



**T.C.  
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARINDA  
PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN İŞ YAŞAM DENGESİNE  
ETKİSİ**

Yüksek Lisans Tezi

Melisa ÇELENK

Danışman  
Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Nevşehir  
Temmuz, 2019

## BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

**Tezi Hazırlayan**

Melisa ÇELENK



## TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGENLUK

“Konaklama İşletmelerinde Psikolojik Dayanıklılığın İş Yaşam Dengesi Etkisi”  
adlı Yüksek Lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

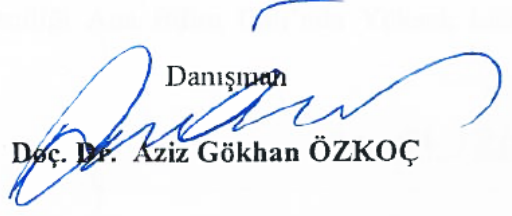
Tezi Hazırlayan

Melisa ÇELENK



Danışman

Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ



Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Başkanı

Doç. Dr. Duygu EREN

## KABUL VE ONAY SAYFASI

Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ danışmanlığında Melisa ÇELENK tarafından hazırlanan "Konaklama İşletmelerinde Psikolojik Dayanıklılığın İş Yaşam Dengesine Etkisi" adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

20.06/2019

### JÜRİ

Danışman: Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

Üye :Doç. Dr. İbrahim İLHAN

Üye :Dr. Öğr. Üyesi Hakan KENDİR

İMZA



### ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 19.07/2019. tarih ve 2019.28653 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

19.07/2019

  
Doç. Dr. Vercel AKTEPE  
Enstitü Müdürü

# KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN İŞ YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ

Melisa ÇELENK

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans, Mayıs 2019

Danışman: Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesine olan etkisinin ortaya çıkarmaktır. Bu yolla, konaklama işletmeleri çalışanlarında psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesi arasında bir ilişkinin ya da etkinin olup olmadığı, varsa da bu ilişki ya da etkinin ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Konaklama işletmelerindeki çalışanların psikolojik dayanıklılık ve iş yaşam dengesini ölçmek için daha önce geliştirilen ölçekler (Netemeyer Boles ve Murrian, 1996 ve Smith vd., 2008) kullanılmıştır. Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerini ölçmek için 'Psikolojik Sağlık Ölçeği' kullanılmıştır. Çalışanların iş yaşam dengesini ölçmek için ise iki boyutlu toplam 10 maddeden oluşan 'İş Yaşam Dengesi' ölçeği kullanılmıştır. Örneklem yöntemi olarak yargısal örneklem tercih edilmiş ve araştırmanın kapsamında Nevşehir'deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan 369 kişi örneklem olarak seçilmiştir. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Bu verilere aritmetik ortalama, standart sapma, korelasyon, normallik testi, faktör analizi ve basit regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırma sürecinde psikolojik dayanıklılığın iş ve yaşam dengesine etkisi irdelenmiştir. Bu etkinin düşük düzeyde, olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik dayanıklılığın, iş yaşam dengesinin alt boyutlarından iş dengesinin ve aile dengesinin etkileri incelenmiştir. Psikolojik dayanıklılığın iş ve aile dengesini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** *Psikolojik dayanıklılık, iş yaşam dengesi, pozitif psikoloji*

# THE EFFECT OF PSYCHOLOGICAL RESILIENCE ON WORK LIFE BALANCE IN ACCOMMODATION ESTABLISHMENTS

Melisa ÇELENK

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences

Department of Tourism Management, Master's Thesis, December 2019

Supervisor: Doc. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ

## ABSTRACT

The aim of this study was to determine the effect of psychological resilience on work life balance. Thus, it has been tried to determine whether there is a relationship with effect between the employees and the work life balance of the employees who have psychological resilience and the level of this relationship or effect, if any.

Previously developed scales (Netemeyer Boles and Murrian, 1996 Smith et. al., 2008) were used to measure psychological resilience and work life balance of employees in hotel enterprises. The 'Psychological Stability Scale' was used to measure the psychological resilience of the employees. The scale consists of 6 items. In order to measure the work life balance of the employees, a scale consisting of a total of 10 items was used. As a sample; judicial sampling was preferred and 369 people working in three, four and five star hotels in Nevşehir were included as a sample. Data were collected by survey method. The data of this study were analyzed using appropriate analysis techniques in computer environment. Arithmetic mean, standard deviation, correlation, normality test, factor analysis and simple regression analysis were performed.

As a result of the research, the effect of work and life balance on psychological resilience was examined. It has been found that this effect has a low, positive effect. Work balance and family balance effect of work life balance, which are sub-dimensions of psychological durability, were examined and it was found that psychological resilience effected work balance but this effect was positively affected. Psychological endurance was found to affect the family balance. This effect was found to affect positively.

**Key Words:** *psychology resilience, work life balance, positive psycholog*

## TEŞEKKÜR

Çalışma süresince en büyük desteği veren danıőmanım Sayın Doç. Dr. Aziz Gökhan ÖZKOÇ'a; SPSS dersindeki çabalarının yararını şimdi gördüğüm Sayın Doç. Dr. Duygu EREN; Çalıőtığım iőletmedeki tüm müdürlerime ve çalışma arkadaşlarımla verdikleri destekleri için; çevirilerimde bana yardım eden Yücelen GÜNEŞ abime; tabloların çiziminde bana yardım eden Hasan ERDEM'e; akademik hayatımda desteğini esirgemeyen babam Mürtaze ÇELENK'e ve benim en büyük destekçim olan annem Gülminnet ÇELENK'e minnettarlığımı belirtmek isterim. Arkadaşlarımla bana verdiği sonsuz destekleri için Aslı UĞUZ, Kader YÜKSEL ve Ayőenur UZUN'a teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
TEZ YAZIM KILAVUZUNA UYGUNLUK .....	iii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vi
TEŞEKKÜR .....	vii
İÇİNDEKİLER .....	viii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ .....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK KAVRAMI VE İÇERİĞİ

1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı .....	4
1.2. Psikolojik Dayanıklılık .....	6
1.2.1. Psikolojik Dayanıklılık Modelleri/Teorileri.....	10
1.3. Örgütsel Psikolojik Dayanıklılık.....	13
1.3.1. Pozitif Örgütsel Davranış .....	17
1.3.2. Pozitif Örgütsel Kültür .....	17
1.4. Psikolojik Dayanıklılığa Sahip Çalışanların Özellikleri.....	19
1.5. Çalışanların Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerini Geliştirme Yöntemleri ...	22
1.6. Psikolojik Dayanıklılığın Sonuçları.....	25

### İKİNCİ BÖLÜM

#### PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK İŞ YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ

2.1. İş Yaşam Dengesi Kavramı ve Önemi.....	33
2.2. İş Yaşam Dengesi Modelleri/Teorileri.....	38
2.3. Çalışma Hayatında İş Yaşam Dengesi .....	46
2.4. İş Yaşam Dengesinin Sağlanmasına Yönelik Örgütsel Politikalar.....	55
2.5. İş Yaşam Dengesinin Sonuçları .....	61
2.5.1. İş Yaşam Dengesinin Olumlu Sonuçları .....	61
2.5.2. İş Yaşam Dengesinin Olumsuz Sonuçları.....	65
2.6. Psikolojik Dayanıklılık ve İş Yaşam Dengesi Etkileşimi .....	67



**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN İŞ YAŞAM DENGESİNE ETKİSİNİ**  
**ÖLÇMEYE YÖNELİK KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

<b>3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi</b> .....	<b>70</b>
<b>3.2. Araştırmanın Yöntemi</b> .....	<b>71</b>
3.2.1. Araştırmada Kullanılacak Model ve Hipotezler .....	71
3.2.2. Araştırmanın Değişkenleri, Ölçekleri .....	72
3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü .....	73
3.2.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	74
3.2.5. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerlilik .....	74
3.2.6. Değişkenlere Yönelik Faktör Analizi ve Normallik Testi .....	75
<b>3.3. İstatistiksel Analizler ve Bulgular</b> .....	<b>78</b>
3.3.1. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler .....	78
3.3.2. Değişkenlere İlişkin Genel Ortalamalar .....	81
3.3.2.1. İş ve Yaşam Dengesine İlişkin Genel Ortalamalar .....	81
3.3.2.2. Psikolojik Dayanıklılığa İlişkin Genel Ortalamalar .....	83
3.3.3. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları .....	83
3.3.4. Değişkenlerarası ilişkilere Yönelik Uygulananan Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri .....	85
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>89</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>97</b>
<b>EK 1: ANKET FORMU</b> .....	<b>118</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	<b>121</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	: Aktaran
APA	: Amerikan Psikoloji Derneği
Bil.	: Bilimler/Bilimleri
bkz.	: Bakınız
dağ.	: Dağıtım
Ed.	: Editör
Ens.	: Enstitüsü
n/N	: Sayı
md.	: Madde
Ort.	: Ortalama
p.	: Önem derecesi
r	: Pearson Korelasyon Sonucu
s	: Sayfa/lar
Sd	: Serbestlik Değeri
Df	: Serbestlik Derecesi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜBA	: Türkiye Bilimler Akademisi
Üni.	: Üniversitesi
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
POD	: Olumlu Örgütsel Davranış
PÖK	: Olumlu Örgütsel Kültür

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Çalışma Saatleri Modeli .....	43
<b>Şekil 2:</b> Kariyer Gelişim Modeli .....	44
<b>Şekil 3:</b> Duygusal Tükenme Modeli .....	45
<b>Şekil 4:</b> İş Taahhüt Modeli .....	45
<b>Şekil 5:</b> İş Tatmini Modeli .....	46
<b>Şekil 6:</b> Psikolojik Dayanıklılık Süreci.....	68
<b>Şekil 7:</b> Araştırmanın Modeli .....	71

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Psikolojik Dayanıklılık Tanımları .....	7
<b>Tablo 2:</b> Psikolojik Dayanıklılık Modelleri .....	11
<b>Tablo 3:</b> Psikolojik Dayanıklılığa Sahip Çalışanların Özellikleri .....	21
<b>Tablo 4:</b> İş Yaşam Dengesinin Geçirdiği Evreler .....	35
<b>Tablo 5:</b> İş Yaşam Dengesine Dair Meselelere Yönelik Stratejiler .....	56
<b>Tablo 6:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Katsayıları .....	74
<b>Tablo 7:</b> Psikolojik Dayanıklılık ve İş Yaşam Dengesi Ölçeklerinin Normallik Dağılımı .....	75
<b>Tablo 8:</b> Ölçeklerin Faktör Yükleri .....	79
<b>Tablo 9:</b> Değişkenlere ilişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler .....	78
<b>Tablo 10:</b> İş ve Yaşam Dengesine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	81
<b>Tablo 11:</b> Psikolojik Dayanıklılık Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri .....	83
<b>Tablo 12:</b> Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi .....	84
<b>Tablo 13:</b> Psikolojik Dayanıklılığın İş Yaşam Dengesine Etkisi .....	85
<b>Tablo 14:</b> Psikolojik Dayanıklılığın İş Dengesine Etkisi .....	86
<b>Tablo 15:</b> Psikolojik Dayanıklılığın Aile Dengesine Etkisi .....	86

## GİRİŞ

Teknolojik gelişmelerle hız kazanan işletmeler sadece kar elde etme amacına odaklandıklarında, insanların ruhsal değişimlerine karşı sessiz kalabilmektedir. Turizmin odak noktasında insan yatmaktadır. İnsan ruh hali değişen bir varlıktır. Bu ruh hali insanların çevre, iş ve aile hayatına yansımaktadır. Örneğin; Turizm’de rehberle yaşanan bir problem otele, otelde yaşanan bir problem çalışana ve çalışanın ruh haline yansımaktadır. Turizm birbirine geçmiş halkalar gibidir. Bu halkalarda en büyük payı çalışanlar hissetmektedir. Böylece misafiri karşılayacak çalışanların ruh halinin yeterli düzeyde olması gerekmektedir. Çalışanlardan yaşadıkları sorunları iş hayatına yansıtması ve her zaman misafirlere karşı ilgili olması beklenmektedir. Çalışanların özel hayatlarında yaşadıkları problemleri iş hayatına, iş hayatındaki problemleri özel hayatına aksettirmemeleri beklenmektedir.

İş yaşam dengesi, çalışanların iş ve yaşamları arasındaki dengeyi sağlamasıdır. Çalışanlar bu dengeyi koruyamadıkları zaman hayatlarında baskı hissedebilirler. Bu durumda çalışanların bu dengeyi korumaları için kendilerinde olan psikolojik dayanıklılık kapasitesinin farkına varmaları ya da bu kapasiteyi geliştirmeleri gerekmektedir. Kişiler bu kapasiteyi geliştirdiği zaman iş ile yaşam arasındaki dengeyi koruyacaklardır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların işin yorucu ve zahmetli olması, olumsuz etkilere mahruz kalmaları suretiyle iş ve yaşam arasındaki dengenin sağlayabilme olasılığı görüldüğünden; bu çalışmada konaklama işletmesinde çalışanların psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesine etkisi araştırmaya değer bir konu olarak göze çarpmaktadır. Araştırmanın amacı, konaklama işletmesi çalışanlarının psikolojik dayanıklılığının iş yaşam dengesine olan etkisini ortaya koymaktır.

Çalışmadaki kavramların anlaşılabilmesi için öncelikle psikolojik dayanıklılık daha sonrada iş yaşam dengesi kavramları incelenmiş ve açıklanmıştır. Daha sonra bu iki kavram arasında herhangi bir ilişki ya da etkileşimin var olup olmadığına dair araştırma problemi oluşturulmuş ve analiz edilmiştir. Araştırmanın en temel amacı otel çalışanlarının psikolojik dayanıklılık düzeyinin, iş yaşam dengesine ne düzeyde etki ettiğini ortaya çıkarmaktır. Böylece psikolojik dayanıklılık ile iş yaşam dengesi arasında bir ilişki ve etkinin olup olmadığı var ise ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılacaktır.

Araştırma kapsamında, uluslararası yapılan çalışmalara bakıldığı zaman psikolojik dayanıklılık ve iş yaşam dengesi konularının farklı boyutlarda ele alındığı; psikolojik dayanıklılık ve iş yaşam dengesi konularının ayrı ayrı çalışıldığı görülmektedir. Bu konuların birlikte ele alındığı çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu yüzden bu iki konunun turizm alanında çalışılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen sonuçlar da işletmelerin bu konularda yaşadıkları sorunların çözümlenmesi açısından ulusal literatüre ve turizm alanına bir kaynak niteliğinde olabilir.

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde pozitif psikoloji kavramı, psikolojik dayanıklılık kavramı, örgütsel psikolojik dayanıklılık, psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanların özellikleri, çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyini artırmak ve geliştirmek ve psikolojik dayanıklılık sonuçları ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde iş yaşam dengesi kavramı ve önemi, çalışma hayatında iş yaşam dengesi, iş yaşam dengesini sağlamaya yönelik politikalar, çalışma hayatında iş yaşam dengesini etkileyen faktörler, iş yaşam dengesi kuramları ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde psikolojik dayanıklılık ile iş yaşam dengesinin etkileşimi incelenmiş, analizler tablolastırılarak sonuçlar uygun istatistiki yöntemler aracılığıyla analizler test edilmiştir. Araştırmada ele alınan psikolojik dayanıklılık ve iş yaşam dengesi etkileşimine dair modelin ampirik çözümlenmesi için ilgili kaynaklar taranmış ve elde edilen bilgiler ışığında teorik kısım oluşturulmuştur. Daha sonra veriler anket yöntemiyle toplanarak çalışmaya dahil edilmiş ve sonuçları incelenerek etkileşim bulguları ortaya çıkarılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK KAVRAMI VE İÇERİĞİ

Çalışmanın bu bölümünde; pozitif psikoloji kavramı, psikolojik dayanıklılık, iş hayatında psikolojik dayanıklılık, pozitif örgütsel davranış, pozitif örgütsel kültür, psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanların özellikleri ve psikolojik dayanıklılık sonuçları üzerinde durulacaktır.

#### 1.1. Pozitif Psikoloji Kavramı

Pozitif psikolojinin tarihsel kökleri Yunan Mitolojisine dayandırılmaktadır. Hedonia ve Eudaimonya'nın iyi bir yaşam arayışı içindeki rollerini tartışan Yunan filozoflarıyla başlamıştır. Hedonik gelenek zevk ve zevkle dolu bir yaşamı vurgularken, Eudaimonik gelenek kişinin varlığını daha iyi hale getirmek için bilgi ve erdem kullanımına odaklanmıştır. Bu yaklaşım, kendini gerçekleştirme ve kişisel gelişim sürecinde kişinin gerçek potansiyeline ulaşmaya çalışmayı vurgulamaktadır. Aristoteles, Eudaimonya'ya giden zor ve erdemli yolun iyi bir yaşam ve mutluluğa giden uygun yol olduğuna inanmaktadır. Cole (2009) Sokrates'in "kendini tanı" atasözü, birinin zayıf yönlerini, değerlerini ve hedeflerini kullanarak bilgiyi kullanarak Eudaimonyaya yönelik bu vurguyu yansıtmaktadır (Owens ve Cole, 2013).

Pozitif psikoloji, Hegel'in felsefesinde tez ve antitez yaklaşımında olduğu gibi pozitif psikoloji, psikolojinin antitezi olarak ortaya çıkmıştır. Hegel'in perspektifinden bakıldığında, psikolojinin sıkıntı, travma, işlev bozukluğu durumlarına karşı antitezine odaklanılmıştır. Fakat pozitif psikolojinin refah, sağlık, mutluluk ve optimal işleyiş üzeri durumlarına karşı tezine odaklanılmamıştır. Pozitif psikoloji, psikolojinin dengesizlik olarak algıladığı yerleri düzeltme durumudur. Bunu yaparken ilk olarak insan tecrübesinin artırılmasını, ikinci olarak da bu tecrübelerle ait ortak bir dilin oluşturulmasını amaçlamaktadır (Linley, Joseph, Harrington ve Wood, 2006). İdeal insan işleyişini bilimsel olarak araştıran bu yaklaşım pozitifliği bu işleyişe entegre ederek dengesizlikleri düzeltmeye çalışmaktadır (Oruç, 2015).

Pozitif psikolojinin tarihsel kökleri, Martin E. P. Seligman'ın 1998 yılında, 'psikoloji biliminin insanın normal olmayan yönleri üzerinde durduğuna, güçlü ve olumlu yönlerini anlayıp geliştirmeye çalışmadığına' dikkat çekmesiyle vurgulanmıştır. Buna ek olarak

'psikoloji bulgularının insanlara nasıl daha normal, daha mutlu, daha başarılı ve daha iyi olabileceklerini öğretmek için kullanılması' (Keleş, 2011) gerektiğini ilk kez vurgulamıştır. Seligman bu sebeple Pozitif Psikoloji kavramını ileri sürmüştür (Dağcı, 2014). Ayrıca pozitif psikolojiye önem veren araştırmacılardan bir diğeri Amerikan Psikoloğu Seligman ve Csikszentmihalyi 2000 yılında çıkardığı çalışmasında 'hayatı yaşamaya değer kılan şeyin bilgisinin' üretilmediğini söylemiştir. 20. yüzyılın ikinci yarısında psikoloji, depresyon, ırkçılık, şiddet, özgüven yönetimi, mantıksızlık ve sıkıntı altında büyümeyle ilgili çok şey öğrenildiğini, ancak karakter güçleri, erdemler, mutluluk düzeyleri ve yükselmeye yol açan koşullar hakkında söylenecek çok az şey olduğunu söylemiştir. Bir metaforun da, psikolojinin insanları negatif sekizden sıfıra nasıl getireceği öğrenilmiş, ama insanların sıfırdan pozitif sekize nasıl yükseldiğini anlamada iyi olmadıklarını söylemiştir (Gable ve Haidt, 2005).

Pozitif psikoloji terimini ilk kullanan kişi Abraham Maslow (1954)'dur. Maslow insan potansiyelini pozitif yöntemlerle açıklamaya çalışırken, pozitif psikolojinin kaynağını Hümanistik psikolojiye dayandırır. Hümanistik psikoloji sağlıklı ve yaratıcı bireyleri incelemesi gerektiğine ve kendini gerçekleştirmiş bireylerin yaşam biçimine yansımaya vurgu yapar (Met, 2010).

Pozitif psikoloji kavramı ilk defa Maslow tarafından ele alınmasına karşın, ilk kapsamlı tanımı Psikolog Seligman ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Seligman ve arkadaşları sağlıklı insanların, pozitif psikoloji yaklaşımına ihtiyaç duyduklarını söylemelerinin sebebini daha mutlu, daha üretken olmaları ve kendi potansiyellerini gerçekleştirmelerine dayandırmaktadır (Luthans, Youssef ve Avolio, 2006). Bir diğeri tanımı pozitif psikoloji, yaşamdan doyum azaldığı, anlamsızlaşmaya başladığı zamanlarda ortaya çıkan yaşam kalitesini artıran, hastalıkları önleyen pozitif bireysel duygular, pozitif bireysel özellik ve pozitif kurum bilimidir (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000). Seligman'a göre pozitif psikologların görevleri, insan ilişkilerinde pozitif özelliklerin, güçlü tarafların belirlenmesi, kişilerin sahip olduğu iyi yeteneklerin tespiti ve bireyin hayatlarını en iyi şekilde devam ettirilmesinin sağlanmasıdır (Polatçı, 2014).

Pozitif psikoloji refah, mutluluk, akış, kişisel güçler, bilgelik yaratıcılık, hayal gücü ve pozitif grup ve kurumların özelliklerine odaklanır. Dahası, odak noktası sadece bireyleri



nasıl mutlu edebileceği değil, aynı zamanda grup düzeyinde de mutluluğu ve gelişmeyi geliştirmeye odaklanmaktadır. Bireylerin, grupların gelişeceğini bireylerin refahını artırmanın diğer bireyleri olumlu etkileyeceğini ve kazan-kazan durumuna sebep olacağını söylemektedir (Hefferon ve Boniwell, 2011).

Son on yıllık psikolojik araştırmalara bakıldığında yaşamın olumsuz yönlerinin gerçek etkisine rağmen, çoğu insanlar; aileler, gruplar ve kurumların pozitif etkisini görmektedirler. Bu pozitif etkinin nedenini bulmak için araştırılmaya gidilmiştir (Gable ve Haidt, 2005).

Bonanno (2012) tarafından yapılan bireylerin zorlu yaşam olaylarına veya riskli durumlara karşı tepkileri birbirinden oldukça farklı olduğunu göstermiştir. Bazı bireylerin söz konusu zorluklar karşısında zayıf düşüp yeniden ayağa kalkmakta zorlanırken, bazı bireylerin ise engellerle mücadele edip yeniden toparlanabilme gücünü gösterebilecek kadar dayanıklı olduğunu söylemiştir (Arıdağ ve Seydooğulları, 2018). Bunun sonucunda kişilerde ve işletmelerde 'psikolojik dayanıklılık' kavramı ortaya çıkmıştır.

## **1.2. Psikolojik Dayanıklılık**

Psikolojik dayanıklılık kavramı ilk olarak Suzanne Kobasa tarafından 1979 yılında kullanılmıştır. Kobasa (1979), Illinois Bell Telefon şirketinde 12 yıllık bir araştırma programının bir parçası olarak ilk çalışmayı psikolojik dayanıklılık üzerine yapmış, psikolojik dayanıklı bireylerin psikolojik dayanıklı olmayan bireylere göre hastalık sıklığının daha düşük olduğunu rapor etmiştir. Kobasa'nın 1982 yılında yaptığı çalışmada, bireyler stresli yaşam olayları yaşadığı zaman, psikolojik dayanıklılığın stres ile ilişkili olan zararlı etkilerinin olma olasılığının azaldığı belirlenmiştir (Budak, 2015).

Tablo 1'de psikolojik dayanıklılık tanımlarına yer verilmiştir. Bu tablodan da anlaşılacağı üzere psikolojik dayanıklılığın tek bir tanımının olmadığı görülmektedir.

**Tablo 1:** Psikolojik Dayanıklılık Tanımları

<b>PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK TANIMLARI</b>	
Psikolojik dayanıklılık, çevresel risk deneyimlerine bağlı direnmeyi ya da bir stres ya da tersliğin üstesinden gelebilmeyi ifade eden interaktif bir kavramdır.	Rutter, 2006b
Psikolojik dayanıklılık, üretken deneyim kapasitesi ve pozitif duygular arasındaki durağan dengeyi idame ettirebilme becerisidir.	Bonanno, 2004
Psikolojik dayanıklılık, bir stresörün devam eden varlığına karşın yeterlik sergilemektir.	Glantz ve Johnson 1999
Bireysel ve harici çevrede adaptif bir sonuca yol açan pozitif bileşenleri	Garmezy, 1971
Belirli bir tehdit altında iç veya dış dengeyi devam ettirebilme ya da sağlama çabaları	Masten, Best ve Garmezy 1991
Bir felaketi ilerleme ve büyüme deneyimini çevirme becerisi	Polk, 1997
Psikolojik dayanıklılık, genellikle insanların adaptif sistemlerinin normatif işlevlerinden ortaya çıkan ortak ve olağan bir [... ]dir.	Masten, 2001
Adaptasyon ya da gelişime yönelik ciddi tehdide karşın iyi sonuç	Masten,Best ve Garmezy 1991
Zaman içerisinde evrilen ve içerikten etkilenen bir stresle karşılaşıldığında adapte olma ve başarılı olma şeklindeki akıcı süreç.	Becvar 2007
Ciddi bir stres ya da olumsuzluğa rağmen kendini toparlama, başarılı şekilde üstesinden gelme ve normların üstünde işlev görme.	Tusaie ve Dyer 2004
Olumsuzluğa karşın başarılı olmak.	Connor ve Davidson 2003
Stres ve riskin varlığına karşın iyi gelişimsel sonuçlar ve sürdürülen yeterlik	Werner, 1995
Hayat içinde karşılaşılan dikkat dağıtıcı, stresli ya da zorlayıcı olaylarla daha önce olduğundan daha fazla korunma ve başa çıkma becerisi elde edecek şekilde başa çıkmak	Richardson ve ark. 2002
Ciddi olumsuzluk ya da travma deneyimlerine karşın pozitif adaptasyon sergileme olgusu veya süreci	Luthar, 2006
Risk ve olumsuzluğa karşın başarılı adaptasyon	Masten, 1995
Stresli olaylara dengeyi yeniden sağlayarak ve sağlıklı şekilde büyüyerek yanıt vermek	Reich, Zautra ve Hall 2010
Ciddi düzeyde olumsuz koşullar altında stabilite, hızlıca toparlanma ve hatta ilerleme	Leipold ve Greve 2009

**Kaynak:** Sumskis, 2013 s.48

Psikolojik Dayanıklılık tanımlarına göre, iç ve dış dengeyi korudukları, stres ve sıkıntıların üstesinden geldikleri, travma sonrası toparlanabildikleri, olumsuz koşulları bir fırsat olarak gördükleri, risk ve sıkıntılara rağmen başarılı bir adaptasyon sağladıkları görülmüştür. Tanımların homojen olmasına rağmen, tanımlar içinde farklılıklar vardır. Bu farklılıklar, üretken deneyim kapasitesi, bir felaketi ilerleme ve büyüme deneyimini çevirme becerisi, çevresel risk deneyimlere bağlı direnme gibi farklılıklardır. Üretken deneyim kapasitesi geçmişte yaşanmış olaylardan bireylerin deneyimler çıkarıp yeni

gelişecek olaylara karşı bir kapasite oluşturması olarak tanımlanabilir. Bir felaketi ilerleme ve büyüme deneyimini çevirebilme becerisi ise kişilerin yaşadığı kriz gibi olumsuz durumları kendi lehine çevirebilme becerisi olarak tanımlanır. Bir diğer tanımda geçen çevresel risk deneyimlerine bağlı direnme ise bireyin babasının ya da annesinin problemliliği durumunda bireyin bu riskten etkilenmeyerek direnme eylemi göstermesi olarak tanımlanabilir. Psikolojik dayanıklılık bu farklılıklarla ortaya çıkmaktadır.

İnsanlar, günlük sıkıntılardan başlıca yaşam olaylarına kadar çeşitli zorluklarla karşılaşır. Bonanno ve Mancini (2008) yaptığı araştırmasında, çoğu bireyin yaşamları boyunca en az bir tane potansiyel olarak travmatik olay yaşadığını belirtmiştir. "Potansiyel olarak" terimi önemlidir. Çünkü insanların yaşam olaylarına nasıl tepki gösterdiği ve bunun sonucunda travmanın meydana gelip gelmediği konusundaki farklılıklara dikkat çekmiştir (Fletcher ve Sarkar, 2013). Bu farklılıklar üç temel psikolojik dayanıklılık olgusu olarak tanımlanmaktadır: Birinci temel psikolojik dayanıklılık olgusu "olumsuzluklara (yüksek risk altındaki) rağmen mevcut zorlukları aşan ve beklenenden daha iyi gelişim (başarı) gösteren bireylerin ayakta kalmalarını sağlayan özellik veya kişisel bir yeteneğe sahip oldukları inancını tanımlamak için kullanılmaktadır. İkinci psikolojik dayanıklılık olgusu, stresli yaşam deneyimleri karşısında bireyin çabucak uyum yapabilme yeteneğine işaret etmektedir. Bu tür psikolojik dayanıklılık olgusu çalışmalarında boşanma, ailede çatışma gibi temel bir stres faktörü odak noktası olarak alınmaktadır. Üçüncü psikolojik dayanıklılık olgusu ise travmayı (anne - baba ya da kardeşin ölümü gibi) atlattır. Travmatik yaşam deneyimlerinin bireyin yaşam kalitesini ve işlevselliğini azaltması beklenirken, travma sonrası iyileşmeye vurgu yapar (Masten vd.,1990 Akt; Gürkan, 2006 veya Gizir, 2006).

Psikolojik dayanıklılık sadece içselleştirilmiş bir bakış açısı ile sınırlı değildir. Sosyal destek ve örgüt düzeyindeki kaynakları içerecek şekilde etki çemberini genişletebilir. Kişilerin iç kaynakları eksik olduğunda, tükendiğinde, yetersiz kaldığı durumlarda çevresel kaynaklar ile desteklenmelidir. Umut, iyimserlik ve etkinlik proaktif eğilimdeyken psikolojik dayanıklılık (gerileme yanıtı olarak) reaktif eğilimdedir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek olan bireylerin risk faktörünün (zayıf yönler, travma, stres ve olumsuz özellikler) etkilerini azaltarak, bilişsel, duygusal, sosyal, finansal ve tüm diğer

pozitif özelliklerini, yeteneklerini ve kaynaklarını kullanarak stratejiler üretebilirler (Avey, Luthans ve Youssef, 2008).

Stewart, Reid ve Mangham'ın (1997) ifadesiyle psikolojik dayanıklılığın, önemli bir değişim, olumsuzluk veya risklerle karşılaşıldığında bireyin başarılı bir şekilde bunlarla başa çıkabilme yeterliliği veya kapasitesi olarak ele alınması gerektiğini, bu kapasitenin zamanla değişebileceğini; bireylerde ve çevrede var olan koruyucu faktörler ile güçlenebileceğini belirtir (Arslan, 2015)

Psikolojik dayanıklılık kavramı üç kategori altında toplanmıştır. Bu kategoriler; aile uyumu ve desteği, kişisel yapısal özellikler ve dışsal destek sistemleri (sosyal çevre, iş arkadaşları vb.) olarak sıralanabilir (Basım ve Çetin, 2011). Friberg ve arkadaşları (2005) psikolojik dayanıklılık yapısını; kişisel yetkinlik, kişisel yapı, sosyal yetkinlik, aile uyumu ve sosyal destek olmak üzere beş faktör ile açıklamıştır. Luthans ve arkadaşlarına göre ise dayanıklılığın genel anlamda 3 temel kategori altında bulunmaktadır. Bunlar varlıklar, risk faktörleri ve değerlerdir (Luthans vd., 2006).

Bu beş faktör bireyin psikolojik dayanıklılığını oluşturmaktadır. Kişisel yeterlikte, bireyin özgüveni, kendisini sevmesi ve sayması söz konusudur. Sosyal yeterlikte ise bireyin sosyal olması, sosyal organizasyonlara katılma isteğidir. Kişisel yapı da bireyin gününü iyi planlaması, yönetme ve organize etme becerisidir. Aile uyumu ise, ailesiyle olan iş birliği ve onlardan gördüğü destek ifade edilmektedir. Toplumsal uyumu ise; bireyin çevresinden, arkadaşlarından gördüğü destektir. (Friberg vd., 2003 Akt: Kavi ve Karakale, 2018).

Psikolojik dayanıklılık, 1970'lerde psikopatoloji, travmatik stres ve yoksulluk alanlarında yapılan araştırmalardan ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar, "risk faktörlerinin" çocukların gelişimine olan etkisini incelemekte (yani yoksul veya olumsuz gelişim ihtimalini artıracak faktörler) araştırırken, ciddi veya kronik strese maruz kalan bazı çocukların olumsuz gelişimsel sonuçlar almadığını keşfettiler. Bu beklenmedik bulgular, çocukların ve gençlerin yalnızca hayatta kalmamakla kalmayıp, riske rağmen gelişmesini sağlayan faktörleri ve süreçleri incelemek için çeşitli alanlarda (örneğin psikoloji, eğitim, halk sağlığı) yıllarca yapılan daha fazla araştırmanın temelini oluşturmuştur (Werner & Smith, 1982 Akt: Santos, 2012).

Psikolojik dayanıklılık literatürünün çoğunluğunda belirtilen temel çalışmalardan birisi Emmy Werner (1982) ve meslektaşı, R. Smith (Werner & Smith, 1992) tarafından yapılmıştır. Yüksek risk altında olduğu belirlenen çok ırklı bir çocuk nüfusuna bakarak 1955 yılında çalışmaya başlamıştır. Otuz yıl boyunca çocuklar incelenmiş ve toplanan bulgular raporlanmıştır. Toplam 700 çocuğun yaklaşık 200'ü perinatal stres, yoksulluk, günlük dengesizlik ve ciddi ebeveyn ruh sağlığı sorunları nedeniyle risk altında olduğunu söylemiştir. Werner, risk faktörlerine rağmen 200 çocuğun 72'sinin daha iyiye gittiğini bulmuştur (Richardson, 2002).

Bir diğer önemli araştırma da Garmezy'nin (1971) şizofrenili ebeveynlerin çocukları üzerine yaptıkları kapsamlı çalışmalar olmuştur. İlk olarak, bireyin stres kaynaklarının olumsuz etkilerini azaltmasına ve olumlu gelişimin desteklenmesine imkân tanıyan "koruyucu faktörlerin" varlığını varsaymıştır. Garmezy, şizofreni hastalığına sahip bir ebeveynin çocuğunun gelişme bozukluğu riskini arttırmasına rağmen, bu çalışmadaki çocukların % 90'ı bu risklerin artmadığını bulmuştur. Bu çocukların iyi akran ilişkileri, akademik başarı, eğitimle ilgili taahhüt ve yaşam amaçlarına yönelik amaçlar ve başarılı iş hikayeleri gibi göze çarpan özellikleri olmuştur (Richardson, 2011).

Bir diğer araştırma Rutter'ın (1979) Wight Adası'nda zihinsel rahatsızlığı olan ebeveynlerinin çocukları üzerine yaptığı çalışmada benzer bir dayanıklılık fenomeni ortaya çıkmıştır. Bu çocuklar ile yapılan kapsamlı görüşmelerde, olumsuz koşullarda büyümesine rağmen, çalışmadaki tüm çocukların yaklaşık yarısında olumlu gelişimsel sonuçlar, zihinsel olarak hasta olmadığı ve uyumsuz davranış sergilemediği bulunmuştur (Santos, 2012).

Bu araştırmalarda görülmüştür ki, psikolojik dayanıklılık kavramı zorlu şartları başarıyla geçmiş, olumsuz psikolojik sorunları olan gençlerin ve yüksek hayati risk taşıyan bireylerin karakter analizleriyle ortaya çıkmıştır. Bireylerin bu kişilik özelliklerinin nasıl kazandıklarına odaklanılmış, son olarak ise kavram akademik anlamda incelenmiştir (Richardson, 2002).

### **1.2.1. Psikolojik Dayanıklılık Modelleri/Teorileri**

Birçok teori, Psikolojik dayanıklılık faktörlerini, birbirleriyle olan ilişkilerini, temel mekanizmalarını, süreçlerini ve sonuçlarını aydınlatmaya çalışmıştır. Bu teoriler, kişilik,

bilişsel ve biyolojik yönelimlerden ortaya çıkmıştır. Farklı teoriler ortaya çıkmış olmasına rağmen, alınan yaklaşımlar arasında birtakım ortak özellikleri tanımlamak mümkündür. Kuramların çoğunluğu, psikolojik dayanıklılığın zamanla değişen dinamik bir süreç olduğu fikrini içermektedir. Ayrıca çoğu araştırmacı, sürecin kendisinde geniş bir yelpazedeki faktörlerin etkileşiminin, bir kişinin dayanıklılığa sahip olup olmadığını belirlediğini kabul eder. Bununla birlikte, spesifik açıklayıcı potansiyel bakımından, farklı faktörlere vurgu sıklıkla değişir. Dolayısıyla, dayanıklılığın teorik açıklaması, genellikle, diğer ilgili psikososyal yapıları kapsar ve diğer bilimsel araştırma alanlarıyla örtüşür. Dayanıklılık teorilerinin büyük çoğunluğu belirli nüfusa (ör. Ergenler, aileler, polis memurları, hemşireler, askerlere,) özgü olduğundan, farklı gruplar arasında ve potansiyel olarak stresli durumlara uygulanabilen genel bir teori için anlaşılabilir bir çağrısı olduğunu söylemektedir (Flecher and Sarkar, 2013).

