit edilmesine yönelik olarak iş yaşam dengesinin alt boyutları olan iş yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma ve yaşamın işten ibaret olmasının esenlik üzerindeki etkisinden incelenecektir. Bunun neticesinde H2 hipotezi ve alt boyutları olan H2a, H2b, H2c ve H2d aracılığıyla ele alınacaktır.

Değerlendirilen hipotezler şu şekildedir;

H2: İş yaşam dengesinin esenliği etkilemektedir.

H2a: İş yaşam uyumu esenliği etkilemektedir.

H2b: Ailenin yaşamı ihmal etme esenliği etkilemektedir.

H2c: Kendine zaman ayırma esenliği etkilemektedir.

H2d: Yaşamın işten ibaret olması esenliği etkilemektedir.

İş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan basit regresyon analizine ait veriler Tablo 15'de verilmiştir.

Tablo 15: İş Yaşam Dengesinin Esenlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş β	Standart Hata	β	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
(Sabit)	42,853	2,551	-	16,799	,000	-	-
İş Yaşam Dengesi	,354	0,035	,417	10,009	,000	1,000	1,000
F				100,181			
Düzeltilmiş R2				,172			
R2				,174			
Tahmini Standart Hata				11,10312			
Anlamlılık Düzeyi				,000			

**Bağımlı değişken: Esenlik*

Elde edilen verilere göre iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisi anlamlı ($p<0,05$) çıkmıştır. Bu sonuca göre H2 hipotezi kabul edilmiştir.

İş yaşam dengesinin esenlik üzerinde etkisi vardır. İş yaşam dengesinin alt boyutları ile esenlik arasındaki etkisinin tespiti amacıyla yapılan çoklu regresyon analizine ilişkin veriler Tablo 16'da verilmiştir.

Tablo 16: İş Yaşam Dengesinin Esenlik Üzerindeki Etkisine Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Standardize Edilmemiş β	Standart Hata	β	t Değeri	Sig.	Tolerans	VIF
(Sabit)	33,150	4,310	-	7,692	,000	-	-
İş Yaşam Uyumu	3,728	,697	,254	5,350	,000	,758	1,320
Ailenin Yaşamı İhmal Etme	0,313	,125	,145	2,498	,013	,502	1,993
Kendine Zaman Ayırma	2,739	,717	,205	3,821	,000	,589	1,698

Yaşamın İşten İbaret Olması	0,656	,213	,129	2,653	,008	,716	1,397
F				28,419			
Düzeltilmiş R2				,187			
R2				,193			
Tahmini Standart Hata				11,00353			
Anlamlılık Düzeyi				,000			

**Bağımlı değişken: Esenlik*

İş yaşam dengesinin alt boyutlarından olan iş yaşam uyumu (0,000<0,05), ailenin yaşamı ihmal etme kendine zaman ayırma (0,000<0,05) ve yaşamın işten ibaret olması (0,000<0,05) esenlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre H2a, H2b, H2c ve H2d hipotezleri desteklenmiştir.

H3 hipotezini test etmek, çalışan deneyimi ve alt boyutlarının aracılık rolünün tespit edilmesine ilişkin regresyon analiz modelinin özeti Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17: İş Yaşam Dengesinin Esenlik Üzerindeki Etkisinde Çalışan Deneyimi ve Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analiz Modelinin Özeti

Model	**R**	**R Kare**	**Düzeltilmiş R Kare**	**Tahmini St. Hata**	**F**	**df1**	**df2**	**p**
1	,417	,174	,172	11,103121	100,181	1	477	0,000
2	,479	,229	,226	10,734402	70,757	2	478	0,000
3	,438	,192	,189	10,988607	56,637	2	476	,000
4	,483	,234	,230	10,702820	72,582	2	476	,000
5	,462	,214	,210	10,842612	64,625	2	476	,000

Tablo 18'de ise bu hipotezin testine ilişkin regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 18: İş Yaşam Dengesinin Esenlik Üzerindeki Etkisinde Çalışan Deneyimi ve Alt Boyutlarının Aracılık Rolüne Yönelik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş β	Standart Hata	β	t Değeri	Sig.
1	(Sabit)	42,583	2,551	-	16,799	,000
	İş Yaşam Dengesi	,354	0,035	,417	10,009	,000
2	(Sabit)	38,166	2,593	-	14,721	,000
	İş Yaşam Dengesi	,261	,038	,307	6,903	,000
	Çalışan Deneyimi	,201	,034	,260	5,859	,000
3	(Sabit)	40,117	2,656	-	15,104	,000
	İş Yaşam Dengesi	,317	,037	,379	8,606	,000
	Fiziksel Ortam	,415	,125	,144	3,316	,001
4	(Sabit)	38,971	2,540	-	15,345	,000
	İş Yaşam Dengesi	,252	,038	,297	6,640	,000
	Kültürel Ortam	,332	,054	,273	6,111	,000
5	(Sabit)	38,869	2,619	-	14,839	,000
	İş Yaşam Dengesi	,301	,036	,354	8,300	,006
	Teknolojik Ortam	,800	,163	,210	4,919	,000

**Bağımlı değişken: Esenlik*

Araştırmanın konusu olan iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin aracı rolünün belirlenmesi için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki anlamlı ilişki çalışan deneyimi değişkeniyle birlikte değerlendirildiğinde anlamlı ilişkinin anlamlılığının bozulmadığı ancak etkinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin kısmi aracı değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre H3 hipotezi desteklenmiştir.

İş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki anlamlı ilişki çalışan deneyiminin alt boyutu olan fiziksel ortam değişkeniyle birlikte değerlendirildiğinde anlamlı ilişkinin anlamlılığının bozulmadığı ancak etkinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan

deneyiminin kısmi aracı değişken olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuca göre H3c hipotezi kabul edilmiştir.

İş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki anlamlı ilişki çalışan deneyiminin alt boyutu olan kültürel ortam değişkeniyle birlikte değerlendirildiğinde anlamlılığın bozulmadığı ancak etkinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin kısmi aracı değişken olduğu sonucuna varılmıştır. H3a hipotezi kabul edilmiştir.

İş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki anlamlı ilişki çalışan deneyiminin alt boyutu olan teknolojik ortam değişkeniyle birlikte değerlendirildiğinde anlamlılığın korunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuca göre iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin kısmi aracı değişken olduğu sonucuna varılmıştır. H3b hipotezi kabul edilmiştir

Yapılan analiz ve testler sonucunda elde edilen veriler ve analizine ilişkin bilgiler Tablo 19'da gösterilmiştir.

