

ESNEK ÇALIŞMANIN İŞ-YAŞAM DENGESİ, İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI***

THE EFFECT OF FLEXIBLE WORKING ON WORK-LIFE BALANCE, JOB SATISFACTION AND JOB PERFORMANCE: A FIELD STUDY IN THE BANKING SECTOR

Selda KAÇIK*, Ebru AYKAN**

* YL Öğrencisi, İnsan Kaynakları
Yönetimi, Lisansüstü Eğitim
Enstitüsü, Kayseri Üniversitesi
kacikselda@gmail.com

ORCID ID:
0000-0003-1354-8086

** Prof. Dr., İnsan Kaynakları
Yönetimi Bölümü, Uygulamalı
Bilimler Fakültesi, Kayseri
Üniversitesi
ebruaykan@kayseri.edu.tr

ORCID ID:
0000-0003-3537-5235

*** Bu makale "Esnek Çalışma
Uygulamalarının Çalışanların İş-
Yaşam Dengesi, İş Tatmini ve
Çalışan Performansı Üzerindeki
Etkisi" adlı yüksek lisans
tezinden türetilmiştir.

Başvuru Tarihi/ Received:
01.02.2022

Kabul Tarihi/Accepted:
03.04.2022



ISSN 2618-6217

Özet

Örgütler, yalnızca mali değerlere önem göstermeyerek, mevcut insan kaynağına gerekli değeri ve önemi vererek verimliliklerini artırmış ve nitelikli işgörenlerini elde tutma çabasına girişmişlerdir. Bu amaçla, bir örgüt olarak tercih edilebilirliklerini artırmak için stratejik bir yönelim geliştirmişlerdir. Uygulanan farklı stratejilerden biri de esnek çalışma uygulamalarını hayata geçirmektir. Esnek çalışmanın, işgörenlerin iş-yaşam dengelerini kurma sürecinde, iş tatmini düzeylerini artırmalarında ve performanslarını iyileştirme konusunda fayda sağlayıcı bir araç olduğu öne sürülmüştür. Bu çalışmada, esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma, Ankara ilindeki banka çalışanları kapsamında gerçekleştirilmiş olup, nicel yöntemlerden saha araştırması deseni kullanılarak yapılmıştır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, esnek çalışmanın iş-yaşam dengesini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca, esnek çalışmanın, iş tatmini ve iş performansını anlamlı bir şekilde ve negatif yönde etkilediği bulgulanmıştır. Bu doğrultuda, elde edilen sonuçlar ile araştırmanın bütününe, ilgili literatürdeki boşluğu doldurarak katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Diğer yandan, bu çalışmanın, bankacılık sektöründeki uygulamaların sorgulanmasına imkân vererek, sektöre ilgili konularda bilgi kaynağı olması da hedeflenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Esnek Çalışma, İş-Yaşam Dengesi, İş Tatmini, İş Performansı.

Abstract

Organizations have increased their productivity by not only paying attention to financial values, but also giving the necessary value and importance to existing human resources and have begun to strive to retain qualified employees. To this end, they have developed a strategic orientation in order to increase their preferability as an organization. One of the different strategies implemented is to implement flexible working practices. It has been suggested that flexible working is a beneficial tool for employees in the process of establishing work-life balance, increasing their level of job satisfaction, and improving their performance. In this study, the effect of flexible working on work-life balance, job satisfaction and job performance were examined. The research was carried out within the scope of bank employees in Ankara province and was carried out using a field research pattern of quantitative methods. According to the results obtained from this study, it has been determined that flexible working has a significant and positive effect on work-life balance. In addition, it has been found that flexible working significantly and negatively affects job satisfaction and job performance. In this direction, it is thought that the results obtained, and the entire study will contribute to filling the gap in the relevant literature. On the other hand, it is also aimed that this research will be a source of information on issues related to the sector by allowing applications in the banking sector to be questioned.

Keywords: Flexible Working, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Job Performance.

To cite this article/ Atıf için: Kaçık, S. & Aykan, E. (2022). Esnek Çalışmanın İş-Yaşam Dengesi, İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Alan Araştırması. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 6, Sayı: 1, 40-64.

Giriş

Sosyal bir varlık olan insan, hayatını sürdürme mecburiyeti içerisinde çalışmaktayken, güzel anlar biriktirerek yaşadığını hissetmeye ihtiyaç duymaktadır. Günümüzde, örgütler, sadece işgörenlerinin ortaya koyduğu mal ve hizmetlerin kalitesine değil, onların iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve performanslarını artırmaları için birtakım uygulamalar ile elde ettikleri sonuçlara ilgilerini yönelterek verimliliklerini artırmayı hedeflemektedirler. Bu noktada, işgörenler, kendilerine değer veren örgütlerde çalışmayı tercih ederek hem kendilerine hem de çalıştıkları örgüte daha faydalı olabilmektedirler.

Teoride sıkça araştırılan, örgütün en değerli sermayesi olan insan kaynağını etkin ve verimli kullanma yöntemleri, ülkemiz genelinde uygulama konusunda tam olarak istenilen düzeye ulaşmamış dahi olsa, konunun önemi üzerinde çalışmalara devam etmek bu gelişim yolculuğu adına oldukça önemlidir. Bu konuyu da ilgilendiren yerel, bölgesel ve küresel pazarda hizmet sunan JLL firmasının hazırlamış olduğu raporda, 2030 yılı için kurumsal şirketlerin yaklaşık üçte birinin rekabet edilebilirliklerini artırma ve nitelikli insan kaynağını elde tutma amacıyla esnek çalışmayı uygulayacağı öngörülmektedir (Jones Lang LaSalle [JLL], 2019). Öte yandan, çokuluslu bir kuruluş olan Regus, yeni adıyla IWG, 80 ülkenin bulunduğu çeşitli sektörlerden 15.000 profesyonelin katıldığı esnek çalışma davranışlarına ilişkin bir anket düzenlemiştir. Bu anketin sonuçları, dünya genelinde çalışanların %83'ünün esnek çalışma uygulamaları olan örgütlerde çalışmak istediklerini ortaya koymaktadır (International Workplace Group [IWG], 2019). Buradan hareketle, esnek çalışma uygulamalarının insanların hayatlarında kurmaya çalıştığı dengeye, işlerinden duydukları hoşnutsuzluk düzeyine ve performans algılarına bir etkisinin olup olmadığı ve varsa düzeyinin ne olduğu merak konusu olmuştur. Bu nedenle, araştırmada esnek çalışma, iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve iş performansı kavramları incelenmiştir.

Banka çalışanları kapsamında, esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve iş performansına etkisinin ortaya çıkarılmasını amaçlayan ve nicel yöntemlerden saha araştırması deseni kullanılarak yapılan bu araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir. Yapılan analizlerle, söz konusu kavramların ilişkisi ve etkileri üzerine elde edilen bilgilerin ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, bu araştırmada, esnek çalışma uygulamalarının etkin ve verimli bir şekilde hayata geçirilmesinin işgörenlerin iş-yaşam dengeleri, iş tatmini düzeyleri ve performans algıları üzerinde önemli etkileri olduğu varsayılmaktadır.

1. Literatür Özeti

1.1. Esnek Çalışma

1970'lerden beri batıda varlığını sürdürmekte olan esnek çalışmanın, Jack Nilles tarafından 1973'te "tele çalışma" kavramının ortaya atılmasıyla daha fazla önem kazandığı görülmektedir (Wessels, 2017: 5). Ülkemizde ise 1980'li yıllardan sonra ekonomik nedenlerle gündeme gelen esnek çalışma kavramı (Şahin, 2014: 21), yasal olarak ilk kez 2003 yılında 4857 sayılı İş Kanunu ile yürürlüğe girmiş olup "Çağrı Üzerine Çalışma" başlığıyla ele alınmaktadır.

Esnek çalışma, işgörenlerin işe geç kalma sorunlarını azaltan, işverene mesai ücreti vermeden fazla çalıştırma imkânı sunan, işveren ve işgören tarafından belirlenen saatlerde işbaşı yapabilmeyi ve işgörenlerin kendi yaşam koşullarına göre çalışma hayatlarını düzenleyebilmeyi sağlayan bir çalışma uygulamasıdır (Brown, 1998: 2). Diğer bir ifadeyle, esnek çalışma, alışılmış çalışma biçimi olan pazartesiden cumaya ve sabah sekiz akşam beş saatleri arası veyahut belirli yer, gün ve saatlerde çalışma gibi geleneksel bir sistemden bağımsız bir şekilde çalışmaya imkân tanıyan yeni çalışma uygulamalarını açıklamaktadır (Karakoyun, 2007: 6).

