

İş Yaşam Dengesi, İş-Aile Çatışması ve Zenginleşmesi: Kuramsal Bir Değerlendirme

Ülfet Uzunkoca
İstanbul Atlas Üniversitesi

Özet

Bu makalenin amacı iş-yaşam dengesi kavramının tanımını, önemini, uygulamalarını ve etkilerini anlamak ve iş-yaşam dengesi konusundaki politika ve stratejilerin geliştirilmesine destek olmaktır. Ayrıca, çalışma iş-yaşam dengesi alanında araştırma yapan akademisyenlere yeni araştırma alanları sunmayı ve insan kaynakları uygulayıcılarına mevcut alan yazın doğrultusunda bilimsel bir temel sunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, teorik yaklaşımlar ile pratik uygulamalar arasında sağlam ve etkili bir köprü kurma hedeflenmektedir. Bu amaçla, alan yazındaki modellere dayanarak, bu makale iş-yaşam dengesinin kavramsal tanımlarını, belirleyicileri ve sonuçlarını içeren genel bir bakış açısı sunmaktadır. Bu makalenin aynı zamanda Türkiye’de yapılan iş-yaşam dengesi araştırmalarını uluslararası alan yazın ile değerlendirerek bu kavramın küresel bağlamını daha iyi anlamaya katkıda bulunması amaçlanmıştır. Araştırmanın yöntemi hikayesel (geleneksel) derlemedir. Alan yazındaki iş-yaşam dengesinin kavramsal tanımları, belirleyicileri ve sonuçları test edilmiş modeller temelinde incelenmiştir. İş-aile çatışması olarak adlandırılan iş-yaşam dengesinin eksikliği ve iş-yaşam zenginleşmesi olarak ifade edilen iş-yaşam rollerinin birbirini beslemesi kavramları da çeşitli test edilmiş modeller ve meta-analiz çalışmaları temelinde açıklanmıştır. Bununla birlikte iş-aile çatışması ve iş-aile zenginleşmesi ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişki, önem ve katkıları ele alınmaktadır. Yapılan derleme sonucunda elde edilen bulgular iş-yaşam dengesinin çalışanlar ve işverenler için önemli bir konu olduğunu göstermektedir. İş-yaşam dengesinin sağlanması, iş-aile çatışmasının azaltılması ve iş-yaşam zenginleşmesinin artırılmasının birçok fiziksel, psikolojik, tutumsal ve davranışsal olumlu çıktılarını bulunmaktadır (örn. Allen, Herst, Bruck, ve Sutton, 2000; Amstad ve ark. 2011; Yıldız, Yıldız, ve Arda, 2021; McNall, Nicklin, ve Masuda, 2010). İş-yaşam dengesi, iş-aile çatışması ve iş-aile zenginleşmesinin belirleyicileri örgütlerin iş ve aile arasındaki dengeyi sağlama konusunda etkin rol oynayabileceğine işaret etmektedir.

Anahtar Sözcükler: İş-Yaşam Dengesi, İş- Aile Çatışması, İş-Yaşam Zenginleşmesi, İnsan Kaynakları, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Abstract

The objective of this article is to explore the concept of work-life balance, encompassing its definition, significance, applications, determinants, and outcomes to support the development of policies and strategies concerning work-life balance. It provides researchers with novel research avenues in the domain of work-life balance and furnishes human resources practitioners with a scholarly foundation aligned with the extant literature, all aimed at establishing a robust linkage between theory and practice. The current article will also contribute to a better understanding of the global context of this concept by evaluating work-life balance research conducted in Turkey along with the international literature. The research method is a narrative (traditional) review. Furthermore, it explores the concepts of work-family conflict, which represents the lack of work-life balance, and work-life enrichment, which signifies the mutually beneficial interaction between work and personal life. These concepts have been examined through various tested models, existing literature, and meta-analysis studies. The relationship between these concepts, their importance, and their contributions to individuals and organizations has also been explored. This review revealed that work-life balance is of utmost significance for both employees and employers. Attaining work-life balance, reducing work-life conflict, and enhancing work-life enrichment yield numerous positive physical, attitudinal, and behavioral outcomes (e.g., Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; Amstad, Laurenz, Fasel, Effering, & Semmer, 2011; Yildiz, Yildiz, & Arda, 2021; McNall, Nicklin, & Masuda, 2010). The antecedents of work-life balance, work-family conflict, and work-life enrichment indicate that organizations can actively contribute to ensuring work-life balance.