Özetlemek gerekirse, psikolojik dayanıklılık araştırmacılar tarafından üzerinde anlaşılan tek bir teori veya modeli yoktur. Bazı teoriler/modeller psikolojik dayanıklılığı bir süreç olarak görürken, diğer teoriler/modeller onu hayat taleplerinin sonucu olarak görürler. Bazı teorileri/modellerde dış faktörler ön planda tutulmuş aile faktörü, sosyal hayattaki kişilere değinmiştir. Çoğunlukla stresli iş yapan kişilerin psikolojik dayanıklılık kapasitelerine yönelik modeller/teorilerden bahsedilmiştir. Teorilerin/modellerin çoğunluğu psikolojik dayanıklılığın bir dış çevre faktörleriyle etkileşimden daha da güçleneceğini, pozitif bir sonuç olduğunu ve risk, travma gibi zorlu etkenlerden sonra ortaya çıkmakta olduğunu söylemiştir. Aşağıdaki Tablo 2’de, psikolojik dayanıklılık modelleri/teorileri tablo halinde sunulmaktadır.

**Tablo 2:** Psikolojik Dayanıklılık Modelleri/Teorileri

Yazar / Yıl	Teori/Model	Tanım
Patterson (1988)	Aile Uyum ve Adaptasyon Yanıt Modeli	Ailelerin ailenin anlamı ile etkileşimlerinde talepler ile yeterlilikleri arasında denge sağlama sürecini açıklar. Sonuç ya aile uyumu ya da adaptasyondur.
Richardson, Neige, Jensen, Ve Kumpher (1990); Richardson (2002)	Psikolojik Dayanıklılık Modeli	Terslikler, yaşamdaki olaylar ve koruyucu faktörlerden etkilene bir bireyde biopsikospiritüel homeostazın varlığına işaret eder. homeostazın bozulmasının ardından dört sonuçtan biri ile sonuçlanacak yeniden entegrasyon süreci gelir: dirençli yeniden entegrasyon, homeostaza yeniden entegrasyon, kayıpla yeniden entegrasyon veya disfonksiyonel yeniden entegrasyon.

Polk ( 1 997)	Hemşirelik Psikolojik Dayanıklılık Modeli	Dört patern arasındaki bir sinerjik ilişki şeklinde algılanan dayanıklılık: dispozisyonel, ilişkisel, durumsal ve felsefi.
Riulli ve Savicki (2003)	Bilgi Sistemleri Alanında Organizasyonel Psikolojik Dayanıklılık Modeli	Bireysel ve organizasyonel düzeyde yanıtları entegre eder. Stres koruma kaynakları yaradılış ve beceriler (bireysel düzey) ve organizasyonel yapı ve süreçlerdir (organizasyonel düzel). Bu süreçlerin sonucu dayanıklılık, üretkenlik, muhafaza ve tükenmişliktir.
Haase (2004)	Ergen Psikolojik Dayanıklılık Modeli	Üç faktörden birine kategorize edilen kavramların etkileşimine dayanır: Koruyucu (ör. aile koruyuculuğu, sosyal koruyuculuk gibi) risk (örneğin bireysel risk, hastalık riski) ve sonuç (örneğin psikolojik dayanıklılık, kaliteli yaşam)
Agaibi ve Wilson (2005)	Psikolojik Travmaya Yanıt Olarak Jenerik Psikolojik Dayanıklılık Modeli	Enteraktif insan-çevre modeli, birbiriyle ilişkili beş değişkenin etkileşimine vurgu yapar: kişilik, duygulanım modülasyonu, ego koruma, başa çıkma tarzı ve mobilizasyon, koruyucu faktör kullanımı.
Brennan (2008)	Ameliyathane Hemşireleri İçin Revize Psikolojik Dayanıklılık Modeli Toplum Ve Gençlik Psikolojik Dayanıklılığı İçin Kavramsal Model	Dirençteki değişkenliği (%60'ını) açıklayan beş değişken umut, öz yeterlik, kontrol, başa çıkma ve yetenektir. Toplumlar ve gençlik sıklıkla çeşitlik kırılabilirliklerle karşılaşır. Bunlar sosyal destek ve toplum ajansı gerektiren bir ortam yaratırlar. Toplum ajansı temel olarak dayanıklılığı arttıran ve refahı iyileştiren bir durumdur.
Denz-Penhey ve Murdoch (2008)	Gerçekçi Bireysel Psikolojik Dayanıklılık Modeli	Ciddi bir hastalıktan beklenmedik şekilde hayatta kalan insanların hikâyelerindeki temel konu bireysel dayanıklılıktır. Direnç beş boyuttan oluşur: bireyin çevre ile, ailesi ile, fiziksel çevresi ile, deneyimsel iç aklı ve güçlü psikolojik özü ile bağlanmışlığı.
Dunn, Iglewicz, ve Moutier (2008)	Baş Çıkma Kapasitesi: Tıp Öğrencilerinin Refahına İlişkin Kavramsal Bir Model	Kişilik ve mizaç (kapasitenin iç yapısı) ile birleştiğinde girdiler [hem pozitif (kapasiteyi arttıran) hem de negatif (kapasiteyi azaltan)] pozitif (dayanıklılık) ve negatif (tükenmişlik) sonuçlara neden olabilir
Galli ve Vealey (2008)	Spor Psikolojik Dayanıklılığın Kavramsal Modeli	Olumsuzluklar, sosyokültürel etkilere ve bireysel kaynaklar psikolojik dayanıklılık sürecinin (ajitasyon) merkezinde yer aldığı sporcular tarafından ifade edilen faktörlerdir ki bu da daha sonra pozitif sonuçlar (örneğin öğrenme ve perspektif) yaratır.
Palmer (2008)	Asker Ailelerinde Risk Ve Psikolojik Dayanıklılık Faktörleri Modeli	Askerlik riski ve dayanıklılık faktörlerinin çocuklar üzerindeki etkilerinin ebeveyn stresi ve psikopatolojiyi içeren dolaylı bir yol izlediği ifade edilmiştir ki ebeveyn-çocuk ilişkisi asker çocukları için hayati önemde görülmektedir.

Paton ve ark. (2008)	Stres Korumalı Psikolojik Dayanıklılık Modeli	Polis memuru direnç modeli yetkilendirmeye ve nihayetinde de bir dizi sonuca (adaptif kapasite, büyüme ve iş tatmini) neden olan bireysel, ekipsel ve organizasyonel faktörü entegre etmektedir.
Van Vliet (2008)	Yetişkinlikte Utanç Ve Psikolojik Dayanıklılık Modeli	Utanç verici bir olaydan kurtulma sürecini ifade eden ana kategori olarak bireyin kendini yeniden inşa etmesi. Kendini yeniden inşa etmek beş ana süreç üzerinden gerçekleşir: bağlantı kurma, yeniden odaklanma, kabul etme, anlama, direnme.
Leipold and Greve (2009)	Entegratif Başa Çıkma, Psikolojik Dayanıklılık Ve Gelişim Modeli	Psikolojik Dayanıklılık bireysel ve durumsal koşullardan etkilenen başa çıkma süreçlerinin (örneğin asimilasyon ve bağdaşım) bir sonucu olduğu ifade edilmektedir. Psikolojik Dayanıklılığın başa çıkma ve gelişme arasındaki kavramsal köprünün önemli bir parçası olduğuna inanılmaktadır.
Mancini ve Bonanno (2009)	Varsayımsal Psikolojik Dayanıklılık Modeli	Bireysel farklılıkların (kişilik, apriori inançlar, kimlik karmaşası, pozitif duygular, ve pozitif anılardan rahatlık) kayıpla başa çıkma üzerinde direkt ve dolaylı etkileri olduğu ifade edilmektedir. Değerlendirme süreçleri ve sosyal destek paylaşılan direnç mekanizmaları olarak kritik rol oynar.
Fletcher ve Sarkar (2013)	Psikolojik Dayanıklılık Ve Spor Performansı Teorisi	Pek çok psikolojik faktör (pozitif kişilik, motivasyon, güven, odak ve algılanan sosyal destek) dünyanın en iyi sporcularını stresörlerin olası negatif etkilerinden üst bilişlerini ve meydan okuyuşlarını etkileyerek korumaktadır. Bu süreçler optimal spor performansının öncülü olan kolaylaştırıcı yanıtları teşvik etmektedir

**Kaynak:** Flecther ve Sarkar, 2013 s.18-19.

### 1.3. Örgütsel Psikolojik Dayanıklılık

Bazı kuruluşlar yüksek zorluklar karşısında zorlanırken, bazı kuruluşlar ise daha fazla güçlenip gelecekteki zorluklarla başa çıkmak için daha becerikli ve kararlı olmaktadır. (Vogus ve Sutcliffe, 2007). Bu durumun sebebi örgütlerin dayanıklılık kapasitesine ulaşabileceğini düşündürmüştür. Örgütsel psikolojik dayanıklılık, çalışanların zayıf yanlarından çok güçlü yanlarına eğilen, geliştirilebilir özellikleri üzerinde duran psikolojik dayanıklılığa sahip bireylerin psikolojik dayanıklılık özelliklerini destekleyen örgütsel bir bakış açısıdır (Seligman, 2002). Diğer bir tanıma göre, örgütsel psikolojik dayanıklılık bir kuruluşun genel yetkinliğini ve büyümesini arttırmayı amaçlayan (özellikle hatalardan öğrenme ve öğrenme yeteneği), geri bildirimleri hızlı bir şekilde işleme yeteneğini artırarak ortaya çıkan durumlarla başa çıkmak için bilgi ve kaynakları



dayanıklı bir şekilde yeniden düzenleme veya aktarma etkinliğini geri kazanmaya çalışan organizasyonel süreçlere bağlanır. Örgütsel psikolojik dayanıklılık, kaynakları yeni yöntemlerle yeniden birleştirip dağıtma yeteneklerini geliştiren, farkındalığı teşvik eden süreçler gibi belirli yetkinliklerin geliştirilmesinden kaynaklanır (Sutcliffe ve Vogus, 2003).

Robb'a göre dayanıklı bir örgütün uygun bir kültür temelinde, uygun yeteneklerle ve nihayetinde uygun bir yapıyla kurulması mümkündür. Örgütsel dayanıklılık; inovasyon odaklı, öğrenmeye ve denemeye açık, meraklı bir örgüt kültürü temelinde; yaratıcı, farklı düşünebilen, belirsizliğe toleransı yüksek olan, yetenekli insanlarla; iş süreçlerinin etkin işleyebileceği, çalışanlar-yöneticiler-takımlar arası ilişkilerin açık ve belirgin olduğu, etkin bir performans yönetim sisteminin uygulandığı, hedeflerin ve sınırların net olduğu bir yapıyla oluşturulabilir (Çoban Kumbalı, 2018).

Zorlayıcı rekabet koşulları altında faaliyetlerini sürdüren örgütlerin, beklenmedik durumlar ve yıkıcı olaylar karşısında eskisinden daha güçlü bir şekilde üstesinden gelme, ayakta kalma ve sürdürülebilirlik özelliğine sahip olması örgütsel psikolojik dayanıklılıktır. Örgütsel dayanıklılık, örgütlerin potansiyel tehditlerini fırsata çevirebilme ve örgütsel dönüşümü başarabilme gibi özelliklere sahiptir (Gerçek ve Börekçi, 2017).

Örgütsel psikolojik dayanıklılık, travmatik bir olaya uğrayan ya da travmatik bir olay yaşayan çalışanların, işlerine kısa sürede dönebilmelerinin sağlamasıdır. Bu travmatik olaylar “önemli” ve “kritik” olarak ikiye ayrılmaktadır. Önemli olaylar, işyerinde normal karşılanan, beklenen ancak çalışanlar üzerinde duygusal baskı yaratan olaylardır (örgütsel değişim, terfi, transfer vb.). Kritik olaylar ise, soygun veya yangın gibi, aniden ortaya çıkan ve yoğun stres yaratan olaylardır (Freeman ve Carson, 2006).

Bu olaylarla mücadele etmek onu yıldırmak yerine daha da güçlenmesini sağlayabilir. Çünkü psikolojisi güçlü bireyler için kendi gelişimlerine olumlu katkı sağlayacak, onları daha kuvvetlendirecek ve daha dirençli hale getirecektir. Çoğu olumsuz durumdan bile kendilerine olumlu pay çıkarabilirler. Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeyi artarsa, onların stresle ve tükenmişlikle ve de özellikle duygusal tükenmeyle baş etmeleri de kolaylaşmaktadır. Böylece iş gücü kaybından dolayı oluşan maliyetler azalmakta ve iş

yaşamının kalitesi artmaktadır. Örgüte bağlılık düzeyleri artar, örgütten ayrılma ya da örgütü terk etme eğilimleri ise düşmektedir (Sezgin, 2012).

Örgütsel psikolojik dayanıklılık, genişletilmiş bir risk görüşüne dayanır ve bugünün operasyonları, kurum kültüründe yer alan kurum çapında erken uyarı yeteneği oluşturmak için stratejik ve iş planlaması ile risk değerlendirmesi, bilgi raporlama ve yönetim süreçleriyle bağlantılıdır. Örgütsel psikolojik dayanıklılık ne bir plan ne de bir kontrol listesi değildir. Örgütsel psikolojik dayanıklılık, bir organizasyonun, rahatsız edici olaylara başarılı bir şekilde dayanmasına, bunlara yanıt vermesine ve potansiyel olarak bunlardan faydalanmasına olanak tanıyan çok disiplinli bir niteliktir. Örgütsel psikolojik dayanıklılık, etkili kurumsal yönetim ve risk yönetimi ile sağlanır ve iş başarısını arttırmanın yeni güvence sürecidir. Örgütsel psikolojik dayanıklılık kavramlarını daha net bir şekilde anlamak ve ifade etmek için gelecekteki çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır (Braes ve Brooks, 2011).

Leflar ve Siegel (2013 Akt: Çoban Kumbalı, 2018) ise dayanıklılık kapasitesinin yüksek olduğu örgütlerin niteliklerini sıraladıkları çalışmada pek çok çalışmanın özetini sunmuşlardır. Bu nitelikler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır:

- Çapraz fonksiyonlu ve disiplinler arası işbirliği yaratırlar.
- Belirsizlik ve güçlükleri; uyum, yaratıcılık ve örgütün güçlenmesi için bir fırsat olarak görürler.
- Değişim ve zorlukları önceden sezerek, öğrenerek ve bunlara uyum sağlayarak olası olumsuz sonuçları daha hafif atlatırlar.
- Karşılaşılan hadiselerden dersler çıkararak hem aynı şeylerin nüksetmesi halinde daha uyumlu ve güçlü hale gelirler hem de bu durumda dahi yeni fırsatları kollayabilirler.
- Önleyici tedbirlerin üzerinde durarak uyum yeteneğini birinci öncelik kabul ederler.
- Amaçlara ulaşma sırasında karşılaşılabilecek zorlukları öngörürler.
- Değer zincirlerini oldukça iyi bilirler.
- Değişimi iyi gözlemler, değişimden dersler çıkarırlar ve genellikle değişimin öncesinden itibaren uyum göstermeye başlarlar.

- Operasyonlarını, tedarik zincirini ve hatta dışsal paydaşlarını tehdit eden etkenleri bilirler.
- Paydaşlarla destekleyici ilişkiler geliştirmek için bağlılık ve bağımlılıklarını belirler, kritik altyapılarını oluştururlar.
- Zorlukların önlenmesi veya atlatılabilmesi için örgüte destek sağlayacak olan kişilerin varlığını güvence altına alırlar.
- İşbirlikçi örgütsel takımlarla olaylara karşılık verirler.
- Potansiyel ya da gerçek bütün durumlara çeviklikle karşılık vererek uyum sağlayabilir ve böylece örgütü güçlendirerek fonksiyonları arasındaki entegrasyonu temin ederler.
- Örgütsel hedefleri açık bir şekilde beyan ederler ve olumsuz olaylara karşılık verecek, onların üstesinden gelecek şekilde proaktif planlar yaparlar.
- Problem çözme sürecinin zarar gördüğü durumlarda dahi açık bir hedefle örgütü yönlendirebilirler.

Pozitif psikolojiden hareketle örgütleri ve çalışanları dayanıklılık bakış açısıyla değerlendiren psikolojik dayanıklılık, yapılan araştırmalar dikkate alınarak örgütlerde psikolojik dayanıklılığın kökenlerini pozitif örgütsel davranışa ve pozitif örgütsel kültüre dayandırmaktadır. Örgütleri ve çalışanları örgütsel davranıştaki davranışta ki olumlu hareketin kökeni Luthans ve Cameron'a dayanmaktadır. POD (Pozitif Örgütsel Davranış) ve PÖK (Pozitif Örgütsel Kültür) olarak ayırmıştır. PÖK, yalnızca zayıf yönleri yönetmek yerine, insani güçlerini işte oluşturmaya odaklanmaktadır. POS, insan mükemmelliğini ve istisnai organizasyonel performansı anlamaya odaklanmaktadır (Nelson ve Cooper, 2009)

Pozitif Örgütsel Kültür, örgütlerin güçlü ve pozitif taraflarına odaklanmakta, örgütlerin zaman içindeki faaliyetleri ve olumsuz olaylara karşı nasıl ayakta kalacakları ile ilgilenmektedir (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003). Luthans (2002a) tarafından öne sürülen Pozitif Örgütsel Davranış ise bireylerin güçlü ve pozitif odaklanmaktadır. Bireylerin daha güçlü ve pozitif düşünen işgörenler haline getirebileceği hususuna odaklanmaktadır (Luthans ve Youssef, 2004)

### **1.3.1. Pozitif Örgütsel Davranış**

Pozitif Örgütsel Davranış, Pozitif Psikoloji yaklaşımına bağlı olarak gelişen bir akımdır. Pozitif Örgütsel Davranış, iş yerinde Pozitif Psikoloji kapasitesi kullanılarak, iş performansının özellikle de yönetici ve liderlerin performanslarının arttırılmasını hedeflemektedir (Luthans vd. 2007 Akt: Çalışkan 2014). Örgütsel davranış alanında, zayıf yönleri belirlemek ve olumsuz durumlara yoğunlaşmak yerine daha proaktif ve pozitif yaklaşımları ön plana çıkaran güçlü yönler üzerinde durmak daha etkili olabildiğini söylemektedir. Pozitif Örgütsel Davranış, “günümüz iş hayatının gelişimi için ölçülebilir, geliştirilebilir ve etkin bir biçimde yönetilebilir pozitif yönelimli insan kaynaklarına ilişkin güçlü yönler ve psikolojik kapasiteler ile ilgili yapılan çalışma ve uygulamalar” olarak tanımlanmaktadır. (Luthans, 2002 Akt: Çalışkan, 2014).

Fred Luthans, daha çok mikro bireysel seviyede pozitif bir yaklaşım ile örgütteki işgörenlerde performans artışı sağlanması için, örgüt üyelerinin güçlü taraflarını ve psikolojik kapasitelerinin desteklenmesi gerekliliğini belirtmiştir. Örgütsel davranış alanında işgörenlerin, güçsüz yanlarını tespit edip işgörenlerin bu olumsuz özelliklerine yoğunlaşılması yerine pozitif ve olumlu davranışları yüceltici daha proaktif yaklaşımları ön plana çıkarılarak güçlü yönler üzerinde durmanın daha etkili olacağını belirtmiştir (Luthans, 2002b Akt: Korkmaz, 2014).

Bulgulardan bir diğeri ise, psikolojik dayanıklılıkları yüksek çalışanların örgütlerine bağlılık tutumlarının yüksek olduğudur. Böylece, kendilik farkındalığı yüksek, pozitif tarafatan bakabilen, aile ve arkadaşlarından destek alan ve kendisini dayanıklı gören öz güveni yüksek kişilerin, örgütte pozitif sonuçlar ve örgütsel başarı için ayakta kalma, ve çaba konusunda daha azimli ve daha iyi hale geldikleri ortaya çıkmıştır (Basım ve Çetin, 2011). Çalışma ortamında yönetici pozisyonunda olan çalışanlara verilen eğitim sayesinde, hem kendilerinin hem de astlarının travmatik olaylar sonucu işe dönüş sürelerinin kısaldığı, devamsızlığın azaldığı bir başka deyişle dayanıklılık seviyelerinin arttığı belirlenmiştir (Freeman ve Carson, 2006 Akt: Çınar, 2011).

### **1.3.2. Pozitif Örgütsel Kültür**

Pozitif Örgütsel Kültür'ün kurucularından biri olan Luthans, PÖK'ün alanını “bugünün işyerinde performans iyileştirme için ölçülecek, geliştirilebilecek ve etkin bir şekilde

yönetilebilecek pozitif odaklı insan kaynağı güçleri ve psikolojik kapasitelerin incelenmesi ve uygulanması” olarak tanımlamıştır (Nelson ve Cooper, 2009).

PÖK, organizasyonların ve üyelerinin özellikle pozitif çıktıları, süreçleri ve tutumları ile ilgilenen bir çalışma alanı olarak nitelendirilebilir (Cameron ve Caza, 2004). Bu kavramın her bir kelimesi tek tek incelendiğinde Pozitif Örgütsel Kültürün tanımını anlamak daha da kolay olacaktır. Pozitif, organizasyon içindeki yükseltici ve ilerletici süreçler ve çıktılar; Örgütsel, olumlu olayların ortaya çıkması durumundaki kişilerarası ve yapısal dinamikler; Kültürel, örgütsel düzen içindeki pozitifliğin, bilimsel ve teorik olarak türetilerek, çok özenli bir şekilde araştırılması anlamına gelmektedir (Cameron ve Caza, 2004 Akt; Seçgin, 2013).

Ana düşünce olarak zorlu, güçlü ve olumsuz koşullarda örgütün ayakta kalabilmesi için gerekli pozitif nitelikleri vurgulamaktadır. Pozitif örgütsel kültür, yaklaşımı Michigan Üniversitesi araştırmacıları tarafından yürütülmekte ve pozitif kavramını meydana getiren birçok değişik örgüt çalışmalarını bir araya getiren bir şemsiye görevi görmektedir (Cameron ve Speitzer, 2011). Pozitif örgütsel davranış çalışmalarında ana hedefi, işgörenlerin performanslarında etki oluşturan bireysel psikolojik durumlar, bireylerin olumlu ve güçlü yönleridir (Luthans, 2002b Akt: Korkmaz, 2014).

PÖK, öncelikle örgütlerin ve örgütlerde çalışanların olumlu sonuçlarının, süreçlerinin ve niteliklerinin incelenmesiyle ilgilenmektedir. PÖK tek bir teoriyi temsil etmemektedir, ancak tipik olarak kelimelerle tanımlanan dinamiklere odaklanır. Mükemmellik, gelişen, büyüyen, bolluk zenginlik, dayanıklılık veya erdemlilik gibi kelimelerle tanımlanmaktadır. PÖK, iyilik ve pozitif insan potansiyeline dayanarak yeni bir bakış açısını sunmaktadır. Bu bakış açısının girdileri; süreçler, yetenek, kabiliyet, yapılar ve yöntemler gibi değişkenlerdir. Motivasyonları (güdüleri), egoist olmama, esirgemeyen, kendisini düşünmeksizin yardımda bulunma gibi değişkenlerdir. Sonuçları veya etkileri ise, canlılık, dirilik, güçlülük (yaşam enerjisi), anlamlılık, şevinç ve yüksek kaliteli temas gibi olumlu sonuçlardır. Böylece PÖK, insani koşullara neyin en iyi temsil ettiğini ve yaklaştığını anlamaya çalışmasıyla geleneksel örgütsel çalışmalardan ayrılmaktadır (Cameron, Dutton ve Quinn, 2003).

#### 1.4. Psikolojik Dayanıklılığa Sahip Çalışanların Özellikleri

Psikolojideki negatif bakış açısının yeri pozitif bir bakış açısına doğru değişmiştir. Bu değişim, psikolojik dayanıklılık araştırmalarında görülmüş ve “kimler dayanıklıdır” şeklindeki bakış açısının yanında, bu insanların “hangi özellikleri onları dayanıklı kılıyor” araştırmalarına yöneltmiştir (Luthans vd., 2007b Akt: Topaloğlu, 2013).

Yıllar içinde yapılan çalışmalarda, psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanların öne çıkan kişisel özellikleri araştırmacılara göre farklılık göstermektedir. Rutter’e (1985) göre psikolojik dayanıklı çalışanlar; iyi huylu, öz hakimiyet, öz yeterlilik sahibi, becerilerini planlayabilen, bir yetişkinle sıcak, samimi, kişisel ilişki kurabilen çalışanlardır. Harvey (1996), psikolojik dayanıklılık özellikleri olarak; travmayla ilgili duyguların düzenlenmesi, anılar ve duyguların bütünleşmesi, düşünce, duygu ve eylemlerin içsel uyumu, güvenli bağlantıların kurulması, pozitif bir anlam geliştirme ve özsaygı sahibi olmayı kabul etmiştir. Bu bağlamda psikolojik dayanıklı çalışanlar, genel olarak pozitif duygular yaşamakta ve negatif duyguları yapıcı bir şekilde düzenlemektedirler. Ayrıca esnek bilişsel yeterlilikleri sayesinde karşılaştıkları sorunlara dair pozitif anlamlar yaratabilmekte ve böylelikle zihinlerini zinde tutup, yıkıcı etkenlere karşı korumuş olmaktadır (Sünkür, 2014).

Couto’nun (2002) teorik çalışmasından, Topaloğlu (2002) dayanıklı bireylerin özelliklerini üç başlık altında toplamış ve bunların örgütlerin dayanıklılığı için de geçerli olduğunu belirtmiştir. Psikolojik dayanıklı bireylerin üç özelliği şunlardır:

1. *Gerçekle Yüzleşebilmek*: Gerçeklikle yüzleşmeye ve bunu kabul etmeye yönelik bir arzu duymaktır.
2. *Anlam Arayışı*: Daha iyi bir gelecek ile şimdi yaşanan zorluklar arasında kurulan anlamlı köprüler, bugünü daha yönetilebilir hale getirmekte ve en zorlu durumlara bile göğüs germeyi kolaylaştırmaktadır.
3. *Ritüelleşen Yaratıcılık*: Zorluklar karşısında kısıtlı araçlar olsa da yenilikçi çözümler bulabilmek, problemlere yenilikçi çözümler üretebilmektir. Sayılan bu üç özellikten biri ya da ikisi, kişinin ya da organizasyonların zorluklara göğüs germesinde etkili olurken, gerçek dayanıklılık için üç özelliğe de sahip olunması gerekmektedir.

Luthans, Youssef ve Avolio'a göre (2006) genel anlamda dayanıklılığın 3 temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar varlıklar, risk faktörleri ve değerlerdir.

*Varlıklar*, bir grup insanın ölçülebilir özellikleri veya belirli koşullarda gelecekteki olumlu sonuçları öngören durumlarıdır. İnsanların bilişsel becerileri ve yetenekleri, mizaçları, kendilerini olumlu algılamaları, bağlılıkları, hayata pozitif bakışları, duygusal tutarlılıkları, öz denetimleri, inançları, mizah (esprî) anlayışları ve genel olarak çekicilikleri psikolojik dayanıklılığa katkı sağlayacak potansiyel varlıklarını oluşturmaktadır.

*Risk faktörleri*, istenmeyen bir sonucun artma olasılığı olarak tanımlanmaktadır. Bu riskler stres ve tükenmişlik, sağlıkta bozulma, yetersiz eğitim ve işsizlik gibi zararlı faktörleri içerebilir. Bireyleri istenmeyen olaylara maruz bırakabilir ve böylece olumsuz sonuçların olasılığını artırabilir. Risk faktörleri kaçınılmaz olan unsurlardır. Riskten tamamen kaçma kendini ve başkalarını bütün risk faktörlerinden koruma gerçekçi bir davranış değildir. Ayrıca, zorlukların varlığı büyüme ve kendini gerçekleştirme fırsatıdır. Doğru bir şekilde tanımlanır ve yönetilirse, risklerin üstesinden gelmek için varlıkların kullanılması insanların potansiyellerine ulaşmalarına, yeni alanlar keşfetmelerine ve mevcut yetenek ve güçlerini daha fazla kullanmalarına yardımcı olabilir.

*Değerler*, insan hayatındaki zorluklar kendini gerçekleştirme ve geliştirme için fırsattır. Varlıkları kullanma süreci eğer düzgün bir şekilde yönetilirse kendilerini gerçekleştirmek için bir fırsat olabilir. Değerler, bireylerin kendilerini zor ve ezici mevcut olayların üzerine yükseltmelerine yardımcı olur, onları daha fazla bekleyebilecekleri daha keyifli bir gelecekle ilişkilendirir.

Psikolojik dayanıklılık bireylerde belirli düzeylerde görülebilmektedir. Bunlar, sosyal, duygusal ve bilişsel olmak üzere üç farklı biçimde ortaya çıkmaktadırlar. Sosyal dayanıklılığa sahip bireylerin iletişim becerilerinin yüksek, insanlarla pozitif ilişkiler kurmada başarılı ve arkadaş edinmede yetenekli oldukları belirtilmektedir. Duygusal psikolojik dayanıklılığa sahip bireyler; benlik saygısı yüksek, öz yeterliğe sahip, iyimser ve zor durumlarda umutlu olan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bilişsel dayanıklılığa sahip bireylerin ise yüksek zeka seviyesine sahip olduğu; bu bireylerin etkin başa çıkma mekanizmaları ve problem çözme becerilerine sahip oldukları ifade edilmektedir

(Kutanis ve Yıldız, 2014). Dayanıklı insanlar gerçekleri olduğu gibi kabul etme, hayatın anlamlı olduğuna ilişkin derin bir inanç, doğaçlama yeteneğine güvenme ve değişikliklere uyum sağlama özelliklerini gösterirler (Luthans, vd., 2004 Akt: Baysal, 2016).

**Tablo 3:** Psikolojik Dayanıklılığa Sahip Çalışanların Özellikleri

<b>Karakteristik Özellikler</b>	<b>Referans</b>
Kazanım odaklılık	Werner ve Smith, 1992
Aksiyon odaklı yaklaşım	Rutter, 1985
Değişime ayak uydurabilme	Werner ve Smith, 1992
Uzlaşmacılık	Werner, 1989
Pozitif duygusal ifade kapasitesi	Bonanno, 2004
Yakınlık, başkaları ile güvenli bağlanma	Connor ve Davidson, 2003
Bağlılık	Kobasa, 1979
Yaratıcılık	Simonton, 2000
Eleştiren düşünce becerileri	Masten, Best ve Garmezy, 1991
Ego dayanıklılığı ve ego kontrolü	Flores ve ark., 2005
Diğerlerini desteklemekten memnuniyet	Rutter, 1985
İyi iletişim becerileri	Werner ve Smith, 1992
Yüksek beklentiler	Garmezy, 1991
Yüksek özsaygı	Masten ve Reed, 2002
Yüksek entelektüel işlev	Garmezy, 1991
İç kontrol odağı	Werner ve Smith, 1992
Optimizm	Connor ve Davidson, 2003
Geçmiş başarılar	Rutter, 1985
Kişisel ya da kolektif hedefler	Rutter, 1985
Değişimi pozitif kabul etme	Connor ve Davidson, 2003
Dış destek sisteminin mevcut olması	Flores ve ark., 2005
Sorun çözme becerileri	Garmezy, 1991
Güçlü	Werner ve Smith, 1992
Öz disiplin	Garmezy, 1991
Öz yeterli	Connor ve Davidson, 2003
Mizah anlayışı	Masten ve Reed, 2002
Sosyal sorumluluk	Werner ve Smith, 1992
Spiritüel etkiler, inanç, negatif duygusal tolerans	Connor ve Davidson, 2003



Diğerlerinin içgüdülerine güven	Connor ve Davidson, 2003
Değişim ya da stresi bir meydan okuma ya da fırsat olarak görmek	Kobasa, 1979

**Kaynak:** Connor&Davidson (2003)'ten alınmış Aktaran: Sumskis, 2013 s.52

Tablo 3'te psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanların özelliklerinden bahsedilmiştir. Bu özellikler; kazanım odaklılık, aksiyon odaklı yaklaşım, değişime ayak uydurabilme, uzlaşmacılık, pozitif duygusal ifade kapasitesi, yakınlık, bağlılık, yaratıcılık, eleştirel düşünce becerileri, eğitimsel isteklilik gibi belli başlı özelliklerdir. Bu özelliklere sahip psikolojik dayanıklı bireyler, daha düşük dayanıklılık seviyesine sahip bireylerle karşılaştırıldığında, stresli deneyimlerin (kaygı, öfke, saldırganlık ve hayal kırıklığı gibi) olumsuz etkilerini kabul eder, ancak bu tür olayları daha az tehdit edici olarak değerlendirir ve zorluklarla karşı karşıya kaldıklarında (Tugade ve Fredrickson, 2004) değişime uyum sağlama, terslikler ve engeller karşısında daha mücadeleci olma ve yüksek performansla çalışma konularında daha başarılı olabileceği söylenebilmektedir (Çetin, Şeşen ve Basım, 2013). Özellikle “kendini toplama” kavramı sadece o an yaşanan zorlu durumdan kurtulma anlamında değil, aynı zamanda bir sonraki zorlukla mücadele ederken daha güçlü olabilmeyi de içinde barındırır. Çünkü her yaşanan olay yeni becerilerin öğrenilmesine ve dolayısıyla daha zorlu olaylarla baş edebilme becerisinin gelişmesine neden olacaktır (McEwen, 2011 Akt: Çimen, 2015).

### **1.5. Çalışanların Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerini Geliştirme Yöntemleri**

Psikolojik dayanıklılık, örgütler açısından da önem taşımaktadır. Çalışanlarının dayanıklılığını geliştiren örgütler zaman içinde daha uyumlu, daha dengeli ve başarılı olmaktadır. Bu nedenle psikolojik dayanıklı çalışanların, zorlukları, büyüme, öğrenme ve yeni sonuçlar elde etmek için fırsat olarak görmeleri ve yaşadıkları kötü bir deneyimi sonraki görevlerinde performans seviyelerini yükseltmek için kullanmalarındadır. Böylece değişim ve belirsizlik zamanlarında, gösterdikleri uyum sayesinde dayanıklı çalışanlar, örgüt için daha çok değer taşımaktadır. Bu açıdan dayanıklı bireyler, çalışma hayatında karşılaştıkları sorunlar veya stres etkenlerini inkar etmek veya onlardan kaçınmak yerine, onlarla yüzleşmek için cesaret ve kararlılık sahibi olmaktadır. Ayrıca yüksek seviyede dayanıklılık gösteren çalışanlar, daha az stres belirtisi ve iş kazası, daha yüksek iş doyumunu, daha iyi iş-yaşam dengesi seviyesine sahip olabilirler (Sünkür, 2014).

Dayanıklı insanlar bugünden geleceğe köprüler kurarlar ve neden ben demek yerine neden ben değil gibi anlam ve inanç yapısına sahip olurlar ve karşılına çıkan zorluklar karşısında hazırlıklı olurlar. En başarılı birey ve örgütler güçlü değerler sistemine sahiptirler. Çünkü sahip olunan güçlü değerler ve anlam sistemleri beklenmedik, zor, stresli olaylar karşısında yorumlama ve şekillendirme imkânı sunarlar. Dayanıklı insanlar karşılına çıkan durumları şansa bağlamazlar. Dayanıklılık kişinin aklına ve ruhuna derin bir biçimde kazanılmış, dünyayı anlama ve dünya ile yüzleşmesini sağlayan bir tür reflektir. Kazanılmış, öğrenilmiş, güçlendirilmiş olması durumunda işe yaramaktadır (Aybas, 2014).

Akçay örgütlere yönelik olarak; geleneksel eğitim ve gelişim programları, iş rotasyonu, katılımcı yönetim, stratejik planlama, öğrenen bir organizasyon olma, açık iletişimin gerçekleşeceği bir çalışma ortamı oluşturma, şeffaf ve güvenilir ilişkiler kurma, takım çalışmaları yapma, çalışanların sağlık sorunlarını, stres vb. psikolojik risklerini en aza indirmeyi sağlayan programları hayata geçirme gibi uygulama ve tekniklerin çalışanların psikolojik dayanıklılık kapasitelerini geliştirmeleri için kullanılabileceğini belirtmektedir (Baysal, 2016).

Baysal 2016 'da çalışma yaşamında psikoloji dayanıklılık düzeyini artırmak ve çalışma ortamındaki zorlukların üstesinden gelebilmek için çeşitli stratejiler öneren Jackson ve arkadaşlarının (2007) stratejilerini aşağıdaki şekilde sıralamaktadırlar:

- Çalışma ortamında profesyonel ilişki ve ağların kurulması,
- Olumlu düşünmenin teşvik edilip sürdürülmesi,
- Bireylerin, duygusal zekâlarının farkına varmalarının ve bunu geliştirmelerinin sağlanması,
- İş ve yaşam dengesinin sağlanması ve bireyin profesyonel hayatı dışında, hayatına anlam katan inanç ve uğraşlarının olması,
- Bireylerin, deneyimlerine yönelik olarak, olumlu ya da olumsuz durumlarda, kendilerini geliştirici yönde düşünmeleri,

Bir organizasyonda terfi etmek çalışan için yükselme ve motivasyon fırsatı oluştururken iyi yönetilemezse çalışanların terfi kazanabilmek aşırı yorulmasına ve yüksek risk oluşturan bir duruma dönüşebilir. Bu tarz bir riski önlemek için terfi edilecek pozisyon

kapatılabilir ya da alternatif risk yönetim stratejisi olarak yeterlilik gelişim programı uygulanarak birey düzenli olarak takip, kontrol ve yardım edilir ve geri bildirimlerle desteklenirse bireyin olumsuz durumlarda tekrar toparlanması daha kolaylaşacaktır (Açan, 2015).

Bireyler çalışma ortamında kendi dayanıklılık düzeylerini geliştirebilir ve güçlendirebilirler. Herkesin potansiyel bir dayanıklılık düzeyi vardır ancak bu düzeye ulaşma ihtimali; yaşanan deneyimlere, niteliklere, çevreye, koruyucu faktörlerle risk faktörlerinin dengesine göre değişebilmektedir (Tusaie ve Dyer, 2004 Akt: Bozkurt Yıldırım, 2014).