İş hayatında esnek çalışma uygulamalarının giderek artması bazı nedenler ile ilişkilendirilmektedir. Esnek çalışmayı ortaya çıkaran nedenler kısaca, küreselleşme ve rekabet (Serbes, 2019: 11; Çelik, 2007: 13; Kördeve, 2016: 12-13), ekonomik ve teknolojik gelişmeler (Şahin, 2014: 24; Turan, 2005: 10), işsizlik (Andaç, 2010: 42) ve kadınların çalışma hayatında daha fazla yer alması (Yavuz, 2018: 63; Higgins vd., 2000: 17; Toksöz, 2007: 59) olarak sıralanmaktadır. Günden güne değişen ve gelişen iş hayatında esnek çalışmanın ortaya çıkış sebeplerinin aslında bu değişimlere bağlı olarak bir zorunluluk sonucunda oluştuğu ifade edilebilir.

Giderek yaygınlaşan bir çalışma biçimi olan esnek çalışma uygulamalarının, tele çalışma, evde çalışma, geçici çalışma, kısmi süreli çalışma, taşeronluk, çağrı üzerine çalışma, yoğunlaştırılmış haftada çalışma ve iş paylaşımı modelleriyle uygulandığı görülmektedir. Bu esnek çalışma modellerinin temellerini oluşturan esneklik türleri literatürde ayrıca sınıflandırılmaktadır. İşletmelerde farklı türlerde uygulanabilen esneklik türleri ise sayısal esneklik, ücret esnekliği, işlevsel esneklik ve çalışma süreleri esnekliği olarak açıklanmaktadır. Sayısal esneklik, değişmekte olan teknolojik ve ekonomik koşullara göre işletmelerdeki çalışan sayısı ve çalışma süreleri ile ilgili uygulamaları içermekle beraber (Köleoğlu, 2012: 80) genellikle belirli süreli işe alma, taşeronlar ve geçici çalıştırma gibi metotların uygulandığı bir esneklik türüdür (Asiltürk, 2011: 53). Ücret

esnekliği, işgörenlerin ücret ödemelerinin kişi bazında yapılmasını sağlayan (Çelik, 2007: 9) ve işgörenleri motive etmek amacıyla genel performansla göre farklı ücret biçimlerinin uygulanmasını içeren bir esneklik türüdür (Topcuk, 2006: 20). İşlevsel esneklik türü, işgücünün sayısal değeri ile ilgili olmayıp onun nitelik ve yetenekleriyle ilgili olan (Yavuz, 1994: 17) bir başka deyişle işgörenlerin teknolojinin değişmesine bağlı olarak üretim ve iş yükü yöntemlerine uyum sağlama becerisi olarak açıklanmaktadır (Kördeve, 2016: 26). Çalışma süreleri esnekliği ise dar anlamda, işgören ve işverenlerin çalışma sürelerini istedikleri gibi ayarlayabilme olanağı tanınmasını, geniş anlamda, çalışma biçimlerinde tekdüzelik olmayan çalışma sürelerini ifade etmektedir (Topcuk, 2006: 21). Bu esneklik türünün işbaşı ve işin bitiş saatinin işgören veya işveren tarafından belirlenebilme imkânı sunması, çalışanlarda iş-yaşam dengesini kurabilme veya iş tatmini düzeyini arttırma gibi olumlu etkiler oluşturmaktadır (Yavuz, 2018: 80). Esnek çalışmanın ortaya çıkma ve kurumlar tarafından uygulanma nedenleri bu çalışma biçiminin büsbütün yararlı olduğu kanısına varmak için yeterli değildir. Öte yandan işveren ve işgören açısından iş hayatındaki koşulları iyileştirmesi ve rekabet avantajı sağlama ile işgörenlerin özel hayatlarındaki sorumluluklarını yerine getirmelerinde kolaylık sağlama esnek çalışmanın gerekliliğini ortaya koymaktadır.

1.2. İş-Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi 1930'lu yılların başlarından itibaren çalışma hayatında var olsa da (Lockwood, 2003: 2) kavram olarak ilk kez 1986 yılında (Smith, 2010: 436) literatüre geçmiştir. Bireylerin iş ve aile yaşamları ile ilgili talep ve isteklerini dengede tutmasını ifade eden iş yaşam dengesi farklı gruplar için farklı anlamlara gelebilen bir kavram olmakla beraber (Lockwood, 2003: 3) sürekli değişmekte ve gelişmektedir.

Bireylerin iş-yaşam dengesini kurabilmeleri iş ve özel yaşam alanlarını birbirinden ayırabilmelerine bağlıdır. İş-yaşam dengesi oluşturulurken söz konusu alanlar arasında gerçekleşen etkileşimde tesiri olan bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar, bireyin özel yaşamıyla ilgili olan bireysel faktörler ve bireyin iş yaşamıyla ilgili olan örgütsel faktörlerdir. İş-yaşam dengesini etkileyen faktörlerle ilgili çalışmalar her geçen gün yaygınlaşmakta ve çeşitli kategorilerde açıklanmaktadır. Literatür incelendiğinde iş-yaşam dengesini etkileyen faktörlerin farklı gruplarda sınıflandırıldığı görülmektedir. Genel olarak iş-yaşam dengesinde etkili olan bireysel faktörler arasında cinsiyet, yaş, medeni durum ve çocuk sahibi olma durumu, eğitim seviyesi ve kariyer planlama bulunmaktadır. Örgütsel faktörler kapsamında ise genellikle çalışma koşulları, çalışanların yönetime katılımı ve sorumlulukları, iş yükü, rol belirsizliği ve rol çatışması ve kariyer fırsatları yer

almaktadır. İş-yaşam dengesini etkileyen bu faktörler, bireylerin yaşamlarına avantaj ve dezavantaj oluşturacak durumlar meydana getirmektedir. İş-yaşam dengesini sağlayabilen bireylerin kendisine doğrudan, örgütüne ise doğrudan ve dolaylı yoldan sağladığı birtakım faydalar bulunmaktadır (Balcı vd., 2019: 247). Bu faydalar genel olarak birey açısından “çalışan sağlığını korumak ve performansı artırmak” örgüt açısından ise “verimliliği artırmak” şeklinde açıklanmaktadır (Tuğsal, 2017: 16). İş-yaşam dengesinin oluşturulamaması halinde ise bazı olumsuz sonuçlar meydana gelmektedir. İş-yaşam dengesizliği, beraberinde getirdiği çatışmaya benzer bir durumun yaşanması sonucunda iş ve aile yaşamı rollerinin karıştırılmasına sebebiyet vermektedir (Korkmazer, 2018: 25). İş-yaşam dengesizliği bireyleri ruhsal, davranışsal ve fiziksel olarak etkilerken, iş ve özel yaşam alanlarında düzensizlik meydana getirmektedir (Yavuz, 2018: 17). İnsanlar hem işyerlerinde hem de özel hayatlarında bir denge kurmak isteseler de bu sadece onların elinde olan bir durum değildir. Bu nedenle örgütlerin işgörenleri için iş ve özel yaşamlarındaki dengeyi kurabilmeleri adına birtakım uygulamaları devreye sokması gerekmektedir. Bunun yanında, bireyler de özel hayatlarında ilişkide bulunduğu kişilerle eşit roller üstlenerek çalışma hayatlarını dengede tutmaya çaba göstermelidir.

1.3. İş Tatmini

İş tatmini kavramının oluşturulması ile ilgili çalışmaların başlangıcı 1920’li yıllara kadar dayanmasına (Ceylan, 2016: 40) karşın kavramın önemi 1930-1940’lı yıllarda anlaşılmıştır (Sevimli ve İşcan 2005: 55). Günümüze dek iş tatmini ile ilgili çok sayıda çalışmanın yapıldığı (Quarstein vd., 1992: 860) ve bu nedenle iş tatminini açıklayan birçok tanımın olduğu görülmektedir (Agarwal ve Sajid, 2017: 124). Kısaca işgörenlerin duygusal tepkileri şeklinde ifade edilebilen iş tatmini, işyeri ile bireyin içinde bulunduğu koşulların birbirine uyumlu olması sonucunda meydana gelen bir doyumluk hissi veya bireyin yaptığı işe karşı olumlu tutumunu açıklamaktadır (Wong ve Laschinger, 2013: 949).

