



**T.C.  
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PANDEMİ SÜRECİNDE TELE ÇALIŞMAYA  
İLİŞKİN TUTUM VE İŞ YAŞAM DENGESİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**FURKAN AKCEBE**

**İZMİR-2022**

**T.C.  
İZMİR KATİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PANDEMİ SÜRECİNDE TELE ÇALIŞMAYA  
İLİŞKİN TUTUM VE İŞ YAŞAM DENGESİ  
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**FURKAN AKCEBE**

**DANIŞMAN: DOÇ. DR. ZEHRA NURAY NİŞANCI**

**İZMİR-2022**

## **YEMİN METNİ**

Tezli Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Pandemi Sürecinde Tele Çalışmaya İlişkin Tutum Ve İş Yaşam Dengesi Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

05.01.2022

Furkan AKCEBE

# ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

## PANDEMİ SÜRECİNDE TELE ÇALIŞMAYA İLİŞKİN TUTUM VE İŞ YAŞAM DENGESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Furkan AKCEBE

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Araştırmanın temel amacı, pandemi sürecinde tele çalışma modeline geçen çalışanların, tele çalışmaya ilişkin tutumları ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Araştırma, gelecekte gelişen iletişim teknolojilerinin de etkisiyle daha da yaygınlaşacağı öngörülen tele çalışma modeline yönelik çalışanların mevcut tutumunu, bu tutum ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkiyi ve bu tutumların demografik faktörlere göre değişip değişmediğini ortaya koyması açısından önemlidir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Bu çerçevede, araştırmaya yönelik olarak hazırlanan anket formu, demografik sorular ile “tele çalışmaya ilişkin tutum ölçeği”(Lim ve Teo, 2000) ve “iş- yaşam dengesi ölçeği”(Fisher vd. 2009)’nden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini belirlemede kartopu yönteminden yararlanılmıştır. 382 kişiden oluşan örneklem, akademisyen, öğretmen ve tele çalışma modelini deneyimleyen kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşmaktadır. Analizler sonucu elde edilen bulgulara göre, katılımcıların büyük çoğunluğu tele çalışmaya ilişkin ortalamanın üzerinde olumlu tutum sergilemektedir. Çalışmaya katılan katılımcıların iş yaşam dengeleri de ortalamanın üzerinde iyi bir düzeyde bulgulanmıştır. Tele çalışmaya ilişkin tutumla iş yaşam dengesi ve iş yaşam dengesi alt faktörleri olan işin yaşama olumsuz etkisi ve yaşamın işe olumsuz etkisi faktörleri arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir. Tele çalışmaya karşı tutum ve iş yaşam dengesini sağlayabilme konusunda yaş, eğitim durumu, deneyim süresi ve çalışılan kurum açısından farklılıklar mevcuttur. Tele çalışmaya ilişkin tutum ile iş yaşam dengesi arasında düşük düzeyde korelasyon mevcuttur. Ayrıca iş yaşam dengesinin, tele çalışmaya ilişkin tutumu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Pandemi, covid-19, tele çalışma, uzaktan çalışma, iş yaşam dengesi

# **ABSTRACT**

**Master Thesis**

## **A RESEARCH ON ATTITUDES TO TELE WORK AND WORK LIFE BALANCE DURING THE PANDEMIC PROCESS**

**Furkan AKCEBE**

**İzmir Katip Çelebi University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Business Administration Program**

The main purpose of the research is to reveal the relationship between the attitudes of the employees who switched to the teleworking model during the pandemic process and their work-life balances. The research is important in terms of revealing the current attitudes of employees towards the teleworking model, which is expected to become more widespread with the effect of developing communication technologies, the relationship between this attitude and work-life balance, and whether these attitudes change according to demographic factors. Questionnaire was used as a data collection tool in the research. In this framework, the survey form prepared for the research consists of demographic questions and "attitude scale towards teleworking" (Lim & Teo, 2000) and "work-life balance scale" (Fisher et al. 2009). Snowball method was used to determine the sample of the study. The sample of 382 people consists of academicians, teachers and public and private sector employees who have experienced the teleworking model. According to the findings obtained as a result of the analyzes, the majority of the participants have a positive attitude towards teleworking above the average. The work-life balance of the participants participating in the study was also found to be at a good level above the average. Significant relationships were found between the attitude towards teleworking and the work-life balance and work-life balance sub-factors, the negative impact of work on life and the negative impact of life on work. There are differences in terms of age, education level, duration of experience and the institution where they work in terms of attitude towards teleworking and providing work-life balance. There is a low level of correlation between the attitude towards teleworking and

work-life balance. In addition, it has been determined that work-life balance has a positive effect on the attitude towards teleworking.

**Keywords:** Pandemy, covid-19, teleworking, working from away, work life balance

## İÇİNDEKİLER

YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
ÖNSÖZ.....	xi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### PANDEMİ

1.1. PANDEMİ KAVRAMI .....	3
1.2. COVID-19 PANDEMİ SÜRECİ VE TOPLUMA ETKİLERİ.....	7
1.2.1. Salgının Çıkış Noktası.....	7
1.2.2. Pandeminin Toplumsal Yaşama Etkileri.....	10
1.2.3. Pandemi ve Çalışma Hayatına Etkileri.....	14
1.2.3.1. Pandemi Öncesi Çalışma Hayatı.....	14
1.2.3.2. Pandemi Sürecinde Çalışma Hayatı.....	16
1.2.4. Pandeminin Ekonomiye Etkileri.....	19
1.2.5. Pandeminin Sektörlere Etkisi.....	21

### İKİNCİ BÖLÜM

#### BİR ESNEK ÇALIŞMA MODELİ OLARAK TELE ÇALIŞMA

2.1. ESNEK ÇALIŞMA.....	24
2.1.1. Esnek Çalışma Kavramının Gelişimi.....	27
2.1.2. Esnek Çalışma Modelleri.....	29
2.1.2.1. Kısmi Süreli Çalışma.....	30
2.1.2.2. İş Paylaşımı.....	30
2.1.2.3. Kayan/Esnek İş Süresi.....	30
2.1.2.4. Çağrı Üzerine Çalışma.....	31
2.1.2.5. Evde Çalışma.....	32



2.1.2.6.	Vardiya Modeli.....	32
2.1.2.7.	Ödünç İş İlişkisi.....	33
2.1.2.8.	Yoğunlaştırılmış İş Haftası Modeli.....	33
2.1.2.9.	Alt İşverenlik (Taşeronluk).....	34
<b>2.2.</b>	<b>BİR ESNEK ÇALIŞMA MODELİ OLARAK TELE ÇALIŞMA.</b>	<b>34</b>
2.2.1.	Tele Çalışma Kavramı .....	35
2.2.2.	Tele Çalışma Türleri.....	40
2.2.2.1.	Uydu Çalışma Merkezi.....	42
2.2.2.2.	Komşu Çalışma Merkezleri.....	42
2.2.2.3.	Elektronik Ev Çalışması.....	43
2.2.2.4.	Elektronik Hizmet Ofisleri.....	43
2.2.2.5.	Gezici Büro.....	43
2.2.3.	İşletmeler İçin Tele Çalışma .....	43
2.2.4.	Tele Çalışanlar ve Tele Çalışma .....	46
2.2.5.	Ülkemizde Tele Çalışma Hakkındaki Hukuki Düzenlemeler...48	

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ YAŞAM DENGESİ

<b>3.1.</b>	<b>İŞ YAŞAM DENGESİ KAVRAMI.....</b>	<b>51</b>
<b>3.2.</b>	<b>İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÖNEMİ.....</b>	<b>56</b>
<b>3.3.</b>	<b>İŞ YAŞAM DENGESİNE YÖNELİK KURAMLAR.....</b>	<b>62</b>
3.3.1.	Bölünme Kuramı (Segmentation Theory).....	63
3.3.2.	Yayılma Kuramı (Spillover Theory).....	64
3.3.3.	Telafi Kuramı (Compensation Theory).....	65
3.3.4.	Araçsallık Kuramı (Instrumental Theory).....	66
3.3.5.	Çatışma Kuramı (Conflict Theory).....	66
3.3.6.	Uygunluk Kuramı (Congruence Theory).....	67
3.3.7.	Sınır Kuramları (Boundary / Border Theory).....	67
3.3.8.	Sosyal Kimlik Kuramı (Social Identity Theory).....	69
3.3.9.	Merdiven Kuramı (Ladder Theory).....	70
3.3.10.	Ekolojik Sistem Kuramı (Ecology Systems Theory).....	70

3.3.11. Zenginleştirme Kuramı (Enrichment Theory).....	70
3.3.12. Kolaylaştırma Kuramı (Facilitation Theory).....	71
3.3.13. Yapısal İşlevselcilik Kuramı (Structural Functionalism Theory).....	71
3.3.14. Kaynakların Korunması Kuramı (Conservation of Resources Theory).....	71
<b>3.4.İŞ YAŞAM DENGESİZLİĞİNİN SONUÇLARI.....</b>	<b>72</b>

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **TELE ÇALIŞMAYA İLİŞKİN TUTUM VE**

### **İŞ YAŞAM DENGESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

<b>4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....</b>	<b>74</b>
<b>4.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....</b>	<b>75</b>
<b>4.3. METODOLOJİ.....</b>	<b>80</b>
4.3.1. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler.....	80
4.3.2. Tele Çalışmaya İlişkin Tutum Ölçeği.....	80
4.3.3. İş Yaşam Dengesi Ölçeği.....	81
4.3.4. Araştırmanın Örnekleme.....	81
4.3.5. Verilerin Analizi.....	82
4.3.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler.....	82
4.3.7. Araştırmanın Kısıtları.....	86
<b>4.4. BULGULAR.....</b>	<b>87</b>
4.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	87
4.4.2. Ölçüm Araçlarının Güvenirlik ve Faktör Analizi.....	88
4.4.3. Faktörlere Yönelik Bulgular.....	91
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>101</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>105</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>118</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>DSÖ</b>	: Dünya Sağlık Örgütü
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>BİT</b>	: Bilgi İletişim Teknolojileri
<b>TCCB</b>	: Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı
<b>KYK</b>	: Kredi Yurtlar Kurumu
<b>BBC</b>	: British Broadcasting Corporation (Britanya Yayın Kuruluşu)
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>SSCB</b>	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
<b>NBS</b>	: National Bureau of Statistics of China ( Çin İstatistik Bürosu)
<b>GSYİH</b>	: Gayri Safi Yurt İçi Hâsıla
<b>ILO</b>	: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
<b>TİSK</b>	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu
<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ETUC</b>	: European Trade Union Confederation (Avrupa Sendikalar Konfederasyonu)
<b>UNICE/UEAPME</b>	: European Association of Craft, Small and Medium-Sized Enterprises (Avrupa El Sanatları, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeler Birliği)
<b>CEEP</b>	: European Centre of Employers and Enterprises providing Public Services (Avrupa Kamu Teşebbüsleri Merkezi)
<b>Eurofound</b>	: EU Agency For The Improvement Of Living And Working Conditions (Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı)
<b>TÇT</b>	: Tele çalışmaya karşı tutum
<b>İYD</b>	: İş yaşam dengesi
<b>İyose</b>	: İşin yaşama olumsuz etkisi
<b>Yiose</b>	: Yaşamın işe olumsuz etkisi
<b>İyoe</b>	: İşin yaşama olumlu etkisi
<b>Yioe</b>	: Yaşamın işe olumlu etkisi

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı, pandemi sürecinde uygulanan tedbirler kapsamında çalışma hayatında pandemi öncesi döneme göre kullanım alanı çok daha fazla yaygınlaşan tele çalışma yöntemini, bu yöntemle ilişkin çalışanların tutumunu ve bu tutumlarıyla iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Tüm dünyanın yaşadığı bu zor süreçte edinilen deneyimlerin bir kısmının belki de gelecekteki dünyanın yeni normaline olabileceği düşünülmektedir. Özellikle bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler de tele çalışma yöntemi bağlamında bu öngörülerini destekler niteliktedir.

Biz de bu çalışmamızda henüz dinamikliğini koruyan pandemi sürecinde, literatüre katkı sunabilmek adına, yaygınlığı artan tele çalışma modelinin bireylere çalışanlara olan etkilerini ortaya koyabilmeyi amaçladık.

Bu çalışmam da öncelikle hayatımın her alanında olduğu gibi bu çalışma sürecinde de yanımda olan çok kıymetli anneme, babama ve kardeşime çok teşekkür ediyorum. Yine aynı şekilde bu süreçte hem maddi hem de manevi anlamda desteğini hissettiren eşime de aynı şekilde çok teşekkür ediyorum.

Son olarak çalışma süresince her ihyiyâç anında akademik tecrübe, bilgi ve birikimi ile yardımcı olan yol gösteren kıymetli hocam Doç. Dr. Zehra Nuray Nişancı'ya ve yine aynı şekilde tecrübe, bilgi ve birikimiyle analiz sürecinde her anlamda destek olan kıymetli hocam Prof. Dr. Nezih Metin Özmütâf'a teşekkürü borç bilirim.

Furkan AKCEBE

İzmir-2022

## GİRİŞ

Son dönemlerde ve özellikle 2020 yılının başından beri daha sık duymaya başladığımız pandemi kavramı; giderek daha fazla hayatımıza girmeye, popülerliğini artırmaya ve toplum hayatında (hükümetlerin koyduğu covid-19 tedbirlerinin de etkisiyle) daha baskın ve belirleyici bir rol üstlenmeye başlamıştır. Özellikle son yarım yüzyıllık neslin ilk kez bu kadar yakından tanıdığı pandemi, insanlığın toplu hayata geçmesinden beri ortaya çıkan ve yaşanan bir olgudur (Tunç ve Atıcı, 2020:330).

Bu bağlamda, covid-19 pandemisi sürerken, birçok işyerinin benzeri görülmemiş bir oranda, başta tele çalışma olmak üzere, standart dışı çalışma uygulamalarını benimsemeye başladığı görülmüştür (CIPD, 2020). Bu durum tele çalışmanın akademik olarak incelenmesini son derece önemli kılmaktadır.

Yaşanan pandemi süresiyle beraber son yıllarda araştırmacıların küresel çalışma teması haline gelen tele çalışma modeli, covid-19 ile birlikte daha da önemli bir hale gelmiş ve virüsün bulaşmasına engel olmak amacıyla kullanılan yeni bir iş modeli olarak karşımıza çıkmaya başlamıştır (Mustajab vd, 2020:17). Ancak covid-19 pandemisinin çalışma biçimleri ve istihdam üzerindeki etkilerinin yanı sıra, dünyanın aksine ülkemizde tele çalışmaya yönelik sınırlı sayıda çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu eksikliği göz önünde bulundurarak yapılan bu çalışma kapsamında, tele-çalışmanın covid-19 pandemisi açısından neyi ifade ettiği, covid-19 pandemisi döneminde tele-çalışmaya karşı tutumun nasıl olduğu ve covid-19 pandemisi sonrasında tele çalışma uygulamalarının çalışma hayatının yeni normal haline gelip gelmeyeceği soruları ve daha fazlasına yanıt aranacaktır.

Öte yandan iş yaşam dengesi de yine son yıllarda üzerine en çok çalışma yapılan konulardan biridir. Çalışanlar ve yöneticiler tarafından iş yaşam dengesi çözümlerine yönelik talep, benzeri görülmemiş bir oranda artmaktadır. Sonuç olarak, iş yaşam dengesi bugün yönetim kurullarında ve araştırmalarda giderek daha sıcak bir konu haline gelmektedir. Bu bağlamda iş yaşam dengesi, günümüzde olduğu gibi

önümüzdeki yıllarda da yöneticilerin ve insan kaynakları profesyonellerinin yönetmesi beklenen en önemli konulardan biri olarak görülmektedir (Bird, 2006:21).

Bu şartlar altında çalışma hayatında köklü değişikliklere neden olan tele çalışma modelinin, doğal olarak çalışanların iş yaşam dengelerine de doğrudan etkisi olması beklenen bir olgudur.

Çalışmamız dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde covid 19 pandemi sürecinin başlangıcı, sonrası ve topluma etkileri incelenmeye çalışılmıştır. İkinci bölümde pandemi süreciyle beraber yaygınlığı hızla artan esnek çalışma modellerine ve özellikle tele çalışma modeline ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise iş yaşam dengesi kavramı ve iş yaşam dengesi teorileri ele alınmıştır. Son olarak araştırma bölümü başlığı altında ise yapılan çalışmaya dair bilgiler paylaşılmıştır. Araştırmada pandemi ilan edilmesinden sonra, ülkemizde devletimiz tarafından toplum sağlığını korumak amacıyla uygulanan tedbirler kapsamında zorunlu olarak tele çalışma modeline geçen çalışanlara ulaşılması hedeflenmiştir. Çalışanların bu yeni çalışma modeline ilişkin tutumları ve bu tutumları ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkiye odaklanılmıştır. Çalışma kapsamında bu iki faktöre demografik değişkenlerin etkisi olup olmadığı da çalışmaya konu edilmiştir. Çalışmada kullanılan ölçekleri içeren anket çalışanlara ulaştırılmış ve geri dönüşleri sonucunda elde edilen veriler analize tabii tutulmuştur. Farklı çalışma grupları, farklı şehirler ve farklı demografik özelliklerden birçok katılımcıya ulaşılmaya çalışarak araştırma hakkında olabildiğince güvenli ve yeterli veriye ulaşılması önemsenmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## PANDEMİ

### 1.1.PANDEMİ KAVRAMI

2019 yılının son günlerinde Çin'in Wuhan kentinde ortaya çıktıktan kısa bir süre sonra tüm dünyayı etkisi altına alan ve Covid-19 olarak adlandırılan yeni tip koronavirüs pandemisi, toplumsal, sosyal ve ekonomik hayatımızı olumsuz yönde etkileyen önemli bir tehlike haline gelmiştir (Doğaner ve Özmutaf, 2020:271). Bu denli önemli bir olayın üst başlığı niteliğinde olan pandemi kavramını doğru şekilde anlayabilmek için, öncelikle endemi ve epidemi kavramının bilinmesi gerekmektedir.

Eski Yunan dilinde “en” içinde, “demos” ise insanlar anlamına gelmektedir ve bu sözcüklerin birleşiminden “endemi” türetilmiştir. Bir sıfat olan endemi, belirli bir popülasyon içinde her zaman var olan bir hastalığı tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Epidemiyolojik olarak, bulaşıcı bir hastalık dışarıdan herhangi bir etki olmadan belli bir nüfus içinde belirli bir seviyede ve belirli bir hızda varlığını sürdürebiliyorsa, bu hastalığın o topluluk içinde endemik olduğu söylenir. Eğer söz konusu hastalık normalde olduğundan daha hızlı seviyede yine aynı bölge içinde yayılıyorsa epidemi kavramından söz edilir. Sınırları belli bir alandan söz edildiği ve hastalığın etkisi sadece o alanda geçerli olduğundan dolayısıyla alınacak tedbirler de sadece o belirli alanı bağlamaktadır. Pandemi kelimesi ise, Eski Yunan dilinde “tüm” manasına gelen “pan” ve “insanlar” manasına gelen “demos” kelimelerinden oluşan “tüm insanları etkileyen” anlamında bir kavramdır. Epidemiyolojik olarak, bir ülke, bir bölge, bir kıta hatta tüm yerküre gibi çok geniş bir alanda yayılan ve etkisini hissettiren salgın hastalıklara verilen genel bir addır. Sonuç olarak eğer hastalık belli bir bölgede, belli hızda görülüyorsa, o hastalık o bölgede endemiktir. Eğer bir hastalık bir bölgede beklenenin üzerinde bir hızda görülmeye başlar ise epidemik

olur, yani salgın kavramı ortaya çıkmış olur. Eğer bu salgın bütün dünyayı etkileyecek şekilde yayılırsa, o zaman o hastalıktan pandemi olarak söz edilir (Tapısız ve Kıykaç Altınbaş, 2020:54). Dolayısıyla epidemik kavramının etkisi kendi başına bile ürkütücü olsa dahi, pandemi kavramının etkilerinin yanında çok daha sönük kalmaktadır.

Dünya tarihine baktığımızda, bundan yaklaşık 12,000 yıl önce meydana gelen tarım devriminden sonra toplayıcılıktan üreticiliğe geçen insanlık, yerleşik olarak toplu hayata geçmeye başlamıştır. Bununla beraber hayvanların da evcilleştirilmesiyle, çeşitliliğinin(keçi, koyun, domuz, sığır, kümes hayvanları, at, eşek, deve vb.) artması sonucu özellikle zararlı mikroorganizmalar ile insanlığın daha fazla iletişime geçtiği bilinmektedir. Akabinde birçok mikroorganizma hayvanlardan insanlara bulaşmış ve yerleşik düzen ile toplu olarak yaşamaya başlayan insan toplulukları, ortalama iki bin yıl kadar öncesinde insandan insana bulaşlar ve salgın hastalıklarla tanışmıştır. Bu salgın hastalıklar dünya tarihinde periyodik olarak vuku bulmuş ve birçok yönden insanlığa, toplumlara, ülkelere, imparatorluklara ve nihayetinde dünyaya yön veren fakörler olmuşlardır.(Macit, 2020:3). Bunun en çarpıcı örneklerinden birisi de 1920’li yıllarda vuku bulan ve Dünya Tarihinin o güne dek en büyük savaşı olarak görülen 1. Dünya Savaşı’yla aynı dönemde ortaya çıkan ve tarihe bu savaşla beraber iz bırakan İspanyol Gribi’dir. Çok geniş bir coğrafyaya yayılan ve teknolojinin gelişmesiyle birlikte globalleşmenin temellerinin atıldığı döneme denk gelen İspanyol Gribi; bu dönemde ulaşım alanında yaşanan büyük gelişmelerden yararlanarak ve savaş ortamının sağladığı kaos ortamının da hazırladığı zeminle çok fazla alana yayılmış ve milyonlarca insanın ölümüne neden olmuştur. Bazı tarih bilimcilere göre ise 1.Dünya Savaşı’nın bitiş tarihini bu salgın hastalığın öne çektiğine dair görüşler de mevcuttur. (Demircan, 2015:81)

Dünya tarihinde çok eski zamanlarda gerçekleşmiş geniş alanlara yayılan, toplu kıyımlar ve sağlık sorunlarına neden olmuş birçok endemi, pandemi yaşandığı bilinmektedir. Britanya Adalarında etkili olmuş 664 Vebası (MÖ 668-664), Avrupa’da yaşanmış Justinianus Veba Salgını (MÖ 542-541), Atina’da yaşanmış Antoninus Vebası (429-426), Kıbrıs Vebası (MÖ 266- 250), Avrupa, Asya ve Kuzey Afrika’da etkili olmuş Antoninus Vebası (180-165) gibi milattan önceye dayanan ve



kayda alınmış salgınlar yanı sıra her yüzyılda sarsıcı etkiler oluşturmuş salgınlar bilinmektedir (Aslan, 2020:36).

Tarihte şimdiye kadar hakkında bilgi sahibi olunan pandemiler hakkındaki bilgiler aşağıdaki tabloda kısaca özetlenmiştir:

**Tablo 1: Tarihteki Pandemiler**

İsim	Dönem	Tip / İnsan öncesi konak	Ölü Sayısı
Antonine Vebası	165-180	Su çiçeği ya da kızamık olduğuna inanılıyor	5M
Japon Çiçek Hastalığı Salgını	735-737	Variola major virüsü	1M
Jüstinyen Vebası	541-542	Vibonik veba bakterisi / Siçanlar, pireler	30-50M
Kara Ölüm	1347-1351	Vibonik veba bakterisi / Siçanlar, pireler	200M
Yeni Dünya Çiçek Hastalığı Salgını	1520 ve sonrası	Variola major virüsü	56M
Londra Büyük Veba Salgını	1665	Vibonik veba bakterisi / Siçanlar, pireler	100,000
İtalya Vebası	1629-1631	Vibonik veba bakterisi / Siçanlar, pireler	1M
Kolera Pandemileri 1-6	1817-1923	Vibrio cholerae bakterisi	1M+
Üçüncü Veba	1885	Vibonik veba bakterisi / Siçanlar, pireler	12 M (Çin ve Hindistan)
Sarihumma	1800'lerin sonu	Virüs / Sivrisinekler	100.000-150.000 (ABD)
Rus Gribi	1889-1890	H2N2 olduğuna inanılıyor (kuş kökenli)	1M
İspanyol Gribi	1918-1919	H1N1 virüsü / Domuzlar	40-50M
Asya Gribi	1957-1958	H2N2 virüsü	1.1M
Hong Kong Gribi	1968-1970	H3N2 virüsü	1M
HIV/AIDS	1981 – günümüz	Virüs / Şempanzeler	25-35M
Domuz Gribi	2009-2010	H1N1 virüsü / Domuzlar	200,000
SARS	2002-2003	Koronavirüs / Yarasalar, misk kedisi (kalemis)	770
Ebola	2014-2016	Ebolavirüs / Vahşi hayvanlar	11,000
MER	2015 – günümüz	Koronavirüs / Yarasalar, develer	850
COVID-19	2019 – günümüz	Koronavirüs / Bilinmiyor (muhtemelen pangolinler)	14.500 (23 Mart 2020 itibarıyla)

Not: Yukarıda listelenen ölü sayılarının çoğu, mevcut araştırmalara dayanan en iyi tahminlerdir. Justinianus Vebası ve Domuz Gribi gibi bazıları, yeni kanıtlara dayalı olarak tartışmaya tabidir.

**Kaynak:** Visualcapitalist, Nicholas LePan, Pandemi Tarihini Görselleştirmek, <https://www.visualcapitalist.com/history-of-pandemics-deadliest/>  
Erişim Tarihi: 15.12.2021

Eğer bir salgın hastalık; yeni ve farklı bir virüsle oluşuyor, insandan insana ve çok kolay bulaşabiliyorsa global bir tehdit olarak Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) gündemine gelmektedir. Bir salgının pandemi olup olmadığına DSÖ karar vermektedir. Şu an ki mevcut DSÖ pandemi uyarısı aşaması 6'dır. Bu aşamaları kısaca açıklayacak olursak (DSÖ 2020: About pandemic phases);

**Faz 1;** Doğada, pandemiye neden olabilecek influenza virüsleri hayvanlar, özellikle kuşlar arasında sürekli olarak dolaşmaktadır. Bu tür virüsler teorik olarak pandemik virüslere dönüşebilse de, Faz 1'de hayvanlar arasında dolaşan hiçbir virüsün insanlarda enfeksiyona neden olduğu bildirilmemiştir.

**Faz 2;** Faz 2'de evcil veya vahşi hayvanlar arasında dolaşan bir hayvan influenza virüsünün insanlarda enfeksiyona neden olduğu bilinmektedir ve bu nedenle potansiyel bir pandemik tehdit olarak kabul edilir.

**Faz 3;** Faz 3'te, bir hayvan veya insan-hayvan influenza reassortant virüsü insanlarda sporadik vakalara veya küçük hastalık kümelerine neden olmuştur, ancak topluluk düzeyinde salgınları sürdürmek için yeterli oranda insandan insana bulaşma ile sonuçlanmamıştır. Bazı durumlarda, örneğin enfekte bir kişi ile korunmasız bir bakıcı arasında yakın temas olduğunda, sınırlı oranda insandan insana bulaşma meydana gelebilir. Bununla birlikte, bu tür kısıtlı koşullar altında sınırlı bulaşma, virüsün bir pandemiye neden olmak için gerekli olan insanlar arasında bulaşabilirlik düzeyine ulaştığını göstermez.

**Faz 4;** “toplum düzeyinde salgınlara” neden olabilen bir hayvan veya insan-hayvan influenza reassortant virüsünün doğrulanmış insandan insana bulaşması ile karakterize edilir. Bir toplulukta sürekli hastalık salgınlarına neden olma yeteneği, bir pandemi riskinde önemli bir artışa işaret eder. Böyle bir olaydan şüphelenen veya bunu doğrulayan herhangi bir ülke, durumun ortaklaşa değerlendirilebilmesi ve hızlı bir pandemi sınırlama operasyonunun uygulanmasının garanti edilmesi halinde etkilenen ülke tarafından karar verilebilmesi için acilen DSÖ'ye danışmalıdır. Aşama 4, bir pandemi riskinde önemli bir artışa işaret eder, ancak bir pandeminin kaçınılmaz bir sonuç olduğu anlamına gelmez.

**Faz 5;** virüsün bir DSÖ bölgesindeki en az iki ülkeye insandan insana yayılması ile karakterize edilir. Çoğu ülke bu aşamada etkilenmeyecek olsa da, Aşama 5'in ilanı, bir pandeminin yakın olduğuna ve planlanan etki azaltma

önlemlerinin organizasyonu, iletişimi ve uygulanmasına başlama süresinin yakın olduğuna dair güçlü bir işarettir.

**Faz 6;** pandemi aşaması, Aşama 5'te tanımlanan kriterlere ek olarak, farklı bir DSÖ bölgesindeki en az bir başka ülkede topluluk düzeyinde salgınlarla karakterize edilir. Bu aşamanın belirlenmesi, küresel bir pandeminin devam ettiğini gösterecektir.

Pandemi sonrası başvurulmuş en önemli tedbir yöntemlerinden biri olan “karantina” kelimesinin Türk Dil Kurumu’ndaki (TDK) anlamsal karşılığı ise “Bulaşıcı bir hastalığın yayılmasını önlemek için belli bir bölgenin veya yerin kontrol altında tutulup giriş çıkışların engellenmesi biçiminde uygulanan sağlık önlemi” şeklinde olup, İtalyanca quarantina kelimesinden gelmektedir (TDK)

DSÖ covid-19 hastalığını 30 Ocak 2020’de salgın, 11 Mart 2020’de pandemi olarak deklare etmiştir (DSÖ).

Günümüzde ise dünyada neredeyse tüm ülkeler, Koronavirüs (covid-19) adı verilen, ilk olarak dünya ekonomisinde önemli aktörlerden biri olan Çin’de ortaya çıkan ve tüm dünyaya yayılarak küresel bir salgın yani pandemi boyutuna ulaşan hastalık karşısında şok yaşamaktadır. Covid-19 salgını, başta insan hayatı olmak üzere, sağlık, ekonomi, politika, eğitim ve ayrıca güvenlik gibi hayattaki birçok önemli alanı etkilemiştir. Sonuç olarak covid-19 ortaya çıktığı günden bu yana tüm kuruluşlar ve insanlık için büyük bir tehdit haline gelmiştir (Mustajab vd, 2020:13).

## **1.2.COVID-19 PANDEMİ SÜRECİ ve TOPLUMA ETKİLERİ**

### **1.2.1.Salgının Çıkış Noktası**

İlk olarak Aralık 2019’da Çin’in Hubei eyaleti Wuhan kentinde, canlı hayvan pazarı olarak nitelendirilen Huanan Deniz Ürünleri ve Canlı Hayvan Toptan Satış Pazarı’ndan (Huanan Seafood and Live Animal Market) çıktığı kabul edilen bir hastalık, kısa bir sürede epidemik bir hal almıştır (Barua, 2020:2). Ülkedeki nüfus yoğunluğu ve beslenme konusunda kısıtlı kaynaklar nedeniyle hayatta kalma içgüdüleriyle oluşturulan yemek kültürü, birçok ülkenin kültürüne göre daha sıradışı ve alışılmadık seçeneklerden

oluşmaktadır. Çin'in bu durumu da, bölgeyi bu tür risklerin ortaya çıkması konusunda elverişli hale getirmektedir.( Kwok Yung Yuen vd, 2007:660) Zira adı geçen canlı hayvan toptan satış pazarında yarasa, yılan, tilki, dağ sıçanı gibi hastalık taşıma konusunda riskli olan çeşitli türden hayvanların besin kaynağı olarak satıldığı bilinmektedir. Ve covid-19 hastalığının hayvandan insana ilk geçiş noktası da bu pazardan alışveriş yapan Çinli bir vatandaşın yediği yarasa olduğu artık kabul edilmektedir (Üstün ve Özçiftçi, 2020:143) .

İlk olarak Çin'de ortaya çıktığında hastaneye grip benzeri şikâyetlerle başvuran hastalar, doktorlar tarafından tetkik edildiklerinde farklı bir hastalıkla karşı karşıya olunduğu anlaşılmış ve dile getirilmeye başlanmıştır (Budak ve Korkmaz, 2020:65). Fakat büyüyen bir ekonomiye sahip olan ve dünya üzerinde hemen hemen bütün ülkelerle yüksek hacimli ticari ilişkilere sahip olan Çin, ilk zamanlarda bu endemi riskini dünyaya duyurma konusunda, olası olumsuz sonuçlardan dolayı isteksiz davranmıştır (Abdelmaksoud vd, 2020:1). Nitekim salgın tehlikesinden özellikle sosyal medya üzerinden ilk bahseden Çinli doktor, ülke aleyhine dedikodu yaymakla suçlanmış ve çeşitli kısıtlamalara ve kendi ülkesinde, kendi ülkesine zarar vermeye çalışmakla itham edilmiş, Vuhan eyalet polisi tarafından tutuklanmakla tehdit edilmiştir. Daha sonra ailesinden özür dilenen ve dünya çapında korona konusundaki duyarlı çalışmalarıyla kahraman olarak ilan edilen Doktor Lİ Wenliang covid-19 salgınında ölen ilk doktor olmuştur ( BBC News, 7 Şubat 2020).

Çin'de ortaya çıktıktan sonra endemik hale geldiği sırada gereken önem verilmemesi ve tedbirlerin alınmaması sonucu zaten geniş bir coğrafyaya ve global ilişkilere sahip olan Çin'den tüm dünyaya kademe kademe yayılmış ve zamanla etkisini artırmaya ve tüm dünyada radikal tedbirler alınmasına neden olmuştur (Yıldırım, 2020:1339). Özellikle Avrupa coğrafyasına sıçraması salgının pandemi noktasına gelmesinde kritik bir nokta olmuştur (Gümüşgöl ve Aydoğan, 2020:108). Nitekim covid-19 hakkında DSÖ tarafından Ocak 2020'de salgın, Mart 2020'de ise tüm dünyada acil duruma geçilmesi çağrısı, pandemi ilanını olarak kabul edilmiştir (DSÖ:2020).

2021'in son çeyreğinde dünyada covid-19, 239 milyon 717 bin 20 kişiye enfekte olmuş ve 4 Milyon 884 bin 114 kişinin ölümüne neden olmuştur (corona.cbddo.gov.tr 14 Ekim 2021).

**Tablo 2: Türkiye ve Diğer Ülkelerde Covid-19 Verileri**

Covid-19 Ülkeler Listesi			
	Tanı	İyileşen	Ölüm
	239.717.020	131.473.367	4.884.114
▶ Türkiye	7.573.544	7.014.018	67.025
▶ ABD	44.770.331	6.399.531	721.573
▶ Hindistan	34.037.592	30.974.748	451.814
▶ Brezilya	21.612.237	18.102.750	602.099
▶ İngiltere	8.356.596	24.697	138.647
▶ Rusya	7.804.750	5.629.581	217.382
▶ Fransa	7.310.559	415.705	126.335
▶ İran	5.754.047	3.467.765	123.498
▶ Arjantin	5.270.003	4.630.436	115.633
▶ İspanya	4.982.138	150.376	86.917
▶ Kolombiya	4.977.043	4.624.669	126.759

**Kaynak:** Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, Covid-19 Verileri, <https://corona.cbddo.gov.tr/> Erişim Tarihi:15.12.2021

Salgın başladığı günden sonra geçen ortalama iki yıla rağmen (yani 2021'in son aylarında) dünya hala salgından önceki günlerine, yani normal hayatına dönememiştir. Başladığı günden itibaren toplum yaşantısının her seviyesinde kademe kademe kendini hissettiren pandemi, öncelikle ülkeler arası ulaşım ağlarına etki etmiştir. Zira salgının henüz sınırları içerisine giremediği ülkeler, bir yandan salgının başladığı ülkeleri ve geçirdikleri deneyimleri gözlemlerken bir yandan da kendi ülkelerini de salgının etki alanı dışında tutabilmek için bir dizi önlemler almaya başlamışlardır (Serinikli, 2021:279). Öyle ki başta sadece uluslararası havalimanlarında Çinli yolculara yapılan ateş ölçme şeklindeki yumuşak uygulamalar zamanla yerini ülkenin havalimanlarını Çin'e kapatmaya ve en nihayetinde salgının zirve yaptığı nisan

mayıs aylarında uluslararası tüm uçuşların durdurulmasına kadar ilerlemiştir (Tayar vd, 2020:293) .

Ülkemiz sınırlarına ilk resmi girişi 2020 Mart ayında olan korona salgını sonrasında da ülkemizde dünyayla paralel olarak aynı uygulamalar hayata geçirilmiş ve ülkenin bu salgından en az zararla çıkabilmek ve muhtemel can kayıplarını önlemek adına azami gayret gösterilmiştir (Adıgüzel, 2020:193). Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığının yayınlamış olduğu ve günlük olarak güncellenen veri sayfasında belirtildiği üzere; Türkiye'deki ilk covid-19 vakası, 11 Mart 2020 tarihinde tespit edilmiştir. 7 Ekim 2021 itibariyle Türkiye'de uygulanan toplam test sayısı milyonları aşarken; aynı tarihteki covid-19 kaynaklı toplam vaka sayısı, 7 milyon 327 bin 317; toplam ölüm sayısı ise 65 bin 373 olarak bildirilmiştir. İlk vakanın tespit edildiği Mart ayı ortalarında, günlük ortalama 2-3 bin olan test sayısı, geride bırakılan 2 aylık bir süre zarfında, günlük ortalama 350 bin adet test sayısına ulaşmıştır (T.C. Sağlık Bakanlığı, 2020) .

Böylesine çarpıcı verileri olan ve sert değişimlere sebep olan salgının toplumsal hayatın en vazgeçilmez alanlarından biri olan çalışma hayatına etkileri de haliyle kaçınılmaz olmuştur. Nitekim salgın sonrasında tüm dünyada ve ülkemizde çalışma hayatında daha önce ya hiç uygulanmamış ya da sadece sınırlı alanlarda uygulanmış olan bir takım düzenlemelere gidilmiştir. Bunların başında ilk zamanlarda kamuda ve özel sektörde esnek çalışma modellerine ve sonrasında da birçok sektörde teması minimuma indirebilmek amacıyla uzaktan (ofis-merkez dışında) çalışmayı esas alan tele çalışma yöntemlerine geçilmiştir. Tabi bu durumun hem işletmeler hem de çalışanlar açısından bazı avantajları ve dezavantajları olmuş, gelişen teknolojiyle artık farklı bir boyuta geçen dünyada, çalışma hayatıyla ilgili de yeni ufukların açılmasını sağlamıştır (Mustajab vd, 2020:14)

### **1.2.2.Pandeminin Toplumsal Yaşama Etkileri**

Salgının ilk başladığı Çin'in Wuhan eyaletinden dünyaya aktarılan haberlere göre; insandan insana bulaşabilen, ölümcül sonuçları olan ve yeni keşfedilen bir hastalık olduğu bilgisi insanları endişelendirdi. Önceleri

hakkında net bilgiler olmadığı için sadece Çin'e yakın coğrafyalarda endişe uyandıran hastalık zamanla yayılma (bulaş) alanını genişletmeye ve hakkındaki bilgiler de netleşmeye başladı.11 Şubat 2020'de DSÖ, ciddi akut solunum yolu hastalığına neden olan virüsü “Koronavirüs Hastalığı-2019 (COVID-19)”olarak isimlendirdi ve bir ay kadar sonra küresel salgın anlamına gelen pandemi ilan etti. (COVID-19 kelimesi; ‘corona’nın co’su, ‘virüs’ün vi’si ve hastalık kelimesinin İngilizcesi ‘disease’in d’sinden türetilmiştir) (Karataş, 2020:5). Pandemi durumunun ilanıyla beraber tüm dünya kamuoyu, hastalıkla alakadar olmaya ve olası kötü senaryolara ve belirsizliklere karşı yapılabilecekler konusunda konuşmaya ve planlar yapmaya başladı (Çelik, 2020:316).