Bu bağlamda Masten ve Reed (2002), iş yerine uyarlanabilecek üç dizi dayanıklılık geliştirme stratejisi tanımlamışlardır:

*Varlık-odaklı stratejiler:* Bu tür dayanıklılık geliştirme yöntemleri, pozitif sonuç alma olasılığını arttıracak kaynak ve varlıkların, gerçek ve algılanan seviyelerini yükseltmeye odaklanmış stratejilerdir. İşyeri uygulamaları bağlamında bu varlıklar, insan sermayesi (eğitim, deneyim, bilgi, beceri, yetenek), sosyal sermaye (ilişkiler, ağlar) ve hatta diğer pozitif psikolojik sermaye unsurlarını (özyeterlilik, umut, iyimserlik) içerebilmektedir (Luthans, Youssef ve Avolio, 2007). Bireylerin, grupların ya da örgütlerin pozitif sonuçlar elde etmesini sağlayan özellikler toplamıdır. Bu özellikler; öz-yeterlilik, bilişsel yetenekler, özgüven, hayata pozitif bakış açısı, öz denetim, yaratıcılık, etkileycilik gibi özellikleri içerir. Bu özelliklerin örgütsel bağlamda örgüt üyelerinde var olma derecesi de örgütsel anlamda örgütün sahip olduğu varlıkları ifade eder. Hiçbir örgüt, üyelerinin örgüt içinde ya da dışında yaşadıkları sıkıntıları ve üyelerinin karşılaştığı olası risk faktörlerini yüzde yüz ortadan kaldıramaz. Bununla birlikte bahsedilen varlıkları örgüt üyelerinin pozitif yönde etkili sonuçlar alabilecekleri biçimde yöneterek ve bu bağlamda varlık yönetim stratejileri oluşturarak onlara olası risklere ve tehditlere karşı bir koruma kalkanı oluşturabilir. Örneğin, psikolojik sermaye düzeyi yüksek liderler ve izleyenleri, daha da senkronize olmuş bir ekip oluşturarak olası sıkıntılarla hem bireysel hem de örgütsel bazda daha etkili biçimde baş edebilirler (Luthans ve Youssef 2004).

*Risk-odaklı stratejiler:* Masten ve Reed (2002) göre istenmeyen sonuçların ortaya çıkmasını engelleyecek risk faktörlerini, dayanıklılık geliştirme yöntemleri olarak önermektedirler. Bu açıdan psikolojik sermaye bakış açısı, risk faktöründen kaçınmayı değil onun yönetimini vurgulamaktadır (Luthans, Vogelgesang ve Lester, 2006). Bu bağlamda işyerinde yükselme pozitif bir olay, bir gelişme fırsatı ve artan sorumluluk olarak görülebileceği gibi (Luthans, 2002a), bunaltıcı bir yüksek risk durumu olarak da algılanabilmektedir. Risk-odaklı stratejinin diğer bir örneği gelişimsel ve kurum içi girişimsel inisiyatiflerdir. Bu faktörler, olası yıkıcı, zarar verici ve negatif etkilere neden olan faktörlerdir. Boşanma, sosyal güvence eksikliği, bireysel ve toplumsal travmalar bu türden faktörlerdir. Örgütler, örgütsel bağlamda risk faktörlerini merkeze alan stratejiler geliştirerek bu risk faktörlerinin olası yıkıcı etkilerini azaltabilir. Bu bağlamda örgütler, sağlıklı yaşam programları, çalışanlar için dayanışma etkinlikleri geliştirerek çalışanlarını duygusal tükenmişlik, stres sağlık problemleri gibi fiziksel ve psikolojik risk faktörlerinden koruyabilirler (Luthans ve Youssef, 2004).

*Süreç-odaklı stratejiler:* Bu tür dayanıklılık geliştirme stratejilerini, risk faktörlerini yönetmede kullanılacak uygun varlıkları tanımlamak, seçmek, oluşturmak, geliştirmek ve kullanmak için harekete geçirilmiş, etkili uyum sağlama sistem ve süreçleri olarak tanımlamaktadırlar (Masten ve Reed 2002). Bu süreçler zorlukların üstesinden gelmek ve onlar sayesinde büyümeyi ifade etmektedir. Ayrıca dayanıklılık geliştirme sürecinde bireyin sahip olduğu değerlerin de büyük katkısı vardır (Coutu, 2002), bu açıdan kendi ahlaki sistemleri ile uyumlu hareket eden bireyler daha yüksek düzeyde dayanıklılık göstermektedir (Richardson, 2002).

## **1.6. Psikolojik Dayanıklılığın Sonuçları**

Kanbur vd. (2017) tarafından yapılan, çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ile ilişkisinde iş doyumunun aracılık rolünü incelenmiştir. Araştırmanın bulgularına göre; psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş doyumunu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik dayanıklılığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde iş doyumunun kısmi aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.

Çetin ve Basım (2011) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolünü incelemiştir. Araştırma bulguları, zorluklar ve problemlerle karşılaşıldığında, başarı elde etmek için kendini toplama, başarıya odaklanma ve bu yolda amacını sürdürme kapasitesi olarak değerlendirilen psikolojik dayanıklılık faktörünün, örgütsel bağlamda başarı ve performansla ilişkilendirilen temel değişkenlerden iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleriyle anlamlı ilişkileri olduğunu ortaya çıkarmıştır. Psikolojik dayanıklılık ile iş tatmin duygusu arasında aynı yönlü ilişkiler elde etmişlerdir. İş tatmin duygusuna yönelik elde edilen sonuç, psikolojik dayanıklılıkları yüksek kişilerin işlerine yönelik tatmin duygularının da yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır. Psikolojik dayanıklılıkları yüksek çalışanların örgütlerine karşı bağlılık tutumlarının da yüksek olduğu bulunmuştur.

Bitmiş, Turgut ve Sökmen (2013) tarafından yapılan ‘Psikolojik Dayanıklılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü’ adlı çalışmalarına bakılmıştır. Psikolojik dayanıklılığın tükenmişlik düzeyini negatif etkilediği sonucunu bulmuşlardır. Bireyler iş ortamlarında yaşadıkları belirsizlik ve çatışma durumları gibi zor şartlar altında kendilerini toplama kapasiteleri yükseldikçe bu olumsuz şartlardan çok fazla etkilenmeyecektir. Dolayısıyla bu zor şartları olası bir fırsat olarak değerlendirip işlerinden tatmin olma duyguları, örgütsel bağlılıkları ve kendilerini örgütleriyle özdeşleştirmeleri artacak ve bu bireyler daha az tükenmişlik duygusu yaşayacaklardır. Örgütsel özdeşleşme ile tükenmişlik arasında ise anlamlı bir ilişki tespit edememişlerdir. Ayrıca, örgütsel özdeşleşmenin, psikolojik dayanıklılık ve tükenmişlik ilişkisindeki aracılık rolü desteklenmemiştir.

Ülker Tümlü ve Recepoğlu'nun (2013) yaptığı araştırmalarında, akademisyenlerin psikolojik dayanıklılık ve yaşam doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın bulgularına göre; yaşam doyumu ile psikolojik dayanıklılık arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı bir ilişki ortaya koyulmuştur. Ayrıca cinsiyet, yaş, medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermediği sonucu bulunmuştur.

Erkuş ve Fındıklı (2013) tarafından yapılan çalışmada, psikolojik sermaye ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; dayanıklılık, iyimserlik ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer

şekilde dayanıklılık ve iyimserlik boyutlarının iş tatminini pozitif yönde etkilediği araştırma bulguları arasında yer almaktadır.

Malkoç ve Yalçın (2015) tarafından ‘Üniversite Öğrencilerinde Psikolojik Dayanıklılık, Sosyal Destek, Başa Çıkma Ve İyi-Oluş Arasındaki İlişkiler’ adlı çalışmalarına bakılmıştır. Bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki üniversite öğrencilerinde dayanıklılık, baş etme becerileri, algılanan sosyal destek ve psikolojik refah arasındaki ilişkileri incelemektir. Çalışma değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Dayanıklılık, sosyal destek ve baş etme becerilerinin psikolojik iyi oluşun belirleyicisi olduğu bulunmuştur. Aracı değişken analizi sonuçlarında, sosyal destek ve stresle başa çıkma becerilerinin, psikolojik iyi oluş ve psikolojik dayanıklılık değişkenleri arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü olduğunu ortaya koymuştur.

Büyükbayram vd. (2016) tarafından ‘Öğrenci Hemşirelerin Duygusal Zekâ ve Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özellikleri ile Psikolojik Dayanıklılıkları Arasındaki İlişki’ adlı araştırmaları incelenmiştir. Öğrenci hemşirelerde otonomik kişilik özelliğinin ve duygusal zekânın ‘kişisel farkındalık (bağımsızlık)’, ‘şartlara ve çevreye uyum (gerçekçilik, esneklik)’, stres yönetimi (dürtü kontrolü) becerileri geliştikçe psikolojik dayanıklılıklarının arttığı ve özellikle duygusal zeka becerilerinden esneklik ve kendini gerçekleştirme yetilerinin psikolojik dayanıklılık üzerine yordayıcı etkisi olduğu saptanmıştır.

Sağ’ın (2016) yaptığı çalışmasında, ‘Erken Dönem Uyumsuz Şemalar Ve Pozitif Algının, Psikolojik Dayanıklılık, Depresyon Ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi’ adlı yüksek lisans tezi incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda pozitif algı veya olumlu bilişlerin de psikolojik iyi oluşla ve psikolojik dayanıklılık ile pozitif bir ilişkide olduğu ve koruyucu bir faktör olarak öne çıktığı belirtilebilir. Pozitif algının depresyon ve psikolojik iyi oluş ile ilişkisinde psikolojik dayanıklılığın kısmi aracı bir katkısı bulunmaktadır. Bu da olumlu şemalara sahip olup psikolojik dayanıklılığa sahip olmanın negatif bir ruhsal durumu önlemede kısmen de olsa koruyucu bir faktör oluşturduğunu göstermektedir.

Erdoğan (2015) tarafından yapılan ‘Tanrı Algısı, Dini Yönelim Biçimleri Ve Öznel Dindarlığın Psikolojik Dayanıklılıkla İlişkisi: Üniversite Örnekleme’ adlı çalışmasına

bakılmıştır. Araştırma sonuçları içsel dini yönelişin psikolojik dayanıklılıkla pozitif ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yani üniversite öğrencilerinin içten gelen duygularla dine yönelmeleri, dini içselleştirerek yaşamaya çalışmaları psikolojik dayanıklılığı destekleyen bir durum olduğu söylenebilir. Öznel dindarlığın psikolojik dayanıklılık ile olumlu anlamlı bir ilişki göstermektedir. Yani kendini dindar olarak değerlendiren öğrenciler az dindar olarak değerlendiren öğrencilere göre psikolojik olarak daha dayanıklı olduğu söylenebilir. Tanrı Algısının puanlarının artması psikolojik dayanıklılıkla pozitif ilişkili bulunmuştur. Yani psikolojik dayanıklılığı yüksek bireylerin Allah'ı daha fazla “seven”, “bağışlayan”, “kullarına karşı çok merhametli” olarak ve sevgi yönelimli algıladığını tespit edilmiştir.

Aktaş (2016) tarafından ‘Ergenlerin Psikolojik Dayanıklılıkları İle Gelecek Beklentileri Arasındaki İlişki’ adlı yaptığı yüksek lisans tezi incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, Ergenlerin psikolojik dayanıklılık düzeyi ile gelecek beklentileri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ergenlerin psikolojik dayanıklılıkları yükseldikçe gelecekte beklenenleri de yükselmektedir.

Alkan (2014) tarafından yapılan, ‘Farklı Cinsel Yönelime Sahip Bireylerin Yaşam Doyumu, Stresle Başa Çıkma Stratejileri ve Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinin Karşılaştırılması’ adlı yüksek lisans tezine bakılmıştır. Araştırma bulgularına göre yaşam doyumu ile psikolojik dayanıklılık arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yaşam doyumu arttıkça psikolojik dayanıklılık da artmaktadır.

Çetin, Yeloğlu ve Basım (2015) tarafından ‘Psikolojik Dayanıklılığın Açıklanmasında Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü: Bir Kanonik İlişki Analizi’ adlı çalışmaları incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, psikolojik dayanıklılık yapısının önemli bir kısmının beş faktör kişilik özellikleriyle açıklandığına ilişkin önemli kanıtlar ortaya koymuştur.

Kaba ve Keklik (2016) tarafından yaptıkları ‘Öğrencilerin Üniversite Yaşamına Uyumlarında Psikolojik Dayanıklılık ve Psikolojik Belirtiler’ adlı araştırmaları incelenmiştir. Araştırma bulgularına göre, psikolojik dayanıklılık düzeyi yüksek olan öğrencilerin üniversite yaşamına uyum düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Düşük

düzyde psikolojik semptomlara sahip olan öğrencilerin ise üniversite yaşamına uyum düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür.

Kanbur, Kanbur ve Özdemir (2017) tarafından ‘Psikolojik Dayanıklılık İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İş Doyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma’ adlı araştırmalarına bakılmıştır. Araştırmanın hipotezi olan “çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş doyumlarının aracılık rolü vardır” desteklenmektedir. Çalışanların psikolojik dayanıklılık düzeylerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin önemli olmasının yanında, iş doyumunun da bu etkide önemli bir rolünün olduğu belirtilebilir.

Çelik, Sanberk ve Deveci (2017) tarafından yaptıkları ‘Öğretmen Adaylarının Yaşam Doyumlarının Yordayıcısı Olarak Psikolojik Dayanıklılık ve Umutsuzluk’ adlı araştırmaları incelenmiştir. Araştırmanın ilk bulgusunda yaşam doyumunun psikolojik dayanıklılık ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu, umutsuzluk ile negatif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

Dündar 2016 yılında ‘Lise Öğrencilerinin Psikolojik Dayanıklılık Ve Öfke İfade Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Gaziosmanpaşa İlçesi Örneği’ adlı yüksek lisans tezi incelenmiştir. Araştırmada elde edilen bulgular, öğrencilerin psikolojik dayanıklılığı ile öfke ve öfke ifade tarzları arasında istatistiksel olarak anlamlı düzeyde ilişki olduğu ilişkinin varlığı görülmüştür.

Yaşayanlar 2018 yılında yaptığı ‘Evli ve Boşanmış Bireylerin Psikolojik Dayanıklılıklarının Karşılaştırılması’ adlı yüksek lisans tezi incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, evli ve boşanmış bireylerin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin cinsiyete göre Kendilik Algısı, Gelecek Algısı ve Yapısal Stil alt boyutlarında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Bu duruma göre evli kadın bireylerin aile uyumu ve sosyal yeterlilik düzeylerinin boşanmış kadın bireylere göre anlamlı olarak yüksek olduğu sonucuna varılmaktadır.

Yıldırım Usta (2018) tarafından yapılan ‘Hayatın Anlam Algısı Ve Psikolojik Dayanıklılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Analizi’ adlı yüksek lisans tezi incelenmiştir.



Lise öğretmenlerinin Hayatın Anlam Algısı ve Psikolojik dayanıklılığın yaş gruplarına, gelir düzeylerine, cinsiyete, medeni duruma ve çocuk sahibi olma durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Hayatın Anlam Algısı ve Hayatın Anlam Algısı alt boyutları puanlarının inancın psikolojik dayanıklılığı arttırmada önem derecesi gruplarına göre, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılan lise öğretmenlerinin; inancın psikolojik dayanıklılığı arttırmada önem derecesi düzeyi artıkça, hayatın anlam algısı düzeylerinin de arttığı bulunmuştur.

Zehir ve Narcıkara (2016) tarafından yapılan ‘Effects of Resilience on Productivity under Authentic Leadership’ adlı çalışmalarına bakılmıştır. Bu çalışmada, otantik liderlik ile bu ilişkide dayanıklılığın arabulucu etkisi arasındaki anlamlı ilişki bulunduğu saptanmıştır.

Jowkar, Kohoulat ve Zakeri 2011 yılında yaptığı ‘Family Communication Patterns and Academic Resilience’ adlı çalışmaları incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, aile iletişim şekilleri ile akademik dayanıklılık alt ölçekleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Aile iletişimlerinin özel olarak çocuklu ebeveynler arasındaki ilişki sosyal davranışlarda (ör. okul, akran grubu) önemli olabilir sonucuna ulaşılmıştır.

Tezler ve makalelerden elde edilen bulgulara göre, psikolojik dayanıklılık terimi pozitif bir terim veya olumlu bir özellik olduğu söylenebilir. Sonuçlardan elde edilen bulgular araştırmaların sonucunu genelde olumlu olarak etkilediğini söylenebilir. Bu nedenden dolayı olumsuz sonuçlarına az rastlanmıştır;

Sakarya ve Güneş (2013) tarafından yapılan ‘Van Depremi Sonrasında Travma Sonrası Stres Bozukluğu Belirtilerinin Psikolojik Dayanıklılık İle İlişkisi’ adlı çalışmaları incelenmiştir. Travma sonrası stres bozukluğu belirtileri ile psikolojik dayanıklılık arasında ters yönde bir korelasyon bulunmuştur.

Duran ve Ünsal (2014) tarafından ‘Çankırı İlindeki Şehit Aileleri ve Malul Gazilerin Psikolojik Dayanıklılık ve Depresif Durumlarının Belirlenmesi’ adlı yaptıkları çalışmaya bakılmıştır. Şehit ailelerinin eğitim ve depresyon düzeyleri arasında negatif yönlü ilişki bulunmuştur. Malul gazilerde çocuk sayısı artıkça, depresyon düzeyinin de arttığı

saptanmıştır. Şehit aileleri ve malul gazilerin psikolojik dayanıklılık düzeyleri açısından anlamlı farklılık bulunamamıştır ve orta düzeyde dayanıklılığa sahip oldukları sonucu çıkmıştır. Psikolojik dayanıklılık ölçeğinin sadece aile uyum alt boyutu şehit ailelerinde daha yüksek görülürken, diğer alt boyutlar arasında anlamlı farklılık bulunamamış ve dayanıklılık düzeylerinin orta düzeyde olduğu sonucuna varılmıştır.

İnce 2012 yılında yaptığı ‘Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma‘ adlı araştırması incelenmiştir. Örgütsel sinizm ve psikolojik dayanıklılık ilişkisinde negatif ve zayıf yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Psikolojik dayanıklılık, örgütsel sinizme negatif etki ettiği bulunmuştur.

Görüldüğü gibi yapılan araştırmalar incelendiğinde iş doyumu, iş tatmini, örgütsel bağlılık, yaşam doyumu, sosyal destek, psikolojik iyi oluş, gelecek beklentileri, yaşam uyumu, hayatın anlam algısı gibi farklı değişkenlerle ilişkili birçok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar, psikolojik dayanıklılığı pozitif kişilik özelliği olarak ele almıştır. Psikolojik dayanıklılık iş doyumu, iş tatmini, örgütsel bağlılık, yaşam doyumu, sosyal destek pozitif yönde ilişki gösterirken, örgütsel sinizm negatif bir ilişki gösterdiği saptanmıştır. Psikolojik dayanıklılığa ilişkin yapılan çalışmalarda psikolojik dayanıklılığın kaynağı kendini toparlama, olumlu kişisel özellik, başarıya odaklanma, stresle başa çıkma, inanç, risklere karşı adapte olma olarak belirlenmiştir.

Araştırmada genel olarak psikolojik dayanıklılığın pozitif bir kişilik özelliği, koruyucu faktörler, zorluklar (risk) ve baş etme becerileri ile yakından ilişkili olduğu bulunmuştur. Yapılan araştırmaların bir bölümünde koruyucu faktörlerin psikolojik dayanıklılık üzerinde etkisi irdelenmiştir (Arslan, 2015; Sağ, 2016). Koruyucu faktörler ile psikolojik dayanıklılık kapasitesinin güçlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum psikolojik dayanıklılığın sağlandığında koruyucu faktörler tarafından desteklendiğini göstermektedir. Aile ilişkileri, iş arkadaşları ve çevre uyumu psikolojik dayanıklılığı desteklemektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN İŞ YAŞAM DENGESİNE ETKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde; iş yaşam dengesi, iş yaşam dengesi kavramı ve önemi, çalışma hayatında iş yaşam dengesi, iş yaşam dengesini etkileyen faktörler ve iş yaşam dengesinin olumsuz ve olumlu sonuçları yer almıştır.

#### 2.1. İş Yaşam Dengesi Kavramı ve Önemi

İş yaşam dengesi kavramını daha iyi anlayabilmek için önce iş, özel yaşam ve denge kavramlarını incelemek gerekmektedir. “İş”, bir sonuç elde etmek, herhangi bir şey ortaya koymak için güç harcayarak yapılan etkinlik, çalışma, bir değer yaratan emek, birinden istenilen hizmet veya birine verilen görevi ifade etmektedir. Geçimlerini ve isteklerini sağlamak adıyla başlayan, insanların bilgi beceri ve yetenekleri karşılığında elde ettikleri ücrettir. (Türk Dil Kurumu, 2018). “Özel yaşam” ya da bir diğer deyişle “iş dışı yaşam” ise bireylerin yaşamlarının çalışmadıkları bölümü olarak ifade edilmektedir (Guest, 2002). Denge sözcüğü ise her insanın hayatında başka bir anlam ifade eder. Herkesin kendine ait dengesi vardır ve bireylerin algılamalarıyla değişmektedir. İşin daha fazla önemsenmesi durumunda özel yaşamın önüne geçmesi, birey için bir dengesizlik algılanmasına neden olmayabilir. Tam tersine, özel yaşamını daha ön planda tutan bir bireyin iş koşulları, özel yaşamını engeller duruma geldiğinde bir baskı ve stres unsuru haline gelebilir (Gerçek, Elmas Atay ve Dündar, 2015). Örneğin, merkezi yaşam ilgisi olan bir birey için dengesizlik ev rolü sorumlulukların ikinci plana itilmesi, eve daha az zaman ayırıyor olması, onun için dengeden uzaklaşma anlamına gelmez; aksine, birey yaşamında iş-aile dengesini, işini merkez alarak kurmuştur. Böyle biri için iş taleplerinin karşılanması önce gelmekte ve kendi tercihi ile ortaya çıkan bu durumu bir çatışma olarak algılamamaktadır (Kapız, 2002). Diğer bir örnekte; birey, iş yaşamının dışında cereyan eden sıkıntılarını, işine yansıtılabilmekte, verimliliğinde ve performansında düşüş gözlenebilmektedir. Bunun yanı sıra bu bireyler, özel yaşamlarındaki sıkıntıları düşünmemek için kendilerini işlerine de verebilmekte, üretkenliklerini arttırabilmektedirler. Bütün bunların yanında, genel olarak yaşamından memnun olan mutlu bireylerin üretkenliklerinin arttığı da bilinmektedir (Bülbül ve Giray, 2012).

Bireyin iş-yaşam alanlarının dengede olması demek her iki alandaki rollerine eşit zaman ve ilgi ayırması ve eşit taahhütlerde bulunmasını ifade etmektedir. Bu denge pozitif ya da

negatif olabilmektedir. Pozitif denge, yüksek seviyede eşit ilgi, alaka ve zamanı ifade ederken; negatif denge de düşük seviyede eşit ilgi, alaka ve zamanı belirtmektedir. Bireyin iş ve yaşam arasında algıladığı denge öznedir (Erben ve Öteken, 2014).

Williams, insanların iş ve yaşam ihtiyaçlarını, yaşamlarının üç farklı, ancak birbiriyle bağlantılı alanlarında eşleştirebileceğimizi önermektedir. Birincisi beden, zihin ve ruhun bakımı için kişisel zamana ihtiyacımız vardır. İkincisi, çevremizdekiler için ilgiye ihtiyacımız vardır. Üçüncüsü ekonomik olarak kendi kendine yeterlilik kazanmamızı sağlamak için çalışma zamanına ihtiyacımız vardır. Williams'a (2000) göre, bu alanların her birinin birlikte dengelenmesi durumunda işle günlük yaşam arasında bir denge sağlanabileceği söylenebilir denmiştir. (Crosbie ve Moore, 2004).

Kuru'ya (2014) göre iş- yaşam dengesini etkileyen üç faktör bulunmaktadır;

- *Bireyin Kendisi:* Kişiler hayatlarının belirli bir dönemlerinde birden fazla rol üstlenebilmektedirler Bireyin sahip olduğu kişilik iş yaşam dengesi kurmakta etkili faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilik türlerine baktığımızda A tipi kişiliğe sahip kişiler daha çok sonuç ve iş odaklıdır. İş hayatları ve aldıkları sorumluluklar öncelikleri olduğundan sosyal hayatlarına pek zamana ayırmazlar. Buna karşın B tipi kişiliğe sahip bireyler, rekabeti sevmeyen, rahatlıklarına düşkün ve sakinlerdir. Bu nedenle iş- yaşam dengesi kurmaları A tipi kişiliğe sahip bireylere göre daha kolaydır
- *Aile:* Kadınların iş hayatlarında daha çok rol üstlenmeleri, çift gelirli çift kariyerli çalışanların sayısının artmasına neden olmuştur. Ailede üstlenilen rollerinde dağılımı farklılık göstermeye başlamıştır. Dengenin sağlanmasında üstlenilen rollerin aşırılığı denge sağlamakta bireyin zorlanmasına neden olmaktadır. Bizi gibi toplumlarda eş, çocuk, ev idaresi sorumluluklarının kadına ait olduğu düşünüldüğünden bu durum kadınlar üzerinde stresi arttırmaktadır.
- *İşveren:* Teknolojinin gelişmesi ve rekabetin artması ile işverenler çalışanlardan daha uzun saatler çalışması beklemektedirler. Bu nedenle çalışılan kurumun iş - yaşam dengesi sağlanması üzerindeki etkisi oldukça yüksektir. Ülkemize bakacak olursak haftalık çalışma saati kanun ile 45 saat olarak belirlenmiştir ancak bu çalışmayı destekleyen anket çalışmasında bu çalışma saatini aşan sürelerde

çalışıldığı gözlemlenmiştir. İşverenlerin bu noktada esnek çalışma saatleri, yarı zamanlı çalışma, uzaktan çalışma gibi uygulamaları desteklemeleri, iş - yaşam dengesi sağlanmasına fayda sağlayacaktır.

İş yaşam dengesi küresel rekabetin ve işgücünün zaman içerisinde gelişimi sonucu ortaya çıkmış yeni bir kavramdır. İş yaşam dengesi için yapılan programların başlangıcı 1930'lara dayanmakla beraber ilk kez 1986 yılında ortaya çıkmıştır. Önceki yıllarda iş aile dengesi olarak kullanılan bu kavram günümüzde iş yaşam dengesi olarak kullanılmaya başlanmıştır (Lockwood, 2003).

İş-yaşam dengesi programlarının başlangıcı, kavram ilk kez 1986 da ortaya çıkmasına rağmen, 1930'lara dayanmaktadır. II. Dünya Savaşından önce, W. K. Kellog adında bir şirket ilk kez üç adet sekiz saatlik vardiya yerine dört adet 6 saatlik vardiya oluşturarak, işgörenlerin moralini ve verimliliğini artırmayı başarmıştır. R. M. Kanter'in 1977 yılında basılan "Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy" adlı kitabı, iş-yaşam dengesi konusunu örgütlerin ve araştırmacıların ilgisine sunmuştur. 1980'ler ve 1990'larda, örgütler iş-yaşam programları geliştirmeye başlamışlardır. Başlangıçta, bu programlar çocuklu çalışan kadınları ele almakta iken, günümüz iş-yaşam programları daha az cinsiyet ayrımı içeren, sadece aileye değil, farklı alanları da kapsayan programlar olarak karşımıza çıkmaktadır (Kanter, 1977'den akt: Küçükusta, 2007).

**Tablo 4:** İş Yaşam Dengesinin Geçirdiği Evreler

Zaman periyodu	İş yaşam dengesindeki değişimler
Toplumsal yaşamın ilk yılları	Yaşamak için çalışmak
Sanayi devriminden önce	Aile yaşamı ile işyerinin ayrımı
Sanayi devrimi 1800lerin ortası	İşyeri ve aile hayatının birbirinden ayrılarak erkeklerin iş hayatında baskın hale gelmesi
18. yüzyılın sonu 19. Yüzyılın başı	İş ve ailenin ayrımı
19. yüzyılın başı 1950 arası dönem	İnsan gücünün teknolojiye bağlı olması ve kadının baskın hale gelmesi
1950'li yıllar ile 1980'lerin başı arasındaki dönem	Cinsiyet ayrımı teknoloji nedeniyle tersine çevriliyor ve iş yaşam dengesi olanakları tanımlanıyor
1980'ler ile 2008 arası dönem	Küresel işgücü içerisinde daha çok anne konumundaki kadınların yer alması nedeni ile iş yaşam dengesi olanaklarında önemli büyüme görülmesi

Bugünkü durgunluk 2008 ve daha sonraki dönem	İş ve aileyle ilgili çatışmalarda artış ve bu duruma bağlı olarak iş yaşam dengesi olanaklarında azalma görülmesi
--	---

**Kaynak:** (Naithani ve Pranav, 2010 Akt: Korkmaz ve Erdoğan, 2002)

İş yaşam dengesinin bu süreçte geçirdiği evreler Tablo 4’te verilmiştir. Ekonomik ve sosyal koşulların günümüze nispeten daha kötü olduğu zamanlarda insanların “çalışmak için yaşamak” anlayışı çeşitli sosyolojik ve teknolojik gelişmelerle birlikte yerini “yaşamak için çalışmak” anlayışına bırakmıştır. Klasik yönetim anlayışına göre bir üretim unsuru olarak görülen insanın, daha sonraları neoklasik yönetim anlayışına göre duygu ve düşünceleri önemsenerek bir makine olmadığı düşüncesiyle tutum ve davranışları önemsenmeye başlanmıştır. Günümüzde çalışanların salt performansları değil, psikolojik ve duygusal yeterlikleri de dikkate alınarak, iş yaşamlarının önemi kadar, özel hayatlarına da zaman ayırmalarının hem kendilerine birey olarak, hem içinde buldukları toplumsal düzlemde vatandaşlık olarak hem de çalıştıkları iş yerlerinde işgören olarak fayda sağlamaktadır (Akın, Ulukök ve Arar, 2017).

Günümüzde iş ve yaşam arasındaki dengenin “herkesin problemi” olduğunu göstermektedir. İşverenin bakış açısına göre, iş ve aile taleplerini dengelemedeki yetersizlik, iş performansının düşmesine, devamsızlığın artmasına sebep olur. Çalışanlarda, gecikme, telefonun aşırı kullanımı, cevapsız toplantılar ve işe konsantre olma ile ilgili verimlilik düşüşleri yaşanmaktadır. Aile yükümlülükleri olan çalışanlar genellikle aile sorumluluklarını işlerinin önüne koymaları gerektiğinde kariyer fırsatlarını kaçırmaktadır. Yorgunluk, iş kazaları ve tekrarlayan zorlanma yaralanmalarının tümü iş aile arasındaki denge problemine bağlanmıştır (Duxbury ve Higgins, 2003). Bu durum bireylerin kişisel yaşamları ile işleri arasında bir uyum olarak ifade edilebilecekleri ve temelde bireyin kendi mutluluğunu göz ardı etmemesi olan durum öne çıkmaya başlamıştır. Kadının çalışma hayatına girmesi, aileye ayrılan zamanın azalması, aile büyüklerinin bakımının ve çocuk bakımının gerçekleştirilmesi, (Apaydın, 2011) bu durumlara bağlı olarak iş yaşam dengesi olanaklarında azalma görülmesi ortaya çıkmıştır. Bu durum hem iş veren açısından hemde çalışan açısından bir problem haline gelmektedir. Böylece iş ve yaşam arasındaki dengenin ülkemizdeki araştırmalara göre sonuçları;

Türkiye İstatistik Kurumu'nun (TÜİK) "Yaşam Memnuniyeti Araştırması" sonuçlarına göre, mutlu olduğunu beyan eden bireylerin oranı 2016 yılında %61,3 iken 2017 yılında %58 olmuştur. Mutsuz olduğunu beyan eden bireylerin oranı ise %10,4'ten %11,1'e yükselmiştir. Kadınlarda mutluluk oranı, 2016 yılında %64,5 iken 2017 yılında %62,4'e, erkeklerde bu oran %58,1'den %53,6'ya düşmüştür. Yaş gruplarına göre mutluluk düzeyine bakıldığında, 2016 yılında en yüksek mutluluk oranı %65,1 ile 18-24 yaş grubunda iken 2017 yılında en yüksek mutluluk oranının %66,1 ile 65 ve üzeri yaş grubunda gerçekleştiği görülmüştür. En düşük mutluluk oranı ise 2017 yılında %53,1 ile 45-54 yaş grubunda gerçekleşmiştir (www.tuik.gov.tr, 2019).

Türkiye İnsan Yönetimi Derneği (PERYÖN) Bilgi Yönetimi Platformu ve Towers Watson büyümeyle birlikte 2011'de şirketlerdeki işe alımları ve işten çıkarmaları araştırmalarını araştırmıştır. Farklı sektör ve büyüklüklerde 107 şirket arasında yapılan "Çalışan Devir Oranı" başlıklı araştırmaya göre 2011'de yeni işe alımların yarattığı devir oranı ortalama yüzde 24 oldu. Yani şirketlerde çalışan her 100 kişiden 24'ünü işe yeni alınanlar oluşturuyordu. Buna karşılık askerlik, emeklilik, iş akdinin feshi ve istifa vb gibi tüm sebepler dahil, işten çıkışların yarattığı devir oranı ortalama yüzde 18 olarak gerçekleşti. İstifa ederek, kendi isteğiyle işten ayrılanların oranı ise yüzde 9 oldu. Sektörlerden bağımsız bakıldığında, işten ayrılma nedenleri içindeki istifa oranı yüzde 52 seviyesinde gerçekleşti (www.dunya.com, 2018)

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD) yaptığı bir araştırmaya göre, araştırmada 35 OECD ülkesinin yanı sıra Rusya, Brezilya ve Güney Afrika ile toplam 38 ülkenin içinden, iş-özel hayat dengesi sıralamasında Türkiye 0.0 puanla sonuncu olmuştur. Türkiye'de çalışanların yüzde 34'ü haftada 50 saatten fazla çalışırken, Yeni Zelanda'da haftada 50 saatten fazla çalışanların oranı yüzde 15 olmuştur. Ayrıca 'İyi Hayat Endeksi' kullanılan araştırmada, uzun iş saatlerinin kişinin sağlığını bozduğunu ve stresi artırdığı belirtildi. OECD araştırmanın sonuçlarını açıklarken, iyi bir iş-özel hayat dengesinin kişinin dinginliği ve mutluluğu için önemli olduğunu belirtmiştir. OECD raporunda ayrıca hükümetlerin, kişilerin iş-özel hayat dengesini geliştirmelerine yardımcı olmaları için bir takım düzenlemeler yapmaları gerektiğine dikkat çekilmiştir. Uzun çalışma saatleri, insanların serbest zaman aktivitelerine daha az zaman ayırmasına sebep olduğu için kişilerde stres ve kaygıyı artırdığı söylenmiştir (Euronews.com, 2018).

Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD) verilerine göre Türkiye, mesainin en uzun olduğu ülkeler sıralamasında ilk sırada yer alıyor. Rapora göre Türkiye'de haftalık 50 saat ve üzerinde çalışanların oranı yüzde 43'ün üzerinde. Türkiye'den sonra "İş-yaşam" dengesinde en kötü performans gösteren ülkeler ise yüzde 28,8 ile Meksika, yüzde 27,1 ile Güney Kore olduğu gösterilmiştir (www.businessht.com.tr, 2018)

Bu raporlara göre; Türkiye'de iş ile yaşam dengesini sağlamaya çalışan ailelerin problem yaşadığını göstermektedir. Gelir düzeyinin düşük olması ekonomik nedenlere sebep olurken çift gelirli ailelerin çoğalmasına ve çocuk sayısının azalmasına neden olmaktadır. Uzun saatler çalışılması çalışanların ev hayatlarına, çocuklarına zaman ayıramamasına neden olabilir. Evlilik sorunlarına, iş yaşam dengesi memnuniyetin azalmasına neden olabilir. Çalışanları stres ve depresyon yaşamalarına neden olabilir. İş yaşam dengesinin dengelenmemesi nedeniyle Türkiye'de yaşanan problemler haftalık 50 saatten fazla çalışmak, yaklaşık %50 kesimin mutsuz olması, gelir eşitsizliği ve işsizlik problemi gibi nedenler doğurmaktadır. Bu problemlerin çözümü için bireylerin İş ve yaşam dengesini dengelemeleri ve bu dengeye önem veren örgütlerin bilgilendirmesi gerekmektedir.

## **2.2. İş Yaşam Dengesi Modelleri/Teorileri**

İş yaşamı ve aile yaşamı ile ilgili konuların etkileşim içerisinde olduğuna dayanan beş farklı kuramla ortaya çıkarılmıştır. (Guest 2002, Bedeian, Burke ve Moffett, 1988; Thomas ve Ganster, 1995, Zedeck ve Mosier 1990, Apaydın2011, Ballica 2010, Kuru 2014, Efeoğlu 2006). Bu kuramlar; bölünme kuramı, yayılma kuramı, genişleme kuramı, araçsallık kuramı, çatışma kuramıdır.

### *- Bölünme Kuramı*

Bölünme kuramı, işin ve ailenin, oldukça ayrı ve birbirleri üzerinde hiçbir etkisi olmayan iki ayrı yaşam alanı olduğunu öne sürmektedir (Guest, 2002). Bu kuram iş ve özel yaşam arasındaki etkileşimi reddeder. Her iki alanın birbirinden bağımsız olduğunu savunur. Bu yaklaşımın temel özelliği; bireyler, herhangi bir şekilde mesleki tecrübe ve alışkanlıklarının etkisinde kalmadan, özel yaşamlarında serbest zamanlarını geçirebilmekte olduğunu söylemiştir (Gupta ve Beehr T, 1981). İki alan arasında bir ilişki bulunmamaktadır. Bu kurama göre, bireyler iş ve özel hayatlarını başarılı bir şekilde ayırmakta ve hiçbir şekilde etkileşime izin vermemektedirler (Tınar, Gürçay ve



Demirbilek, 1997). Sonuç olarak bölünme kuramına göre, yayılma ve genişleme kuramlarının aksine her iki alan birbirinden tamamen bağımsızdır. Bireyin bir alandaki tecrübeleri, mutluluğu, başarısı diğer alandan bağımsızdır ve her iki alan hiçbir şekilde etkileşim halinde olmadığını söyler (Ballıca, 2010).