İş tatmini, hem örgüt hem de işgörenler açısından ele alınan önemli bir konudur. Bireyin ruhsal, fiziksel ve toplumsal ihtiyaçlarının karşılanmasıyla bağlantılı bir kavram olduğu için çevreden de bağımsız düşünülmemelidir. İş tatmininin önemine işgörenler açısından bakıldığında, bireyin kişisel becerilerini yaptığı işte ortaya koyma isteği ve yaptığı iş için zamanının önemli bir bölümünü harcaması işine verdiği önemi göstermektedir (Ulusal, 1996: 12). Ayrıca bazı insanlar maddi olarak bir işe ihtiyaç duymasalar dahi çalışmayı arzu etmektedir. Diğer yandan iş tatmini düzeyinin azalması iş tatminsizliği olarak ifade edilmektedir. İş tatminsizliğinin önemli sonuçlarından biri de bireyde hayal kırıklığının oluşması olarak açıklanmaktadır. Bu

bağlamda, iş tatminsizliği bireyde hayal kırıklığı oluşturmakla kalmayıp, makro düzeyde toplumu etkileyebilen ve bazı toplumsal değerlerin zarar görmesine sebep olabilen bir güce sahiptir (Kantar, 2008: 22). İş tatmini düzeyinin artırılması çalışmaları, işgörenlerin psikolojik ve fizyolojik açıdan daha sağlıklı olmasına katkı sağlamaktadır. İşgörenlerin daha sağlıklı olmaları işyerlerinde işe devamsızlık oranının düşmesini ve daha az rapor alınmasını sağlamaktadır (Özkalp, 2019: 80). Örgüt açısından bakıldığında ise rekabetin her geçen gün arttığı günümüzde, örgütlerin işgörenlerini elde tutma çabası konusunda iş tatminine daha fazla önem göstermesi gerekmektedir. Örgütün mevcut insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanmaya gayret etmesi, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarının ve motivasyonlarının artmasına katkı sağlamaktadır. Böylelikle iş tatmini artan işgörenler daha üretken olmakta ve örgüt için daha önemli bir sermaye kaynağı haline dönüşebilmektedir. İş tatmini yüksek olan bireylerin örgütte kalma niyetleri artarken işten ayrılmalar azalmaktadır (Mete ve Karahan, 2014: 20-21). Ayrıca, işgücü devri ve devamsızlık veya işgörene uygulanan disiplin gibi cezalardan kaynaklı olumsuz haller örgütün işleyişini bozmakta, memnuniyet düzeyini düşürmekte ve maliyet açısından da örgütü olumsuz etkilemektedir (Yakut, 2020: 61). İş tatmininin düşük olması sonucunda ortaya çıkabilecek bu durumlar sadece maliyet değil önemli ölçüde zaman kaybına da neden olarak örgüte büyük zararlar verebilmektedir. Bir işyerinde tatminsiz işgörenlerin varlığı belirli bir zaman sonra o işyerinin tercih edilebilirliğini düşürebilir. İş tatmini yüksek olan işgörenlerin varlığı ise hem örgütün tercih edilebilirliğini artırarak rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilir hem de çalışma ortamında daha sağlıklı bireylerin oluşmasıyla örgütü ve çevreyi olumlu etkileyeceği ifade edilebilir.

1.4. İş Performansı

Performans kavramı, işgörenlerin örgüt içerisindeki görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirirken etkin ve verimli olarak çalışmalarını ifade etmektedir (Mucuk, 2014: 335). İşgörenin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken elde ettiği sonuçlar olumlu ise bu durum onun yüksek performanslı ve başarılı bir çalışan olduğunu açıklarken bu sonuçlar olumsuz ise düşük performanslı ve başarısız olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır (Özgen ve Yalçın, 2015: 213). Performans kavramı literatürde çoğunlukla örgütsel performans ve çalışan performansı olmak üzere iki ana başlıkta açıklanmaktadır (Yelboğa, 2006: 200). Çalışan performansını açıklayan iş performansı kavramı, bireysel performans (Arar, 2020: 143; Çankır ve Semiz Çelik, 2018: 56; Kesen, 2014: 57; Tutar ve Altınöz, 2010: 203) olarak da ele alınmaktadır. İş performansı, hem örgütlere hem de akademik

alandaki araştırmacılara göre kilit bir rol niteliğinde olduğu için performans ile ilgili araştırmaların giderek arttığı görülmektedir (Yaşın, 2016: 3). İş performansı ile ilgili yapılan çalışmalar 1900’l yıllarda ABD’de kamu kurumlarının değerlendirilmesi amacıyla başlamış olsa da, bu konuda Frederick Taylor’un “iş ölçümü” uygulaması ile iş performansı zemininin bilim tarihinde ilk kez oluşturulduğu görülmektedir. F. Taylor’un iş performansı için bu uygulamayla işgörenlerin verimlilik düzeyini belirlemeyi hedeflediği açıklanmaktadır. 1950’li yıllara kadar iş performansı kavramı değişime uğrasa dahi daha çok kr amacı güden sayısal göstergelerle ölçümler yapılmakta iken, 1950’li yıllardan sonra sayısal göstergelerin performansı belirlemek için yeteri kadar etkili olmadığı kanaatine varılmıştır. Böylelikle performans ölçümünü oluşturan ölçütlere işgörenin tatmin düzeyi gibi faktörlerin eklendiği görülmektedir (Kılınç, 2012: 44).

Bir örgütte çalışan bireylerin işe ilk alındıkları andan itibaren yaşadıkları tüm süreçler onların çalışma hayatlarında kısa ve uzun vadede önemli etkiler bırakabilir. Bu noktada örgütün, iş ve işgören eşleştirmesini en doğru Şekilde yapabilecek bir sisteme ve bunu gerçekleştirebilecek nitelikte işgörenlere sahip olması gerekmektedir. Böylece, iş-yaşam dengesini kurabilen ve yaptığı işten tatmin olan dolayısıyla da yüksek performanslı ve başarılı çalışanların olduğu (Ceylan, 2016: 59-61; Serbes, 2019: 71; zaydın ve zdemir, 2014: 257) bir ortam oluşabilmektedir. Mustafa Kemal Atatürk’ün kaleme aldığı, 1930 yılında hazırlanan, “Medeni Bilgiler Türk Milletinin El Kitabı” adlı çalışma, bu konuyla ilgili oldukça önemli bilgiler içermektedir. Atatürk, çalışmanın öneminden bahsederken “alışmak, aslında, zulüm değildir, yalnız, tutulan iş ile bireyin yetenekleri ve zevkleri arasında uygunluk olmalıdır” (İnan, 2010: 111) ifadelerini kullanarak, daha o yıllarda günümüzde de geçerliliğini koruyan insan kaynakları seçiminin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. İnsan kaynağının doğru bir Şekilde seçimi, işgören ve iş arasında uyum sağlanması ve böylelikle etkinlik ve verimliliğin oluşmasına (zdemir, 2017: 121) neden olmakla birlikte, çalışanın performansını da olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, işgörenler kendi niteliklerine uygun işlerde çalıştıklarında daha mutlu bir birey olmakta ve işlerini en iyi Şekilde yerine getirmek için çaba göstermeyi ve yüksek performanslı bir çalışan olmayı istemektedirler.

1.5. Esnek alışma ile İş-Yaşam Dengesi, İş Tatmini ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler

Literatür incelendiğinde, esnek çalışma ile iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve iş performansı kavramlarının çeşitli araştırmalara konu olduğu ve farklı yöntemlerle araştırıldığı görülmektedir.

Yapılan araştırmalarda esnek çalışma uygulamalarının iş-yaşam dengesinin kurulmasında önemli bir role sahip olduğu

açıklanmaktadır (Parlak, 2016). Doğrul ve Tekeli (2010) de esnek çalışma uygulamaları ile iş-yaşam dengesinin sağlanabileceğini açıklamaktadır. Öte yandan esnek çalışma uygulamaları ile iş-yaşam dengesi arasında pozitif yönlü (Koruca ve Boşgelmez, 2018; Ergün, 2019) veya negatif yönlü bir ilişki (Yavuz, 2018; Uysal ve Çayır Yılmaz, 2020) tespit eden çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır.

Esnek çalışma uygulamaları ve iş performansı ile ilgili yapılan araştırmalarda, pozitif yönlü bir ilişki (Al, 2016; Govender vd., 2018; Austin Egole vd., 2020) veya negatif yönlü bir ilişki (Omar vd., 2011) tespit edilen araştırmalar mevcuttur. Ayrıca esnek çalışma ve iş performansı arasında herhangi bir ilişki veya etkiye rastlanmamış çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır (Gürkanlar, 2010; Türkmen, 2019).