Öncelikle hastalığın çıkış noktası olan Çin’le olan uluslararası temaslarına bir takım kısıtlamalar koyarak tedbir yoluna giden ve hastalığın kendi sınırlarına girmesini engellemek çabasında olan ülkeler havalimanlarında düzenlemeler yaptı. Bu düzenlemelere göre ülkelere Çin’den gelen ya da Çin aktarmalı gelen yolculara termal kameralarla veya ateş ölçerlerle ateş ölçümü yaparak riskli olan yolcuların ülkeye girişi engellenmeye çalışıldı. Kimi ülkelerde yolcular dezenfekte edilerek olası riskler minimuma indirip vatandaşlarını salgından koruması yoluna gidildi (Üstün ve Özçiftçi, 2020:146). Bir noktaya kadar işe yarayan bu önlemler hastalığın kuluçka süresi ve bazı insanların semptomsuz taşıyıcı olabilme özelliklerinin de öğrenilmesiyle yetersiz kalmaya başladı (Budak ve Korkmaz, 2020:66). Nitekim bir süre sonra hastalık özellikle teknoloji ve ulaşım imkanlarının gelişmiş olması, global ilişkilerin de üst seviyede olması nedeniyle tüm dünyaya yayılmıştır. Bu aşamaya kadar sadece Çin temaslı havalimanı alanlarıyla sınırlı olan tedbirler, değişiklikler ve kısıtlamalar hastalık riski artık her yerde olduğu için direkt toplum hayatına etki etmeye başladı. Bu nedenle düzenlemelerin sınırları da ortadan kalktı. Virüsün yayılmasını ve bulaşmasını azaltmak için birçok devlet tarafından seyahat kısıtlaması, sınırların kapatılması, sokağa çıkma yasağı, karantina uygulaması, eğitime ara verilerek uzaktan eğitime geçilmesi, evden çalışma ya da esnek çalışma modelinin benimsenmesi gibi bir takım önlemler alındı (Serinikli, 2021:279). Artık

insanlar hayatlarının her alanında bu hastalıktan korunmak adına bir dizi tedbirler almak ve devlet eliyle düzenlenen kısıtlamalara uymak zorunda kalmıştır.

Ülkemizde de bu seyirde devam eden tedbirler önce risk düzeyi yüksek belli yaş gruplarının sokağa çıkmasının yasaklanması ve nihayet salgının zirve noktasına gelmesiyle tüm ülkeyi kapsayan sokağa çıkma yasaklarına kadar varmıştır. 16 Mart Pazartesi'den itibaren yükseköğretim dâhil her seviyeden eğitime uzun süreli ara verildi, eğitimin uzaktan yapılması kararlaştırıldı. 17 Mart itibariyle tiyatro, sinema, lokanta, kahvehane, internet kafe ve kapalı çocuk oyun alanları, berber ve kuaförlerin faaliyetleri durduruldu. Dört ülkedeki beş nokta dışında tüm uluslararası uçuşlar durduruldu. Umre ziyaretinden dönenler, yurtdışından dönmek isteyenler ve yurt dışında öğrenim görenler KYK'ya ait öğrenci yurtlarında karantinaya alındı. (Aslan, 2020:40).

Bu noktada günlük hayatın sürmesi için şart olan gıda, enerji, iletişim, bankacılık, finans gibi sektörlerde yeni düzenlemelere gidilmiş, istikrarlı işleyişin gerekli olduğu bazı üretim ve hizmet sektörlerinde de büyük sıkıntılar yaşanmıştır (Duran ve Acar, 2020:55). Bu duruma hazırlıklı olmayan işletmeler büyük zarara uğramış ve diğer ülkelerde olduğu gibi bizim ülkemizde de ülke ekonomisi salgından olumsuz etkilenmiştir. Bunun yanında pandemi ile birlikte ortaya çıkan bir diğer önemli gerçek ise; ekonomik, sosyal ve askeri üst düzey güce sahip olma açısından dünyanın en önde gelen ülkelerinin, herhangi bir salgın karşısında güçlerinin ne kadar kırılgan olduğu gerçeği olmuştur. Şartlar böyleyken Türkiye Devleti ise; hem kendi içinde pandemiyle mücadele ederek sağlık sistemini etkin bir şekilde yönetmeye çalışmış hem de kendi haricindeki yaklaşık 44 ülkeye tıbbi malzeme yardımında bulunarak onların ihtiyaçlarına gidermeye çalışmıştır. Bu noktada, bugüne kadar Türkiye'nin; sosyo-ekonomik ve sağlık hizmetleri gücü açısından kendisinden çok daha iyi durumda olan devletlere kıyasla, pandemi sürecinde daha iyi bir performans sergilediği çok açıktır. Buradaki en önemli iki faktör ise kuşkusuz ki Türkiye'nin geleceği öngören bir sağlık hizmetleri planlamasına ve yine donanımlı ve fedakâr sağlık insan gücüne sahip olmasıdır (Budak ve Korkmaz, 2020:76).



Toplum psikolojisine de önemli yansımaları olan salgın sonucunda insanlar farklı tüketici davranışları sergilemeye başlamışlardır. İnsanlar teması artıran nakit ödeme yöntemlerini terkedip daha çok banka ve kredi kartlarıyla ödeme yapmayı tercih etmeye başlamışlardır. Olası felaket senaryolarına karşın hazırlıklı olmak isteyen insanlar çeşitli hayati ihtiyaçlarını giderecek ürünleri stoklama yoluna gitmiş ve temin edemediği ürünler için de e-ticaret yöntemine (online alışverişe) başvurarak özellikle bu sektörlerde ve bu sektöre bağlı yan sektörlerde (kargo, nakliye) yoğunluk oluşmasına neden olmuştur (Baybur ve Çetinkaya, 2020:149). Bu yoğunluk sonucu bu sektörlerde salgın ve kısıtlamalar döneminde fazla mesai ve vardiya artırımını yoluna gidilmiş ve kapasite üstünde çalışmaya başlayan söz konusu sektörler salgından diğer sektörlerin aksine doğal olarak, yoğunluğu kaldırabilme seviyeleriyle doğru orantılı bir şekilde kazançlı çıkmışlardır.

Pandemi sonrasında toplum yaşantısı ve dünya düzeninde yaşanan değişikliklerin özellikle bir kısmının, daha sağlıklı ve daha yaşanabilir bir dünya için, salgından sonrada devam etmesini öneren bir takım akademisyenler bulunmaktadır. İnsanlık tarihinde iz bırakacak olan covid-19 pandemisi, önümüzdeki yıllarda dünyada salgın riskinden kaçınma odaklı bir yaşam tarzı ortaya çıkaracaktır. Bu şekilde ülkeler, sağlık, ulaşım, turizm, eğlence, spor, sosyal ve kültürel yaşam ve nitelik her alanda olduğu gibi, başta üretim tarzı ve çalışma ilişkileri olmak üzere ekonomide de olası bir salgın riskini minimuma indirecek şekilde yapılanmalara gitmek durumundadır. Bu yapının esası, insanların fiziki temasının en az seviyeye indirilmesi olacaktır (Balcı ve Çetin, 2020:63).

Çalışma hayatında da gayet radikal değişikliklere neden olan pandemi sonrası düzenlemeler, özellikle bazı sektörlerde yeni ufuklar açılmasına neden olmuştur. Zaten gelişen teknoloji ve ilgili alanlarda yaşanan gelişmelerle beraber ilerleyen zamanlarda verimliliği artırmak adına bu yeni çalışma şartlarına geçilebileceği düşünülmektedir. Söz konusu yeni çalışma şartlarına geçiş sürecinin, bu düzenlemelere daha erken uyum sağlayabilme refleksini sağlayan işletmelerin elde ettiği motivasyonla, daha hızlı geçilebileceği gözlemlenmiştir (Aşkın vd, 2020:313).

### **1.2.3.Pandemi ve Çalışma Hayatına Etkileri**

İnsanların çoğunluğu için iş ve çalışma hayatı kavramı yaşamının merkezini oluşturur (Chandra, 2012:1040). Tüm dünyayı sarsıcı şekilde etkileyen covid-19 pandemisinin insanlık tarihiyle bu denli iç içe olan çalışma hayatı kavramına etkileri de kaçınılmaz olmuştur. Yeni çalışma modellerinin yayılımı, 2020’de tüm dünyayı etkisi altına alan covid-19 pandemi sürecinin getirdiği zorunluluklarla beraber daha da hızlanmıştır (Serinikli, 2021:281).

#### **1.2.3.1.Pandemi Öncesi Çalışma Hayatı**

İnsanlık tarihi var olduğundan beri insanlar hayatını devam ettirebilmek ve yaşamsal ihtiyaçlarını karşılayabilmek adına, sonucunda bir kazanç elde edebilecekleri bazı eylemlerde bulunmuştur. Yaptığı bu çalışmalar sonrasında sağladığı, elde ettiği faydayı da kendi yaşamsal bir ihtiyacını karşılamakta kullanmıştır. İşte bu süreçte fayda kazanılmasını sağlayan eylemler genel olarak çalışma hayatı olarak adlandırılabilir (Ören ve Yüksel, 2012:37).

İnsanlığın katettiği aşamalar ve yaşadığı devrimlerle beraber çalışma hayatı da bu gelişmelerle paralel olarak değişmiştir. İlk başlarda avcılık ve toplayıcılıkla geçimini sağlayan insanlarda avcılık ve toplayıcılık işlerinde geçirilen vakit ve edinilen deneyimler çalışma hayatı olarak değerlendirilirken, sonraları tarımcılığa ve üretim hayatına geçilmesiyle beraber daha sistemli ve düzenli bir hale gelmiştir (Yılıgür, 2015:215). Günümüzdeki haline gelmeden önceki en son keskin değişimini Sanayi Devriminde geçiren çalışma hayatı, bu dönemden sonra gitgide daha kurallı ve disiplinli hale gelmeye başlamıştır. Önceleri genelde beden gücüne, kas gücüne dayalı olarak kendini gösteren işgücü ve çalışma hayatı kavramının nitelikleri, gelişen teknoloji ve makineleşmeyle beraber daha kalifiye bir hal almış ve daha çeşitli hale gelmeye başlamıştır (Yüksel, 2014:125).

Bu gelişmelerde sadece teknolojik ilerlemeler değil bunun yanı sıra artan nüfus ve değişen sosyo-ekonomik yapılar da etkili olmuştur. Nüfusun artması ve kadınların işgücüne daha çok dahil olması, çalışma hayatının önceki dönemlere göre çok daha disiplinli ve kurumsal hale gelmeye başlamasıyla

insanların ve toplumların yeni ihtiyaçları doğmaya başlamıştır. Bu noktada hem çalışma hayatında hem de iş yaşam dengesi kavramlarında köklü değişiklikler yaşanmıştır (Byrne, 2005:55).

Çalışma hayatı kavramında yaşanan önemli değişikliklerin dönüm noktası olan gelişmeler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Görmüş, 2020:485);

- Sanayi Devrimi,
- Makineleşmenin arttığı 1970'ler,
- İnternet ağlarının keşfi ve Bilgi İletişim Teknolojilerinin (BİT) yaygınlaşması (ve yavaş yavaş üretim sektörlerinde kullanılmaya başlaması),
- Yapay zekânın yaygınlaşması,
- İnternetin artık hayatın her alanına dahil olması
- İnternetsiz bir hayatın düşünülmesinin zor hale geldiği, endüstri 4.0 ve endüstri toplum 5.0 gibi kavramların dillendirilmeye, yaygınlaşmaya başladığı dönemler olarak sıralayabiliriz.

Bu dönemlerin her birinde yaşanan gelişmelerden çalışma hayatı da nasibini almış ve kendi içinde değişimler yaşamıştır. Örneğin sanayi devriminden sonra kimi sektörlerde çalışma hayatı daha nitelikli bir hale gelmiştir. İlerleyen süreçlerde bilgi iletişim teknolojisinin de bu alana etkisi, nicelikte rekabetten çok nitelikte rekabetin gerektiği ve fiziksel olarak daha kolay, daha rahat bir çalışma ortamı olan işletmelerin ortaya çıkmasını ve çoğalmasını sağlamıştır. Sürecin sonunda şirketler rekabete uyum sağlayabilmek ve verimliliği artırmak adına değişimin bu kadar hızlı olduğu bu dönemde daha esnek olmaya itilmiştir (Lim ve Teo, 2000:561).

Bugün geldiğimiz noktada ise pandemi sürecinin getirdiği zorunluluklar çalışma hayatı için daha önceleri de var olan ama bu kadar yaygın olmayan çalışma şekilleri olarak esnek çalışma ve tele çalışma kavramını gündeme getirmiş ve yaygınlaşmasını sağlamıştır (Mustajab vd, 2020:14). Bazı çevrelerce pandemiden sonrada bu yaygınlığını artırarak devam ettirebileceği söylenen tele çalışma, çalışma hayatı için yeni bir dönüm noktası ve yeni bir dönemin başlangıcı olabilir. Ancak avantajları kadar bazı dezavantajları da olan ve uzun dönemde bir takım riskler getirebilme ihtimalinin olması konusu

şimdilik bu konu belirsizliğini büyük oranda korumaktadır (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020:15).

Pandemiden sonraki çalışma şekillerinde yaşanan değişiklikler arasında yer alan esnek çalışma ve tele çalışma modellerinin sadece çalışma hayatına değil, iş- aile hayatı kavramına da bir takım etkilerinin olduğuna dair veriler literatürde mevcuttur (Maruyama vd, 2009:86). Dolayısıyla bu değişiklikler doğrudan iş yaşam dengesini de etkileyecek bir durum olduğundan, toplum hayatına da bir takım yansımalarının olması da muhtemeldir.

### **1.2.3.2.Pandemi Sürecinde Çalışma Hayatı**

DSÖ'nün yaptığı pandemi açıklaması ve global ölçekte acil durum ilanı sonrasında kendi vatandaşlarını koruma refleksi çerçevesinde bir takım önlemlere giden ülkeler kendi sınırları içerisinde sosyal hayat ve günlük hayatın işleyişine dair düzenlemeler ve kısıtlamalar getirdi. Kademe kademe hayatın her aşamasına tesir eden bu önlemler önceleri havalimanlarında çeşitli kontrollerle başladı ve nihayetinde bir gün ya da daha fazla süreli sokağa çıkma yasaklarına kadar vardı. Haliyle normal şartlar altında çalışmak için her gün evlerinden ayrılıp işyerlerine gitmek zorunda olan insanlar sürecin başlarında zorunlu veya idari izinli sayıldılar. Ancak süreç geçici olmayıp, daha uzun sürme eğiliminde olunca hem kamu kuruluşları hem de özel sektördeki işletmeler hükümetlerin koyduğu yeni düzenlemeler doğrultusunda duruma uyum sağlamaya çalıştılar (Schieman vd, 2021:2). İlk olarak işletmeler, çalışanlarının sayısını azaltarak aynı zaman dilimi içerisinde iş yerlerindeki mevcut çalışan sayısını azaltma yoluna gitmişlerdir. Bu şekilde sosyal mesafe artırmak ve hastalığın bulaş riskini azaltmak maksadıyla esnek çalışma modeline geçtiler. Bu şekilde çalışanlarını belirli zaman periyotlarında iş yerlerine çağırarak bir anlamda part time çalışma düzenine geçtiler. Bu yöntem bazı kısmi farklılıklarla beraber genel olarak bu şekilde uygulandı (Boland vd, 2020:2). Sürecin devamında bu işleyişin verimliliğini sorgulamaya başlayan kamu kuruluşları ve işletmeler sektörlerinin tele çalışmaya uyum sağlayabilme kabiliyeti oranında bu yönteme doğru kaymaya başlamıştır. Bu yöntemle geçmenin, en başta teknolojik altyapı yeterliliği ve bir takım eğitimler

gerektirmesi nedeniyle bazı zorlukları oldu. Bu noktada şirketlerin farklı bir rekabet ortamı oluştu ve pandemi dönemindeki yeni düzenlemelere en hızlı uyum sağlayabilen şirketler rakiplerine karşı önemli bir avantaj elde ettiler (Wolor vd, 2020:444). Söz konusu dönemde özellikle tüketiciyle yakın temasın şart olmadığı genelde hizmet sektöründe yer alan işletmeler bu dönemi daha az zararlarla atlattılar. Evden yapılabilirliği en fazla olan işlerin profesyonel, bilimsel ve teknik hizmetler, şirket ve işletmelerin yönetimleri, eğitim hizmetleri, finans ve sigorta, bankacılık gibi alanlardaki işler olduğu bulgulanmıştır. Nakliye ve depolama, inşaat, perakende ticaret, tarım, orman, balıkçılık, konaklama ve yiyecek hizmetleri alanlarına giren işler ise evden yapılabilirliği en düşük işler olmaktadır (Kara, 2020:274).

Hükümetlerin koyduğu kısıtlamalara kurumsal işleyişleri gereği en başta uyum sağlaması beklenen kamu kuruluşları da aynı süreci yaşamıştır. Örneğin üniversiteler ve milli eğitim bakanlığına bağlı okullar başta kısa süreli tatil kararı verip, sonrasında ileriki eğitim dönemine kadar eğitimi durdurma kararı almışlardır. Yeni eğitim döneminde de risklerin devam etmesi üzerine öğrencilerine uzaktan eğitim verme kararı alan bu kuruluşlar kamu kuruluşlarında tele çalışmanın en yaygın kullanıldığı alan olmuştur (Budak ve Korkmaz, 2020:72).

Hizmet sektöründe ise bu konuda başı bankacılık sektörü, eğitim sektörü, çağrı merkezleri ve sigorta sektörü gibi daha çok müşteriyle bire bir teması gerektirmeyen kuruluşlar çekmiştir. Örneğin en yoğun sektörlerden biri olan bankacılık sektöründe esnek çalışma modeline giden bu kuruluşlar daha sonra şirket yönetimlerinin gerekli altyapı desteğini sağlaması ile birlikte hem pandemi dönemine daha hızlı uyum sağlayabilmiş hem de tele çalışmayı daha yaygın kullanmaya başlamışlardır (Beybur ve Çetinkaya, 2020:154).

Bu süreçte farklı bir deneyimden geçen çalışanlar ve işletmeler bu yeni yöntemin hem avantajlarını hem de dezavantajlarını yaşamışlardır. Bunlardan ilk akla gelenleri kısaca şöyle sıralanabilir (Meşhur, 2010:7);

Çalışanlar için avantajları;

- İşyerine giderken harcanan zaman, efor ve maliyetten kurtulmak

- İşyerinde, diğer çalışanlar ve üstlerinin gözetiminden uzak, daha özgür bir çalışma ortamı
- İşyerine göre daha konforlu bir ortam sunan evlerinde daha rahat şekilde çalışma imkânı
- İş yaşam dengesini sağlama konusunda kendilerine çok daha fazla zaman ayırabilme imkânı
- Kendilerine daha fazla zaman ayırabilmelerinin dolaylı sonucu olarak ailelerine de daha fazla zaman ayırabilme imkânı

Çalışanlar için dezavantajları;

- İşyerlerinden uzak kalarak üstleriyle ve çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin zarar görme ihtimali
- İşyerinin sağladığı motivasyon ve performans artırıcı koşullardan uzak olmak
- Zihinsel olarak işyerinden uzak oldukları süreçte yaşayacakları psikolojik sorunlar, aidiyet sorunları
- Daha önceki çalışma şekillerinden edindikleri çalışma alışkanlıklarının yerini dolduramama riskleri
- Yeni çalışma düzenine adapte olurken yaşanan zorluklar

Pandemi sonrası ortaya çıkan kısıtlamalar sonucu uygulanan yeni çalışma yöntemlerinin çalışanlar üzerindeki olası etkilerine göz atıldığında ilk akla gelenler bunlardır. Tıpkı çalışanlar üzerinde olduğu gibi bu yeni sayılabilecek yöntemin işletmeler ve kurumlar üzerinde de bir takım olumlu ve olumsuz etkileri olacaktır. Bunlar şöyle sıralanabilir (Baruch, 2001:119):

İşletmeler için avantajları;

- Azalan masrafların da etkisiyle daha yüksek verimlilik
- Yararlanılacak daha geniş işgücü piyasası
- Yerden tasarruf edebilme imkânı
- Daha düşük genel giderler
- Daha az devamsızlık
- Esnek bir iş yeri görüntüsü
- Daha az yasal yükümlülükler

Dezavantajları ise kısaca;

- Evden çalışanları kontrol etmek ve motive etmek daha zordur
- Daha az bağlı çalışanlar
- Takım çalışması faydalarının kaybı
- Sağlık ve güvenlik üzerinde kontrol kaybı
- Alternatif motivasyon mekanizmalarına duyulan ihtiyaç

Burada kısaca değinilen tele-çalışmanın işletmeler ve çalışanlar için avantajları ve dezavantajları konusunda çalışmanın ilerleyen bölümlerinde esnek çalışma ana başlığı altında daha detaylı bilgiler verilecektir.

#### **1.2.4.Pandeminin Ekonomiye Etkileri**

Dünya ekonomisi, ülkeler arası sınırların ortadan kalktığı ve globalleşmenin ön plana çıktığı bir dönemi yaşarken; özellikle gelişen bilgi iletişim teknolojileri, hızlı ulaşım ve iletişim imkânları; ticaretin yerelle ve ülke sınırlarıyla kısıtlı olması durumunu ortadan kaldırmış ve ticari ilişkileri tüm yer küreyi kapsayacak şekilde genişletmiştir. Örneğin bugün Avustralya'da üretilen bir ürün, Avrupa'da satışa çıkarılabilmekte yine Çin'de imal edilen bir mal Amerika kıtasında vitrine çok kolaylıkla ulaşabilmektedir (Kaya ve Aydemir, 2011:15).

Ayrıca ülkeler arasındaki ilişkilerinde öncekinden çok daha etkin olduğu bu dönemde dünyanın herhangi bir ülkesinde yaşanan ekonomik veya siyasi bir gelişme kısa sürede başka bir coğrafyadaki ülkeye de etkileyebilmektedir (Ener ve Demircan, 2006:205). Diğer taraftan içinde bulunulan şartlarda küresel sistem kendi içindeki rekabette de çeşitli unsurları (askeri, ekonomi, siyasi, kültürel) belirleyici faktör olarak baz alıp liderler ortaya çıkarmıştır. Son yüzyılda yaşanan küresel ve bölgesel savaşları, krizleri çözüme kavuşturan ülkeler, bu sistemde lider ve belirleyici güç rolüyle ön plana çıkmıştır. Sanayi Devrimi sonrasında gelişen ekonomisiyle ve Birinci ve İkinci Dünya Savaşı'nda üstlendiği kritik rollerle ABD yeni yüzyılda bu rolün sahibi olmuştur. ABD'nin bu konudaki küresel rakibi ise özellikle teknolojik ve askeri alandaki ilerlemeleriyle SSCB olmuştur. Ancak SSCB'nin dağılması

ve sonrasında yaşanan yeni gelişmelerle beraber ABD'nin karşısına gelişen ekonomisi ve yükselen imajıyla Çin çıkmıştır (Güneş, 2012:79). Söz konusu dönemden sonra günümüze yani 21.yüzyılın ilk çeyreğine bakılacak olursa globalleşme artık zirve noktasına ulaşmış ve ticari ilişkilerde artık ülkeler değil bireyler de küresel güçler olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. E-ticaretin yaygınlaşmaya başlaması ve pazardaki payını her geçen gün artırmaya devam etmesi de bu durumun önemli dinamiklerinden biri olmuştur (Coşkun, 2003:247).

Böyle bir ortamda önce Çin'in Wuhan eyaletinde başlayan ve sonrasında tüm dünyaya yayılan salgın doğal olarak ekonomiyi de etkisi altına almıştır (Budak ve Korkmaz, 2020:75). Bu etki başta turizm olmak üzere sonrasında sırasıyla sanayi ve hizmetler sektöründe de hızlı gerilemelerle kendini göstermiştir (Hale vd. 2020). Bu gerilemeler neticesinde piyasada talepler ve nakit akış hızı azalmaya başlamış, hâkim olan belirsizlik havası da bütün ekonomilere az ya da çok zararlar vermiş ve ekonomik olarak küresel bir krize girilmiştir (Altig vd, 2020:2).

Bugün gelinen noktada ise covid-19 salgınının neden olduğu bu krizin; 1929 Dünya Büyük Buhranı, 2. Dünya Savaşı, 11 Eylül Terör Saldırısı ve 2008 Küresel Finans Krizi gibi uluslararası iktisadi ve politik düzen üzerinde önemli etkilere neden olan olayların da ötesinde bir etkiye neden olduğu anlaşılmaktadır (Çelik vd, 2020). Böylesine büyük etkileri olan bir kriz, doğal olarak sektörlerde büyük değişimlere ve önemli gelişmelere neden olmuştur. Covid-19 pandemisinin ülkeler arasında doğrudan ve dolaylı ekonomik etkilerle yol açtığı tahribatlar güncelliğini korumaktadır. Salgının ekonomik sonuçları genel olarak 'Corononomics' olarak adlandırılırken, bazıları ise bunu 'Kara Salgın' olarak adlandırmaktadır (Barua, 2020:2). İlk başta ülkelerarası seyahat kısıtlamalarıyla direkt olarak turizm sektörü üzerinde etkisini hissettiren bu kriz, daha sonra salgının iyice yaygınlaşmasıyla daha da derinleşmiş ve seyahat, lojistik, üretim ve hizmet sektörleri üzerine de sirayet ederek büyük sonuçlar ortaya çıkarmıştır (Abdelmaksoud vd, 2020:1).



### 1.2.5.Pandeminin Sektörlere Etkisi

Her sektörde aynı oranda olmasa bile bugün gelinen noktada pandemi az ya da çok bütün sektörler etki etmiştir. İlk önce havalimanlarında alınan yayılmayı önlemeye yönelik kısıtlamalarla turizm sektörü yani hizmet sektörlerinden birinde yaşananlar gün geçtikçe etkisini artırmış ve bütün sektörler yansıyan durgunluğun ve gerilemenin ana sebebi olmuştur. Dünyada yaşanan bu kriz kimi zaman direkt kimi zamanda dolaylı etkileriyle birbiriyle ilintili olarak tarım, ticaret, sanayi, ulaşım, finans ve bankacılık, sağlık, havayolları ve enerji piyasaları gibi birbirine bağlı olan pek çok sektörü olumsuz olarak etkileyen bir durgunluğa yol açmıştır(Duran ve Acar, 2020).

Pandemi sürecinin henüz ilk başında Şubat 2020’de pandeminin olası etkilerinin yedi farklı senaryo üzerinden incelendiği bir araştırma makalesinde McKibbin ve Fernando, Çin ekonomisinin üretim kesintileriyle yavaşlamasının sonucunda, küresel tedarik zincirlerinin işleyişinin bozulduğunu belirtmişlerdir. Bu bozulmanın neticesinde Çin’den gelen girdilere bağımlı olan dünya çapındaki şirketler, büyüklüklerinden bağımsız olarak, üretimde daralmalar yaşamaya başlamıştır. Ve bunun neticesinde de ülkeler arasında ulaşımın sınırlı ve hatta kısıtlanmış olması küresel ekonomik faaliyetleri daha da yavaşlatmıştır. En önemlisi, tüketiciler ve firmalar arasındaki bir miktar paniğin, olağan tüketim kalıplarını bozduğunu ve piyasa anormallikleri yarattığını söyleyen yazarlar, küresel finans piyasalarının da değişikliklere tepki verdiğini ve küresel hisse senedi endekslerinin gerilemeye başladığını söylemişlerdir. Son olarak küresel çalkantı ortasında, ilk değerlendirmede Uluslararası Para Fonu, Çin’in ilk büyüme hedefi olan yüzde 5,6’ya kıyasla 0,4 puan yavaşlamasını ve aynı zamanda küresel büyümeyi de yüzde 5,6 oranında yavaşlatmasını beklediklerini belirtmişlerdir ( McKibbin ve Fernando, 2020:2). Pandeminin ilk döneminde öngörüler bu şekildeyken bugüne bakıldığında Çin Ulusal İstatistik Bürosunca (NBS) yapılan açıklamalara göre, Çin Ekonomisi 2021’in ilk çeyreğinde rekor bir oranla geçen yılın aynı dönemine göre yüzde 18,3 büyümüş ve bu rakam 1992’de üç aylık kayıtların tutulmaya başlamasından bu yana en hızlı büyüme olarak kayıtlara geçmiştir (NBS) (Euronews). Bu verilere göre Çin, pandeminin ilk dönemindeki olumsuz

tabloya rağmen ilerleyen süreçte kriz anında doğru hamlelerle pandeminin çıkış noktası olmasına rağmen, krizden en az zararla hatta belki de fırsatları değerlendirerek kar ile çıkan bir ülke konumundadır.

Dünya geneline bakılacak olursa covid-19 pandemisi ve virüsün yayılmasını kontrol altına almak için alınan önlemler, İkinci Dünya Savaşı'ndan bu yana en şiddetli durgunluğa neden olarak dünya genelinde ekonomileri ve toplumları alt üst etmiştir. Pandeminin enerji sektöründe, kısa vadeli etkileri de şaşırtıcı olmuştur. Karantinalar enerji talebinin düşmesine neden olduğundan petrol fiyatları tarihte ilk kez negatif seviyeye kadar gerilemiştir (Quitow vd, 2021:1). Aslında bakılacak olursa tek başına bu veri dahi pandemi sürecinin sektörlere etkisinin en bariz göstergelerinden biridir. Günümüz dünyasında hemen hemen her sektör gerek doğrudan gerek dolaylı olarak enerji kaynaklarına yani petrole bağımlıdır. Petrol fiyatlarındaki bu düşüş ise sektörler üzerindeki pandemi etkisinin en net göstergelerinden biridir. 24 Mayıs'ta pandemiyi ekonomi üzerindeki etkilerini konuşmak için bir televizyon programına bağlanan, 2008 küresel krizini öngörebilen ekonomistler arasında yer alan ve 'Doktor Kıyamet' lakabıyla da bilinen Nouriel Roubini, koronavirüs salgını sırasında kaybedilen istihdamın bir kısmının geri dönmeyeceğini belirtmiştir. 2008 küresel kriziyle pandemiyi etkilerini karşılaştıran Roubini 2008'de ki kriz neticesinde, hisse senedi piyasalarının %50 ve üzerinde düştüğünü, kredi piyasalarının donduğunu ve bunları büyük iflasların takip ettiğini, işsizlik oranlarının %10'un üzerine çıktığını ve GSYİH'nın yıllık %10 ve üzerinde daraldığını gördüğünü belirtmiştir. Ancak 2008 krizinde tüm bunların ortaya çıkması yaklaşık üç yıl sürerken, pandemiyi neden olduğu mevcut krizde, benzer şekilde korkunç makroekonomik ve finansal sonuçların üç hafta içinde gerçekleştiği bildirilmiştir. Roubini, ileride gerçekleşebilecek toparlanmanın ya 'U' ya da daha da kötü bir senaryo olan 'L' şeklinde olacağını söylemiştir (BBC News 24 Mayıs 2020).

Tüm dünyayı neredeyse her yönden etkilediği aşikâr olan covid-19'un sosyo-ekonomik durum üzerinde büyük etkisi vardı. Bunlar kısaca sıralanacak olursa:

- Kalifiye ve deneyimli işçi kaybı;
- Azaltılmış emek arzı;
- Yetersiz örgütlenmeye ve üyeliğin desteklenmesinde kusurlara yol açabilecek olan kilit personel ve uzman girişimci kaybı;
- Evi geçindiren bireyin işini ya da hayatını kaybetmesi yoluyla artan yoksulluk oranı;
- Düşen verimlilik ve ekonomik büyüme üzerindeki artan olumsuz etki

Sayılan etmenlerin bir kısmı doğrudan sektörleri ve sektörlerdeki işletmeleri etkilerken bazıları da toplumu etkileyerek sektörlerin hedef kitlesine negatif yönde yansımış ve bu şekilde de sektörleri dolaylı olarak olumsuz etkilemiştir (Abodunrin, 2020:19)

## İKİNCİ BÖLÜM

### BİR ESNEK ÇALIŞMA MODELİ OLARAK TELE ÇALIŞMA

Bu bölümde esnek çalışma kavramı, esnek çalışma kavramının tarihi, esnek çalışma modelleri ve nihayetinde detaylı bir şekilde tele çalışma kavramı, tele çalışmanın tarihi, tele çalışmanın türleri ve tele çalışmanın işletmeler ve çalışanlar açısından avantaj ve dezavantajları başlıkları ele alınacaktır.

#### 2.1.ESNEK ÇALIŞMA

Günümüzde işletmeler arasında artan rekabet, işletmelerin ve yöneticilerin birçok faktörü dikkate almalarını gerektirmiş ve her bir faktör için ayrı stratejiler belirleyip uygulamalarını zorunlu kılmıştır. Rekabet ortamında ilk olarak akla gelen “tüketicinin gözünde işletmenin marka değeri”, “müşteri memnuniyeti” gibi kavramlar olsa da günümüzde bunlardan ibaret anlayışı artık yeterli olmamaktadır. Bugün bu anlayışın çok daha ötesine giden yaklaşımda artık yöneticiler ve işletmenin stratejilerini belirleyen karar verme mekanizmaları, çalışanların memnuniyetini de dikkate almak zorundadır. Rekabette öne geçmek adına işletmeler, çalışanlarının memnuniyetini, bağlılığını ve aidiyet hissini arttırmaya çalışmaktadırlar. İşletmeler, çalışanlarının motivasyonlarını yükseltme, potansiyellerini ortaya çıkarmaya yönelik fırsatları kendilerine sunma ve onlardan alacağı verimi maksimize etmeyi mümkün kılacak kararlar almak ve bunları uygulamak durumundadır (Öztürkoğlu, 2013:111). İşletmeler için müşteri memnuniyetini sağlamada çalışanların memnuniyeti önemli bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Tüzün ve Devrani, 2008:13). İşletmeler son yıllarda çalışanların memnuniyetini artırmak ve onların verimliliğini yükseltmek adına çalışma düzenlerinde bazı yeniliklere gitmiş ve bu durum neticesinde literatüre eklenen yeni kavramlardan biri de “esnek çalışma” kavramı olmuştur (Lister ve Harnish, 2020:134).

Bu noktada değişen çevre koşulları ve gelişen teknolojik imkânlar, işletmelerin önüne uygulayabilecekleri farklı politika ve yöntemler ortaya çıkarmıştır. Özellikle son yıllarda gelişen bilgi iletişim teknolojileri ve yaşanan endüstriyel gelişmeler bunlar arasında en çok dikkat çekenler arasındadır. (Zeytinoglu, 2012:160).

“Çalışanlar için esneklik” kavramı denilince akla ilk olarak çalışma hayatında esneklik yani çalışma tarzında bir takım değişikliklere imkân sunan esnek çalışma kavramı gelmektedir. Bu anlamda esneklik kavramı, özellikle son yıllarda daha da sertleşen rekabet ortamında işletmeler için ayrı bir öneme sahiptir. İşletmelerde, üretimde ve çalışma hayatında esneklik kavramının son yıllarda öneminin bu kadar artmasının nedeni, değişimle beraber ortaya çıkan bir kavram olmasında saklıdır. Değişik yorumlara elverişli, anlamı istenilen yana çekilebilen, kesinliği bulunmayan anlamına gelen esneklik kavramı (TDK), sanayide, üretimde, yönetim anlayışlarında, yaşam tarzlarında ve en önemlisi teknolojiye ve teknoloji başlığı altında bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan büyük değişimler sonucu üzerine daha çok çalışılan bir kavram olmuştur. Çünkü mevcut şartlarda değişimlerden etkilenmemek ve değişimlere en hızlı şekilde uyum sağlayabilmek, yaşamsal öneme sahiptir (Peiro vd, 2002:43). Bu bağlamda işletmeler için esneklik, beklenenden az bir maliyet ve çabayla veya performans ile değişebilme yeteneği veya yeni koşullara uyum sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Bayrak, 2015:34). Söz konusu yetenek, gitgide artan rekabetin söz konusu olduğu küresel ekonomide işletmelerin mevcut konumlarını koruyabilme ve sürdürülebilirliği sağlama açısından hayati bir öneme sahiptir. Neredeyse her gün değişen küresel piyasa şartlarında, esneklik kavramı özellikle üretim ve istihdama yönelik her türlü kısıtlayıcıların ve legal düzenlemelerin esnetilebilmesini ve gerektiğinde gevşetilebilmesini ifade etmektedir (Pollerts 1988 akt. Parlak ve Özdemir, 2011:3).

“Esnek çalışma” kavramı ise "insanlara işini ne zaman ve nerede yürüteceğini değiştirmesine izin veren, resmi veya gayri resmi her türlü politika ve uygulama" olarak tanımlanabilir (Bayrak, 2015:34). Yani esnek çalışma belirli tek tip ve standart bir çalışma düzeninden ziyade hem çalışana daha çok özgürlük vadeden hem onun motivasyonunu artıran bunun yanı sıra işveren için de işletmenin performansını artıran ve rekabette ayakta kalmasını sağlayan bir kavram olarak

karşımıza çıkmaktadır (Bell ve MacVicar, 2006:139). Esnek çalışma, tipik istihdam çeşitlerinden farklı bir biçimde geleneksel olarak kabul edilen “sabah sekizden-akşam beşe, hafta içi iş günleri boyunca” veya “belli bir mekânda, önceden belirlenmiş ve değiştirilemeyen gün ve saatlerde” çalışma düzenine bağlı kalmadan çalışmanın amaçlandığı yeni çalışma tipi olarak ele alınmaktadır (Karakoyun, 2007:6).

Özellikle Bilgi iletişim teknolojilerinin gelişimi ile hızla değişen ekonomik koşullara ve yeni bir boyut kazanmaya başlayan çalışma şartlarına uyum sağlamak amacıyla işletmelerin iç ve dış rekabet gücünü artırmak, işsizlik sorununu bitirmek hedefiyle dünyanın birçok ülkesinde emek piyasalarının esnekleştirilmesi öncelikli politika haline gelmiştir (Çelik, 2007:5). Refah seviyesi anlamında iyi konumda olan sosyal ve ekonomik olarak gelişimini tamamlamış olan devletlerin çoğunda emek piyasasında ve iş hayatında esneklik kavramı, istihdamın artmasını ve çalışanların iş hayatları ile kişisel hayatları arasında denge kurmalarını yani iş yaşam dengelerini olumlu yönde düzenlemelerini sağlayan pozitif bir unsur olarak kabul edilmektedir (Tilev, 2018:124). Yani söz konusu ülkelerde çalışma hayatında ve işletmelerde esneklik mikro anlamda; çalışan bireylerin iş hayatları haricinde ailelerine, sosyal çevrelerine, hobilerine, ilgi alanlarına daha fazla vakit ayırmalarını sağlayarak onların içsel motivasyonlarını ve yaşam kalitelerini artırıp onlardan daha yüksek performans alınmasını sağlayarak çalışan verimlilik oranında artışı sağlamaktadır. Bunun yanı sıra makro düzlemde, makro düzlemde çalışanları daha verimli olan işletmeler, ekonomiye daha olumlu geri dönüşler ve katkılar sağlayacaktır. Bu nedenle de esneklik, doğru uygulandığı takdirde ekonomiye pozitif yönde etki edebilecek bir kavram olarak öne çıkmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010:17).

Dünyanın son yüzyılda yaşadığı değişimler sonucunda tüm dünyada kabul gören ve uygulanmaya başlanan Taylorcu ve benzeri tekdüze, standartlara bağlılığı savunan üretim sistemi ve çalışma modelleri yaşanan bu değişimlere ayak uyduramamış ve yerine yeni anlayışlar ve yeni modeller doğmuştur. Bu şartların getirdiği zorunluluklar sonucu ortaya atılan esneklik kavramı son yılların en ilgi çekici konularından biri olmasına rağmen görüldüğü üzere hala hakkında tam olarak fikir birliğine varılmış bir tanım literatüre eklenememiş ve yazarlar esneklik kavramını farklı şekillerde ele alıp farklı şekillerde tanımlayıp, sınıflandırmışlardır

(Parlak ve Özdemir, 2011: 2). Yani esneklik kavramının anlamı da literatürdeki durumuna sirayet etmiş ve kavramın ele alınışında ve incelenmesinde bir esneklik ortaya çıkmıştır.