- *Yayılma Kuramı*

Yayılma kuramı, bir alanın diğerini olumlu ya da olumsuz bir şekilde etkileyebileceğidir (Guest, 2002). Hill, Ferris ve Martinson'e (2003) göre dağılma kuramı iş-aile arasında şartların pozitif veya negatif dağılmasını açıklamaktadır. İş-aile etkileşimi katı yapılandırılmışsa, enerji, zaman ve davranış açısından negatif bir dağılma söz konusudur. Bireylerin bütünleşmesini sağlamada esnek çalışma düşüncesi dağılmayı pozitif etkilemekte, iş ve aile sorumluluklarının örtüşmesine olanak sağlamakta, bireyin sağlıklı iş ve aile dengesini kurmasına araç olmaktadır. Bu kurama göre iş yaşamındaki mutluluk ev yaşamında da mutluluğu getirmektedir. İş yaşamındaki tutumlar, kendini aile ortamında da tekrarlamaktadır (Zedeck ve Mosier, 1990).

- *Genişleme Kuramı*

Genişleme kuramı ise, bir alanda ihtiyaç duyulan ya da tatmin edilme durumlarında eksik olanın diğerinde oluşturulabileceğini öne süren bir genişleme kuramıdır. Örneğin, iş rutin ve iddiasız olabilir ancak bu, iş dışındaki yerel topluluk faaliyetlerinde önemli bir rol tarafından telafi edilir (Guest, 2002).

Genişleme kuramı çoklu rollere bağlı olarak bireylerin iş ve iş dışı ortamda sahip oldukları rolleri gerçekleştirdikçe fiziksel, ruhsal ve ilişkilerinde başarılı olmasıyla ilişkilendirilmektedir. Bu kuramın birinci ilkesine göre çoklu rol üstlenmek, kadın ve erkeğin zihin, fiziksel ve ilişki sağlığı için yarar sağlamaktadır. Kadının iş yaşamında kendini göstermesi; benzer şekilde erkeğin ev yaşamına katkı sağlaması her iki cinse de katkıda bulunmaktadır. İkinci ilkeye göre roller arasında tampon görevi görme, ek gelir, sosyal destek, başarıyı tatma fırsatı, geniş çaplı referans, artan kişisel karmaşıklık, deneyimlerin benzerliği ve cinsiyet rolleri ideolojisini de içine alan birkaç süreç de çoklu rollerin faydalı etkilerine katkıda bulunmaktadır (Apaydın, 2011).

- *Araçsallık Kuramı*

Araçsallık kuramı, bir alandaki faaliyetlerin diğer alanda başarıyı kolaylaştırdığı araçsal bir kuramdır. Örneğin, genç bir aile için bir ev ya da araba alımına izin vermek için, rutin bir işi üstlenmek ve uzun saatler çalışmak pahasına kazançları en üst düzeye çıkarmak isteyen araçsal işçidir (Guest, 2002).

Araçsallık ise beklenti sonucundaki performansın kişiye yansıyan ödülüdür. Örneğin beklenti aşamasında geceleri mesaiye kalıp fazladan ‘‘emek’’ harcayarak aylık üretim ‘‘performansını’’ %10 arttırmış olan bir bireyin bu elde ettiği yeni ‘‘performans’’ karşılığında almayı beklediği %10 maaş artışı şeklinde düşünülebilir. Yani bireyin performansı bir araç olarak kullanıp belirli bir ödüle ulaşma amacı olarak vardır ve araçsallık geçişi performanstan çıktıya (ödüle )olan geçişin etkilerini modellemektedir. Bu faktörler basitçe güven, kontrol ve kurallar olarak sıralanabilir. Örneğin bir çalışanın %10 performans artışı sağlaması durumunda almayı beklediği %10 maaş artış (ödül) aslında bu performans artışını ne kadar ödüle dönüştürebileceği ile doğru orantılıdır. Yani kişinin amirine güveni yoksa ve bu artışın kendisine bir ödül olarak döneceğine inanmıyorsa (güven) veya kişiyi bu süreci yöneteceğine inancı yoksa (kontrol) veya içinde bulunduğu şirketteki kurallar buna izin vermiyorsa (kurallar) kişinin performansı ödüle dönüştürebileceği araçsallığını kaybettiği söylenebilir (www.ybsansiklopedi.com, 2019).

#### - *Çatışma Kuramı*

Yaşamın her alanında yüksek talep seviyeleri ile bazı zor seçimlerin yapılmasını ve bazı çatışmaların ve muhtemelen bir birey üzerinde bazı aşırı yüklenmelerin ortaya çıkmasını öneren bir çatışma kuramıdır (Guest, 2002). Çatışma kuramına göre, hiç kimsenin iş ya da aile yaşamında üstlendiği rol tek başına çatışmaya yol açmamakta, çatışmaya yol açan bu rollerin gereği olarak üstlenilen sorumluluk ve yükümlülüklerin kişi üzerinde birbiriyle uyumsuz talepler oluşturmasıdır (Efeoğlu, 2006). Örneğin, birey fazla mesai ile iş ortamında baskı altında iken eş veya aile üyeleri onun eve zamanında gelmesini beklediklerinde birey rol çatışması yaşamaktadır (Apaydın, 2011). Örneğin birey çocuğunun okul müsabakasına katılacağı için çocuğuna söz vermişken, bunu işte fazla mesai yapmak zorunda kaldığından dolayı gerçekleştiremezse kendi içerisinde bir çatışma yaşamaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985 Akt: Ballica 2010) kuramları üç gruba ayırmışlardır;

- *Zamana Bağlı Çatışma*

Zamana bağlı çatışma bireyin bir alana ayırdığı zamandan dolayı diğer alana zaman ayıramamasından kaynaklı ve iş yaşam dengesini bulamamasından kaynaklı yaşadığı çatışmadır. Zamana dayalı çatışma, mesai saatleri, iş yaşamının esnekliği, evli olma, çocuk sahibi olma, eşin bir işte çalışması gibi iş ya da aile kaynaklı zaman kısıtlarının etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır.

- *Gerilime Dayalı Çatışma*

Gerilime dayalı çatışma ise, çalışanın iş ya da aile yaşamında yaşadığı düş kırıklığı, üzüntü, sinirlilik gibi duyguların gerilim yaratarak diğer yaşamındaki rolünün gereklerini yerine getirmesini engellemesi durumudur.

- *Davranışa Dayalı Çatışma*

Davranışa dayalı çatışma ise bireyin iş ve özel yaşamda sahip olduğu roller ve bu rollerin gerektirdiği şekilde davranma zorunluluğuna dayalı çatışmadır. Çünkü birey her iki alanda birbiriyle çelişen davranışlar göstermek zorunda kalabilir. Örneğin üst düzey bir yönetici kendisini iş alanında otoriter, girişimci, iddialı olmak zorunda hissederken özel yaşamında ailede baba rolünden kaynaklı hoşgörülü, sevecen, sakin olmak zorunda hissedecektir. Üstlendiği bu farklı rollerden kaynaklı çatışma yaşamayı engellenmesi çok güç bir durum halini alacaktır.

Natarajan 2012 ye göre iş-yaşam dengesi için 3 model olduğunu düşünmektedir (www.thegeekstuff.com, 2012).

- *Geleneksel İş-Yaşam Dengesi Modeli*

İş yaşam dengesi akla geldiğinde genellikle bu model ortaya çıkar. İş ve yaşam arasında açık sınırlar tanımlanır. İş kişisel yaşamdan ayrı bir varlık olarak görülmektedir. Tipik 9 ile 5 arasında çalışan iş modelidir. Bu modeldeki kişiler, işten çıktıktan sonra iş ile ilgili hiç bir şey yapmazlar. İş ile ilgili detayları paylaşmazlar. İşlerine tutkuları yoktur. İş para kazanmak için bir araç olarak görürler ve daha fazlasını yapmazlar. Yaptıkları işten nefret ederler. Daha fazla para kazanmalarını sağlayacak yeni bir iş aramaktadırlar ancak daha fazla para kazanacakları yeni bir iş bulsalar bile aynı döngüyü devam ettireceklerdir. Genellikle işyerinde streslidirler. İşlerinden uzaklaşınca rahatlarlar.

- *Dengesiz İş-Yaşam Dengesi Modeli*

Bu model daha çok çalışan kişiler ve girişimcilerindir. Çalışmayı ayrı bir dünya olarak görüyorlar. İşin sınırları kişisel yaşamlarına kadar uzanmıştır. Uzun saatler çalışmaktadırlar. Eve iş getiren kişilerdir. İşlerinin teknoloji yönünü sevmektedirler. Takıntılılardır. Genellikle bir projeyi tamamlamak için gerekli olandan daha fazla zaman harcamaktadırlar. Ne kadar ödeme aldıklarını umursamazlar onlar için işi yapmak en büyük mutluluktur. Yeni bir iş aramaya korkarlar çünkü şuan ki işte yaptıkları eğlenceli şeyleri bir daha bulamayacaklarından korkarlar. İsteyken genellikle rahatlardır. İş dışındayken, çoğunlukla tamamlanması gereken iş projelerini düşünürler. Bu iş modeline sahip kişilerde İş koliklik fazladır.

- *Amaçlı İş-Yaşam Dengesi Modeli*

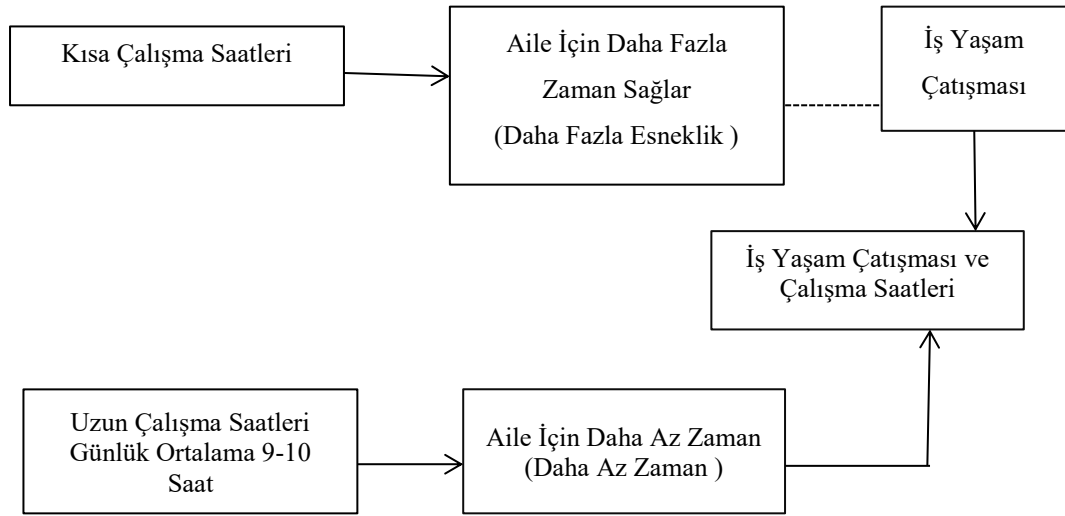
Bu modeldeki insanlar yaşadığımız her şeyin (iş ve kişisel) yaşamın bir parçası olduğunu düşünürler. Hayattaki amaçları, genellikle hem para hem de mutluluk getiren profesyonel bir iştir. Aile, arkadaşları, iş ve doğa yaşamlarının bir parçasıdır. İşlerinde son derece ihtiyatlıdır. Yaptıkları işi sevmezlerse sevebilecekleri bir işi bulana kadar başka bir iş ararlar. Aile ve arkadaşları çalışmalarını destekler. Hayattaki her şeye karşı daima olumlu bir tutum alırlar. Gerekirse işi eve getirirler ve aynı zamanda gerekirse işten ara verirler. Sadece para kazanmak için işe gitmezler yaptıkları işi hayatlarında kendileri için tanımladıkları açık amaçlarıdır. Başkalarının hayatlarında olumlu etki bırakmayı sevebildikleri bir iş türünü tercih ederler. Bu modelde çalışanlar, iş ve yaşam arasındaki dengeyi hayat amacına göre dengelemektedir. Bu denge çalışana mutluluk ve neşe getirecektir.

Literatür taraması, Swathi Mohapatra (2015) farklı örgütlerin uyguladığı çeşitli iş yaşam dengesi modellerinin varlığına işaret etmiştir. Tanımlanan iş yaşam dengesi modelleri şu şekilde sıralanmıştır:

- *Çalışma Saatleri Modeli*

Çalışma Saatleri Modeli şekil 1’de gösterilmiştir. Uzun çalışma saatleri ile iş aile çatışması arasındaki ilişkiye ışık tutacağını söylemektedir. İş aile çatışmasının çalışan düzeyinde duygusal tükenmeye yol açtığını, örgütsel düzeyde ise kadının yeteneklerini potansiyel kayba neden olacağını söylemektedir. Kadın çalışanlarının, uzun çalışma

süreleri (9 – 10 saat) nedeniyle iş ve aile arasındaki dengeyi korumakta güçlük çektiğini ve uzun çalışma saatlerinin iş aile çatışmasına yol açacağını söylemişlerdir. Daha kısa çalışma saatleri (5 – 7 saat) kadın çalışanların iş yaşam dengesini korumalarına yardımcı olacağını ve kadın işgücünün beş ila yedi saat gibi daha kısa çalışma saatlerine sahip olmalarını iyi bir iş yaşam dengesi kurmasını sağlamak için önerilmektedir (Swathi ve Mohapatra, 2015)



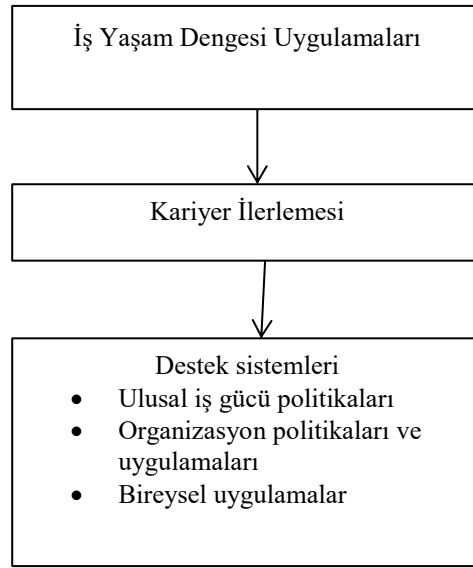
Şekil 1: Çalışma Saatleri Modeli

**Kaynak:** Alam vd, 2009

#### - *Kariyer İlerleme Modeli*

Kariyer İlerleme Modeli şekil 2’de gösterilmiştir. Bu model, örgütlerde daha fazla kadın çalışan bulunması durumunda, iş yaşam dengesi uygulamalarının örgütler tarafından tasarlanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Aile hayatının kadın öğretim elemanlarının kariyer gelişimi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu söylemektedir. Asiedu Appiah’ın (2014) çalışmasının, aile olmanın erkeklerin kariyerlerini olumsuz olarak etkilemediği, kadınların kariyerlerini olumsuz olarak etkilediğini göstermiştir. Araştırma, erkekler için çocuk sahibi olmanın bir kariyer avantajı, kadınlar için ise kariyerlerini olumsuz etkilediği sonucuna varmıştır. Çocuk doğumu, çocuk yetiştirilmesi kadın öğretim elemanlarının kariyer gelişimini etkilemektedir. Sonuç olarak, iş-yaşam dengesi uygulamaları, kurumların fayda programlarının önemli bir parçası haline gelmek için kasıtlı olarak tasarlanmalıdır. İş-yaşam çatışmasının azaltılması, daha sağlıklı, üretken ve

motive olmuş bir işgücü yaratılması sağlanabilir. Örgütün, tercih edilen bir işveren olarak konumlandırılmasına yardımcı olabilir (Asiedu Appiah, Aduse Poku ve Acheampong, 2014). Kariyer ilerleme modeli, örgütlerin istenen performansa ulaşmaları ve kadın çalışanların iş yaşam dengesini iyileştirmeleri için iş yaşam dengesi politikalarının uygulanmasını önermektedir (Swathi ve Mohapatra, 2015).

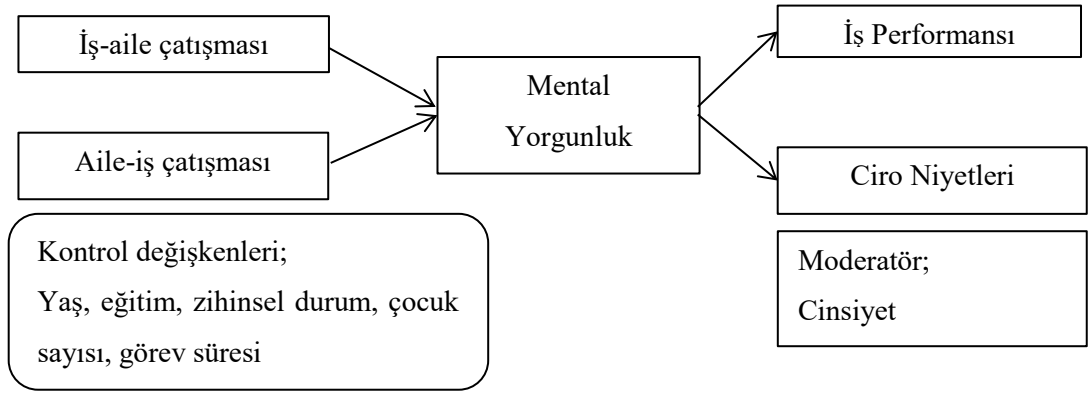


**Şekil 2:** Kariyer Gelişim Modeli

**Kaynak:** Asiedu-Appiah vd, 2014

- *Duygusal Tükenme Modeli*

Duygusal Tükenme Modeli şekil 3'te gösterilmiştir. İki alanın taleplerinden ortaya çıkan karşılıklı çatışmalar, bireylerin iş ve aile hayatında duygusal tükenmeye yol açtığını vurgulamaktadır. Bu nedenle, çalışanların işlerinden ve aile yaşamlarından kaynaklanan çatışmalarla karşı karşıya kaldıklarının duygusal olarak tükenmiş olduğunu düşünmektedir. Cinsiyet, duygusal tükenme ve iş sonuçları arasındaki ilişkilerin bir moderatörü olarak hareket ettiğini söylemektedir. Organizasyonlar, cinsiyete özgü mekanizmalar geliştirip uygulayarak çalışanların duygusal tükenmelerini azaltabilir.

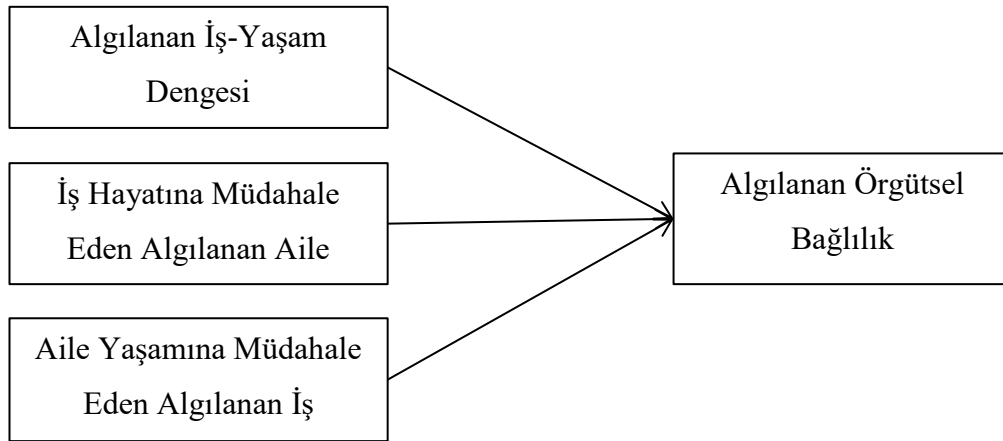


Şekil 3: Duygusal Tükenme Modeli

**Kaynak:** Asiedu-Appiah vd, 2014

### *İş Taahhüt Modeli*

İş Taahhüt Modeli şekil 4'te gösterilmiştir. İş Yaşam Dengesi ve İş Tatmininin gelişmek ve geliştirmek için önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Azeem ve Akhtar (2014) tarafından önerilmiştir. İş yaşam dengesi sağlandığında, çalışanlar arasında iş tatmini ve örgütsel bağlılığın iyileştiğini söylemektedir. İş Taahhüt Modeli, çalışanlar arasında uzun vadede örgütsel bağlılığa ve iş tatminine yol açan iş yaşam dengesini önermektedir.



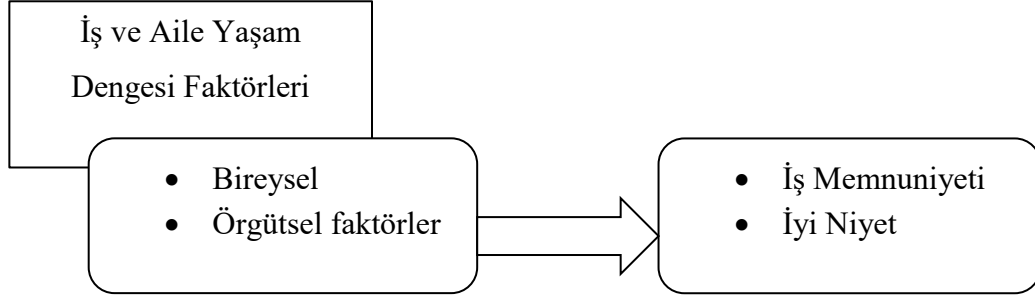
Şekil 4: İş Taahhüt Modeli

**Kaynak :** Azeem ve Akhtar, 2014

### - *İş Tatmini Modeli*

Şekil 5'te verilen İş Yaşam Dengesinin İş Tatmini Modeli, Nikkhah ve diğerleri tarafından önerilmiştir. İş tatmini, çalışanların bireysel çalışma faktörleri ve aile yaşam dengesi ile dikkate değer bir etkileşime sahip olduğunu söylemiştir. Bireysel faktörler ve örgütsel

faktörler arasında çalışanların mutluluğu ile iş tatmininin olumlu bir bağlantı vardır. Bu nedenle, İş tatmini modeli, olumlu iş ve aile-yaşam dengesinin çalışanların iş tatmini ile anlamlı bir korelasyona sahip olduğunu göstermektedir. Örgütsel faktörler, çalışanların iş yaşam dengesi üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir (Swathi ve Mohapatra, 2015).



Şekil 5: İş Tatmini Modeli

**Kaynak:** Nikkhah vd, 2013

### 2.3. Çalışma Hayatında İş Yaşam Dengesi

Günümüzde işletmeler, sürekli değişen dinamiklere uyum sağlayarak fırsatları yakalamaya çalışmaktadır. Bir işletmenin başarılı olabilmesi ve rakiplerinden farklılaşarak öne çıkabilmesi için, öncelikle işletme içerisindeki dinamikleri etkili bir şekilde yönetebilmelidir. İşletmelerin içerisindeki en önemli değeri ise çalışanlarıdır (Eğimli, 2009). Çalışma hayatında çalışanın bakış açısından iş yaşam dengesi, işin yükümlülüklerini ve kişisel sorumluluklarını idare etme çabasının yarattığı ikilemdir. İşverenin bakış açısından iş yaşam dengesi ise, çalışanların isteyken evle ilgili işlerini de destekleyici bir kurum kültürü yaratma mücadelesidir (Kirchmeyer, 2000 Akt: Ballıca, 2010).

Çalışanların kişisel yaşam ve iş yaşamlarındaki memnuniyeti işletmeleri de olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların kendilerini yetiştirebilmek için zamana sahip olmaları, kalite ve becerilerini arttırmakta bu da verimlilikte artışa neden olmaktadır. İşletmelerin kişisel yaşamın devamlılığını destekleyici uygulamaları, çalışanların iş ve işletmeye bağlılığını arttırmakta, devamsızlığı azaltmakta ve üretkenliğin artmasına katkı sağlamaktadır. Bireylerin iş yaşam dengesini oluştururken dikkat ettikleri diğer nokta ise çalışma yaşamı



sonrasındaki hayatlarında, iş dışı aktivitelerle ilgilenmek istemeleridir. (Doğrul ve Tekeli, 2010).

Esnek çalışma programlarının sağlanması, çalışanların aile yaşamları ve sosyal hobileri için ihtiyaç duydukları zamanın sağlanması iş yaşam dengesinin kurulmasında önemli politikalar olarak görülmektedir. İş yaşam dengesinin bireysel ve örgütsel sonuçları incelendiğinde; çalışan sağlığı, yaşam tatmini, iş tatmini ve performans gibi birçok duruma etki ettiği görülmektedir. (Akın, Ulukök ve Arar, 2017). Tüm bu çalışmalar birlikte düşünüldüğünde, işgörenlerin örgüt tarafından desteklenmesi, işgörenlerin değerli olduklarının gösterilmesi ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi gibi konularda işgörenlerin örgütlerinden beklenti içinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu beklentilerin karşılanması halinde hem hizmet kalitesinin artacağı hem de örgüt içinde yaşanabilecek olumsuz durumların önlenebileceği söylenebilir (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013).

Çalışma hayatında sadece iş ortamını çalışan insana uyumlulaştırmaya yönelik çabalardan ibaret olmayıp çalışan insanın işin gerekleri ve iş ortamına uyumlulaştırılmasından, yönetime katılma modellerine kadar geniş bir faaliyet dizisini içermektedir. Uzun yıllar, genellikle ekonomik ve teknik düşüncelerin ön planda olduğu bir organizasyon anlayışı ile şekillendirilen iş ortamlarında çalışan insanın esnek taraf olduğu ve karşılaştığı ortama kendini uydurmak zorunda kaldığı bilinmektedir. Çalışma yaşamının insancılaştırılmasına yönelik çabalar esnekliği her iki taraf için de gerekli görmekte, değişebilir yönleri, her iki tarafın özelliklerini, gereklerini ve hassasiyetlerini dikkate alarak daha verimli ve hoşnutluğu arttırıcı bir şekilde değiştirmeyi öngörmektedir (Tınar, 1996 Akt: Bostancıoğlu, 2014).

Beyan 1999'dan Akt: Gür, 2016 işgörenlerin işleri ve yaşamları arasında denge kurmalarına yardımcı olmak üzere geliştirilmekte olan ve "aile dostu programlar" olarak adlandırılan uygulamaların işletmelere yararları şu şekilde özetlenmiştir:

- Hastalık nedeniyle işe gelmeme durumları azalacaktır,
- Destek programları bulunan işletmelerde, işgörenlerin aynı işte kalma süreleri artacaktır,
- Geleneksel çalışma saatlerinin aksine, esnek çalışma saatleri uygulayan işletmelerde üretkenlik artacaktır,

- Bu programları uygulayan işletmelerde yeni işgören adayı bulma zorluğu ortadan kalkacak, programlar yeni adaylar için cezbedici olacaktır,
- Aile dostu programlar işgörenlerin işe bağlılıklarını arttıracaktır,
- Çalışanlar motive olacağından, yaptıkları işte verimlilikte artış olacaktır,
- İçinde buldukları denge hali nedeniyle özgüvenleri artarak daha yaratıcı olacaklar ve daha iyi çalışacaklardır,
- Çalışma ortamında daha az stres olacaktır,
- Üretkenlik artacaktır,
- İşverenin itibarı artacağından iş sürecinde oluşabilecek sorunlarda işgörenlerin işverene pozitif yaklaşımlarını sağlayacaktır,
- Dengenin getirdiği iletişim, etkileşim ve motivasyon sayesinde işletmede takım ruhu ve katılımcılık artacaktır,
- Hizmet odaklı işletmelerde, hizmet görenler kendini rahat hissedecek, istediklerine daha rahat ulaşacak, herhangi bir sorunla karşılaştıklarında çözüm için her işgörenin içten çaba göstereceğinden emin olacaklardır.

Messmer (1999) günümüzde işgörenlerin işyerlerini sadece geçimlerini sağlayacak yerler olarak görmediklerini belirtmektedir. İşgörenler için yüksek maaş, sunulan alternatif paketler tek başına yeterli olmamaktadır. Özellikle bütün düzeylerdeki işgörenlerin örgütlerinde çeşitli ve entelektüel zorlayıcı fırsatlar ve bunun yanında kişisel yaşamlarıyla işin taleplerini dengelemek için esneklik de aramaktadırlar. Bu beklentileri karşılamak için artan sayıda şirket politika, uygulama ve felsefelerini yeniden değerlendirmekte ve örgüt kültürü içinde bu beklentileri karşılamaya çalışmaktadır (Apaydın, 2011).

Esnek çalışma programlarının sağlanması, çalışanların aile yaşamları ve sosyal hobileri için ihtiyaç duydukları zamanın sağlanması iş yaşam dengesinin kurulmasında önemli politikalar olarak görülmektedir (Akın, Ulukök ve Arar, 2017).

İşgörenlerin örgüt tarafından desteklenmesi, işgörenlerin değerli olduklarının gösterilmesi ve çalışma şartlarında iyileştirme gibi konularda işgörenlerin örgütlerinden beklenti içinde oldukları anlaşılmaktadır. Bu beklentilerin karşılanması halinde işgörenlerin hem hizmet kalitesinin artacağı hem de örgüt içinde yaşanabilecek olumsuz durumların önlenebileceği söylenebilir (Tuncer ve Yeşiltaş, 2013).

Bu sebeplerden ötürü iş yaşam dengesi incelenmesi ve şirketler tarafından önem verilmesi gereken bir konu haline gelmiştir. İş yaşam dengesinin sağlanmasında en çok görev işletmelere, örgütlere düşmektedir. Esnek çalışma saatleri, aile dostu programların oluşturulması, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, kurum ikliminin geliştirilmesi, iş güvenliğinin artırılması, yükselme olanaklarının sağlanması, ödüllendirmenin önemsenmesi, destekleyici yönetime önem verilmesi, çocuk ve yaşlı bakımı için imkânlar sağlanması işletmeler ve örgütler için pozitif sonuçlar doğuracağı ve iş aile arasında kurulan bu dengenin daha mutlu daha üretken bireylere sebep olacağı düşünülmektedir. Çalışma hayatında iş yaşam dengesini etkileyen faktörleri tek tek ele alacağız.

Çalışma Yaşamında İş Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- *İşin Türü*

Duxbury ve Higgins (2001) tarafından profesyonel ve profesyonel olmayan işler olarak iki gruba ayrılmıştır. Profesyonel işler, mühendislik, insan kaynakları müdürlüğü, muhasebecilik gibi esnek çalışma koşullarına daha kolay uyum sağlayabilecek ve işin yapılmasında daha fazla kişisel kontrol sağlayan işlerdir. Profesyonel olmayan işler ise, resepsiyonistlik, üretim memuru ya da yönetici asistanı gibi, daha az esneklik ve kontrol içeren işlerdir. İşle ilgili esneklik ve kontrol ne kadar fazlaysa iş dışındaki sorumluluklarla başa çıkabilme yeteneği o kadar fazla olmaktadır. Profesyonel ve profesyonel olmayan iş türlerinde çalışanlar, iş- yaşam dengesizliğinden farklı şekilde etkilenmektedirler. Her ne kadar kontrol ve esneklik açısından profesyonellik gerektiren işler daha avantajlı görünse de, kariyer beklentileri, alınan sorumluluk ve sosyal konum gibi unsurlar bireyin iş-yaşam dengesi algılarını ve beklentilerini etkilemektedir. Ayrıca, tam zamanlı ya da yarı zamanlı çalışmada elde edilen gelir ve zaman açısından farklı algılar oluşturabilmektedir (Parasuraman and Simmers, 2001 Akt: Gür, 2016).

- *Çocuk/Yaşlı Bakımı*

İş-dışı yaşam alanında en çok zaman gerektiren konulardan birisidir, bu nedenle bireyin iş-yaşam dengesine ulaşma çabalarını da etkilemektedir. Çocuk ve yaşlı bakımı konusunda en fazla sorumluluğu kadın çalışanlar almaktadır. Burada çocuğu yaşı, iş ile yaşam arasındaki dengenin azaltmasında önemli rol oynamaktadır. Yaşlı bakımında ise,

yaşlının kendine yetebilme derecesi belirleyici bir unsurdur Çocuk ve/ya da yaşlı bakımı sorumluluğu olan birey yeterli zamana sahip değilse, endişe, stres ve iş- yaşam çatışması yaşamaktadır (Gür, 2016).

- *Destekleyici yönetim*

İş görenlerin, işlerinde başarılı olmaları ve işlerini etkin bir şekilde yapmaları için yönetici desteği önemli bir kaynaktır. Yönetici desteği iş görenlere önemli bir mesaj gönderir ve böylece yönetici desteği örgütün olumlu görüşlerini arttırarak örgüte bağlılığı güçlendirecektir. Aksi durumda yönetici destek eksikliği, kaynakların gerilemesine ve çalışanların örgütü sorgulamasına yol açar ve uzun vadede çalışanlar ile örgütün birbirine düşmesine neden olabilir (Lambert vd., 2015 Akt: Zincirkıran vd, 2016).

- *Çalışma koşulları*

Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık, hem de işin yapılması açısından önemlidir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş ortamı istemektedirler. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa yol açmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir. Çalışma koşulları personelin iş dışı yaşamını da etkilemektedir. Örneğin, fazla mesailer veya uzun çalışma saatleri insanların aile veya arkadaşlarına fazla zaman ayıramamasına ve kendilerini yenileyememelerine yol açabilmektedir. (Luthans, 1973) Göreceli olarak çalışma saatleri veya çalışma günündeki kısalık, çalışanların kendilerine daha fazla zaman ayırmasını sağlayacaktır (Erdil vd, 2004). İşyerindeki çalışma koşulları da doyum ya da doyumsuzluk kaynağı olabilmektedir. İşin birey için tehlikeli olması, iş ortamının aşırı soğuk ya da sıcak olması iş doyumunu etkilemektedir. Çalışma koşulları hem kişisel rahatlık hem de işi iyi yapmak açısından önemlidir. Birçok çalışan evlerine yakın, temiz, modern ve yeterli araç ve gerecin bulunduğu işyerlerinde çalışmak istemektedir (Erdoğan, 1996 Akt: Atay 2006).

- *Kurum iklimi*

Güçlü örgüt kültürüne sahip işletmelerde çalışanların kimlikleri örgütün kültürüyle bütünleşmiştir. Kültür öğeleri birbirine bağlı ve uygundur, herkes tarafından paylaşılır. Böyle örgütlerde çalışanlar kendilerinden bekleneni bilmekte ve başarı yönünde motive olmaktadır. Yöneticiler örgüt kültürünü benimsemiş çalışanların davranışlarını yönlendirmek için daha az kural ve yönetmeliğe gereksinim duymaktadır. Başarılı

işletmelerin hikaye, slogan, anekdot ve mitoloji yönünden zengin bir kültüre sahip olduklarını söylemektedir (Aydoğan, 2004).

- *İş Sağlığı ve Güvenliği*

İş sağlığı ve güvenliğini, Dünya Sağlık Teşkilatı (WHO) ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) çalışanların sosyal, ruhsal ve mesleki iyilik durumlarını en yüksek seviyeye ulaştırmayı ve bu durumu sürdürmeyi amaçlamıştır. Sağlığa zararlı olabilecek çalışma şartlarını önlemeyi, çalışanları çalışmaya bağlı olarak ortaya çıkan zararlı etmenlerden koruyup onları fizyolojik ve psikolojik kabiliyetlerine uygun bir işe yerleştirmeyi, yani işin insana ve insanın işe uyumunu sağlanması olarak tanımlamaktadır (Akalp ve Yamankaradeniz, 2013). Örgütlerde, insanların bir arada aynı amaç içinde çalışması ve birbirlerine karşılıklı güven duymaları önemli bir olgudur. Bir işletmede, birlikte çalışmak zorunda olan insanlar birbirlerine güveniyorlarsa, o işi yürütmenin maliyeti daha az olacaktır (Börü, 2001).

- *Destek*

Birey, ne kadar çok destek alırsa, iş-yaşam çatışması o kadar azalacaktır. Destek, sosyo-duygusal ya da kaynak-tabanlı olabilmektedir. Sosyo-duygusal destek, bireyin iş-yaşam dengesizliği ile duygusal olarak başa çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Kaynak tabanlı destek ise bireyin desteği diğer kaynaklardan almasıdır. Çalışma arkadaşları, arkadaşlar, eşler, aile vs. çeşitli kaynaklardır. Örgütler de, işgörenleri için destekleyici iş ortamı yaratmaktadır. Özellikle iş-yaşam dengesi çalışmaları kapsamında destekleyici faaliyetler ve bunların işgörenler tarafından algılanması, iş- yaşam dengesi ve çalışanların başarısı açısından önemlidir (Gür, 2016).

- *Sorumluluk (İş Üzerinde Kontrol İmkani)*

Sorumluluk, çalışanların yaptığı işi çok iyi bilmesini, bir işi yapmadan önce, dikkatli bir şekilde planlamasını, ortaya çıkabilecek olumsuzluklara karşı önlemler almasını, işine konsantre olmasını, işini en iyi şekilde yapmasını, işinin sonuçlarını takip etmesini ortaya bir olumsuzluk çıktığında bunu üstlenmesini ve bundan vicdani olarak rahatsızlık duymasını gerektirmektedir. Tüm bu davranış biçimleri, ancak sorumluluk duygusuna sahip kişiler tarafından gösterilebilir (<http://www.agdem.com/>, 2019). Bu şekilde kararların alınması hızlanacak, esneklik ve uygunluk sağlanacak ve hepsinden önemlisi

kararların etkinliği artacaktır. Bu sonuçta çalışanlardan beklenen verim ve iş tatmini çok daha kolaylıkla sağlanacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1985).