Keywords: Work-Life Balance, Work-Family Conflict, Work-Life Enrichment, Human Resources, Industrial and Organizational Psychology

İş-Yaşam Dengesi, İş-Aile Çatışması ve Zenginleşme: Kuramsal Bir Değerlendirme

İş-yaşam dengesine ait uygulamalar 1980'lerde, Merck, Deloitte & Touché ve IBM gibi örgütlerin anelik izni, çalışan asistanlığı programları, evde çocuk bakımı gibi uygulamaları ile başladı (Bird, 2006; Dizaho ve Othman, 2013). Ancak, 1990'lı yıllarda Kellogg firmasının geleneksel üç günlük sekiz saatlik vardiyalar yerine daha esnek dört-altı saatlik vardiyaları uygulamaya başlaması, iş-yaşam dengesi konusunun sağlam bir zemine oturmasını sağladı (Dizaho ve Othman, 2013; Saxena, 2018). Bu sağlamaştırma, kadınları, erkekleri, ebeveyn olanları, olmayanları, çiftleri ve çift olmayanları kapsamaması anlamına gelmektedir (Dizaho ve Othman, 2013). Pandemi sonrası ise hibrit ve uzaktan çalışma yöntemlerinin daha yaygın kullanımıyla birlikte iş-yaşam dengesi, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Derneği'nin (SIOP) üye anketlerine göre 2023 yılında iş hayatını en çok etkileyen konular arasında ilk sıralarda yer aldı. Pandemiden sonra yaşanan Büyük İstifa (Klotz, 2021) ve benzeri olaylar, iş ve ev hayatı arasındaki denge kavramını kökten değiştirdi. Hibrit çalışmanın "yeni normal" olarak kabul edilmesi, dijital teknolojilerin hızlı benimsenmesi, iş eşitsizliklerinin açığa çıkması, işgücü piyasasındaki değişiklikler ve çalışanlar arasında büyük bir rahatsızlık ve değişim talepleri, bu dönemi karakterize eden bir süreç oldu.

İş-yaşam dengesi üzerine yapılan pek çok araştırma, tanımlar, teorik yaklaşımlar, belirleyiciler ve sonuçlar içermektedir. Bu çalışmaların çoğu, iş- aile çatışması (Greenhaus ve Beutell, 1985) ve iş- aile zenginleşmesi (Greenhaus ve Powell, 2006) alanlarında yoğunlaştığı görülmektedir. İş-aile çatışması, iş-yaşam dengesinin olmama durumu, iş-aile zenginleşmesi ise her iki alanın birbirini beslemesi olarak tanımlanmaktadır. İş ve iş dışı yaşam arasındaki ilişkinin teorik gelişimi ve araştırmacıların üzerinde çalıştıkları boyutlar incelendiğinde, ilk ilişkinin Kahn ve arkadaşları (1964) tarafından "iş-yaşam çatışması" olarak ele alındığı gözlemlenmektedir. Bu kavram iş ve yaşam alanlarındaki rollerin birbirleriyle çatışması ve olumsuz bir şekilde birbirlerini etkilemeleri olarak tanımlanmaktadır (Vatansever, 2010). Daha sonra, psikolojideki zayıflıklar yerine olumlu yönlere vurgu yapma yaklaşımıyla birlikte bu alandaki çalışmaların kapsamının genişlediği görülmektedir. Bu yaklaşım, iş ve aile rollerini birleştirmenin olumlu etkilerine odaklanarak daha dengeli bir bakış açısı sunmaktadır (Barnett, 1998; Frone, 2003; Greenhaus ve Parasuraman, 1999).

İş-aile çatışmasının belirleyicileri üç ana grupta ele alınmaktadır: kişisel yatkinlıklar, iş ve ev kaynaklı çatışma faktörleri. Nevrotizm, negatif duygulanım, denetim odağı, öz yeterlilik, iyimserlik, uyumluluk, sorumluluk kişisel yatkinlıklar arasında incelenen değişkenlerdendir (Allen ve ark., 2012; Michel, Kotrba, Mitchelson, Clark

2011). İş kaynaklı çatışma faktörleri arasında ise iş rol yükü, iş rol çatışması, iş zaman talepleri, görev çeşitliliği, özerklik, aile dostu örgütler gibi iş özellikleri ve sosyal destek araştırılan iş kaynaklı çatışma faktörleri arasında yer almaktadır. Aile kaynaklı çatışma faktörlerinde ise aile rol çatışması, aile rol yükü, aile rol belirsizliği, aile zaman talepleri, ebeveyn talepleri, çocuk sayısı, aile- eş desteği araştırılan faktörler arasındadır (Ford ve ark., 2007; Michel ve ark. 2011). İş- aile çatışmasının sonuçları ise fiziksel ve psikolojik sağlık gibi bireysel çıktılar, (Frone 2000; Allen ve ark. 2000; Geurts, Rutte, ve Peeters, 1999) iş tatmini (Bruck, Allen ve Spector, 2002; Allen ve ark. 2000; Kossek ve Özeki; 1998), yaşam tatmini (Kossek ve Özeki, 1998; Allen ve ark., 2000), işten ayrılma niyeti (Allen ve ark., 2000) gibi tutumsal çıktılar ve performans en çok araştırılan davranış çıktıları arasındadır (Allen ve ark., 2000).