### **2.1.1.Esnek Çalışma Kavramının Gelişimi**

İşgücü piyasaları açısından Dünya Çalışma Örgütü (ILO)'nün yaptığı esneklik tanımına göre esneklik; belirli bir işgücü piyasasının ekonomik, sosyal ve teknolojik koşullara uyum sağlamasıyla ilgili katılığını ya da esnekliğini göstermektedir (Çelenk ve Atmaca, 2010:187)

İş hukuku alanında esnek çalışma kavramının varlığının uygulamada 'vardiya çalışması sistemiyle' çok eski tarihlere dayandığı bilinmektedir. Bununla beraber, esneklik kavramı ilk defa 1967 yılında Almanya'da, trafik yoğunluğu nedeniyle işe geç gelme probleminin çözümüne yönelik esnek çalışma uygulaması ile gündeme gelmiştir. Yani esneklik, diğer bir deyişle işverenlerin çalışanlardan alınan verimi riske atmama, verimliliği düşüren ve zaman zararı maliyetine neden olan dışsal faktörlerin etkisini en aza indirgeyerek bertaraf etme hamlesi neticesinde ortaya çıkmıştır. Bu şekilde çalışanlar trafik yoğunluğunun çalışma saatlerine olan negatif yansımından arındırılmaya çalışılmıştır. "Literatürde esnek çalışma kavramının izlerine ilk olarak esnek çalışma modellerinden biri olan "çağrı üzerinden çalışma modeline" dair doktrinde "müzik öğretmeni" kararı olarak da anılan, 12 Aralık 1984 tarihli Federal İş Mahkemesi kararında rastlanmıştır. Söz konusu kararda bir müzik öğretmeni ile yerel müzik okulu arasında kısmi süreli iş ilişkisinden doğan bir sorun söz konusudur (Baysal, 2012:88).

Çağrı üzerinden çalışma esnek çalışma modeline dair Türk Hukuk Sistemi'ndeki ilk düzenleme ise 10 Haziran 2003 tarihli 4857 sayılı İş Kanunudur. Söz konusu kanunun yürürlüğe girmesi ile birlikte, çağrı üzerine çalışma, hukuk sistemimizde bir düzenlemeye kavuşmuştur. İş Kanunu madde 14'te "Çağrı üzerine çalışma" başlığı yer almaktadır (Aydıntan ve Kördeve, 2016:29).

1970'li yıllarda dünyada meydana gelen ekonomik dalgalanmalar neticesi 1973'te yaşanan Petrol Şoku Fordist üretim sistemi modelinde değişiklik yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Fordist üretim modeli, kitle üretimini, iş bölümünü ve tam

gün süreli çalışma şeklini benimserken, 1980’li yıllarda Post-Fordizme geçişle beraber, ürün çeşitlendirmeye ve farklılaştırmaya, üretimin verimliliğine, ekonomik dalgalanmalara ve talepteki hareketliliklere uyum sağlayabilen “Esnek Üretim” sistemi daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Üretimdeki bu esneklik kavramı beraberinde çalışanlar için de esneklik kavramını gündeme getirmiştir(Tilev, 2018:124).

Günümüzde covid-19 pandemisi tüm dünyada çalışma yöntemlerinde değişikliklere ve organizasyon içinde insanlar arası etkileşimlerde bir takım yeni uygulamalara da yol açmıştır. Bu yeni uygulamalar, örgüt çalışanlarının ofiste çalışmasını ve bir odada toplanmasını karantina gerekçesi ile kısıtlayarak hatta "yasaklayarak" çalışanlara görev ve sorumluluk verme konusunda organizasyonda değişikliklere sebep olmuştur. Bu yasağın amacı, kuruluşun performansını yok etmek değil, aksine tüm dünyada söz konusu pandeminin olumsuz etkilerini minimize ederek işletmelerin hayatını devam ettirebilmesini sağlamaktır (Akca ve Tepe Küçüköğlü, 2020:75).

Bu noktada kurumlar ve işletmeler bu uygulamalara uyum sağlayabilmek için, izolasyona imkân sağlayabilen evden çalışma, tele çalışma vb farklı yöntemlere yönelmiştir (Görmüş, 2020:483).

Esnek çalışma modelleri arasında sayılan evden çalışma, tele çalışma, uzaktan çalışma gibi kavramlar; son 10 yılda araştırmacılar tarafından tartışma konusu ve küresel çalışma teması olmuştur. Ancak bu küresel fenomenin popülerliği covid-19 pandemisiyle zirve yapmış ve bahsedilen çalışma modelleri birçok kişi, kurum ve kuruluş için alternatif bir strateji ve çalışma yöntemi haline gelmiştir (Mustajab vd, 2020:14). Bu çalışma modellerinin tüm dünyayla eş zamanlı olarak ülkemizde de önemi bu süreçle beraber çok daha fazla ortaya çıkmış ve hem özel hem de kamu alanında uygun altyapı sağlandıktan sonra hızla uygulanmaya başlanmıştır (Balcı ve Çetin, 2020:42). Anlaşıldığı üzere esnek çalışma kavramı son yüzyılda yaşanan gelişmelerle daha çok gün yüzüne çıkmış, kavrama olan ilgi her geçen gün artmıştır. Özellikle mevcut pandemi dönemi artan önem ve zirveye ulaşan ilgi ile esnek çalışma, popüler konulardan biri haline gelmiştir.



### 2.1.2.Esnek Çalışma Modelleri

Esneklik ve esnek çalışma alanındaki gelişmeler ve değişimler teknolojik, endüstriyel, toplumsal-sosyal değişim ve gelişmelerden beslendiği için ve bu alanlarda da özellikle son yüzyılda yüksek düzeyde bir hareketlilik yaşandığı için esneklik ve esnek çalışma alanındaki çalışmalar da her geçen gün artmakta ve farklı bakış açılarından farklı yorumlamalar eklenmektedir. Esnek çalışmaya yönelik literatürde sistematik ve detaylı tanımdan çok esneklik tasnifleri baskın konumdadır. Literatürde çok sayıda esneklik ve esnek çalışma sınıflandırması bulmak mümkündür (Parlak ve Özdemir, 2011:5).

Çalışma yaşamındaki ilişkilerde, esnekliğin üç şekilde ortaya konulduğu görülmektedir; (1) İşverenin işçileri gerektiği zaman ve yerde farklı işlerde çalıştırabilme olanağı, yani işlevsel esneklik; (2) İşverenin çalışanların sayısında ve çalışma sürelerinde değişiklik yapması olanağı sağlayan sayısal esneklik; (3) Ücretlerin işveren tarafından piyasa ve işçinin özel şartları doğrultusunda düzenlenebilmesine yol açan mali esneklik. Bu esneklik sınıflandırması, konuya yönetim ve organizasyon disiplini açısından bakmak yerine, daha çok iş hukuku açısından bakmaktadır (Zeytinoğlu, 2012:161). Diğer bir kaynakta yönetim organizasyon disiplinine uygun bir şekilde yapılan bir sınıflandırmada esnek çalışma modelleri; tele çalışma, evde çalışma, ödünç iş ilişkisi, alt işverenlik (taşeronluk), part-time çalışma, çağrı üzerine çalışma, yoğunlaştırılmış haftalık çalışma ve iş paylaşımı olarak sıralanmıştır (Aydıntan ve Kördeve, 2016:32). Bir başka kaynakta verilen bilgiye göre ise tüm dünyada kabul edilmiş toplam onbir farklı esnek çalışma modeli bulunmaktadır. Bu modeller; (1) Kısmi Süreli Çalışma, (2) İş Paylaşımı, (3) Kayan/Esnek İş Süresi, (4) Çağrı Üzerine Çalışma, (5) Evde Çalışma, (6) Tele/Uzaktan Çalışma, (7) Ödünç İş İlişkisi, (8) Yoğunlaştırılmış İş Haftası Modeli, (9) Yıllık İş Süreleri Modeli, (10) Emekliliğe Yumuşak Geçiş Modeli, (11) Vardiya Modelleri olarak isimlendirilmiş ve bu modellerden bazıları da kendi aralarında alt başlıklara ve alt kategorilere ayrılmışlardır (Öztürkoğlu,2013:112).

Literatüre göre, hem işgörenler hem de işverenler tarafından esnek çalışma yöntemlerine olan talep giderek ivme kazanacak ve gelecekte genel kabul görececek olacak çalışma ilişkileri mevcut çalışma ilişkilerinden daha farklı şekillenecektir.

Çalışanlar ile işverenler arasında, esnek çalışma şekilleri toplu sözleşme görüşmelerinde yer alan ana konulardan biri haline gelecektir. Kısmi süreli çalışma artmaya devam ederken, işyerinde esneklik arayışları daha fazla çeşitlilik gerektirecektir (Duck, 1999:10).

#### **2.1.2.1.Kısmi Süreli Çalışma**

İşyerinde standart çalışma sürelerinden daha kısa süre ile çalışma, “part-time çalışma”, “kısmi süreli çalışma” veya “yarı zamanlı çalışma” olarak da isimlendirilen esnek çalışma biçimidir. Kısmi süreli çalışmanın ana özelliği standart çalışma süresinden daha az süreli olması, düzenli olarak yapılması ve isteğe bağlı olmasıdır (Öztürkoğlu, 2013:113). Kısmi zamanlı çalışma çoğunlukla standart çalışma sürelerinden daha az sürelerde çalışmayı gerektiren düzenli bir çalışma modelidir. Tarihsel olarak çalışanların genellikle gönüllü şekilde seçtikleri bir çalışma modelidir. Fakat 1980'den sonra iradi olmayan türü, tüm dünyada hızla yayılan çalışma süreleri esnekliğinin bir yansımasıdır. Kısmi zamanlı çalışma, sıradışı çalışmanın en çok tercih edilen ve en önemli biçimini oluşturmaktadır (Parlak ve Özdemir, 2011:15).

#### **2.1.2.2.İş Paylaşımı**

İş paylaşımı modeli ise günlük çalışma süresinde normalde bir çalışan tarafından yapılabilecek bir işin birden fazla çalışan tarafından kısmi süreli olarak yapılması esasına dayanır. Söz konusu çalışanlar arasında iş ve çalışma vakitleri bölündüğü gibi, ücret, emeklilik maaşı, izinler, sorumluluklar, sosyal yardımlar da aynı şekilde bölüşülmektedir. Diğer bir deyişle paylaşılan sadece görev sorumluluğu değil aynı zamanda iş yükünden elde edilen kazanımlardır (Tozlu, 2011:104). Yani işveren için maliyet aynıdır fakat çalışan sayısı artmaktadır.

#### **2.1.2.3.Kayan/Esnek İş Süresi**

Çalışma sürelerinde esneklik yani esnek iş süresi modelinde; işçi açısından iş süresinin başlangıç ve bitiş saatinin kendi bireysel durumuna göre düzenlenebilmesi, işletme açısından ise ihtiyaç duyulan vakitlerde işin yapılmasını ifade etmektedir.

Zamana göre esneklik çalışma vakitlerinin bireyselleşmesini amaçlamaktadır. Çalışma sürelerinde esneklik başka bir deyişle, işe başlama ve işin bitişi bakımından standart başlama ve bitiş sürelerinden farklı sürelerin belirlenmesidir (TİSK, Çalışma Hayatında Esneklik, 1999:30). Çalışma sürelerinin azaltılması konusu, yıllardır işçi-işveren arasında toplu pazarlığın en önemli konu başlıklarından biri olmuştur. Fakat 1970’li yılların ortalarında başlayan ekonomik kriz, çalışma sürelerinin azaltılması yerine, çalışma sürelerinin esnetilmesi konusunu ortaya çıkarmıştır. İşverenler açısından çalışma sürelerinin esnekliği, dünyada yaşanan sert rekabet, farklılaşan hizmet ve üretim taleplerine, gelişen teknolojiye uyum sağlayabilmek açısından bir gereklilik haline gelmiştir (Demir ve Gergil, 2008:73). Yani yaşanan gelişmeler ve mevcut şartlar bu modelin ortaya çıkmasında itici güç olmuştur.

#### **2.1.2.4.Çağrı Üzerine Çalışma**

Bu çalışma modelinde, çalışma öncesinde taraflar arasında yapılan bir hizmet sözleşmesi gereğince, çalışanın, işveren tarafından çağrıldığında işyerine gelerek çalışması söz konusudur. Çağrı üzerinden çalışma modelinde, iki farklı uygulama görülmektedir. İlk uygulamada, çalışan ve işveren önceden çalışılacak süreyi, mevcut şartlar doğrultusunda uzlaşarak birlikte belirlemektedirler. Yapılan sözleşmeyle çalışan, ne kadar süre çalışacağını önceden bilmektedir; ancak söz konusu çalışmanın zamanı, günü ve saati net olarak belli değildir. Diğer uygulamada ise, çalışılacak sürenin belirlenmesi sadece işverene bağlıdır. İşveren çalışmanın ne zaman olacağına karar verebileceği gibi ne kadar süre ile çalışılacağını da belirlemektedir (Bolat vd, 2006:12). Ülkemizin hukuk sistemindeki mevzuata göre ise 4857 sayılı iş kanununda çağrı üzerine çalışma; çalışanın kendi yetkin olduğu alanda ihtiyaç duyulması durumunda söz konusu iş ihtiyacının giderilmesi konusunda sorumluluğunu yerine getirmek üzere karşılıklı anlaşmanın sağlandığı bir esnek çalışma modelidir. Çağrı üzerine çalışma yazılı sözleşme ile yapılır. Sözleşmede çalışanın, hangi zaman diliminde ne kadar süre çalışacağı, haftalık, aylık veya yıllık kaç saat hangi günlerde çalışacağı kayıt altına alınır. Çalışanın haftalık çalışma saati önceden belirlenmemişse, bu süre 20 saat olarak kabul edilir. Bu sürelerde işin olup olmaması ise önemli değildir. Diğer bir deyişle işçi ister çalıştırılsın ister çalıştırılmasın ücreti tam ödenir. Ücrete esas, yazılı sözleşmede geçen zaman dilimidir (Aydın ve

Kördeve, 2016:33). Bu çalışma modeli de esnek çalışma modelleri arasında bilgi iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve hem talep piyasasının hareketliliği hem de rekabetin sertleşmesi sonucu işletmelerin her ihtimale karşı tedbirli olmak istemesi yani esnekliğini artırmak istemesi sonucu ortaya çıkmış bir esnek çalışma modelidir

#### **2.1.2.5.Evde Çalışma**

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) yaptığı tanımlamada evde çalışma modelini “bir işveren veya aracı için çalışanın kendi seçtiği bir yerde, genellikle çalışanın kendi evinde, işveren veya aracının denetimi olmadan, bir sözleşmeye bağlı olarak bir malın üretilmesi veya hizmetin sağlanması” şeklinde tanımlamıştır. Ülkemiz hukuk sistemi mevzuatında ise evde çalışma (1996 tarihli 177 sayılı Evde Çalışma Sözleşmesine göre), “bağlı olduğu işverene ait işyeri veya sair bir tesis dışında, evinde, ücret karşılığı işverenin belirlediği bir malı veya hizmeti üreten kişinin çalışması” şeklinde ifade edilmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde uzun yıllardır uygulanan bu esnek çalışma modeli, gelişmiş ülkelerde de giderek yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Öztürkoğlu, 2013:120). Evde çalışma modelinin, tele çalışma yöntemiyle benzer ortak noktaları olsa da temelde ayrıştığı noktalar vardır.

#### **2.1.2.6.Vardiya Modeli**

Vardiya modeli, esnek çalışma modelleri içinde uygulanan en eski modeldir. Günümüzde de özellikle tam kapasiteyle çalışan işletmelerde oldukça yaygın kullanılmaktadır (Demir ve Gergil, 2008:74). ILO'ya göre vardiya çalışma modeli, çalışanların birbirlerinin yerlerini alması şeklinde farklı gün ve gecelerde çalışma sürelerini planlama yöntemidir (ILO, 2004: 1). Bu sayede işletme standart günlük çalışma sürelerinden daha fazla, çoğu zaman da tam kapasiteyle çalışmaktadır. Sabit, düzensiz (değişen) ve dönerli olmak üzere üç farklı vardiya sistemi vardır. Başlıca sekiz saatlik ikili ve sekiz saatlik üçlü kesintili ve altı saatlik dörtlü kesintisiz olmak üzere yani çoğu zaman bir günün yirmi dört saatinin tamamını kapsayacak şekilde farklı vardiya modelleri uygulanabilmektedir (Parlak ve Özdemir, 2011:43). Bu çalışma modelinde işletmenin çoğu zaman üretim kapasitesi maksimum ve hizmet

süresi kesintisiz olmaktadır. Buna paralel bir biçimde çalışan sayısı da doğru orantılı olarak arttığı için giderler de artmaktadır.

### **2.1.2.7.Ödünç İş İlişkisi**

Ödünç iş ilişkisi genel olarak, bir işyerinde istihdam edilen çalışanın, işveren tarafından geçici süreliğine başka bir işverene devredilmesi durumudur. İşveren, dönemsel işlerde ve uzmanlık gerektiren işlerde olduğu gibi, geçici olarak ihtiyaç duyduğu işgücünü de diğer işverenden ödünç alabilmektedir (TİSK, 1999:32). Bu çalışma modelinin iki işletme arasında ihtiyaç halindeki çalışan alışverişi şeklinde olan uygulaması bir nevi stratejik ortaklık olarak da değerlendirilebilmektedir. Bir işveren için ödünç iş ilişkisi geçici istihdam gereken durumlarda personel sayısını ayarlama verimli bir araç olarak kullanılabilir. Eğer personel sayısında bir düşüş meydana gelmesi gerekiyorsa geçici istihdamın maliyeti, tam zamanlı çalışanlara göre daha az olacaktır. Bu da modelin, işveren için faydalı bir uygulama olduğunun göstergesidir. Çalışanlar açısından ise, geçici istihdam tam zamanlı bir çalışmaya geçişte basamak olarak görülebilmektedir (Bayrak, 2015:47).

### **2.1.2.8.Yoğunlaştırılmış İş Haftası Modeli**

Yoğunlaştırılmış iş haftası modeli, toplam haftalık iş süresinin, standart olan beş veya altı işgününe değil de, daha az sayıda olan genelde üç veya dört işgününe sıkıştırılmak suretiyle ayarlanmasını ifade etmektedir. Mesela, haftalık kırk saat olan çalışma süresinin dört iş gününe sıkıştırılarak haftanın boş kalan diğer günlerinin çalışana kalması sağlanmaktadır. Yoğunlaştırılmış iş haftası modeli, çalışana daha fazla tatil imkânı, iş yerine daha az gidip gelme, daha fazla mesleki eğitim alabilme imkânı sunmaktadır. İşletme açısından ise, işletmenin gündelik giderlerinin azalması, bakım vs. işlerinin ana işin durmasını gerektirmeden yapılması gibi avantajlar sağlamaktadır. Fakat bu modelde kısa sürede yoğun mesai yapan çalışanların fazla efor sarf etmesi sonucu olası sağlık sorunları yaşama, uzun vadede performans ve veriminde düşüş olma ihtimalleri bulunmaktadır (Öztürkoğlu, 2013:125).

### **2.1.2.9.Alt İşverenlik (Taşeronluk)**

Alt işverenlik modeli, esneklik modelleri içinde uzaklaştırma stratejisi olarak da bilinmektedir. 1980'li yıllardan beri büyük ölçekli işletmelerin ölçeklerinde küçülmeye gitme süreçlerinin en önemli araçlarından birisi olmuştur. En basit manasıyla alt işverenlik yani taşeronlaşma, bir işi yaptırmak için "hizmet sözleşmesinin" yerine ticari bir sözleşmenin yapılması ve uygulanması olarak tanımlanmaktadır (Parlak ve Özdemir, 2011: 23). Diğer bir tanıma göre ise; bir işverenden, iş ile ilgili uzmanlık gerektiren alanlarla alakalı iş alan ve aldığı bu işle ilgili işçi istihdam eden gerçek veya tüzel kişi ya da tüzel kişiliği olmayan kurum veya kuruluşların tümü alt işveren yani taşeron olarak tanımlanmaktadır (Aydıntan ve Kördeve, 2016: 33).

### **2.2.BİR ESNEK ÇALIŞMA MODELİ OLARAK TELE ÇALIŞMA**

Şimdiye kadar sayılan esnek çalışma modelleri arasında 21. Yüzyılın ilk çeyreğinin sonlarına geldiğimiz bugünlerde covid-19 pandemisinin de etkisi ile birlikte en popüler olanı, hakkındaki çalışmaların yoğunlaştığı ve en çok merak edileni tele çalışma modelidir. Covid-19 pandemisiyle beraber getirilen tedbirler kapsamında uygulanan karantinalarda işletmeler bazen kendi istekleriyle bazen de yerel hükümetlerin aldıkları tedbir kararları kapsamında zorunlu olarak tele çalışma modeline geçiş yapmıştır (Mustajab vd, 2020:14 ). Yaşanan sürece bakılırsa öyle görünüyor ki dünya bu şekilde devam ederse gelecek yıllarda tıpkı ulaşım, turizm, sağlık, spor, eğlence, sosyal ve kültürel yaşamda olduğu gibi başta üretim teknikleri ve çalışma şekilleri olmak üzere ekonomide de olası bir salgın riskinin vereceği zararları minimuma indirecek şekilde yapılanmalara gitme eğilimindedir. Öyle ki, yaşanan pandemi sonrasında, üretimden işyeri kavramına, iş düzeninden ergonomiye, çalışma ilişkilerinden çalışma tarzlarına köklü bir değişim ve dönüşüm başlamıştır. Önümüzdeki yıllarda salgınlara karşı özel hassasiyetlerden ötürü söz konusu değişimler (bu değişimler çoğunlukla dünyanın sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş döneminde yaşadığı gelişmeler doğrultusunda olmakla birlikte) daha da artacak ve etkisi genel olarak daha fazla hissedilecektir (Balcı ve Çetin, 2020:50).

Tele çalışma modeli, maliyet tasarrufu potansiyeli nedeniyle giderek daha popüler hale gelen bir modeldir. Aynı zamanda bir işletmenin sert rekabet ortamlarında daha çevik olmasının ve sürekli hızlanan piyasa değişiklikleri ve çeşitli krizlerle başa çıkmasının önemli bir metodu olarak da etkili bir esneklik hamlesi olarak öne çıkmaktadır. Günümüzün konuyla ilgili bir örneği, dünya çapında yaşanan ve tüm dünyada milyonlarca çalışanın klasik çalışma alışkanlıklarından uzaklaştıran küresel covid-19 salgınıdır. Kendi kendine izolasyon amacıyla evlerine kapanmak zorunda kalan çalışanlar ile işyerleri arasındaki bağı kopmamasını sağlayan yöntemlerden en önemlisi kuşkusuz tele çalışma modelidir (Raišien'e A. vd, 2020:1).

Çalışmanın bundan sonraki kısmında tele çalışma kavramı derinlemesine incelenmeye çalışılacak, hakkındaki literatür taraması sonucunda elde edilen tanımlar ve sınıflandırmalardan bahsedilecektir.

### **2.2.1. Tele Çalışma Kavramı**

Tele çalışma kavramı, ilk olarak Nilles (1975) tarafından 1970'lerde patlak veren petrol krizi sırasında, çalışanların ev ve çalışma yerleri arasındaki gidiş gelişlerini minimuma indirmek suretiyle enerji tasarrufu yapmanın mümkün olacağı fikrinden doğmuştur. Bu şekliyle insanları değiştirmekten çok, işleri ve işlerin yapılış şekillerini değiştirmenin daha iyi sonuçlar vereceği savunulmuştur. Nilles (1975), söz konusu çalışmada tele çalışmayı (telecommuting), büyük şirketlerin çalışanlarının merkez çalışma ofislerine uzun süreli seyahatler etmek ve enerji maliyeti oluşturmak yerine, evlerine yakın (ancak genellikle evde değil) ofislerde aynı çalışmaları yapmasını sağlayan gerekli bilgisayar ve iletişim teknolojisi bileşenlerine sahip bir network olarak tanımlamıştır (Nilles, 1975:1143). Bu tanım, o zamanlarda bilgi teknolojisi bu kadar gelişmiş ve gelişmeye açık olmadığından ve evden tele-çalışma için kullanılacak olan ekipman, imkan ve altyapının sağlanabilme olasılığının bir hayli düşük ihtimal olmasından ötürü, evden çalışmaya hiç vurgu yapılmamıştır (Görmüş, 2020:484). Tele çalışmadan ilk defa söz edilmesine neden olan söz konusu durum da, örgüt veya işletmeleri tele çalışmaya iten nedenlerden biri, "çalışanların evlerinden işyerlerine seyahat ederken trafikte vakit kaybetmelerini önleme" çabasıdır. Zaman kaybını önlemenin yanında çalışanların işyerlerine giderken kullanacakları araçların yakıt maliyetleri ve çevreye olan zararlarından

(hava kirliliği, gürültü kirliliği, trafik sıkışıklığı vs.) kurtulma da, tele çalışmanın olumlu etkileri olarak literatürde birçok kaynakta yer almıştır (Bojovic vd, 2020: 2).

Günümüzde ise tele çalışma (uzaktan çalışma), bilgi iletişim teknolojisinin gelişmesi ve artık söz konusu bağlantı imkânlarının çalışanların evlerinin içine kadar girmesiyle birlikte evde veya yapılacak iş ile alakalı herhangi bir dijital bağlantının olduğu mekânda uzaktan çalışma aktiviteleri gerçekleştirmek olarak tanımlanabilir. 16 Temmuz 2002'de Avrupalı sosyal ortaklar ETUC (ve Eurocadres-CEC irtibat komitesi), UNICE, UEAPME ve CEEP tele-çalışma konusunda bir çerçeve anlaşma imzaladılar. Çerçeve içinde tele çalışmanın tanımı da yapılmıştır. Bu tanıma göre Tele çalışma, işverenin işyerinde gerçekleştirilebilen işin düzenli olarak bu binalardan uzakta gerçekleştirildiği, bilgi teknolojisini kullanan bir iş düzenleme ve/veya gerçekleştirme biçimidir. Anlaşma tele-çalışanları kapsamaktadır. Tele-çalışan ise tele-çalışma yapan herhangi bir kişidir (Report by the European Social Partners, 2006:4). Tele çalışma, klasik anlamdaki işyeri ortamı dışında çoğunlukla evde ya da ortak yerel bir ofiste yapılan, iletişim ve bilgisayar ağı ile işyeriyle bağlantı kurulan, çalışanın işyerine bağımlılığının ve işverenin geleneksel denetiminin minimum olduğu bir çalışma modelidir (Tozlu, 2011:103) ve iş etkinliklerinin büyük bir bölümünü içerisine alan esnek bir çalışma tarzı olarak tanımlanmaktadır”(Aksoy, 2012:404). Tele çalışmanın evrensel bir tanımının olmadığı ifade edilse de, tüm mevcut tanımlar tele-çalışmanın yerini ve teknolojilerin destekleyici rolünü vurgulamaktadır. Eurofound (Avrupa Yaşam ve Çalışmalarını İyileştirme Vakfı) ve ILO (Uluslararası Çalışma Ofisine göre) (2017) tele çalışma, bilgisayarlar gibi bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) kullanılması yoluyla işverenin tesislerinin dışında çalışmak olarak ele alınabilir. Tele çalışmanın yeri, geleneksel işyerine kıyasla eve daha yakın (bir uydu ofis), bir toplu taşıma aracı veya bir istasyon, bir kafe veya kütüphane olabilir ya da hepsinden farklı en yaygın olanı ve işyerine mükemmel bir alternatif olan ev seçeneği de bu alternatifler arasına eklenebilir. Çünkü bilgi iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması artık evlerimizi elektronik olarak çalışmak için çok uygun bir iletişim merkezi haline getirmiştir (Nguyen, 2020:13) . Tele çalışma, geleneksel, merkezi işyerinin coğrafi ve örgütsel sınırlarını ortadan kaldırarak bilgisayarlardan ve telekomünikasyon teknolojilerinden faydalanan bir çalışma şeklidir. Bu tanım, diğer araştırmacılar tarafından da



benimsenen tutarlılıktadır (Lim ve Teo, 2000:561). Kısacası bu modelde çalışan, ofisteki görevlerini uzaktan yerine getirir. İş, şirketin çalışma programı sırasında veya bu programın dışında gerçekleşir. Uzaktan çalışma şartlarına göre, beklenmedik olaylar veya acil durumlar nedeniyle geçici ya da şirketler tarafından daha verimli, avantajlı görüldüğünden onaylanmış bir programa bağlı olarak sürekli yani kalıcı olabilir (Chiru, 2017:222).

Sonuç olarak tele çalışma (uzaktan çalışma), çalışmanın düzenli çalışma yerleri dışında bir yerde, uzaktan çalışma şeklinde yapılması anlamına gelmektedir. Yani bu çalışma bilgisayarlar ve telefon gibi cihazlar vasıtasıyla gerçekleştirilmekte ve bu sayede işe bir nevi fiziksel olarak ulaşım sağlanmaktadır (Bayrak, 2015:49).

Tele çalışmanın uygulanma biçimi dünyanın farklı yerlerinde birbirinden farklı şekillerde ortaya çıkmakta, ülkelerin kendi gelenekleri ve iş yaşam tarzlarına özgü olarak farklılık gösterebilmektedir.

Literatürde tele çalışma yerine kullanılan pek çok terim vardır. “Telecommuting”, “telework veya teleworking”, “evden çalışma”, “e-çalışma”, “sanal çalışma”, “uzaktan çalışma”, “mesafeli çalışma”, “dağıtılmış çalışma”, “workshifting” veya “esnek çalışma” tele çalışma yerine en çok kullanılan kavramlar olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca tele çalışmaya atfen, “elektronik ev işi, tele iletişim, esnek iş ve e-iş kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir” (Meşhur 2007:266; Aksoy, 2012:404). Bu kavramlar özü itibarıyla tele-çalışmayı ifade etmekte ve zaman zaman birbirlerinin yerine kullanılmaktadır

Tele çalışmanın temel özellikleri üç madde halinde sıralanabilir (Tisk, 1999:40);

(1) İşin işyeri dışında ayrı bir yerde görülmesi,

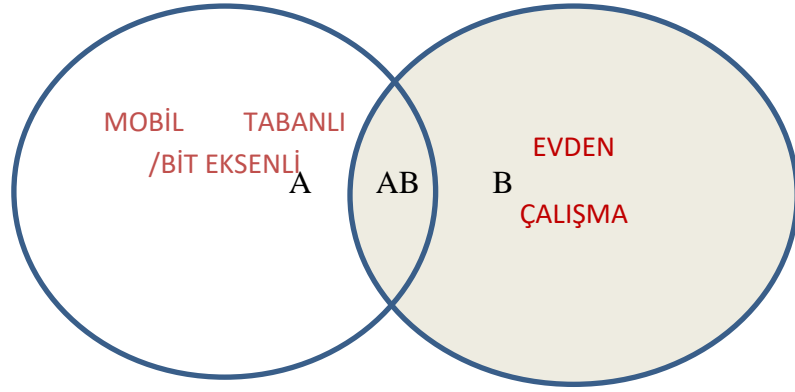
(2) Bu yer ile esas iş yeri arasında işin yapılması adına dijital iletişim araçları ile kurulmuş bir bağın olması,

(3) İşin programlanabilir bir araç vasıtası ile yapılması.

Bu özelliklerinden de anlaşılacağı gibi tele çalışma modelinin gelişmesi ve yaygınlaşmasında en önemli itici güç, bilgi iletişim teknolojilerinde son yıllarda yaşanan hızlı gelişmeler, bu gelişmelerle aynı dönemde artan rekabet yoğunluğu ve işletmelerin esnekliklerini artırma isteğidir.

Tele çalışanlar genellikle evde çalıştıkları için literatürde yakın geçmişe kadar pek çok kez evde çalışanlar kategorisinde değerlendirilmişlerdir. Fakat günümüzde tele-çalışanlar, sahip oldukları özellikler, çalışma araçları, çalışırken kullandıkları yöntemler ve çalışma süreci üzerindeki kontrollerinin fazla olması gibi nedenlerle ayrı bir kategoride ele alınmaya ve ayrı bir başlık altında incelenmeye başlanmıştır. Bu konuda zaman zaman anlam karmaşaları yaşanmakta; tele çalışanların sınırı ve tam olarak “ne oldukları” ya da “ne olmadıkları” hakkında tartışmalar olmaktadır. Konuya ilişkin Eurofound ILO kaynaklı şema (Şekil 1), kavramın anlaşılmasını biraz daha kolaylaştırmaktadır.

**Şekil 1.** Ev Eksenli Tele-çalışma/BİT-mobil çalışma



**Kaynak:** Eurofound Joint ILO 2017:5

Bu şemada “AB” olarak ifade edilen kesişme noktası, mobil cihazlar ve bilgi iletişim teknolojilerini kullanarak ev eksenli tele çalışanları ifade etmektedir.

Tele çalışanlar evden çalışabildikleri gibi, söz konusu zaman diliminde o an buldukları ve dijital iletişim imkânı ve gerekli altyapıya sahip olunan her yerde, işletmeye ait (tele-çalışma merkezi) ait bir yerde (sanal da olabilir) mevcut imkânlarla bağlantı kurarak grup olarak da çalışma yapabilmektedirler. Çoğu zaman kendi aralarında veya çalıştıkları işletme merkezi ile bir ağ oluşturmaktadırlar. Dolayısıyla tele çalışma yapanlar arasından izole olma oldukça yaygın bir olgu olmakla birlikte, zaman zaman yine tele çalışma yöntemini kullanarak kendi aralarında grup kurma şeklinde karşıt bir eğilim de geliştirebilmektedirler (Parlak ve Özdemir, 2011: 26). Bu modelde çalışan, sürekli olarak çalışma merkezi ile sistemlerle ve bu şekilde işverenle veya iş ortamıyla dijital altyapı vasıtasıyla bağlantı halinde bulunmaktadır. Pratikte çalışan, günlük çalışma süresinin

uzunluğunu ve başlangıç ve bitiş zamanını tamamen kendisi ayarlamaktadır; fakat tele çalışmada işyerine dijital altyapı yolu ile bağlı olunması durumu belirli oranda işyeri süresine uyulmasını zorunlu kılmaktadır. Bu da minimum düzeyde de olsa bir nevi denetim düzeni oluşturmaktadır. Standart işyeri çalışması ile tele çalışma arasındaki en önemli fark ise, tele çalışmanın çalışmanı işe değil işi çalışana götürmesidir. Tele çalışma modeli, çalışanlara zamanı istedikleri gibi planlamalarına imkân vermesi, iş yerine gidiş dönüş süre ve maliyetlerinde tasarruf sağlaması, yaşanılacak yerin seçilmesindeki kıstasları gevşeterek daha serbest olarak yer seçimini mümkün kılması, engelli, çocuk, kadın ve hükümlülere çalışabilme imkânı sağlaması gibi olumlu özellikleri bünyesinde barındırmaktadır (Pinhas, 2006:78).

Bugün literatürdeki verilere bakıldığında yapılan araştırmalara göre ABD işgücünün yalnızca yüzde 19,7'si düzenli olarak (haftada en az bir kez) tele çalışma yaparken, diğer pek çok ABD'li çalışan uzak yerlerden bilgi ve iletişim teknolojileri veya telekomünikasyon yani iletişim araçlarını kullanarak geleneksel düzenli çalışma metotlarından farklı çalışma modellerine kayma eğilimindedirler. Çalışanların nerede, ne zaman ve ne sıklıkla yaptıklarıyla ilgili ayrıntılar büyük ölçüde mevcut olmasa da, tahminler en azından ara sıra yaklaşık %40'lık bir tele çalışmanın olduğunu göstermektedir. Bunu yaparlarken, örneğin internet, akıllı telefonlar, ev bilgisayarları, dizüstü bilgisayarlar, tablet bilgisayarlar, telekonferans ve video konferans gibi çok çeşitli bilgi iletişim teknolojileri ve telekomünikasyon araçlarını kullanmaktadırlar (Lister ve Harnish, 2019: 128). Amerika'da ve pek çok AB ülkesinde, merkezi ve yerel yönetimlerde yaygın olarak uygulanmakta olan ve hakkında özel yasal düzenlemeler yapılan tele çalışma modeline ilişkin ülkemizde de adımlar atılmıştır. 2010 yılında İş Kanunu'nun 14. maddesinde değişiklik yapmayı öngören 61. Maddesi'nde "evden çalışma" ve "uzaktan çalışma" adı altında hükümlere yer verilmiştir. Ancak daha sonra tasarının meclis görüşmeleri sırasında, bu çalışma şekilleri metinden çıkarılmıştır (Kandemir, 2014:144). Tele çalışma kavramı için, iş hukuku alanında atılan bu adımdan sonra ilgili hukukta ilk kez 2016 yılında resmi olarak yer verilmiştir.

### 2.2.2. Tele Çalışma Türleri

Literatürde tele çalışmanın uygulanış şekilleri ve tele çalışma hakkında farklı kaynaklarda farklı sınıflandırma ve modeller bulunmaktadır. Bajizikova ve arkadaşları (2016) tarafından yapılan bir çalışmada en sık kullanılan sınıflandırmalardan birkaçına yer verilmektedir. Bu sınıflandırmalarda tele çalışma modelleri belli başlıklara göre kategorize edilmiştir. Bahsedilen sınıflandırmalardan birinde söz konusu kategorizasyon, çalışma yeri baz alınarak elde edilmiştir (Bajizikova vd, 2016:34). Buna göre:

a) Ev ofis: Çalışanın bilgi iletişim teknolojisi imkânlarını kullanarak evde çalıştığı modeli temsil etmektedir.

b) Uydu merkezi modeli: Çalışanın, işverenin geleneksel iş yeri dışında kurduğu bir merkezde çalıştığı modeldir.

Bunlara ek olarak son yıllarda uygulamaya konulan ve uygulaması internetin erişilebilirliğinden ve mobil cihazlardaki yeni gelişmelerden kaynaklanan başka bir kategori daha vardır.

c) Sokak çalışması: Çalışanın halka açık bir yerde, örneğin bir kafede veya bir ulaşım aracında çalıştığı biçimdir.

Tele çalışmanın uygulama sıklığı baz alınarak yapılan bir diğer sınıflandırma ise yaygın kullanım olarak şu şekildedir:

a) Haftada bir gün tele çalışma.

b) Haftada birden daha fazla gün tele çalışma

c) Haftanın her günü tele çalışma.

Bununla birlikte, istatistiksel verilerdeki farklılıklar baz alınarak yapılan bir sınıflandırma da şu şekildedir;

a) Sözleşmeli tele-çalışma; yani bir kişinin bir işveren için sözleşme temelinde çalıştığı ve normal iş saatleri içinde ayda en az bir gün uzaktan çalıştığı iş düzenlemesi

b) Çalışan tele-çalışması; yani normal bir çalışanın (tam veya yarı zamanlı) normal iş saatleri içinde ayda en az bir gün uzaktan çalıştığı iş düzenlemesi

Diğer bir kaynakta ise tele çalışmayı ve çalışanları sınıflandırmak için iş yeri, hareketlilik düzeyi ve yüksek bilgi iletişim teknolojilerini kullanma sıklığı baz alınmıştır. Buradaki sınıflandırmada “düzenli” ve “kısmi” ifadesiyle kullanım sıklığı kastedilen kavram, çalışanların “işverenin geleneksel işyeri tesislerinin dışındaki bir çalışma alanında” çalışma sıklığı kavramıdır (Lopez-Igual ve Rodriguez-Modrano, 2020:2). Buna göre;

- a) Düzenli ev-eksenli tele-çalışanlar
- b) Evden de dahil olmak üzere çeşitli yerlerde sık sık tele çalışma yapanlar (yüksek düzeyde hareketli tele çalışanlar)
- c) Kısmi ev eksenli tele-çalışanlar; evden de dahil olmak üzere çeşitli yerlerde ara sıra tele çalışma yapanlar (orta ile düşük hareketli tele çalışanlar)

Başka bir kaynakta ise bu sınıflandırma yapılırken uzaktan çalışma durumuna sistematik bir bakış açısı sağlamak için ILO verilerinden yararlanılmıştır. Söz konusu sınıflandırma çalışılan yer, çalışmanın hareketliliği ve bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılma sıklığı birleştirilerek yapılmıştır (Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020: 3). Buna göre modeller;

- a) Düzenli ev tabanlı uzaktan çalışma (BİT kullanarak, düzenli olarak evden tele çalışanları ifade eder).
- b) Yüksek mobil tele çalışma (çeşitli yerlerde düzenli olarak tele çalışanlar, yüksek düzeyde hareketlilik ve BİT kullanan çalışanları ifade eder);
- c) Kısmi tele-çalışma (işverenin bulunduğu yerin dışındaki bir veya daha fazla yerde yalnızca ara sıra ve yüksek mobil gruba göre çok daha düşük bir hareketlilik derecesiyle tele çalışanları ifade eder).