- *Ücret*

İş doyumunun oluşmasında en önemli ve temel faktörlerden biri ücrettir. Ücret, alışan tarafından sadece ekonomik bir kazanç olarak görülmemekte, çalışanın işyerine yapmış olduğu katkılarının bir karşılığı aynı zamanda emeğin bir değer olarak görülmektedir. Bu nedenle ücret çalışanların iş doyumunu ile yakından ilgili olan bir değişkendir. Çalışanın ücret ile ilgili beklentilerinin tam olarak karşılığ bulmaması, hatta eşit statüdeki kişiler arasında karşılaştırma yapıldığında daha düşük ücret almanın iş doyumunu olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bununla birlikte, kişinin hizmet verdiği iş yerinde yaptığı işten dolayı ödüllendirilmesi ve ödül sisteminin adil bir şekilde işlemesi iş doyumunun artmasını sağlamaktadır. alışan işyerinde adil bir ödül sistemi olduğunda, başarısının karşılığ bulacağı düşünmesine sahip olmakta ve çalışmalarının sonucunu alacağına inanmaktadır (Eğinli, 2009).

- *Esnek alışma Saatleri*

Çalışma saatleri uzun olduğunda, personelin ailesiyle, arkadaşları ile geçireceği iş dışındaki yaşamı için az zamanı kalır. Çalışma saatlerinde bazı esneklikler olduğunda veya çalışması gereken süreler sıkıştırıldığında, personelin iş dışındaki yaşamı daha tatmin edici olabilir (Atay, 2006). Çalışma saatleri programlarının farklı biçimlerde düzenlenebilmesi verimliliği önemli ölçüde etkileyen faktörlerden birisidir. Herkesin biyolojik zamanı, psikolojilerine ve gereksinimlerine göre farklılık göstermektedir. Bireylerin verimlilikleri de buna göre belirlenmektedir (Taner ve Avşar Nergis, 2018).

- *Kendine Vakit Ayırma*

Özellikle son yıllarda, çalışanlar gönüllü işler, hobiler ve boş zaman aktiviteleri için kendileri için zamana ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Böylece araştırmacılar çalışanların ailelerine ayırmak üzere daha çok zaman gereksinim duyduklarını ve artık daha az çalışanın kariyeri için aile ya da kişisel zamanını feda etmek istediklerini belirtmektedirler (Küçükusta, 2007).

- *Teknoloji*

Çağımız bilgi ve teknoloji çağıdır. Bu nedenle günümüzde işletmeler sürekli yeni teknolojiler kullanmakta ve uygulamaktadırlar. İşletmede iş gören şayet kendini geliştirme imkanına sahip değilse, teknolojinin gerisinde kalabilmekte ve bir anda işletmede niteliksiz personel durumuna düşebilmektedir. Bu da, iş görenler açısından maddi ve manevi kayıplara neden olabilmektedir. İşletmelerin uygulayacağı hizmet içi ve hizmet dışı eğitim programları ile çalışanlar yeni bilgilere sahip olabilecekler ve yeni teknolojilere yabancılaşmamış olacaklardır (Kılıç, 1991 Akt: Atay, 2006).

- *Statü*

Kişinin işteki pozisyonu ile iş doyumunu arasındaki ilişki, kişinin işte üstlendiği rol/sorumluluk ve işyerindeki iletişim biçiminin iş doyumunu etkilediği görülmektedir. Aynı zamanda kişinin işyerinde geçirdiği zamanın iş doyumunu üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir. İşyerinde geçirilen sürenin karşılığı olarak ödüllendirilen çalışanların iş doyumunu hissettikleri, bununla birlikte iş doyumunun yüksek olduğu görülmektedir (Oshagbemi, 2003 Akt: Eğinli, 2009).

- *Yükselme Olanakları*

Yükselme maddi ve manevi ödülleri birlikte içeren bir belirleyici niteliğindedir. Yükselme hem kuvvetli bir saygınlık hem de psikolojik bir ödül niteliği taşımaktadır. Aynı zamanda, ücret artışlarını da içermesi, yükselmeye maddi bir ödül niteliği kazandırmaktadır (Atay, 2006).

Çalışanlar işlerinde başarılı olarak sergiledikleri performans karşılığında bir üst göreve terfi etmek isterler. Çünkü işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş sıradanlaşacak, buldukları mevkideki yetkilerini ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır (Keser, 2006). Bireyler, büyük olasılıkla işyerlerindeki terfi kararlarının adil olduğunu algıladıkları derecede işlerinden tatmin olacaklardır. Terfi, belirli bir süre çalışan işgörenler için ihtiyaç olmaktadır. Terfiler; örgüte, işgörenlerinin beceri ve yeteneklerinden daha etkili bir biçimde yararlanma fırsatı verir. İlerleme fırsatı, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha fazla iyileştirmeleri için bir dürtü olarak hizmet görebilir. Terfiler, aynı zamanda geçmişteki davranışların bir ödülü ya da karşılığı olarak da işlev görebilir (İşcan ve Timüroğlu, 2010).

- *İletişim*

Örgütsel faaliyetlerin düzenli bir şekilde koordine edilmesi, bilginin paylaşılması, sorunların çözümü etkin bir iletişim sayesinde gerçekleşmekte ve çalışanların performanslarını etkilemektedir. İşletme içinde kurulan iyi bir iletişim sistemi ile, çalışanlar üstleri ile serbestçe tartışabilmekte, onlara çeşitli öneriler iletebilmekte, işletme ile ilgili konularda bilgi sahibi olabilmekte ve çalışana değer verilmektedir (Sapançalı, 1993 Akt: Atay, 2006).

- *Zamanın Etkin Kullanımı*

Zaman, her meslekten bireyler üzerine baskı yapan evrensel bir kaynaktır. Profesyonel çalışma yapan herkes zamanını akıllıca planlamak ve kullanmak zorundadır (Eren, 2001). Örgütler açısından ise, yönetimin kaynakları içinde en kötü kullanılan ve harcanan kaynak zamandır. Oysa, her yönetici için zaman, paradan daha önemli ve kıymetlidir. Çünkü, zaman, geri gelmeyen ve telafi edilemeyen bir kaynaktır. Bu yüzden, zaman doğru yönetilmediği takdirde hiçbir işte başarılı olunamaz (Peker-Aytürk, 2002).

- *Yüksek Güven Kültürü*

Çalışanların iş yerlerinde kendilerini güven içinde hissetmeleri, yapılan yatırımın geri dönüşünü de hızlandırıyor. Çalışanlar, güven düzeyi yüksek işyerlerinde olduklarını hissettiklerinde, işlerini 3 kat daha fazla severek yapıyorlar. Great Place to Work raporlarına göre, çalışanlarının potansiyellerini ortaya çıkarmayan ve yüksek güven kültürü ekosistemine sahip olmayan firmalarda, çalışanların işten ayrılma oranları kurum kültürünün olumsuz etkisiyle yüzde 50'yi buluyor. Araştırmalarda, Amerika'daki çalışanların işten ayrılma oranlarının kurumlara maliyeti 550 milyar dolar olarak ifade ediliyor. Yüksek güven kültürü çatısı altında çalışmalarına devam eden şirketlerde ise çalışanların işten ayrılma oranları yüzde 50 oranında azalırken, firmaların mali kayıplara uğramalarının önüne geçilmiş oluyor (www.turizmgunlugu.com, 2018).

İş yaşam dengesini etkileyen faktörler genel olarak düşünüldüğünde işveren açısından esnek çalışma imkânı sağlanması, yüksek güven kültürü ortamında çalışması, iş ve çalışma sağlığının yaratılması, sorumluluk verilmesi, ücretin ayarlanmasına kadar birçok etmen işvereni etkilemektedir. Bu etki işveren için verimlilik, iş tatmini ve işe bağlılık



gibi pozitif etkiler doğuracaktır. İşverenin sağladığı imkânlar ile çalışanlar kendilerine göre zaman yönetimini, teknolojinin yönetimini ve öz yönetimlerini sağlayacaklardır. Bu durum kişilerin kendi farkındalığını artırabilir ve kendi işletmesi olarak görmesini sağlayabilir. Çalıştığı kurumu benimsemesine, işlerini kendileri görmesine ve işine verdiği değeri yükseltmesine neden olabilir. Bu faktörlerin işletmelere sağlanması için, devlet desteğine, işletmelerin bilinçlendirilip ve faktörlerin yasallaştırılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

#### **2.4. İş Yaşam Dengesinin Sağlanmasına Yönelik Örgütsel Politikalar**

Günümüz “iş” dünyasında hem teknolojik gelişmeler hem de sosyal değişimlere ayak uydurabilmek için çeşitli uygulamalar ile işletmelerin verimliliğini artırmaya yönelik çalışmalar yürütülmektedir. Bu durum, işletme çalışanlarının giderek daha yoğun çalışmasına, buna bağlı olarak fiziksel ve ruhsal bakımdan daha çok yıpranmasına neden olmaktadır. Ortaya çıkan bu tablo ile çalışanların kurumsal verimlilikleri yanında, bireysel motivasyonları da iş yaşamı kalitesi açısından önem kazanmıştır. Öte yandan, çalışanların iş yaşamı dışında çeşitli rollere sahip olduğu ve sürdürmek zorunda olduğu bir özel yaşamı bulunmaktadır. Zamanla iş yaşamının zorlaşması, teknolojik ilerlemeler ve küreselleşme ile gelen sosyoekonomik ve demografik değişimlerle birlikte bu iki yaşam biçimi kesişmiş ve birbirlerinin alanlarını ihlal etmeye başlamıştır (Akın, Ulukök ve Arar, 2017)

Küreselleşen dünyada artık amaç kaliteli üretim yapmak dışında, aynı zamanda çalışanların beklentilerinin karşılanması ve doyuma ulaşmalarının sağlanması olmaktadır. Bu nedenle, çalışanlarla birlikte işletmeler ve devletin de bu dengenin sağlanmasına katkıda bulunmaları gerekmektedir (Doğrul ve Tekeli, 2010).

Casner- Lotto ve Hickey’e göre etkili iş yaşam stratejileri yenilikçi iş uygulamalarına yol açmakta bu durum sadece işgörenlerin yaşamlarını iyileştirmekle kalmayıp, örgütlerin kar hanelerine de katkıda bulunmaktadır. Bununla birlikte iş - yaşam öncelikleriyle işin strateji ve amaçlarını bütünleştirici kaynaklar eksik kalmaktadır. Pek çok örgüt iş – yaşam dengesini çocuk bakımı, yaşlı bakımı, doğum izni, esnek çalışma programları yoluyla araştırmaktadır (Apaydın, 2011).

İşyerindeki çeşitli engeller işgörenlerin girişimleri kullanması konusunda cesaretini kırmakta ve iş yaşam dengesini tamamen engellemektedir. (Casner- Loto ve Hickey'in 1994 Akt: Hyman ve Summers 2004) İş yaşam dengesi girişimlerini engelleyen faktörleri değerlendirmesine paralel olacak biçimde aşağıda sıralanmaktadır.

- Yönetim desteğinin azlığında üst yönetimin eğitim eksikliği,
- Bireyin kariyerine zarar verir korkusuyla iş yaşam olanaklarından faydalanmaması,
- Bireyin performansından çok işyerindeki fiziksel varlığın ödüllendirilmesi yönündeki yönetimin tutumu,
- Esnekliğe terfi eden yöneticiler için özendirme veya ödüllendirmenin eksikliği,
- Üst yöneticiler tarafından seçilmiş olan insan kaynakları personelinin , iş yaşam olanakları , girişimlerin yönetimi ve tasarımıdan sorumlu olması,
- İş - yaşam olanaklarını kullanmak isteyen işgörenlerin iş uygulamaları ve tutumlarla cezalandırılması,

Bu maddeler geniş kapsamlı olmamakla birlikte örgütlerin iş yaşam girişimlerini göz önünde bulundurarak ve rekabetçi avantajı artırması için adres olarak önerilmektedir. Bunun gerçekleştirilmesinde önemli role sahip olan yöneticiler bu kavramı gereken nitelikte önemsemedikleri ifade edilebilir. İşe verilen aşırı önem ve değer örgütlerde çalışan bireylerin özel yaşamlarına yönelik taleplerinde çekincelere yol açmakta bu nedenle çalışanlar pasif tepkiler geliştirmektedir. Yöneticiler ve örgütün kültürü iş yaşam dengesine olumlu bakıyorsa bireyler haklarını talep edebilmektedir. Örgüt verimliliği arttırmayı, maliyeti düşürmeyi istiyorsa bireylerin özel yaşamlarına yönelik politikalar düzenlemesi gerektiği gerçeğiyle yüzleşmektedir (Apaydın, 2011).

**Tablo 5:** İş Yaşam Dengesine Dair Meselelere Yönelik Stratejiler

<b>İş Yaşam Dengesine Dair Meselelere Yönelik Stratejiler</b>	
<b>Tazmin Etme (Karşılığını Verme)</b>	Çalışanların belirli (ve belirli) miktarda, işin kişisel yaşam alanlarına taşınmasına adil bir karşılığı olarak onlara sağlanan güdüleyici unsurların oluşturulması
<b>Uzlaşma</b>	Danışma ve katılım aracılığıyla; a) Çalışanların tabi olarak başarılı bir şekilde yerine getirmek için motive oldukları işin taleplerini (işin

	gerekliliklerini) ve b)Kişisel yaşam gerekliliklerini ( ihtiyaçlarını ) uyumlu hale getirme.
<b>Bütünleştirme (Entegrasyon)</b>	Çalışanların iş ve kişisel yaş alanları arasında her zaman sorunsuzca geçiş yapabilmelerinin sağlanması,
<b>Koruma</b>	Çalışanları, işin etkin ve verimli bir şekilde başarılabilmesi için iş ve yaşamın bütünleştirilmesini (entegrasyonunu) acil, yapılması gereken bir durum olarak gören ve bu yüzden böyle bir hayat tarzını iş arkadaşlarına ve astlarına dayatmayı tercih etme olasılığı olan meslektaşlarından ve yöneticilerden izole etme.

**Kaynak:** Bostancıoğlu, 2014

Yukarıdaki Tablo 5’de iş yaşam dengesine dair meselelere yönelik stratejiler verilmiştir. Bu stratejiler iş ve yaşam arasındaki dengenin sağlanmasına yardımcı olacak ve çalışanların işlerine karşı motive edilmesini sağlayacaktır. Tanzim edilmesi karşılığının verilmesi anlamına gelmektedir. Ücret, statü, sorumluluk gibi belli başlı faktörlerin sağlanmasıdır. İşletme bu faktörleri karşıladığı zaman çalışanların verdiği emeğin, değer karşılığını verecek ve motive olunmasını sağlayacaktır. Uzlaşma, işin gereklilikleri ile kişisel yaşamın gerekliliklerini uyumlu hale getirme, esnek çalışma saatlerinin tanımlanması, çocuk ve yaşlı bakımı desteği, zamanın kullanımın ayarlanması gibi işletmenin sağlayabileceği destekler olabilir. Bütünleştirme iş ve kişisel yaşam alanları arasında geçiş yapabilmesidir. Esnek çalışma saatleri, destekleyici bir yönetim, sorumluluk imkânı gibi faktörlerin çalışanlara verilmesi ile sağlanabilir. Koruma ise çalışma koşulları ve iş ve sağlık güvenliğinin sağlanması gibi faktörler olabilir.

İYD’nin sağlanmasına yönelik bir takım politikalar ve çalışma biçimleri geliştiren ve bunları başarıyla uygulayan pek çok işletme bulunmaktadır (The Work Foundation, 2008). Bu şirketlerden biri, Unilever plc.’dir. Şirketin çalışma seçenekleri tüm çalışanlar için esnektir. Bu kapsamda kısmi zamanlı çalışma, evden çalışma, iş paylaşımı, esnek saat uygulaması gibi politikalar; doğum, babalık ve yasal gerekliliklerin dışında evlat edinenlerin aldıkları izinler, kariyer geliştirme planları gibi esnek çalışma uygulamaları vardır. İşveren destek politikaları kapsamında, çocuk bakımı destekleri, iş yerinde jimnastik salonu, mesleki sağlık ve diş sağlığı hizmetleri, ticari katkılar da bulunmaktadır. Bir diğer şirket, IT eğitimi alanında faaliyet gösteren Happy Computers Ltd.’dir. Happy, İYD modelini uygulayan Londra’daki ilk şirkettir ve 2003 yılı Aile Dostu İşveren ödülünü kazanmıştır. Ayrıca cumartesi günü veya akşamları da çalışmasına izin verilen ancak tüm hafta izne çıkma imkanına sahip çalışanlar olması nedeniyle, müşterilerine

hafta sonları ve akşamları da eğitim verebilmektedir. İşletme 2003 yılında İngiltere'deki En İyi Müşteri Hizmeti ödülünü kazanmıştır. İngiltere'de taşımacılık ve iletişim alanında faaliyet gösteren British Telecom'da bir diğer şirket örneğidir. BT'nin 2005 yılı itibariyle çalışan sayısı 87.325, kadınların oranı %22'dir. Doğum izni sonrası işe geri dönen kadın çalışanların oranı %93'tür. BT, iletişim teknolojisini kullanarak şirketi, daha statik ve mekana bağlı şekilde çalışan işgücünden, daha esnek ve/veya evden çalışabilen e-BT işgücüne dönüştürmüştür. BT, 9.000'den fazla evden çalışan, yaklaşık 500 iş paylaşımı yapan ve 5.000'den fazla kısmi zamanlı çalışana sahiptir. BT, tutumlarını ve süreçlerini değiştirerek esnekliği mümkün kılmıştır. Esnek çalışma sayesinde devamsızlık oranı ise İngiltere ortalamasının altına düşmüştür. Müşteri memnuniyetsizliğinde önceki yıla göre %22 azalma olduğu ve evden çalışanların ofisteki meslektaşlarına göre %7 daha mutlu oldukları tespit edilmiştir. (Doğrul ve Tekeli, 2010).

Coca Cola, Suez, Saint-Gobain gibi uluslararası şirketlerde çalışan 30-40 yaş grubu üst ve orta-üst düzey yöneticilerle yapılan anketlerin sonucunda ortaya, şöyle bir tablo çıkmıştır: Çalışan erkekler babalık rolüne giderek daha çok sahip çıkıyorlar ve bunu yaparken de iş hayatı-çalışma hayatı ilişkisini gözden geçiriyorlar. Yönetici üç babadan ikisi denge taraftarı: 'aile hayatına sahip çıkarak çalışmak ve başarılı olmak'. İki babadan biri ise 'keşke çocuklarıma daha çok vakit ayırabilsem ' diye dertli. Yüzde 20'si (özellikle de Paris'te çalışanlar) özel hayatlarıyla meslek hayatlarını daha dengeli yaşama imkânı olsa, mevcut işlerini terk etmeye hazır. (Gür, 2016).

Avrupa'nın ikinci büyük bankası olan 80.000 işgöreni bulunan Lloyds Bankası'dır. Bu bankanın yaklaşık 2/3'ü kadın çalışandır. Lloyds bankası 1999 yılında "Çalışma Seçenekleri" adı altında bir programı yürürlüğe koymuştur. Programın amacı çalışanların özel yaşamlarıyla uyumlu bir çalışma düzeni sağlayabilmektir. Bu program örgütte çalışan her işgören ve her kariyer noktasında olan için geçerlidir. Bu programın sonucunda işgörenlerin % 32'si esnek çalışma sistemine geçmeyi tercih etmiştir. Yıllık değerlendirmelerde ise örgütte devamsızlık oranı azalmış, fazla mesai ücretleri düşmüş ve işgörenlerin talepleri ile örgütün talepleri arasında bir uyum yakalanmıştır (McIntosh, 2003 Akt: Apaydın, 2011). 93.755 çalışanı bulunan British Technology (BT) iş-yaşam dengesi politikası belirlemiştir. Bu örgüt iş- yaşam dengesi kültürü üzerinde durarak örgüte daha yetenekli işgörenleri kazandırmayı hedeflemektedir. Bu örgütte çalışanların

memnuniyet düzeyi % 97, kadın çalışanların doğumdan sonra işe dönme oranları % 98'dir. Bu oranlar örgüte yıllık 3 milyon pound kazanç sağlamaktadır. (Apaydın, 2011).

Günümüzde insanlar iş ararken iş ve yaşam arasındaki dengenin iyi olmasına dikkat etmektedirler. AC Nielsen, 2006 yılının Ekim-Kasım aylarında Avrupa, Asya Pasifik, Kuzey Amerika, Baltık Ülkeleri ve Orta Doğu'daki toplam 46 ülkede 25.408 internet kullanıcısı ile gerçekleştirdiği Online Tüketici Güven Araştırması sonuçlarının açıklandığında, Türklerin yeni yılda aldığı kararlar sıralamasında % 65' lik oranla "iş ve özel hayatı daha fazla dengelemenin "birinci sırada bulunduğu görülmüştür. Aynı araştırma, dünya ölçeğinde % 51 oranla insanların ilk hedeflerinin bu dengeyi sağlama çabası olduğunu göstermektedir (Gür, 2016).

Michael Page, 2018'in Haziran ayında Türkiye'de 754 katılımcı ile bir araştırma yaparak profesyonel hayatlarıyla özel hayatları arasındaki olguyu irdelemeye karar verdiler. Elde edilen sonuçlar iş ve serbest zaman arasındaki çizgilerin ciddi oranda iç içe geçtiğini, Türkiye'de her 4 profesyonelden 3'ünün iş saatleri dışındayken işle ilgili en az bir bağlantılı cihaz kullandığını gösterdi. Artık aradığınız kişiye her zaman ulaşabiliyorsunuz. Araştırmaya katılanların yüzde 83'üne çalıştıkları şirket tarafından en az bir cihaz (cep telefonu, laptop, tablet) temin edilmiş. Araştırmaya katılanların yüzde 78'i şirket cihazlarının hayatını değiştirdiğini, yüzde 54'ü ise bunun negatif bir değişim olduğunu söyledi. Araştırma sonuçları profesyonel yaşamın, çalışanların kişisel hayatına gerçekten müdahale ettiğini gösteriyor. Çalışmaya katılanların yüzde 63'ü ofis saatleri dışında e-posta yanıtladığını, yüzde 70'i ise iş telefonlarına yanıt verdiğini söyledi. Çalışanların neden iş saatleri dışında işe baktıklarını gösteren iki ana neden ortaya çıkıyor: yüzde 87 ile sorumluluk duygusu, yüzde 38 ile mecburiyet duygusu. İlginç olan, mecburiyet duygusu Türkiye'de, çalışmaya katılan diğer ülkelere oranla yüksek çıkıyor. Özellikle yönetici seviyesinde olmayan çalışanların %44 bu mecburiyeti hissediyor. Yöneticilerinse %35'i kendilerini mecbur hissederken, %90'ı sorumlulukları gereği iş saatleri dışında da erişilebilir olmaya devam ediyor. Araştırmanın enteresan sonuçlarından biri de katılımcıların yüzde 12'sinin tatillerde dahi çalıştıklarını söylemesi oldu. Bu noktada da kıdem yükseldikçe iş ve özel hayat arasındaki ayırımın bulanıklaştığı görülüyor. Yönetici olmayan çalışanların %46'sı tatilde de çalıştıklarını söylerken, yöneticilerin %52'si bu soruya 'evet' yanıtı veriyor. Türkiye'de araştırmaya katılan

çalışanların sadece %45'i uzaktan çalışma imkanına sahip. Uzaktan çalışma imkanına sahip olanların %57'si bu uygulamanın iş-yaşam dengelerini iyi yönde etkilediğini söylüyor. Bu yanıtı verenlerin %63'ü genel olarak iş yaşam dengelerinden memnun olduğunu da belirtiyor. Michael Page Pazara Güven Araştırması sonuçları da bu görüşü doğruluyor. Araştırmaya göre Türkiye'de iş değiştirmek isteyenlerin %30'dan daha azı maaşı sebep gösterirken, %36'sı iş-yaşam dengelerini iyileştirebilmek için iş değiştirmek istediğini söylüyor. Türk profesyoneller daha iyi bir iş-yaşam dengesini daha yüksek bir maaşa tercih edebiliyorlar (www.michaelpage.com.tr, 2018).

Corporate Executive Board' un 2009 yılında 50.000 işgören üzerinde yaptığı bir araştırmadır. 2006 yılında iş-yaşam dengesinden mutluluk duyan işgören oranı % 53 iken 2009' un ilk çeyreğinde % 30' a düştüğü ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucuna göre, işletmelerin çoğu iş-yaşam dengesi sözlerini gerçekleştirmek için hatalı kararlar alarak, işyerinde spor kulüpleri, sağlık merkezleri çocuk bakım yerleri gibi pahalı servisler sunmuşlar, ancak işgörenlerin sadece % 25'i bu aktivitelerle gerçekten ilgilenmiştir. En çok istenen beş işveren uygulaması hakkında soru sorulduğunda, çalışanların yüzde 63'ü esnek bir iş programı istemiştir. Rapora göre, çalışanların istediği, iş yaşamındaki faydalarını iyileştirmesidir (www.thebalancecareers.com, 2018).

Yukarıda bahsedilen araştırmalarda; İş-yaşam dengesi olgusunun artık en küçük işletmeden devlet ölçeğine kadar tüm organizasyonlarda stratejik bir zorunluluk haline geldiği; çalışan bireylerin de örgütler gibi bu dengeyi sağlamayı birincil hedef olarak seçme eğiliminde oldukları görülmektedir.

Şirketlerde, iş ve yaşam dengesinin sağlanabilmesi için, (Erdoğan, 2013 Akt: Koray, 2016).

- Şirketler eğitim programlarına, kaliteli zaman geçirme, zamanı iyi kullanma iletişim gibi konuları katabilir,
- Şirketler her çalışanın farklı talep ve önceliklere sahip olduğu bilerek, farklı uygulamalar geliştirebilir,
- İş yükünü azaltıcı çalışmalar ile esnek çalışma uygulamaları benimsenebilir ve fazla mesai uygulamalarının azaltılması sağlanabilir,

- İş yerinde, molalar arttırılıp bu molalarda stres azaltıcı ve motivasyon artırıcı aktiviteler uygulanabilir.
- İşgörenin işte ve evde mutlu olduğu durumlar artacaktır. Örgütlerde çalışanlar mutlu ve daha üretken olacakları için daha fazla verim elde edilecektir.
- İşgören , yönetim ve örgüt arasında iletişim düzelecektir.
- İşgörenin özsaygısı, sağlığı, konsantrasyonu ve güveni gibi önemli faktörlerdeki iyileşmeler üretkenliğini arttıracaktır.
- Günümüzde örgütsel yönetimler söz konusu olduğunda en çok söz edilen kavramlardan ikisi sadakat ve bağlılıktır. Köklü örgütlerde 30 yıl önce çalışmaya başlayan işgörenler, çalışma yaşamlarının kalan kısmının tamamının aynı örgütte tamamlamaya azimliydiler. .Günümüzde ise iki yılda bir örgüt değiştiren işgörenlerde bu iki kavramın bulunmadığı ya da doğru algılanmadığı anlaşılmaktadır. İş-yaşam dengesi fırsatları yaratıldığında örgüte sadakat ve bağlılık seviyesinin tekrar yükseleceği aşikârdır (worklifebalance.com, 2019)
- İş-yaşam dengesinin getireceği huzur, işgörenin özel problemlerini işe taşımasını veya aksine iş problemlerini eve taşımasını engelleyecektir. Her iki durumda da işveren ve işgören kazançlı çıkacaktır. (worklifebalance.com, 2019)

## **2.5. İş Yaşam Dengesinin Sonuçları**

İncelenen araştırmalara göre iş yaşam dengesinin sonuçları, iş yaşam dengesinin olumlu sonuçları ve iş yaşam dengesinin olumsuz sonuçları olmak üzere ikiye ayrılmıştır.

### **2.5.1. İş Yaşam Dengesinin Olumlu Sonuçları**

Balıca (2010) tarafından ‘İş Görenlerin İş Yaşam Dengesi Algılamaları İle Cinsiyet Rollerini Ve Bireysel Özelliklerinin İlişkisi: Büyük Ölçekli Bir İşletmede İnceleme’ adlı çalışması incelenmiştir. Çalışanların iş yaşam dengesini algılamaları, cinsiyet rollerini algılamaları ve bireysel özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın sonucuna göre, daha aktif, daha akılcı davranan, özgüveni yüksek, empati yeteneği güçlü olan bireylerin, pasiflik, duygusallık ve saldırganlık özellikleri fazla olan bireylere göre iş yaşam dengesini sağlamada daha başarılı oldukları ortaya çıkmıştır. Bunların yanı sıra evli ve çocuk sahibi olmayan bireylerin de iş ve özel yaşam arasındaki denge, bekar olanlara göre daha sağlamdır.

Durna ve Babayiğit 2015 yılında yapılan ‘İş Görenlerin İş Yaşam Dengesine Yönelik Tutumlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi’ adlı çalışmaları incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda, iş yaşam dengesinin, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. İş yaşam dengesi boyutları örgütsel bağlılık üzerindeki yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayıramama ve yaşamın işten ibaret değişkenleri de negatif yönde etkili olduğu saptanmıştır.

Bostancıoğlu (2014) tarafından yapılan ‘İş Yaşam Dengesi ve İş Yaşam Dengesinin Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri: İstanbul İli Kağıthane İlçesi Lise ve Dengi Okul Öğretmenleri Üzerinde Bir Alan Araştırması’ adlı çalışması incelenmiştir. İş Dengesi değişkeni verimlilik ile anlamlı bir ilişki vermektedir. Yaşam Dengesi değişkeni verimlilik ile anlamlı bir ilişki saptanmıştır.

Çevik ve Korkmaz (2014) ‘Türkiye’de Yaşam Doyumu Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi’ adlı çalışmaları incelenmiştir. İş doyum ve yaşam doyum arasında bir ilişki olduğu bulunmuştur. Kişinin kazancından, sağlığından ve hane halkı gelirinden memnuniyeti iş doyum ve yaşam doyum üzerinde pozitif etkiye sahip olduğuna saptanmıştır. Yaşam doyum ve iş doyumunun birbiriyle olan ilişkisi ortaya konulmuş, iş doyumunun yaşam doyumunun bir nedeni olduğu belirlenmiştir.

Demirer (2011) tarafından ‘İş Yaşam Dengesi; Antalya’daki A Grubu Seyahat Acentelerinde Bir Araştırma’ adlı çalışmasına bakılmıştır. Bu çalışmada demografik değişkenlerin iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sadece çalışma saatlerin çalışanlarda anlamlı bir fark yarattığı tespit edilmiştir. Cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon çalışma şekli, yaş, çalışılan departman, iş yerindeki çalışma süresi, işletmeye gelmeme durumu ve gelir durumu düzeylerine göre anlamlı bir farklılık yaratmadığı bulunmuştur.

Özdevecioğlu’nun (2003) yaptığı ‘İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma’ adlı çalışmasına bakılmıştır. Bu araştırmada, iş tatmini ile yaşam tatminin arasındaki ilişki incelenmiştir. Sonuçlarına bakıldığında bireyin yaşam tatmini arttıkça iş tatmini artmaktadır. Bireylerin yaşam tatminlerin geliştirilmesinde iş tatminin büyük bir rolü olduğu belirlenmiştir.



Dilek ve Yılmaz (2016) tarafından yapılan ‘Öğretmenlerin İşkoliklik Eğilimleri ile İş-Yaşam Dengeleri’ çalışmaları incelenmiştir. Bu araştırmada, öğretmenlerin işkoliklik eğilimleri ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlerin yarısından fazlası işkolik eğilimler göstermektedir. İş meraklısı çalışanların işten haz duyma düzeyleri yükseldikçe, yaşam doyumu düzeyleri de yükselmektedir. İşkoliklik olgusunun altı çalışan tipi olarak incelemiştir. Buna göre serbest (umarsız) çalışan tipindeki öğretmenlerin işe bağlılık düzeyleri yükseldikçe, iş aile çatışması boyutundaki çatışma düzeyleri azalmaktadır. İşe bağlılık düzeyleri düştükçe, iş aile çatışması boyutundaki çatışma düzeyleri artmaktadır. Buna göre serbest (umarsız) çalışan tipindeki öğretmenlerin işten haz duyma düzeyleri yükseldikçe, aile iş çatışması boyutundaki çatışma düzeyleri de azalmaktadır. İşten haz duyma düzeyleri düştükçe, aile iş çatışması boyutundaki çatışma düzeyleri artmakta olduğu görülmüştür.

Doğanbaş (2017) tarafından ‘Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kuşaklar Arası Farklılık’ adlı çalışmasına bakılmıştır. Bu araştırmada, dönüşümcü liderliğin iş tatminine etkisi incelenmiştir. Dönüşümcü liderlik ile ilgili olarak literatürde 4 boyut üzerinde inceleme yapılmıştır. Dönüşümcü liderlik ile ilgili algılar Y kuşağına mensup çalışanlarda iş tatmini düzeylerini etki saptanamamıştır. Dönüşümcü liderlik algılarının iş tatmini düzeylerine olan etkisinin X kuşağına mensup çalışanlar açısından incelenmesi sonucunda sadece zihinsel teşvik boyutu için anlamlı bir ilişki saptanabilmiştir.

Erben ve Ötken’in (2014) yapmış olduğu ‘Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü’ adlı çalışmaları incelenmiştir. Paternalist liderlik ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bu çalışmada paternalist liderlik ile işe ilişkin iyilik değişkenleri arasında iş-yaşam dengesinin aracı değişken olarak etkisi bulunamamıştır. Bunun sonucunda, paternalist liderliğin “yardımseverlik” boyutu ile kişinin “iş-yaşam gelişimi” arasında pozitif ancak düşük bir ilişki bulunmuştur. Paternalist liderliğin otoriter boyutu ile iş-yaşam dengesinin “işin kişisel yaşama etkisi” boyutu arasında pozitif ve düşük bir ilişki bulgulanırken; paternalist liderliğin aynı boyutu ile “iş-yaşam gelişimi” boyutu arasında ise negatif ve düşük bir ilişki saptanmıştır.

Gülertekin Genç, Genç ve Gümüş (2016) tarafından yapılan ‘Otel İşletmelerinde Duygusal Zekanın İş Stresi ve İş Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisi’ adlı çalışmalarına bakılmıştır. Çalışmada, duygusal zekanın iş stresi ve iş yaşam dengesine etkileri incelenmiştir. Otel işletmelerinde çalışanların duygusal zekalarının iş stresi üzerinde kısmen anlamlı etkiye sahip olduğu, bunun yanında iş yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığını ortaya koymuştur. Bu araştırmanın sonucuna göre, çalışanların başkalarının duygularının farkında olduklarında iş streslerinin azalacağı sonucu ortaya konulmuştur.

Güleryüz’ün (2016) yapmış olduğu ‘Öğretmenlerde İşten Ayrılma Niyetinin Yordayıcısı Olarak, İş-Yaşam Dengesi ve Çalışmaya Tutkunluk’ adlı yüksek lisans tezi incelenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre, öğretmenlerin iş-yaşam dengeleri azaldıkça işten ayrılma niyetleri artmaktadır. Bununla beraber çalışmaya tutkunluk ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Öğretmenlerin çalışmaya tutkunluk düzeyi arttıkça işten ayrılma niyetinde de artış olmuştur. Ayrıca öğretmenlerin çalışmaya tutkunluk düzeyleri artarken iş-yaşam dengelerinin de azaldığı sonucuna ulaşmıştır.

Turunç ve Erkuş (2010) tarafından ‘İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü’ adlı çalışması incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, iş-aile yaşam çatışmasının bütün olarak iş stresi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği görmüştür. İş-aile yaşam çatışması iş stresinde artışına neden olurken, iş stresi de iş tatmininde azalmaya neden olmuştur.

Ulukapı’nın 2013 yılında yaptığı ‘Algılanan Örgütsel Desteğin İş Yaşam Dengesine Etkisi: Konya Üniversiteleri Örneği’ adlı yüksek lisans tezi incelenmiştir. Yüksek lisans tezin sonuçlarına göre, algılanan örgütsel destek ile iş yaşam dengesi arasında pozitif yönlü, zayıf bir ilişki bulunmakta olduğunu söylemiştir.

Yağcı’nın (2014) yaptığı çalışmasında ‘Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama’ adlı doktora tezi incelenmiştir. Doktora tezinin sonuçlarına göre; iş yaşam dengesinin kısmi aracılık etkisi var olduğu bulunduğu görülmüştür. Konaklama işletmelerinde kurumsallaşmanın iş yaşam dengesi aracılığıyla tükenmişlik düzeyine etkisinin var olduğu bulunmuştur.

Asarkaya ve Erdoğan 2014 yılında yaptığı çalışmasında Psikolojik Güçlendirme ve İşe Bağlılığın İş-Yaşam Dengesine Etkileri adlı makalesinde psikolojik güçlendirmenin anlam ve etki boyutları ile iş-yaşam dengesi arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Çalışma, kişilerin iş ve özel yaşamını dengelemelerinde işle ilgili tutum ve algılarının rolünü ortaya koymaktadır. Psikolojik güçlendirmenin iş yaşam dengesine etki ettiği görülmüştür.

Korkmaz ve Erdoğan 2014 yılında yaptıkları ‘İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi’ adlı çalışmaları incelenmiştir. Örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti, iş yaşam dengesi ve iş dengesi arasındaki ilişkilerin anlamlı ancak düşük düzeyde, aile dengesi ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin ise çok düşük düzeyde ve anlamsız olduğu belirlenmiştir. İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılığı, örgütsel bağlılığın ise çalışanların memnuniyetini anlamlı olarak etkilediği ancak iş yaşam dengesinin çalışan memnuniyetine anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

### **2.5.2. İş Yaşam Dengesinin Olumsuz Sonuçları**

Gerçek, Elmas Atay ve Dünder (2015) tarafından ‘Çalışanların İş – Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi’ adlı çalışmaları incelenmiştir. İş ve özel yaşam dengesine yönelik algılamaların ve kariyer tatmini düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerinde bir etkisi olup olmadığı incelenmiştir. İş ve özel yaşam dengesi ile kariyer tatmini değişkenlerinin işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Küçükusta (2007) ‘Konaklama İşletmelerinde İş Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerindeki Etkisi’ adlı doktora tezi incelenmiştir. Konaklama işletmelerinde çalışanların KKTC ile Türkiye arasındaki kıyaslamalarına yer verilmiştir. Türkiye ve KKTC bölgelerinde konaklama işletmelerindeki işgörenler üzerinde yapılan uygulamada, İş-yaşam dengesi değişkenlerinden İKY (işin kişisel yaşam üzerindeki etkisi) ve KYİ (kişisel yaşamın iş üzerindeki etkisi) ile çalışma yaşamı kalitesi arasında iş yaşam dengesinin psikolojik sonuçlarından tükenmişliğin değişkeni olan duygusal tükenmenin tam aracılık etkisinde bulunduğu ortaya konulmuştur.