Esnek çalışma uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar incelendiğinde ise bu kavramların pozitif yönlü bir ilişki (Origo ve Pagani, 2008; Başdoğan, 2015; Taşlıyan vd., 2017; Wadhawan, 2019) içerisinde olduğu görülmektedir. Ayrıca esnek çalışma uygulamaları ile iş tatmini arasında, kısmi bir etki (Öztürk ve Eysel, 2021) veya negatif yönlü bir ilişki (Wheatley, 2017) sonucunu bulgularan araştırmalar da bulunmaktadır.

Banka çalışanları üzerinde yapılan diğer bir araştırmada, esnek çalışmanın, endişe ve stresi artırarak işgörenlerin %26,6'sında iş tatminsizliğine neden olduğu ve işgörenlerin %9,2'sinde ayrımcılık yapıldığına dair bir algı oluşturduğu açıklanmaktadır (Karlıdağ vd., 2012). Yine bankacılık sektöründe yapılan farklı bir araştırmada ise şube yöneticilerinin çoğunluğunun, Covid-19 salgını döneminde uygulanan esnek çalışma sisteminden sonra bu çalışma düzenini istememeleri ve esnek çalışmanın uygulanabilirliğinin bu dönem için makul gözükmediğini ifade etmeleri dikkat çekmektedir (Ertürk vd., 2022).

Her uygulamanın her örgütte aynı sonucu doğurmayacağı ve tüm çalışan bireylerin esnek çalışmaya karşı olan bakış açılarının aynı olmayacağı düşünülürse, esnek çalışmanın olduğu bütün örgütlerde iş tatmini düzeyinin de yüksek olacağı şeklinde bir yorum getirmek doğru olmayabilir (Başdoğan, 2015, ss. 16-17). Bu araştırma ise Covid-19 salgını döneminde, ülke genelinde sıklıkla çalışma koşullarının değiştiği, esnek çalışma uygulamalarının ara sıra uygulanıp ara sıra eski çalışma düzenine geçildiği değişken bir süreçte yapılmıştır. Bu dönemde, esnek çalışma ile ilgili alınan mecburi kararlar normal şartlar altında çalışanlar açısından yararlı olabilecek uygulamalar içerse dahi, olağan dışı bir süreçten geçilmesine istinaden, esnek çalışma ile ilgili yapılan düzenlemelerin yeterli etkiyi gösteremediği anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, normal şartlarda işgörenler esnek çalışmayı destekleseler bile sürekli değişen çalışma şartları sonucunda işgörenlerin iş tatmini düzeyleri olumsuz yönde etkilenebilmektedir.

2. Araştırma Metodolojisi

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, esnek çalışmanın iş yaşam dengesi, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisini belirleme amacı taşımaktadır. Bu çalışmanın alan araştırması bankacılık sektöründe yapılmıştır. Bankacılık sektörünün bir hizmet sektörü olması ve esnek çalışmanın günümüz şartlarında neredeyse zorunlu hale gelmesi, hizmet kalitesinin diğer sektörlerle göre esnek çalışma uygulamalarıyla daha çok bağlanmasına neden olmaktadır. Bu doğrultuda, bu araştırmanın ilgili literatüre katkı sağlamanın yanında, bankacılık sektöründeki uygulamaların sorgulanmasına imkân vererek sektöre ilgili konularda bir bilgi kaynağı olacağı öngörülmektedir. Literatürde esnek çalışma ve iş-yaşam dengesi (Higgins vd., 2000; White vd., 2003; Küçükusta, 2007; Doğrul ve Tekeli, 2010; Parlak, 2016; Koruca ve Boşgelmez, 2018; Ergün, 2019), esnek çalışma ve iş tatmini (Origo ve Pagani, 2008; Özyaydın ve Özdemir, 2014; Başdoğan, 2015; Taşlıyan vd., 2017; Wadhawan, 2019; Öztürk ve Eysel, 2021) ile esnek çalışma ve iş performansı (Al, 2016; Wessels, 2017; Govender vd., 2018; Austin Egole vd., 2020) değişkenleri arasında bir ilişki veya etki olduğuna dair çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Diğer yandan esnek çalışma kavramını bankacılık sektöründe farklı kavramlarla ilişkilendiren çeşitli araştırmaların olduğu görülmektedir. Esnek çalışmanın insan kaynakları açısından önemini (Karlıdağ vd., 2012), esnek çalışmanın istihdam yapısına olan etkilerini (Baştürk, 2018), salgın döneminde mecburen uzaktan çalışma sistemine dâhil olan çalışanların esnek çalışma uygulamalarına yönelik algılarını (Çakan, 2021) ve esnek çalışma uygulamalarından uzaktan çalışma modeli kapsamında çalışan bireylerin kontrolünü (Ertürk vd., 2022) bankacılık sektörü kapsamında ele alan araştırmalar incelendiğinde, esnek çalışmanın bankacılık sektöründe önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu araştırmada ise diğer araştırmalardan farklı olarak esnek çalışma, iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve iş performansı değişkenlerine birlikte yer verilmiştir. Üstelik bu kavramların bir arada bankacılık sektöründe araştırılmasıyla ilgili daha önce yapılmış benzer bir çalışmaya ulusal literatürde rastlanılmadığından, bu araştırmanın sonuçlarının ilgili alana fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

2.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evreni, Ankara ilindeki kamu ve özel banka çalışanlarından oluşmaktadır. Ankara il genelinde toplam banka sayısı 29 ve toplam banka şubesi sayısı 925'tir (www.tbb.org.tr, E.T: 27.04.2021). Türkiye Bankalar Birliği (2019) resmi verilerine göre, evrenin 16.888 çalışandan oluştuğu belirlenmiştir. Araştırma, 2020-2021 yılları arasında, ülke genelinde sıklıkla kısıtlamaların ve sokağa çıkma yasaklarının uygulandığı Covid-19 salgını döneminde

gerçekleştirilmiştir. Bu araştırma, çalışma hayatını doğrudan etkileyen kısıtlamaların, yasakların olmasına ve evrenin tümüne ulaşmanın zaman alması, yüksek maliyetli olmasına istinaden evreni temsil edecek bir örneklem hacmi hesaplanarak yapılmıştır.

Anılan araştırma evreninden, kolayda örnekleme yöntemiyle, gönüllülük esasına göre, Ankara’da çalışan ve esnek çalışma uygulamalarının herhangi biri ile çalışma tecrübesi olan banka çalışanlarına anket uygulanmıştır. Araştırma süresince, Ankara’da çalışan yaklaşık 3000 banka çalışanı ile doğrudan iletişime geçilebilse de 473 adet anket formu doldurulmuştur. Elde edilen anketlerden 27’sinin sağlıklı yanıtlar içermesinden dolayı 446 katılımcının yanıtları analiz edilmeye uygun bulunmuştur.

Evren sayısı belli olan bu araştırmanın örneklem büyüklüğünün hesaplanması için aşağıdaki eşitliklerden (Gürbüz ve Şahin, 2018: 129) yararlanılmıştır:

$$n = \frac{n^0}{1 + \frac{n^0}{N}} \quad n_0 = \frac{t^2 \cdot s^2}{d^2}$$

$$n_0 = \frac{1,96^2 \cdot 0,5^2}{0,05^2} = 384,16 \quad n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{16888}} = 375,62$$

Eşitliklerdeki N: ana kütle büyüklüğünü, n: örneklem büyüklüğünü, t: güven düzeyine karşılık gelen tablo z değerini (0.05 için 1.96, 0.01 için 2.58 ve 0.001 için 3.28), s: ana kütle için tahmin edilen standart sapmayı ve d: kabul edilebilir sapma toleransını temsil etmektedir.