Tablo 19: Hipotezlere İlişkin Analizlerin Genel Sonuçları

Hipotezler	**Sonuç**
H1: İş yaşam dengesi çalışan deneyimini etkilemektedir.	KABUL
H2: İş yaşam dengesi esenliği etkilemektedir.	KABUL
H2a: İş yaşam uyumu esenliği etkilemektedir.	KABUL
H2b: Ailenin yaşamı ihmal etme esenliği etkilemektedir.	KABUL
H2c: Kendine zaman ayırma esenliği etkilemektedir.	KABUL
H2d: Yaşamın işten ibaret olması esenliği etkilemektedir.	KABUL
H3: İş yaşam dengesi ile esenlik arasındaki ilişkide çalışan deneyiminin aracılık etkisi vardır.	KABUL
H3a: İş yaşam dengesi ile esenlik arasındaki ilişkide kültürün aracılık etkisi vardır.	KABUL
H3b: İş yaşam dengesi ile esenlik arasındaki ilişkide teknolojinin aracılık etkisi vardır.	KABUL
H3c: İş yaşam dengesi ile esenlik arasındaki ilişkide fiziksel iş koşullarının aracılık etkisi vardır.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu kısmında ilk olarak iş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimi değişkenlerinin demografik değişkenlerle olan ilişkiye dair yorumlardan bunun ardından da hipotezlere dair elde edilen verilere ilişkin sonuçlardan bahsedilecek ve araştırmacılara, karar alıcılara yönelik faydası olacağı düşünülen önerilerde bulunulacaktır.

İş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimi değişkenlerinin cinsiyet açısından incelenmesi için t testi uygulanmıştır. Diğer demografik değişkenlerin grupları ikiden fazla olduğu için iş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyiminin eğitim durumu, yaş, çalışma süresi, meslek ve sektör açısından bir farklılığa sahip olup olmadığını analiz etmek amacıyla ANOVA testi yapılmıştır.

Araştırma anketinde demografik değişken olarak ele alınan cinsiyetin bağımsız değişken olan iş yaşam dengesi ve bağımlı değişken olan esenlik üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet değişkeni ve çalışan deneyimi üzerinde anlamlı bir fark ortaya çıkmıştır. Ankete katılımcılarından elde edilen verilere göre erkeklerin çalışan deneyimi kadınlara göre daha yüksek çıkmıştır. Veriler incelendiğinde iki ortalama arasında büyük bir fark yerine birbirine yakın değerler olduğu da gözlemlenmiştir. Bu araştırmaya dahil olan katılımcılarda çalışma hayatında çalışma deneyimi daha yüksek olan cinsiyet grubu erkeklerdir.

Bir başka demografik değişken olan yaş ve iş yaşam dengesi, esenlik değişkenleriyle arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Esenlik ve yaş grubu arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Esenlik 45-54 yaş grubunda daha yüksek bir ortalamaya sahipken bu sıralamayı arkasından 35-44 yaş grubu, 55 ve üzeri yaş grubu, 18-24 yaş grubu ve son olarak en düşük ortalamaya sahip olan 25-34 yaş grubu oluşturmaktadır. Bu ortalamalar 35 yaştan sonra birbirine yakın devam ederken 18-24 ve 25-33 yaş gruplarının da birbirlerine yakın esenlik ortalamalarına sahip olduğu gözlemlenmiştir.

Meslek açısından bu değerlendirme yapıldığında ise esenliği en yüksek olan kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler ve müdürler meslek grubu iken esenliği en düşük olan hizmet ve satış elemanları meslek grubudur. Esenlik ortalamasında kanun yapıcılar, üst düzey

yöneticiler ve müdürler, profesyonel meslek mensupları, yardımcı profesyonel meslek grupları, büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar, hizmet ve satış elemanları, profesyonel meslek mensupları ve son olarak en düşük ortalama ile yardımcı profesyonel meslek mensupları gelmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları sektörlere göre iş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimi ortalamalarına bakıldığında iş yaşam dengesi ve esenliğin sektör açısından anlamlı bir fark bulunamamıştır. Çalışan deneyimi ve sektör arasında ise anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre çalışan deneyimi en yüksek ortalamaya sahip olan sektör tarım sektörüdür. En düşük olan sektör ise sanayi sektörüdür. Bu ortalama sırasıyla sanayi sektöründen başlayarak hizmet, teknoloji, diğer ve tarım sektörü şeklinde devam ederek artış göstermektedir. Bu artış esnasında sektörler arasındaki ortalamalar birbirine yakın ve daha düşük seviyelerdeyken tarım sektörünün çalışan deneyimi ortalamasındaki fark diğer gruplara göre daha yüksektir.

İş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimi değişkenlerinin eğitim durumu, kurumda çalışma süresi bakımından aralarında anlamlı bir farka ulaşılamamıştır.

İş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin rolünün tespit edilmesini amaçlayan bu araştırmada iş-yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimi kavramları ele alınmış ve detaylandırılmıştır. İş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyiminin birbirleriyle olan ilişkilerini analiz etmek için korelasyon analizi yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin aracılık etkisi regresyon yöntemiyle analiz edilmiştir. Araştırmanın asıl sorusu "İş-yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin rolü nedir?" 'dir. Yapılan analizlerle de bu sorunun yanıtlanması amaçlanmıştır. Bu rolün tespiti için "İş-yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin aracılık rolü var mı?" sorusu ele alınmıştır. İş yaşam dengesi bağımsız değişken olarak ele alınırken esenlik bağımlı değişken, çalışan deneyimi aracı değişken, demografik özellikler ise kontrol değişkeni olarak kurgulanmıştır.

Esenlik ölçeğinde yapılan güvenirlik analizinde kişilik ve erdem alt boyutunun güvenirlilik değerinin 0,5 değerinin altında kaldığı için ölçeğe ilişkin 10. ve 12. maddeler analizden çıkarılmıştır. Bu sebeple esenlik ölçeğinin faktör yapısı değişerek 5 faktörlü bir yapı

haline ulaşmıştır. Ardından iş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimi ölçeklerinin faktör analizi yapılmıştır. Bunun için doğrulayıcı faktör analizi yöntemi kullanılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda değişkenlerin birbiriyle ilişkisini tespit etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre iş yaşam dengesiyle esenlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki, iş yaşam uyumu ve esenlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki, ailenin yaşamı ihmal etme ve esenlik arasında anlamlı olmayan ve negatif bir ilişki, kendine zaman ayırma ve esenlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki, yaşamın işten ibaret olması ve esenlik arasında anlamlı ve negatif bir ilişki, iş yaşam dengesi ve çalışan deneyimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki, esenlik ve çalışan deneyimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Regresyon analizi sonucunda ise iş yaşam dengesinin çalışan deneyimi, esenlik ve esenliğin alt boyutları olan iş yaşam uyumu, aile yaşamını ihmal etme, kendine zaman ayırma ve yaşamın işten ibaret olmasının üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre H1, H2, H2a, H2b H2c, H2d hipotezleri kabul edilmiştir.