Cleveland ve arkadaşları (2007) tarafından yapılan çalışmalarında, Amerika’nın kuzey doğusundaki otellerde yöneticilik yapan 33 genel müdür ile iş aile ilişkilerini inceledikleri

görülmüştür. Uzun ve düzensiz çalışma sürelerinin bir iş stresi yarattığını, bu durumun aile ilişkilerine de yansıdığını belirtmişlerdir (Yağcı 2014).

Küçükşen ve Kaya (2016) tarafından yapılan ‘Yönetici Pozisyonundaki Akademisyen Kadınlarda Aile -İş- Özel Yaşam Dengesi’ adlı araştırmalarına bakılmıştır. Yapılan araştırmanın sonucuna göre, akademik kariyer ve aile rolleri arasında sıkışan kadınların, geleneksel olarak kadına biçilmiş rolleri devam ettirdikleri her iki alanın hakkını tam verebilmek için, erkek meslektaşlarına göre daha çok çalışmak zorunda kaldıkları görülmektedir.

Mustafayeva ve Bayraktaroğlu 2014 yılında yapmış oldukları ‘İş-Aile Çatışmaları ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Türkiye ve İngiltere’deki Akademisyenlerin Karşılaştırılması’ adlı çalışmaları incelenmiştir. İş-aile çatışmaları ve aile-iş çatışmalarının yaşam tatmini üzerindeki etkisi ile ilgili elde edilen bulguya göre aile iş çatışmalarının yaşam tatmini üzerinde hiçbir etkisi bulunmadığı, iş-aile çatışmaları yaşam tatminini olumsuz yönde orta düzeyde etkilemekte olduğu bulunmuştur. İngiltere’deki katılımcı akademisyenlerin iş-aile çatışması düzeylerinin yaşam tatmini düzeylerini olumsuz yönde etkilediği, aile-iş çatışması düzeylerinin ise yaşam tatmini düzeyleri üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı görülmüştür. Türkiye’deki akademisyenlerin iş-aile ve aile-iş çatışması düzeyleri İngiltere’li akademisyenlere göre daha yüksek, yaşam tatmini düzeyleri daha düşüktür. Bu durumda Türkiye’deki akademisyenlerin daha yüksek oranda iş-aile çatışması yaşadıkları ve yaşam tatminlerinin daha düşük olduğu bulunmuştur.

Pekdemir ve Kocaoğlu (2014) tarafından ‘İşkoliklik İle İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma’ adlı çalışmaları incelenmiştir. Çalışmanın bulgularına göre, İşkolikliğin iş-yaşam ve yaşam-iş dengesiyle düşük düzeyde de olsa ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifade ile, işkoliklik düzeyi arttıkça iş-yaşam ve yaşam-iş dengesi az da olsa bozulabilecek dolayısıyla iş-yaşam ve yaşam-iş arasında çatışma artabileceği söylenmiştir. Kişilerin işkoliklik düzeyleri ile iş yaşam dengesi boyutları olan iş-yaşam ve yaşam-iş dengesi boyutları arasındaki ilişkide, araştırmacılar tarafından geliştirilen kişilik ölçeğinin 5 kişilik

özelliğinden (işe girişkenlik, insancılık, canı tezlik, sıcakkanlılık ve dışa dönüklük) hiçbirinin aracılık rolü tespit edilememiştir.

Apaydın'ın (2011) yapmış olduğu 'Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi İle İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki' adlı doktora tezli çalışması incelenmiştir. Bu araştırmada da işe bağımlılık ile işin aileye olumsuz etkisinin işe bağımlılık üzerinde etkili bir yordayıcı olduğu görülmüştür. Birey iş aile yaşam dengesini sağladıkça işinde, kendi yaşamında ve ailesinde mutluluğu yakalama olasılığı yükselmektedir. İş- yaşam dengesi ve işe bağımlılık orta düzeyde ve ters orantılı bir ilişkiye sahiptir. İş yaşam dengesi bozuldukça işe bağımlılık eğilimi artmakta olduğu söylenmektedir. İşe bağımlılık ile iş aile yaşam dengesi arasında düşük düzeyde ve doğru orantılı bir ilişki bulunmuştur.

## **2.6. Psikolojik Dayanıklılık ve İş Yaşam Dengesi Etkileşimi**

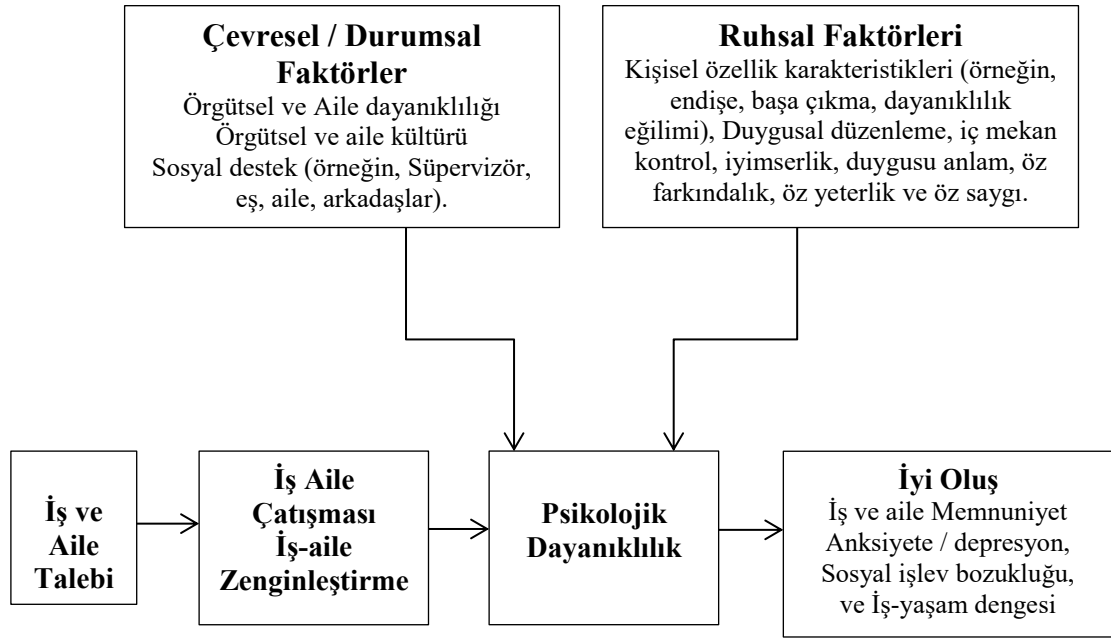
Uluslararası ve ulusal veri tabanlarından elde edilen bilimsel kaynakların sayısı göz önünde bulundurulmuş ve psikolojik dayanıklılık ile iş yaşam dengesini birlikte ele alan çok az çalışmaya rastlanmıştır. Bunun dışında psikolojik dayanıklılığın özellikle ülkemizde oldukça az çalışılmış olması sebebiyle, bu iki konuyu birbiriyle ilişkilendirirken bütün alt boyutlar ve öncüllerin birbirleriyle ne derecede ilişkili olduğu dikkatle incelenmeye çalışılmıştır. Psikolojik dayanıklılık ile iş yaşam dengesi arasında bir etkileşim olduğu söylenebilir. Bu etkileşim benzer çalışmalarla desteklenmiştir. Bu çalışma bulgularını destekler nitelikteki çalışmalardan;

Asarkaya ve Erdoğan 2014 yılında Psikolojik Güçlendirme ve İşe Bağlılığın İş-Yaşam Dengesine Etkileri adlı makalesinde psikolojik güçlendirmenin anlam ve etki boyutları ile iş-yaşam dengesi arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Çalışma, kişilerin iş ve özel yaşamını dengelemelerinde işle ilgili tutum ve algılarının rolünü ortaya koymaktadır. Psikolojik güçlendirmenin iş yaşam dengesini etkilediğini ortaya koymakta olduğunu söylemektedir.

Küçükusta (2007) tarafından yapılan çalışmasında, konaklama işletmelerinde iş yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisini incelemiştir. Bu çalışmaya göre otel işletmelerinin emek yoğun yapısı, işgörenleri önemli kılmakta ve çalışanlarının çalışma yaşam kalitesine ihtiyacının artmasına neden olmaktadır. Bu nedenle,

işgörenlerin iş ortamına olan olumsuz etkilerini engellemek, işe olan bağlılıklarını artırmak ve iş doyumlarını yeterli düzeye çıkarabilmek için çalışma yaşam kalitesinin artırılması gerekmekte olduğu söylenmiştir. İş ve kişisel yaşamın birbirini olumlu etkilemesi çalışma yaşamı kalitesi algısını olumlu etkileyecektir. Çünkü mutlu iş ortamı, mutlu aile yaşamı ve kaliteli çalışma ortamı birbirlerini etkileyen unsurlardır ve genel olarak bireyin yaşam kalitesini de etkileyecektir.

Kurtoğlu (2017) tarafından yapılan ‘Psikolojik Dayanıklılığın İş Aile Çatışması ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi’ adlı yüksek lisans tezi incelenmiştir. Psikolojik dayanıklılık ve iş aile çatışması değişkenlerinin işten ayrılma niyeti değişkenine etkisine bakılmıştır. İş aile çatışmasının İşten ayrılma niyetine etkisi pozitif yönlü ve anlamlı bir etki bulunmuştur.



Şekil 6: Psikolojik Dayanıklılık Süreci

**Kaynak:** Riley 2012 tarafından oluşturulmuş bir model

Riley 2012 yılında ‘Work And Family Interface: Wellbeing and The Role Of Resilience And Work-Life Balance’ adlı doktora tezi incelenmiştir. Bulunan sonuçlara göre; Şekil 6’daki bireylerin birbirleriyle olan ilişkisini ve karmaşık ilişkilerini kapsayacak şekilde bütüncül bir sistem perspektifinden dayanıklılık sürecini göstermektedir.

Psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesine etki ettiğini şekil 7 'de gösterilmiştir. Bireylerin kendisiyle olan ilişkisini ve karmaşık ilişkilerini kapsayacak şekilde bütüncül bir sistem perspektifinde Psikolojik Dayanıklılık Sürecini göstermektedir. Bu çalışmanın temel güçlü yönlerinden biri, işten aileye ve aileden işe yaklaşımını alıp, aileden işe ve işten aileye öngörücülerini incelemesi: (a) çatışma, (b) zenginleştirme, (c) sonuçlar, (d) iş-yaşam dengesi (e) iş tatmini ve (f) aile memnuniyetine etki edeceğini ve bu yaklaşımların birbirine bağlı olduğunu söyler. Psikolojik dayanıklılık süreç modeline dayanarak, psikolojik dayanıklılığa sahip kişiler çevresel/durumsal faktörler ve ruhsal faktörler kendinde bulunmaktadır. İş aile talebi bir olumsuz durumda iş aile çatışmasını etkileyecektir. Bu durumda kişide var olan psikolojik dayanıklılık özellikleri (Durumsal/çevresel ve ruhsal faktörler) atlarmaya çalışacaktır. Bu negatif durum atlatılırsa iş aile memnuniyeti, iş yaşam dengesi sonuçlarına etki edecektir. Bu negatif durum atlatılamazsa, anksiyete, depresyon, sosyal işlev bozukluğu, iş aile memnuniyetinden azalmaya neden olacaktır. Bizim araştırmamızda yararlı olacak bu etki şekil 7 de açıkça gösterilmektedir. Diğer araştırmalarda psikolojik güçlendirme ve iş yaşam dengesi, psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık, psikolojik dayanıklılığın iş aile çatışması ve işten ayrılma niyetine etkisi gibi araştırdığımız değişkenlerin yakın anlamlarıyla birlikte çalışılmıştır. Çalışmalara bakıldığında bu etkiyi ve ilişkiyi destekleyen benzer çalışmaların olduğu görülmektedir.

Balıca (2010) tarafından yapılan çalışmasında, bireysel özelliklerin (empati yeteneği güçlü olan, daha aktif, daha akılcı davranan) iş ve yaşam dengesini sağlamada daha başarılı oldukları belirlenmiştir. Bu durum psikolojik dayanıklılık özellikleriyle benzer nitelikler taşıdığı için iş yaşam dengesinin sağlanmada daha başarılı sonuçlar elde edilebileceğine yorumlanabilir.

İş yaşam dengesinin alt boyutlarından iş dengesi ve aile dengesine yakın araştırmalar bulunmuştur. İş doyumunu ile yaşam doyumunu arasındaki ilişki (Çevik ve Korkmaz, 2014) ve iş tatmini ve yaşam tatmini arasındaki ilişki (Özdevecioğlu, 2003) aynı yönde pozitif etkiye sahiptir. Bu durum çalışmamızda iş yaşam dengesinin alt boyutları arasındaki ilişkinin pozitif yönde etki edeceği söylenebilir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PSİKOLOJİK DAYANIKLILIĞIN İŞ YAŞAM DENGESİNE ETKİSİNİ ÖLÇMEYE YÖNELİK KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışma, konaklama işletmelerinde psikolojik dayanıklılığa sahip çalışanların iş yaşam dengesi üzerindeki etkinin belirlenmesi amaçlamaktadır. Özel olarak Nevşehir ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri çalışanlarının psikolojik dayanıklılıklarının iş yaşam dengesine etkisini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Böylece çalışanların psikolojik dayanıklılık kapasiteleri ile iş ve yaşam arasındaki dengenin ilişkili olup olmadığı, varsa bu ilişkinin yönü ve ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılacaktır. Ayrıca araştırmaya katılan çalışanların psikolojik dayanıklılık ve iş yaşam dengesi düzeylerinin, demografik özelliklerine göre anlamlı farklılıklar gösterip göstermediği tespit edilmeye çalışılacaktır.

Kapadokya bölgesinin en popüler destinasyon bölgesinden olan Nevşehir ili doğal güzellikleri ve coğrafi konumu ile önemli yerlerden biridir. Dünya turizminde ve ulusal turizmde önemli bir yere sahiptir. Dünyanın her yerinden sürekli istihdam alan bölgeyi ziyaret eden turistler bu bölgedeki otellerde konaklama ihtiyacı duymaktadır. Bu durumda bölgedeki otellerin etkili tanıtılması önem arz etmektedir. Otelin tanıtımındaki en büyük etken çalışanlara aittir. Bu durum çalışanların işletme üzerindeki etkisini pozitif veya negatif olarak artırmaktadır.

Bu araştırma, turizm sektöründe ana bileşen olan çalışan insan faktörüne değer verilmesinin gerekliliğini ve verilen değerlerin sonuçlarını vurgulamak amacıyla önem taşımaktadır. Böylelikle uygulayıcılara konunun önemi ile ilgili katkı sağlanmaya çalışılmıştır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların psikolojik dayanıklılığa sahip olması iş yaşam dengesi üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Çalışanların psikolojik olarak dayanıklı bireyler olması iş ve özel yaşam dengesine yönelik algılarının işe yönelik stresi azaltabileceği ve özel yaşamında dengeyi sağlayabileceğine neden olacağı düşünülmektedir.



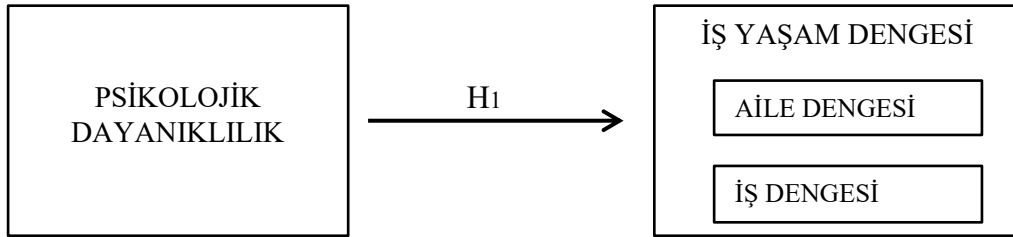
İşverenler açısından iş yaşam dengesi, motivasyonu yüksek çalışanların daha az stresli bir işgücünün işletmeye kazandırılmasıdır. Bu kazanımlar sayesinde işletmede çalışanlar kendini daha değerli hissedebilecektir. Bireyin kendinin farkında olmasına, bireyin güçlü yanlarının ortaya çıkmasına ve bireyin geleceğe karşı pozitif bakış açısına neden olabilecektir.

### 3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, nicel araştırma yöntemlerinden yapılandırılmış anket soru formu kullanılmıştır. Bu araştırmada temel olarak birincil verilerden yararlanılmıştır. Bahsedilen bu birincil veriler, anket aracılığı ile toplanmıştır. Örneklem yöntemi olarak yargısal örneklem yöntemi seçilmiştir. Evrenin temsil edilmesi için, örnekleme yer alan her çalışana anket uygulanarak araştırma için gerekli olan verilerin elde edilmesi planlanmıştır. Çalışanlara yönelik anket, iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümde, psikolojik sağlamlık ölçeği ve iş yaşam dengesi ölçeğine yer verilmiştir. İkinci bölümünde demografik özelliklere yer verilmiştir.

#### 3.2.1. Araştırmada Kullanılacak Model ve Hipotezler

Şekil 7’de gösterilen araştırma modeline göre psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesini etkilediği varsayılmaktadır. Sebep-sonuç ilişkisini ortaya koyan modelde, araştırmanın bağımlı değişkeni iş yaşam dengesidir. Araştırmanın bağımsız değişkeni ise psikolojik dayanıklılıktır.



Şekil 7: Araştırmanın Modeli

Bu bağlamda ilgili literatür ve benzer çalışmalar kapsamında araştırma modelinin hipotezleri şu şekilde oluşturulmuştur:

#### Hipotezler

**H1:** Psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesi üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

**H11:** Psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesinin bir alt boyutu olan iş dengesi üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

**H12:** Psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesinin bir alt boyutu olan yaşam dengesi üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

Yapılan araştırma konusuna göre, psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesine etkisi temellenmektedir. Psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi ölçülecektir.

### **3.2.2. Araştırmanın Değişkenleri, Ölçekleri**

Anketin birinci bölümde iş yaşam dengesi ifadelerine yer verilmiştir. 5 maddesinde iş dengesi, 5 maddesinde aile dengesi ölçülmüştür.

*İş yaşam dengesi ölçeği;* İş yaşam dengesi ölçeği için Netemeyer Boles ve Murrian (1996) tarafından geliştirilmiş olan iş aile ve aile iş çatışması ölçeklerinden faydalanılmıştır. İş yaşam dengesi ölçeği; iş yaşamı ve aile yaşamı olarak iki kısımdan oluşmaktadır. Oluşturulan ölçekte iş yaşamı için 10 madde aile yaşamı içinse 11 madde bulunmaktadır. Yapılan analizler sonrası iş yaşamı kısmından beş, aile yaşamı kısmından altı soru çıkarılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklere ait ifadeler Türkçeye orijinal dilinden araştırmacılar tarafından çevrilmiştir.

*Psikolojik sağlık ölçeği;* Ölçek, bireylerin psikolojik sağlamlığını ölçebilmek amacıyla Smith ve ark. (2008) tarafından geliştirilmiştir. KPSÖ, 5'li likert tipinde, 6 maddelik, öz bildirim tarzı bir ölçme aracıdır. Ölçekte bulunan ve tersten kodlanan maddeler çevrildikten sonra, alınan yüksek puanlar, yüksek psikolojik sağlamlığa işaret etmektedir. Ölçeğin geliştirilmesi ve geçerlik-güvenirlik çalışmaları dört farklı çalışma grubu üzerinde gerçekleştirilmiştir. Buna göre ilk iki grubu üniversite öğrencileri, sonraki iki grubu ise kalp ve fibromiyalji hastaları oluşturmuştur. Ölçeğin, yapı geçerliğini belirlemek üzere açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucu, 4 farklı örneklem grubu için sırasıyla, toplam varyansın % 61, % 61, % 57 ve % 67'sini açıklayan tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Ölçek maddelerine ilişkin faktör yükleri ise, .68 ile .91

arasında değişen değerlerde bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliği iç tutarlık ve test tekrar test yöntemleriyle hesaplanmıştır. Buna göre, iç tutarlık güvenilirlik katsayısı .80 ile .91 arasında değişen değerlerde bulunmuştur. Test tekrar test güvenilirlik katsayısı ise .62 ile .69 arasında bulunmuştur (Doğan 2015).

Birinci bölümde yer alan bu iki ölçekte 5’li Liket Tipi ölçeklerdir. Çok maddeli ölçeklerden en çok kullanılanlardan biri olan likert; maddelere gösterilen tepkilere verilen ağırlıkların (puanların) toplamından oluşan bir modeldir. Bu model uyarınca, ölçekte yer alan ifadeler “Hiç katılmıyorum” (1), “Az katılıyorum” (2), “Orta derecede katılıyorum” (3), “Katılıyorum” (4) ve “Tamamen katılıyorum” (5) değerine karşılık gelmektedir.

Anketin ikinci bölümünde ise anketi dolduran çalışanlara ait cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, gelir, işletmede çalışma saati, çalışılan işin statüsü, departman, sektörde ve işletmede çalışma süreleri ilişkin 14 soru yer almaktadır.

### **3.2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Büyüklüğü**

Araştırmanın evreni, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları 3 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinden oluşturmaktadır. Araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları, araştırma evrenin üzerinde tam sayım yapılmasına imkan vermediğinden örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın örneklemi ise, Nevşehir ilinde faaliyet gösteren 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarından meydana gelmektedir.

Anket formu Nevşehir ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerine 2018 yılı Ağustos ayında bırakılmış ve uzun bir süre içerisinde toplanmıştır. Örneklem büyüklüğüne ulaşabilmek adına otel işletmelerine 600 adet anket bırakılmış ancak 400 adet anket formu geri dönmüştür. Fakat anketlerden 36 tanesinde eksik veri olduğu için kullanımdan çıkarılmıştır. Anketlerin incelenmesi sonucu kullanılabilir anket sayısı 364 olarak belirlenmiş örneklem sayısına (375) böylece hemen hemen ulaşılmıştır.

Araştırma anket yöntemiyle konaklama işletmesinde faaliyet gösteren 3 4 ve 5 yıldızlı işletme çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırmanın örneklemini oluşturan kişiler rastlantısal seçilerek anket çalışmasında gönüllü olarak katılımları sağlanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları işletmenin statüsüne bakıldığında, büyük bir kısmını 5 yıldızlı (n=244; %66,10) otel işletmesi çalışanlarının oluşturduğu

görülmektedir. Aynı zamanda %21,70'nin (n=80) 4 yıldızlı otel işletmesi çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir.

#### 3.2.4. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu araştırma konaklama işletmelerinin çalışanlarına değinilmiş, çalışanların psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesi üzerindeki etkisi incelenmektedir. Başka bir deyişle, konaklama işletmesinde çalışanların var olan psikolojik dayanıklılık kapasitesinin iş yaşam dengesine olan etkisi bu araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Araştırma Nevşehir ilinde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan turizm işletme belgeli 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan iş görenler üzerinde uygulanarak sınırlandırılmıştır. Araştırmaya katılan çalışanların içten ve samimi cevaplar vermemiş olma ihtimalide bu araştırmanın sınırlılığı olarak değerlendirilebilir. Literatürde psikolojik dayanıklılık ve iş yaşam dengesi konularında çeşitli değişkenlerle ilgili birçok araştırma yazılmışken, bu iki kavram arasında etkiyi inceleyen araştırmalar oldukça sınırlıdır. Bu araştırmanın sınırlılığı olarak değerlendirilebilir.

#### 3.2.5. Araştırmanın Güvenilirliği ve Geçerlilik

Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek üzere Cronbach Alfa katsayısı dikkate alınmıştır. Güvenirlik katsayısı, 0 ile +1 arasında değişiklik gösterir. Güvenirlik katsayısının +1'e yakın değer alması güvenirliliğin yüksek olduğu, maddeler arasında iç tutarlılığın yüksek olduğu anlamına gelir ve istendiktir.

**Tablo 6:** Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
İş Yaşam Dengesi Boyutu; Aile Dengesi	,87	5
İş Yaşam Dengesinin Alt Boyutu; İş Dengesi	,90	5
Psikolojik Dayanıklılık	,74	6

İş yaşam dengesinin bir alt boyutu olan aile dengesi güvenilirlik katsayıları Tablo 6'da faktörün güvenilirliğinin  $\alpha=0,874$  ile yüksek bir güvenilirlik değeri vermektedir. Sağlıklı bir değerlendirme yapabilmek için faktördeki her bir sorunun bu katsayıya katkısının incelenmesi gerekir. Item-Total Statistics tablosunun Cronbach's Alpha if Item Deleted (Madde Silindiğinde Cronbach Alfa) sütunundaki değerlere bakılmıştır. 5 maddesinin silinmesi halinde ölçeğin güvenilirlik katsayısının  $\alpha=0,874$ 'den  $\alpha=0,856$ 'ya düşeceği

görülmeyecektir. Bu nedenle güvenilirlik katsayısının yüksek olması sebebiyle madde silinmesine gerek görülmemiştir.

İş yaşam dengesinin bir alt boyutu olan iş dengesinin güvenilirlik istatistikleri tablo 8’de faktörün güvenilirliğinin  $\alpha=0,900$  ile yüksek bir güvenilirlik değeri vermektedir. Ölçek maddelerinin madde geçerlik katsayısı olarak da bilinen madde toplam korelasyonları incelendiğinde sonuçlarına bakılmıştır. Bunun için Cronbach’s Alpha if Item Deleted (Madde Silindiğinde Cronbach Alfa) sütunundaki değerlere bakılmış ve 5 maddesinin silinmesi halinde ölçeğin güvenilirlik katsayısının  $\alpha=0,900$ ’den  $\alpha=0,888$ ’e düşeceği görülecektir. Bu nedenle güvenilirlik katsayısının yüksek olması sebebiyle madde silinmesine gerek görülmemiştir.

Psikolojik dayanıklılık güvenilirlik istatistikleri tablo 8’de faktörün güvenilirliğinin  $\alpha=0,743$  ile yüksek bir güvenilirlik değeri vermektedir. Ölçek maddelerinin madde geçerlik katsayısı olarak da bilinen madde toplam korelasyonları incelendiğinde Item-Total Statistics tablosunun Cronbach’s Alpha if Item Deleted (Madde Silindiğinde Cronbach Alfa) sütunundaki değerlere bakılmıştır. 6 maddesinin silinmesi halinde ölçeğin güvenilirlik katsayısının  $\alpha=0,743$ ’den  $\alpha=0,716$ ’ya düşeceği görülecektir. Bu nedenle güvenilirlik katsayısının yüksek olması sebebiyle madde silinmesine gerek görülmemiştir.

### 3.2.6. Değişkenlere Yönelik Faktör Analizi ve Normallik Testi

İstatistiksel olan araştırmada, testlerin uygulanabilmesi amacıyla dağılımın normal ya da normale yakın olmalıdır. Anlamlılık düzeyinde ( $p<0,05$ ) anlamlılık düzeyinden küçük olursa dağılımın normal olmadığını, ( $p>0,05$ ) anlamlılık düzeyinden büyük olursa dağılımın normal olduğu görülmektedir. Örneklemimiz 50 den fazla olduğu için *Shapiro wilk* sonuçlarına bakıyoruz.

**Tablo 7:** Psikolojik Dayanıklılık ve İş Yaşam Dengesi Ölçeklerinin Normallik Dağılımı

	Shapiro-Wilk		
	İstatistik	Serbestlik Derecesi (df)	Sig.
1. Psikolojik Dayanıklılık	,97	369	,00
2. İş dengesi	,96	369	,00
3. Aile dengesi	,93	369	,00

4.	İş yaşam dengesi	,97	369	,00
----	------------------	-----	-----	-----

df=Degree of Freedom (Serbestlik Derecesi)

Tablo 7’de sonuçlara göre anlamlılık düzeyinden küçük olduğu için dağılım normal olmadığı görülmektedir. Tablo incelediğinde yapılan normallik testi analiz sonucunda psikolojik dayanıklılık ve iş yaşam dengesi ve iş yaşam dengesinin alt boyutu olan; iş dengesi ve aile dengesi ölçeklerinden alınan ortalamalara göre dağılımlarının ( $p>,05$ ) anlamlı olduğu bir başka deyişle normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir.

Sosyal bilim alanında sadece normallik testi tablosuna bakarak verilerin normal dağılmadığını söylemek mümkün değildir. Bunun için Tabachnick ve Fidell, çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1,5 ile -1,5 değerleri arasında olduğu durumlarda dağılımın normal dağılım olarak gerçekleştiğini kabul etmektedirler. Araştırma sonucu elde edilen verilerin normal olup olmadığının belirlenmesi için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Araştırmada iş yaşam dengesi değerlendirmesiyle ilgili ölçek ifadelerinin çarpıklık (0,127) ve basıklık (0,253), psikolojik dayanıklılık ifadelerinin çarpıklık (0,127) ve basıklık (0,253) değerleri, iş yaşam dengesinin alt boyutu olan; iş dengesi ifadelerinin çarpıklık (0,127), basıklık (0,253) değerleri ve aile dengesi ifadelerinin çarpıklık (0,127), basıklık (0,253) değerleri +1,5 ile -1,5 değerleri içerisinde kabul edildiğinden, verilerin dağılımının normal dağılım olduğu söylenebilir. Çalışmada parametrik analizler kullanılmıştır.

#### *Faktör Analizi Sonuçları;*

Faktör analizi, birbirleri ile ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir diğer deyişle bir oluşumun nedenini açıkladıkları varsayılan değişkenleri (faktörleri/boyutları/bileşenleri) ortaya çıkarmak ve gerektiğinde adlandırmak amacıyla başvurulan bir yöntemler bütünüdür. Bu çerçevede, faktör analizi birçok değişkenin bir ya da birden çok başlık altında toplanıp toplanmadığı hakkında bilgi veren bir yöntemler bütünü olarak da tanımlanabilir. Korelasyon matrisindeki korelasyonların faktörleşmeyi sağlayacak bir yapıda; genellikle 0,30-0,90 arasında olması ve 0,30’un altındaki korelasyonların (fazla) olmaması arzu edilir. Çünkü değişkenler arasında düşünülmesi ilişkisi olduğunda bir faktörleşme ortaya çıkmayacaktır (Alpar, 2016).

Tablo 8’de anketin faktör yükleri tüm maddeler ile yapılan faktör analizi ilk döndürmesi sonuçları yer almaktadır. Bu tabloya göre 3 faktörlü bir yapı olduğunu göstermektedir. Faktör1; ‘iş dengesi faktörü’, Faktör2; ‘aile dengesi faktörü’, Faktör3; ‘psikolojik dayanıklılık faktörü’ olarak adlandırılmaktadır.

**Tablo 8:** Ölçeklerin Faktör Yükleri

	Bileşenler		
	1.	2.	3.
1. İş sorumluluklarım aile ve ev yaşantımı olumsuz etkiliyor.	,81		
2. İşimde geçirdiğim zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.	,86		
3. İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	,79		
4. İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	,79		
5. İş sorumluluklarım nedeniyle ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.	,77		
6. Ailemin gereksinimleri iş yaşamımı olumsuz olarak etkiliyor.		,68	
7. Ev yaşantımın gereksinimleri iş yaşamımı olumsuz olarak etkiliyor.		,80	
8. Aileme karşı sorumluluklarım nedeniyle işimle ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.		,82	
9. Aile yaşantım işe zamanında gitmek, günlük iş gereksinimleri yerine getirmek ve fazla mesaiye kalmak gibi işimle ilgili sorumluluklarımı olumsuz olarak etkiliyor.		,76	
10. Aile yaşantımın yarattığı gerginlik ve yük, işimle ilgili görevlerimi yapma becerimi olumsuz olarak etkiliyor.		,72	
11. Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toplarım.			,82
12. Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim.			,70
13. Stresli durumlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz.			,84
14. Kötü bir şeyler olduğunda bunu atlatmak benim için zordur.			,81
15. Zor zamanlarımı çok az sıkıntıyla atlattırım.			,83
16. Hayatımdaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmam uzun zaman alır.			,80

Bu analiz sonucunda özdeğeri (eigenvalue değeri) 1'in üzerinde olan 3 bileşen olduğu saptanmıştır. 1. bileşen bu ölçekle ölçülmeye çalışılan özelliğin %37,100'ünü açıklarken sırasıyla 2. bileşen %15,374'ünü, 3. bileşen %10,244'ünü açıklamaktadır. Toplamda bu ölçek, ölçülmeye çalışılan özelliğin %62,718'ini açıklayabilmektedir. 3 faktör toplam varyansın yaklaşık yarısından fazlasını açıklayabilmektedir.

### 3.3. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

#### 3.3.1. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın demografik bulgularına ait tanımlayıcı istatistikler Tablo 9'da özetlenmiştir.

**Tablo 9:** Değişkenlere ilişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler

	Sayı (n)	Yüzde (%)		Sayı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b> Bay Bayan	188 176	50,6 47,7	<b>Eşin Ücretli Çalışma Durumu</b>		
			Tam zamanlı	111	30,1
			Yarı zamanlı	26	7,0
			Çalışmıyor Emekli	79 5	21,4 1,4
<b>Yaş</b> 20 ve altı 21-30 31-40 41-50 51 ve üzeri	44 173 105 36 8	11,9 46,9 28,5 9,8 2,2	<b>Eşin Eğitim Durumu</b>		
			İlköğretim	45	12,2
			Lise	95	25,7
			Önlisans	6	1,6
			Lisans Lisansüstü	65 9	17,6 2,4
<b>Eğitim durumu</b> İlköğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü	74 130 51 87 21	20,1 35,2 13,8 23,6 5,7	<b>İşletmenin Statüsü</b>		
			5 Yıldızlı	244	66,1
			4 Yıldızlı	80	21,7
			3 Yıldız	28	7,6
<b>Medeni Durum</b> Evlü Bekar Toplam	184 181 365	49,9 49,1 98,9	<b>Görev Yapılan Departman</b>		
			Ön Büro	86	23,3
			Yiyecek İçecek	92	24,9
			House keeping	102	27,6
			Teknik	22	6,0
			Rezervasyon ve satış	13	3,5
			Muhasebe	22	6,0
			Yönetim	8	2,2
			Diğer	13	3,6
<b>Gelir</b> 2000'den az 2001-3000 3001-4000 4001-5000 5001-6000 6000'den fazla	253 54 17 11 6 6	68,6 14,6 4,6 3,0 1,6 1,6	<b>Sektörde çalışma süresi</b>		
			1 yıldan az	62	16,8
			1-5 yıl	135	36,6
			6-10 yıl	95	25,7
			11-15 yıl	45	12,2
			16-20 yıl	24	6,5
			21 yıl ve üzeri	8	2,2



<b>Haftalık Ev ve Ofis ile İlgili Çalışma Saati</b>			<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>		
48 saatten az	189	51,2	1 yıldan az	134	36,3
49-54	52	14,1	1-5 yıl	176	47,7
55-60	60	16,3	6-10 yıl	45	12,2
61-66	10	2,7	11-15 yıl	8	2,2
67-72	28	7,6	16-20 yıl	4	1,1
73-78	3	,8	Toplam	367	99,5
79-84	1	,3			
85 ve üstü	11	3,0			
<b>Mesai Dışı Çalışma Durumu</b>			<b>Bakmakla Yükümlü Olduğu Kişi Sayısı</b>		
Hafta sonu evde çalışıyor	30	8,1	1 kişi	44	11,9
Hafta sonu iş yerinde çalışıyor	41	11,1	2 kişi	79	21,4
Akşamları evde çalışıyor	26	7,0	3 kişi	69	18,7
Akşamları iş yerinde çalışıyor	25	6,8	4 ve üstü	43	11,7
Çalışıyor	241	65,3	Yok	130	35,2
Çalışmıyor	364	98,6			

Konaklama işletmesinde çalışanların cinsiyet durumuna verilen anket cevapları üzerine istatistiki sonuçlar; kadın çalışan kişi sayısı %47,7'si 176 kişi, erkek çalışanların kişi sayısı %50,9'u ile 188 kişi olduğuna ulaşılmaktadır.

Konaklama işletmesinde çalışanların yaş seviyelerine verilen anket cevapları üzerine istatistiki sonuçlar; 20 ve altı yaşa sahip %11,9'u 44 kişi, 21 - 30 yaş arası olanlar %46,9'u 173 kişi, 31 - 40 yaş arası olanlar 173 kişi, 31 – 40 yaş arası olanlar 105 kişi, 41 – 50 yaş arası olanlar 36 kişi, 51 ve üzeri yaşa sahip olanlar 8 kişidir.

Konaklama işletmesinde çalışanların eğitim seviyelerine verilen anket cevapları üzerine istatistiki sonuçlar; %20,10'u 74 kişi ilköğretim eğitim seviyesine, %35,20'si 1300 kişi lise eğitim seviyesine, %13,80'i 51 kişi önlisans eğitim seviyesine, %23,60'ı 87 kişi lisans düzeyi eğitim seviyesine, %5,70'i 21 kişi lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir.

Konaklama işletmesinde çalışanların medeni durumuna verilen anket cevapları üzerine istatistiki sonuçlar; 184 kişiden %49,90'ı evli olduğu, 181 kişiden %49,1'i bekâr olduğu görülmüştür.

Konaklama işletmesinde çalışanların gelir durumuna verilen anket cevapları üzerine istatistiki sonuçlar; 2000'den az gelire sahip %68,6'sı 253 kişi, 2001 ile 3000 arası gelire sahip %14,6'sı 54 kişi, 3001 ile 4000 arası gelire sahip %4,6'sı 17 kişi, 4001 ile 5000 arası gelire sahip %3'ü 11 kişi, 5001 ile 6000 arası gelir sahip %1,6'sı 6 kişi, 6000 den az gelire sahip %1,6'sı ile 6 kişidir.