Söz konusu sınıflandırma Tablo 3’de sistematik olarak gösterilmiştir.

**Tablo 3: Tele Çalışma Modelleri**

MODEL	TEKNOLOJİ KULLANIMI	YER
<b>Düzenli ev tabanlı tele çalışma</b>	Her zaman veya neredeyse her zaman	Ayda en az birkaç kez evden ve (işverenin fiili işyerleri hariç) ayda birkaç defadan daha az sıklıkta diğer yerlerden çalışma.
<b>Yüksek mobil tele çalışma</b>	Her zaman veya neredeyse her zaman	Haftada en az birkaç kez fiili işyeri dışında en az iki yerde çalışma veya en azından başka bir yerde günlük çalışma.
<b>Kısmi mobil tele çalışma</b>	Her zaman veya neredeyse her zaman	Yüksek mobil tele-çalışmadan daha az sıklıkta ve/veya daha az yerde çalışma.

**Kaynak:** Eurofound ve ILO; Belzunegui-Eraso ve Erro-Garcés, 2020: 3

Başka bir kaynakta da tele çalışma uygulamaları sınıflandırılırken sadece işin yapıldığı yer dikkate alınmış ve sınıflandırma bu faktöre göre yapılmıştır (Kayalar, 1997 akt. Tozlu, 2011:109). Bu sınıflandırmaya göre tele çalışma modelleri ise şu şekilde kategorilere ayrılmıştır:

#### **2.2.2.1.Uydu Çalışma Merkezi**

Uydu çalışma merkezleri, geleneksel işyerinden uzak, fakat dijital altyapıyla ve bilgi iletişim teknolojileri sistemiyle merkez işyerine bağlı bulunan çalışma merkezleridir. Bu merkezler çalışanların evleri değil, evlerine yakın merkezlerdir. Her türlü haberleşme ağları ve bilgisayar ile donatılmışlardır. Buralarda birçok işgören çalıştırılmakta ve bunların denetimini yapan yöneticiler bulunmaktadır

#### **2.2.2.2.Komşu Çalışma Merkezleri**

Sadece geleneksel işyerine değil, ayrı ayrı birden fazla işletmeye bağlı olan çalışma merkezidir. Çalışma merkezlerinin yapılandırılması ve finansmanı bu merkezi ortak kullanan işletmelerce beraberce ortak olarak karşılanmaktadır.

### **2.2.2.3.Elektronik Ev Çalışması**

Bu sistem, tele çalışmanın en yaygın olan ve direkt olarak evde yapılan şeklidir. Bu modelde bilgisayar ve haberleşme donanımı yani işi yapmak için gerekli olan teknoloji evde bulunmaktadır.

### **2.2.2.4.Elektronik Hizmet Ofisleri**

Bu merkezler, çalışanlarca kurulan ve finansmanı yine çalışanlar tarafından karşılanan bağımsız hizmet ofisleridir. Bu ofisleri kullanan işletmelere bilgisayar ve veri işleme hizmeti verilmektedir.

### **2.2.2.5.Gezi Büro**

Tele çalışmanın bu modelinde bir şirket ya da işyeri temsilcisinin iş ile ilgili diğer bölgelere yaptığı yolculuklarda tablet, laptop, akıllı telefon gibi elektronik iletişim araçlarını kullanarak merkezle bağlantı kurması mümkün olmaktadır. Gezi büro, söz konusu teknolojik araçların kullanımıyla bir ekran ve telekomünikasyon şebekesine bağlı bir terminalin meydana getirdiği karşılıklı iletişim gerçekleştirilebilen bir sistemdir. (Erdut, 1998: 93 akt. Tozlu, 2011:110 ).

Görüldüğü gibi literatürde birden fazla kavram ile çeşitli faktörler baz alınarak yapılan sınıflamalar ve tele çalışma modelleri mevcuttur. Bu çalışmada, modeller ve kavram farklılıkları gözetenmeden doğrudan tele çalışma kavramı kullanılacaktır.

### **2.2.3.İşletmeler İçin Tele Çalışma**

Bu bölümde şu ana kadar ele almaya ve aktarmaya çalıştığımız başlıklar; esneklik kavramı, esnek çalışma kavramı, işletmeler için esneklik, esnek çalışma modelleri ve tele çalışma kavramı, tarihi ve türleri konuları oldu. Bugüne kadar yapılan çalışmalarda tele çalışmanın işletmeler için avantajları, dezavantajları ve uygulanma nedenlerine yönelik birçok görüş ileri sürülmüştür. Tele çalışma modeli daha önce de belirtildiği gibi kimi zaman günümüzde yaşanan pandemi sürecinde olduğu gibi olağanüstü ve acil durumlardan veya yasal zorunluluklardan dolayı

zorunlu olarak uygulanırken, bazen de yapılan analizler sonucu işletmeler için en verimli çalışma şekli olduğu düşüncesine dayanılarak tercih edilmiş olabilir. Kimi zaman da içinde bulunulan dönem ve şartların gereği olarak geçici olarak uygulanmış olabilir (Chiru, 2017:222). Yani uygulama durumu zorunlu, kalıcı veya geçici (dönemsel) olabilir. Hal böyleyken tele çalışmanın işletmeler için olumlu ve olumsuz yönleri de birçok kez tartışma konusu olmuş ve farklı görüşler ileri sürülmüştür.

Refah seviyesi yüksek olan ülkelerde ev eksenli tele çalışmaya olan ilgi fazladır. Öyle ki, Amerika’da 1997 yılında 10 milyondan fazla çalışanın ev eksenli tele çalışma yöntemiyle çalıştığı bilinmektedir. Günümüzde ise bu rakam giderek artmaktadır (Tablo 4 ). 2005 verilerine göre, AB ülkelerinde bu oran ortalama olarak % 10’lar civarındadır (Kavi & Koçak, 2010:77). Dolayısıyla ekonomik olarak da dünyanın önde gelen ülkelerinden olan bu ülkelerde tele çalışma bu denli tercih ediliyorsa ve işletmeler tarafından da bu yönde bir eğilim söz konusuysa tele çalışmanın işletmeler için avantajlı yönleri olduğu söylenebilir. Faaliyette buldukları sektör tele çalışma için uygun olan işletmelerde tele çalışma, kalifiye çalışanlara daha kolay ulaşılma; devamsızlık oranlarında düşüş; kira, ulaşım giderleri gibi bazı giderlerin azalması sonucu maliyetlerde azalış ve verimlilikte artış gibi avantajlar sağlamaktadır (Tozlu, 2011:112).

**Tablo 4:** Bazı AB Ülkeleri Ve ABD’de Mobil Tabanlı BİT İle Çalışan Tele Çalışan Oranları

ÜLKE	ORAN(%)	YIL	KAYNAK
ABD	20	2012	General Social Survey (GSS)
İNGİLTERE	4	2015	Labour Force Survey – Office for National Statistics
ALMANYA	12	2014	Mikrozensus
İTALYA	5	2013	Smart Working Observatory of the Polytechnic University of Milan
BELÇİKA	20	2011	Belgium Labour Force Survey
HOLLANDA	15	2014	Statistics Netherlands and TNO
MACARİSTAN	1	2014	(Hungarian Central Statistical Office)
FİNLANDİYA	28	2013	Finnish Working Life Barometer

**Kaynak :** Ortak ILO – Eurofound raporu 2017:17



Bunun yanında tele çalışmanın işletmeler için yine bazı araştırmalar sonucunda elde edilen verilere göre dile getirilen bir takım dezavantajları da mevcuttur. İlk olarak tele çalışma yöntemiyle çalışan bireyler, iş yerinde geçirecekleri zaman azalacağı için haliyle azalan bir aidiyet duygusu ve muhtemelen daha az sahiplenme ve örgütsel bağlılık hissetme eğiliminde olacaklardır (Bandura, 1977; Duffy ve diğeri, 2002 akt. Golden ve Dino, 2008:1413). Bunun yanında çalışanların, "işyerlerinde geçirdikleri zaman boyunca edinecekleri kişiler arası olumlu ilişkiler kurma veya sürdürme becerilerini, işle ilgili başarıları veya kişinin iş yerinde olumlu itibar kazanabilme" gibi durumların ihtimalini de azalttığı için, çalışanların işten ayrılma olasılığını daha da hızlandırması muhtemeldir (Golden ve Dino, 2008:1413). Bu durumda işletmeler için olumsuz bir süreç yaşanacak, negatif bir geri dönüş olacak ve örgüt içi istikrar ve düzen zarar görecektir. Bunu destekleyen nitelikte başka bir kaynaktan dile getirilen bir başka görüşe göre ise; işyerindeki sosyal ilişkiler (müşteri bağlantıları dahil), tele çalışmanın sağladığı esneklikten daha önemli kabul edilmektedir. İşyeri topluluğundan tele çalışma uygulamasından dolayı fiziksel olarak ayrılmış kişiler düzenli toplantılar ve gayri resmi buluşmalar organize etmek için bilinçli bir çaba olmadıkça, sosyal ilişkilerden büyük olasılıkla dışlanacaktır. İş yeri topluluğundan ayrılma ve yabancılaşma da kariyer gelişimi için bir tehdit olarak değerlendirilebilir. Bu nedenlerle, tele çalışma uygulamasına geçileceği zaman ilk planlama aşamalarından itibaren sistematik bir geri bildirim sistemi oluşturmaya itina edilmesinin önemli olduğu belirtilmiştir (Pyörriä, 2011:391).

Tele çalışma, örgüt kültürü açısından da çeşitli riskler barındırmaktadır ve bu olası risklere karşı önceden özel önlemler alınmalıdır. Nitekim bu durum işletmeler için olduğu kadar çalışanlar için de olumsuz bir durum teşkil etmektedir. Yine bu konudaki bir diğeri önemli nokta da, tele çalışmayı kullanmayı planlayan işletmelerin siber güvenlik konusudur. Tele çalışma metodu uygulamalarında işletmelerde işlerin önemli bir kısmı bilgi iletişim teknolojileri kullanılarak yapılacağı için bu noktada da riskler mevcuttur. Bazı veri ve bilgiler gizli olduğundan, bu tür veri ve bilgilerin internet ve diğeri ağlar üzerinden yetkisiz taraflara sızması, şirketlerin son derece rekabetçi bir iş ortamında rekabet avantajlarını kaybetmelerine neden olabilmektedir. Veri kaybının etkisi, üst yönetim seviyelerindeki çalışanlar için daha kritik bir

sorundur çünkü bu kişiler genellikle daha hassas ve gizli nitelikteki bilgiler üzerine çalışmaktadırlar (Lim ve Teo, 2000:568). Ayrıca, literatürde tele çalışmanın işletmeler için bu sayılanlar haricindeki dezavantajlarından bazıları, teknolojiye erişimdeki güçlük ve maliyetler, çalışanların performanslarının izlenmesi ve ölçülmesindeki güçlükler, çalışanların organizasyonel sorumluluk bilincinde azalmalar, şirket stratejileri ve tele çalışmanın kurumsal yapıya entegrasyon problemleridir (Baruch, 2001:118).

#### **2.2.4.Tele Çalışanlar ve Tele Çalışma**

En yaygın kabul gören görüşe göre tele çalışma uygulamasını kullanarak çalışan tele çalışanlar, çalıştığı kurumda bağlı çalışan statüsünde olan ve mevcut işyeri merkezinin fiziksel olarak dışında (evden veya başka yerden) çalışanlardır. Tele çalışanlar, işyeri merkezine veya işin yapılabilmesine imkân sunan platforma bilgi iletişim teknolojilerinin sağladığı imkânlarla (bilgisayar, akıllı telefon, tablet vs) bağlanan, iletişim teknolojisi imkânları olmaksızın uzaktan çalışamayan ve çalıştığı sürenin en az %50'sini bu şekilde geçiren çalışanlardır (Meşhur Alkan, 2007:266). 2020 yılında yayınlanan Başka bir kaynağa göre tele-çalışanlar, işlerini gerçekleştirmek için BİT cihazlarını (özellikle akıllı telefonlar, tabletler, dizüstü bilgisayarlar ve masaüstü bilgisayarlar) kullanan çalışanlar ve işlerini ayda en az bir kaç kez işverenin işyerinin dışında yapan çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Lopez - Igual ve Rodríguez – Modrano, 2020:2) .

Tanımı bu şekilde yapılan çalışanların tabii oldukları tele çalışma modelinin literatürde çalışanlar açısından bazı avantaj ve dezavantajlarına yer verilmektedir. Öncelikli olarak birçok çalışma, çalışanlara işin yerini ve zamanını kendi ihtiyaçlarına göre uyarlamasına imkân verdiği için, tele çalışmanın, özellikle de ev merkezli tele çalışmanın iş yaşam dengesi üzerinde olumlu etkisinin olduğunu bildirmektedir (Peters vd, 2009:292). Örneğin tele çalışanlar, sabahları çocuklarıyla birlikte zaman geçirebilir ve birlikte kahvaltı edebilirler ki bu, tele çalışmayı benimsemeden mümkün olmayabilir (Maruyama vd, 2009). İlk bakışta doğal olarak işyerine gitmek için her gün düzenli olarak evinden ayrılmak ve belli bir alanda bulunmak zorunda kalmayan bireyler kendilerine, ailelerine, hobilerine, ilgi alanlarına, çevrelerine ve sosyal ortamlarına daha fazla vakit ayırabilecek ve bu da iş

yaşam dengelerine olumlu yansıtacaktır. Bunun yanında paradoksal olarak, tele çalışma yöntemi iş yaşam dengesizliğinin de bir kaynağı olabilmektedir. Ev eksensli tele çalışma, iş ve kişisel yaşam alanları arasındaki geçirgenliği artırarak, özellikle stres oranı yüksek olan işlerde, çalışanların hem fiziksel, hem de zihinsel olarak mesai sonunda işlerini bırakmasına engel olabilmektedir (Morganson, 2010: 580). Ayrıca tele çalışmanın daha fazla çalışma saatlerine neden olması, iş hayatı ve kişisel yaşam arasında bir çatışma yaratması ve işe daha fazla ağırlık verme eğilimini arttırması gibi dezavantajlarının da bulunduğu belirtilmektedir. Bu anlamda, ev eksensli tele çalışanlar daha iyi bir iş yaşam dengesi sağlayabiliyorken, yüksek mobil tele çalışanlar sağlık ve refah sonuçları açısından daha fazla risk altındadırlar. Bunun yanında kısmi süreli tele çalışma biçimleri, fayda ve sakıncaları açısından daha olumlu bir denge oluşturuyor gibi gözükmektedir (Görmüş, 2020:487). Yani tele çalışmanın iş yaşam dengesi üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkisi, yapılan işin stres seviyesine ve uygulanan tele çalışma modelinin niteliğine göre değişmektedir.

Bunlara ek olarak, çoğu durumda tele çalışma, trafiğin yoğun olduğu saatlerde ve benzeri trafik sorunlarına bir çözüm olarak algılanmaktadır. Bu noktada tele çalışma çalışanlar için hem yoğun trafik stresinden kurtulma, hem ulaşım sağlarken kullanacakları yakıt maliyetinden tasarruf etme imkânı sunmaktadır. Ayrıca, tele çalışma ile hem trafikte harcanacak zamanın önüne geçerek çalışanlara zamanı daha verimli kullanma, hem de yapmaları gereken asıl işlerine daha fazla vakit ayırabilme imkânı verilmektedir (Bajzikova vd, 2016:424). İş üretkenliğindeki bu artış; kesinti olmamasına, artan konsantrasyona, artan motivasyona, artan iş tatminine, daha yüksek özveri, daha yüksek moral ve bunlara ek olarak işe gidip gelme zamanının ve bundan kaynaklı stresin ortadan kaldırılmasıyla işte daha yüksek enerji düzeyine ulaşılmasına bağlanmaktadır. Tele çalışma, çalışanların en üretken oldukları saatlerde çalışmasına imkân sağlamaktadır. Bu nedenle, artan iş üretkenliği ile tele çalışma tutumları arasında pozitif bir ilişki olması yani çalışanlar için önemli bir avantaj olarak görülmesi mümkündür (Lim ve Teo, 2000:567).

Bunların hepsinin ötesinde tele çalışmanın sağladığı önemli avantajlardan biri de, özellikle sağlık problemi olan çalışanlara yönelik sağladığı esnekliktir. Esneklik, geleneksel işyeri ortamlarında çalışmayı zorlaştıran fiziksel veya zihinsel engelleri olan kişiler için olduğu kadar küçük bebelere veya büyük akrabalarına bakanlar için

özel bir değerdir. İşe gidip gelme süresini ve masrafını azaltmak tüm çalışanlar için değerlidir ve özellikle ev dışında seyahat etmenin zor veya maliyetli olduğu düşünülen hareket engelli kişiler için faydalı olabilir. Üstelik evden çalışmanın, sık sık işe ara vermeyi gerektiren sağlık sorunları olanlar için benzersiz faydaları vardır (Schur vd, 2020:521).

Çeşitli avantajların yanında tele çalışmanın, çalışanlar için önemli dezavantajları da vardır. Örneğin daha önce işletmeler için tele çalışmanın dezavantajlarından biri olarak bahsedilen hususlardan biri çalışanlar için de olumsuzluk teşkil etmektedir. Mevcut iş yeri ortamı ve çalışma arkadaşları ile arasında fiziksel ve somut bağların minimuma inmesi nedeniyle çalışanlar bazı sorunlar yaşayacaklardır. Çalışanların çalıştığı örgüte kendini ait hissedememe, arkadaşlarıyla arasında tam manasıyla bir ekip ruhu oluşamaması ve örgüt kültürünü tam olarak benimseyememesi ve bunlara bağlı yaşayacakları performans düşüklükleri önemli dezavantajlardan birkaçıdır. Bu faktörler ayrıca çalışanların işletme içinde itibar kazanmasını zorlaştıracak, terfi alabileceklerine olan inançlarını azaltacak ve işten ayrılma süreçlerini de kolaylaştıracaktır (Pyöriä, 2011:391). Ayrıca yapılan çalışmalar, çalışanların, ofisteki azalan görünürlüklerinin kariyer gelişimleri ve büyüme beklentileri üzerinde olumsuz bir etkisi olacağına inanmakta olduklarına işaret etmektedir. Bu nedenle, pek çok çalışanın, özellikle profesyonel pozisyonlarda çalışanların, tele çalışmayı benimsemekte tereddüt ettikleri belirtilmektedir. Bu tür endişeler kısmen haklı görünmektedir. Çalışanların, özellikle terfi zamanlarında yöneticileri tarafından sık sık görmezden gelinip istekleri geçiştiriliyorsa, bir organizasyon içinde belli bir noktadan sonra marjinalize edilme riski taşımakta oldukları ifade edilmektedir. Bu olumsuzluklar, etkiler dolayısıyla denklemdeki her iki tarafa da (çalışanlar ve işverenler) negatif sonuçlar ve düşük performans olarak geri dönmektedir (Lim ve Teo, 2000:567).

Bahsedilen avantaj ve dezavantajlara kısaca Tablo 6' da yer verilmiştir.

### **2.2.5.Ülkemizde Tele Çalışma Hakkındaki Hukuki Düzenlemeler**

Tele çalışma kavramıyla ilgili olarak uluslararası hukukta ilk resmi belge niteliğinde olan ve 20 Haziran 1996 tarihli Uluslararası Çalışma Konferansında kabul edilen, evde çalışanlar hakkında 177 sayılı Sözleşme ve

tavsiye ayrı bir önem arz etmektedir. 177 sayılı Sözleşme ve 184 sayılı tavsiye kararında doğrudan tele çalışma terimine yer verilmemiş olsa da; bu belgeler, hem evde tele çalışmaya uygulanabilirliği, hem de işyeri dışından yapılan çalışmalara bazı temel ilkeler getiren ilk uluslararası belge olması bakımından değerlidir. (Di Martino 1996 akt. Aydınöz, 2014:7).

Tele çalışma kavramıyla ilgili olarak ikinci önemli belge ise 2002 tarihli “Tele Çalışma Hakkında Avrupa Çerçeve Antlaşması”dır. Avrupa Komisyonu istihdam ilişkilerini iyileştirme konusunda yaptığı toplantılarda, sosyal ortaklarını tele çalışma konusunda iyileştirmeler yapmaya çağırmıştır. Bu çağrı sonrasında, Avrupa Birliği sosyal ortakları “Tele Çalışma Hakkında Avrupa Çerçeve Antlaşması”nı 16 Temmuz 2002’de imzalamıştır. Bu anlaşma kapsamında istihdam ve çalışma koşulları, sağlık ve güvenlik, eğitim ve tele çalışanların toplu hakları gibi hususlara düzenleme getirilmektedir. Avrupa Çerçeve Antlaşması, tele çalışanlar için tele çalışmanın gönüllü nitelikte olmasının sağlanması ve tele çalışanların işyerlerinde geleneksel yöntemlerle çalışan işgörenlerle aynı toplu haklara sahip olması gibi daha iyi çalışma koşulları vadetmektedir. Ayrıca, Çerçeve Antlaşma çalışma zamanının yanı sıra tele çalışanlara gizlilik ve veri koruması ile ilgili olarak da daha iyi imkânlar sağlamaktadır (Eurofound, 2009:2).

Dünyaya paralel olarak ülkemizde de uygulaması giderek artmaya başlayan tele çalışma modeliyle ilgili olarak yakın geçmişimize kadar her geçen gün artan bir ivmeyle hissedilen bir yasal boşluk vardır. Pandemi sürecinde uygulanma oranında ülkemizde belki de zirve noktasına ulaşan tele çalışma modelinden, iş kanununa dahil olma manâsında ilk olarak meclise 6 Mayıs 2016’ da sunulan kanun tasarısında bahsedilmiştir. 20 Mayıs 2016’da Resmi Gazate’ de yayınlanan 6715 no’lu “İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun” ile tele çalışma hukuk sistemimize fiili ve resmi olarak girmiştir. Meclise sunulan kanun tasarısında tele (uzaktan) çalışma, “işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile iş yeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisidir” şeklinde tanımlanmıştır (Resmi Gazete 2016, 29717). Ana unsurlarından biri

olan ve her geçen gün gelişen bilgi iletişim teknolojilerinde yaşanan ilerlemeler neticesinde doğacak ihtiyaçlar ve boşluklar sonucunda ilgili kanuna ek düzenlemelerin zaman içinde yapılması beklenmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞ YAŞAM DENGESİ

Bu bölümde iş yaşam dengesi kavramı, iş yaşam dengesinin önemi, literatürde yer alan iş yaşam dengesi yaklaşımları ve iş yaşam dengesizliğinin sonuçları başlıkları ele alınacaktır.

#### 3.1.İŞ YAŞAM DENGESİ KAVRAMI

Çalışma kavramı, insan ihtiyaçlarından kaynaklanan ve sosyal bir canlı olarak insanın toplumsal münasebetleri sonucu ortaya çıkan bir olgudur. Başka bir deyişle çalışma, toplumda meydana gelen olaylar zinciri ve çoğu zaman sosyal bir olgunun varlığında ortaya çıkan bir kavramdır. Çalışma kavramı Sanayi Devrimi'nden önce, insanın sadece günlük ihtiyaçlarını karşılamak için yaptığı eylemler olarak nitelendirilirdi. İnsanlığın yaratıldığı günden bu güne var olan sürece bakıldığında, özellikle 18 ve 19. yüzyıllarda (Sanayi Devrimi'nden sonra) iş ve çalışma kavramı, düzenli olarak bir örgütte görev alma ve istihdam edilme ve bu eylemler karşılığında da ücret ödenmesi olgusu olarak ortaya çıkmıştır. Bunlara ek olarak günümüz şartlarında modern ve resmî anlamda işçinin “işçi”; çalışmanın ise “çalışma” değeri kazanması için, çalışanın bir sosyal güvenlik kurumuna kayıtlı olması gerekmektedir. (Ören ve Yüksel, 2012:36).

Sözlükteki anlamı “doğumla ölüm arasında yaşanan süre, ömür, hayat” olan yaşam kavramı ise bilindiği üzere bireylerin canlı olmasından kaynaklı olarak gerçekleştirdiği eylemler bütünü olarak da nitelendirilebilir (TDK).

Son olarak denge kavramının sözlük anlamına bakılacak olursa “zihinsel ve duygusal uyum, istikrar” ifadesi ile karşılaşılmaktadır (TDK).

Terminolojik anlamlarına ve tarihsel gelişimine bakıldığında “iş yaşam dengesi” kavramının literatürde kişiden kişiye değişen öznel bir olgu olduğu vurgulanmaktadır. Bu bakımdan iş yaşam dengesi, zaman, düşünce ve emek gibi

mevcut kaynakları akıllıca hayatın çeşitli alanları arasında paylaşmak olarak görülmelidir. Bazıları “yaşamak için çalışmak” felsefesini benimserken ve işi hedef olarak görürken, diğerleri “çalışmak için yaşamayı” düşünür ve işi hayatın merkezine yerleştirir (Delecta, 2011:187)

İş yaşam dengesi, gelirin ağırlıklı olarak emek piyasaları aracılığıyla üretildiği ve dağıtıldığı toplumlarda kurumsal ve kültürel zamanlar ve çalışma ve çalışma dışı alanlar arasındaki dengeli ilişki olarak tanımlanabilir (Felstead vd, 2002:56). Bir başka kaynağa göre, iş yaşam dengesi, bireyin kişisel hayatında yaklaşık olarak eşit düzeyde dikkat, zaman, katılım veya bağlılık ile birden fazla rol üstlenmesidir (Sirgy ve Lee, 2018:230). Bir diğer kaynağa göre ise iş yaşam dengesi; iş yaşamı ile kişisel yaşam arasındaki rekabetin en aza indirgenmesine dayanmaktadır (Korkmaz ve Erdoğan, 2014:544). Bunlarla beraber 2008 yılında iş yaşam dengesi üzerine yapılan bir çalışmada iş yaşam dengesi için tek bir net tanım veya spesifik bir ölçü geliştirmede sınırlı sistematik çaba gösterildiği savunulmuş ve böylesine önemli bir kavramın daha sistemli ve nesnel bir tanımının olması için çaba gösterilmesi gerektiğine dair inançlarını dile getirmişlerdir (Kalliath ve Brough, 2008:326). Aynı alanda inceleme yapan başka bir araştırmacı ise çeşitli tanımların savunucularının, genellikle, gerekçelerini göstermek için seçtikleri tanımların arkasındaki mantığı sunduklarını, ancak yine de sezgisel olarak, bazı tanımların belirli okuyucular için diğerlerinden daha kabul edilebilir görüneceğini belirtmiştir. Bu “daha kabul edilebilir tanımlar” muhtemelen o okuyucunun değerleriyle tutarlı olanlardır. Sonuç olarak iş yaşam dengesi için bir tanım seçmenin uygun bir yolu, önce tanımları destekleyen ideolojinin varlığını kabul etmek ve ardından bu tanımın uygulanmasına uygun ideolojik bir perspektiften bir tanım seçmek olacaktır (Reiter, 2007:274).

Genel olarak iş yaşam dengesi iş ve iş dışı yaşam arasında uyumun sağlanabilmesi olarak değerlendirilebilir. Bu noktada iş yaşam dengesi üzerine yapılan araştırmaların gelişimine bakıldığında ilk araştırmaların iş ve aile rolleri arasındaki bağlantılar üzerine yapıldığı ve çalışmaların 1960'lardan itibaren çoğalmaya başladığı söylenebilir. Bu çalışmaların çoğunlukla kadınlar ve iş-aile stresi ile ilgili olduğu ve bunların neticesinde iş-aile çatışması veya mücadelesi, iş-aile uyumu, iş-aile ayrımı, iş-aile zenginleştirme, iş-aile yayılması ve tabii ki iş-aile



dengesi gibi yeni kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu son kavram, iş yaşam dengesinden hemen önce ortaya çıkmış ve 'bireylerin iş rollerine ve aile rollerine eşit derecede dahil oldukları ve bunlardan eşit derecede tatmin oldukları' anlamına gelmektedir (Gregory ve Milner, 2009:1) Konuya ilişkili diğer kavramlar ise şöyle tanımlanmıştır (Greenhaus ve Singh, 2003:3);

**İş-aile çatışması;** Bir rolün taleplerini karşılamanın diğer rolün taleplerini karşılamayı zorlaştıracak şekilde, bazı açılardan karşılıklı olarak uyumsuz olan, hem iş hem de aile rollerinden gelen eşzamanlı baskılar neticesinde ortaya çıkan çatışma durumudur.

**İş-aile uyumu;** Bireylerin bir role katılımlarını diğer rolün taleplerini karşılamak için azalttıkları süreçtir. Aynı zamanda, gerçek veya beklenen iş-aile çatışmasına yanıt olarak kullanılabilen bir stratejiye de atıfta bulunur.

**İş-aile zenginleşmesi;** Bir rolün diğer rolün kalitesini güçlendirmesi veya zenginleştirilmesi sürecidir.

**İş-aile yayılması;** Becerilerin, değerlerin, duyguların ve davranışların bir rolden diğerine aktarılması veya uygulanmasıdır. Bu yayılma, olumlu (yararlı) veya olumsuz (zararlı) olabilir.

Yakın geçmişimizde, endüstrileşmeden önce iş hayatı ve çalışma eylemi daha çok bireylerin ve ailelerin kendi dar sınırları çerçevesinde, daha kısıtlı bir alanda yaşamakta ve yapılmaktaydı. Fakat endüstri devrimiyle beraber sanayide ve teknolojiye yaşanan gelişmelerin neticesinde, makineleşmenin de etkisiyle durum değişmeye başlamıştır. Artık insanların iş ve çalışma olgusu kendi yaşam alanları olan evlerinin sınırlarını, eskisinden çok daha fazla aşmaya başlamış ve bireyler için iş hayatı kavramı da değişmeye başlamıştır ( Kapız, 2002: 139). Bu değişimle beraber insanların evleriyle çalışma ortamları birbirinden zaman ve mekân olarak eskisinden çok daha belirgin sınırlarla ayrılmıştır.

Bu durum 20. Yüzyılın başlarında, özellikle Sanayi Devrimi sonrasında giderek kendini daha çok hissettirmeye başlamış ve çalışma kavramı toplumsal yaşamda çok daha belirleyici bir nitelik kazanmıştır. Öyle ki günümüz toplumu “çalışmaya dayalı toplum” olarak isimlendirilmektedir. Çalışmaya dayalı toplumda insanların yaşamındaki temel odak noktası iş veya çalışmadır (Kıdır, 2015:15).

Yirminci yüzyılın ortalarına kadar iş hayatındaki kadın ve erkek çalışanların gerçek durumu ile kadın çalışanların giderek artan oranı görmezden geliniyordu. Bu durumun nedeni ise; “ailede erkek ev dışında çalışarak para kazanır, kadın da ev işleriyle ilgilenir ve kadından para kazanması beklenmez” görüşünün hâkim olmasıydı. Toplumların genelinde kabul gören aile içi rol dağılımı ve erkek ile kadından karşılıklarını vermeleri beklenen roller bu şekildeydi. Böylelikle, piyasa (istihdam) ve bakım işi arasındaki “denge”, kadınların piyasa işlerinden resmi ve gayri resmi dışlanmalarıyla birlikte, değişen derecelerde evcilleştirilmesi yoluyla çözülmüştü. Bununla birlikte, yirmibirinci yüzyılın başında bu düzenleme yeniden şekillenme sürecindedir ve kadınların istihdamına yönelik tutumlar ve politika perspektifleri derin bir dönüşüm geçirmiştir. 1960'lardan itibaren, 'ikinci dalga' feminizm etkisiyle istihdam alanında kadınlar için eşitlik sağlamaya çalışılmış ve 1970'lerden beri Amerika Birleşik Devletleri, Avrupa ve diğer coğrafyalarda, kadınların istihdama katılımının önündeki resmi engellerin çoğu ortadan kaldırılmıştır (Crompton ve Lyonette, 2006:379)

Yaşanan tüm bu değişim süreci farklı işgücü ve örgüt yapılanmaları doğurduğu gibi aile içerisinde de yeni rol paylaşımlarını beraberinde getirmiştir. Sadece erkeklerin çalıştığı tek maaşlı ailelerin yerini, ailede hem kadının hem de erkeğin çalıştığı çift maaşlı aileler almıştır. Kadının ve erkeğin iş ve aile yaşamında sorumluluklarını eksiksiz olarak yerine getirme arzusu denge kurulmasını da zorunlu hale getirmiştir (Doğrul ve Tekeli, 2010:12). Her iki role de eşit öncelik verilmesi yoluyla, iş-aile çatışması –yani her iki alandan da gelen karşılıklı uyumsuz baskılara karşı– hızla çözülebilir bir sorundur. Bununla birlikte, aile sorumlulukları olan çalışanlara odaklanılarak, iş-aile dengesi politikaları uygulanmaya çalışılan bir işyerinde, ebeveyn olmayanlar arasında, ebeveyn olanlara karşı bir tepkiyi ortaya çıkaracağı da düşünülmüştür (Haar ve Spell, 2003 akt Gregory ve Milner, 2009:1).

Bu noktada literatürde bireylerin hayatını sadece aile ve iş ile sınırlamayıp bunları daha kapsayıcı bir şekilde inceleme gereksinimi ortaya çıkmıştır. Değişen dünya ile birlikte artık sosyal hayatta değişmekte ve insanların iş ve aile hayatları dışında olan faaliyetleri de artmaktadır. Dolayısıyla bu faaliyetlerin de bireylerin iş yaşam dengesinde önemli bir faktör haline geldiği artık kabul edilmektedir. Fisher ve arkadaşlarına göre aile hayatın önemli bir parçasıdır. Bununla birlikte, çalışanlar bir

aileleri olsun ya da olmasın, iş/iş dışı hayat ve deneyimlerini etkileyen diğer önemli rol ve sorumluluklara da (örneğin gönüllü faaliyetler) sahip olabilirler. Ailelerdeki çeşitli yapılar, evlilik ve çocuk doğurma ile ilgili toplumsal eğilimlerdeki değişimler, ailenin ötesinde iş dışı rollere odaklanan bir önlem alınmasına ve bu alana yönelik araştırmaların artması gerektiğine işaret etmektedir (Fisher vd, 2009:441). Bu olgular ve zorunluluklar sonucu ortaya çıkan iş yaşam dengesi global rekabetin ve işgücünün zaman içerisinde gelişimi sonucu ortaya çıkmış nispeten yeni bir kavramdır.

İş yaşam dengesi için yapılan çalışmaların başlangıcı 1930'lara dayanmakla birlikte ilk kez 1986 yılında ortaya çıkan bir kavram olduğu belirtilmektedir. 2. Dünya Savaşı'ndan önce, W.K.Kellog adında bir şirket ilk kez, üç adet sekiz saatlik vardiya sistemi yerine dört adet altı saatlik vardiya sistemini kullanmaya başlayarak çalışanın motivasyonunun ve verimliliğinin artmasını sağlamıştır. Daha önceki yıllarda iş aile dengesi olarak kullanılan bu kavram, günümüzde iş yaşam dengesi olarak kullanılmaya başlamıştır (Lockwood, 2003:2). İş yaşam dengesinin bu süreçte günümüzdeki hale gelene kadar geçirdiği evreler kısaca şu şekildedir:

**Tablo 5: İş Yaşam Dengesi Tarihsel Gelişimi**

<b>Toplumsal yaşamın ilk yılları</b>	Bütün aile, geçimlerini sağlamak için çalışmaya başladı
<b>Sanayi Devriminden önce</b>	İş yeri ve aile yaşamı kısmen birbirinden ayrılmaya başladı
<b>Sanayi Devrimi 1800'lerin ortası</b>	İş yeri ile aile yaşamının birbirinden ayrılmaya başladı ve erkekler iş yaşamında daha baskın roller üstlenmeye başladı
<b>18.yy sonu 19.yy başı</b>	İş ve aile hayatı arasındaki sınırlar keskinleşti
<b>19.yy başı ile 1950 arası</b>	İnsan gücüne bağlı teknoloji, iş yerinde erkek egemenliğini arttırdı
<b>1950-1980</b>	Teknolojik gelişmeler neticesinde iş hayatında cinsiyet dengeleri değişmeye başladı ve iş yaşam dengesi kavramı belirginleşmeye başladı

<b>1980-2008</b>	Küresel işgücü içerisinde anne konumundaki kadınların daha çok yer alması ile birlikte dolayısıyla iş yaşam dengesinin önemi giderek artmaya başladı
<b>2008 ve sonrası</b>	İş ve aile hayatıyla ilgili çatışmalarda artış ve bu duruma bağlı olarak iş yaşam dengesi olanaklarında zayıflama görülmeye başlandı

**Kaynak:** Naithani, P.(2010). Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario. Asian Social Science, 6(6), 148-155.

İş yaşam dengesi arayışı, insanların kendi önceliklerindeki, fiziksel, psikolojik veya her ikisindeki değişikliklere göre bir şeyleri değiştirmeye çalıştıkları bir süreçtir ve bunlar yaş, çalışma koşullarındaki değişiklikler, teknolojideki yeni gelişmelerin talepleri ve kötü yönetim gibi faktörlerle tetiklenebilir (Byrne, 2005:53). Bunlara karşı çalışanların iş yaşam dengelerini sağlayabilmek adına başvurdukları yollar ise; daha büyük sorumluluklar alma ve sahiplenme duygusu, yönetimle daha iyi ilişkilere sahip olma hamleleri, sorunları evden işe getirmekten kaçınmak ve bunun tersi olarak aynı şekilde işteki sorunları da eve taşımaktan kaçınmak, iş dışındaki hayata daha fazla odaklanmak için zamanı doğru şekilde kullanmak ve çalışma hayatları üzerinde daha fazla kontrole ve söz hakkına sahip olmak şeklinde ifade edilebilir.

### **3.2.İŞ YAŞAM DENGESİNİN ÖNEMİ**

İş yaşam dengesi sorunu hem ulusal hem de uluslararası düzeyde giderek artan bir ilgi görmektedir. Bu, büyük ölçüde kadınların, özellikle de annelerin istihdamındaki artışın bir sonucudur. Yirminci yüzyılın son on yıllarına kadar, iş yaşam dengesi sorunu, iki yaygın varsayım nedeniyle nispeten sorunsuz olarak algılanıyordu. Bunlardan birincisi 'standart işçi' tam zamanlıydı ve genellikle bir erkekti dolayısıyla aile hayatında roller daha kolay paylaşılabilirdi. İkincisi ise kadınlar geleneksel olarak bakım ve ev işleri gibi karşılıksız emeğe atanmıştı (Crompton ve Lyonette, 2006:379). Yani belirli bir süreye kadar her şey yolunda ve

dengesindeydi. Roller belirgindi dolayısıyla da evde ve dışarıda işbölümü yapabilmek daha kolaydı.