Görüldüğü üzere, örneklem büyüklüğü, bu araştırmanın ana kütlesi için %95 güven aralığında ±%5 örnekleme hatası ile kabul edilebilir minimum düzey olan ≈376’dan büyük olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin elde edilen bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1: Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları

N: 446		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet:	Kadın	203	42.9
	Erkek	270	57.1
Yaş:	20-25	40	9.0
	26-30	117	26.2
	31-35	111	24.9
	36-40	70	15.7
	41 ve üzeri	108	24.2
Medeni Durum:	Evli	271	57.3
	Bekâr	202	42.7
	Yok	263	55.6
Çocuk Durumu:	1 çocuk sahibi	104	22.0
	2 çocuk sahibi	90	19.0
	3 çocuk sahibi	13	2.7

	4 çocuk sahibi	3	0.6
Eğitim Durumu:	Lise	13	2.7
	Önlisans	8	1.7
	Lisans	329	69.6
	Lisansüstü	118	24.9
	Doktora	5	1.1
Çalıştığı Banka Türü:	Kamu	96	20.3
	Özel	377	79.7

Tablo 1. Banka Çalışanlarının Demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları (devamı)

N: 446		Frekans	Yüzde (%)
İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresi:	6 aydan az	10	2.1
	6 ay-1 yıl arası	7	1.5
	1-5 yıl arası	123	26.0
	6-10 yıl arası	96	20.3
	11-15 yıl arası	106	22.4
	16-20 yıl arası	73	15.4
	21 yıl ve üzeri	58	12.3
	6 aydan az	32	6.8
Mevcut Kurumdaki Toplam Çalışma Süresi:	6 ay-1 yıl arası	13	2.7
	1-5 yıl arası	181	38.3
	6-10 yıl arası	127	26.8
	11-15 yıl arası	72	15.2
	16-20 yıl arası	33	7.0
	21 yıl ve üzeri	15	3.2

Tablo 1'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan banka çalışanlarının %57,1'i erkek ve %42,9'u kadınlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunu oluşturan 117 kişinin 26 ile 30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Diğer yandan katılımcıların ortalama yaşları 35 olup, en küçük yaştaki banka çalışanı 21 yaşındayken en büyük yaştaki banka çalışanı 56 yaşındadır. Çalışanların %57,3'ü evlidir, %55,6'sının hiç çocuğu yokken, %41'i 1 veya 2 çocuk sahibidir. Banka çalışanlarının %79,9 u özel bankalarda çalışmaktadır. Ayrıca katılımcıların çoğunluk olarak %69,6'sı lisans ve %24,9'u ise lisansüstü mezundur. Çalışanların büyük bir kısmının, %68,7'sinin, iş hayatındaki toplam

çalışma süresi 1-15 yıl aralığındadır. Mevcut kurumda halen çalışanların ise %38,3'lük bir dilimi ise 1-5 yıl arası bir sürede bulunduğu kurumda çalışmaktadır.

2.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Bu araştırma nicel araştırma yöntemlerinden saha (alan) araştırması deseni çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma için gerekli etik kurul onayı Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 30.10.2020 tarihinde tam uygundur kararı ile alınmıştır. Araştırmanın verileri, Ankara'da çalışan banka çalışanlarından gönüllülük esasına göre, kolayda örnekleme yöntemi ile elde edilmiştir. Veri toplama aracı olarak ise anket tekniği kullanılmıştır. Anket uygulaması sürecinde, ülke genelinde Covid-19 salgınına karşı alınan tedbirlere bağlı kalınmış, katılımcılarla yüz yüze görüşme sağlanılmamış ve anketler çevrim içi ankete dönüştürülüp banka çalışanlarına telefon, e-posta ve sosyal medya hesapları aracılığıyla iletilmiştir. Hazırlanan çevrim içi anket linki tüm soruları eksiksiz cevaplandırmaya yönelik olarak ayarlanmıştır. Oluşturulan anket formu beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde katılımcılara ilişkin tanımlayıcı bilgilere yer verilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu gibi ifadeler bulunmaktadır.

İkinci bölümde Albion (2004) tarafından geliştirilen Akyaz (2019)'ın uyarlamasını yaptığı Esnek Çalışma Düzenlemelerine Yönelik Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipi olarak "1= Hiç Katılmıyorum", "2= Katılmıyorum", "3= Kararsızım", "4= Katılıyorum" ve "5= Tamamen Katılıyorum" şeklinde farklı cevapları içermektedir. Ölçek 13 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin 2, 3, 4, 9, 10, 11 ve 12. ifadeleri ters kodlama gerektiren ifadelerdir.

Üçüncü bölümde Netemeyer, Boles ve McMurrian (1996) tarafından geliştirilen ve Yavuz (2018)'un uyarlamasını yaptığı İş-Yaşam Dengesi Ölçeği kullanılmıştır. İş-Yaşam Dengesi Ölçeği 5'li likert tipi olarak "1= Hiç Katılmıyorum", "2= Katılmıyorum", "3= Kararsızım", "4= Katılıyorum" ve "5= Tamamen Katılıyorum" şeklinde değişen cevapları içermektedir. Ölçek 10 ifadeden oluşmaktadır.

Dördüncü bölümde, Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilmiş ve yapılan çok sayıda araştırma ile iş tatmini ölçümünde kabul görmüş, geçerliliği ve güvenilirliği ortaya konulmuş olan "Minnesota İş Tatmini Ölçeği"nin kısa formundan yararlanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipi olarak "1= Hiç Memnun Değilim", "2= Memnun Değilim", "3= Kararsızım", "4= Memnunum" ve "5= Çok Memnunum" şeklinde cevapları içermektedir. Ölçek 20 ifadeden oluşmaktadır.

Beşinci bölümde ise Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen bağlamsal performans ölçeği ile Beffort ve Hatrup (2003) tarafından geliştirilen görev performansı ölçeklerini Türkçeye uyarlayarak yeni bir ölçüm aracı geliştiren Karakurum (2005)'un Performans Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 5'li likert tipi olarak "1= Hiç Memnun Değilim", "2= Memnun Değilim", "3= Kararsızım", "4= Memnunum" ve "5= Çok Memnunum" şeklinde değişen cevapları içermektedir. Ölçek 17 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmadan elde edilen verilerin istatistiksel analizleri SPSS 22.0 paket programı kullanılarak yapılmıştır. Elde edilen verilerin yapılan analizlere uygun olup olmadığı normal dağılım testi ile ispat edilebilir. Anket yanıtlarının kullanılan programa aktarılmasından sonra normal dağılım testi basıklık-çarpıklık yöntemi doğrultusunda bu araştırma için gerçekleştirilmiştir. Literatüre göre normal dağılım değerleri belirli aralıklar dâhilinde ise yapılan analizlerin doğru olduğu kabul edilmektedir. Basıklık ve çarpıklık değerleri için bazı araştırmacılara göre kabul edilebilir değer aralığı +1 ile -1 aralığında olduğu ifade edilse de, araştırmalar arası farklılıklardan dolayı bu değerlerin +2 ile -2 arasında bulunması da normal dağılımın olduğunu göstermektedir (George ve Mallery, 2019: 115).

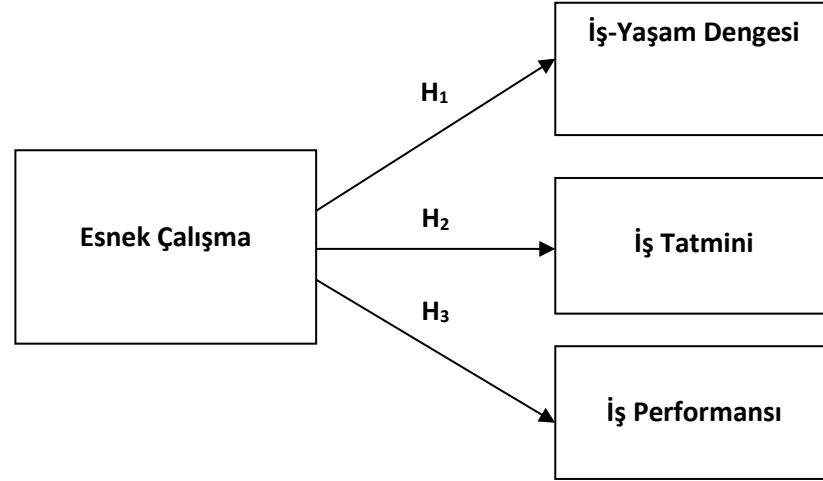
Yapılan incelemelere göre, bağımsız değişkenin bağımlı değişkenlere yönelik çarpıklık ve basıklık değerleri, sırasıyla, Esnek Çalışma Uygulamalarına Yönelik Tutum Ölçeği için -0,011 ve -0,311 İş-Yaşam Dengesi Ölçeği için -0,144 ve -0,425, İş Tatmini Ölçeği için -0,357 ve -0,532 ve Performans Ölçeği için -0,816 ve 0,984 olduğu görülmektedir. Bu değerlerin +1 ve -1 değerleri arasında olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmadan elde edilen verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilerek parametrik yöntemlerle istatistiksel analizler gerçekleştirilmiştir. Normal dağılım gösterdiği tespit edilen verilerin güvenilirliği incelenmiştir. Güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha), 0 ile 1 arasında değer almakta ve bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,60 ile 0,70 aralığında ise kabul edilebilir olduğu, 0,70 ile 0,80 arası güvenilir olduğu ve 0,80 ve üzeri ise yüksek güvenilirlikte olduğu açıklanmaktadır (Kılıç, 2016: 48). Bu araştırmada, güvenilirlik katsayısı Esnek Çalışma Uygulamalarına Yönelik Tutum Ölçeği için 0,78 değerinde, İş-Yaşam Dengesi Ölçeği 0,85 değerinde, İş Tatmini Ölçeği 0,93 değerinde ve Performans Ölçeği 0,89 değerindedir. Elde edilen güvenilirlik katsayılarına göre, araştırmada kullanılan ölçeklerden Esnek Çalışma Uygulamalarına Yönelik Tutum Ölçeği güvenilir bir düzeydeyken, İş-Yaşam Dengesi Ölçeği, İş Tatmini Ölçeği ve Performans Ölçeği'nin yüksek bir güvenilirlik düzeyine sahip olduğu söylenebilir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının, demografik özellikleri için yüzde ve frekansa ilişkin