İş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin aracı rolünü tespit etmek amacıyla regresyon yöntemi kullanılmıştır. Regresyon analizi sonucunda ise iş yaşam dengesiyle esenlik arasındaki ilişki anlamlı ve pozitif olduğundan çalışan deneyiminin bu ilişkideki aracı rolü incelenmiştir. Analiz sonucunda çalışan deneyiminin iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde kısmi aracı rolü, fiziksel ortamın, kültürel ortamın teknolojik ortamın kısmi aracı rolü olduğu ortaya konmuştur. Bu sonuçlara göre H3 ve H3a, H3b ve H3c hipotezleri kabul edilmiştir.

Çalışmanın özgün değeri iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin aracılık rolü olup olmadığının tespit edilmesidir. Bu tez çalışmasının amacı iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin rolünü incelemektir. Son zamanlarda önemi artmış olmasına rağmen çalışan deneyimi ve esenlik üzerine yapılmış çalışmaların sayıca az olması nedeniyle çalışmanın literatüre katkı sağlaması amaçlanmaktadır. Çalışan deneyiminin kısmi aracı rolünün etkisinin ortaya konarak sürekli değişen ve gelişen iş dünyasına katkı sağlaması hedeflenmektedir. Bu yüzden hem işgücü hem de işverenler için önemli bir konudur. Çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını etkilerken aynı zamanda işveren içinde nitelikli işgücünü çekebilmek ve kaybetmemek için bu anlayışa uygun politikalar oluşturulması gerekmektedir. Çalışan deneyimi kavramı her çalışan için özeldir. Çalışanlar

tarafından kişisel olarak değerlendirilir ve bunun sonucunda bir deneyim elde edilir. Sunulan her fırsat ya da çalışma koşulları her çalışan için aynı tatmin düzeyini ifade etmez. Her çalışanın esenliğini aynı ölçüde etkilemeyecektir. Çalışan deneyimi tasarımının da her çalışana hitap edecek ve çalışanın etkileneceği değil direkt olarak merkezinde olacağı bir tasarım yapılması gerekmektedir.

Esenlik çalışan deneyiminin hem etkeni hem de bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişinin sahip olduğu esenlik işle ilgili elde ettiği deneyimleri etkilemektedir. Kişinin işle ilgili elde ettiği deneyimlerin olumlu olması da esenliği etkilemektedir. Genel yaşamından memnun olan insanların işle ilgili olumsuz deneyimlerden etkilenme olasılığının daha düşük olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın insan kaynakları politikalarının oluşturulması ve geliştirilme süreçlerine destek olabileceği düşünülmektedir. İnsan kaynakları profesyonelleri ve bu alanda hizmet veren danışman kuruluşlar bu çalışmadan fikir edinebilir ve insan kaynakları politikalarını oluşturmada, geliştirmede bu çalışmadan faydalanabilirler.

İş ve yaşam arasındaki çatışmanın engellenemez ve bu iki alan arasında her zaman bir çatışma olacak olsa da bu çatışmanın minimum düzeyde olmasını sağlayacak veya destekleyecek insan kaynakları politikalarına ihtiyaç vardır. İş yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik bu ihtiyaç, değişen iş gücü nitelik, talep ve beklentilerine göre şekillendirilmesi önemli olacaktır. İşverenlerin ve profesyonellerin bu ihtiyacı farklı özellik ve beklentilere sahip olan iş gücüne kapsamlı bir şekilde sunuyor olması gerekecektir.

İş yaşam dengesinin sağlanamaması, kişinin iş ve iş dışında sahip olduğu rolleri yerine getirememesi, iş ve iş dışındaki hayatından istediği tatmini sağlayamaması da esenliği etkileyen bir durumdur. Kişinin hayatta sahip olduğu iki ya da daha fazla rolün arasında bir çatışma meydana geldiği zaman yerine getiremediği sorumluluklar ya da elde edilemeyen tatmin hayatın diğer rollerindeki esenliğini de etkileyecektir. İş yaşamının kişinin iş dışındaki yaşamını olumsuz etkiliyorsa bu işle ilgili deneyimleri de olumsuz etkileyecektir.

Bu yüzden iş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimi süreci birbiriyle sürekli etkileşim içinde olan kavramlardır. Biri üzerinde oluşan olumsuz bir etki diğer değişkenler üzerinde de farklılıklar meydana getirmektedir. Kişinin iş yaşam dengesini ve esenliğini sağlayabilmek ve

iyi bir çalışan deneyimi elde etmesi için bu üç kavramın birbirini desteklediği bir insan kaynakları politikası oluşturulmalıdır.

Pandemiden sonra hem işverenler hem de iş gücü için önemi artan çalışan deneyimi konusu her iki taraf için de gündemde olan bir anlayıştır. Bu çalışma tartışmalara ışık tutabilir ve konunun önemini ortaya koyabilir.

Bu çalışmayla birlikte iş yaşam dengesinin esenlik üzerindeki etkisinde çalışan deneyiminin rolünün incelendiği yeni bir araştırma alanı açılmaktadır. Bu konuyla ilgili yapılmış bir çalışma olmamakla birlikte bu çalışma, çalışan deneyimi ve esenlikle ilgili çalışmaları arttırabilir. Çalışan deneyiminin aracı rolü incelenmesi, literatüre yeni bir bakış açısı eklemek için önemli olacağı düşünülmektedir.

Çalışan deneyimiyle ilgili Türkçe uyarlaması yapılmış çok fazla ölçeğin olmaması da bu çalışmaya benzer gelecekteki çalışmalar için bir örnek sunabilir. Çalışmayla birlikte iş yaşam dengesi, esenlik ve çalışan deneyimi üzerine olan veriler toplanacağından ilerde yapılacak çalışmalar için de kaynak olabilir. Bu çalışmayla birlikte ortaya çıkacak olan veriler gündemdeki tartışmalar için de veri kaynağı olarak kullanılabilir. Bu tez çalışmasıyla birlikte akademik ve bilimsel anlamda yeni bir araştırma alanı açılacak ve gelecekteki çalışmalara zemin oluşturabileceği düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

Abhari, K., Bhullar, A., Le, J., & Sufi, N. (2023). Advancing employee experience management (EXM) platforms. Strategic HR Review.Emerald. https://doi.org/10.1108/shr-04-2023-0021

Akın, A., Ulukök, E., Arar, T. (2017). İş-Yaşam Dengesi: Türkiye'de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir İnceleme, AKÜ İİBF Dergisi- Cilt: XIX Sayı:1, (113-124)

Alkan, N. (2022). Yeni Esenlik Ölçeği: Türkçe Formu Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi. Uluslararasi Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi. https://doi.org/10.47525/ulasbid.1011395

Allen, T.D., Herst, D.E.L., Bruck, C.S., Sutton, M., (2000), Consequences Associated With Work-to-Family Conflict: A Review and Agenda for Future Research, Journal of Occupational Health Psychology, 278-293

Alparslan, A. M., Yastıoğlu, S., TAŞ, M. A., ÖZMEN, M. (2022). Yaşamın-İşin Anlam Kaynakları ve İyi Oluş İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 13(33), 14-33. https://doi.org/10.21076/vizyoner.947733

Altıntaş, B., & Altıntaş, M. (2023). Psikolojik Dayanıklılık Ve İş Yaşam Dengesi İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. International Journal of Disciplines In Economics and Administrative Sciences Studies (IDEAstudies). ASOS Yayinevi. https://doi.org/10.29228/ideas.68135

Altun Dilek, S., & Yılmaz, K. (2016). Öğretmenlerin İşkoliklik Eğilimleri İle İş-Yaşam Dengeleri. E-Kafkas Journal of Educational Research, 3(1), 36-55.