Konaklama işletmesinde çalışanların haftalık ev ve ofis ile ilgili çalışma saatlerine ilişkin istatistiki bilgiler tablo'da verilmiştir. 369 kişi üzerinde yapılan anket sonuçlarına göre, 48 saatten az çalışanların %51,2'si 189 kişi, 49 ile 52 saat arası çalışanların %14,1'i 52 kişi, 55 ile 60 saat arası çalışanların %16,3'ü 60 kişi, 61 ile 66 saat arası çalışanların %2,7'si 10 kişi, 67 ile 72 saat arası çalışanların %7,6'sı 28 kişi, 73 saatten fazla çalışanların %4,1'i 15 kişi olduğu bulunmuştur.

Konaklama işletmesinde çalışanların mesai dışı çalışma durumuna verilen anket cevapları üzerine istatistiki sonuçlar; 'Haftasonu evde çalışıyorum' cevabı verenlerin %8,1'i 30 kişi, 'Haftasonu işyerinde çalışıyorum' cevabı verenlerin %11,1'i 41 kişi, 'Akşamları evde çalışıyorum' cevabı verenlerin %7'si 26 kişi, 'Akşamları işyerinde çalışıyorum' cevabı verenlerin %6,8'i 25 kişi, 'Çalışmıyorum' cevabı verenlerin %65,3'ü 241 kişi olduğu ortaya çıkmıştır.

Konaklama işletmesinde çalışanların bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı sorusuna verilen anket cevapları üzerine istatistiki sonuçları gösterilmiştir. Bir kişi cevabı verenlerin %11,9'u 44 kişi, iki kişi cevabı verenlerin %21,4'ü 79 kişi, üç kişi cevabı verenlerin %18,7'si 69 kişi, dört ve üstü kişi cevabı verenlerin %11,7'si 43 kişi, bakmakla yükümlü olmadığı %35,2'si 130 kişi gösterilmiştir.

Konaklama işletmesinde çalışanların eşinin ücretli çalışma durumuna verilen anket cevapları üzerine istatistiki sonuçları gösterilmiştir. Tam zamanlı çalışanların %30,1'i 111 kişi, yarı zamanlı çalışanların %7'si 26 kişi, çalışmıyor olanların %21,4'ü 79 kişi, emekli olanların %1,4'ü 5 kişidir.

Konaklama işletmesinde çalışanların eşin eğitim durumuna verilen anket cevapları üzerine istatistiki sonuçları gösterilmiştir. Eşin ilkökul eğitim düzeyine sahip olanların %12,20'si 45 kişi, eşin lise eğitim düzeyine sahip olanların % 25,70'i 95 kişi, eşin önlisans eğitim düzeyine sahip olanların % 1,60 'ı 6 kişi, eşin lisans eğitim düzeyine sahip olanların % 17,60'ı 65 kişi, eşin lisansüstü eğitim düzeyine sahip olanların %2,40'ı 9 kişidir.

Konaklama işletmesinde çalışanların işletmenin statüsüne verilen anket cevapları üzerine istatistiki sonuçları gösterilmiştir. Çalışanların 5 yıldızlı konaklama tesisinde %66,10'ı

244 kişi,4 yıldızlı konaklama tesisinde %21,70'i 80 kişi, 3 yıldızlı konaklama tesisinde %7,60'ı 28 kişidir.

Konaklama işletmesinde çalışanların görev yaptığı departmana verilen anket cevapları üzerine istatistiki sonuçları gösterilmiştir. Bu sonuçlara göre, önbüro'da görev yapan %23,30'u 86 kişi, yiyecek ve içecek'de görev yapan %24,90'ı 92 kişi, house keeping'de görev yapan %27,60'ı 102 kişi, teknik servis de görev yapan % 6,0'ı 22 kişi, rezervasyon ve satış da görev yapan %3,50' si 13 kişi, muhasebede görev yapan %6,0'ı 22 kişi, yönetimde görev yapan %2,20'si 8 kişi, diğerleri % 3,6'sı 13 kişi olarak bulunmuştur.

Konaklama işletmesinde çalışanların turizmde çalışma süresine verilen anket cevapları üzerine istatistik sonuçlar gösterilmiştir. Turizmde çalışma süresi 1 yıldan az olanlar %16,8'i ile 62 kişi, 1 ile 5 yıl arası çalışanlar %36,3'ü 134 kişi, 6 ile 10 yıl arası çalışanlar %25,7'si ile 95 kişi, 11 ile 15 yıl arası çalışanlar %12,2'si 45 kişi, 16 ile 20 yıl arası çalışanlar %6,5'i 24 kişi, 21 yıl ve üzeri çalışanlar %2,2'si 8 kişi olduğu görülmüştür.

Konaklama işletmesinde çalışanların turizm de çalışma süresine verilen anket cevapları üzerine istatistiki sonuçlar gösterilmiştir.1 yıldan az üre çalışan %36,30'u 134 kişi, 1-5 yıl arasında çalışan %47,70'i 176 kişi,6-10 yıl arası çalışan %12,20'si 45 kişi,11-15 yıl çalışan %2,20'si 8 kişi,16-20 yıl arası çalışan %1,10'u 4 kişidir.

### **3.3.2. Değişkenlere İlişkin Genel Ortalamalar**

#### **3.3.2.1. İş ve Yaşam Dengesine İlişkin Genel Ortalamalar**

İş yaşam dengesinin iş dengesi ve aile dengesine yönelik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 10'da gösterilmiştir.

İş yaşam dengesinin iş dengesi boyutuna ilişkin çalışanların vermiş oldukları yanıtlara bakıldığında orta düzeyde ortalamalar ile karşılaşılmaktadır (genel ortalama: 3,18; standart sapma: 1,15). Araştırmanın ortalama sonuçları, çalışanlar iş sorumlulukları nedeniyle ailesiyle ilgili planlarını değiştirmek zorunda kaldığını ifade etmektedir (ortalama: 2,95). Konaklama işletmesinde çalışanların iş sorumluluklarının fazla olduğunu ailesiyle ilgili planlarını etkilediği söylenebilir. Bu boyutta yer alan diğer ifadelerin ortamların yaklaşık olarak yakın değerler almıştır. Konaklama işletmesinde

çalışanların işinin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamadığını ifade etmektedir (ortalama: 3,11).

İş yaşam dengesini oluşturan diğer bir boyut ise aile dengesidir. İş yaşam dengesinin aile dengesi boyutuna ilişkin çalışanların vermiş olduğu cevaplara bakıldığında yüksek düzeyde ortalamalar ile karşılaşılmaktadır. İş yaşam dengesinin aile boyutunun genel ortalaması 3,72dir. Standart sapması: 1,03 olarak bulunmuştur. Araştırmanın ortalama sonuçlarına bakıldığında en yüksek ortalama değerini alan cevap, çalışanların ailesine karşı sorumlulukları nedeniyle işiyle ilgili yapmak istediği şeyleri yapabildiğini ifade etmektedir (ortalama: 3,82). Çalışanların aile yaşantısının yarattığı gerginlik ve yük, işiyle ilgili görevlerini yapma becerini olumsuz olarak etkilemediği ifade edilmiştir (ortalama: 3,78). Diğer ifadelerin aritmetik ortamlarına bakıldığında ortalama sonuçlarının yüksek olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında, çalışanların aile dengelerinin dengede olduğu söylenebilir.

**Tablo 10:** İş ve Yaşam Dengesine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Sayı (n)	Ortalama	Std. Sapma
<b>İş Dengesi</b>	369	3,18	1,15
1. İş sorumluluklarım aile ve ev yaşantımı olumsuz etkiliyor.		3,37	1,44
2. İşimde geçirdiğim zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.		3,24	1,31
3. İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.		3,11	1,35
4. İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.		3,25	1,39
5. İş sorumluluklarım nedeniyle ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.		2,95	1,37
<b>Aile Dengesi</b>	369	3,72	1,03
6. Ailemin gereksinimleri iş yaşamımı olumsuz olarak etkiliyor.		3,65	1,29
7. Ev yaşantımın gereksinimleri iş yaşamımı olumsuz olarak etkiliyor.		3,82	1,21
8. Aileme karşı sorumluluklarım nedeniyle işimle ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.		3,75	1,26
9. Aile yaşantım işe zamanında gitmek, günlük iş gereklerini yerine getirmek ve fazla mesaiye kalmak gibi işimle ilgili sorumluluklarımı olumsuz olarak etkiliyor.		3,65	1,32
10. Aile yaşantımın yarattığı gerginlik ve yük, işimle ilgili görevlerimi yapma becerimi olumsuz olarak etkiliyor.		3,78	1,27

Notlar: (i)  $n=369$ , (ii) ölçekte 1= Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. (iii) İşve yaşam dengesi ölçeğindeki 10 ifade ters kodlanmıştır.

### 3.3.2.2. Psikolojik Dayanıklılığa İlişkin Genel Ortalamalar

Psikolojik dayanıklılığa ilişkin ortalamalar ve standart sapma değerleri Tablo 13'te verilmiştir. Araştırma bulgularına göre, psikolojik dayanıklılık değerleri ölçekte orta değerler almıştır. Psikolojik dayanıklılığın genel ortalama değeri 3,22 ve standart sapması 0.88 olarak bulunmuştur. Çalışanların zor zamanlarını az sıkıntıyla atlattığı ortalama sonuçlarında görülmektedir (ortalama: 2,92). Kötü bir şeyler olduğu zaman bunu atlamanın kolay olduğunu (ortalama: 3,41), hayatlarındaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmalarının uzun zaman almadıkları (ortalama: 3,41) ve stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekmediklerini (ortalama: 3,40) görülmüştür. Araştırmanın ortalama sonuçlarına göre çalışanların psikolojik olarak dayanıklılıklarının çok yüksek düzeyde olmadığını söylenebilir.

**Tablo 11:** Psikolojik Dayanıklılık Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Sayı (n)	Ortalama	Std. Sapma
<b>Psikolojik Dayanıklılık</b>	369	3,22	0,88
1. Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toplarım.		3,14	1,32
2. Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim.		3,40	1,33
3. Stresli durumlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz.		3,11	1,40
4. Kötü bir şeyler olduğunda bunu atlattık benim için zordur.		3,41	1,34
5. Zor zamanlarımı çok az sıkıntıyla atlattım.		2,92	1,32
6. Hayatımdaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmam uzun zaman alır.		3,41	1,36

Notlar: (i)  $n=343$ , (ii) ölçekte 1= Kesinlikle Katılmıyorum ve 5= Kesinlikle Katılıyorum anlamındadır. (iii) Ölçekteki 2. 4. ve 6. ifadeler ters kodlanmıştır.

### 3.3.3. Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon analizi, aralık ve rasyo seviyesinde ölçülmüş iki değişken arasındaki ilişkinin veya bağımlılığın şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniğidir. Korelasyon analizinde ölçülmeye çalışılan ilişki, değişkenler arasındaki ilişkinin doğrusal (lineer) olan kısmı ile ilgilidir. Korelasyon katsayısı  $r$  ile gösterilir ve iki değişken arasındaki ilişkinin ölçüsü -1 ile +1 arasında katsayı değerleri alır. Katsayının +1 olması iki değişken

arasında mükemmel bir doğrusal ilişkinin (x değeri bir birim artarken, y değeri de bir birim artmaktadır) olduğunu gösterirken, katsayının -1 olması ise değişkenler arası mükemmel bir ilişkinin olduğu ve bu ilişkinin yönünün ters olduğu (x değeri artarken y değeri azalmaktadır) anlamına gelmektedir. Katsayının sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında herhangi bir açık/görülebilir bir ilişkinin olmadığı anlamına gelmektedir (Altunışık vd, 2012).

**Tablo 12:** Değişkenlerarası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

	(1)	(2)	(3)	(4)
Aile Dengesi (1)	1			
İş Dengesi (2)	,548**	1		
Psikolojik Dayanıklılık (3)	,295**	,184**	1	
İş Yaşam Dengesi (4)	,864**	,895**	,267**	1

Tablo 14'te yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçlarına göre, Psikolojik Dayanıklılık ile İş Yaşam Dengesi Arasında %95 güven aralığında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir ( $r=0,267$ ;  $p<0,05$ ). İş yaşam dengesinin iki alt boyutundan birisi olan iş dengesi ile psikolojik dayanıklılık arasında %95 güven aralığında ( $r=0,184$ ;  $p<0,05$ ) düşük düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu bulunmuştur. Öte yandan İş yaşam dengesinin alt boyutundan diğeri olan ai

le dengesi ile psikolojik dayanıklılık arasında %95 güven aralığında ( $r=0,295$ ;  $p<0,05$ ) orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş dengesi ile aile dengesi arasındaki ilişkiye bakıldığında ( $r=0,548$ ;  $p<0,05$ ) orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İş yaşam dengesinin iş dengesi arasındaki ilişkiye bakıldığında ( $r=0,895$ ;  $p<0,05$ ) yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İş yaşam dengesinin aile dengesi arasındaki ilişki incelendiğinde ( $r=0,864$ ;  $p<0,05$ ) yüksek düzeyde bir ilişki bulunmuştur.

### 3.3.4. Değişkenlerarası ilişkilere Yönelik Uygulananan Regresyon Analizi Sonuçları ve Hipotez Testleri

Konaklama işletmelerinde çalışanların psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesi üzerindeki etkisini test etmek amacıyla regresyon analizi yapılacak ve psikolojik dayanıklılığı iş yaşam dengesine etkisini ölçmek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizinin sonucunda psikolojik dayanıklılık ile iş yaşam dengesi arasında bir ilişki olup olmadığını belirlemesi yapılacaktır.

Regresyon analizi, bağımlı bir değişken ile bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu varsayılan bağımsız değişken(ler)e olan etkisinin matematiksel bir model ile açıklanmasıdır (Ural ve Kılıç, 2013).

**Tablo 13:** Psikolojik Dayanıklılığın İş Yaşam Dengesine Etkisi

PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK				
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	BETA	Std. Error	T	SİG. (P)
İş Yaşam Dengesi	0,267	0,046	5,309	0,00
F	12,938			
R	0,310			
R <sup>2</sup>	,096			
Durbin-Watson	1,752			
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır				

Tablo 15'te psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesine etkisinin istatistiki sonuçları verilmiştir. Yapılan analizler sonucunda; psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesine etkisi uygulanan regresyon analizi istatistiki açıdan anlamlı bulunmuştur (F=12.938; p=0,00<0,05). Model iş yaşam dengesinin değişimini %9,6 (R<sup>2</sup>)'sini açıklamaktadır. Psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesine olan etkisinin doğrusal ve pozitif yönlü olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Yani konaklama işletmeleri çalışanlarının psikolojik dayanıklılığı düzeyleri arttıkça iş yaşam dengeleri artmaktadır. Buna göre psikolojik dayanıklılık puanı 1 birim arttığında iş yaşam dengesi puanının 0,267(Beta) kadar artacağını söylemek mümkündür. Böylece H<sub>1</sub> hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli belirlenen hipotezi destekler niteliktedir.

**Tablo 14:** Psikolojik Dayanıklılığın İş Dengesine Etkisi

<b>PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK</b>				
<b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER</b>	<b>BETA</b>	<b>Std. Error</b>	<b>T</b>	<b>SİG. (P)</b>
İş Dengesi	0,141	0,039	3,590	0,00
<b>F</b>	12,890			
<b>R</b>	0,184			
<b>R<sup>2</sup></b>	0,034			
<b>Durbin-Watson</b>	1,802			
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır				

Tablo 16’da yapılan analizler sonucunda; psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesine etkisinin alt boyutu olan iş dengesine uygulanan regresyon analizi istatistiki açıdan anlamlı bulunmuştur (F=12.890; p=0,00<0,05). Model iş yaşam dengesinin değişimini %3,4 (R<sub>2</sub>)’sini açıklamaktadır. Bir diğer ifade ile psikolojik dayanıklılığın iş dengesindeki değişimin %3,4’ünü açıklamaktadır. Böylece H<sub>1a</sub> hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli belirlenen hipotezi destekler niteliktedir.

**Tablo 15:** Psikolojik Dayanıklılığın Aile Dengesine Etkisi

<b>PSİKOLOJİK DAYANIKLILIK</b>				
<b>BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER</b>	<b>BETA</b>	<b>Std. Error</b>	<b>T</b>	<b>SİG. (P)</b>
Aile Dengesi	0,295	0,043	5,915	0,00
<b>F</b>	34,984			
<b>R</b>	0,295			
<b>R<sup>2</sup></b>	0,087			
<b>Durbin-Watson</b>	1,767			
* Değer 0,05 düzeyinde anlamlıdır ** Değer 0,01 düzeyinde anlamlıdır				

Tablo 17’de yapılan analizler sonucunda; psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesine etkisinin alt boyutu olan aile dengesine uygulanan regresyon analizi istatistiki açıdan anlamlı bulunmuştur (F=34.984; p=0,00<0,05). Model iş yaşam dengesinin değişimini %8,7 (R<sub>2</sub>)’sini açıklamaktadır. Bir diğer ifade ile psikolojik dayanıklılığın aile dengesindeki değişimin %8,7’ini açıklamaktadır. Böylece H<sub>1b</sub> hipotezini test etmek amacıyla oluşturulan regresyon modeli belirlenen hipotezi destekler niteliktedir.

Yapılan analizler sonrasında ‘psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.’ araştırmada elde edilen birincil verilerin sonuçlarına göre H<sub>1</sub> hipotezi



kabul edilmiştir. İki alt hipotezimizden ‘psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesinin bir alt boyutu olan iş dengesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.’ araştırma sonuçlarına göre  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir. Diğer alt hipotezimiz ‘psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesinin bir alt boyutu olan yaşam dengesi üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.’ araştırma sonuçlarına göre  $H_{1b}$  hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Psikolojik dayanıklılık kavramı kişilerin ruhsal durumunda bir bozulma meydana geldiği zaman durumun üstesinden gelmeleri halidir. Psikolojik olarak dayanıklı olmayan bireyler olaylara negatif yönden bakması, karamsar olması ve mutsuz olmaları gibi belli başlı sorunlar yaşarlar. Bu kişilerin ruhsal olarak hayatlarında bozulma yaşamasına, mutsuz olmasına, yaşamdan zevk almaması gibi olumsuz durumlar yaşamalarına neden olmaktadır. Kişilerin ruh hallerinde meydana gelen bu çöküş sürecinden önce, çeşitli araştırmacılar tarafından, nelerin yapılabileceği belirlenmeye çalışılmıştır. Bazı araştırmacılar bu durumun sebebine odaklanmış ve birtakım ampirik çalışmalar yürütmüştür.

Diğer temel etkenlerden bir diğeri ise iş ve yaşam dengesidir. Kişiler sağlıklı bir hayat yaşayabilmesi için bu iki kavramı denge de tutmaları gerekmektedir. Her insanın karşılaçağı negatif olaylar bulunmaktadır. Örneğin, ölüm, kriz, boşanma gibi negatif olaylar dengenin sürekli sabit ilerlemeyeceğinin bir göstergesidir. Kişiler bu dengeyi koruyamadıkları zaman hayatlarında baskı hissedeceklerdir. Bu baskı iş ve yaşam arasındaki dengeyi sarsacaktır. Kişiler bu dengeyi korumak için kendilerinde var olan psikolojik dayanıklılık kapasitesinin farkına varmalılar ya da bu kapasiteyi geliştirmelilerdir. Olumsuz durumları fırsata çeviren, yaşanan olayları olumlu tarafla değerlendiren ve geçmişte yaşadığı zorlukların üstesinden geldiğini hatırlayarak tekrardan buna dayanıklılık gösteren kişiler, iş ve yaşam arasındaki dengeyi daha kolay sağlayabilirler.

Bu araştırmanın çıkış noktası, psikolojik dayanıklılık ile iş yaşam dengesi arasında olumlu yönde bir ilişkinin olma ihtimalini sezgisel olarak hissetmemizdir. Çalışma saatlerinin uzun olması, personel devir oranının yüksek olması, olumsuz çalışma koşullarının yaşandığı konaklama işletmeleri çalışanları üzerinde araştırılmaya çalışılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bilgiler, araştırmaya katılan konaklama işletmeleri çalışanlarının psikolojik dayanıklılığa ilişkin ifadelerine verdikleri cevaplar incelendiğinde orta derecede ortalama sonuçları ile karşılaştığı tespit edilmiştir. Konaklama işletmeleri çalışanlarının problem karşısında sergiledikleri tutum, davranış ve düşüncelerinin dayanıklılık göstermediği söylenebilir. Psikolojik dayanıklılık konusunun işletmelerde

hayata geçirilmeli ve çalışanların psikolojik dayanıklılık faktörünü destekler nitelikli eğitimler alması sağlanmalıdır. Çalışanların problemler karşısında daha dayanıklı olmasını, her yeni bir problem karşısında dayanıklılık göstermesi gerekmektedir. Çalışanlar daha önceden olumsuz tepki verdiği durumlara karşı, edindiği tecrübeler ile sakin kalarak çözüm noktası aramalıdır. Bu durum, konaklama işletmeleri çalışanlarının psikolojik dayanıklılık seviyelerinin eğitimler ile desteklenmesi ve geliştirilmesi sağlanabilir.

Diğer önemli bir etken de sosyal destektir. Çalışanların hayatta sağlıklı destekleyicilerinin olması, dayanıklılığın artırılmasını sağlamaktadır. Güngörmüş, Okanlu ve Kocabeyoğlu (2015) tarafından, öğrencilerin psikolojik dayanıklılık ve sosyal destek düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Aileden ve arkadaştan algılanan sosyal destek istatistiksel olarak pozitif yönde güçlü bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Terzi (2008) makalesinde öğrencilerin psikolojik dayanıklılık ile sosyal destek algıları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmasında sosyal destek algıları yüksek olan öğrencilerin psikolojik dayanıklılığının da yüksek olduğunu söylemiştir. Bu araştırma bulguları, sosyal desteğin psikolojik dayanıklılığı arttırdığını göstermektedir. Sosyal destek konusuna işletmelerde ve örgütlerde daha fazla önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre, iş dengesi ile yaşam dengesi arasındaki ortalamaların farklı olduğu görülmüştür. Bu farklılığın nedeni, çalışanların aile problemlerinin üstesinden daha kolay gelmeleridir. İş hayatında yaşanan problemler ise çalışanın daha zor üstesinden geldiğini ve iş dengesi konusunda zorluk yaşadığını göstermiştir. Korkmaz ve Erdoğan (2014) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların aile yaşamlarındaki sıkıntılarını işlerine yansıtmadıklarını düşündükleri ancak iş yaşamındaki sıkıntılarının iş yaşamındaki dengelerini etkilediğini söylemişlerdir. Araştırma sonucuna bakıldığında bu sonuç araştırmamızı destekler niteliktedir. Ortalamalar arasında ki farkın, iş hayatında alt üst engelinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Araştırma sonucuna göre aile hayatında dengenin düzenlenmesi, iş hayatındaki dengenin düzenlenmesinde daha elverişli bir durum olduğu tespit edilmiştir. İş hayatındaki dengenin düzeltilmesi çalışanın işletme içinde iletişimine, fikirlerine ve düşüncelerine önem verilmesi ile sağlanabilir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, konaklama işletmesinde çalışanların mesai dışı çalışmıyor seçeneğine verdiği cevapların yüksek olduğu bulunmuştur. Bu durumun sebepleri, yorucu bir iş olması, ikinci bir iş engeli ve eşin çalışma durumundan kaynaklandığı söylenebilir. Araştırma bulgularına göre, konaklama işletmelerinde çalışanların, mesai dışında çalışmadığı tespit edilmiştir. İş kanununa göre işçinin, ikinci bir işte çalışması engel değildir. Ama çalışanın kurumuyla yaptığı iş sözleşmesinde ikinci bir işte çalışması yasaklanmış olabilir. İşçinin ilk işinin verimini düşürecek, iş sağlığını ve güvenliği açısından risk doğurabilecek işlerde ikinci iş olarak çalışamaz. (www.isdunyasi.com, 2019). Konaklama işletmesi çalışanlarının mesai dışı çalışmaması ikinci iş engelinden kaynaklı olduğu söylenebilir. Araştırmadan elde edilen bir diğer bulgu ise gelir düzeyinin düşük olmasıdır. Gelir düzeyi düşüklüğü, eşlerin çalışma hayatına girmesinin nedenlerinden biri olduğu düşünülmektedir. Araştırma sonucuna göre, eşin ücretli çalışma durumu ile tutarlılık göstermektedir. İkinci iş engeli, eşlerin çalışma hayatına girmesine neden olduğu söylenebilir. Özetle, gelir düzeyi ve ikinci iş engeli çalışan eşlerinin çalışma hayatına girmesine neden olmuş olabilir.

Araştırma kapsamında, yapılan uluslararası çalışmalara bakıldığı zaman psikolojik dayanıklılık ve iş yaşam dengesi konularının farklı boyutlarda ele alındığı görülmüştür. Yapılan çalışmalarda, psikolojik dayanıklılık ve iş yaşam dengesi konularının ayrı ayrı çalışıldığı görülmektedir. Bu konuların birlikte ele alındığı çok az sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Bu yüzden bu iki konunun turizm alanında çalışılmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca elde edilen sonuçlar da işletmelerin bu konularda yaşadıkları sorunların çözümlenmesi açısından ulusal literatüre ve turizm alanına bir kaynak niteliğinde olabilir.

Araştırma kapsamında, yapılan korelasyon analizi sonucu elde edilen bulguları desteklemek ve araştırma dahilinde daha önce belirlenen hipotezleri test etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Elde edilen bilgiler ışığında, belirlenen hipotezlerin ne ölçüde desteklendiği ortaya konulmuştur.

Psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesine olan etkisini incelemek amacıyla, araştırma dâhilinde H<sub>1</sub>, H<sub>11</sub>, H<sub>12</sub> hipotezleri geliştirilmiştir. Geliştirilen ilk araştırma hipotezi psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesi üzerindeki etkisini test etmeyi amaçlamaktadır.

Yapılan analizler sonucunda hipotezlerin desteklendiği görülmektedir. Konaklama işletmelerinde çalışanların psikolojik dayanıklılığının artması iş dengesinin artmasına etki etmektedir. Araştırmadan elde edilen sonuca göre, konaklama işletmelerinde psikolojik dayanıklı bireylerin %9,6'sının iş yaşam dengesine pozitif bir etki ettiği görülmektedir. Bunun nedeni, çalışanların psikolojik dayanıklılık seviyelerindeki artışları iş ve yaşam dengesinin dengelenmesini sağlamaktadır. Miyoung Carol (2014) yapılan çalışmada psikolojik dayanıklılık ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkinin olduğu ve birbirlerini etkilediğini söylemiştir. Riley (2012) yapmış olduğu çalışmada psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesini etkilediği tespit etmiştir.

Literatür incelenildiğinde psikolojik dayanıklılık ile iş yaşam dengesinin birlikte incelendiği araştırmaya az rastlanılmıştır. Sosyal destek, iyi oluş, başa çıkma, hayatın anlam algısı, örgütsel bağlılık, iş tatmini, yaşam tatmini, psikolojik güçlendirme gibi konular açısından incelendiği araştırmalara rastlanılmıştır. Araştırma bulgularımız ile benzerlik gösteren araştırmalara bakılmıştır. Bu araştırmalar; Ülker Tümlü ve Recepoğlu (2013) psikolojik dayanıklılık ile yaşam doyumu arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır. Alkan (2014) tarafından yapılan araştırmada, yaşam doyumunun arttıkça psikolojik dayanıklılığın artacağını söylemiştir. Kaba ve Keklik (2016) yaptıkları araştırmada, psikolojik düzeyi yüksek olan öğrencilerin üniversite yaşamına uyum düzeyinin yüksek olduğu sonucuna varmışlardır. Yıldırım Usta (2018) yaptığı çalışmada, inancın psikolojik dayanıklılığı artırmada önem derecesi düzeyi arttıkça, hayatın anlam algısı düzeylerinin de arttığını söylemiştir. Özdevecioğlu (2003) tarafından yaptığı çalışmada, iş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yaşam tatmini arttıkça iş tatmini artmakta olduğunu söylemiştir. Asarkaya ve Erdoğan (2014) psikolojik güçlendirmenin iş ve yaşam dengesini etkilediğini ortaya koymuşlardır.

Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuca göre, konaklama işletmeleri çalışanlarının psikolojik dayanıklılığın artması iş yaşam dengesinin alt boyutu olan iş dengesinin % 3,4'üne pozitif yönde etki etmektedir. Bu durum göstermektedir ki, çalışanların psikolojik dayanıklılığının artması iş dengesinde bir artışa neden olacaktır. Araştırmadan elde edilen bir diğer sonuç, konaklama işletmeleri çalışanlarının psikolojik dayanıklılığının artması iş yaşam dengesinin alt boyutu olan aile dengesinin %8,7'si pozitif yönde artmasına etki etmektedir. Böylece çalışanın psikolojik dayanıklılığı arttıkça aile dengesi de artmaktadır.

Bu araştırmalardan elde edilen bulgulara dayalı varılan sonuçlara göre yöneticiler için psikolojik dayanıklılık ve iş yaşam dengesi konularının daha yakından incelenmesi gerektiği hususuna vurgu yapılmaktadır.

Mesaiye kalma durumu, antrak sistemiyle çalışma, çocuk bakımı, yaşı bakımı, yüksek tempoda çalışma gibi nedenlerden dolayı iş ve yaşam arasında denge problemi olabilir. Konaklama işletmesinde çalışanların, çalışma hayatındaki görevleri zor olduğu için boş vaktini aktivitelere katılma, kendine zaman ayırma, çocuklarıyla ilgilenme gibi seçeneklere vaktini ayıramıyor. Çalışanların her birinin farklı bir hayat sürdürmesi ve farklı problemlerinin olması işletmeler tarafından incelenerek her çalışana özel esnek çalışma programları oluşturmasıyla çalışanlar desteklenebilir.

Personel alımlarında ve seçimlerinde psikolojik dayanıklılık faktörünün yeterli düzeyde dikkate alınmadığı görülmektedir. Yetişmiş ve kalifiye eleman alımına önem verilmiştir. Diğer yandan, insan kaynakların personel alımlarında çalışanlarda psikolojik dayanıklılık özelliğine de ilgi göstermelidir. Gelişen dünya da işletmelerin ani değişimlere, krizlere, afetlere karşı dayanıklı yapılar oluşturması gerekmektedir. Yöneticiler çalışanlarını psikolojik dayanıklı bireyler haline getirmelilerdir. Bu durum hem işletmenin güçlenmesini sağlayacak hem de çalışanın iş ve yaşam arasındaki dengesini sağlamış olacaktır. Yöneticiler bu durumun farkında olarak kendilerini geliştirmeleri gerekir. Psikolojik olarak dayanıklı bir işletmenin çeşitli problemler karşısında çözüm bulması, ani değişiklere karşı cevap vermesi, çevresinde olup bitenleri karşı izleyici konumunda olması, problemlere karşı çözümler geliştirmesi, destekleyici olmasına neden olacaktır.

Fletcher ve Sarkar (2013), psikolojik dayanıklılığın geliştirici yolları toplumlar için hem çevresel hem de kişisel olarak sağlanmalı gerektiği hususuna vurgu yapmaktadır. Örneğin gençler için mentorluk programları ve yaşlılar için sosyal gruplar oluşturulmalıdır. Mentorluk programları ile çalışanların tecrübe sahip kişilerle sohbet etme fırsatı yaratılmalıdır. Çalışanların mentor kişinin tecrübelerini paylaşmasıyla tecrübe elde etmesi sağlanır. Mentorluk dayanıklılığın artırılmasında geliştirici bir faktör olabilir. Yaşlılar için sosyal gruplar yaratılması sağlanabilir. Sosyal grupların oluşturulmasıyla yaşlı bakımı sağlanabilir.

Konaklama işletmelerinde 3 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışma politikalarının 9 saat çalışma şartlarının olması; diğer turizm işletmelerinde ise acenteler, butik oteller gibi işletmelerde 12 saat çalışma şartlarının olması bu durumun çalışmamızda konaklama işletmelerinin belli başlı durumlarına göre incelediğini ve problem yaşayan kesime ulaşılmamış olabildiğini dile getirmektedir. 3, 4 ve 5 yıldızlı otellere göre çalışma saatlerinin 12 saat olması, çalışan sayısının az olması nedeniyle iş yükümlülüklerinin fazla olması çalışanların iş ve yaşam dengesi problemi yaşamasına neden olabilir.

Turizm’de Konaklama İşletmeleri dış faktörlerden diğer işletmelere göre daha çabuk etkilenmektedir. Kriz durumu, savaş durumu, ekonomik sebepler, uluslararası ilişkiler, siyasi sebepler diğer ülkelerden gelen turistlerin çekilmesine sebep olabilir. Bu durumu yaşayan işletmelerde en çok çalışanlar etkilenmektedir. Psikolojik dayanıklılık faktörü çalışanların güçlenmesine, işletmeye bağlanmasına, işletme içinde yaşanan olumsuz durumlarda işletmeyi bırakmamasına sebep olabilir.

Kadınların çalışma hayatına girmiş olması ebeveynlerin sorumluluklarının sadece kadınların üzerinde kalmasına neden olmuştur. Bu durum kadınların iş hayatından etkilenmelerine sebep gösterilebilir. Kadınların kariyerlerini beklemeye almalarına, özel sektörde çalışan kadınların yerine yeni çalışanlar bulunması ve kadınların işten çıkarılmasına sebep olacağı söylenmektedir. Kadınların işgücünde tutmanın sebepleri daha fazla zaman ayırmak yerine erkeklerinde en az kadınlar kadar ebeveyn sorumluluklarını üstlenmeleri ve bunun devlet tarafından desteklenmesi söylenebilir. Bu sayede kadınlar işgücünün içerisinde kalmış olacaklardır. Türkiye’de babalık izni sadece 10 gündür. Oysa ki, Norveç ve Danimarka’da ücretli babalık izinleri 14 haftadır (Kaynak ve Öztuna, 2019). Kadınların ebeveyn sorumluluğunun ikiye bölünmesine ve eş desteğinin verilmiş olmasına sebep olacaktır. Çalışanlara özel iş çalışma planlarının yapılması, iş ile yaşam arasında yaşanan problemlere göre esnek çalışma saatleri imkânı, çocuk ya da yaşlı bakımına destek verilmesine iş yaşam dengesi uyumlaştırılmasına katkı sağlayabilir.

Kıyı otelciliği ile şehir otelciliği arasındaki fark; kıyı otelciliğinin çalışma standartları Kapadokya’daki otelciliğe göre daha farklıdır. Araştırmamız bu durumun bir fark yaratmış olabildiğini düşündürmektedir. Kültür Turizmi’nin tanıtıldığı Kapadokya

bölgesi'nde, çalışanlar antrak sistemiyle çalışmaktadır. Bu sistem sabahdan öğleye kadar ve akşamdan geceye kadar olan bir sistemdir. Çalışanların gününün tüketmesine ve hayatlarının sadece işletme ile ev arasında geçmesine neden olmuştur. Kişi boş kalan vaktinde sabah erken kalktığı için öğle arasında uyuma durumunda kalmaktadır. Bu durum çalışanların yaşam alanlarını ve ev sorumluluklarını kısıtlamış olabilir. Kişinin birey olarak gelişmesini, hür iradesiyle kendi sorumluluklarını yerine getirememesine sebep olmuş olabilir.

Özel sektörde yer alan konaklama işletmelerinde çalışanların hafta sonu, özel günler ve tatil günleri gibi diğer kişilerin tatil olarak gördüğü günlerde çalışmak durumunda kaldıkları görülmektedir. Konaklama işletmeleri çalışanları haftada sadece bir gün izin günlerinin olması ve genellikle otelin yoğun olmadığı zamanlarda izin günlerinin kullanılmasına neden olur. Bu durum çalışanların özel yaşamlarında gerek duyduğu zamana göre ayarlanamamasına, devlet kurumunda çalışanlar ile özel kurumunda çalışanlar arasında ayırım yaşanmasına neden olacaktır. Devlet kurumlarına sağlanan olanakların özel kurumlara da sağlanması sonucunda iş ile yaşam arasındaki dengenin güçleneceği düşünülmüştür.

Bu sebeple araştırma konularının turizm sektöründe psikolojik dayanıklılığın çalışanların iş yaşam dengesi üzerindeki etkisini incelemeye çalışıldı. Araştırma konuların turizm sektöründe ilk olarak ele alınması hem sektör hem de akademik literatüre katkı niteliğindedir. Bundan sonra yapılacak çalışmalar için bir kaynak niteliği taşımaktadır. Bu çalışmanın teorik katkıları psikolojik dayanıklılık literatürüne çeviriler yardımıyla olmuştur. Ulusal literatürde az yer alan psikolojik dayanıklılık ile ilgili birçok inceleme bu çalışmanın teorik kısmında incelenmiştir. İş yaşam dengesi konusu, teorik kısmı özenli araştırmalar sonucunda bir araya getirilerek turizm alanına katkıları sağlanmıştır. Konaklama işletmeleri üzerinde yapılan bu araştırmaların sonuçları otel yöneticileri açısından dikkate alınmalıdır. Turizm'in kriz, risk, savaş, ülkesel sorunlar ve doğal afet gibi sorunlarla karşılaştığında turistlerin geri çekilmesine, rezervasyon iptalinin olmasına ve işletmelerin batmakla yüz yüze gelmesine sebep olmaktadır. Bu durum turizmin stabil olarak ilerlemediğini ve ülkedeki problemlere göre değişkenlik göstereceğini ortaya koymaktadır. Turizm işletmelerinin bu durumla baş etmesinin belki de en yarar sağlayacağı terimlerden biri psikolojik dayanıklılık olabilir. Bu durumun sonucunda iş ve



yaşam dengesi sağlanabilir. Her geçen gün insan ilişkilerinin daha da karmaşıklaşması, özellikle yüz yüze ilişkilerin yoğun olduğu meslek gruplarında örgüte uyum sorunu önemli bir davranış problemi olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle otel çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın daha iyi sonuçlar verebilmesi için gelecek dönemlerde tekrarlanmasında fayda vardır. Araştırma sonuçları şehirlere, bölgelere, ülkelere, yıllara ve aylara göre farklılık gösterebilir.