gerekli tablolar hazırlanmıştır. Araştırmanın hipotezlerinin test edilmesi amacıyla, verilerin normal dağılım göstermesine istinaden, parametrik testlerden, değişkenler arası ilişkiyi tespit etmek amacıyla korelasyon analizi ile bağımsız değişkenin bağımlı değişkenleri nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizleri bu çalışma için gerçekleştirilmiştir.

2.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli, araştırmada incelenen bağımlı ve bağımsız değişkenler doğrultusunda yapılan literatür taraması sonucunda belirlenmiştir. Araştırma modeli, bağımsız değişken olan esnek çalışma uygulamalarının bağımlı değişkenlerden iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisini göstermektedir. Şekil 1'de araştırmanın modeli gösterilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın hipotezleri, araştırmanın amacı, modeli ve ölçme araçlarına göre belirlenmiştir. Araştırma kapsamında ortaya çıkan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H1: Banka çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları, iş-yaşam dengelerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

H2: Banka çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları, iş tatminlerini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.

H3: Banka çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları, performans algılarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

2.5. Araştırmanın Bulguları

2.5.1. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi tespit etme amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonuçlarına Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2: Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuç ve Öneriler

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4
1. Esnek Çalışma	3,072	0,414	1			
2. İş-Yaşam Dengesi	2,755	0,819	0,280**	1		
3. İş Tatmini	3,300	0,778	-0,122**	-0,458**	1	
4. İş Performansı	3,746	0,640	-0,101*	-0,256**	0,505**	1

**p<0,01 (Korelasyon %1 düzeyinde anlamlıdır)

*p<0,05 (Korelasyon %5 düzeyinde anlamlıdır)

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, Tablo 2’de de görüldüğü üzere, esnek çalışma ile iş yaşam dengesi arasında (r=0,280) %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı değişkenlerin aynı yönde değiştiğini açıklamaktadır. Diğer yandan esnek çalışma ile iş tatmini arasında (r=-0,122) %1 anlamlılık düzeyinde negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Esnek çalışma ile iş performansı değişkeni arasında ise (r=-0,101) %5 anlamlılık düzeyinde negatif bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, değişkenlerden birinin azalması durumunda diğer değişkenin artacağı veya değişkenlerden birinin artması durumunda diğer değişkenin azalacağı anlaşılmaktadır.

2.5.2. Araştırma Hipotezleri ve Analizi

Araştırma değişkenlerinden bağımsız değişken olan esnek çalışmanın bağımlı değişkenler iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve iş performansını nasıl etkilediğini belirlemek amacıyla regresyon analizleri yapılmıştır.

Aşağıda, gerçekleştirilen basit regresyon analizlerinin sonuçlarına tablolar ile yer verilmiştir.

Tablo 3: Esnek Çalışmanın İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r ²	F	p
Sabit		3,787	0,000				
Esnek Çalışma	0,280	6,138	0,000	0,280	0,078	37,671	0,000

Uygulamaları

H₁: Banka çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları, iş-yaşam dengelerini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

Bağımlı değişken: İş-Yaşam Dengesi

H1 hipotezi kapsamında, esnek çalışma uygulamalarının iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etki tespit edildiği için H1 hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 3’te görüldüğü üzere, model istatistiksel açıdan anlamlı (p=0,000<0,05) bir şekilde iş-yaşam dengesini

açıklamaktadır. Ayrıca r² değeri 0,078 olarak belirlenmiştir. Bu durum, iş-yaşam dengesi düzeyindeki değişimin %7,8'inin esnek çalışma uygulamaları tarafından açıklanabildiğini ifade etmektedir. Modelde esnek çalışma uygulamalarının iş-yaşam dengesi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu da görülmektedir (Beta=0,280).

Tablo 4: Esnek Çalışmanın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r ²	F	p
Sabit		14,605	0,000				
Esnek Çalışma Uygulamaları	-0,122	-2,589	0,010	0,122	0,015	6,704	0,010
H₂: Banka çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları, iş tatminlerini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir.							Sonuç Kabul

Bağımlı değişken: İş Tatmini

H₂ hipotezi kapsamında, esnek çalışma uygulamalarının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre, istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönlü bir etki tespit edildiği için H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 4'te de sunulan modelde istatistiksel olarak anlamlı bir etki bulgulandığı görülmektedir (p=0,010<0,05). Ayrıca r² değerinin 0,015 olması iş tatmininin esnek çalışma uygulamaları tarafından %1,5 gibi bir oranda açıklanabildiğini göstermektedir. Beta değerinin -0,122 olarak tespit edilmesi ise bu etkinin negatif yönlü olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 5: Esnek Çalışmanın İş Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Regresyon Katsayıları			Modelin Özeti		ANOVA	
	β	t	p	r	r ²	F	p
Sabit		18,691	0,000				
Esnek Çalışma Uygulamaları	-0,101	-2,144	0,033	0,101	0,010	4,596	0,033
H₃: Banka çalışanlarının esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları, performans algılarını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.							Sonuç Ret

Bağımlı değişken: İş Performansı

Esnek çalışma uygulamalarının iş performansına etkisini belirleyebilmek için basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları istatistiksel olarak anlamlı bulunsa da, belirtilen yön açısından bu hipotezin aksini ifade ettiği için H₃ hipotezi reddedilmiştir. Tablo 5 incelendiğinde, modelde istatistiksel olarak anlamlı bir sonuca varıldığı görülmektedir (p=0,033<0,05). Öte yandan iş performansının %1'lik gibi düşük bir oranda esnek çalışma uygulamaları tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

($r^2=0,010$). Beta değerinin ise -0,101 olması iki değişken arasında negatif yönlü bir etki olduğunu açıklamaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Araştırmada, esnek çalışmanın iş yaşam dengesi, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla, öncelikle literatür taraması yapılmış ve belirlenen bağımlı/bağımsız değişkenlerin kavramsal çerçevesi oluşturulmuştur. Daha sonra, araştırmanın hipotezlerini test edebilmek için gerekli ölçüm araçları kullanılarak katılımcılara anket tekniği uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS 22.0 paket programı kullanılarak frekans dağılımı ve normal dağılım testleri, güvenilirlik analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkenleri nasıl etkilediğini belirlemek için regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Literatürde esnek çalışmanın iş-yaşam dengesinin kurulmasında önemli bir role sahip olduğu açıklanmaktadır (Parlak, 2016). Doğrul ve Tekeli (2010) de esnek çalışma ile iş-yaşam dengesinin sağlanabileceğini açıklamaktadır. Esnek çalışma ile iş-yaşam dengesi arasında pozitif yönlü (Koruca ve Boşgelmez, 2018; Ergün, 2019) veya negatif yönlü bir ilişki (Yavuz, 2018; Uysal ve Çayır Yılmaz, 2020) tespit eden çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu araştırmada ise pozitif yönlü bir ilişki bulgulayan diğer araştırmaları destekler nitelikte bir sonuç elde edilmiştir. Bu bağlamda, esnek çalışmanın, iş-yaşam dengesini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Böylelikle, H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Esnek çalışma ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştıran diğer çalışmalar incelendiğinde, bu kavramların pozitif yönlü bir ilişki (Origo ve Pagani, 2008; Başdoğan, 2015; Taşlıyan vd., 2017; Wadhawan, 2019) içerisinde olduğu görülmektedir. Öte yandan esnek çalışma ile iş tatmini arasında, kısmi bir etki (Öztürk ve Eysel, 2021) veya negatif yönlü bir ilişki (Wheatley, 2017) sonucuna ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır. Yapılan bu araştırmada ise negatif yönlü bir sonuca varan diğer araştırmaları destekler nitelikte, esnek çalışmanın, iş tatminini anlamlı ve negatif yönde etkilediği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla, H2 hipotezi kabul edilmiştir.