İş ve aile yaşam alanlarının birleşimi belirli bir süre içinde önemli ölçüde değişmiştir. Günümüzün çalışan erkek ve kadınları, çoğu zaman çalışma yaşamları ile kişisel/aile yaşamları arasında dengesizlik yaratan geniş bir dizi günlük zorluklarla karşı karşıyadır. Bu nedenle iş yaşam dengesinin olmaması, çalışan bireyin kişisel yaşamını olduğu kadar iş yerindeki performansını da etkilemektedir (Naithani, 2010:2). Çeşitli ekonomik gelişme düzeylerinde olan ülke ve kıtalardaki iş hayatının ve ailenin; bireyden taleplerine verilen tepkiler, bu ülke ve kıtalardaki insanlar arasındaki farklılıkları göstermektedir. Küresel rekabet, artan tüketicilik, teknolojideki hızlı gelişmeler ve bir kurum olarak ailedeki değişimlerle birlikte, aile bakım sorumlulukları ile işin talepleri arasındaki 'zaman-para denklemi' de bu durumdan etkilenmektedir. Çoğu toplumlarda, kadınlar bu durumdan erkeklere nispeten daha çok etkilenen taraf olmuşlardır. Tabi bu durum erkeklerin bu durumdan etkilenmediği anlamına gelmemektedir. Kadınlar kadar olmasa da erkekler de bu mevcut durumdan etkilenmektedir (Chandra, 2012:1040). İngiltere'de konu üzerine yapılan bir çalışmada toplumsal tutumlardaki değişiklikler ve son hükümetin kadınların iş hayatına katılmasına 'yardım etme' girişimleri (feminizme geçiş kadar işgücü piyasası eksikliğinden de kaynaklanan bir yaklaşımla) milyonlarca kadını çoğunlukla yarı zamanlı ücretli işe girmeye teşvik etmiştir. Bu sadece çalışan kadınlar için 'çifte yük' yaratmakla kalmamış, aynı zamanda ücretli iş ile ücretsiz ev işi arasındaki dengeyi geliştiren esnek çalışma uygulamaları için de talepler yarattığı belirtilmiştir. Bu da konunun ayrı bir boyutu olarak değerlendirilmektedir. (Fletwood, 2007:387).

Literatürdeki çalışmaların çoğu iş yaşam dengesi kavramını sadece iş ve aile hayatıyla ilgilenen bir kavram olarak ele alsalar da günümüzdeki koşullarda bireylerin iş yaşam dengesini sağlamada iş ve aile hayatları dışındaki kişisel ve sosyal hayatlarının da belirleyici bir hale geldiği görüşünü savunan araştırmacılar da vardır. Yani iş yaşam dengesi kavramı sadece iş ve aile hayatındaki sorumluluklardan ibaret değildir. Bunların haricinde dinlenme, sosyal gönüllülük, spor ve kişisel gelişim programları gibi bireylerin kişisel hayatlarının talepleri de iş yaşam dengesinin sağlanmasında önemli faktörlerdir (Fisher vd, 2009:442).

Bu bilgiler doğrultusunda iş yaşam dengesi zamanın; iş, aile ve kişisel talepler arasında eşit olarak paylaşılması değildir. Literatürde iş yaşam dengesinin kişiden kişiye değişen öznel bir olgu olduğu da vurgulanmaktadır. Bu öznellik içeren durum sonucunda denge kavramı kişinin tercihine bağlı olarak şekillenmektedir. Kişi, hayatındaki önem sıralamasında işini öne koyuyorsa denge durumu farklı, iş hayatı haricindeki bir şeyi öne koyuyorsa daha farklı olacaktır. Dolayısıyla bu görüşe göre herkes için geçerli olabilecek bir iş yaşam dengesi tablosu oluşturmak zordur (Delecta, 2011:187). Çoğu zaman, iş yaşam dengesi konusu büyük ölçüde pratik terimlerle ele alınmaktadır. Sadece iş aile hayatı çerçevesinden bakılacak olursa; eğer çiftler, bir şekilde, ikili kazanç ile bakım sorumluluklarını birleştirmeyi başarırlarsa, bir 'dengeye' ulaşıldığı varsayılır. Ancak, istihdam ve aile sorumluluklarını birleştirmek için bireyler ve aileler birçok baskı ve gerilimle mücadele etmek zorundadır (Crompton ve Lyonette, 2006:380). Bu görüşe ek olarak birde günümüz dünyasında bireylerin hayatında çoğunlukla iş ve aile hayatı dışında bir de kişisel hayat faktörü vardır.

Farklı bakış açılarından incelemeye çalışılan iş yaşam dengesi sadece çalışanlar için değil işverenler için önemlidir. Çünkü iyi planlanmış bir iş yaşam dengesi sağlayan işverenler daha motive olmuş, üretken ve daha az stresli bir işgücüne sahip olurlar. Ayrıca işverenler, çalışanlarına kendilerini daha değerli hissettirebilecek; daha yaşlı dolayısıyla daha tecrübeli, yarı zamanlı da çalışabilecek, daha esnek, geniş bir aday yelpazesini çekebilecek; verimlilikleri artacak; çalışanlarının devamsızlıkları azalacak; değerli çalışanları elde tutmak için tercih edilen bir işveren olmanın itibarının getirdiği avantajlardan faydalanacak; maliyetleri düşecek ve maksimize edilmiş bir mevcut işgücü potansiyeline sahip olabileceklerdir (Byrne, 2005:56).

Çalışanlar açısından faydasına bakılacak olursa; iyi planlanmış bir iş yaşam dengesi, çalışanların işte ve evde daha mutlu olmanın avantajlarından faydalanmalarını sağlar. Ayrıca daha büyük bir sorumluluk ve sahiplenme duygusuyla yönetimle daha iyi ilişkiler kurarak gelişmiş benlik saygısı, sağlık, konsantrasyon ve güven de önemli olacaktır. Bunların sonucu olarak çalışanlar iş yerine daha büyük bir sadakat ve bağlılık gösterirler. Evdeki sorunları işe getirmeyerek ya da tam tersi iş dışındaki hayata daha fazla odaklanmak için zamana

sahip olarak, işlerine daha fazla motive olmalarını sağlar ve nihayetinde çalışma hayatları üzerinde daha fazla kontrole sahip olmak da kendilerini çok daha iyi hissettirir (Korkmaz ve Erdoğan, 2014:542). Tüm bunların yansımada ilk etapta bireyler kendini mutlu hisseder, sonraki basamakta işletmeler ve işverenler artan verimlilikle kârlarını artırır ve en nihayetinde bu pozitif sonuçlar toplum hayatına etki eder ve toplumsal olarak daha iyi bir konuma gelmenin kapıları aralanmış olur.

İş yaşam dengesini olumlu yönde kullanmak adına çalışanların iş ve iş dışı hayatlarını dengelemelerine yardımcı olmak için temelde üç türde iş hayatı politikası oluşturulmuştur (McDonald vd, 2004:37). Bunlar;

- Esnek çalışma seçenekleri (örneğin, yarı zamanlı çalışma, esnek saat düzenlemeleri);
- Özel izin politikaları (örneğin ebeveyn izni, kariyer molası planları);
- Bağımlı bakım yardımları (örneğin sübvansiyonlu çocuk bakımı, çocuk bakımına sevk)

Bu uygulamaların her geçen gün gelişerek ve yaygınlaşarak kullanımının artıyor olması, iş yaşam dengesinin günümüzde geldiği noktayı gösteren önemli göstergelerden biridir. Çalışma ortamı, iş yaşam dengesizliğinde aile ortamına göre daha etkilidir. Kişinin çalıştığı iş ve kurum, zamanına, çabasına ve zihinsel kapasitesine ihtiyaç duyar. Örgütsel verimliliği artırma çabaları arasında yöneticilerin odaklandığı konulardan biri de personelin örgütsel bağlılığını artırmaktır (Delecta, 2011:187). Bu ihtiyaçların örgütsel iş yaşam programları aracılığıyla karşılandığı yerlerde, çalışanların artan örgütsel bağlılık ve iş tatmini olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bu uygulamalar hem işverene hem de çalışana sağladığı faydalar ile kazan-kazan durumunu ortaya çıkaran yararlı uygulamalar olarak görülmektedir (Gregory ve Milner, 2009:3). Bu alanda gösterilen bu çabalar ve geliştirilen uygulamaların varlığı da iş yaşam dengesine verilen önemin bir göstergesidir.

İnceleme alanımızı iş hayatından ziyade biraz da işin haricindeki hayat kısmına kaydıracak olursak, her bireyin hayatında aile, finans, sosyal benlik, ruhsal durum, sağlık ve hobiler gibi birden çok alan vardır. Bu yaşam alanlarının her birine, bireyin belirli bir zaman, enerji ve çaba ayırması gerekirken, günlük zaman, enerji ve emeğin büyük bir kısmı iş bölümünde tüketilmektedir. Erkek ve kadın, iş yerinde

profesyonel roller oynarlar ve iş yerindeki rollerdeki farklılık öncelikle cinsiyete bağlı değildir, daha çok çalışanın niteliği, deneyimi ve ataması ile belirlenir. Buna karşılık, erkek ve kadın rolleri geleneksel ve toplumsal olarak yaşam kesimlerinde toplumsal cinsiyet olarak tanımlanmıştır. Erkeklerin ev işlerine katılımı, özellikle çift çalışan çiftlerde artsa da, ev işlerinin (çocuk bakımı dahil) önemli bir bölümünün kadının alanı olması bekleniyor. Dolayısıyla aile düzeyinde cinsiyete dayalı bu rol farklılaşması da erkekler ve kadınlar için farklı iş yaşam dengesi metodları geliştirilmesi konusunda baskılar yaratmaktadır (Naithani, 2010:7).

İş yaşam dengesinin sağlanmasında uygulanabilecek yöntemler denilince akla gelen ilk kavramlardan biri olan esnek çalışma kavramı da her zaman iş yaşam dengesini destekler nitelikte olmayabilir. Bazı esnek çalışma uygulamaları iş yaşam dengesini mümkün kılabilirken, bazı esnek çalışma türleri ise onu sınırlandırabilir. Bu ayrımı daha somut hale getirebilmek için, Fleetwood şu geleneksel iki katlı sınıflandırmayı kullanmış ve ilgili makalesinde bunlara bir üçüncü sınıflandırma grubunu daha eklemiştir (Fleetwood, 2007:389)..

Birincisi, bazı esnek çalışma uygulamaları özellikle çalışan yanlıları tarafından desteklenme eğilimindedir ve genellikle şu şekilde anılırlar: “çalışan dostu” veya “işveren düşmanı”. Bu uygulamalar tipik olarak şunlardır; esnek başlangıç ve bitiş zamanları, dönem süreli çalışma, gönüllü yarı zamanlı, iş paylaşımı, dokuz gün on beş gün veya dört buçuk gün hafta gibi sıkıştırılmış çalışma haftaları, vardiya değişimi, kendi kendini görevlendirme, yerine izin ve kariyer araları uygulamaları. Bu tür uygulamalar daha çok çalışanlara yarar sağlarken işverenlere ise dezavantajlı bir izlenim veren uygulamalardır.

İkinci gruptaki bazı esnek çalışma uygulamaları özellikle işveren yanlıları tarafından desteklenme eğilimindedir ve şu şekilde anılırlar: “işveren dostu” veya “iş dostu”; veya “çalışan düşmanı”. Bu uygulamalar tipik olarak şunlardır: gönülsüz geçici çalışma ve gönülsüz yarı zamanlı çalışma (ücret kaybıyla birlikte), alacakaranlık vardiyaları gibi sosyal olmayan saatlerde çalışma, 7-24 vardiya rotasyonları, Cumartesi ve Pazar günleri çalışma, fazla mesai (özellikle zorunlu ve / veya ücretsiz), yıllık saatler, bekleme ve çağrı düzenlemeleri, mevsimlik çalışma gibi uygulamalardır. Bazı çalışanlar bu çalışma uygulamalarının bazılarını sıcak bakabilirken, çalışanların büyük çoğunluğu bu uygulamalara sıcak bakmaz. Bunun



kanıtına ihtiyaç duyulursa, çalışanların genellikle sosyal olmayan saat ödemeleri (fazla mesai) gibi şeyleri elde etmekte ve korumada zorlandıkları gerçeği incelenebilir. Nitekim bu uygulamalar, sendikalı işçilerin direnmeye çalıştıkları uygulamalardır.

Üçüncü gruptaki bazı “esnek çalışma uygulamaları” ise tarafsız olabilen anlamında, ceteris paribus, yani her iki tarafa da “dostça” olabilen uygulamalardır. Bunlar yani tarafsız uygulamalar genellikle az önce belirtilen çalışan dostu uygulamalarla örtüşmektedir. İş yaşam dengesi ile ilgili tartışmalar çoğunlukla bu alanda yoğunlaşmaktadır. Bu durum yalnızca çalışanların bu tür esnek uygulamaları destekledikleri için değil, aynı zamanda işverenler açısından da bunları ek maliyetlere neden olmadan - örneğin esnek başlangıç ve bitiş zamanları - sağlayabildiği için de ortaya çıkmaktadır. Aslında bu tür uygulamalar işletmelerde daha sıklıkla yapılabilir. Çünkü çalışan dostu esnek çalışma uygulamaları, memnun çalışanlar ortaya çıkarır. Memnun çalışanlar da daha verimlidir ve daha verimli çalışanları olan bir işletme elbette daha karlı olacaktır (Clutterbuck, 2003:50). Yani iş yaşam dengesi ve iş yaşam dengesinin önemi denilince akla gelen ilk kavramlardan biri esnek çalışma kavramıdır. Dolayısıyla esnek çalışma doğru stratejiyle uygulandığı takdirde sağlıklı bir iş yaşam dengesi için çok önemlidir. Yine iş planlamalarında böylesine devrimsel nitelikte köklü değişikliklere gidilmesini sağlayan esnek çalışma modelinin bir ihtiyaç olarak ortaya çıkması ve geliştirilmesi de iş yaşam dengesinin ne denli önemli bir belirleyici haline geldiğinin göstergelerinden biridir.

İş yaşam dengesi, bireylerin sorumluluklarını ve isteklerini yerine getirmelerine yardımcı olmak için bireysel koşullara yanıt vermekle ilgilidir. Nihayetinde bireyin, işletmenin ve genel olarak toplumun karşılıklı yarar sağlamasına odaklıdır (Chandra, 2012:1041).

Sonuç olarak bir çalışanın iş yaşam dengesi, bir çalışan için olduğu kadar işveren örgüt ve ikisinden de öte tüm toplum için de önemlidir. Bir organizasyonun toplam işgücü için toplu olarak bakıldığında, bireysel bir çalışanın iş yaşam dengesi, niteliksel ve niceliksel örgütsel performans üzerinde muazzam bir etkiye neden olur. İşveren kuruluş tarafından uygulanan politikaların yardımıyla iyileştirilmiş iş yaşam dengesi sağlayan çalışanlar, işe bağlılıkları arttıkça daha üretken olma

eğilimindedirler. Mevcut ekonomik yavaşlamayla birlikte, çalışanın iş yaşam dengesi ile ilgili konuları ihmal eden bir kuruluş, çalışan verimliliğinin azalması sonucuyla karşılaşacak ve buna bağlı olarak durgunluk sorunlarının üstesinden gelmesi daha da zorlaşacaktır. Bilindiği gibi işletmeler için bu istenmeyen bir durumdur (Naithani, 2010:10).

### **3.3.İŞ YAŞAM DENGESİNE YÖNELİK KURAMLAR**

Çeşitli disiplinlerdeki çalışmalarda teoriler, çalışma çerçevelerini tutan ana kayadır. Bazı çalışma değişkenleri veya çerçevesi, bu çalışmaların sonuçlarına güvenilirlik kazandıran teoriler tarafından türetilir ve desteklenir (Bello ve Tanko, 2020:217). İş yaşam dengesi kavramı üzerine yapılan çalışmalarda da son yirmi yılda olağanüstü bir artış yaşanmıştır. Küresel düzeyde bir dizi çalışma mevcut olsa da, bu çalışmaların birçoğunda tam olarak fikir birliğine varılan bir teorik çerçeve yoktur ve bunun eksikliği hissedilmektedir (Rincy ve Panchanatham, 2014:1). İncelemelerin çoğu ya iş ve yaşam arasındaki ilişkiyi tanımlamaya ya da iş yaşam dengesi üzerinde etkisi olan değişkenleri kavramsallaştırmaya odaklanmıştır. Literatürde bu etkenlerin hepsini birden kapsayan nitelikte teoriler nispeten daha azdır. Her inceleme yeni bir bakış açısı sağlasa ve iki alan arasındaki ilişkiyi tanımlamada sağlam sonuçlar verse dahi mevcut iş yaşam dengesi teorileri, herkes tarafından kabul gören genel geçer nitelikte, kapsamlı bir çerçeve sağlayamamaktadır. Literatürde en çok kabul gören teoriler, Zedeck ve Mosier, O'Driscoll, Hobfoll, Clark, Guest'in de aralarında bulunduğu çeşitli araştırmacıların çalışmaları sonucu yayınlanan kaynaklarda mevcuttur. Bu araştırmacılar ana teorileri içeren teorik çerçevenin belirlenmesinde önemli ve geniş kapsamlı katkılarda bulunmuşlardır. Bazı teoriler bazı açılardan birbirlerini desteklese de, yine aynı teorilerin birbirleriyle yaklaşım ve sonuçları açısından örtüşmediği ve ayrıldığı noktaların olduğuna dair literatürde birçok görüş mevcuttur. Bu, bazı teorilerin diğerlerinden daha yaygın olarak kabul edildiği yerlerde, her yaklaşımı destekleyen pragmatik sonuçların var olması ve aynı zamanda bunun tam tersi durumun da geçerli olmasıyla paralel bir durumdur. Dolayısıyla bu durum, araştırmacıların tek bir bakış açısına bağlı kalmasının zorlaştığı görüşünü destekleyen dikkate değer bir bulgudur (Kaushik ve Nair, 2020:389).

Yapılan literatür taraması sonucu iş yaşam dengesine ilişkin teorilerin başlıcaları şöyle sıralanabilir:

- Bölünme Kuramı (Segmentation Theory)
- Yayılma Kuramı (Spillover Theory)
- Telafi Kuramı (Compensation Theory)
- Araçsallık Kuramı (Instrumental Theory)
- Çatışma Kuramı (Conflict Theory)
- Uygunluk Kuramı (Congruence Theory)
- Sınır Kuramı (Border/Boundary Theory)
- Sosyal Kimlik Kuramı (Social Identity Theory)
- Merdiven Kuramı (Ladder Theory)
- Ekoloji Kuramı (Ecology Systems Theory)
- Zenginleştirme Kuramı (Enrichment Theory)
- Kolaylaştırma Kuramı (Facilitation Theory)
- Yapısal İşlevselcilik Kuramı (Structural Functionalism Theory)
- Kaynakların Korunması Kuramı (Conservation of Resources Theory)

### **3.3.1. Bölünme Kuramı (Segmentation Theory)**

İş-aile kavramının en eski görüşlerinden biri olan bu teorinin kökeni, 20. yüzyılın başlarındaki sanayi devrimine kadar gider. Bu bakış açısının öncüleri olan Blood ve Wolfe, “Husbands and Wives: The Dynamics of Family Living”(1960) adlı çalışmalarında bu kuramlarını mavi yakalı işçilere uygulamışlardır (Lavassani ve Movahedi, 2017:10). İş ve ev arasındaki ilişkide, bu teori, iş ve evin bölümlere ayrıldığını ve dolayısıyla her biri bağımsız alanlar olduğu için diğerini etkilemediğini savunur (Bello ve Tanko, 2020:219). Bölünme teorisi, iş ve aileyi ayrı olarak ele alır. Birindeki varlıklar ve deneyimler, diğerindeki deneyimleri etkilemez. Aksi belirtilmedikçe, ne iş hayatının aile kurumu üzerinde ne de aile kurumunun iş hayatı üzerinde etkisi vardır. Örneğin, çok stresli bir işte çalışan bir kişi bunaldığını hissedebilir ve bu nedenle işi aile biriminden ayırmak için bir duvar inşa etmek isteyebilir. Dolayısıyla kendiliğinden oluşan bu duvar sayesinde iş hayatı ve aile

hayatı birbirinden bölünmüş olacak ve bu stresli işin etkilerinden aile hayatı etkilenmeyecektir (Rincy ve Panchanatham, 2014:3). Öte yandan bölünme teorisi, her alanın bağımsız işlevselliğine dayandığından, yayılma teorisinin tam tersidir. Ayrıca bu teori, kişinin iş hayatını özel hayatından nasıl ayırabileceğine dair bir fikir vermektedir. Aile hayatı her zaman sevgi, yakınlık, alaka ve ilgi ile anılırken, iş hayatı rekabetin, üretkenliğin ve materyalist hedeflerin aynasıdır (Piotrkowski, 1978 akt. Kaushik ve Nair, 2020:392). Yani iki kavramın beslendiği ve ilişkili olduğu kaynaklar farklıdır. Aile hayatı daha soyut ve manevi hazlara dayanırken, iş hayatı ise daha somut, materyalist ve realist olgularla ilişkilidir. Dolayısıyla iki kavram, doğası gereği kendiliğinden farklı alanlara ayrılmaktadır. Bununla birlikte, çalışanın sosyal hayatı ve işi arasındaki ilişkide, bölümlendirme teorisine olan ampirik desteğin zayıf olduğu ve dolayısıyla sadece teorik bir potansiyel olarak değerlendirildiği ileri sürülmüştür. Tam tersi görüşü savunan yayılma teorisinde ise bu durum da tam tersidir (Guest, 2001:258). Sonuç olarak Bölünme Teorisi işi ve aileyi, birbirinden ayrı iki alan olarak ele alır.

### **3.3.2.Yayılma Kuramı (Spillover Theory)**

Genel olarak, yayılma teorisi, çalışma ve araştırmaları inceleyen araştırmacılar tarafından benimsenen en popüler yaklaşımdır (Rincy ve Panchanatham, 2014:6). Bu yaklaşım, bir roldeki yeterliliklerin başka bir roldeki yeterlilikleri etkileyerek rolleri benzer hale getirdiği bir bakış açısına sahiptir. Söz konusu bu etkileşim dikey veya yatay, olumlu veya olumsuz, şeklinde yorumlanabilir. Etkileşimin şiddeti iş ve aile arasındaki ilişkilerin derecesine göre şekillenir. Burada olumsuz aile deneyimi olumsuz iş deneyimi ile bağlantılıdır ve bunun tersi de geçerlidir. Yani iş hayatındaki olumsuz deneyim aile hayatındaki olumsuz deneyimle bağlantılıdır (Bello ve Tanko, 2020:220). Bu yönüyle yayılma kuramı, bölünme kuramıyla tamamen zıt bir konuma gelmektedir. Yani bölünme kuramının savunduğu görüşü tamamen reddeder ve tam tersi durumu savunur.

Yayılma deneyimleri olumlu ya da olumsuz olabilir, ancak iş ve aile deneyimleri aynıdır. Yani; ya her ikisi de olumludur ya da her ikisi de olumsuzdur (Edwards ve Rothbard, 2000:180) Bu iki kavramdan birindeki durum yayılarak diğer kavrama da etki eder ve kendine benzetir. İş hayatı ve aile hayatı arasındaki etkileşim

katı şekillendirilmişse, zaman, enerji ve tutum açısından negatif bir dağılma söz konusu olacaktır. Bu kurama göre iş yaşamındaki mutluluk aile yaşamında da mutluluğu getirmektedir. Tam tersi olarak iş yaşamındaki mutsuzluk da yine aynı şekilde aile hayatına da mutsuzluk getirmektedir (Apaydın, 2011:65). Ayrıca bu kuramla ilişkili olarak Williams ve Alliger, çalışmalarında olumsuz ruh hallerinin, olumlu ruh hallerinden çok daha kolay yayıldığını öne sürmüşlerdir (Williams ve Alliger, 1994:861). Yani bu görüşe göre yayılma kuramındaki dağılma negatif durumlarda pozitif durumlara göre daha hızlı ve daha kolaydır. Örneğin iş yerindeki bir başarısızlık, aile hayatına çok daha hızlı ve kolay şekilde yansiyabilirken başarı durumu daha yavaş ve daha zor şekilde etki etmektedir (Kaushik ve Nair, 2020:393). Bu kurama göre, ev ve iş hayatı iç içedir ve birbirini etkilemektedir. İş yaşamı, ev yaşamına göre veya ev yaşamı iş yaşamına göre şekillenebilmektedir.

### **3.3.3.Telafi Kuramı (Compensation Theory)**

İş yaşam teorilerinin ikinci dönemi 1970'lerin sonlarında başladı. 1979'da Piotrkowski, iş ve aile arasındaki ilişkiyi keşfetmeye yönelik çığır açıcı çalışmasında, çalışanların "evlerine sığınmak olarak baktıklarını ve ailelerine mesleki alanda eksik olan yanlarını tatmin etme kaynakları olarak baktıklarını" öne sürdü (Lavassani ve Movahedi, 2017:10). İş yaşam dengesindeki bu teori, bireyin herhangi bir alanda avantajlı olduğu için geliştirebildiği yöntemleri, dezavantajlı olduğu başka bir alanda kazanımlar sağlamak için kullanma çabalarını açıklar. Yani birey iş hayatında belirli bir konuda dezavantajlıysa ve o konuda tatmin olamıyorsa, bu ihtiyacını iş hayatı dışındaki hayatında kendini daha avantajlı hale getirerek bu tatmini o alanda sağlamakta, yani bu eksikliğini telafi etmektedir (Bello ve Tanko, 2020:221). Örneğin, işte özerkliğe sahip olmayan bireyler, iş rollerinin dışında daha fazla özerklik ararlar. Bu arayışın da iş dışındaki özel hayatlarında önemli yansımaları olur (Rincy ve Panchanatham, 2014:11). Teori ayrıca iş ve aile yaşamının aynı zarfın parçaları olduğunu, ancak birbirlerini telafi edici bir anlam ifade ettiğini öne sürmektedir. Yani zarfın açık hali göz önüne alındığında, zarf kapatıldığında açık olan kısmı alt tarafın eksik olan kısmını tamamlamakta ve daha düzenli bir görüntü ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla iş hayatında eksikliği hissedilen bir duygunun telafisi, tamamlayıcısı iş dışındaki aile hayatında, özel hayatta

sağlanabilmektedir. Bu ilişki aynı şekilde ters yönde de geçerlidir. Teoriye göre iş hayatı ve iş dışındaki hayat birbirinin tamamlayıcısı konumundadır (Kaushik ve Nair, 2020:393). Bu teorinin bir diğer yönü de, herhangi bir alandan kopuş olarak görülebilmektedir. Eğer birey iş hayatında ya da iş dışındaki hayatta tüm tatminlerini sağlayabiliyorsa bu kendini tamamen o alana adanmasıyla sonuçlanır. Bu durum aynı zamanda diğerinin zararına olacak şekilde tatmin sağlanan alana tam bir katılım olarak tanımlanır. Diğer alandan da kopuş olarak kendini gösterir. Bir çalışan kendini işine gereğinden fazla ait hissedebilir. Beklentilerinden tamamen memnun olan ve bu iş katılımından elde edilen sonuçlar neticesinde ortaya çıkan yüksek iş katılımlı çalışan, aile hayatını geliştirmek veya sürdürmek için herhangi bir çaba harcamak istemeyebilir Aynı durum tersine yönde de düşünülebilir. Aile hayatında tam tatmin sağlayan çalışan iş hayatından uzaklaşır ve performans düşüklüğü yaşayabilir (Rincy ve Panchanatham, 2014:10). Yani iş ve aile hayatlarından birinde yüksek tatmin yaşıyorsa bu, diğer alanda tatmin aramama ile karşılık bulabilir.

#### **3.3.4.Araçsallık Kuramı (Instrumental Theory)**

Bu teori, bir alanda gerçekleştirilen eylemler başka bir alanda gerekli olan şeylere ulaşmaya yardımcı olduğundan, iki alan arasında yayılma teorisine benzer pozitif bir bağlantı olduğunu öne sürer. Yani birey iş hayatında ulaşmak istediği bir şey için iş dışındaki hayatını, iş dışındaki hayatında ulaşmak istediği bir şey için de iş hayatını araç olarak kullanılabileceğini savunur. Bireyin odağı hangi alana yoğunlaşırsa hayatının merkezine o alan yerleşir ve diğer alan araç olarak kullanılır.(Guest, 2002:353). Araçsal Kuram, her bir alan için ulaşılmak istenen hedeflere ulaşmada diğer alanın aracılık edebileceğini vurgular.

#### **3.3.5.Çatışma Kuramı (Conflict Theory)**

Çatışma, bir alanın taleplerini karşıt alan nedeniyle yerine getirmenin zor olduğu ve bazen roller arası çatışma teorisi olarak da bilinen iş ve iş dışı roller arasındaki uyumsuzluğun bir sonucudur. Teoriye göre, bir kişinin bir rol içindeki zaman katılımını, gerginliğini veya davranışını etkileyen herhangi bir rol özelliğinin, o rol ile başka bir rol arasında çatışma üretebileceğini öne sürmektedir. Teori ayrıca

rol baskılarının arttığı, iş ya da aile rollerinden birinin kişinin benlik kavramı için merkezileştiği ve rol taleplerine uymamanın güçlü olumsuz yaptırımları olduğu durumlarda çatışmanın yoğunlaştığını savunur. (Greenhaus ve Beutell, 1985:77). Kısaca iş ve iş dışı rolleri arasındaki karşılıklı uyumsuzluğu ve bu rollerin çatışmasını ifade eder (Morris ve Madsen, 2007:442). Bununla beraber kimi araştırmacılara göre bu durumun olumlu sonuçları da olabilir. Örneğin Sieber birden fazla rolü yönetmenin, müdahalenin zorlanmasına neden olabileceğini, ancak aynı zamanda, faydalı kaynakların edinilmesini sağlayacak şekilde iyileştirme ile sonuçlanabileceğini de öne sürmüştür (Sieber, 1974:568).

### **3.3.6.Uygunluk Kuramı (Congruence Theory)**

Bu teori, aile veya iş rolleriyle tam olarak bağlantılı olmayan değişkenlerin, çeşitli rollerin istikrarı üzerinde etkisi olabileceğini belirtir. Söz konusu değişken iş ve iş dışındaki özel hayattan etkilenmeyen fakat bu ikisini etkileyen bir özelliktir (Bello ve Tanko, 2020:221). Uygunluğu genetik faktörler veya kişilik gibi her iki alanı da etkileyen üçüncü bir değişkene atfederek iş ve aile arasındaki uygunluğun, uyumun önemli sonuçları olacağını savunur (Morris ve Madsen, 2007:441). Örneğin, zekâ ya da eğitim düzeyi gibi üçüncü bir değişken, hem iş hem de aile alanlarını, bu alanlara uygun olduğu için olumlu yönde etkileyebilir (Rincy ve Panchanatham, 2014:11). Buna göre, iş ve aile hayatı arasındaki uyumda üçüncü faktörlerin rol alabileceği söylenebilir.

### **3.3.7.Sınır Kuramları (Boundary / Border Theory)**

Literatürde iş yaşam dengesiyle alakalı yaklaşımlar arasında birbirine yakın olarak bahsedilen ancak bazı noktalarda ayrıışan iki teoriden bahsedilmektedir. Bu teorilerin İngilizcede karşılıkları boundary theory ve border theory'dir. Söz konusu iki teori de Türkçeye Sınır Teorisi olarak çevirilse de (Cambridge Dictionary) bu çeviri de kastedilen sınırlar farklı anlamları karşılamaktadır. Boundary theory olarak ifade edilen yaklaşımda insanların eve ve işe atfettikleri anlamlar gibi sonuçlara odaklanan ve roller arasında geçişin kolaylığı ve sıklığını ön plana çıkaran genel bir bilişsel sosyal sınıflandırmadan bahsedilir ( Derochers ve Sargent,

2004:40). Boundary theory perspektifinden bakıldığında, sosyal yaşam iki ayrı ama karşılıklı bağımlılık alanına bölünmüştür: iş ve aile. Bu teoriye göre insanlar iş yerlerinde ve aile yaşamlarında farklı rollere sahip oldukları için sıklıkla rol dönüşümü ile meşgul olurlar; yani bir rolü bırakıp başka bir rolü oynamak zorundadırlar. Sınırlar arasında geçiş yaparlar. İş ve aile ilişkileri bağlamında bu teoriye göre her birey aynı anda farklı rollere sahip olamaz. Aynı anda farklı rollere sahip olamamanın sebebini, olarak bu roller arasındaki sınırların varlığıyla açıklar. Bireyler gün boyunca bilinçli olarak bu roller arasında geçiş yaparlar (Lavassani ve Movahedi, 2014:8).

Yukarıda kısaca açıklanan boundary theory'e karşılık border theory ise iş-aile sınırı teorisi olarak da adlandırılabilir. Bireylerin hayatı sadece iş ve aile alanlarına ayrılmıştır. Bu teoriye olan ilginin sonucu, "en az rol çatışması ile evde ve işte tatmin ve iyi işlevsellik" anlamına gelen iş aile dengesi kavramı oluşmuştur. Ayrıca boundary theory'den, sınırların tanımının sadece psikolojik kategorileri değil, aynı zamanda iş ve aile ile ilişkili zaman, yer ve insanları ayıran somut sınırları da içermesi bakımından farklıdır ( Desrochers ve Sargent, 2004:40).Clark tarafından sunulan border theory, iş yaşam dengesi kavramına yeni bir boyuttan bakar (Clark, 2000:750). Border theory boundary theory'e kıyasla, modern toplumlarda iş ve aile arasındaki ilişkiyi anlamamızı geliştiren nispeten daha yeni bir teoridir. Boundary theory'e benzer şekilde, border theory iş ve aileyi iki farklı alan olarak ele alır; ancak her alanın diğeri üzerindeki etkisinin anlaşılmasını vurgular. Bu teori, iş ve aile çatışması yaratan faktörleri belirlemeye odaklanır ve işle ilgili roller ile aile ile ilgili roller arasında bir dengeye ulaşmak için bu iki alanı ve aralarındaki sınırı yönetmenin yollarını bulmaya ve bunları doğru şekilde ayarlayabilmenin önemini vurgulamaya çalışır (Lavassani ve Movahedi, 2014:8). İş ve aile farklı olsa da, bir ara bağlantının hala var olduğunu ve bireylerin bu alanları belirli bir düzeyde koordine etme, birbiriyle entegre etme eğiliminde olduğunu savunur (Kaushik ve Nair, 2020:395). Bu tezin varsayımları, insanların rolünün, sınırlar olarak bilinen zamansal, bedensel veya duygusal bölünmelerle ayrılan belirli yaşam alanlarının sınırları içinde gerçekleştiğidir. Temellerini Kurt Lewin'in psikoloji biliminde fiziksel alan mantığından esinlenerek ortaya attığı "Alan Kuramı"ndan (1939) almakta olan border theory, doğal olarak bu kuramla



benzeşmektedir. Bu kuram üzerinden hareket ederek fiziksel alan mantığındakine benzer (manyetik alan gibi) bireylerin özel psikolojik alan kavramını geliştirmesine ve bu alanların birbirleriyle karşılıklı etkileşim içerisinde olan dinamik bir sistem olarak kabul edilmesine dayanmaktadır. “Psikolojik alan” kavramından hareketle Clark; alanların nasıl bütünleştirileceğini/ayrıştırılacağını, sınır yaratma ve sınır geçişlerini açıklamaktadır (Bayramoğlu, 2018:1724).

Özellikle iş ve ev alanları arasındaki sınır geçişleri, teorinin ele aldığı konular arasındadır (Bello ve Tanko, 2020:223). Border ve boundary teorileri benzer varsayımlara sahiptir Ancak fark, border theory'nin yalnızca aile ve iş alanlarına adanmış olmasıdır ( Desrochers ve Sargent, 2004:41).

### **3.3.8.Sosyal Kimlik Kuramı (Social Identity Theory)**

Sosyal kimlik teorisi şimdiye kadar literatürde iş yaşam dengesi kavramını açıklamak için açık ve güçlü bir şekilde kullanılmamıştır; bununla birlikte, iş ve özel yaşam arasındaki denge açısından bireysel davranış fenomenlerinden bazılarını bu teoriyle açıklamak uygundur (Kaushik ve Nair, 2020:393). Sosyal kimlik teorisi şunu savunur: sosyal yapılar ve kurumlar, roller ve rol ilişkilerinden oluşur. İnsanlar, kurumların bir parçası olarak roller içinde işlev görürler. Herkesin birden fazla rolü vardır; bir çalışan, bir eş/partner, bir arkadaş, bir ebeveyn, bir aktivist, bir sanatçı, bir sporcu, bir gönüllü vb. Teoriye göre roller, sosyal konumların dinamik yönüdür ve şartlara göre değişebilmektedir. Ayrıca, sosyal kimlik teorisi, bir kişinin sahip olduğu çoklu rollerin ve ilgili kimliklerin, kendini tanımlamadaki önemlerine göre farklılaştığını ileri sürer. Daha spesifik olarak, rollerin ve kimliklerin hiyerarşik olarak organize edildiği varsayımına sahiptir. Başka bir deyişle, bazı kimlikler diğerlerinden daha önemlidir ve bu kimlikler hiyerarşinin en üstünde ve daha az önemli olanlar en altta konumlanmış olarak kavramsallaştırılır. Yani kısaca bazı kimlikler diğerlerinden daha çok benliğin bir parçasıdır (Rincy ve Panchanatham, 2014:8).

### **3.3.9.Merdiven Kuramı (Ladder Theory)**

Bird (2006) tarafından geliştirilen iş yaşam dengesi merdiveni, iş yaşam dengesine en pratik odaklı yaklaşımdır. Her hikâye için iki taraf olduğunu kabul eder ve aynı şey iş yaşam dengesi için de geçerlidir. İş yaşam dengesi merdiveni için iki ayak vardır. Merdivenin sol ayağı, kuruluşun bakış açısıyla ilgili konuları ele alır: Bir kuruluş, çalışanlarına neler sağlar neler vaat eder ve bir şirketin bu konudaki sorumlulukları nelerdir? Merdivenin sağ ayağı bireyin sorumlulukları ile ilgilidir: Birey kendisi ve çalıştığı şirket için ne yapar? İş yaşam dengesinin dengeli bir yaklaşıma sahip olması için her iki bacak da gereklidir. Ve merdivenin ayakta durabilmesi için bu iki merdivenin dengede olması gerekmektedir (Bird, 2006:23).

### **3.3.10.Ekolojik Sistem Kuramı (Ecology Systems Theory)**

Bu teori, hem çevrenin hem de bir kişinin karakter özelliklerinin o kişinin gelişimini şekillendirmede önemli bir faktör olduğunu belirtir. Grzywacz ve Marks'a (2000), aile ve işin; zaman, yöntem, bakış açısı ve bireysel özelliklerin birleşik görevi sonucu ortaya çıkan ve şekillenen olgular olduğu fikrini ifade eder. Teoriye göre söz konusu bu özelliklerin her birinin iş yaşamının anlaşılmasına katkı sağlayan sonuçlar ortaya çıkarması, bu özelliklerin her birinin ayrı ayrı kişinin iş yaşam dengesi için önemli olduğunun göstergesidir. Dolayısıyla bu şekilde iş yaşam dengesi, bir çok üyesi ve değişkeni olan ve hepsi de birbirleriyle ilişki içerisinde olan ekolojik bir sisteme benzer (Grzywacz, 2000:241) .

### **3.3.11.Zenginleştirme Kuramı (Enrichment Theory)**

Buna Geliştirme Teorisi de denir. Bu teori, iş rolünde deneyime sahip olmanın diğer yaşam rollerinin kalitesini artırmaya yardımcı olduğunu ve bunun tersinin olabileceğini öne sürmektedir. Teori genel olarak iş hayatı ile aile hayatı arasındaki ilişkinin birbirleri üzerinde olumlu etkileri olduğunu açıklamaktadır ( Baral ve Bhargava, 2009:275).