İş-aile zenginleşmesinin belirleyicilerine yönelik araştırmalar ise iş- aile alanının sosyal destek, aile-arkadaş yanlısı politikalar, iş özerkliği gibi kaynak sağlayıcı bağlamsal özellikleri ile çalışma saatleri, iş-aile rol yükü, çocuk sayısı gibi iş- aile alanının kaynak tüketici bağlamsal özelliklerini kapsamaktadır. İş-aile zenginleşmesinin çıktılara ilişkin çalışmalar da fiziksel ve zihinsel sağlık durumlarını içeren bireysel çıktılar, iş tatmini, aile tatmini, duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi tutumsal çıktılar (McNall, Nicklin ve Masuda, 2010) ve iş performansı gibi davranışsal çıktılar (Carlson ve ark., 2011) olmak üzere üç kategoride araştırılmaktadır.

İş yaşam dengesine odaklanan araştırmaların sonuçlarından elde edilen öncül ve çıktılar, iş ve aile politikalarının geliştirilmesi ve çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamalarını destekleyici önlemlerin belirlenmesinde rehberlik edebilir (bkz. Tablo 1 ve Tablo 2).

1980'lerde odak noktası çalışan annelerin ihtiyaçlarının karşılanmasıyla başlayan iş-yaşam dengesi uygulamaları zamanla birçok farklı nüfusu da içerecek şekilde evrilen esnek çalışma ortamlarına kaydığı görülmektedir. Kadınların profesyonel rollerdeki artışı, medya ilgisi, kurumsal imajın geliştirilmesine ve itibar kazanmaya yönelik çabalar, çalışanlardan gelen geri bildirim/talepler ve konsorsiyumların ortaya çıkması iş-yaşam dengesi hareketini ileri taşıyan faktörlerdendir (Harrington, 2007). İş-yaşam dengesi konusu, günümüzde artan iş talepleri ile de güncel tartışmalarda ön plandadır (Guest, 2002). Bu bağlamda iş-yaşam dengesi birey ve örgüt bazında fiziksel, psikolojik, tutumsal ve davranışsal olumlu çıktılarıyla çalışanlar ve işverenler için çok yönlü bir konu olma özelliğini korumaya devam etmektedir. Özellikle hibrit ve uzaktan çalışma yöntemlerinin yaygınlaşması, çalışanlar için iş ve kişisel yaşamları arasında daha

Tablo 1. İş-Yaşam Dengesi, İş-Aile Çatışması, İş-Aile Zenginleşmesi Öncülleri ve Çıktıları