Esnek çalışma ve iş performansı ile ilgili yapılan diğer çalışmalara bakıldığında ise pozitif yönlü bir ilişki (Al, 2016; Govender vd., 2018; Austin Egole vd., 2020) veya negatif yönlü bir ilişki (Omar vd., 2011) tespit edilen araştırmalar mevcuttur. Ayrıca esnek çalışma ve iş performansı arasında herhangi bir ilişki veya etkiye ulaşılmayan araştırmalar da bulunmaktadır (Gürkanlar, 2010; Türkmen, 2019). Bu araştırmada ise negatif yönlü bir ilişki bulgulayan diğer araştırmaları destekler nitelikte sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre, esnek çalışmanın iş performansı değişkenini anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmektedir. Anlamlı bir ilişki tespit edilmesine rağmen oluşturulan hipotezin aksini ifade eden ters yönlü bir etkinin varlığı H3 hipotezinin reddini gerekli kılmıştır.

Görüldüğü üzere kabul edilen ve reddedilen hipotezleri destekler nitelikte çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmada reddedilen hipotez bulgularının, literatürden farklı sonuçlar vermesi, örneklemin ve kullanılan araştırma yöntemlerinin farklı olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca çalışmadan elde edilen verilerin, literatürdeki diğer çalışmaların aksine bir sonuç doğurmasının sebebinin, çalışmanın uygulandığı dönem ile ilgili bir durum olduğu da düşünülmektedir. Bu çalışma, Covid-19 pandemi döneminde, ülke geneli sıklıkla çalışma koşullarının değiştiği, esnek çalışma uygulamalarının ara sıra uygulanıp ara sıra eski çalışma düzenine geçildiği değişken bir süreçte yapılmıştır. Bu süreçte, ankete katılan işgörenlerin esnek çalışmaya bakış açıları sürekli değiştiği için olumsuz bir algının oluştuğu düşünülmektedir. Ülke geneli esnek çalışma ile ilgili alınan mecburi kararlar normal şartlar altında çalışanlar açısından yararlı olabilecek uygulamalar içerse dahi, olağan dışı bir süreçten geçilmesine istinaden, esnek çalışma ile ilgili yapılan düzenlemelerin yeterli etkiyi gösteremediği anlaşılmaktadır. Diğer bir ifadeyle, normal şartlarda işgörenler esnek çalışmayı destekleseler bile sürekli değişen çalışma koşulları, iş tatmini düzeyleri ile iş ve özel yaşamlarının dengede tutulmasını güçleştirmekte ve iş performansı algılarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Bankalar yapılan bu araştırmaları dikkate aldıkları takdirde, yaşanan bu süreçte esnek çalışma uygulamalarını düzenleyerek daha etkili bir çalışma ortamı oluşturabilir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara ek olarak, olağan dışı bir dönemde gerçekleştirilmesi, normal çalışma düzenine geçildikten sonra karşılaştırma fırsatı doğuracağından oldukça önemlidir. İleriki dönemlerde, akademik alanda esnek çalışma, iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve iş performansı değişkenleri ile farklı sektörlerde çalışmalar yapılabilir. Ayrıca yine bankacılık sektöründe aynı değişkenler kullanılarak Covid-19 pandemi süreci ile normal çalışma süreci arasında karşılaştırmalar yapmak mümkün olacaktır.

Kaynakça

Agarwal, P. ve Sajid, S. M. (2017). A study of job satisfaction, organizational commitment and turnover intention among public and private sector employees. *Journal of Management Research*, 17(3), 123-136.

Akyaz, F. Ş. (2019). *Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kütahya.

Al, A. D. (2016). *Kısmi zamanlı çalışanlarla tam zamanlı çalışanların bireysel performans düzeylerinde iş tatmininin rolü* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.

Albion, M. J. (2004). A measure of attitudes towards flexible work options. *Australian Journal of Management*, 29(2), 275-294.

Andaç, F. (2010). *İşsizlik sigortası (2. baskı)*. Ankara: Türk Ağır Sanayi ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Eğitim Yayını.

Arar, T. (2020). *Akademide iş yeri mutluluğu ile performans arasındaki ilişkide iş yaşam dengesi ve duygusal zekânın rolü* (Doktora Tezi), Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kırıkkale.

Asiltürk, T. (2011). *A tipik istihdam; part-time çalışma* (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Çalışma Ekonomisi Bilim Dalı, İstanbul.

Austin Egole, I. S., Iheriohanma, E. B. J., ve Nwokorie, C. (2020). Flexible working arrangements and organizational performance: an overview. *IOSR Journal of Humanities and Social Science (IOSR-JHSS)*, 25(5), 50-59.

Balcı, A., Akar, F. ve Öztürk, İ. (2019). Exploring the meaningful work level of academics in terms of different variables. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 25(2), 241-283.

Başdoğan, T. (2015). *Esnek çalışanlarda esnek çalışmaya yönelik tutumun iş tatmini üzerine etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Bilim Dalı, İzmir.

Baştürk, Ş. (2018). Türkiye’de bankacılık sektörü istihdamı: enformasyonizm bağlamında bir değerlendirme. *Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 37-60.

Beffort, N. ve Hattrup, K. (2003) Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied H.R.M. Research*, 8 (1).

Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt and Wc Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations*, 71-98.

Brown, B. L., (1998). Part-Time Work and Other Flexible Options. *ERIC Digest No. 192*, page: 1-7.

Ceylan, A. K. (2016). *İşgörenlerin örgütsel adalet algısının iş tatmini ve performans üzerine etkisi: güneydoğu anadolu bölgesi gıda sektörü örneği* (Doktora Tezi). Dicle Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Diyarbakır.

Çakan, S. (2021). Uzaktan/evden çalışmanın iş tatminine ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma: bankacılık sektörü örneği. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 5(9), 227-244.

Çankır, B. ve Semiz Çelik, D. (2018). Çalışan performansı ve mali performans: pozitif ses çıkarma, psikolojik iyi-oluş ve çalışmaya tutkunluk ile ilişkileri ve otel işletmeleri örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 54-67.

Çelik, S. (2007). *Türkiye işgücü piyasasının esnekliği ve esnek çalışma önündeki engeller* (Uzmanlık Tezi). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.

Doğrul, B. Ş. ve Tekeli, S. (2010). İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.

Dokuzer, B. (2018). *Mobbing algısının çalışan performansı üzerindeki etkileri: Niğde ili bankacılık sektöründe bir uygulama* (Doktora Tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Niğde.

Ergün, E. (2019). *Örgütlerde iş yaşam dengesi ve esnek çalışma sistemleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: Afyonkarahisar'da bir araştırma* (Yüksel Lisans Tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Afyonkarahisar.

Ertürk, Y. E., Ayanoğlu, F., ve Uslu, Y. D. (2022). Esnek çalışma ve Covid-19 döneminde uzaktan çalışanların kontrolü. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildirileri*, 124-134.

George, D. ve Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 26 step by step: a simple guide and reference* (15. baskı). Routledge.

Govender, L., Migiro, S. O. ve Kyule, A. K. (2018). Flexible work arrangements, job satisfaction and performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 10(3 (J)), 268-277.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (5. baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürkanlar, E. (2010). *Esnek çalışma saatlerinin kadın çalışanların sosyal rolleri ve çalışma performansı üzerine etkileri-Akdeniz Üniversitesinde bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Antalya.

Higgins, C., Duxbury, L. ve Johnson, K. L. (2000). Part-time work for women: does it really help balance work and family?. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of*

Business Administration, The University of Michigan and in Alliance With the Society of Human Resources Management, 39(1), 17-32.

International Workplace Group. (2019), *Anket*, 1 Aralık 2021 tarihinde <https://www.businessworldglobal.com/esnek-calisma-kalifiye-calisanlara-ulasmayi-sagliyor/> erişildi.