### **3.3.12.Kolaylaştırma Kuramı (Facilitation Theory)**

Bu teori, zenginleştirme teorisinin benzeri bir düşünceyi savunmaktadır. Zenginleştirme teorisine benzer olarak iş ve iş dışı hayat arasında daha çok olumlu bir ilişki vardır ve birbirlerini kolaylaştırırlar. Hem işten kişisel hayata hem de kişisel hayattan işe kolaylaştırmayı tanımlayan iki yönlü bir durum söz konusudur. Bir örnekle açıklamak gerekirse iş parasal kaynakları kolaylaştırırken, aile ve sosyal hayat ise duygusal doyumu kolaylaştırır. Dolayısıyla iş ve iş dışındaki hayattaki eksiklikler birbirini tamamlar ve biri diğerinin işini kolaylaştırır (Kaushik ve Nair, 2020:392).

### **3.3.13.Yapısal İşlevselcilik Kuramı (Structural Functionalism Theory)**

19. yüzyılın teknolojik gelişimi, ilk etapta aile ve iş kavramlarının birbirinden belirgin hatlarla ayrılmasına yol açmıştır. Bu teori iş ve aile kavramları arasında radikal bir ayırım yapılmasını önermektedir (Kotera vd, 2020:292). Kişisel yaşamın, iş yaşamından belirgin olarak ayrılmasıyla beraber sanayi devrimi döneminde ortaya çıkmıştır. Teori, bir kişinin hayatında endişe uyandıran önem verdiği iki farklı yönün olduğunu belirtir: duygusal yaşam ve üretken yaşam. Birincisi, aile ve kendisi için harcanan zamanla ilgilenir, ikincisi, iş yaşamının, hizmet veya mal ortaya koymaya yardımcı olan kısmıyla ilgilenir. Dolayısıyla bu iki yön birbirinden çok farklıdır( Bello ve Tanko, 2020:224).

### **3.3.14.Kaynakların Korunması Kuramı (Conservation of Resources Theory)**

Bu yaklaşıma göre bireylerin hayatında belirli kaynakları vardır ve söz konusu bireyler yaşamı boyunca üstlendikleri rollerin sorumluluklarını yerine getirmek için bu sınırlı kaynakları kullanırlar. Bu modelin bakış açısına göre, bir rolde üretilen ve başka bir role uygulanabilecek daha geniş bir kaynak yelpazesi oluşturulur. Ve bu şekilde bir rolden gelen kaynakların kullanılabileceği iki farklı yol ortaya çıkmış olur (Greenhaus ve Powell, 2006:74). Bununla birlikte, teori aynı zamanda kaynakların yenilenebilir olduğunu da ima eder. Bu şekilde, enerji gibi bir

kaynak, bir rolün taleplerini tamamlayarak daha sonra başka bir role başarılı katılım için yardımcı olabilecek, verimliliği artırabilecek yenilenebilir veya üretilebilir bir kaynaktır (Fisher vd, 2009:442). Hobfoll'un (1989) ortaya atmış olduğu kaynakların korunması kuramına göre bireysel fark değişkenleri de, bu modelin bir bileşeni olarak kabul edilir. Bu yaklaşıma göre, bireysel farklılıklar kaynak olarak ele alınabilir. Kaynak seviyelerindeki bu farklılıklar, bireylerin strese (veya kaynak kaybına) nasıl tepki vereceğini etkileyebilir. Bazı kişiler kayıplarını en aza indirmek için daha iyi becerilere sahip olabilirler. Örneğin, yüksek benlik saygısına sahip olanlar, zor durumlarda yararlanabilecekleri bir "öz-değer ve güven kaynağına" sahip olurlar. Ve böyle bir kaynağa ihtiyaç duyulacak zor durumlarda diğer insanlara göre bu zorluklarla daha kolay baş ederler (Grandey ve Cropanzano, 1999:352).

Literatürde burada sayılan kuramlara ek olarak bahsedilen diğer kuramlardan bazıları ise şunlardır: Kaynakların Tükenmesi Kuramı (Resource Drain Theory), İnsan Sermayesi Kuramı (Human Capital Theory), Entegrasyon Kuramı (Integration Theory), Genel Değerlendirme Kuramı (Overall Appraisal Theory) (Kaushik ve Nair, 2020:389-396) (Kotera vd.,2020:292) ( Bello ve Tanko, 2020:217-227).

### **3.4.İŞ YAŞAM DENGESİZLİĞİNİN SONUÇLARI**

İş yaşamı ile iş dışı yaşamın dengeli yürütülememesi birçok olumsuz sonuca sebep olabilmektedir. Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmadığı durumlarda, çalışanların iş yaşam stresi yaşamaları beklenir, ancak özellikle sorumlulukları olmayanlar için zaman stresi, maddi ödüller veya iş gibi diğer faktörlerle ve bunlardan gelecek ek gelirlerle kısmen veya tamamen dengelenebilir. Ancak bu durum işletmelere ek maliyetlere neden olacaktır ve bu da haliyle ekonomik olarak olumsuz bir durumdur. Avrupa anketleri, iş yaşam dengesi konusunda karşılanmamış talebin, (özellikle istenen ve gerçek saatler arasında bir uyumsuzluk) yani sağlanamamış bir iş yaşam dengesinin çalışanların işyerindeki sağlığı üzerindeki olumsuz sonuçlarda olası artışa neden olduğunu göstermektedir (Gallie, 2005; Green ve Tsitsianis 2005 akt. Gregory ve Milner, 2009:4).

Ayrıca hayattaki temel amacın çalışmak olduğunu düşünenler için kariyerlerin, hayatın özü haline geldiği bilinen bir gerçektir. Ancak, insanların sınırlı

zamanları vardır ve bu nedenle işleri dışında birçok başka faaliyette bulunmak zorundadırlar. İkisi arasında bir denge olmadan, her ikisinde de birçok aksilik yaşanabilir. Doğal olarak bu aksilikler de hem bireyin iş hayatı ve özel hayatı için hem de işverenler ve işletmeler için istenmeyen olumsuz bir durumdur (Delecta, 2011:186).

Örgütsel düzeydeki iş yaşam dengesi girişimleri, çalışanlar kadar işverenlere de doğrudan fayda sağlar. . İş yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların iş tatminini, işe bağlılığını ve iş verimliliğini artırır. Çalışanlara sağlanan bu doğrudan faydalar, sırayla çalışan organizasyonunun performansına pozitif yönde katkı sağlar. Örneğin iş yaşam dengesi literatüründe yazarlar tarafından doğrudan ve dolaylı çeşitli parasal kayıplara atıfta bulunulmuştur, bu parasal kayıplar daha etkili iş yaşam dengesi girişimlerinin üstlenilmesi durumunda yüksek olasılıkla önlenebilir olan kayıplardır. Örnek verilecek olursa 1989 yılında, işle ilgili stres nedeniyle ABD endüstrisi, sağlıkla ilgili doğrudan ve dolaylı maliyetler nedeniyle yılda 150 milyar dolar kaybetmiştir. Bugün iş ile ilgili stresin en önemli kaynağının iş yaşam dengesinde yaşanan olumsuzluklar olduğu bilinmektedir. Bu dengesizliğin giderilmesine yönelik yapılan çalışmalar neticesinde çalışanlarda işle ilgili stresler önemli ölçüde azalacak ve bu yönde yapılan harcamalar da yapılmayacaktır. (Golden ve Jorgensen, 2002:3). Kısaca iş yaşam dengesinin sağlanması bireyin tatmini motivasyonu ve örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyerek genel olarak bireysel ve örgütsel hedeflere ulaşmaya katkı sağlayacaktır.

# **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

## **TELE ÇALIŞMAYA İLİŞKİN TUTUM VE İŞ YAŞAM DENGESİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

### **4.1.ARAŞTIRMANIN AMACI**

Pandemi döneminin getirdiği şartlarla beraber işletmeler ve kurumlarda tele çalışma yönteminin uygulanma oranı artmıştır. Normal zamanlarda tele çalışma yönteminin uygulanmasının en önemli nedenlerinden biri çalışanların sağlıklı bir iş yaşam dengesi kurmalarını sağlamaktır. Fakat bugün tele çalışmanın uygulanmasındaki artışın nedeni çalışanların sağlıklı bir iş yaşam dengesi oluşturmalarından ziyade olağanüstü bir dönemi ifade eden pandemi döneminin getirdiği kısıtlamalar olmuştur. Tüm dünyada pandemi çağrısı yapılmasına neden olan ve en çok kalabalık ve sosyal mesafenin olmadığı ortamlardaki temasla yayılma gösteren covid-19 hastalığı, çalışma hayatında da önemli değişikliklere neden olmuştur. Salgının olumsuz etkilerinden vatandaşlarını korumaya çalışan ve salgının vereceği zararı minimuma indirmek isteyen hükümetler bir takım tedbirler uygulamışlardır. Uygulanan bu tedbirler neticesinde, kamu kuruluşlarında ve özel sektörde işlerin, daha çok standart iş yerinin dışında, bilgi iletişim teknolojilerinin imkânlarını kullanarak uzaktan çalışma şeklinde yapılması olarak tanımlanan tele çalışma modelinin kullanımı da artmıştır.

Bu yeni gelişmeden doğal olarak çalışanlar da etkilenmiştir. Daha önceleri çok nadir veya hiç uygulamadıkları bir yöntem olan tele çalışma metodu, çalışanların iş performansında, verimliliklerinde ve iş yaşam dengelerinde bir takım etkilere neden olmuştur. Önceleri standart olarak çalışmak için her gün evlerinden çıkarak çalıştıkları kuruma veya şirkete giden çalışanlar bu dönemde daha çok izole olarak işlerini evlerinden yapmışlardır. Önceden iş yerine giderek çalışma arkadaşlarıyla beraber üstlerinin gözetimi altında bulunan çalışanlar bu yeni uygulama ile birlikte artık evlerinden çıkmadan bazen bilgisayarlarından, bazen cep telefonlarından bazen de tabletlerinden yararlanarak her gün yaptıkları işi, iş yerine gitmeden buldukları

yerden yapmaya başlamışlardır. Bu çalışmanın temel amacı her zamanki alıştikları düzenden farklı bir çalışma yöntemine geçen çalışanların bu yeni çalışma yöntemine ilişkin tutumları ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Çalışma neticesinde ulaşılmaması amaçlanan bulgulardan biri gelecekte kullanımı artacağı öngörülen tele çalışma yöntemine karşı, mevcut çalışanların nasıl bir tutuma sahip olduklarıdır. Buna ek olarak çalışanların tele çalışmaya ilişkin tutumları ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişki de ele alınmaktadır. Böylece çalışanların, tele çalışma yöntemine karşı tutumları ile iş yaşam dengeleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı da ortaya konmuş olacaktır.

#### **4.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Bu araştırma, yaklaşık iki yıldır tüm dünyayı etkisi altına alan ve etkileri hayatın hemen her alanına sirayet eden koronavirüs pandemisi sürecinde çalışma hayatını konu almaktadır. Araştırma, çalışanların pandemi sürecinde popülerliği ve uygulama alanı artan, hatta kimi sektörlerde uygulanması kaçınılmaz olan tele çalışma modeline ilişkin tutumlarını ve tele çalışma ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Güncel ve yaşanmakta olan bir süreç olan koronavirüs pandemisi üzerine literatürde birçok çalışma mevcuttur. Bu çalışmaların bazıları pandeminin toplum hayatı üzerindeki etkilerini, bazıları insan psikolojisi üzerindeki etkilerini, bazıları da ekonomi üzerindeki etkilerini incelemektedir. Birçok disiplin pandemi ve etkilerini araştırma konusu edinmiş ve edinmeye devam etmektedir. Bu çalışma ise yönetim ve organizasyon disiplini altında pandemi sonrası çalışma şekillerinde yaşanan değişikliklerden tele çalışmaya ilişkin çalışan tutumlarını ve tele çalışma ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla yapılmaktadır. Tele çalışma yani uzaktan çalışma özellikle bilgi iletişim teknolojilerinin çalışma hayatında yoğun bir biçimde kullanılmasıyla üzerinde çalışılan bir konudur. Çalışanların iş hayatını doğrudan etkileme potansiyeline sahip olduğu için iş yaşam dengesini de etkilemesi kaçınılmaz olmuştur. İş yaşam dengesi de son dönemlerde üzerinde çokça çalışılan bir alandır.

Covid-19 pandemisi insan hayatının tüm yönlerine yansırken, çalışma hayatını da kaçınılmaz bir şekilde etkilemiştir. Özellikle esnek çalışma, uzaktan

çalışma, evden çalışma, tele çalışma gibi kavramlar daha çok konuşulmaya başlanmıştır. Pandemi süreci çalışma hayatındaki değişik uygulamaların gittikçe yaygınlaşmasını sağlamıştır. Çalışma modellerinde yaşanan bu değişimin ve özellikle de tele çalışmanın, çalışma hayatı için yeni bir dönüm noktası olabileceği vurgulanmaktadır (Görmüş, 2020: 484).

Esnek çalışma modellerinden biri olan tele çalışma; klasik anlamda işyeri ortamı dışında çoğunlukla evde ya da ortak yerel bir ofiste yapılan, iletişim ve bilgisayar ağı ile işyeriyle bağlantı kurulan, çalışanın işyerine bağımlılığını ve işverenin geleneksel denetimini minimuma indiren bir çalışma modelidir (Tozlu 2011: 103). Bilimsel çalışmalar arasında tele çalışmanın tanımında uygulamanın evrimsel doğasından kaynaklanan geniş bir değişkenlik vardır. Çalışmaların büyük bir kısmında yazarlar bu olgu için özellikle Avrupa literatüründe, “tele çalışma” terimini, Amerikan literatüründe ise daha yaygın olarak “telekomünikasyon” terimini kullanmıştır. Aynı zamanda bunların yanında “evden çalışma” ve “uzaktan çalışma” gibi diğer terimlerle de birbirinin yerine kullanıldığı kaynaklara rastlanılmaktadır. Günümüzde, yaygın olarak kabul edilen bir tele çalışma tanımı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) kullanımıyla mümkün olan her türlü dağıtılmış çalışmayı içermektedir (Loia ve Adinolfi, 2021:2). Tele çalışma modeli, maliyet tasarrufu potansiyeli nedeniyle giderek daha popüler hale gelmektedir. Aynı zamanda bir işletmenin sert rekabet ortamlarında daha çevik olmasında ve sürekli hızlanan piyasa değişiklikleri ve çeşitli krizlerle başa çıkmasında önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Günümüzde dünya çapında milyonlarca çalışanın klasik çalışma alışkanlıklarından uzaklaştıran küresel bir covid-19 salgını yani pandemi yaşanmaktadır. Kendi kendine izolasyon amacıyla evlerine kapanmak zorunda kalan çalışanlar ile işyerleri arasındaki bağın kopmamasını sağlayan yöntemlerden biri yine tele çalışma modelidir (Raişien`e vd 2020: 2).

Kavramsal olarak, “iş, bir değer yaratan emeği ifade etmektedir; “denge ise zihinsel ve duygusal uyum, istikrar olarak tanımlanmaktadır (TDK). İş yaşam dengesi açısından “iş”, kariyer ve kişinin uğraşlarını özetlerken; yaşam ise, sağlık, mutluluk, boş zaman ve aileyi özetlemektedir. Literatürde iş yaşam dengesi; bir bireyin iş ve aile taahhütlerinin yanı sıra diğer iş dışı sorumluluklarını ve faaliyetlerini yerine getirme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Delecta, 2011:186).



İş yaşam dengesi, iş ve iş dışındaki talepler arasındaki çatışmanın kabul edilemez düzeylerde olmaması şeklinde de karakterize edilmektedir. Başka bir tanıma göre ise iş yaşam dengesi, 'gelirin ağırlıklı olarak işgücü piyasaları aracılığıyla üretildiği ve dağıtıldığı toplumlarda kurumsal ve kültürel zaman ile çalışma ve çalışma alanları arasındaki ilişki' olarak tanımlanabilir (Felstead vd, 2002: 57). En yalın haliyle, iş yaşam dengesi; bireylerin işleri ile sosyal yaşamlarının etkin bir şekilde yönetilmesidir (Akın vd 2017: 114). Bunların yanında iş yaşam dengesinin anlamı çoğu zaman bukalemun özelliklerine sahiptir. Farklı gruplar için farklı şeyler ifade eder ve anlamı genellikle konuşmanın bağlamına ve konuşmacının bakış açısına bağlıdır (Lockwood, 2003:3).

Literatürde son yıllarda bu iki konunun birlikte incelendiği bazı çalışmalar az da olsa mevcuttur. Örneğin Morganson ve arkadaşları (2009) yaptıkları çalışmada, konu ile ilgili araştırmalarının tele-çalışmanın iş yaşam dengesi üzerindeki etkisine ilişkin karışık bulgular elde ettiklerini belirtmişlerdir. Çalışanların iş yaşam dengesi ilişkin algılarını inceledikleri araştırmaları genişleten araştırmacılar, ev eksenli çalışanların, uydu ve müşteri tabanlı çalışanlara göre daha yüksek iş yaşam dengesini sağlayabildikleri sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuca ulaşmada uydu ve müşteri tabanlı çalışmanın, kuruluşun veya müşterinin ihtiyaçlarına göre uygulanan bir yöntem olması da etkilidir. Yani belirleyici faktör çalışanların ihtiyaçları değil de işveren ve müşterilerin talebidir. Ayrıca, uydu konumunda çalışmak bir tür tele çalışma olsa da, çalışanlara sadece işe gidiş geliş maliyetlerini azaltmaktan biraz daha fazlasını sunmaktadır. Beklentilerin aksine, ev eksenli çalışanlar, ana ofis tabanlı çalışanlarla benzer iş yaşam dengesi sağlama oranı bildirmişlerdir. Bu oranın ev eksenli çalışanlarda daha fazla çıkmamasının sebebi, ev-eksenli çalışmanın birbirini dengeleyecek yararları ve riskleri olmasına bağlanmıştır. Yine aynı çalışmanın sonuçlarına göre tele çalışanlar dahil edildiğinde, ev tabanlı tele çalışmanın iş tatmini yoluyla olumlu örgütsel etkileri olabileceğine dikkat çekilmiştir. Yöneticiler çalışanların iş yaşam dengesini desteklediğinde ve katılımı teşvik ettiğinde, müşteri tabanlı çalışanlar, ana ofiste ve evde çalışan işçilere göre daha düşük iş yaşam dengesi, iş tatmini ve katılım bildirmişlerdir (Morganson vd, 2009: 590).

Japonya'da yapılan başka bir araştırmada, tele çalışmanın ve tele çalışmaya devam etmenin yaşam memnuniyetini iyileştirdiği ve iş yaşam dengesini sağlamaya

katkıda bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Söz konusu çalışmada ele alınan şekliyle tele çalışma, çalışanlara mevcut koşullara uyum sağlamak için iş ve günlük yaşamı esnek bir şekilde birleştirmeyi kolaylaştıran önemli bir avantaj sağlamaktadır. Ancak sonuçlar, tele çalışmanın daha uzun çalışma saatlerini içerdiği durumlarda yaşam memnuniyetini arttırmadığına işaret etmektedir. Çalışmanın sonuçlarına göre tele çalışma, daha uzun çalışma saatlerinin riskleri ve iş ile iş dışı yaşam arasındaki sınırların bulanıklaşma eğilimi ile ilgili endişeleri artırmıştır. Burada varılan sonuçlara göre, iş yaşam dengesinin sağlanması için, şirketlerin ve çalışanların kendi çalışma saatlerini uygun şekilde kontrol etmelerinin çok önemli olduğu ortaya çıkmaktadır (Tomohiro, 2021: 31). Singapur'da Lim ve Teo tarafından tele çalışmaya karşı tutumun araştırıldığı başka bir çalışmada ise araştırmacılar tele çalışmaya karşı tutumun ilginç bir şekilde cinsiyete göre değişmediğini bulmuşlardır (Lim ve Teo, 2000:578)

Ülkemizde uzaktan (tele) çalışmayı deneyimleyen akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, akademisyenlerin %28,3'ü uzaktan çalışma döneminde akademik çalışmalarının arttığını belirtirken %30,7'si azaldığını belirtmiştir. Bununla birlikte aynı çalışmada akademik çalışmalarının arttığını belirten akademisyenlerin iş yaşam dengesi puanlarının da daha yüksek olduğu saptanmıştır. Çalışmada çıkan bir diğer sonuca göre akademisyenlerin %67'si ofis ortamında çalışmayı tercih ettiğini belirtmiştir. Bununla birlikte çalışma yeri tercihinin iş yaşam dengesi üzerinde etkisi olmadığı ortaya çıkmıştır (Uysal ve Yılmaz, 2020: 35).

Günümüzde olağanüstü şartların oluşması ve pandemi nedeniyle uygulama alanı daha da artan tele çalışmaya ilişkin çalışanların tutumunun ortaya konması önem arz etmektedir. Ayrıca çalışanların tele çalışmaya ilişkin tutumu ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi, tele çalışma yönteminin uygulanma veya uygulanmamasına ilişkin öneriler sunulmasına kanıt oluşturacak potansiyelde bir araştırma konusudur. İş yaşamında çalışma ortamlarının oluşturulması ve çalışanların iş yaşam dengelerini sağlamaya yönelik politikaların belirlenmesi için uygulamalı çalışma sonuçlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu araştırma, gelişen teknolojik imkânlar ve sağladığı faydalarla gelecekte kullanım oranı normal şartlarda da artması beklenen tele çalışmaya ilişkin çalışan tutumlarını ortaya koymayı amaçladığı için önemlidir. Araştırma kapsamında tele çalışmayı deneyimleyen çalışanların, tele çalışma

yöntemine ilişkin tutumları belirlenmiş olacaktır. Tele çalışmaya ilişkin tutum ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı da amaçlayan bu çalışma, hem çalışanlar, hem de işveren ve yöneticiler açısından önemli bir konuya cevap niteliğinde olabileceği için yararlı bir çalışma olarak değerlendirilebilir. Böylece tele çalışma yönteminin öngörüldüğü gibi iş yaşam dengesini sağlamada çalışanlar için önemli bir faktör olup olmadığı belirlenmiş olacaktır. Ayrıca demografik sorular kapsamında cinsiyete, yaşa, medeni duruma, eğitim düzeyine ve yaşanılan şehirlere göre tele çalışmaya ilişkin tutumdaki farklılıklar ele alınmakta; sonuçların, ülkemizde ve yurtdışında daha önce yapılan araştırma sonuçlarıyla uyuşup uyuşmadığı tartışılmaktadır. Bunların yanında çalışmada iş yaşam dengesinin farklı demografik faktörlerle ve tele çalışmaya ilişkin değişkenlerle ilişkisi ele alınmakta, tele çalışmayı deneyimleyen akademisyenlerin, öğretmenlerin, kamu ve özel sektör çalışanlarının tele çalışmaya ilişkin tutumlarının farklılaşıp farklılaşmadığı konusu değerlendirilmektedir.

İş yaşamında yaşanılan problemler sadece çalışanları değil aynı zamanda aileleri, çalışılan örgütleri, ilgili paydaşları ve içinde bulunulan sosyal yapıyı da olumsuz etkileyebilmektedir. Bu nedenle iş yaşam dengesinin sağlanabilmesi oldukça önemlidir. Günümüzde giderek artan iş yaşam dengesi yaklaşımlarının çalışan, işveren, politikacı ve araştırmacılar tarafından daha fazla dikkate alınması ve bu alanda yapılacak araştırmaların artırılması gerektiği açıktır. Çalışanların iş yaşam dengesini sağlamada yaşadıkları sorunların tespiti, kurumsal boyutta iş yaşam dengesi sağlamaya ve destekleyici bir iş kültürü oluşturmaya yönelik düzenlemeler, iş yaşam dengesi ile ilgili birey ve örgütlerin bilinçlendirilmesi gerektiğine ilişkin öneriler kapsamında tele çalışma yönteminin, son yıllarda popülerliği artan bir yöntem olarak öne çıktığı söylenebilir. Bu noktada çalışanların tele çalışmaya ilişkin tutumları ve bu tutumlar ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan bu araştırmanın literatüre, araştırmacılara, çalışma ortamı paydaşlarına ve politika tespit edicilere yararlı olacağı düşünülmektedir.

### **4.3. METODOLOJİ**

#### **4.3.1. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler**

Araştırmanın veri toplama yöntemi olarak online ve elden doldurma seçenekleriyle beraber anket yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formunun 3 bölümü ve 29 sorusu bulunmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmek adına yaşları, cinsiyetleri, yaşadıkları şehir, medeni durumları, eğitim seviyeleri, çalıştıkları kurum, çalışma süreleri ve kullandıkları ulaşım şekli gibi sorular sorulmuş, ikinci bölümde tele çalışmaya ilişkin tutumu ölçmeye yönelik 2 soru ve üçüncü bölümde ise iş yaşam dengelerini ölçmeye yönelik 17 soru sorulmuştur. Anket uygulamasında, literatürde yer alan ve geçerlilikleri test edilip onaylanan ölçekler kullanılmıştır

#### **4.3.2. Tele Çalışmaya İlişkin Tutum Ölçeği**

Çalışanların tele çalışmaya ilişkin tutumlarını ölçmek için Lim ve Teo (2000) tarafından geliştirilen, 2 maddelik "tele çalışmaya ilişkin tutum ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin kullanımına ilişkin izin mail yoluyla alınmıştır. Sadece iki maddeden oluşan ve kısa, net, açık ibarelerden oluşan anket önermelerini Türkçe diline çevirirken, uzman akademisyenlerden destek alınmıştır. Önermeler likert tarzında olup, her bir önerme için 1(kesinlikle karşıyım), 6(kesinlikle destekliyorum) şeklinde seçeneklerden oluşmaktadır. Söz konusu ölçekte ilk olarak çalışanların deneyimledikleri tele çalışma uygulamasını nasıl buldukları, destekleyip desteklemedikleri sorulmuştur. Bu soruyla söz konusu deneyimlerinden memnun olup olmadıklarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Daha sonra ise çalıştıkları kurum eğer gelecekte kendilerine tele çalışma modeliyle çalışmayı teklif ederse buna tavırlarının nasıl olacağı, bu teklifi kabul edip etmeyecekleri sorularak gelecekte olası bir toplu şekilde tele çalışmaya geçiş durumuna karşı bakış açıları ve tutumlarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Ölçeğin alındığı kaynakta Cronbach Alfa değerinin 0,79 düzeyinde olduğu belirtilmiştir (Lim ve Teo, 2000:571)

### **4.3.3.İş Yaşam Dengesi Ölçeği**

Araştırmada, çalışanların iş yaşam dengelerini ölçmek amacıyla Fisher, Bulger ve Smith (2009) tarafından geliştirilen, Ekinci ve Sabancı tarafından Türkçe'ye uyarlaması yapılan "İş Yaşam Dengesi Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin kullanımına ilişkin izin mail yoluyla alınmıştır. Ölçek, "Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi", "İşin Yaşama Olumsuz Etkisi", "Yaşamın İşe Olumlu Etkisi" ve "İşin Yaşama Olumlu Etkisi" şeklinde dört faktörden ve 5'li Likert tarzı 17 önermeden oluşmaktadır. İlgili kaynakta anketin Cronbach Alfa değerinin 0,701 düzeyinde olduğu belirtilmiştir (Ekinci ve Sabancı, 2020:160). Bu ölçek literatürde daha az rastlanan bir şekilde, iş yaşam dengesini ölçmek için sadece iş hayatı ve aile hayatı faktörlerini esas almaktan farklı olarak iş hayatı ve iş dışındaki hayatı (özel hayat, aile hayatı, sosyal hayat) ele alarak daha geniş bir perspektifle geliştirilmiştir. Günümüz dünyasında iş yaşam dengesini belirleyen faktörler arasında iş ve aile hayatının haricinde artık sosyal hayat, sosyal etkinlikler ve kişisel aktiviteler gibi etmenler de her geçen gün daha da artan bir oranda dahil olmaya başladığı için bu ölçek özellikle tercih edilmiştir. Literatürdeki diğer araştırmaların çoğunda iş yaşam dengesini ölçmek için iş ve aile hayatı, bireyin aile hayatındaki rolü, bu rolün getirdiği sorumluluklar (anne, baba, eş rolü) gibi faktörler daha etkili kabul edilmiş ve iş yaşam dengesinin sağlanmasında en önemli faktör olarak bu etmenler ele alınmıştır. Dolayısıyla kullanılan ölçekler de bu değerlendirmeye göre oluşturulan ölçekler olmuştur. Fakat bu çalışmada bireylerin iş yaşam dengelerini ölçmek için sınırlar biraz daha genişletilmiş ve bireylerin iş ve aile hayatı dışında var olan sosyal hayatlarındaki rolleri de önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Bireyin bir bütün olarak iş dışı yaşamını dikkate alması ve bu araştırmanın amaçlarına daha uygun olması nedeniyle bu araştırmada Fisher ve arkadaşları (2009) tarafından geliştirilen ölçeğin kullanılması uygun bulunmuştur.

### **4.3.4.Araştırmanın Örnekleme**

Araştırmada örneklem olarak özellikle pandemi döneminden sonra uyulması gereken tedbirler kapsamında kendi tercihleri ile değil de zorunlu olarak tele çalışmaya geçen çalışanlar seçilmiştir. Bu konuda da en büyük kaynaklardan biri

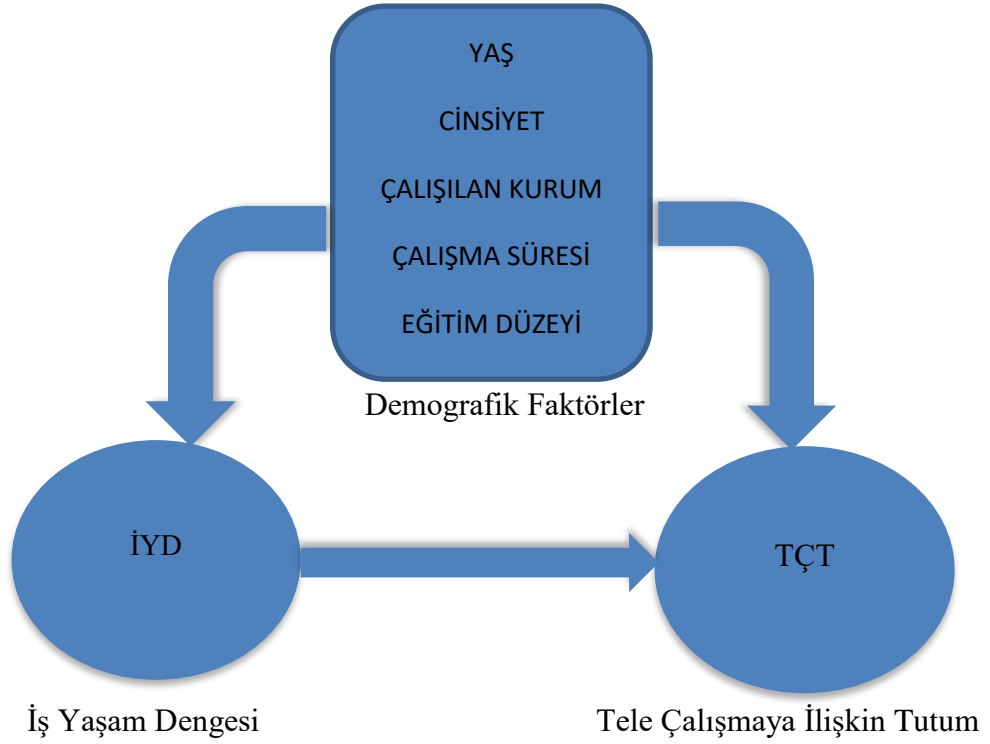
pandemi ilanından hemen sonra uzaktan eğitim kararı alınması ile tele çalışma modeline geçilen eğitim kurumları olmuştur. Bu eğitim kurumlarında çalışanlar kendi aralarında da farklı bölümlere ayrılmaktadır. Yüksek Öğretim Kurumlarında çalışan akademisyenler ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı okullarda çalışan öğretmenler bu çalışmanın örnekleminde en önemli iki hedef kitle arasında yer almaktadır. Eğitim kurumlarında çalışanlara ek olarak yine pandemiden sonra zorunlu olarak tele çalışma modeline geçiş yapan banka çalışanları ve çeşitli özel sektör çalışanları da örnekleme dahil edilmiştir. Uygun katılımcıları bulmak için kartopu tekniği kullanılmıştır. Kartopu örneklemede araştırmacı, ilk başta araştırma konusuna uygun kişilerden küçük bir grupla temas kurar ve bu kişiler aracılığıyla yeni katılımcılara ulaşır (Bryman, Teevan & Bell, 2009 akt. Simard, 2011: 37). Katılımcılara ulaşmak için ilk olarak üniversite, okul ve diğer kurumlarda tele çalışma modelini deneyimleyen akademisyen, öğretmen ve diğer çalışanlar ile iletişime geçilmiş ve araştırma konusunda bilgi içeren e posta ile anket linki ( ya da anket formu) bu çalışanlar aracılığıyla diğer çalışanlara gönderilmiştir. İlk katılımcılar araştırma davetine dönüş yapan gönüllülerden oluşmuştur, ardından görüşülen kişilerden yeni katılımcılara ulaşma konusunda yardım istenmiştir.

#### **4.3.5.Verilerin Analizi**

Araştırmada istatistiksel analizler kapsamında SPSS 22 paket yazılımı programı kullanılmıştır. Araştırma kapsamında faktör analizi, güvenirlik analizi, tek örnek t testi, bağımsız iki örnek t testi, korelasyon analizi ve basit regresyon analizi yöntemleri kullanılmıştır.

#### **4.3.6.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler**

Araştırmanın amacı pandemiden sonra tele çalışma modeline geçen çalışanların tele çalışmaya ilişkin tutumlarını ve bu tutumlarla iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Ayrıca tele çalışmaya ilişkin tutumların ve iş yaşam dengesinin demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi araştırmanın bir diğer amacıdır. Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan araştırma modeli (şekil 2) ve araştırmanın temel hipotezleri aşağıdadır.



**Şekil 2:** Araştırma Modeli

H<sub>1</sub>: Tele çalışanların “tele çalışmaya ilişkin tutumu” olumludur.

H<sub>2</sub>: Tele çalışanlar için iş yaşam dengesi ve alt faktörleri önemli olarak algılanmaktadır.

H<sub>21</sub>: Tele çalışanlar için “iş yaşam dengesi” önemli olarak algılanmaktadır.

H<sub>22</sub>: Tele çalışanlar için iş yaşam dengesinin ” işin yaşama olumsuz etkisi” alt faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H<sub>23</sub>: Tele çalışanlar için iş yaşam dengesinin ”yaşamın işe olumsuz etkisi” alt faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H<sub>24</sub>: Tele çalışanlar için iş yaşam dengesinin “işin yaşama olumlu etkisi” alt faktörü önemli olarak algılanmaktadır.

H<sub>25</sub>: Tele çalışanlar için iş yaşam dengesinin “yaşamın işe olumlu etkisi” alt faktörü önemli olarak algılanmaktadır

H<sub>3</sub>: Tele çalışanların demografik faktörlere göre tele çalışmaya ilişkin tutumları farklılaşmaktadır.

H<sub>31</sub>: Tele çalışanların yaş değişkenine göre tele çalışmaya ilişkin tutumları farklılaşmaktadır

H<sub>32</sub>: Tele çalışanların cinsiyet değişkenine göre tele çalışmaya ilişkin tutumları farklılaşmaktadır

H<sub>33</sub>: Tele çalışanların çalışılan kurum değişkenine göre tele çalışmaya ilişkin tutumları farklılaşmaktadır

H<sub>34</sub>: Tele çalışanların çalışma süresi değişkenine göre tele çalışmaya ilişkin tutumları farklılaşmaktadır

H<sub>35</sub>: Tele çalışanların eğitim düzeyi değişkenine göre tele çalışmaya ilişkin tutumları farklılaşmaktadır.

H<sub>4</sub>: Tele çalışanların demografik faktörlere göre iş yaşam dengesi seviyeleri farklılaşmaktadır.

H<sub>41</sub>: Tele çalışanların yaş değişkenine göre iş yaşam dengesi seviyeleri farklılaşmaktadır

H<sub>42</sub>: Tele çalışanların cinsiyet değişkenine göre iş yaşam dengesi seviyeleri farklılaşmaktadır

H<sub>43</sub>: Tele çalışanların çalışılan kurum değişkenine göre iş yaşam dengesi seviyeleri farklılaşmaktadır

H<sub>44</sub>: Tele çalışanların çalışma süresi değişkenine göre iş yaşam dengesi seviyeleri farklılaşmaktadır

H<sub>45</sub>: Tele çalışanların eğitim düzeyi değişkenine göre iş yaşam dengesi seviyeleri farklılaşmaktadır

H<sub>5</sub>: Demografik değişkenlere göre tele çalışanların iş yaşam dengesi “işin yaşama olumsuz etkisi” alt faktörü açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>51</sub>: Yaş değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>52</sub>: Cinsiyet değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>53</sub>: Çalışılan kurum değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.



H<sub>54</sub>:Çalışma süresi değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>55</sub>: Eğitim düzeyi değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>6</sub>: Demografik değişkenlere göre tele çalışanların iş yaşam dengesi “yaşamın işe olumsuz etkisi” alt faktörü açısından farklılık göstermektedir.

H<sub>61</sub>: Yaş değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>62</sub>: Cinsiyet değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>63</sub>:Çalışılan kurum değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>64</sub>:Çalışma süresi değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>65</sub>: Eğitim düzeyi değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>7</sub>: Demografik değişkenlere göre tele çalışanların iş yaşam dengesi “işin yaşama olumlu etkisi” alt faktörü açısından farklılık göstermektedir.

H<sub>71</sub>: Yaş değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>72</sub>: Cinsiyet değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>73</sub>:Çalışılan kurum değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>74</sub>:Çalışma süresi değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>75</sub>: Eğitim düzeyi değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>8</sub>: Demografik değişkenlere göre tele çalışanların iş yaşam dengesi “yaşamın işe olumlu etkisi” alt faktörü açısından farklılık göstermektedir.

H<sub>81</sub>: Yaş değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>82</sub>: Cinsiyet değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>83</sub>: Çalışılan kurum değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>84</sub>: Çalışma süresi değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>85</sub>: Eğitim düzeyi değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır.

H<sub>9</sub>: “Tele çalışmaya ilişkin tutum” ile “iş yaşam dengesi” değişkenleri arasında doğrusal bir birlikte değişim vardır.

H<sub>(10)</sub>: “Tele çalışmaya ilişkin tutum” ile “iş yaşam dengesi faktörleri” arasında pozitif yönde doğrusal bir birlikte değişim bulunmaktadır

H<sub>(11)</sub> : İş yaşam dengesi, tele çalışmaya ilişkin tutum üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir açıklayıcı güce sahiptir.

#### **4.3.7 Araştırmanın Kısıtları**

Yapılan araştırmada pandemi sürecine ilişkin güncel veriler, süreç henüz yaşanmaya devam ettiği için her gün değişen niteliktedir. Ayrıca bazı katılımcılar ankete tele çalışma modelinden, normal çalışma düzenine geçiş aşamasındayken yanıt vermişlerdir. Fakat soruların tele çalışmayı deneyimledikleri döneme göre cevaplamaları gerektiği kendilerine belirtilmiştir. Cevaplar katılımcıların tercihleri ile sınırlıdır. Son olarak eğitim düzeyine göre katılımcılar arasında orantılı bir dağılım yoktur. Bu duruma örnekleme seçerken tercih edilen kurumların etkisi sebep olmuştur. Zira katılımcıların büyük çoğunluğu üniversite ve okul çalışanı olduğundan ve bu kurumlardaki çalışanlarında asgari lisans mezunu olması gerektiğinden önlisans, lise ve ilköğretim eğitim düzeyindeki çalışanların oranı katılımcılar arasında diğer gruplara göre nispeten daha az olmuştur. Fakat bu kategoride analiz yapabilmek için gerekli minimum katılımcı sayısına ulaşılabilmektedir.