İş-Yaşam Dengesi	
Öncüller	Çıktılar
- Olumlu ilişkiler	- Olumlu ilişkiler
Tepe yönetiminin katılımı (örn. Aile- dostu uygulamalar, esneklik veren politika ve prosedürler)	Yaşam tatmini
Örgüt desteği	İş tatmini
Çalışılan saat ve iş programları (örn. Yıllıklandırılmış saat, sıkıştırılmış saat, esnek zaman, çalışan tarafından talep edilen mesai, iş paylaşımı, e-çalışma)	Kariyer tatmini
Tatiller/Dinlenme zamanları/ Kariyer molası	Çalışan Bağlılığı
- Olumsuz ilişkiler	Zihinsel sağlık
İş talepleri (örn. düzensiz çalışma saatleri)	Performans
Ev talepleri (örn. Çocuk bakımı gibi sorumluluklar)	İyi oluş
İş- Aile Çatışması	
Öncüller	Çıktılar
<i>İş-aile çatışması</i>	<i>İş-aile çatışması</i>
- Olumlu ilişkiler	- Olumlu ilişkiler
İş stresi	Fiziksel semptomlar/somatik şikayetler
İş/aile rol çatışması/belirsizliği/yükü	İş/aile stresi
Zaman talepleri	Tükenmişlik
Kişilik özellikleri (örn. İç denetim odağı, negatif duygulanım/ nevrotizm)	Depresyon
- Olumsuz ilişkiler	Alkolü kötüye kullanım
Çalışan/Yönetici/ Örgüt/Aile desteği	İşten ayrılma niyeti
Görev çeşitliliği	Devamsızlık
Özerklik	- Olumsuz ilişkiler
Aile dostu örgütler	Aile tatmini
Olumlu aile iklimi	İşe bağlılık
Kişilik özellikleri (örn. öz-yeterlilik, duygusal denge, sorumluluk sahibi olma, iyimserlik)	İş tatmini
<i>Aile- iş çatışması</i>	Yaşam tatmini
- Olumlu ilişkiler	İş performansı
İş stresi	<i>Aile-iş çatışması</i>
İş/aile rol çatışması/belirsizliği/yükü	- <i>Olumlu ilişkiler</i>
Aile zaman/ ebeveyn talepleri	Genel stres
Aile çatışması	Tükenmişlik
Çocuk sayısı	Sağlık problemleri
Kişilik özellikleri (örn. İç denetim odağı, negatif duygulanım/ nevrotizm)	- Olumsuz ilişkiler
- Olumsuz ilişkiler	Evlilik tatmini
Çalışan/ Yönetici/ Örgüt/Aile desteği	İş tatmini
Görev çeşitliliği	İş performansı
Özerklik	İyi oluş
Aile aktivitelerine ayrılan saatler	
Kişilik özellikleri (örn. öz-yeterlilik, duygusal denge, sorumluluk sahibi olma, iyimserlik)	

İş- Aile Zenginleşmesi	
Öncüller	Çıktılar
<i>İş-aile zenginleşmesi</i>	<i>İş- aile zenginleşmesi</i>
- Olumlu ilişki	- Olumlu ilişki
Kişisel gelişim	Genel sağlık düzeyi
Arkadaş/eş desteği	Fiziksel sağlık
Aile ile geçirilen zaman	Zihinsel sağlık
Çocuk sayısı	İş performansı
İş yerinde sosyal destek (örn. çalışma arkadaşları desteği, yönetici desteği)	İş tatmini
Aile dostu politikalar/ Aile dostu iş kültürü	Kariyer tatmini
Aile destekleyici yönetici davranışları	Aile tatmini
Hizmetkar liderlik	Yaşam tatmini
İş rol kalitesi	Özerklik tatmini
İş programı esnekliği	
Kişilik özellikleri (örn. Psikolojik yılmazlık, olumlu duygulanım, iş merkezietçilik)	
Özerklik	
Gelir Yeterliliği	
- Olumsuz ilişki	- Olumsuz ilişki
İş güvencesizliği	İş yükü fazlalığı
<i>Aile- iş zenginleşmesi</i>	<i>Aile-iş zenginleşmesi</i>
- Olumlu ilişki	- Olumlu ilişki
İş kaynakları (örn. iş özerkliği, iş yerinde sosyal destek, çalışma arkadaşları ve yönetici desteği)	Genel sağlık düzeyi
Aile destekleyici yönetici davranışları	Zihinsel sağlık
İşe katılım	İyi oluş
Hizmetkar liderlik	İş performansı
Aile için uyum	İş tatmini
Aile ile geçirilen zaman	Kariyer tatmini
İlişki tatmini	Aile tatmini
Çocuğun yaşı	İlişkililik tatmini
Eş desteği	Yeterlilik tatmini
Eş çalışma saatleri	
Ailede sosyal destek	
Birlikte yaşama/ evli olma	
Kişilik özellikleri (örn. aile merkezietçilik)	
- Olumsuz ilişki	- Olumsuz ilişki
İş talepleri (örn. Ev iş yükü)	Depresyon
Aile rol yükü	Kronik sağlık problemleri

Kaynak: Allen ve ark.2000; Amstad ve ar, 2011;Ankan, 2015; Brockwood, 2002; Carlson ve ark., 2010; Cinamon, 2006; Cinamon ve Rich, 2010;Demirtaş ve ark., 2014; Ford, Heinen, ve Langkamer, 2007; Frone, 1997; Grzywacz, 2000; Grzywacz ve Bass, 2003; Grzywacz ve Butler, 2005; Gürgentepe, 2022; Hakanen ve ark., 2011; Kossek ve Ozeki, 1998; Lapiere ve ark., 2018; Lu ve ark., 2009; McNall ve ark., 2007; Michel ve ark., 2010; Stevens ve ark. 2007; Rantanen ve ark., 2005;Rotondo ve Kincaid, 2008; Wadsworth ve Owens, 2007; Türk, 2022; Ülker, 2018;Yıldız ve ark., 2022; van Steenbergen ve Ellemers, 2009; Zimmerman, 2009.