İnan, A. (2010). *Medeni bilgiler Türk milletinin el kitabı (2. baskı)*. İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları, An Matbaası.

İş Kanunu. (2003, 10, 06). *Resmî Gazete* (Sayı: 25134). 5 Aralık 2021 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2003/06/20030610.htm> erişildi.

Jones Lang LaSalle. (2019), *Rapor*, 5 Aralık 2021 tarihinde <https://hrdergi.com/2030%E2%80%99a-kadar-kurumsal-isletme-alanlarinin-yuzde-30%E2%80%99u-esnek-is-yerlerine-donusebilir> erişildi.

Kantar, H. (2008). *İşletmede motivasyon (1. baskı)*. İstanbul: Kumsaati Yayınları.

Karakoyun, Y. (2007). *Esnek çalışma yoluyla kadınların işgücüne katılım oranının ve istihdamının artırılması: İşkur'un rolü*. (Uzmanlık Tezi). Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara.

Karlıdağ, Ö., Ceylan, N., ve Günsel, İ. (2012). Çalışma yaşamında esnekliğe duyulan ihtiyaç uygulamalı bir çalışma. *Uluslar Arası Hakemli Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*. 444-484.

Kesen, M. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgüt kültürünün çalışan performansı üzerine etkileri* (Doktora Tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Kocaeli.

Kılıç, S. (2016), Cronbach's alpha reliability coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences*, 6(1), 47.

Kılınc E. (2012). *Hekim ve hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sessizlik, çalışan performansı ve ilişkinin incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı, Sivas.

Korkmazer, F. (2018). *İş yükü fazlalığı algısının yaşam kalitesi üzerindeki etkisi: iş-aile çatışmasının aracı rolü* (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Malatya.

Koruca, H. İ. ve Boşgelmez, G. (2018). İş yaşam dengesi ve esnek çalışma sisteminin çalışan memnuniyetine etkisinin

değerlendirilmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(4), 32-36.

Köleoğlu, D. D. (2012). Sosyal güvenlik sistemi açısından güvenceli esneklik. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 73-110.

Kördeve, M. K. (2016). *Esnek çalışma uygulamalarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi: demografik değişkenlere göre sağlık sektöründe sağlık profesyonelleri harici personel üzerinde bir uygulama* (Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.

Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesi sorunları ve çözüme yönelik yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 243-268.

Lockwood, N. R. (2003). Work/life balance. Challenges and Solutions, *SHRM Research*, 2-10.

Mete, M. ve Karahan, M. (2014). Çalışanların iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesine yönelik bir çalışma: tekstil sektöründe bir işletme örneği. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 15-32.

Mucuk, İ. (2014). *Modern işletmecilik (19. baskı)*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Netemeyer, Richard G. (1996). Development and validation of work bores, james, family conflict and family work conflict scales. *Mcmurrian, Robert: Journal of Applied Psychology*, 81, (4), 400-410.

Omar, A. A., Lolli, J., Chen-McCain, S. L. ve Dickerson, J. (2011). A comparison between full and part-time lodging employees on job satisfaction, organizational commitment, and job performance. *International CHRIE Conference-Refereed Track*. 6.

Origo, F. ve Pagani, L. (2008). Workplace flexibility and job satisfaction: some evidence from europe. *International Journal of Manpower*, 29 (6), 539-566.

Özaydın, M. M. ve Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.

Özdemir, Y. (2017). *İşe alım süreç, kavram, uygulama (1. baskı)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Özgen, H. ve Yalçın, A. (2015). *İnsan kaynakları yönetimi stratejik bir yaklaşım (3. baskı)*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Özkalp, E. (2019). *Örgütsel davranış: duygular, tutumlar ve iş tatmini (3. ünite)*. Anadolu Üniversitesi: Açıköğretim Fakültesi Yayını.

Öztürk, E. B. ve Eysel, C. Ş. (2021). Esnek çalışmanın iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: telekomünikasyon sektöründe çalışanlar üzerinde bir araştırma. *International Journal of Management And Administration*, 5(9), 17-32.

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

Quarstein, V. A., McAfee, R. B. ve Glassman, M. (1992). The situational occurrences theory of job satisfaction. *Human relations*, 45(8), 859-873.

Serbes, K. (2019). *Esnek çalışma ve iş-aile yaşamı dengesi: AB ve Türkiye'deki düzenlemelere yönelik betimleyici bir inceleme* (Yüksek Lisans Tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma İktisadı Ana Bilim Dalı, Tekirdağ.

Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumunu. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 5(1), 55-64.

Smith, K. T. (2010). Work-life balance perspectives of marketing professionals in generation y. *Services Marketing Quarterly*, 31(4), 434-447.

Şahin, T. (2014). *Esnek çalışma düzenlemelerinin örgütsel bağlılığı sağlamaya etkisi: Başbakanlık örneği* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, Ankara.

Taşlıyan, M., Engizek, H. ve Gül, N. (2017). Tükenmişlik, iş tatmini ve esnek çalışma saatleri: çalışan kadınlar üzerine bir çalışma. *Tübav Bilim Dergisi*, 10(2), 111-125.

Toksöz, G. (2007). İşgücü piyasasının toplumsal cinsiyet perspektifinden analizi ve bölgeler arası dengesizlikler. *Çalışma ve Toplum*, 4(15), 57-79.

Topcuk, Y. (2006). *Esnek çalışma ve esnek çalışanların sosyal güvenliği* (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İzmir.

Tuğsal, T. (2017). *İş-yaşam dengesi, sosyal destek ve sosyo-demografik faktörlerin tükenmişlik üzerindeki etkisi* (Doktora Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye ve Ekonomi Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Turan, B. (2005). *Türk çalışma hayatında esneklik tartışmaları ve 4857 sayılı iş kanununa yansımaları* (Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Çanakkale.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: OSTİM imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.

Türkiye Bankalar Birliği, TBB. (2019), *Banka ve Sektör Bilgileri*, 27 Nisan 2021 tarihinde <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/banka-bilgileri/subeler/65> erişildi.

Türkiye Bankalar Birliği, TBB. (2019). *Veri Sorgulama Sistemi, İllere ve Bölgelere Göre Bilgiler*, 27 Nisan 2021 tarihinde <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73> erişildi.

Türkmen, F. (2019). *Esnek çalışmanın, iş ve yaşam doyumuna etkisi ve örgütsel bağlılığın aracılık rolü* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Ulusal, C. (1996). *İş tatmini ve tekstil sektöründe uygulamalı bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Personel Yönetimi Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Uysal, N. ve Çayır Yılmaz, M. (2020). Akademisyenlerde iş yaşam dengesi ve uzaktan çalışmaya ilişkin görüşlerin belirlenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 26-37.

Wadhawan, S. (2019). Impact of flexible working arrangements on employee satisfaction in it sector. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 11(1), 59-65.

Weiss, D. J., Dawis, R. V. ve England, G. W. (1967). Manual for the minnesota satisfaction questionnaire. *Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation*.

Wessels, C. (2017). Flexible working practices how employees can reap the benefits for engagement and performance. No. *EPS-2017-418-LIS*.

Wheatley, D. (2017). Employee satisfaction and use of flexible working arrangements. *Work, employment and society*, 31(4), 567-585.

White, M., Hill, S., McGovern, P., Mills, C., ve Smeaton, D. (2003). High-performance' management practices, working hours and work-life balance. *British Journal of Industrial Relations*, 41(2), 175-195.

Wong, C.A. ve Laschinger H. K. S. (2013). Authentic leadership, performance, and job satisfaction: the mediating role of empowerment. *Journal of Advanced Nursing*, 69(4), 947-959.

Yakut, E. (2020). *Stratejik insan kaynakları yönetiminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde personel güçlendirme ve örgütsel destek algısının etkisinin belirlenmesi* (Doktora Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Osmaniye.

Yaşın, T. (2016). *Kişilik özellikleri ve psikolojik sermayenin psikolojik iyi oluş, akış deneyimi, iş tatmini ve çalışan performansına etkileri* (Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.

Yavuz, A. (1994). *Esnek çalışma ve endüstri ilişkilerine etkisi* (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, İstanbul.

Yavuz, N. (2018). *İş-yaşam dengesi ile iş stresinin esnek çalışma uygulamaları bağlamında incelenmesi* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

Yelboğa, A. (2006). Kişilik özellikleri ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 196-217.

Yağmurlu, A. (2007). Halkla ilişkiler yönetimi olarak kamu diplomasisi. *İletişim Araştırmaları Dergisi*, 11-33.