## 4.4.BULGULAR

### 4.4.1.Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmamız için kullandığımız ölçüm aracımızı 453 kişiye ulaştırdık. Araştırmanın amacına ulaşması için doğru katılımcılara erişilmesi adına eleyici soru olarak sorulan “Şimdiye kadar tele çalışmayı deneyimlediniz mi?” sorusuna ise katılımcıların 382’si evet geri kalan 71’i ise hayır cevabını vermiştir. Araştırmada yapılan analizlerde, bu soruya evet cevabı veren ve tele çalışmayı deneyimleyen 382 katılımcının verdikleri yanıtlar kullanılmıştır.

Söz konusu 382 katılımcıdan 186’sı erkek ve 196’sı kadın, 36’sı “18-25 yaş”, 146’sı “26-35 yaş”, 161’i “36-50 yaş” ve 39’u “50 ve üzeri” yaşındadır. Ayrıca katılımcıların 254’ü “Ankara, İstanbul ve İzmir’de” yaşarken, 128’i de bu üç büyük şehrin dışında yaşamaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyleri ile alakalı verilere gelecek olursak 179’u “yüksek lisans ve doktora düzeyinde” eğitim almışken 170’i “lisans düzeyinde” ve geriye kalan 33’ü ise “önlisans ve altı seviyelerde” eğitim düzeyindedir. Katılımcılar çalıştıkları kurumlara göre ise 133’ü “üniversite mensubu akademisyen”, 157’si “okullarda görev alan öğretmenler” geriye kalan 92’si ise önceki kategorilerin dışında kalan , “banka özel sektör ve diğer kuruluşlarda çalışanlar” olarak dağılmaktadır. 92’si “1-3 yıl”, 98’i “4-8 yıl”, 75’i “9-16 yıl” ve 117’si “16 ve daha fazla yıl” çalışan olan katılımcıların; 244’ü çalıştıkları kuruma “özel araçları ile” giderken 73’ü “toplu taşıma” ile ve geri kalan 65’i ise “servis, yaya vb” yöntemleri kullanarak çalıştıkları kuruma ulaşım sağladıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca tele çalışmayı deneyimleyen çalışanların 213’ü tele çalışmayı “bir-bir buçuk yıldır”, geri kalan 169’u ise “2 yıl ve daha fazla” süredir tele çalışmayı deneyimlediklerini belirtmişlerdir. Ankete katılan katılımcılara cevaplamaları opsiyonlu olarak yöneltilen medeni durum sorusuna ise 453 katılımcıdan 216’si cevap vermiş ve cevap veren katılımcıların 158’i evli, 58’i ise bekâr olduklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 6:** Katılımcıların Demografik Özellikleri

<b>Cinsiyet</b>	Erkek	186
	Kadın	196
<b>Yaş</b>	18-25 yaş	36
	26-35 yaş	146
	36-50 yaş	161
	50+ yaş	39
<b>Medeni Durum</b>	Evli	158
	Bekâr	58
<b>Şehir</b>	Ankara İstanbul izmir	254
	Diğer	128
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Önlisans/lise/ortaokul	33
	Lisans	170
	Yüksek Lisans/Doktora	179
<b>Çalışılan Kurum</b>	Üniversite	133
	Okul	157
	Diğer	92
<b>Çalışma Süresi</b>	1-3 yıl	92
	4-8 yıl	98
	9-16 yıl	75
	16+ yıl	117
<b>Ulaşım Şekli</b>	Özel araç	244
	Toplu taşıma	73
	Servis vd	65

#### 4.4.2. Ölçüm Araçlarının Güvenirlik ve Faktör Analizi

Araştırmada uygulanan anketin ikinci bölümünde yer alan tele çalışmaya karşı tutum ölçeği iki önermeden oluştuğu için faktör analizine tabi tutulmamıştır. Ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değeri 0,918'dir. Anketin üçüncü bölümünde 17 önermeden oluşan "iş yaşam dengesi ölçeği"nin Cronbach Alfa değeri 0,864'dür. Söz konusu 17 önerme için faktör analizi yapılmış analiz sonucunda orijinaline uygun şekilde ölçek 4 faktör altında toplanmıştır. KaiserMeyer-Olkin değeri 0,873 ve Bartlett Küresellik Testi sonucu analiz

kapsamında uygundur (Ki-kare testi=3933,166, Sd=136, p=0,000) (Tablo 7). Bu sonuçlar yapının faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Faktör analizi sonucu toplam varyans 72,581'dir. Toplam varyansı 1.faktör %34,388, 2.faktör %18,458, 3.faktör %11,890, 4. faktör %7,845 oranında açıklamaktadır. Bu sonuçlar, ankette yer alan önermelerin işaret ettiği faktörlerin konuyu yüksek derecede açıkladığını göstermektedir. Oluşan yapının iç tutarlılığa sahip olduğu da görülmüştür. Bu kapsamda, faktör analizi uygulanan iş yaşam dengesi ölçeğinin içerdikleri önermeler dikkate alınarak faktörleri; iyd1: işin yaşama olumsuz etkisi (iyose), iyd2: yaşamın işe olumsuz etkisi (yiose), iyd3: işin yaşama olumlu etkisi (iyoe) ve iyd4: yaşamın işe olumlu etkisi (yioe) olarak adlandırılmıştır. Genel ve madde bazında Cronbach Alfa değerleri de tutarlılık göstermektedir(Tablo 8)

**Tablo 7:** KMO ve Barlett Testi Sonuçları

<b>KaiserMeyer-Olkin değeri</b>	0,873
<b>Bartlett Küresellik Testi</b>	Ki-kare testi=3933,166, Sd=136,
<b>P</b>	,000

**Tablo 8: İş Yaşam Dengesi Ölçeği Faktör Analizi**

İş Yaşam Dengesi Ölçeği	Faktör	Faktör				Cronbach Alfa
		1	2	3	4	Genel <b>0,864</b>
1. İşten eve geldiğimde yapmak istediğim şeyleri yapmak için çok yorgun oluyorum	İşin Yaşama Olumsuz Etkisi	<b>,771</b>	-,037	-,012	,095	,859
2. İşim, istediğim özel hayatı sürdürmemi zorlaştırıyor		<b>,846</b>	,235	,102	,081	,847
3. İşimin istekleri nedeniyle kişisel ihtiyaçlarımı ihmal ediyorum		<b>,875</b>	,233	,089	,006	,848
4. Özel hayatım işimden dolayı zarar görüyor		<b>,781</b>	,376	,181	,062	,843
5. İş yaparken harcadığım zamandan dolayı önemli kişisel faaliyetleri gerçekleştiriyorum		<b>,827</b>	,261	,115	-,021	,848
6. Özel hayatım işimi yapmam için gerekli olan enerjiyi tüketiyor	Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi	,427	<b>,658</b>	-,036	,078	,849
7. Özel hayatımda olan şeyler yüzünden işim zarar görüyor		,209	<b>,847</b>	,003	,032	,850
8. Özel hayatımda süregelen şeyler olmazsa, işe daha fazla zaman ayırırdım		,089	<b>,820</b>	-,108	,042	,856
9. Özel hayatımda olup bitenler nedeniyle işte verimli olamayacak kadar yorgun oluyorum		,086	<b>,869</b>	-,014	-,002	,854
10. İşteyken, iş dışında yapmam gerekenler nedeniyle endişeli oluyorum		,316	<b>,676</b>	,034	,011	,852
11. Özel hayatımdaki sorunlarla uğraşmaktan işimi bitirmekte zorlanıyorum		,092	<b>,869</b>	-,038	-,004	,854
12. İşim, iş dışında benim için önemli faaliyetleri gerçekleştirmem için bana güç veriyor	İşin Yaşama Olumlu Etkisi	,028	-,012	<b>,810</b>	,058	,862
13. İşim sayesinde evdeki ruh halim daha iyi oluyor		,132	,019	<b>,849</b>	,199	,860
14. İşyerinde yaptıklarım, evdeki kişisel ve günlük işlerle başa çıkmamı kolaylaştırıyor		,140	-,136	<b>,787</b>	,194	,861
15. Özel hayatımdaki her şey iş yerinde daha iyi hissetmemi sağlıyor	Yaşamın İşe Olumlu Etkisi	,064	,004	,203	<b>,823</b>	,860
16. Özel hayatım bana işimi yapmam için güç veriyor		,070	,017	,134	<b>,865</b>	,860
17. Özel hayatım, ertesi günkü işler için dinlenmeme ve kendimi hazır hissetmeme yardımcı oluyor		,026	,070	,090	<b>,850</b>	,860

Tablo 9’da yer alan sonuçlar incelendiğinde aritmetik ortalamının tele çalışmaya karşı tutum ölçeği için  $4,1924 \pm 1,57624$  olduğu görülmektedir. Öte yandan, aritmetik ortalamının iş yaşam dengesi ölçeğinin işin yaşama olumsuz etkisi boyutu için  $3,0942 \pm 1,08442$ , yaşamın işe olumsuz etkisi boyutu için  $2,3757 \pm 1,03899$  ve işin yaşama olumlu etkisi boyutu için  $2,5175 \pm 0,98878$ , yaşamım işe olumlu etkisi boyutu için  $2,3691 \pm 0,93856$  olduğu belirlenmiştir. Ayrıca araştırmada kullanılan her iki ölçeğinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 2$  sınırları içinde olduğu ve verilerin normal dağılımı sağladığı görülmektedir (Tabachnick & Fidell, 2013: 133).

**Tablo 9: Tanımlayıcı İstatistikler**

Tele Çalışmaya İlişkin Tutum ve İş Yaşam Dengesi Ölçeklerine İlişkin Faktörler		N	Ortalama	Standard Sapma	Çarpıklık	Baskılık
Tele Çalışmaya karşı tutum	Tele çalışmaya karşı tutum	382	4,1924	1,57624	-,556	-,770
İş Yaşam Dengesi	Faktör 1: İşin yaşama olumsuz etkisi (İYOSE)	382	3,0942	1,08442	,044	-1,002
	Faktör 2: Yaşamın işe olumsuz etkisi (YIOSE)	382	2,3757	1,03899	,650	-,457
	Faktör 3: İşin yaşama olumlu etkisi (İYOE)	382	2,5175	,98878	,393	,349
	Faktör 4: Yaşamın işe olumlu etkisi (YIOE)	382	2,3691	,93856	,463	-,239

#### 4.4.3.Faktörlere Yönelik Bulgular

Araştırma sonucunda **H<sub>1</sub>**:Tele çalışanların “tele çalışmaya ilişkin tutumları” olumludur, **H<sub>21</sub>**: Tele çalışanlar için “iş yaşam dengesi” önemli olarak algılanmaktadır, **H<sub>23</sub>**: Tele çalışanlar için iş yaşam dengesinin ”yaşamın işe olumsuz etkisi” alt faktörü önemli olarak algılanmaktadır, **H<sub>24</sub>**: Tele çalışanlar için iş yaşam dengesinin “işin yaşama olumlu etkisi” alt faktörü önemli olarak algılanmaktadır, **H<sub>25</sub>**: Tele çalışanlar için iş yaşam dengesinin “yaşamın işe olumlu etkisi” alt faktörü önemli olarak algılanmaktadır **hipotezleri kabul edilmiştir**. Katılımcılar, tele çalışmaya ilişkin tutum, iş yaşam dengesi, yaşamın işe olumsuz etkileri, işin yaşama olumlu etkileri ve yaşamın işe olumlu etkileri faktörlerinin her birini pandemi sonrası tele çalışma modeli kapsamında ileri düzeyde önemli olarak algılamaktadırlar. Analiz sonuçlarına bakıldığı zaman katılımcılar tele çalışmaya karşı olumlu tutum sergilemektedirler. Çünkü katılımcıların verdiği yanıtlara göre oluşan ortalama değer, test değeri olan 3,5’un üzerindedir. İş yaşam dengeleri de genel katılımcılar ortalamasına bakıldığı zaman normalden daha yüksek olduğu yani katılımcıların nispeten ortalamanın üstü bir düzeyde iş yaşam dengesine sahip oldukları görülmektedir. Çünkü burda da verilen yanıtlara göre oluşan ortalama değer, olumlu yönde test değeri olan 3’ün üzerindedir. **H<sub>22</sub>**: Tele çalışanlar için iş yaşam dengesinin

” işin yaşama olumsuz etkisi” alt faktörü önemli olarak algılanmaktadır, hipotezi ise **kabul edilmemiştir**. Fakat bu faktördeki anlamlılık seviyesi 0,090 seviyesindedir ve anlamlılık düzeyi olan 0,050 ile arasında çok az fark vardır. Eğer örneklem sayısı artırırsa bu ilişki de anlamlı hale gelebilecek düzeydedir. (Tablo 10) (Tablo 11).

**Tablo 10:** Tele Çalışmaya İlişkin Tututma Yönelik Tek Örnek T Testi

	N	Ort.±SS	Test Değeri=3,5	
			T	p
TÇT	382	4,1±1,5	8,586	,000

**Tablo 11:** İş Yaşam Dengesi ve Alt Faktörlerine İlişkin Tek Örnek T Testi

	N	Ort.±SS	Test Değeri=3	
			T	p
İYD	382	2,6±,68	-11,130	,000
İYOSE	382	3,0±1,08	1,699	,090
YİOSE	382	2,3±1,03	-11,745	,000
İYOE	382	2,5±,98	-9,538	,000
YİOE	382	2,3±,93	-13,138	,000

Araştırma sonucunda, **H<sub>41</sub>**: Tele çalışanların yaş değişkenine göre iş yaşam dengesi seviyeleri farklılaşmaktadır, **H<sub>61</sub>**: Yaş değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır, **H<sub>71</sub>**:Yaş değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır, **H<sub>81</sub>**: Yaş değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır **hipotezleri kabul edilmiştir**. İş yaşam dengesi düzeyinde anlamlı çıkan analiz sonucuna göre ileri yaş grubu iş yaşam dengesini sağlama konusunda daha iyidir. Yani yaşı daha ileri olan çalışanların iş yaşam dengeleri genç olan bireylere göre daha iyi düzeydedir. **H<sub>31</sub>**: Tele çalışanların yaş değişkenine göre tele çalışmaya ilişkin tutumları farklılaşmaktadır ve **H<sub>51</sub>**: Yaş değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır **hipotezleri ise kabul edilmemiştir**. Yapılan analizler sonucunda anlamlı çıkan ilişkilerde farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak adına gruplar homojen dağıldığı için tüm çoklu karşılaştırmalarda tukey post hoc testi yapılmıştır. Yapılan



tukey testi kapsamında iş yaşam dengesi için 50+ yaş ve 18-25 yaş ile 26-35 yaş grupları arasında farklılık vardır. Farklılık 50+ yaş grubundan kaynaklanmaktadır. Yiose faktörü için, 18-25 yaş ve 26-35 ile 36-50 yaş grupları arasında farklılık vardır. Farklılığın kaynağı 18-25 yaş grubudur. İyoe ve yioe faktörleri için ise, 50+ yaş ve 26-35 yaş grupları arasında farklılık vardır. Farklılığın kaynağı 50+ yaş grubu olduğu sonucu ortaya çıkmıştır (Tablo 12)

**Tablo 12:** Yaş Değişkeni One Way Anova Testi

		N	Ort	Ss	Sig.
TÇT	18-25 yaş	36	4,2639	1,50943	,613
	26-35 yaş	146	4,3151	1,53804	
	36-50 yaş	161	4,0839	1,64244	
	50+ yaş	39	4,1154	1,51944	
İYD	18-25 yaş	36	2,8072	,73101	,013
	26-35 yaş	146	2,7055	,66391	
	36-50 yaş	161	2,5199	,66124	
	50+ yaş	39	2,4510	,73077	
İYOSE	18-25 yaş	36	3,2944	1,09491	,202
	26-35 yaş	146	3,1918	1,10644	
	36-50 yaş	161	2,9677	1,07863	
	50+ yaş	39	3,0667	,98658	
YİOSE	18-25 yaş	36	2,9491	1,15044	,001
	26-35 yaş	146	2,4247	1,04718	
	36-50 yaş	161	2,1998	,94535	
	50+ yaş	39	2,3889	1,09780	
İYOE	18-25 yaş	36	2,2870	,89851	,002
	26-35 yaş	146	2,7009	1,00018	
	36-50 yaş	161	2,5093	,97401	
	50+ yaş	39	2,0769	,93177	
YİOE	18-25 yaş	36	2,2315	1,12354	,009
	26-35 yaş	146	2,4612	,92248	
	36-50 yaş	161	2,4244	,92270	
	50+ yaş	39	1,9231	,75495	

Araştırma sonucuna göre; H<sub>32</sub>: Tele çalışanların cinsiyet değişkenine göre tele çalışmaya ilişkin tutumları farklılaşmaktadır, H<sub>42</sub>: Tele çalışanların cinsiyet değişkenine göre iş yaşam dengesi seviyeleri farklılaşmaktadır, H<sub>52</sub>: Cinsiyet değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır, H<sub>62</sub>: Cinsiyet değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır **hipotezleri kabul edilmemiştir**. Yani cinsiyetin tele

çalışmaya ilişkin tutumda ve iş yaşam dengesini sağlamada etkisi yoktur. **H72:** Cinsiyet değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır, **H82:** Cinsiyet değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır **hipotezleri ise kabul edilmiştir.** İyoe ve yioe için kadın grubu erkeklere göre daha fazla önemli olarak algılanmaktadır. (Tablo 13).

**Tablo 13: Cinsiyet Değişkeni Bağımsız Örneklem T Testi**

	Cinsiyet	N	Ort	Ss	Sig.
<b>TÇT</b>	Erkek	186	4,2957	1,57383	,213
	Kadın	196	4,0944	1,57627	
<b>İYD</b>	Erkek	186	2,5512	,66842	,097
	Kadın	196	2,6675	,69410	
<b>İYOSE</b>	Erkek	186	2,9935	1,07671	,077
	Kadın	196	3,1898	1,08580	
<b>YİOSE</b>	Erkek	186	2,4274	1,04736	,343
	Kadın	196	2,3265	1,03125	
<b>İYOE</b>	Erkek	186	2,4068	,93448	,033
	Kadın	196	2,6224	1,02908	
<b>YİOE</b>	Erkek	186	2,2061	,84395	,001
	Kadın	196	2,5238	,99800	

Araştırma sonucuna göre; **H33:** Tele çalışanların çalışılan kurum değişkenine göre tele çalışmaya ilişkin tutumları farklılaşmaktadır, **H63:**Çalışılan kurum değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır **hipotezleri kabul edilmiştir.** **H43:** Tele çalışanların çalışılan kurum değişkenine göre iş yaşam dengesi seviyeleri farklılaşmaktadır, **H53:**Çalışılan kurum değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır, **H73:**Çalışılan kurum değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır, **H83:**Çalışılan kurum değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır **hipotezleri ise kabul edilmemiştir** (Tablo 14). Yani çalışılan kurum, tele çalışmaya ilişkin tutumda belirleyici bir etkidir. Yapılan anova testi sonucunda anlamlı çıkan tele çalışmaya karşı tutum ve çalışılan kurum analizinde çıkan ortalamalara göre üniversite ve okul

harici kurumlarda çalışanlar tele çalışmaya daha olumlu bakmaktayken, okulda çalışan bireyler ise tele çalışmaya karşı en az olumlu tavrı sergileyen katılımlar olmuştur. İş yaşam dengesini sağlama konusunda ise çalışılan kurumun belirleyici bir etkisi yoktur. Yapılan analizler sonucunda anlamlı çıkan ilişkilerde farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak adına homojen dağılan gruplara tukey, homojen dağılmayan gruplara ise tamhane post hoc testi yapılmıştır. Yapılan tamhane testi kapsamında tele çalışmaya karşı tutum için okul kurumunda çalışanlar ve üniversitede çalışanlar ile diğer kurumlarda çalışanlar grupları arasında farklılık vardır. Farklılık okulda çalışanlar grubundan kaynaklanmaktadır. Yapılan tukey testi kapsamında iyose faktörü için diğer kurumlarda çalışanlar ve üniversitede çalışanlar ile okul kurumunda çalışanlar grupları arasında farklılık vardır. Farklılık diğer kurumlarda çalışanlar grubundan kaynaklanmaktadır sonucu ortaya çıkmıştır.

**Tablo 14:** Çalışılan Kurum Değişkeni One Way Anova Testi

		N	Ort.	Ss	Sig.
<b>TÇT</b>	üniversite	133	4,4737	1,38076	,000
	okul	157	3,6720	1,69815	
	diğer	92	4,6739	1,36968	
<b>İYD</b>	üniversite	133	2,5891	,66642	,135
	okul	157	2,5579	,71913	
	diğer	92	2,7327	,63525	
<b>İYOSE</b>	üniversite	133	2,8797	1,03950	,001
	okul	157	3,0701	1,11949	
	diğer	92	3,4457	1,00727	
<b>YIOSE</b>	üniversite	133	2,5226	1,05045	,051
	okul	157	2,2282	1,02207	
	diğer	92	2,4149	1,02844	
<b>İYOE</b>	üniversite	133	2,4887	,92619	,759
	okul	157	2,5032	1,01177	
	diğer	92	2,5833	1,04318	
<b>YIOE</b>	üniversite	133	2,3383	,86065	,693
	okul	157	2,4183	,97102	
	diğer	92	2,3297	,99510	

Araştırma sonucuna göre; **H34:** Tele çalışanların çalışma süresi değişkenine göre tele çalışmaya ilişkin tutumları farklılaşmaktadır, **H44:** Tele çalışanların çalışma süresi değişkenine göre iş yaşam dengesi seviyeleri farklılaşmaktadır, **H54:**Çalışma süresi değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır, **H64:**Çalışma süresi değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır, **H74:**Çalışma süresi değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır, **H84:**Çalışma süresi değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır **hipotezleri kabul edilmiştir** (Tablo 15). Sonuçlar incelendiğinde daha uzun süre çalışma süresine sahip olan çalışanlar tele çalışmayı, daha az çalışma süresine sahip olan çalışanlara göre daha az desteklemektedir. İş yaşam dengesi konusunda ise daha fazla çalışma süresi olan çalışanlar daha iyi bir iş yaşam dengesine sahiptir. Yapılan analizler sonucunda anlamlı çıkan ilişkilerde farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak adına homojen dağılan gruplara tukey, homojen dağılmayan gruplara ise tamhane post hoc testi yapılmıştır. Yapılan tukey testi kapsamında tele çalışmaya karşı tutum ve iyose faktörü için 16+ yıl çalışma süresi olanlar ve 1-3 yıl çalışma süresi olan gruplar arasında farklılık vardır. Farklılık 16+ yıl çalışma süresi olanlar grubundan kaynaklanmaktadır. Yine yapılan tukey testi kapsamında iyoe ve yioe faktörleri için 16+ yıl çalışma süresi olanlar ve 4-8 yıl çalışma süresi olan gruplar arasında farklılık vardır. Farklılık 16+ yıl çalışma süresi olanlar grubundan kaynaklanmaktadır. İş yaşam dengesi için yapılan tukey testi kapsamında ise 16+ yıl çalışma süresi olanlar ve 1-3 yıl ve 4-8 yıl çalışma süresi olan gruplar arasında farklılık vardır. Farklılık yine 16+ yıl çalışma süresi olanlar grubundan kaynaklanmaktadır. Son olarak homojen dağılmayan gruplar için yapılan tamhane testi kapsamında iyose faktörü için 16+ yıl çalışma süresi olanlar ve 1-3 yıl ve 4-8 yıl çalışma süresi olan gruplar arasında farklılık vardır. Son olarak burda da farklılık 16+ yıl çalışma süresi olanlar grubundan kaynaklanmaktadır.

*Tablo 15: Çalışma Süresi Değişkeni One Way Anova Testi*

		N	Ort.	Ss	Sig.
TÇT	1-3 yıl	92	4,6250	1,36403	,002
	4-8 yıl	98	4,2449	1,58642	
	9-16 yıl	75	4,2133	1,58364	
	16+ yıl	117	3,7949	1,63890	
İYD	1-3 yıl	92	2,7890	,64374	,000
	4-8 yıl	98	2,6915	,69637	
	9-16 yıl	75	2,6078	,62203	
	16+ yıl	117	2,4052	,69484	
İYOSE	1-3 yıl	92	3,3826	1,04940	,033
	4-8 yıl	98	3,0143	1,15169	
	9-16 yıl	75	3,0293	1,01805	
	16+ yıl	117	2,9761	1,06776	
YİOSE	1-3 yıl	92	2,7210	1,14384	,000
	4-8 yıl	98	2,4762	,99627	
	9-16 yıl	75	2,3089	,89363	
	16+ yıl	117	2,0627	,98740	
İYOE	1-3 yıl	92	2,4275	,91029	,014
	4-8 yıl	98	2,7347	,99594	
	9-16 yıl	75	2,6311	,90970	
	16+ yıl	117	2,3333	1,05591	
YİOE	1-3 yıl	92	2,2971	,93430	,041
	4-8 yıl	98	2,5408	,97801	
	9-16 yıl	75	2,4800	,84406	
	16+ yıl	117	2,2108	,94443	

Araştırma sonucuna göre; **H<sub>35</sub>**: Tele çalışanların eğitim düzeyi değişkenine göre tele çalışmaya ilişkin tutumları farklılaşmaktadır, **H<sub>45</sub>**: Tele çalışanların eğitim düzeyi değişkenine göre iş yaşam dengesine yönelik algıları farklılaşmaktadır, **H<sub>55</sub>**: Eğitim düzeyi değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır, **H<sub>65</sub>**: Eğitim düzeyi değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumsuz etkisi açısından farklılık bulunmaktadır, **H<sub>85</sub>**: Eğitim düzeyi değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak yaşamın işe olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır **hipotezleri kabul edilmiştir**. **H<sub>75</sub>**: Eğitim düzeyi değişkeni bağlamında tele çalışanların iş yaşam dengesi faktörü olarak işin yaşama olumlu etkisi açısından farklılık bulunmaktadır **hipotezi ise kabul edilmemiştir** (Tablo 16). Sonuçlara göre yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim seviyesi olan çalışanlar diğer çalışanlara göre tele çalışmaya daha olumlu bakmaktadır. Bunun yanı sıra sonuçlara bakıldığında yine yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim seviyesi olan çalışanların daha iyi bir iş yaşam dengesine sahip

oldukları da görülmektedir. Yapılan analizler sonucunda anlamlı çıkan ilişkilerde farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını anlamak adına gruplar homojen dağılmadığı için tüm çoklu karşılaştırmalarda tamhane post hoc testi yapılmıştır. Yapılan tamhane testi kapsamında tele çalışmaya karşı tutum için lisans seviyesinde eğitime sahip olanlar ve yüksek lisans/ doktora seviyesinde eğitime sahip olan gruplar arasında farklılık vardır. Farklılık lisans seviyesinde eğitime sahip olanlar grubundan kaynaklanmaktadır. Anlamlı çıkan diğer ilişkiler için yapılan testler kapsamında ise iş yaşam dengesi, iyose, yiose ve yioe faktörleri için önlisans/lise/ilkokul eğitim seviyesinde eğitime sahip olanlar ve lisans seviyesinde eğitime sahip olanlar ile yüksek lisans/ doktora seviyesinde eğitime sahip olan gruplar arasında farklılık vardır. Farklılık önlisans/lise/ilkokul eğitim seviyesinde eğitime sahip olanlar grubundan kaynaklanmaktadır.

**Tablo 16: Eğitim Düzeyi Değişkeni One Way Anova Testi**

		N	Ort.	Ss	Sig
TÇT	ilk orta öğrenim,lise,önlisans	33	4,3636	1,50661	,029
	Lisans	170	3,9529	1,70211	
	Yüksek Lisans-Doktora	179	4,3883	1,43544	
İYD	ilk orta öğrenim,lise,önlisans	33	2,9608	,66773	,002
	Lisans	170	2,6433	,71545	
	Yüksek Lisans-Doktora	179	2,5156	,63278	
İYOSE	ilk orta öğrenim,lise,önlisans	33	3,6121	1,01358	,001
	Lisans	170	3,1800	1,11082	
	Yüksek Lisans-Doktora	179	2,9173	1,03570	
YİOSE	ilk orta öğrenim,lise,önlisans	33	3,2778	1,24629	,000
	Lisans	170	2,3333	1,02082	
	Yüksek Lisans-Doktora	179	2,2495	,93456	
İYOE	ilk orta öğrenim,lise,önlisans	33	2,3636	,94046	,503
	Lisans	170	2,5706	1,02976	
	Yüksek Lisans-Doktora	179	2,4953	,95880	
YİOE	ilk orta öğrenim,lise,önlisans	33	1,8384	,75976	,003
	Lisans	170	2,4412	,98483	
	Yüksek Lisans-Doktora	179	2,3985	,89602	

Araştırma sonucuna göre **H<sub>9</sub>**: “Tele çalışmaya karşı tutum” ile “iş yaşam dengesi” değişkenleri arasında doğrusal bir birlikte değişim vardır” hipotezi kabul edilmiştir (Tablo 17).

**Tablo 17: TÇT ve İYD Arasında Korelasyon Analizi**

		İYD
TÇT	R	,234**
	P	,000
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		

Araştırma sonucuna göre;  $H_{(10)}$ : “Tele çalışmaya ilişkin tutum” ile “iş yaşam dengesi faktörleri” arasında pozitif yönde doğrusal bir birlikte değişim bulunmaktadır hipotezi, **işin yaşama olumsuz etkisi (iyose) ve yaşamın işe olumsuz etkisi (yiose) bağlamında kabul edilirken diğer faktörler bağlamında kabul edilmemiştir** (Tablo 18). Sonuçlara göre tele çalışmaya ilişkin tutum daha çok işin ve özel hayatın birbirine olumsuz etkileriyle anlamlı bir ilişki içindedir.

**Tablo 18: TÇT ve İYD Faktörleri Arasında Korelasyon Analizi**

		İYOSE	YIOSE	İYOE	YIOE
TÇT	r	,189**	,300**	-,013	-,047
	p	,000	,000	,400	,180
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

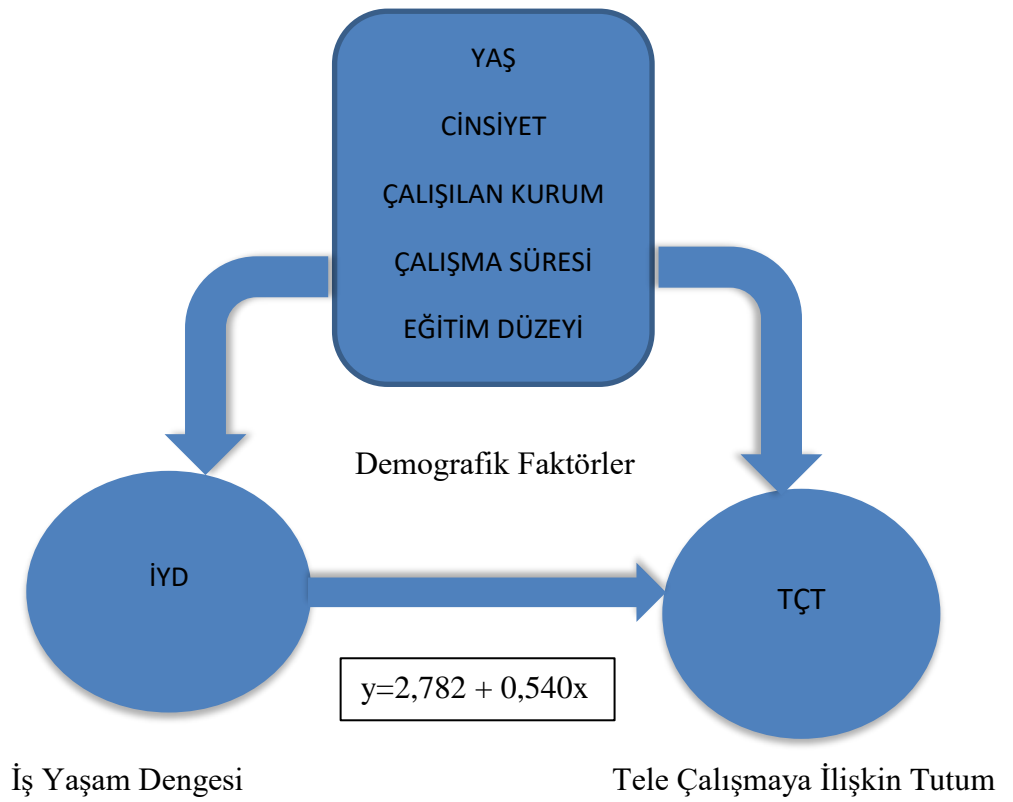
Araştırma sonucuna göre;  $H_{(11)}$ :**İş yaşam dengesi, tele çalışmaya ilişkin tutum üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir açıklayıcı güce sahiptir hipotezi kabul edilmiştir.** Analiz sonucu oluşan regresyon formülüne göre iş yaşam dengesi, tele çalışmaya ilişkin tutumu anlamlı bir şekilde pozitif yönde etkilemektedir ( $\beta=,540$   $s=,000$ ).  $y=a + bx$  doğrusal regresyon formülüne göre ikili arasındaki denklem ( $y = tçt$ ,  $x= iyd$  olmak üzere)  $y=2,782 + 0,540x$  şeklinde olmaktadır. Yani tele çalışma modeliyle çalışan çalışanların iş yaşam dengesindeki değişim tele çalışmaya ilişkin tutumlarını etkilemektedir. İş yaşam dengesi sağlamakta zorlanan çalışanların tele çalışmaya ilişkin tutumları, olumlu yönde artmaktadır. Yani iş yaşam dengesindeki bir birimlik azalış tele çalışmaya ilişkin tutumda ,540 oranında düşük düzeyde artışa neden olmaktadır(Tablo 19).

**Tablo 19:** İş Yaşam Dengesi Tele Çalışma Üzerine Etkisi Basit Regresyon Analizi

	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>p</b>
<b>İYD</b>	,052	22,064	2,782	,540	,000

Bağımlı değişken: TÇT

Analizler yardımıyla ulaşılan sonuçlar neticesinde araştırmanın nihai modeli ve sonuç formülü Şekil 3'teki gibi olmuştur.



**Şekil 3:** Nihai Araştırma Modeli



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Olağan dışı süreçler olarak ifade edebileceğimiz salgın hastalık süreçleri, dünya genelinde insan sağlığını, iletişimi ve ekonomik refah düzeyini ciddi anlamda etkileyen, öngörülemeyen ve tekrarlayan olaylar olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Bu öngörülemez olaylardan biri de Aralık 2019 tarihinden bu yana tüm dünyayı etkisi altına alan covid-19 salgınıdır. Salgın sürecinin birçok alanda olumsuz yansımalarına şahit olunurken, insan davranışlarını, alışkanlıklarını, iletişimlerini, beklenti ve önceliklerini de değiştirdiği açık bir biçimde gözlenebilmektedir. Bunlarla birlikte toplumsal hayata geçildiğinden beri gelişen ve günümüzde de önemini koruyan çalışma hayatı, işyeri koşulları, iş yapma biçimleri, tarzları, yöntemleri ve iş başında kullanılan araç ve gereçler de bu süreçten kaçınılmaz bir biçimde etkilenmiş ve etkilenmeye devam etmektedir.

Covid-19 salgını ile ilgili belirsizliğin sürdüğü günümüz dünyasında hükümetler ve örgütler, salgınla mücadele kapsamında kontrollü sosyal hayat ve uzaktan çalışma modellerini benimsemiş ve çalışanların performanslarını koruma noktasında birtakım kriz planları hazırlayarak, farklı düzenlemelere giderek, çeşitli önlemler almışlardır.

Bu çalışmada; pandemi döneminden sonra hükümetlerin aldığı kararlar neticesinde alışık oldukları çalışma düzeninden ayrılarak pandemi tedbirlerine uyum sağlayabilmek adına tele çalışma yöntemine geçen çalışanların, tele çalışmaya karşı tutumları, iş yaşam dengeleri ve bu ikisi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu ana çerçevede haricinde çalışanların bu iki durumunun demografik bazı özelliklerinden etkilenip etkilenmedikleri konusu da araştırma konusuna dahil edilmiştir. Araştırma bulgularına göre çalışmaya katılan çalışanların, tele çalışmaya karşı bakış açıları olumludur ve gelecekte olası bir kalıcı tele çalışma modeline geçme durumuna sıcak bakmaktadırlar. Bunun yanı sıra çalışanların iş yaşam dengesini sağlama konusunda da genel olarak ortalamanın üzerinde iyi bir seviyede oldukları ortaya çıkmıştır. Bu

durumda aralarında anlamlı bir birlikte değişim söz konusudur ve bunda tele çalışmaya ilişkin tutumun da etkili olduğu söylenebilir.

Yapılan analizler kapsamında demografik faktörlerin bir farklılığa neden olup olmadığına bakıldığında, yaş değişkeni açısından iş yaşam dengesine bakıldığında genç olmayan bireylerin iş yaşam dengelerini sağlamada daha iyi oldukları ortaya çıkmıştır. Katılımcılardan yaş olarak en ileri olanları, iş yaşam dengesi bakımından en iyi konumda olan grup olmuştur. Bu sonuç literatürde rastlanan bazı sonuçlarla farklılık göstermektedir. Yapılan bir çalışmada 26-35 yaş aralığında olan katılımcıların 46 yaş ve üstü yaş aralığında olan katılımcılara göre iş yaşam dengesinin daha iyi olduğu sonucundan bahsedilmiştir. (Pekdemir ve Sazkaya, 2014:328). Öte yandan tele çalışmaya ilişkin tutum ile yaş değişkeni arasında ise anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Analizler sonucunda elde edilen ilginç sonuçlardan biri, tele çalışmaya ilişkin tutumda ve iş yaşam dengesini sağlamada cinsiyet değişkenine göre bir farklılık bulunmadığıdır. Bu sonuç, literatürde Lim ve Teo (2000) tarafından yapılan bir çalışmanın sonucu ile örtüşmektedir (Lim ve Teo, 2000:578). Yani sonuçlara göre kadın ve erkekler arasında tele çalışmaya ilişkin tutum da, iş yaşam dengesi de benzer seviyelerdedir.

Katılımcıların çalıştıkları kurumların, tele çalışmaya ilişkin tutumları farklılaştırdığı, ancak iş yaşam dengesi konusunda anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Üniversite ve okul haricinde banka, özel sektör ve diğer kamu kuruluşlarında çalışıp tele çalışmayı deneyimleyen çalışanların diğer iki gruba göre tele çalışmayı daha olumlu karşıladıkları ortaya çıkmıştır. Bu durumda tele çalışma uygulamasının bireylerin önceki çalışma metotlarından farkı ve tele çalışmanın uygulama şeklinin yanı sıra, tele çalışmanın her gruba göre değişebilen avantaj ve dezavantajları olmasının da etkili olabileceği düşünülmektedir. Tele çalışmayı en olumsuz karşılayan grup okullarda çalışan katılımcılar olmuştur.

Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre çalışanların çalışma sürelerine göre elde edilen sonuçlarda, yaşlarına göre yapılan analizlerde elde edilen sonuçlar birbiriyle benzerlik göstermektedir. Çalışma süresi fazla olan çalışanlar tele çalışmaya karşı daha olumsuz bakarken, iş yaşam dengesini sağlama konusunda da çalışma süresi daha az olan çalışanlara göre daha iyi durumdadırlar. Çalışma süresi daha fazla olan dolayısıyla yaş olarak daha büyük olan çalışanların, yaşam

tecrübeleriyle daha iyi bir iş yaşam dengesi sağlamış olabilecekleri düşünülmektedir. Bu konuda itici bir güç olan çalışma süresi faktörü yani tecrübe seviyesi, tele çalışmaya ilişkin tutumda ise tam tersi bir etkiye neden olmuştur. Çalışma süresi uzun olan katılımcıların tele çalışma modeline daha olumsuz bakmalarının nedeni, daha fazla deneyim ile mevcut çalışma metotlarını daha uzun süredir uyguluyor olmaları ve bu yöntemi bırakarak yeni bir çalışma metoduna geçmelerinin kendilerini daha fazla zorluyor olması olabilir.