Altungül, O., Urgun, D., (2023). Fırat Üniversitesi Öğrencilerinin Algılanan Esenlik Durumlarının İncelenmesi. İksad Yayınevi: Ankara. https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8244862

Anderson, A. J., Kaplan, S. A., & Vega, R. P. (2015). The impact of telework on emotional experience: When, and for whom, does telework improve daily affective well-being? European Journal of Work and Organizational Psychology, 24(6), 882–897. https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.966086

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

Armstrong, E. (1995). Wellness in praxis: Experiences of middle-age women elementary teachers.

Ataay, İ.D., (1988). İşletmelerde İnsangücü Verimliliğini Etkileyen Faktörler (Verimlilik, Çalışma Zamanı ve Ücret Tatmini), Mess Yayınları, Ankara.

Aydıner Boylu, A., & Paçacıoğlı, B. (2016). Yaşam Kalitesi ve Göstergeleri. Akademik Araştırmalar Ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 8(15), 137-150. https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.266011

Acar, Y. (2019). Türkiye'de Yaşam Memnuniyetinin Belirleyicileri: İller Üzerine Bir Yatay Kesit Analizi. Maliye Araştırmaları Dergisi, 5(2), 145-157

Aziz, A., Abdullah, N., KuIshak, A., & Hamid, S. (2017). Work-Family Experience: Its Relation with Self-Identity. Sains Humanika. Penerbit UTM Press. https://doi.org/10.11113/sh.v8n4-2.1067

Bakan, İ., Ozyaşar, K., & Demirbanka, M. (2022). Çalışan Esenliği ve İş Yaşam Dengesinin, Örgütsel Vatandaşlık Üzerine Etkisi: Gaziantep İli Hastane Örneği. Econder International Academic Journal, 6(2), 250–281. https://doi.org/10.35342/econder.1218638

Bakıcı, C., & Aydın, E. (2020). Türkiye'de Kadın Çalışanların İş Yaşam Dengesini Şekillendirmede Ataerkilliğin Rolü. Economics Business and Organization Research, 2(2), 82-98.

Baltes, B. B., Clark, M., & Chakrabarti, M. (2009). Work-life balance: the roles of work-family conflict and work-family facilitation. In A. Lingley, S. Harrington, & N. Page (Eds.), Handbook of Positive Psychology and Work, 491-521

Barmanpek, U., 2023, İşkolikliğin Çalışanlar Üzerindeki Etkilerini İnceleyen Güncel Çalışmalar, Sosyal Bilimler Üzerine Araştırmalar-V,1-11

Başaran, R. (2021). Employee Experinece Management. Connect with Your Management On- The-Go. Editor Mehmet Naci Efe. Berlin: Peter Lang.

Başaran, E., Ünal, H.T., (2021). Covid-19 Pandemi Döneminde Özel Bankaların Çalışan Deneyimi Tasarımı. Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences (Joshas).

Batat, W. (2022). The employee experience (EMX) framework for well-being: an agenda for the future. Employee Relations: The International Journal. Emerald. https://doi.org/10.1108/er-03-2022-0133

Baysal, A.C., Tekarslan, E., (1998). Davranış Bilimleri, Dönence Basım, İstanbul.

Beauregard, T.A. ve Henry, L.C. (2009) "Making the Link between Work-life Balance Practices and Organizational Performance" Human Resource Management Review, 19: 9-22

Bello, Z. and Tanko, G. I. (2020). Review Of Work-Life Balance Theories. GATR Journals, 8(4), 217-218.

Bhatti, M.A., Alnehabi, M., (2023), Effects of Work-Life Balance, Work Experience, Employees Involvement in Sports, and Employees Attitude towards Sports on Employees Job Performance: Mediating Role of Work Involvement, Journal of Sport Psychology Vol. 32. n. 4, 382-385.

Bilgin, N. (1995). Sosyal Psikolojiye Giriş, İzmir Kitaplığı, İzmir.

Borah, N., Bagla, N. 2016. Work-Life Balance: Assessing Perceptions, SCMS Journal of Indian Management, ss. 112-119.

Bornstein, M. H. (2003). Well-Being : Positive Development Across the Life Course. Taylor & Francis Group. 477-497

Boylu, A.A., Paçacıoğlu, B., (2016), Yaşam Kalitesi ve Göstergeleri, Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi Cilt: 8, Sayı: 15, 138-144

Butoi, E., Feneşan, A. R., & Balint, C. I. (2022). Teleworkers' Perception of Well-Being and Work-Life Balance. Studia Universitatis Babes-Bolyai, Negotia, 67(4), 65–78. https://doi.org/10.24193/subbnegotia.2022.4.04

Büyüköztürk, Ş., K.Çakmak, E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., Demirel, F., (2021). Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri,Ankara: Pegem Akademi, 121-128.

Çarkoğlu, A., & Kalaycıoğlu, E. (2012). Türkiye'de sağlık: toplumbilimsel bir değerlendirme.

Can, H., A.Azizoğlu, Ö., M.Aydın, E., (2015). Örgütsel Davranış, Siyasal Kitabevi, Ankara.

Cevahir, E. (2020). SPSS ile nicel veri analizi rehberi. Kibele.

Chandwani, J., Shah, D., & Shaikh, A. (2021). A Study on Role of Digital Technologies and Employee Experience. Innovations in Information and Communication Technologies (IICT-2020). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66218-9_2

Chappelle, W. (2000). A brief intervention for promoting health and wellness: A holistic (multidimensional) approach based upon principles of individual systems theory. George Fox University.

Christopher, J. C. (1999). Situating psychological well-being: Exploring the cultural roots of its theory and research. Journal of Counseling & Development, 77(2), 141-152.