## KAYNAKÇA

- Açan A M (2015) Psikolojik Sermayenin İş Tatminine Etkisi: Hava Trafik Kontrolörleri Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Agaibi C E VE Wilson J P (2005) Trauma, PTSD, and resilience: A review of the literature. *Trauma, Violence and Abuse*, 6: 195–216.
- Agdem (2019) Sorumluluk (çalışanlarda sorumluluk) <http://www.agdem.com/index.03/05/2019>.
- Akalp G ve Yamankaradeniz N (2013) İşletmelerde Güvenlik Kültürünün Oluşumunda Yönetimin Rolü ve Önemi, *Sosyal Güvenlik Dergisi* 3(2): 96-109.
- Akın A Ulukök E ve Arar T (2017) İş Yaşam Dengesi Türkiye’de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir İnceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 19(1): 113-124.
- Aktaş E (2016) Ergenlerin Psikolojik Dayanıklılıkları ile Gelecek Beklentiler Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, On Dokuz Mayıs Üniversitesi, Samsun.
- Alkan E (2014) Farklı Cinsel Yönelime Sahip Bireylerin Yaşam Doyumu, Stresle Başa Çıkma Stratejileri ve Psikolojik Dayanıklılık Düzeylerinin Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Eğitimde Psikolojik Hizmetler Anabilim Dalı, Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Bilim Dalı, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S ve Yildirim E (2001) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya Kitabevi, Adapazarı.
- Apaydın Ç (2011) Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi İle İş-Yaşam Dengesi ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki. Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi Ve Politikası Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Teftişi Doktora Programı, Ankara.

- Arıdağ ve Seydooğulları (2018) Lise Öğrencilerinin Yaşam Doyumu ve Yılmazlık Düzeylerinin AnneBaba Tutumlarıyla İlişkisi Açısından İncelenmesi, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1-24.
- Arslan G (2015) Ergenlerde Psikolojik Sağlık: Bireysel Koruyucu Faktörlerin Rolü, *Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 5(44): 149-158.
- Asarkaya C ve Erdogan I (2014) Psikolojik Güçlendirme ve İşe Bağlılığın İş Yaşam Dengesine Etkileri, *Research Journal of Business and Management* 1(1): 130-138.
- Asiedu Appiah F, Aduse Poku O ve Acheampong F A (2014) Work Life Balance Practices and Female Lecturers Career Progression in Ghana, *Asian Journal of Management Research* 4(3): 419-431.
- Atay F (2006) Endüstri Alanında Çalışan Bireylerin İş Doyumu Düzeylerinin İş Güvenliği Algıları Açısından İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Avey J B, Luthans F ve Youssef C M (2008) The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Leadership Institute Faculty Publications* s.6.
- Aybas M (2014) İnsan Kaynakları Uygulamalarının Çalışanların İşe Adanmışlığı Üzerindeki Etkisi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Aracı Rolü Konuya İlişkin Bir Araştırma. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Aydoğan Z F (2004) Örgüt Kültürü ve İklimi, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi 2: 203-215.
- Balıca (2010) İş Görenlerin İş Yaşam Dengesi Algılamaları İle Cinsiyet Rollerini ve Bireysel Özelliklerinin İlişkisi Büyük Ölçekli Bir İşletmede İnceleme. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.

- Basım H N ve Çetin F (2011) Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü, *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi* 13(3): 79-94.
- Basım H N ve Çetin F (2011) Yetişkinler için Psikolojik Dayanıklılık Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması, *Türk Psikiyatri Dergisi* 22(2) 104-114.
- Baysal S (2016) İş-Aile Çatışmasının Pozitif Psikolojik Sermayeye Etkisi: Kadın Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı, İzmir.
- Becvar D (2007) Families that flourish: facilitating resilience in clinical practice, W. W. Norton and Company, New York, 268.
- Bedeian A G, Burke B G ve Moffett R G (1988) Outcomes of work family conflict among married male and female professionals. *Journal of Management* 14(3): 475-491.
- Bitmiş M G, Turgut H ve Sökmen A (2013) Psikolojik Dayanıklılığın Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü, 1. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, Sakarya Üniversitesi.
- Bonanno G (2004) Loss, trauma and human resilience, *American Psychologist* 59(1): 20-28.
- Bostancıoğlu A (2014) İş Yaşam Dengesi ve İş Yaşam Dengesinin Çalışan Verimliliği Üzerine Etkileri: İstanbul İli Kâğıthane İlçesi Lise Ve Dengi Okul Öğretmenleri Üzerinde Bir Alan Araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Bozkurt Yıldırım H (2014), Örgütsel Güven İle Psikolojik Sermaye Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Börü D (2001) Örgütlerde Güven Ortamının Yaratılmasında İlk Adım, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Mayıs.

- Braes B M ve Brooks D J (2011) Organisational Resilience: Understanding and Identifying the Essential Concepts, *WIT Transactions on the Built Environment* 117 117-128.
- Brennan M A (2008) Conceptualizing resiliency: An interactional perspective for community and youth development. *Child Care in Practice* 14: 55–64.
- Budak G (2015) Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Bülbül Ş ve Giray S (2012) İş ve Özel Yaşam (İş Dışı Yaşam) Memnuniyeti Arasındaki İlişki Yapısının Doğrusal Olmayan Kanonik Korelasyon Analizi ile İncelenmesi: *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 101-114.
- Büyükbayram A, Baysan Arabacı L, Taş G ve Varol D (2016) Öğrenci Hemşirelerin Duygusal Zekâ ve Sosyotropi-Otonomi Kişilik Özellikleri ile Psikolojik Dayanıklılıkları Arasındaki İlişki, İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi 1(3) 29-37
- Cameron K S ve Caza A (2004) Introduction: Contribution to the dicipline of positive organizational scholarship, *American Behavioral Scientist* 47: 731-739.
- Cameron K S ve Spreitzer G M (2011) Positive Organizational Scholarship Handbook: Introduction. The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship, Oxford University Press, New York 1–14.
- Cameron, K. S, Dutton J E ve Quinn R E (2003) Foundations of Positive Organization Scholarship, Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline, (Edt: K. S. Cameron, J. E. Dutton & R. E. Quinn), San Francisco, Ca: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Cole B P (2009) The Good Life. In S J Lopez (Ed), The Encyclopedia of Positive Psychology, Malden, 438-441.
- Connor K ve Davidson J (2003) Development of a new resilience scale: the Connor

- Davidson Resilience Scale (CD-RISC), *Depression and Anxiety* 18(2): 76-82.
- Coutu D L (2002) How Resilience Works. *Harvard Business Review* 80(5): 46-55.
- Crosbie T ve Moore J (2004) Work-Life Balance and Working From Home, *Social Policy and Society*, Printed In The United Kingdo, *Cambridge University Press*, 3(3), 223–233.
- Çalışkan S (2014) Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenleri ile Yeni Araştırma Modelleri Geliştirme Arayışları: Pozitif Örgütsel Davranış Değişkenlerinin İşe Adanmışlık, Tükenmişlik ve Sinizm Üzerine Etkileri Ve Bu Etkileşimde Örgütsel Adalet Algısının Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 16:(3),363-382.
- Çelik M, Sanberk İ ve Deveci F (2017) Öğretmen Adaylarının Yaşam Doyumlarının Yordayıcısı Olarak Psikolojik Dayanıklılık ve Umutsuzluk, *İlköğretim Online* 16(2) 654-662.
- Çetin F ve Basım N H (2011) Psikolojik Dayanıklılığın İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarındaki Rolü, *İş Güç Endüstri İlişkisi ve İnsan Hakları Dergisi* 13(3):79-94.
- Çetin F, Şeşen H ve Basım N (2013) Örgütsel Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Sürecine Etkileri: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 13(3): 95-108.
- Çetin F, Yeloglu H O ve Basım N (2015) Psikolojik Dayanıklılığın Açıklanmasında Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Rolü Bir Kanonik İlişki Analizi, *Türk Psikoloji Dergisi* 30(75) 81-92.
- Çevik N ve Korkmaz O (2014) Türkiye’ de Yaşam Doyumu Ve İş Doyumu Arasındaki İlişkinin İki Değişkenli Sıralı Probit Model Analizi, *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 7(1):126-145.
- Çınar E (2011) Pozitif Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Çimen, İ. (2015) Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algısına İlişkin Faktörlerin İncelenmesi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

Çoban Kumbalı H (2018) Örgüt Yapısına Göre Bilgi Yönetimi Ve Örgütsel Dayanıklılık İlişkisi, Doktora Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Genel İşletme Doktora Programı, Denizli.

Dağcı A (2014) Pozitif Psikoloji Bağlamında Umudun Dindarlıkla İlişkisi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Din Psikolojisi Bilim Dalı, Necmettin Erbakan Üniversitesi , Konya.

Demirer S (2011) İş Yaşam Dengesi: Antalya ‘daki A Grubu Seyahat Acentalarının da Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

Denz Penhey H ve Murdoch J C (2008) Personal resiliency: Serious diagnosis and prognosis with unexpected quality outcomes, *Qualitative Health Research*, 18, 391–404.

Dilek S A ve Yılmaz K (2016) Öğretmenlerin İşkoliklik ile İş Yaşam Dengeleri, *E Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi* 3(1) 36-55.

Doğanbaş Z E (2017) Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kuşaklar Arası Farklılık, Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Çankaya.

Doğrul Ve Tekeli (2010) İş Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi* 2(2) 11-18.

Dunn L B, Iglewicz A ve Moutier C (2008) A conceptual model of medical student well-being: Promoting resilience and preventing burnout, *Academic Psychiatry* 32: 44–53.

- Duran S ve Ünsal G (2014) Çankırı İlindeki Şehit Aileleri ve Malul Gazilerin Psikolojik Dayanıklılık ve Depresif Durumların Belirlenmesi, Acı Badem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi: 5(2) 158-168
- Durna U ve A Babayiğit (2015) İş Görenlerin İş Yaşam Dengesine Yönelik Tutumlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi, *International Conference On Eurasian Economies*.
- Duxbury L ve Higgins C (2003) Work–Life Conflict İn Canada İn The New Millennium A Status Reportş Ottawa:Health Canada.
- Dündar Ü (2016) Lise Öğrencilerinin Psikolojik Dayanıklılık ve Öfke İfade Tarzları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Gaziosmanpaşa İlçesi Örneği, Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Efeoğlu (2006) İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Adana.
- Eğimli (2009), Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 23(3).
- Erben G S ve Ötken A B (2014) Paternalist Liderlik ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 22:103-121.
- Erben G Ve Ötken B (2014), Paternalist Liderlik Ve İşe İlişkin İyilik İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Rolü, *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 22
- Erdil O, Keskin H, İmamoğlu S Z ve Erat S (2004) Yönetim Tarzı Ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 5(1) 17-26
- Erdoğan E (2015) Tanrı Algisi, Dini Yönelim Biçimleri Ve Öznel Dindarlığın Psikolojik Dayanıklılıkla İlişkisi: Üniversite Örnekleme, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 12(29) 223-246.



- Erkuş A ve Fındıklı M A (2013) Psikolojik Sermayenin İş Tatmini, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi 42(2) 302-318
- Flether D ve Sarkar M (2013) Psychological Resilience A Review and Critique of Definitions Concepts and Theory, *European Psychologist* 18 (1):12-23
- Freeman D H ve Carson M (2006) Developing Workplace Resilience: The Role of the Peer Referral Agent Diffuser, *Journal of Workplace Behavioral Health* 22(1): 113-121.
- Friborg O, Hjemdal O, Rosenvinge J H ve Martinussen M (2003) A new rating scale for adult resilience: What are the central protective resources behind healthy adjustment? *International Journal of Methods in Psychiatric Research* 12(2): 65–76.
- Gable S L ve Haidt J (2005), What (And Why) Is Positive Psychology? Review Of General Psychology Copyright By The Educational Publishing Foundation, 9 (2) 103–110
- Galli N ve Vealey R S (2008) Bouncing back from adversity: Athletes experiences of resilience. *The Sport Psychologist* 22: 316–335.
- Garmezy N (1971) Vulnerability research and the issue of primary prevention, *American Journal of Orthopsychiatry*, 41(1): 101-116.
- Genç A (2014) Psikolojik Dayanıklılığın Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Görgül Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Gerçek M, Elmas Atay S ve Dündar G (2015) Çalışanların İş – Yaşam Dengesi İle Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İİBF Dergisi*, 6(11): 67-86.
- Gerçek M ve Börekçi D (2017) Birey Düzeyinde İlişkisel ve Operasyonel Rezilyans (Yine/Yenlenme) Kapasitesi Bir Ölçek Geliştirme Çalışma, İşletme Araştırmaları

Dergisi, 9(3) 149-176.

Gizir A C (2006) Psikolojik Sağlamlık, Risk Faktörleri ve Koruyucu Faktörler Üzerine Bir Derleme Çalışması, Türk Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi 3(28) 113-128.

Glantz M ve Johnson J (1999) Resilience and development: positive life adaptations, *Klewer Academic Plenum Publishers*, New York.

Greenhaus J H ve Parasuraman (1986) A Work-Nonwork Interactive Perspective of Stress and its Consequences, *Journal of Organizational Behavior Management* 8: 37-60.

Guest D (2002) Perspectives On The Study Of Work-Life Balance: *Social Science Information*, 41(2), 255-279.

Gupta, N ve Beehr T (1981) Relationship Among Employee's Work and Nonwork Responses. *Journal of Occupational Behavior* 2 204.

Gülertekin Genç S, Genç V ve 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.

Güleryüz İ (2016) Öğretmenlerde İşten Ayrılma Niyetinin Yordayıcısı Olarak, İş Yaşam Dengesi ve Çalışmaya Tutkunluk, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Gür Ö (2016) İş Yaşam Dengesinin Mersin'de Otomotiv Sektöründe Araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Mersin.

Gürgen U (2006) Yılmazlık Ölçeği (YÖ): Geliştirme, Güvenirlilik ve Geçerlik Çalışması, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi* 39(2), 45-74.

Haase J E (2004) The adolescent resilience model as a guide to interventions, *Journal of Pediatric Oncology Nursing*, 21: 289–299.

- Hefferon, K ve Boniwell, I (2011), *Positive Psychology: Theory, Research and Applications*, Open University Press, Berkshire/England.
- Hyman J ve Summers J C (2004) Lacking Balance? Work-life employment policies and the modern economy, *Personnel Review* 33(4): 418-429.
- İnce F (2012) Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Nevşehir.
- İşcan ve Timuroğlu (2010) Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 21(1): 119-135.
- Jowkar B, Kohoulat N ve Zakeri H (2011) Family Communication Pattern and Academic Resilience, *International Conference on Education and Educational Psychology*, Shiraz, Iran, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 29 87-90.
- Kaba İ ve Keklik İ (2016) Öğrencilerin Üniversite Yaşamına Uyumlarında Psikolojik Dayanıklılık ve Psikolojik Belirtiler, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Araştırmaları Dergisi* 2(2) 98-113.
- Kanbur E, Kanbur A ve Özdemir B (2017) Psikolojik Dayanıklılık ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide İş Doyumunun Aracılık Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma, *İş ve İnsan Dergisi* 4(2) 127-141.
- Kanter R M (1977) *Work and Family in the U S: A Critical Review and Agenda for Research and Policy*, Russel Sage Foundation, New York.
- Kapız S Ö (2002) İş-Aile Yaşamı Dengesi Ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım Sınır Teorisi, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(3): 139-153.
- Kavi E ve Karakale B (2018) Çalışan Psikolojisi Açısından Psikolojik Dayanıklılık, *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*: 7 (17) 55-77.

- Keleş H N (2011) Pozitif Psikolojik Sermaye: Tanımı, Bileşenleri ve Örgüt Yönetimine Etkileri, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 3(2) 343-350.
- Kirchmeyer C (2000) Work life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' timr. In C L. Cooper and D.M.Rousseau (Ed), *Trend in organizational behaviour 7*: 79-93.
- Kobasa S (1979) Stressful life events, personality and health: an inquiry into hardiness, *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1): 1-11.
- Koray N (2016) Kadınların Çalışma Hayatındaki İş Yaşam Dengesi Sorunları Ve Avrupa Birliği Türkiye Düzenlemeleri, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yalova.
- Korkmaz O (2014) Öğretmenlerin Psikolojik Sermaye Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki (Kahramanmaraş Örneği), Sınıf Öğretmenliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi,
- Korkmaz O ve Erdoğan E (2014) İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 14(4) 541-557.
- Kurtoğlu H (2017) Psikolojik Dayanıklılığın İş Aile Çatışması Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bahçeşehir Üniversitesi, Ankara.
- Kuru İ (2014) Y Kuşağı ve İş Yaşam Dengesi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Kutanis R ve Yıldız E (2014) Pozitif Psikoloji İle Pozitif Örgütsel Davranış İlişkisi Ve Pozitif Örgütsel Davranış Boyutları Üzerine Bir Değerleme, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi 5: (11),135-154.
- Küçükşen K ve Kaya Ş (2016) Yönetici Pozisyonundaki Akademisyen Kadınlarda Aile-İş-Özel Yaşam Dengesi, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(37): 662-674.

- Küçükusta D (2007) Konaklama İşletmelerinde İş-Yaşam Dengesinin Çalışma Yaşamı Kalitesi Üzerine Etkisi. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Lambert E G, Minor K I, Wells J B ve Hogan N L (2015) Social Support's Relationship to Correctional Staff Job Stress, Job Involvement, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, *The Social Science Journal*.
- Leflar J J ve Siegel M H (2013) Organizational Resilience: Managing the Risks of Disruptive Events- A Practitioner's Guide, *CRC Press*, Boca Raton.
- Leipold, B ve Greve W (2009) Resilience: A conceptual bridge between coping and development, *European Psychologist* 14(1): 40-50.
- Linley P A, Joseph SHarrington S ve Wood A M (2006) Positive Pscychology: Past Prrsent and (possible) Future, *The Journal of Positive Psychology* 1(1): 3-16.
- Lockwood N R (2003) Work Life Balance Challenges and Solutions, *Society for Human Resource Management*, Printed in the United States of America, 1-10.
- Luthans F (2002a) Positive organization albehavior: Developing and managing psychological strengths, *Academy of Management Executive*, 16(1):57-72.
- Luthans F (2002b) The need for and meaning of positive organizational behavior, *Journal of Organizational Behavior*, 23:695-706.
- Luthans F ve C M Youssef (2004) Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage, *Organizational Dynamics*, 33(2) 143-160.
- Luthans F ve Youssef C M (2004) Human, social and now positive psychological capital management: Investing in people for competetive advantage, *Organizational Dynamics* 33(2): 143-160.
- Luthans F, Luthans K W ve Luthans B C (2004) *Positive Psychological Capital: Beyond Human and Social Capital*. *Business Horizons* 47(1): 45-50.

- Luthans F, Vogelgesang G R ve Lester P B (2006) Developing The Psychological Capital of Resiliency, *Human Resource Development Review* 5(1) 25-44.
- Luthans F, Youssef C M ve Avolio B J (2007) *Psychological capital and beyond*. New York: *Oxford Business Press*.
- Luthans F, Youssef C M ve Avolio B J (2007) *Psychological Capital and Beyond*, *Oxford Business Press*, New York.
- Luthans F, Youssef C. M & Avolio B. J (2006) *Psychological capital: Developing the human competitive edge*, Oxford University Press.
- Luthans F, Youssef C M ve Avolio B J (2007b) *Psychological Capital: Developing the Human Competitive Edge*, New York: Oxford University Press.
- Luthans F (2002) Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths, *Academy of Management Executive*, 16 (1): 57- 72.
- Luthar S (2006) Resilience in development: a synthesis of research across five decades, in D Cicchetti and D Cohen (edt), *Developmental psychopathology: risk, disorder and adaptation*, 2nd edn, John Wiley & Sons, New York 739-795.
- Malkoç A ve Yalçın İ (2015) Üniversite Öğrencilerinde Psikolojik Dayanıklılık, Sosyal Destek, Başa Çıkma ve İyi Oluş Arasındaki İlişkiler, *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal* 5(43) 35-43.
- Mancini A D ve Bonanno G A (2009) Predictors and parameters of resilience to loss: Toward an individual differences model, *Journal of Personality* 77: 1805–1832.
- Masten A (2001) Ordinary magic: resilience processes in development, *American Psychologist* 56(3): 227-238.
- Masten A S ve Reed M G J (2002) Resilience in Development, In Snyder, C.R. ve S.J. Lopez (Ed.), *Handbook of Positive Psychology*, Oxford University Press, 74–88.
- Masten A S, Morison P, Pellegrini D ve Teliegen A (1990) Competence under stress: risk

and protective factors. In J Rolf A S Masten, D Cicchetti, K H Nuechterlein S Weintraub (Eds.) Risk and protective factors in the development of psychopathology, New York: Cambridge University Press 236-256.

Masten A, Best K ve Garmezy N (1991) Resilience and development: contributions from the study of children who overcame adversity, *Development and Psychopathology* 2: 425-444

Masten, A. S (2014) Global perspectives on resilience in children and youth, *Child Development*, 85(1): 6-20.

McEwen K (2011) Building Resilience at Work. Bowen Hills: Australian Academic Press, 142.

Met Ö L (2010) Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışın Gelişmesi Üzerinde Etkileri ve Psikolojik Sermaye Kavramı, 18. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 889-895, Çukurova Üniversitesi, Adana.

Met Ö L (2010) Pozitif Psikolojinin Örgütsel Davranışın Gelişmesi Üzerinde Etkileri Nedenler Ve Önleme Çalışmalarına Bildiri, Ankara, 29-31 Mart 2001.

Mustafayeva L ve Bayraktaroğlu S (2014) İş-Aile Çatışmaları ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişki: Türkiye Ve İngiltere'deki Akademisyenlerin Karşılaştırılması, İşletme Bilimi Dergisi 2(1)

Naithani P (2010) Overview of Work-Life Balance Discourse and Its Relevance in Current Economic Scenario, *Asian Social Science* 6(6):148-155.

Natarajan (2012) İş Yaşam Dengesi Modelleri. <https://www.thegeekstuff.com/> 15 09 2018

Nelson D ve Cooper C L (2009) Positive Organizational Behavior, National Academy of Psychology (NAOP) India Psychological Studies 54 77-79.

Netemeyer R G, Boles J S ve Murrian R M (1996), Development and Validation of Work-Family Conflict and Family-Work Conflict Scales, *Journal of Applied Psychology*

81(4): 400-410.

OECD İş Özel Hayat Dengesi Sıralaması. <http://www.businessht.com.tr/> 13 07 2018

Oruç E (2015) Pozitif Psikolojik Sermayenin Politik Davranışlara Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya Üniversitesi

Oshagbemi T (2003) Personal Correlates Of Job Satisfaction: Emprical Evidence Form Uk Universities, *International Journal Of Social Economics* 30(12): 1226

Owens and Cole (2013) Positive Psychology Theory and Application, Society of Counseling Psychology Section on Positive Psychology of the American Psychology Association Newsletter, 10 (1), 1-22.

Özaydın M ve Özdemir Ö (2014), Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 251-281.

Özdevecioğlu M (2003) İş Tatmini ve Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 698-710.

Özer A (2012) Çalışma Hayatında Zaman Tuzakları ve Zamanı Etkin Yönetmek Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi 1(2).

Palmer C (2008) A theory of risk and resilience factors in military families. *Military Psychology* 20: 205–217.

Parasuraman S ve Simmers C A (2001) Type of Employment, Work-Family Conflict and Well-Being: A Comperative Study, *Journal of Organizational Behavior* 22: 551-568.

Paton D, Johnston P, Clarke J, Violanti J M, Burke K J ve Keenan D (2008) Stress shield: A model of poliçe resiliency, *International Journal of Emergency Mental Health* 10: 95–108.



- Patterson J (1988) Families experiencing stress: The family adjustment and adaptation response model. *Family Systems Medicine* 5: 202–237.
- Pekdemir I ve Koçoğlu M (2014) İşkoliklik ile İş Yaşam Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 14(1) 309-337.
- Peker Ö N (2002) Yönetim Becerileri, Yargı Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- PERYÖN (2011). Çalışan Devir Oranı. <https://www.dunya.com/> 12 07 2018
- Polatcı S (2014) Psikolojik sermayenin Görev ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkileri, Polis Teşkilatında Bir Araştırma, *Ege Akademik Bakış (14)*115-12.
- Polk L (1997) Toward a middle-range theory of resilience, *Advances in Nursing Science* 19(3): 1-13.
- Reich J, Zautra A ve Hall J (eds) (2010) Handbook of adult resilience, The Guilford Press, New York.
- Richardson G E (2002) The metatheory of resilience and resiliency, *Journal of Clinical Psychology* 58(3): 397-321.
- Richardson G E (2011) Applications of the Metatheory of Resilience and Resiliency in Rehabilitation and Medicine, *Journal of Human Development* 19 (1) 35-42
- Richardson G E, Neiger B L, Jensen S ve Kumpfer K L (1990) The resiliency model, *Health Education* 21: 33–39.
- Riley D (2012) Work And Family İnterface: Wellbeing And The Role Of Resilience And Work-Life Balance, Doctor Of Philosophy, The University Of Waikato,
- Riulli L ve Savicki V (2003) Information system organizational resilience. *Omega: The International Journal of Management Science* 31: 227–233.
- Rutter M (1979) Protective factors in children's responses to stress and disadvantage, *Annals of the Academy of Medicine* 8(3):324-38.

- Rutter M (1985) Resilience in the face of adversity: protective factors and resistance to psychiatric disorders, *British Journal of Psychology* 147: 598-611.
- Rutter M (2006) Implications of resilience concepts for scientific understanding, *New York Academy of Sciences* 1094(1): 1-12.
- Sag B (2016) Erken Dönem Uyumsuz Şemalar Ve Pozitif Alginin, Psikolojik Dayanıklılık, Depresyon Ve Psikolojik İyi Oluş Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Sakarya D ve Güneş C (2013) Van Depremi Sonrasında Travma Sonrası Stres Bozukluğu Belirtilerinin Psikolojik Dayanıklılık ile İlişkisi. *Kriz Dergisi* 21(1-2-3) 25-32.
- Santos R (2012) Why resilience? A Review Of Literature Of Resilience And İmlications For Further Education Al Research, Claremont Graduate University And San Diego State University.
- Seçgin S (2013) Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Eskişehir Havacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Eskişehir.
- Seligman M E P (2011) Building Resilience, *Harvard Business Review*, 89: 100-106.
- Seligman M E P ve Csikszentmihalyi M (2000) Positive Psychology-An Introduction, *American Psychologist*,55(1):5-14.
- Sezgin F (2012) İlköğretim okulu öğretmenlerinin psikolojik dayanıklılık düzeylerinin incelenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 20(2): 489-502.
- Stewart M, Reid G J ve Mangham C (1997) Fostering children's resilience. *Journal of Pediatric Nursing* 12 (1): 21-31.
- Sumskins S A L (2013) A Phenomenological Examination Of The Meaning Of Resilience As Described By People Who Experience Schizophrenia, Doctor of Philosophy, University of Wollongong School of Nursing, Midwifery and Indigenous Health, Australia.

- Sutcliffe K.M ve Vogus T J (2003) Organizing For Resilience, Positive Organizational Scholarship Foundation of A New Dicine, Berrett Koehler Publisher inc.
- Sünkür M (2014) İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Olumlu Psikolojik Sermaye Algılarının İş Doyumları ve Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Swathi R S W ve Mohapatra D (2015) Work Life Balance: Evolution and Models A Study in the Indian Context, *International Journal of Science and Research*, 6(5) 1910-1914.
- Taner D ve Avşar Nergiz N (2018) Kamu İdarelerinde Esnek Çalışma Saatleri Uygulaması Üzerine Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 23(3) 1131-1152.
- Thomas L T ve Ganster D C (1995) Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 6-15.
- Tınar M T, Gürçay C ve Demirbilek T (1997) Bireysel İlgi Odağı Olarak Çalışma Yaşamı, *MPM Verimlilik Dergisi* 1 42.
- Tınar Y M (1996) Çalışma Psikolojisi. İzmir: Necdet Bükey A. Ş.
- Topaloğlu T (2013) Psikolojik Sermaye: Psikolojik Sermaye ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Otantik Liderliğinin Düzenleyici Etkisi, Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.
- Tugade M M ve Fredrickson B L (2004) Resilient Individuals Use Positive Emotions to Bounce Back From Negative Emotional Experiences, *J Pers Social Psychology* 86(2): 320-333.
- TUİK (2016) Yaşam Memnuniyeti Araştırması. <http://www.tuik.gov.tr/> 12 07 2018
- Tuncer M ve Yeşiltaş M (2013) Çalışma Yaşam Kalitesinin Otel İşletmesi Çalışanları

Üzerindeki Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 5(1) 57-78.

Turunç Ö ve Erkuş A (2010) İş Aile Yaşam Çatışmasının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: İş Stresinin Aracılık Rolü, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmaları Dergisi* 415-440.

Tusaie K ve Dyer J (2004) Resilience: a historical review of the construct, *Nursing Centre Retrieved*, 18(1):3-8

Tusaie K ve Dyer J (2004) Resilience: A Historical Review of The Construct, *Holistic Nursing Practicce* 18(1): 3-10.

Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr/>, 12 12 2018.

Türk M S (2007) Örgüt Kültürü ve İş Tatmini, Gazi Kitapevi, Ankara.

Ulukapı H (2013) Algılanan Örgütsel Desteğin İş Yaşam Dengesine Etkisi: Konya Üniversiteleri Örneği, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

Ural A ve Kılıç İ (2013) Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi, (Detay Yayıncılık, 4. Basım.)

Ülker Tümlü G ve Recepoğlu E (2013) Üniversite Akademik Personelinin Psikolojik Dayanıklılık ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişki, *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi* 3(3) 205-213

Van Vliet K J (2008) Shame and resilience in adulthood: A grounded theory study, *Journal of Counseling Psychology* 55: 233–245.

Vogus T J ve Sutcliffe K M (2007) Organizational Resilience: Towards a Theory and Research Agenda, Proceedings of the IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics, Montréal, Canada.

Werner E (1989) High risk children in young adulthood: a longitudinal study from birth to 32 years, *American Journal of Orthopsychiatry* 59(17): 72-81.

- Werner E (1995) Resilience in development, *American Psychological Society* 4(3): 81-85.
- Werner E E ve Smith R S (1982) Vulnerable but not invincible: A longitudinal study of resilient children and youth, New York, NY: R. R. Donnelley and Sons, Inc.
- Werner E E ve Smith R S (1992) Overcoming the odds: high risk children from birth to adulthood, Ithaca, NY Cornell University Press.
- WLB (2019). İş Yaşam Dengesi. <https://work-lifebalance.com/> 01 02 2019
- Yağcı E (2014) Konaklama İşletmelerinde Kurumsallaşmanın İş Yaşam Dengesi Aracılığıyla Tükenmişlik Düzeyine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel Genel Müdürleri Üzerine Bir Uygulama, Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı, Antalya.
- Yaşayanlar E (2018) Evli ve Boşanmış Bireylerin Psikolojik Dayanıklılıklarının Karşılaştırılması. Yüksek Lisans Tezi, Psikoloji Enstitüsü Anabilim Dalı, Psikoloji Enstitüsü Bilim Dalı, İstanbul.
- Yıldırım Usta E (2018) Hayatın Anlam Algısı ve Psikolojik Dayanıklılık Düzeyi Arasındaki İlişkinin Analizi (İstanbul ili, Üsküdar İlçesi, Resmi Liselerde Görev Yapan Öğretmenler Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Psikoloji Enstitüsü Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yüksek Güven Kültürü (2018) <https://www.turizmgunlugu.com/> 14 07 2018 .
- Zedeck S ve Mosier K L (1990) Work in the family and employing organization. *American Psychologist* 45(2): 240-251.
- Zehir C ve Narcıkara E (2016) Effects of Resilience on Productivity under Authentic Leadership, 12<sup>th</sup> International Strategic Management Conference, Antalya, Turkey, *Procedia-Social Behavioral Sciences* 235: 250-258.

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket 'Psikolojik Dayanıklılığın İş Yaşam Dengesine Etkisi' başlıklı yüksek lisans tezi kapsamında uygulanmaktadır. Bu çalışmada vereceğiniz cevapların içten ve samimi olması önem taşımaktadır. Formlarda sizi tanıtabilecek kişisel bilgilere yer verilmemiştir ve verilen bilgiler gizli tutulacaktır. Ankete göstermiş olduğunuz ilgiden ve katkınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Melisa ÇELENK (Tez Danışmanı: Doç. Dr. Öğr. Üyesi Aziz Gökhan Özkoç)

Nevşehir Hacıbektaş Veli Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

E-Posta: [melisacelenk@gmail.com](mailto:melisacelenk@gmail.com)

### 1.BÖLÜM

**Lütfen aşağıda belirtilen ifadelere yönelik size uygun olan seçeneği belirleyerek ilgili kutucuğa (X) işareti koyunuz.**

**Hiç Katılmıyorum    Az Katılıyorum    Orta Derecede Katılıyorum    Çok Katılıyorum    Tamamen Katılıyorum**

	1	2	3	4	5
<b>1</b>	İş sorumluluklarım aile ve ev yaşantımı olumsuz etkiliyor.				
<b>2</b>	İşimde geçirdiğim zaman aileme karşı sorumluluklarımı yerine getirmemi zorlaştırıyor.				
<b>3</b>	İşimin gereksinimleri nedeniyle evde yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum				
<b>4</b>	İşimin yarattığı gerginlik ve yük nedeniyle aile yaşantımla ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum				
<b>5</b>	İş sorumluluklarım nedeniyle ailemle ilgili planlarımı değiştirmek zorunda kalıyorum.				
<b>6</b>	Ailemin gereksinimleri iş yaşamımı olumsuz olarak etkiliyor.				
<b>7</b>	Ev yaşantımın gereksinimleri nedeniyle işimle ilgili çalışmalarımı sonraya bırakmam gerekiyor.				

8	Aileme karşı sorumluluklarım nedeniyle işimle ilgili yapmak istediğim şeyleri yapamıyorum.	1	2	3	4	5
9	Aile yaşantım işe zamanında gitmek, günlük iş gereklerini yerine getirmek ve fazla mesaiye kalmak gibi işimle ilgili sorumluluklarımı olumsuz olarak etkiliyor.	1	2	3	4	5
10	Aile yaşantımın yarattığı gerginlik ve yük, işimle ilgili görevlerimi yapma becerimi olumsuz etkiliyor.	1	2	3	4	5
11	Sıkıntılı zamanlardan sonra kendimi çabucak toparlayabilirim.	1	2	3	4	5
12	Stresli olayların üstesinden gelmekte güçlük çekerim.	1	2	3	4	5
13	Stresli durumlardan sonra kendime gelmem uzun zaman almaz.	1	2	3	4	5
14	Kötü bir şeyler olduğunda bunu atlatmak benim için zordur.	1	2	3	4	5
15	Zor zamanlarımı çok az sıkıntıyla atlattırım.	1	2	3	4	5
16	Hayatımdaki olumsuzlukların etkisinden kurtulmam uzun zaman alır.	1	2	3	4	5

<b>2.BÖLÜM:</b>					
<b>KİŞİSEL VE KURUMSAL BİLGİLER</b>					
<b>1. Cinsiyetiniz:</b>	a)Bay	b)Bayan			
<b>2. Yaşınız:</b>	a)20 ve altı	b)21-30	c)31-40	d)41-50	e)51 ve üzeri
<b>3. Eğitim Durumunuz:</b>	a)İlköğretim	b)Lise	c)Önlisans	d)Lisans	e)Lisansüstü
<b>4.Medeni durumunuz?</b>	a)Evli	b)Bekar	<b>(Bekarsanız 9. ve 10. soruları boş bırakınız)</b>		
<b>5.Aylık ortalama geliriniz: ..... (Lütfen belirtiniz)</b>					
<b>6. Haftalık ev ve ofiste işle ilgili toplam çalışma saatiniz: ..... (Lütfen belirtiniz)</b>					

<b>7. Mesai dışında çalışma durumunuz :</b> a)Hafta sonu evde çalışıyorum                      b)Hafta sonu işyerinde çalışıyorum c) Akşamları evde çalışıyorum                      d)Akşamları işyerinde çalışıyorum e)Çalışmıyorum
<b>8. Bakmakla yükümlü olduğunuz kişi sayısı:</b> 1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ve üstü ( )      Yok ( )
<b>9. Eşinizin ücretli çalışma durumu:</b> a)Tam zamanlı                      b)Yarı zamanlı                      c)Çalışmıyor                      d)Emekli
<b>10. Eşinizin eğitim durumu:</b> a)İlköğretim      b)Lise      c)Önlisans                      d)Lisans      e)Lisansüstü
<b>11. Çalıştığınız İşletmenin Statüsü:</b> a) 5 Yıldız      b) 4 Yıldız      c) 3 Yıldız
<b>12. Görev Yaptığınız Departman:</b> ..... (Lütfen Belirtiniz)
<b>13. Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz:</b> a)1 Yıldan az      b)1-5 Yıl      c)6-10 Yıl      d)11-15 Yıl      e)16-20 Yıl      f)21 Yıl ve üzeri
<b>14. İşletmede Çalışma Süreniz:</b> a)1 Yıldan az      b)1-5 Yıl      c)6-10 Yıl      d)11-15 Yıl      e)16-20 Yıl      f)21 Yıl ve üzeri



## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Adı-Soyadı: Melisa ÇELENK

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Yıldırım BURSA/ 24.09.1992

Tel: 0545 611 73 74

E-posta: melisacelenk@gmail.com

Yazışma Adresi: Yunuseli Mah. 9.Huzur sokak No 18/1 Osmangazi BURSA

### EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Tarihi
Lisans	Nevşehir H.B.V. Üniversitesi	2016
Lise	Nuri Erbak Lisesi	2010

### İŞ DENEYİMLERİ

Yıl	Kurum	Görev
2012-2013	Crowne Plaza Otel	Satış Pazarlama Stajyer
2018-2019	Suhan Kapadokya Otel	Resepsyonist

### YABANCI DİL

İngilizce