Araştırmamızdan elde edilen sonuçlara göre demografik faktörlerden eğitim seviyesi değişkeni açısından bir farklılaşma bulgulanmıştır. Buna göre, yüksek lisans ve doktora düzeyinde eğitim seviyesine sahip olan çalışanların hem tele çalışmaya karşı daha olumlu tutuma sahip oldukları hem de daha iyi bir iş yaşam dengesi sağladıkları sonucu ortaya çıkmıştır.

Yapılan analizlerde, çalışmanın ana konusu olan tele çalışmaya ilişkin tutum ile iş yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda tele çalışma modeli getirdiği yeniliklerle çalışma hayatını yeniden dizayn ederken ve alışılmadık çalışma metotlarının uygulanmasını sağlarken, iş yaşam dengesine olan yansımalarının da, tele çalışma yönteminin kendisine olan tutumu etkilediği sonucu araştırmamızın vardığı sonuçlardan bir diğeridir. Yani tele çalışma sonucunda özellikle iş hayatı ile özel hayatların birbirine olan olumsuz etkilerinden şikâyetçi olanlar; tele çalışma yönteminin kendilerine sağladığı imkânlar neticesinde daha iyi bir iş yaşam dengesini sağladıklarını düşünmüşler ve tele çalışma yöntemine karşı olumlu bir tavır sergilemişlerdir. Bu sonuçlar, Tomohiro'nun Japonya'da yaptığı çalışmayla neredeyse aynı, Uysal ve Yılmaz'ın ülkemizde akademisyenler üzerine yaptığı araştırma sonucuyla benzerdir (Tomohiro, 2021: 31; Uysal ve Yılmaz, 2020: 35).

Gelişen bilgi iletişim teknolojileri imkânlarıyla beraber gelecekte kullanım alanının daha da artacağı düşünülen tele çalışma metodunun, çalışanların iş yaşam dengesiyle arasında var olan anlamlı ilişkiyle beraber daha hızlı yaygınlaşması muhtemeldir. Söz konusu geçiş sürecinin, bilgi iletişim teknolojilerine daha çok hâkim olan ve eski çalışma metotlarıyla daha zayıf bağları olan genç yaştaki bireylerin iş yaşamındaki oranının artmasıyla beraber beklenenden daha kolay ve

daha hızlı bir şekilde gerçekleşebileceği yine araştırma sonucunda elde edilen verilerin desteklediği düşünceler arasındadır.

Tele çalışma metodu, beklenildiği gibi gelecekte pandemi benzeri olağandışı süreçler ile değil de, işletmelerin ve kurumların kendi iradeleriyle ve çalışanların talepleri de göz önüne alınarak daha sistematik, planlı, organize şekilde düzenlendiğinde daha iyi sonuçlar verecektir. İş yaşam dengesine olan pozitif etkileri düşünüldüğünde, iş yaşam dengesi de çalışan performansını artıran bir unsur olduğu için, gelecekte tele çalışma metodunun işletmeler açısından daha cazip bir metod haline gelmesi beklenen bir durumdur.

Son olarak; tele çalışma modelinin işletmeler açısından uygulamadaki avantaj ve dezavantajları veya tele çalışmanın performansa, verimliliğe, etkinliğe etkisi çalışılması önerilen konu başlıkları olarak değerlendirilebilir.

## KAYNAKÇA

- Abodunrin, O.**, Oloye, G., & Adesola, B. (2020). Coronavirus Pandemic And Its Implication On Global Economy. *International Journal Of Arts, Languages And Business Studies*, 4, 13-23.
- Adigüzel, M.** (2020). Covid-19 Pandemisinin Türkiye Ekonomisine Etkilerinin Makroekonomik Analizi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 191-221.
- Akca, M. & Küçüköğlü, M. T.** Covid-19 Ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. *Journal of International Management Educational and Economics Perspectives*, 8(1), 71-81.
- Aksoy, B.** (2012). Bilgi Teknolojileri ve Yeni Çalışma İlişkileri. *Ege Academic Review*, 12(3), 401-414.
- Alkan Meşhur, F. H.** (2007). Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar. *Akademik Bilişim*, 7(09), 265-272.
- Altig, D.,** Baker, S., Barrero, J. M., Bloom, N., Bunn, P., Chen, S., ... & Thwaites, G. (2020). Economic Uncertainty Before And During The COVID-19 Pandemic. *Journal of Public Economics*, 191, 104274.
- Apaydın, Ç.** (2011). Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi İle İş-Yaşam Dengesi Ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki. *Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.*
- Aslan, R.** (2020). Tarihten Günümüze Epidemiler, Pandemiler Ve Covid-19. *Ayrıntı Dergisi*, 8(85), 36-41.
- Aydıntan, B., & Kördeve, M. K.** (2016). Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 27-48.
- Bajzikova, L.,** Sajgalikova, H., Wojcak, E., & Polakova, M. (2016). How Far Is Contract And Employee Telework Implemented In Smes And Large Enterprises?(Case of Slovakia). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 235, 420-426.
- Balcı, Y. & Çetin, G.** (2020). Covid-19 Pandemisinin Türkiye Ekonomisinde İstihdam Ve Çalışma Hayatı Üzerindeki Etkileri: Sorunlar Ve Çözüm Önerileri.

- Baral, R. & Bhargava, S. (2010).** Work-Family Enrichment As A Mediator Between Organizational Interventions For Work-Life Balance And Job Outcomes. *Journal Of Managerial Psychology*, 274-300.
- Barua, S. (2020).** Understanding Coronanomics: The Economic Implications Of The Coronavirus (COVID-19) Pandemic. *Available at SSRN 3566477*.
- Baruch, Y. (2001).** The Status Of Research On Teleworking And An Agenda For Future Research. *International Journal Of Management Reviews*, 3(2), 113-129.
- Bayrak, A. G. S. (2015).** Bir İskandinav Refah Devleti Modeli Olarak İsveç'te Esnek Çalışmanın Genel Görünümü. *Calisma Dünyasi Dergisi*, 3(1). 32-54
- Bayramoğlu, G. (2018).** İş/Aile Sınırı Teorisi Bağlamında Kadın Akademisyenlerin İş/Yaşam Dengesinin Sağlanmasına Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1722-1744.
- Baysal, U. (2014).** Türk Ve Alman Hukukunda Çağrı Üzerine Çalışma. *TÜHİS İş Hukuku Ve İktisat Dergisi*, C, 24, S1-2.
- BBC, Roubini: Dünya 10 Yıl Sürecek Bir Ekonomik Depresyon Dönemine Girdi,** <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-52792685> Erişim Tarihi: 15.12.2021
- BBC, Koronavirüs Uyarısı Sonrası Susturulmak İstenen Çinli Doktor Li Venliang Hayatını Kaybetti,** <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-51370050> Erişim Tarihi: 15.12.2021
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020).** Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662. 1-18
- Beybur, M., & Çetinkaya, M. (2020).** Covid-19 Pandemisinin Türkiye'de Dijital Bankacılık Ürün Ve Hizmetlerinin Kullanımı Üzerindeki Etkisi. *Uluslararası Batı Karadeniz Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4(2), 148-163.
- Bird, J. (2006).** Work Life Balance: Doing It Right And Avoiding The Pitfalls. *Employment Relations Today*, 33(3), 21-30.
- Bojovic, D., Benavides, J., & Soret, A. (2020).** What We Can Learn From Birdsong: Mainstreaming Teleworking In A Post-Pandemic World. *Earth System Governance*, 5, 100074. 1-5
- Boland, B., De Smet, A., Palter, R., & Sanghvi, A. (2020).** Reimagining The Office And Work Life After COVID-19.1-5

- Bolat, T.**, Seymen, O. A., & Bolat, O. İ. (2006). Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları Ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 1-30.
- Bozkurt, Y.**, Zeybek, Z., & Aşkın, R. (2020). Covid-19 Pandemisi: Psikolojik Etkileri Ve Terapötik Müdahaleler. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(37), 304-318.
- Budak, F.**, & Korkmaz, Ş. (2020). COVID-19 Pandemi Sürecine Yönelik Genel Bir Değerlendirme: Türkiye örneği. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 62-79.
- Byrne, U.** (2005). Work-Life Balance: Why Are We Talking About It At All?. *Business Information Review*, 22(1), 53-59.
- Chandra, V.** (2012). Work–Life Balance: Eastern And Western Perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(5), 1040-1056.
- Cheng, V. C.**, Lau, S. K., Woo, P. C., & Yuen, K. Y. (2007). Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus As An Agent Of Emerging And Reemerging Infection. *Clinical Microbiology Reviews*, 20(4), 660-694.
- Chiru, C.** (2017). Teleworking: Evolution And Trends In Usa, Eu And Romania. *Economics, Management & Financial Markets*, 12(2).222-229
- CIPD** (2020). Flexible Working Essentials In The Covid-19 Context. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/fundamentals/relations/flexible-working/essentials-coronavirus-context>. Erişim Tarihi: 20/07/2021.
- Clark, S. C.** (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory Of Work/Family Balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Coşkun, N.** (2004). Elektronik Ticaretin Gelişiminde Temel Dinamikler Ve Gelişimi Önündeki Engeller. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(2), 243-258.
- Crompton, R.**, & Lyonette, C. (2006). Work-life ‘balance’in Europe. *Acta sociologica*, 49(4), 379-393.
- Çelenk, H.**, & Atmaca, M. (2010). Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine Ve Rekabet Gücüne Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 183-202.

- Çelik, N.** (2020). Bir Virüsün Öğrettikleri: Covid-19 Sonrası Yönetim, Ekonomi ve Toplumun Analizi. M. Polat ve M. Aslantaş (Ed.). Belirsizliklerin Dünya Ekonomisine Yönelik Yansımaları: Covid-19 Salgını Öncesi ve Sonrası Dünya Ekonomisi (315-331). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Çelik, S.** (2007). Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller. *Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Uzmanlık Tezi.*
- Delecta, P.** (2011). Work Life Balance. *International Journal of Current Research*, 3(4), 186-189.
- Demir, F., & Gerşil, G.** (2008). Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (16), 68-89.
- Demircan, K.** (2015). Cihan Harbini Bitiren İspanyol Gribi. *Bilim Ve Teknik Dergisi* 2015 Eylül Sayısı (80-86)
- Desrochers, S., & Sargent, L. D.** (2004). Boundary/Border Theory And Work-Family Integration1. *Organization Management Journal*, 1(1), 40-48.
- Doğaner, M. & Özmutaf, N.M.** (2020). *Perceptions Of Bank Employees About Communication In The Framework Of Remote Work During The Pandemy: A Research In Izmir.* The Journal of Social Sciences. Yıl: 7, Sayı: 48, Ekim 2020, s. 270-288
- Doğrul, B. Ş., & Tekeli, S.** (2010). İş-Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-18.
- DSÖ,** Pandemi Aşamaları Hakkında, <https://www.euro.who.int/en/health-topics/communicable-diseases/influenza/data-and-statistics/pandemic-influenza/about-pandemic-phases> Erişim Tarihi: 15.12.2021
- Duck, J. D.** (1999). Changing Management. *MESS: Harvard Business Review*.
- Duran, M. S. & Acar, M.** (2020). Bir Virüsün Dünyaya Ettikleri: Covid-19 Pandemisinin Makroekonomik Etkileri. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 10(1), 54-67
- Edwards, J. R. & Rothbard, N. P.** (2000). Mechanisms Linking Work And Family: Clarifying The Relationship Between Work And Family Constructs. *Academy of management review*, 25(1), 178-199.



- Ekinci, H. & Sabancı, A.** (2021). İş-Yaşam Dengesi Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(1), 151-163.
- Ener, M. & Demircan, E.** (2006). New Government Perspective In Globalization Process And Turkey. *Yönetim Bilimleri Dergisi*; Yıl: 2006 Cilt: 4 Sayı: 2. 198-218
- Eurofound**, Avrupa Birliği'nde Tele Çalışma, "Avrupa Birliği'nde Tele Çalışma Yönetici Özeti", 2009
- Eurofound** ve ILO Ortak Rapor, Working Anytime, Anywhere: The Effects On The World Of Work, 2017
- Euronews**, Çin Ekonomisinden Rekor Büyüme Oranı: 2021'in İlk Çeyreğinde Yıllık Bazda Yüzde 18,3, <https://tr.euronews.com/2021/04/16/cin-ekonomisi-2021-in-ilk-ceyreginde-y-ll-k-bazda-yuzde-18-3-buyudu> Erişim Tarihi: 15.12.2021
- Felstead, A., Jewson, N., Phizacklea, A., & Walters, S.** (2002). Opportunities To Work At Home In The Context Of Work-Life Balance. *Human Resource Management Journal*, 12(1), 54-76.
- Fisher, G. G., Bulger, C. A., & Smith, C. S.** (2009). Beyond Work And Family: A Measure Of Work/Nonwork İnterference And Enhancement. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441-456
- Fleetwood, S.** (2007). Why Work–Life Balance Now?. *The International Journal Of Human Resource Management*, 18(3), 387-400.
- Golden, L., & Jorgensen, H.** (2002). Time After Time. *Mandatory Overtime in the US Economy*. Washington, DC: Economic Policy Institute.1-18
- Golden, T. D., Veiga, J. F., & Dino, R. N.** (2008). The İmpact Of Professional İsolation On Teleworker Job Performance And Turnover İntentions: Does Time Spent Teleworking, İnteracting Face-To-Face, Or Having Access To Communication-Enhancing Technology Matter?. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412-1421
- Görmüş, A.** (2020). Kovid-19 Pandemisi Döneminde Sosyal Mesafeli Çalışma Biçimi: Tele-çalışma. *Electronic Turkish Studies*, 15(4).481-496
- Grandey, A. A., & Cropanzano, R.** (1999). The Conservation Of Resources Model Applied To Work–Family Conflict And Strain. *Journal Of Vocational Behavior*, 54(2), 350-370.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J.** (1985). Sources Of Conflict Between Work And Family Roles. *Academy Of Management Review*, 10(1), 76-88.

- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N.** (2006). When Work And Family Are Allies: A Theory Of Work-Family Enrichment. *Academy Of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Greenhaus, J. H., & Singh, R.** (2003). Work-Family Linkages, A Sloan Work And Family Encyclopedia Entry. *Chestnut Hill, MA: Boston College*.
- Gregory, A., & Milner, S. E.** (2009). Work-Life Balance: A Matter Of Choice?. *Gender, Work and Organization*, 16(1), 1-13.
- Grzywacz, J. G.** (2000). Work-Family Spillover And Health During Midlife: Is Managing Conflict Everything?. *American Journal of Health Promotion*, 14(4), 236-243.
- Guest, D.** (2002). Human Resource Management, Corporate Performance And Employee Wellbeing: Building The Worker Into HRM. *The Journal Of Industrial Relations*, 44(3), 335-358
- Guest, D.** (2002). Perspectives On The Study Of Work-Life Balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279.
- Gupta, M., Abdelmaksoud, A., Jafferany, M., Lotti, T., Sadoughifar, R., & Goldust, M.** (2020). COVID-19 And Economy. *Dermatologic Therapy*, 33(4), e13329-e13329.
- Gümüşgöl, O., & Aydoğan, R.** (2020). Yeni Tip Koronavirüs-Covid 19 Kaynaklı Evde Geçirilen Boş Zamanların Ev İçi Rekreatif Oyunlar İle Değerlendirilmesi. *Spor Eğitim Dergisi*, 4(1), 107-114.
- Güneş, E.** (2012). Günümüz Uluslararası Siyasal Sistemin Yapısı Ve Güç Dağılımı. *Akdeniz İİBF Dergisi*, 12(23), 78-101.
- Hale, T., Petherick, A., Phillips, T., & Webster, S.** (2020). Variation İn Government Responses To COVID-19. *Blavatnik School Of Government Working Paper*, 31, 2020-11.
- ILO, What Is Shift Work?**, 2004, [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/--protrav/--travail/documents/publication/wcms\\_170713.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/--protrav/--travail/documents/publication/wcms_170713.pdf) , Erişim Tarihi :15.12.2021
- Kalliath, T., & Brough, P.** (2008). Work–Life Balance: A Review Of The Meaning Of The Balance Construct. *Journal of management & organization*, 14(3), 323-327.
- Kandemir, M.** (2014). Evde Çalışma Ve 6098 Sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun Evde Hizmet Sözleşmesine İlişkin Hükümleri. *Journal of Istanbul University Law Faculty*, 72(2), 143-166.

- Kapız, S.** (2002). İş-Aile Yaşamı Dengesi Ve Dengeye Yönelik Yeni Bir Yaklaşım: Sınır Teorisi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:4 Sayı:3.139-153
- Kara, E.** (2020). COVID-19 Pandemisi: İşgücü Üzerindeki Etkileri Ve İstihdam Tedbirleri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5), 269-282.
- Karakoyun, F.** (2016). Home Ofis-Evden Çalışma-Yöntemi Ve Vergi Hukukundaki Düzenlemeler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 141-162.
- Karataş, Z.** (2020). COVID-19 Pandemisinin Toplumsal Etkileri, Değişim Ve Güçlenme. *Türkiye Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 3-17.
- Kaya, M. & Aydemir, C.** (2011). Küreselleşmenin Tarihsel Gelişimi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 14-36.
- Kaushik, A., & Nair, M.** (2020) Work Life Balance: A Holistic Review of Theoretical And Contemporary Concepts. Tathapi ISSN: 2320-0693 (UGC Care Listed Journal) Vol-19 Issue-2-February 2020.389-396
- Kıcır, B.** (2015). Evden Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çevirmenler Üzerinde Bir Araştırma. T. C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı Sosyal Politika Doktora Programı, Doktora Tezi
- Koçak, O., & Ersin, K. A. V. İ.** (2011, February). Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 59, pp. 69-88).
- Korkmaz, O., & Erdoğan, E.** (2014). İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi. *Ege Academic Review*, 14(4).541-557
- Kotera, Y., Green, P., & Sheffield, D.** (2020). Work-Life Balance Of UK Construction Workers: Relationship With Mental Health. *Construction Management And Economics*, 38(3), 291-303.
- Lavassani, K. M., & Movahedi, B.** (2014). Developments In Theories And Measures Of Work-Family Relationships: From Conflict To Balance. *Contemporary Research on Organization Management and Administration*, 2(1), 6-19.
- Lim, V. K., & Teo, T. S.** (2000). To Work Or Not To Work At Home-An Empirical Investigation Of Factors Affecting Attitudes Towards Teleworking. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 15 No. 6, 2000. 560-586
- Lister, K., & Harnish, T.** (2019). Telework And Its Effects In The United States. In *Telework In The 21st Century*. Edward Elgar Publishing.128-169

- Lockwood, N. R.** (2003). Work/Life Balance. *Challenges and Solutions, SHRM Research, USA*, 2-10.
- Loia, F., & Adinolfi, P.** (2021). Teleworking as an Eco-Innovation for Sustainable Development: Assessing Collective Perceptions during COVID-19. *Sustainability*, 13(9), 4823. 1-16
- López-Igual, P., & Rodríguez-Modroño, P.** (2020). Who Is Teleworking And Where From? Exploring The Main Determinants Of Telework In Europe. *Sustainability*, 12(21), 8797.1-15
- Macit, M. S.** (2020). Covid-19 Salgını Sonrası Yetişkin Bireylerin Beslenme Alışkanlıklarındaki Değişikliklerin Değerlendirilmesi. *Mersin Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 13(3), 277-288
- Maruyama, T., Hopkinson, P. G., & James, P. W.** (2009). A Multivariate Analysis Of Work–Life Balance Outcomes From A Large Scale Telework Programme. *New Technology, Work and Employment*, 24(1), 76-88.
- Maxwell, G., Rankine, L., Bell, S., & MacVicar, A.** (2007). The Incidence And Impact Of Flexible Working Arrangements In Smaller Businesses. *Employee Relations*. Vol. 29 No. 2, 2007.138-161
- McDonald, P., Brown, K., & Bradley, L.** (2005). Explanations For The Provision Utilisation Gap In Work-Life Policy. *Women In Management Review*. Vol. 20 No. 1, 2005.37-55
- McKibbin, W. J., & Fernando, R.** (2020). The Global Macroeconomic Impacts of COVID19: Seven Scenarios. Centre for Applied Macroeconomic Analysis. *Asian Economic Papers*, 1-55..
- Meşhur, H. F. A.** (2010). Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 1-24.
- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P.** (2010). Comparing Telework Locations And Traditional Work Arrangements: Differences In Work-Life Balance Support, Job Satisfaction, And Inclusion. *Journal of Managerial Psychology*. Vol. 25 No. 6, 2010.578-595

- Morris, M. L., & Madsen, S. R.** (2007). Advancing Work—Life İntegration İn İndividuals, Organizations, And Communities. *Advances İn Developing Human Resources*, 9(4), 439-454.
- Mustajab, D., Bauw, A., Rasyid, A., Irawan, A., Akbar, M. A., & Hamid, M. A.** (2020). Working From Home Phenomenon As An Effort To Prevent COVID-19 Attacks And İts İmpacts On Work Productivity. *TIJAB (The International Journal of Applied Business)*, 4(1), 13-21.
- Naithani, D.** (2009). Overview Of Work-Life Balance Discourse And İts Relevance İn Current Economic Scenario. *Naithani, P.(2010). Overview Of Work-Life Balance Discourse And İts Relevance İn Current Economic Scenario. Asian Social Science*, 6(6), 148-155.
- Nguyen, M. H.** (2021). Factors İnfluencing Home-Based Telework İn Hanoi (Vietnam) During and After the COVID-19 era. *Transportation*, 1-32.
- Nilles, J.** (1975). Telecommunications and Organizational Decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147
- Ören, K., & Yüksel, H.** (2012). Marka İşveren Veya İşveren Markası Kavramı: Bu Kavramın İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Ve İşçi Devir Hızı Kapsamında Değerlendirilmesi. *İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 12(3), 31-52.
- Öztürkoğlu, Y.** (2013). Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109-129.
- Parlak, Z., & Özdemir, S.** (2011). Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 60, pp. 1-60).
- Peiró, J. M., García-Montalvo, J., & Gracia, F.** (2002). How Do Young People Cope with Job Flexibility?: Demographic and Psychological Antecedents of the Resistance to Accept a Job with Non-Preferred Flexibility Features. *Applied Psychology*, 51(1), 43-66.
- Peters, P., Den Dulk, L., & Van Der Lippe, T.** (2009). The Effects Of Time-Spatial Flexibility And New Working Conditions On Employees' Work–Life Balance: The Dutch case. *Community, Work & Family*, 12(3), 279-297.
- Pinhas, M. M., & AKYOL, Ş.** (2007). Sosyal Politika Boyutunda Avrupa Birliği'nde Esnek Çalışma. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Avrupa Birliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi

- Pyöriä, P.** (2011). Managing Telework: Risks, Fears And Rules. *Management Research Review*. Vol. 34 No. 4, 2011.386-399
- Quitow, R.,** Bersalli, G., Eicke, L., Jahn, J., Lilliestam, J., Lira, F., ... & Xue, B. (2021). The COVID-19 Crisis Deepens The Gulf Between Leaders And Laggards In The Global Energy Transition. *Energy Research & Social Science*, 74, 101981.1-11
- Pekdemir, I.,** & Koçoğlu Sazkaya, M. (2014). İşkoliklik Ile İş Yaşam Dengesi Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 309-338.
- Raišienė, A. G.,** Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K., & Stachová, K. (2020). Working from home—Who is happy? A survey of Lithuania’s Employees During The COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability*, 12(13), 5332.1-21
- Reiter, N.** (2007). Work Life Balance: What Do You Mean? The Ethical Ideology Underpinning Appropriate Application. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 273-294.
- Rincy, V. M.,** & Panchanatham, N. (2014). Work life balance: A short review of the theoretical and contemporary concepts. *Continental J. Social Sciences*, 7(1), 1-24.
- Schieman, S.,** Badawy, P. J., A. Milkie, M., & Bierman, A. (2021). Work-life conflict during the COVID-19 pandemic. *Socius*, 7, 2378023120982856.1-19
- Schur, L. A.,** Ameri, M., & Kruse, D. (2020). Telework after COVID: A “Silver Lining” For Workers With Disabilities?. *Journal of occupational rehabilitation*, 30(4), 521-536.
- Serinkli, N.** (2021). Covid 19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 277-288.
- Sieber, S. D.** (1974). Toward A Theory Of Role Accumulation. *American Sociological Review*, 567-578.
- Simard, M.** (2012). *Employee's Perceptions Of Work-Life Balance* (Master's Thesis, University of Waterloo).
- Sirgy, M. J.,** & Lee, D. J. (2018). Work-Life Balance: An Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13(1), 229-254.

- Submitter, G. A. T. R.,** Bello, Z., & Tanko, G. I. (2020). Review of Work-Life Balance Theories. *Journals and Bello, Zainab and Tanko, Garba Ibrahim, Review of Work-Life Balance Theories (December 31, 2020). Reference to this paper should be made as follows: Bello, Z, 217-227.*
- Süzek, S. T. D., & AYDINÖZ, G. Y.** (2014). *İş Hukukunda Tele (Uzaktan) Çalışma* (Doctoral dissertation, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk (İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku) Anabilim Dalı).
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S.** (2013). *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.) Pearson, Boston.
- Tapısız, Ö. L. & Altınbaş, S. K.** (2020). Mikroorganizmalar Mavi Gezende Bizden Çok Önce Vardı: Pandemiler Tarihi. *Türk Kadın Sağlığı ve Neonatoloji Dergisi*, 2(2), 53-69.
- Tayar, T.,** Gümüştekin, E., Dayan, K., & Mandi, E. (2020). Covid-19 Krizinin Türkiye'deki Sektörler Üzerinde Etkileri: Borsa İstanbul Sektör Endeksleri Araştırması. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (Salgın Hastalıklar Özel Sayısı), 293-320.
- The European Social Partners,** 2006. Implementation of the European Framework Agreement on Telework: Adopted by the Social Dialogue Committee, European Social Partners, EU. Brussels. [retrieved from [http://www.ueapme.com/docs/joint\\_position/061010\\_telework\\_implementation\\_report\\_final.pdf](http://www.ueapme.com/docs/joint_position/061010_telework_implementation_report_final.pdf)]. Erişim Tarihi: 15.12.2021
- Tilev, F.** (2018). Esnek Çalışma Ve Kadın İstihdamı. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(2), 121-150.
- TİSK,(1999),** Çalışma Hayatında Esneklik, Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu Yayın No:190,Ankara
- Tomohiro, T.** (2021) Working from Home and Work-life Balance during COVID-19: The Latest Changes and Challenges in Japan. *Japan Labor Issues*, vol.5, no.33, August-September 2021.21-33
- Tozlu, E.** (2011). Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri Ve Tele Çalışma Ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 3(4), 99-116.

- Tunç, A., & Atıcı, F. Z.** (2020). Dünyada ve Türkiye’de Pandemilerle Mücadele: Risk ve Kriz Yönetimi Bağlamında Bir Değerlendirme. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 329-362.
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi**, Covid-19 Verileri, <https://corona.cbddo.gov.tr/> Erişim Tarihi: 15.12.2021
- Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı Resmi Gazete**, 20 Mayıs 2016 tarihli sayı, <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2016/05/20160520.html> Erişim Tarihi: 15.12.2021
- Tüzün, İ. K., & Devrani, T. K.** (2008). Müşteri Memnuniyeti Ve Müşteri-Çalışan Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 13-24.
- Uysal, N., & Yılmaz, M. Ç.** (2020). Akademisyenlerde İş Yaşam Dengesi Ve Uzaktan Çalışmaya İlişkin Görüşlerin Belirlenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 26-37.
- Üstün, Ç., & Özçiftçi, S.** (2020). COVID-19 Pandemisinin Sosyal Yaşam Ve Etik Düzlem Üzerine Etkileri: Bir Değerlendirme Çalışması. *Anatolian Clinic the Journal of Medical Sciences*, 25(Special Issue on COVID 19), 142-153.
- Visualcapitalist, Nicholas LePan**, Pandemi Tarihini Görselleştirmek, <https://www.visualcapitalist.com/history-of-pandemics-deadliest/> Erişim Tarihi: 15.12.2021
- Williams, K. J., & Alliger, G. M.** (1994). Role Stressors, Mood Spillover, And Perceptions Of Work-Family Conflict In Employed Parents. *Academy of Management Journal*, 37(4), 837-868.
- Wolor, C. W., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P.** (2020). Effectiveness of E-Training, E-Leadership, and Work Life Balance on Employee Performance during COVID-19. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 7(10), 443-450
- Yıldırım, S.** (2020). Salgınların Sosyal-Psikolojik Görünümü: Covid-19 (Koronavirüs) Pandemi Örneği. *Electronic Turkish Studies*, 15(4).1331-1351
- Yılğür, E.** (2014). Tarihsel Perspektiften Peripatetik ve Avcı-Toplayıcı Stratejilerin Geçiş. *Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 213-234.



**Yüksel, H.** (2014). Çalışma İlişkilerinde Dinamik ve Değişken Bir Konsept Olarak Zaman Kavramı-The Term Of'Time'In Work Relations As A Dynamic And Changing Concept. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 124-142.

**Zeytinoğlu, E.** (2012). Çalışma Barışına Katkısı Olabilecek Bir Sistem: Esneklik, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Yıl:11 Sayı: 22 Güz 2012/2 s.157-175

# **EKLER**

## EK-1

### ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

#### Pandemi Sonrası Çalışma Hayatı ve Çalışanların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumu ile İş Yaşam Dengeleri Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Anket Formu

Bu anketin amacı, çalışanların tele çalışmaya ilişkin tutumu ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Ayrıca çalışanların tele çalışmaya ilişkin tutumları ve çalışanların iş yaşam dengelerini sağlayıp sağlayamadıkları belirlenmeye çalışılacaktır. Anketler toplu olarak değerlendirilecek, **katılımcıların kimlik bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır**. Ankete cevaplama süresi ortalama on dakikadır. Her bir soruya tek bir cevap verdiğiniz için teşekkür ederiz.

Ar. Gör. Furkan Akcebe

Danışman: Doç.Dr. Zehra Nuray Nişancı

Adres: Kâtip Çelebi Üniversitesi İİBF Çiğli/İzmir

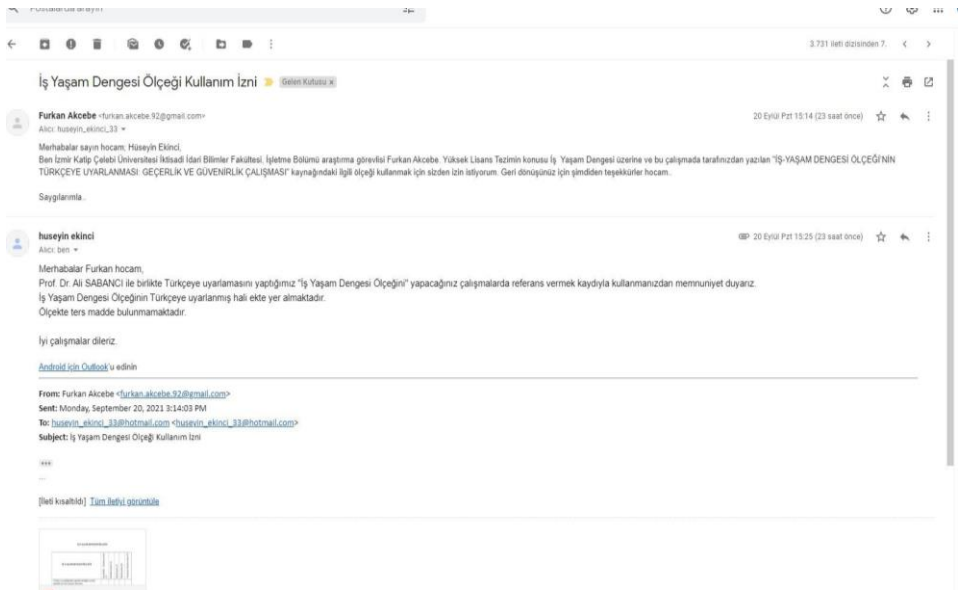
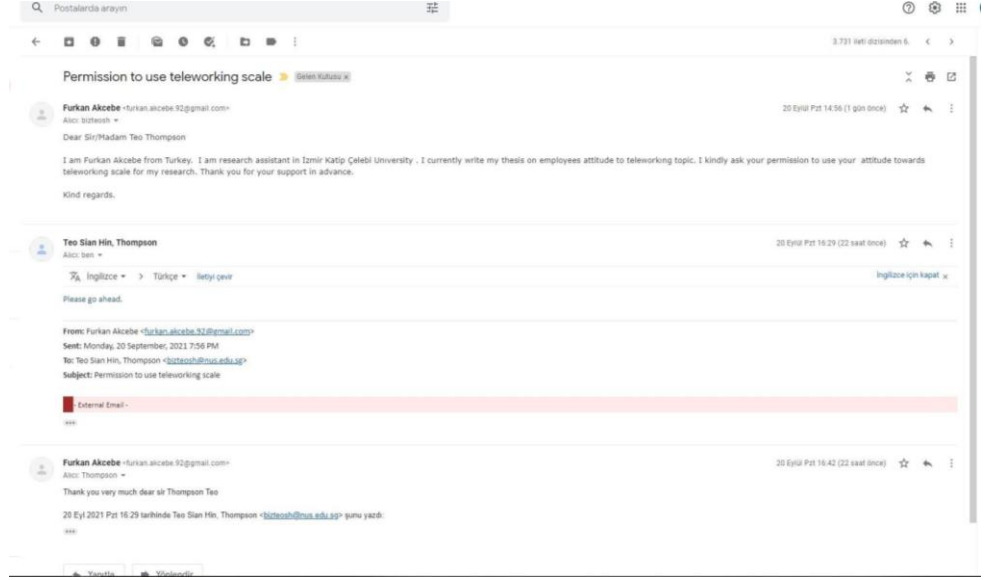
1. Yaşınız? ( )18-25 yaş ( ) 26-35 yaş ( ) 36-50 yaş ( ) 50+ yaş
2. Cinsiyetiniz? 1( )Kadın 2( ) Erkek
3. Medeni durumunuz? ( ) Evli ( ) Bekar
4. Yaşadığınız şehir? 1( ) Ankara, İstanbul , İzmir 2( ) Diğer
5. Eğitim durumunuz? 1( )İlk/Orta Öğretim, Lise, Önlisans 2( )Lisans 3( ) Yüksek Lisans/Doktora
6. Çalıştığınız kurum? 1( ) Üniversite 2( ) Okul 3( ) Banka,Özel Sektör, Diğer
7. Çalışma süreniz? 1( )1-3 yıl 2( )4-8 yıl 3( )9-15 yıl 4( )16+
8. İşyerinize ulaşımı nasıl sağlıyorsunuz?1( )Özel araç 2( )Toplu taşıt 3( )Servis,yaya vb
9. Tele/uzaktan çalışma modeli uygulamasından memnun musunuz? 1( )Çok memnunum 2( ) Memnunum 4( )Memnun değilim
10. Tele/uzaktan çalışmayı deneyimlemeye ne zaman başladınız? 1( ) 1 - 1,5 Yıl 2( ) 2+ yıl

ÇALIŞANLARIN TELE ÇALIŞMAYA İLİŞKİN TUTUMLARI		Kesinlikle Karşırım	Karşırım	Kısmen Karşırım	Kısmen Destekliyorum	Destekliyorum	Kesinlikle Destekliyorum
1.	Tele çalışmadan yana mısınız (destekliyor musunuz) ?	1	2	3	4	5	6
2.	Eğer işyeriniz tarafından size tele çalışma teklif edilirse bunu kabul etme olasılığınız ne kadar?	1	2	3	4	5	6

<b>İŞ YAŞAM DENGESİ ÖLÇEĞİ</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>1</b>	İşten eve geldiğimde yapmak istediğim şeyleri yapmak için çok yorgun oluyorum	1	2	3	4	5
<b>2</b>	İşim, istediğim özel hayatı sürdürmemi zorlaştırıyor	1	2	3	4	5
<b>3</b>	İşimin istekleri nedeniyle kişisel ihtiyaçlarımı ihmal ediyorum	1	2	3	4	5
<b>4</b>	Özel hayatım işimden dolayı zarar görüyor	1	2	3	4	5
<b>5</b>	İş yaparken harcadığım zamandan dolayı önemli kişisel faaliyetleri gerçekleştiriyorum	1	2	3	4	5
<b>6</b>	Özel hayatım işimi yapmam için gerekli olan enerjiyi tüketiyor	1	2	3	4	5
<b>7</b>	Özel hayatımda olan şeyler yüzünden işim zarar görüyor	1	2	3	4	5
<b>8</b>	Özel hayatımda süregelen şeyler olmazsa, işe daha fazla zaman ayırırdım	1	2	3	4	5
<b>9</b>	Özel hayatımda olup bitenler nedeniyle işte verimli olamayacak kadar yorgun oluyorum	1	2	3	4	5
<b>10</b>	İşteyken, iş dışında yapmam gerekenler nedeniyle endişeli oluyorum	1	2	3	4	5
<b>11</b>	Özel hayatımdaki sorunlarla uğraşmaktan işimi bitirmekte zorlanıyorum	1	2	3	4	5
<b>12</b>	İşim, iş dışında benim için önemli faaliyetleri gerçekleştirmem için bana güç veriyor	1	2	3	4	5
<b>13</b>	İşim sayesinde evdeki ruh halim daha iyi oluyor	1	2	3	4	5
<b>14</b>	İşyerinde yaptıklarım, evdeki kişisel ve günlük işlerle başa çıkmamı kolaylaştırıyor	1	2	3	4	5
<b>15</b>	Özel hayatımdaki her şey iş yerinde daha iyi hissetmemi sağlıyor	1	2	3	4	5
<b>16</b>	Özel hayatım bana işimi yapmam için güç veriyor	1	2	3	4	5
<b>17</b>	Özel hayatım, ertesi günkü işler için dinlenmem ve kendimi hazır hissetmemi yardımcı oluyor	1	2	3	4	5

**Diğer katkılarınız:.....**

## EK-2 KULLANILAN ÖLÇEKLERİN İZİNLERİ



## EK-3

# ETİK KURUL İZİNİ

T.C.  
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Araştırmalar Etik Kurulu

### ETİK ONAY BELGESİ

ARAŞTIRMANIN BAŞLIĞI	Pandemi sonrası çalışma hayatı ve çalışanların tele çalışmaya ilişkin tutumu ile iş yaşam dengeleri arasındaki ilişki
SORUMLU ARAŞTIRMACININ ADI SOYADI	Furkan AKCEBE
ARAŞTIRMANIN AMACI	Bu araştırmanın amacı, pandemi sonrasında popülaritesi ve uygulama alanı giderek artan tele çalışma modeline ilişkin çalışan tutumları ile çalışanların iş yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.
ETİK KURUL KARARI	Yukarıda bilgileri verilen başvuru dosyası ile ilgili belgeler araştırmanın /çalışmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiş ve araştırmanın / çalışmanın başvuru dosyasında belirtilen kişilerle gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına oy birliği ile karar verilmiştir.
KARAR NO	2021/22-07
KARAR TARİHİ	14.12.2021

#### SOSYAL ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

Prof. Dr. KEREM BATIR – Başkan
Doç. Dr. M. Ağâh TEKİNDAL – Başkan Yardımcısı
Prof. Dr. Çiğdem ÜNAL -Üye
Prof. Dr. Cengiz DEMİR -Üye
Prof. Dr. Esra AKIN -Üye
Doç. Dr. Levent ÇETİN -Üye
Doç. Dr. Özge KARAEGE - Raportör
Doç. Dr. Mehmet DİRİK -Üye
Doç. Dr. İsmail ERKAN -Üye
Doç. Dr. Nurcihan KIRIŞ-Üye
Doç. Dr. Fatma GÜRSOY-Üye



Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: EHUDECF

Belge Takip Adresi: <https://ubs.ike.edu.tr/HRMS/Rccord/ConfirmationPage/Index>