Çırpan, H., Vardarlıer, P. ve Koçak, Ö. E. (2019). Kişi-iş uyumu ve yaşam doyumu ilişkisinde işte kendini yetiştirmenin aracı etkisi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(41). 237-242

Costa, R.L.D, Gonçalves, R.A.H.G., Feixeira, C., Dias, A.L., Pereira, L.F., (2020), The Work-Life Balance and Job Satisfaction, International Journal of Services and Operations Management, 1(1), 1-12

Coyle-Shapiro, J., & M.Shore, L. (2007). The employee–organization relationship: Where do we go from here? Human Resource Management Review. Elsevier BV. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.03.008

Çam Kahraman, F., Dündar, G. (2021). Aile Destekleyicisi İş Ortamının İş Tatmini ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracı Rolü. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. https://doi.org/10.16953/deusosbil.728696

Çobanoğlu, F., Şarkaya, S. S. ve Sertel, G. (2019). İş-yaşam dengesi: Öğretmen ve Yöneticiler Üzerinde Bir Çalışma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 12(6), 784-795 https://doi.org/10.17719/jisr.2019.3627

D.Allen, T. (2001). Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational Perceptions. Journal of Vocational Behavior. Elsevier BV. https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1774

Demirhan, A., & Bulgur, N. E. (2023). How Does Remote Working Enhance Flow Experience? The Role of Employees' Psychological Well-Being. Management Research & Practice, 15(2), 65–76.

Dikmen, A. A. (1995). İş doyumu ve yaşam doyumu ilişkisi. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 50(03), 115-127

Dinç, E., (2015). Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları, Beta Basım, İstanbul.

Drnovšek, M., Slavec, A., & Aleksić, D. (2024). "I want it all": exploring the relationship between entrepreneurs' satisfaction with work–life balance, well-being, flow and firm growth. Review of Managerial Science, 18(3), 799–826. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00623-2

Doğrul, B.Ş., Tekeli, S., (2010), İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasına Esnek Çalışma, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 2,11-17

Dursun, S., Kaya, U., & İştar, E. (2016). Kişilik - İş Uyumunun Duygusal Tükenmişlik ile İş ve Yaşam Doyumu Üzerinde Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Uygulama. Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi, 5(9), 55-69.

Efeoğlu, İ. E., & Özgen, H. (2007). İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(2), 237.

Eren, E. (1993).Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

Eren, G., & Ece, Ş. (2022). İş Stresinin İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Destek Algısının Rolü. Journal of Business Research-Turk / Isletme Arastirmalari Dergisi, 14(2), 1502–1514. https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1453

Elmin, A., & Ulaştıran, T. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Bir Yaklaşım Olarak Çalışan Deneyimi: Keşfedici Bir İçerik Analizi. Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi, 2(2), 54-68.

Erkorkmaz, Ü., Etikan, İ., Demir, O., Özdamar, K., & Sanisoğlu, S. Y. (2013). Doğrulayıcı faktör analizi ve uyum indeksleri. Turkiye Klinikleri Journal of Medical Sciences, 33(1), 210-223.

Eryılmaz, A., & Ercan, L. (2011). Öznel iyi oluşun cinsiyet yaş grupları ve kişilik özellikleri açısından incelenmesi. Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi.

Farndale, E., & Kelliher, C. (2013). Implementing Performance Appraisal: Exploring the Employee Experience. Human Resource Management. Wiley. https://doi.org/10.1002/hrm.21575

Fidanboy, C. Ö. (2019). Çalışanların Yaşam Doyumuna Yönelik Algıları, Örgütsel Özdeşleşme Düzeyleri ve Akış Deneyimi Arasındaki İlişkiler: Bilişim Sektörü Örneği. OPUS - International Journal of Society Research, 12, 822–849. https://doi.org/10.26466/opus.583983

Habibe Tuğba EROL KORKMAZ. (2021). Sağlık Sektöründe Duygusal Emeğin Kişilik ve Psikolojik Esenlikle İlişkileri. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 5, 59–83. https://doi.org/10.55044/meusbd.993646

Harlianto, J. (2023). Promote Employee Experience for Higher Employee Performance. International Journal of Professional Business Review. Conselho Nacional de Pesquisa e Pos-Graduacao em Direito - CONPEDI. https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i3.827

Frone, M.R., Russel, M., Cooper, M.L., 1992, Antecedents and Outcomes of Work-Family Conflict: Testing a Model of the Work-Family Interface, Journal of Applied Psychology, Vol. 77, No 1, 65,78.

Gerçek, M. (2022a). Çalışanların Gözünden Açık Ofis Deneyimi: Nitel Bir Araştırma.Doğuş Üniversitesi Dergisi, 23(1), 149–163. https://doi.org/10.31671/doujournal.1064650

Gerçek, M. (2022b). İKY'de Güncel Bir Yaklaşım: Çalışan Deneyimi Kavramının Bibliyometrik Analizi.Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 9(2), 206–228.

Ghorbanifar, M., & Azma, F. (2014). Workplace spirituality and organizational citizenship behavior: Evidence from banking industry. Management Science Letters. DOAJ. https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.7.016

Giancaspro, M. L., Gemmano, C. G., & Manuti, A. (2023). The Art of Designing Work: Work/Family Interface as a Mediator in the Relationship between Work Design, Burnout, and Performance. BEHAVIORAL SCIENCES, 13(12). https://doi.org/10.3390/bs13120965

Guest, D. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. Social Science Information Sur Les Sciences Sociales, 41(2), 255–279.

Gustafsson, A., Caruelle, D., & E.Bowen, D. (2024). Customer experience (CX) employee experience (EX) and human experience (HX): introductions interactions and interdisciplinary implications. Journal of Service Management. Emerald. https://doi.org/10.1108/josm-02-2024-0072

Güler, E.K., Tutgun, Ünal, A., Tarhan, N. (2022). Z kuşağının yaşam anlam ve amaç algılarının incelenmesi. Bayterek Uluslararası Akademik Araştırmalar Dergisi, 5(2), 179- 198. https://doi.org/10.48174/buaad.52.6

Gülertekin Genç, S., Genç, V., & Gümüş, M. (2016). Otel İşletmelerinde Duygusal Zekanın İş Stresi ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi. Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi, 6(2/1), 97-112.

Günaydın, S.C., İnal, İ.H., (2022), Örgütlerde Mutluluk: Psikolojik Esenlik, Dönüştürücü Liderlik ve Takım Performansı Üzerine Bütüncül Bir Model Önerisi, Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 5/1, 61-118

Gürsoy Ö, Sevin D (2021). Boş Zaman Aktivitelerine Katılım ile Algılanan Wellness (Esenlik) İlişkisi. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 18(42), 5444 - 5479.

Hamarta, E., & Baş, V. (2015). Üniversite Öğrencilerinde Değerler ve Yaşamın Anlamı Arasındaki İlişki. 0000. https://hdl.handle.net/20.500.12452/1969

Harari M.J.(2002), A Psychometric Investigation of A Model-Based Measure of Perceived Wellness, Akron Üniversitesi, Yayımlanmamış Doktora Tezi.

Hoşten, G., & Dalbay, N. (2018). Kapalı Ortam Hava Kalitesinin Ofis Ortamlarında İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Değerlendirilmesi. Aydın Sağlık Dergisi.

Huppert, F. A. (2009). Psychological Well-being: Evidence Regarding its Causes and Consequences. Applied Psychology: Health & Well-Being, 1(2), 137–164. https://doi.org/10.1111/j.1758-0854.2009.01008.x

ISCO-08. (2012). International Standard Classification of Occupations (ISCO 08). International Labour Office, Geneva, ISBN 978-92-2-125952-7 (Print, ISBN 978-92-2-125953-7 (web pdf), https://www.ilo.org/public/english/bureau/stat/isco/

İrfan, O., (2022). Çalışan Deneyimi, İstanbul:Ceres Yayınları.

Palabıyık, N. ve İşözen, H. (2021). İş Yaşam Dengesi ve İş Doyumu Hastane Çalışanları Örneği. Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi, 4(4): 309-325.

J.Milroy, J., MushinOrsini, M., LeeD'Abundo, M., & LynnSidman, C. (2013). College Students' Perceived Wellness Among Online Face-to-Face and Hybrid Formats of a Lifetime Physical Activity and Wellness Course. American Journal of Health Education. Informa UK Limited https://doi.org/10.1080/19325037.2013.807754

Johnson, S., Robertson, I., Cooper, C.L., (2021), Well-Being Productivity and Happiness at Work, Manchester: Palgrave Macmillan, 45-50

Joshi, U. (2020). Subjective Well-Being by Gender. Journal of Economics and Behavioral Studies. AMH International Conferences and Seminars Organizing LLC. https://doi.org/10.22610/jebs.v1i1.211

Kaba, İ. (2019). Stres, Ruh Sağlığı ve Stres Yönetimi: Güncel Bir Gözden Geçirme. Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi, (73), 63-81.

Kasapoğlu, A. (2008) Sosyal Hayat ve Çatışma:Farklı Alan Panoramaları, Phoenix Yayınevi, Ankara.

Kaygın, E., Bağcıoğlu, D., (2018). Çalışanların Öz yeterliliklerinin ve Esenlik Algılarının İşe Adanmışlıklarına Etkisi: İlaç Sektörü Örneği. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15(2), 607-626

Kazmierska, A.R., Stankiewicz, K., (2016), Work–life balance: Does age matter?, International Journal of Stress Management, Sayı 55, 679–688

K. Güler, (2009). Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar, Umuttepe Yayınları, Kocaeli. İçinde Keser, A., Yılmaz, G., Yürür, S., 119-147

Keser, A. (2005). İş Doyumu ve Yaşam Doyumu İlişkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Çalışma Ve Toplum, 4(7), 77-96.

Keser, A. (2009). Çalışma Psikolojisi, Ekin Yayınevi, Bursa.

King, E. B., Bodsford, W. E., & Huffman, A. H. (2009). Work, family, and organizational advancement: does balance support the perceived advancement of mothers? Sex Roles, 61, 879-891.

Kılıç, S. (2016). Cronbach'ın alfa güvenirlik katsayısı. Journal of Mood Disorders, 6(1), 47.

Koç, H., (1991). İş ve İnsan İlişkileri, Gazi Büro Kitabevi, Ankara.

Kolakowski, M., Royle, T., Walker, E.D., Pittman,J., (2021), Reframing Employee Well- Being and Organizational Commitment. (2021). Journal of Organizational Psychology. North American

Business Press.
https://doi.org/10.33423/jop.v20i5.3689

Korkmaz, O., Erdoğan, E., (2014) , İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi, Ege Akademik Bakış, Cilt 14, Sayı 4, 541-554

Koruca, H.İ., , Boşgelmez, G. (2018). İş yaşam dengesi ve esnek çalışma sisteminin çalışan memnuniyetine etkisinin değerlendirilmesi. SDÜ Sağlık Bilimleri Dergisi. https://doi.org/10.22312/sdusbed.450337

Köse, M., & Yükselnalbantoğlu, S. (2021). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için çalışan deneyimi uygulamaları. Business Economics and Management Research Journal.

Kul Parlak, N. (2016). İş-Yaşam dengesi açısından esnek çalışmanın analizi. Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(2), 109-137.

Kurtulus, E., Yildirim Kurtulus, H., Birel, S., & Batmaz, H. (2023). The Effect of Social Support on Work-Life Balance: The Role of Psychological Well-Being. International Journal of Contemporary Educational Research, 10(1), 239–249.

Kuzulu, E. , Kurtuldu, S., Özkan, G.V., (2013). İş Yaşam Dengesi ile Yaşam Doyumu İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Sakarya İktisat Dergisi, 91-93

L.Daft, R. (2015). Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak. (Çev. T.Özmen, Bakar, S.) Nobel Yayıncılık, Ankara.

Lee, M.; Kim, B. Effect of Employee Experience on Organizational Commitment: Case of South Korea. BEHAVIORAL SCIENCES, [s. l.], v. 13, n. 7, 2023. https://doi.org/10.3390/bs13070521

Lewis S.,Beauregard, T. A.. (2018). The Meanings of Work–Life Balance: A Cultural Perspective.

LeeYohn, D. (2020). Brand authenticity employee experience and corporate citizenship priorities in the COVID-19 era and beyond . Strategy & Leadership. Emerald.

Lipka, A. (2023). Employee Experience Models - a Comparative Analysis. Notes on the Methodology of Global Research on Employees' Experiences and Their Perceptions of the Meaning of Work. Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica, 3(364), 52–76. https://doi.org/10.18778/0208-6018.364.04

L.Lemon, L. (2019). The employee experience: how employees make meaning of employee engagement. Journal of Public Relations Research. Informa UK Limited. https://doi.org/10.1080/1062726x.2019.1704288

Lopez, S.J., Snyder, C.R., (2011). The Oxford Handbook of Positive Psychology.

Malik, A., Budhwar, P., Mohan, H., & N. R., S. (2023). Employee experience –the missing link for engaging employees: Insights from an MNE's AI-based HR ecosystem. Human Resource Management, 62(1), 97–115. https://doi.org/10.1002/hrm.22133

Maxwell, G.A., McDougall,M., (2004). Work–life balance, Public Management Review, 6:3, 377-393.

Maxwell, G. A. (2005). Checks and balances: the role of managers in work–life balance policies and practices. Journal of Retailing and Consumer Services, 12(3), 179–189. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2004.06.002

Maylett, T., & Wride, M. (2017). The employee experience: How to attract talent, retain top performers, and drive results. John Wiley & Sons.

McGregor, D. (1960). Örgütün İnsan İlişkileri. (Çev. D. Ergin.) Şark Matbaası, Ankara.

Metabolic and lifestyle issues and severe mental illness - new connections to well-being? (2007).Journal of Psychopharmacology. https://doi.org/10.1177/0269881105058986

Mikušová, M., Raguž, I. V., & Horváthová, P. (2023). Economic and social aspects of three generations' well-being. Czech study. Economic Research-Ekonomska Istrazivanja, 36(1), 1–25. https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2106263

Moganadas, S. R., & Goh, G. G. G. (2022). Digital employee experience constructs and measurement framework: A review and synthesis. International Journal of Technology, 13(5), 999-1012.

Morgan, J., (2017). The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate,

Morgan, J. (2018). The Technological Environment in Employee Experience. Leader to Leader. Wiley. 28-35

Morgan, J. (2020). Meeting The Greatest Challenges for Leaders of the Future. Leader to Leader.

Nalbantoğlu, S.Y., Köse, M., 2021, Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi için çalışan deneyimi uygulamaları, Business, Economics and Management Research Journal 4(2), s.72

Nieboer, A., Lindenberg, S., Boomsma, A., Bruggen, A.C.V., (2005), Dimensions of Well-Being and Their Measurement: The SPF-IL Scale, Social Indicators Research, Sayı 73, 313-353

Nyman, K. (2023). Defining the employees' experience: Case study for Vainu Group. Haaga-Helia University, Yüksek Lisans Tezi.

Yavuz, N., Sağlam, M. (2018) İşkoliklik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 10(4), 922-952.

Nisan, H., Turan, M.R., Demir, Z., İnan, İ., Demirci, E.E.,(2023), Psikolojik Esenlik, İş Performansı, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasında İlişki, Journal of European Education, [S.l.], v. 13, n. 1, p. 165-166,

Okutan, M., & Tengilimoğlu, D. (2002). İş Ortamında Stres ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri: Bir Alan Uygulaması. Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(3), 15-42.

Oliver, M., Baldwin, D.R., Datta, S.. (2018). Health to Wellness: A Review of Wellness Models and Transitioning Back to Health. 9. 41-56. https://doi.org/10.18848/2156-8960/CGP/v09i01/41-56.

Özavcı, R., Özkan, E., & Koç, O. (2022). Özel Sektör Çalışanlarında Mutluluk ve Yaşam Doyumu İlişkisi. International Journal of Sport Exercise and Training Sciences IJSETS, 8(4), 143-151. https://doi.org/10.18826/useeabd.1192071

Özer Topaloğlu, E., Sönmez, R., & Yazgan, A. E. (2019). Çalışmaya Tutkunluk ve İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerine. Journal of BRSA Banking & Financial Markets, 13(1), 59–76.

Özkalp, E., Kırel, Ç., & Ayşe Cengiz, A. (2006). Kültür ve Örgütsel Yaratıcılık İlişkisi: Örnek Bir Fabrika Uygulaması.

Özdevecioğlu, M., & Doruk, N., (2009). Organizasyonlarda İş-Aile Ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi , no.33, 69-99.

Padhi, S., & Joshi, S. (2022). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. Journal of Strategic Human Resource Management, 11(1), 35–45.

Pamuk, M. M., & Marşap, A. (2023). İş-Yaşam Dengesi, Kişi-Örgüt Uyumu ve Kişi-İş Uyumunun Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkileri. Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 21(3), 73-80

Panneerselvam, S., & Balaraman, K. (2022). Employee experience: the new employee value proposition. Strategic HR Review. Emerald. https://doi.org/10.1108/shr-08-2022-0047

Plaskoff, J. (2017). Employee experience: the new human resource management approach. Strategic HR Review. Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/SHR-12-2016-0108

Rahim, N.B., Osman, I., Arugman, P.V., Linking Work-Life Balance and Employee Well-Being: Do Supervisor Support and Family Support Moderate the Relationship?, International Journal of Business and Society, Vol. 21 No. 2, 2020, 588-594

Raja, S., & Stein, S. L. (2014). Work-Life Balance: History, Costs, and Budgeting for Balance. Clinics in Colon and Rectal Surgery, 27(2), 071–074. https://doi.org/10.1055/s-0034-1376172

Rasca, L. (2018). Employee experience – An answer to the deficit of talents, in the fourth industrial revolution. Quality - Access to Success, 19(S3), 9–14.

RaymondSMITH, R. (2019). Building trust for a positive employee experience. Research Collection Lee Kong Chian School Of Business. Institutional Knowledge at Singapore Management University.

Reimann, M., & Diewald, M. (2022). Good mental health despite work-family conflict? The within-domain and cross-domain buffering potentials of family and work resources. Journal of Family Research. Universitatsbibliothek Bamberg. https://doi.org/10.20377/jfr-726

R.Quinones, J., & Hussain, V. (2020). How Should Companies Measure Success on Work-Life Balance and Employees' Well Being? Cornell University Library. https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/102853

Roscoe, L. J. (2009). Wellness: A Review of Theory and Measurement for Counselors. Journal of Counseling & Development, 87(2), 216–226.

Rothe, P., Sarasoja, A.-L., & Heywood, C. (2015). Short-distance corporate relocation: the employee experience. Facilities. Emerald. https://doi.org/10.1108/f-05-2013-0037

Rudolph, E. C., & Barnard, A. (2023). The Cinderella of positive psychology: spiritual well-being as an emerging dimension of flourishing in pastoral work. International Journal of Qualitative Studies on Health & Well-Being, 18(1), 1–16. https://doi.org/10.1080/17482631.2023.2170767

Saruhan, Ş.C., Yavuz, M., Zeybek Yılmaz, E., Elbaşı, İ.H., Sayğan Yağız, F.N., İ. Duru, E., (2018). Ahlak Felsefesi, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. 141-147

Saruhan, Ş.Ç., Yıldız, M.L., (2017). Çağdaş Yönetim Bilimi, İstanbul: Beta Basım Yayın.

Saruhan, Ş.C., Yıldız, M.L., (2021). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Beta Basım Yayın, 469-486

Savcı, İ. (2015). Çalışma Yaşamı ile Çalışma Dışı Yaşam Alanlarının İlişkisi Üzerine Kuramsal Yaklaşımlar.

Savla, Namita. Developing Superior Employee Experience Model for a Team in an Organization. 2020.

Schaufeli, W.B. , Bakker, A.B., 2004, Journal of Organizational Behavior, Vol 25, Sayı 3, 293-315.

Seligman, M.E.P., (2011), Flourish A Visionary New Understanding Of Happiness and Well-Being, s.8-15

Serdar, M. (2021). Sosyal Psikoloji, Grafiker Yayınları, Ankara. İçinde Geçer, E., Serdar M., Yücer, H.M. (Ed.), Sosyal Etki(leşim) (101-131)

Sevimli, F., & İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. Ege Academic Review, 5(1), 55-64.

Sezer, S. (2012). A viewto the subject of the meaning of life in terms of theoretical and psychometric studies. Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES), 45(1), 209-228. https://doi.org/10.1501/Egifak_0000001242

Shambi, J. (2021). Redefining Employee Experience during the Pandemic. Journal of Human Resource and Sustainability Studies. Scientific Research Publishing, Inc. https://doi.org/10.4236/jhrss.2021.93027

Shenoy, V., & Uchil, R. (2018). Influence of Cultural Environment Factors in Creating Employee Experience and Its Impact on Employee Engagement: An Employee Perspective. International Journal of Business Insights & Transformation, 11(2), 18–23.

Smeltzer, S. C., Cantrell, M. A., Sharts-Hopko, N. C., Heverly, M. A., Jenkinson, A., & Nthenge, S. (2016). Psychometric analysis of work/life balance self-assessment scale. Journal of nursing Measurement, 24(1), 5–12.

Sırıklı, İ.K., Pekerşen, Y., 2023, Çalışanların İş Yeri Motivasyonları Üzerine Bir İnceleme, Örgütsel Davranış: Güncel Konular ve Araştırmalar, 235-241

Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. Applied Research in Quality of Life: The Official Journal of the International Society for Quality-of-Life Studies, 13(1), 229–254. https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8

Strout Dr, K. A. (2013). Application of the Rasch model to measure five dimensions of wellness in community-dwelling older adults. Application of the Rasch Model to Measure Five Dimensions of Wellness in Community-Dwelling Older Adults, 22(2).

Sutton, A., & Atkinson, C. (2023). Performance at the cost of well-being? Testing the multi-level effects of HR practices on organisational performance via employee experiences and well-being. Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship, 11(4), 675–694. https://doi.org/10.1108/EBHRM-12-2022-0299

Taşfiliz, D., Çetiner, E. S., & Selçuk, E. (2020). Yakın İlişkilerde Algılanan Duyarlılığın Yaş Farklılıkları ve Psikolojik Esenlik ile İlişkisi. Turkish Journal of Psychology/Turk Psikoloji Dergisi, 35(86).

Temel, A., (2006), Organizasyonlarda İşkolizm ve İşkolik Çalışanlar, "İş,Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi Cilt:8 Sayı:2 , 105-125.

Tetzlaff, S., & McLeod, J. (2016). The employee experience : A capstone guide to peak performance. North Loop Books.10-14.

Thomas, S. G., D'souza, V. J., & Kamble, S. V. (2023). Spiritual Well-being and its Relation with Self-compassion and Subjective Happiness in Undergraduate Students of Goa. Indian Journal of Positive Psychology, 14(4), 457–460.

Toker, B., & Kalıpçı, M. B. (2022). Çalışanların İş-Yaşam Dengesinin Yaşam Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Alanya Akademik Bakış. https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1052985

Tortumlu, M., & Taş, M. A. (2020). İşyeri Kabalığı ve Mutluluk İlişkisinde İş Yaşamında Yalnızlığın Düzenleyici Etkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 23(2), 706-719.

Tosun, C., Keskin, F. (2017). Çalışan-Dostu Kurumlarda İş-Yaşam Dengesi Politikaları, Kurumsal İletişim ve Verimlilik. Verimlilik Dergisi(4), 5-6.

Topgül, S., (2016), İş ve Aile Yaşamı Dengesi(zliği)nin Kadın Çalışanlar Üzerindeki Etkileri, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 23(1), 217-231

TrongLuu, T. (2019). Discretionary HR practices and employee well-being. Personnel Review. Emerald Publishing. https://doi.org/10.1108/PR-05-2018-0162

Tucker, E. (2020). Driving engagement with the employee experience. Strategic HR Review, 19(4), 183–187. https://doi.org/10.1108/SHR-03-2020-0023

Tuomi, K., & Vanhala, S. (2006). HRM company performance and employee well-being. Management revue :socio-economic studies.

Türk Dil Kurumu (TDK). Güncel Türkçe Sözlük. 1 Nisan 2024 tarihinde https://sozluk.gov.tr/ adresinden erişildi.

Uchil, R. (2022). Impact of Employee Experience on Organizational Commitment and Organizational Effectiveness,National Institute of Technology, Karnataka, Surathkal, Doktora Tezi.

Uymaz, P. (2021). Kontrollü Sosyal Hayatın Esenlik Algısına Etkisi: 3 Yıllık Öğrenci İzlenimi. Alanya Akademik Bakış, 5(2), 925-939. https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.837744

Uysal Irak, D. (2014). Birey-Çevre uyumu: Çalışanların örgüt uyumlarının yaşama ilişkin doyum ve işten ayrılma niyetiyle ilişkisi. Türk Psikoloji Dergisi, 29(74), 34-45

Uysal, İ., & Kiliç, A. F. (2022). Normal Dağılım İkilemi. *Anadolu Journal of Educational Sciences International (AJESI), 12*(1), 220–248. https://doi.org/10.18039/ajesi.962653

Uzden, M. S., & Kurutkan, M. N. (2022). Öznel Sağlık Durumunun Belirleyicileri: Muhit Sağlığı, Fiziksel Sağlık Algısı ve Ruhsal İyilik Hali. Uluslararası İşletme Bilimi Ve Uygulamaları Dergisi, 2(2), 165-185.

Warr, P., Cook, J., & Wall, T. (1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. Journal of Occupational Psychology, 52(2), 129–148. https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1979.tb00448.x

Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the Role of Personality in the Work-Family Experience: Relationships of the Big Five to Work-Family Conflict and Facilitation. Journal of Vocational Behavior, 64(1), 108–130.

Whitter, B. (2019). Employee experience: Develop a happy, productive and supported workforce for exceptional individual and business performance. London, United Kingdom : KoganPage. 40-44

Xi, M., Zhao, S., & AhmedWattoo, M. (2018). Perceived organizational support and employee well-being . Chinese Management Studies. Emerald.

Yiğit, B. (2021). COVID-19 sürecinde iş-yaşam dengesi. Sosyal Bilimler Dergisi (SOBİDER). Doç. Dr. Özcan Bayrak.

Zalta, E.N., Nodelman, U. Allen, C., Kim, H., Oppenheimer, P., (2021), Well-Being, Stanford Encyclopedia of Philosophy, 1-12

Zoogah, B. D., Degbey, W. Y., & Akoto, E. J. K. (2023). Ethnic obligation and employee well-being: The moderating role of relative deprivation. Africa Journal of Management, 9(4), 423–454. https://doi.org/10.1080/23322373.2023.2274652

EKLER

Ek 2. Esenlik Ölçeği Kullanım İzni

NOT: Bu çalışmada Türkçe geçerlilik ve güvenilirliği sınanan Yeni Esenlik Ölçeği ile, yazar tarafından geliştirilen Manevi Doyum Ölçeği ve Genel Yaşam Doyumu Ölçeği, yazardan ayrıca izin alınmasına gerek olmadan, kaynak gösterilerek, bilimsel araştırmalarda kullanılabilir.

Kaynak: (Alkan, 2022)