fazla esneklik sağlasa da bu durum aynı zamanda iş ve özel yaşam arasındaki sınırların bulanıklaşmasına da yol açabilmektedir. Benzer şekilde ileri teknolojik araçlar ve iletişim kanalları, çalışanların sürekli olarak işle bağlantıda kalmasını sağlasa da çalışanların iş-yaşam dengesini etkileyerek çalışanların işten uzaklaşma veya sürekli erişilebilir olma baskısı yaşamasına neden olabilmektedir. Uzaktan çalışma ve teknolojinin etkisiyle, iş mekanları ile bireylerin yaşam alanları arasındaki sınırların hem

fiziksel hem de sembolik olarak belirsizleşmesi, bu geçişkenliğin sürekli olarak artmasına neden olmaktadır. İş-yaşam dengesi konusu, bireylerin yaşam kalitesi ve toplumun refahı açısından büyük öneme sahiptir. Bu nedenle, politika yapıcıların ve iş dünyasının iş-yaşam dengesine yönelik stratejileri ve politikaları geliştirmesine bilimsel bir temel sağlayacak olması nedeniyle iş-yaşam dengesi kavramının anlaşılması önemlidir.

Bu makale, iş-yaşam dengesi kavramının tanımını,

önemini, uygulamalarını ve etkilerini daha derinlemesine anlayabilmek için hazırlanmıştır. Aynı zamanda, araştırmacılara yeni çalışma alanları sunmayı ve iş-yaşam dengesi konusunda daha kapsamlı çalışmalarını teşvik etmeyi, iş dünyasındaki uygulayıcılara da rehberlik etmeyi hedeflemektedir. Bu makale aynı zamanda Türkiye’de yapılan iş-yaşam dengesi araştırmaları da uluslararası alan yazınıyla birlikte değerlendirilerek konunun küresel bağlamdaki konumunu daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Bu amaç doğrultusunda bu makale, iş-yaşam dengesi konusundaki alanyazının hikayesel (geleneksel) bir derlemesini sunmaktadır. Hikayesel bir derleme olarak, bu çalışmanın temel amacı mevcut araştırma bulgularını özetlemek ve sentezlemek, farklı teorik yaklaşımları incelemek ve iş-yaşam dengesi konusundaki çeşitli kavramları hikayesel bir perspektiften ele almakla sınırlıdır. Bu doğrultuda iş-yaşam dengesinin kavramsal tanımları, belirleyicileri ve sonuçları alan yazında yapılan test edilmiş modeller doğrultusunda incelenmiştir. İş-aile çatışması olarak adlandırılan iş-yaşam dengesinin eksikliği ve iş-yaşam zenginleşmesi olarak ifade edilen iş-yaşam rollerinin birbirini beslemesi kavramları da çeşitli test edilmiş modeller ve alan yazında yer alan meta-analiz çalışmalarının temelinde

açıklanmıştır. Bununla birlikte iş-aile çatışması ve iş-aile zenginleşmesi ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişki, önem ve katkıları ele alınmaktadır.

Bu doğrultuda birinci bölümde iş-yaşam dengesi kavramını iş ve örgüt psikolojisi perspektifinden ele alan bireysel ve örgütsel bağlama dayalı modeller incelenmiştir. İkinci bölümde ise iş-yaşam dengesi ile iş-aile çatışması ve iş-aile zenginleşmesi kavramlarının arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bu amaçla sırasıyla iş-aile çatışması ve iş-aile zenginleşmesi test edilmiş modeller ve alan yazında yer alan meta-analiz çalışmalarının temelinde açıklanmıştır. Böylece makalenin iş-yaşam dengesinin kavramsal tanımlamalarına, belirleyicilerine ve sonuçlarına ilişkin araştırmacıların ve insan kaynakları uygulayıcılarının iş-yaşam dengesi kavramına ilişkin genel bir bakış sunması amaçlanmıştır. Sonuç bölümünde kavramların tanım, belirleyici ve sonuçları özetlenmiş, tartışma bölümünde ise araştırmacılara ve insan kaynakları uygulayıcılara yönelik bilimsel bir temel oluşturma amaçlı sonuçlar alan yazın doğrultusunda tartışılmıştır.

İş-Yaşam Dengesi Kavramı

İş-yaşam dengesi uygulamaları 1980’lerde artan sayıda profesyonel kadının işgücüne katılmasının doğ-

Tablo 2. İş-Yaşam Dengesi Uygulamalarına Yönelik Öneriler

Uygulayıcılara Öneriler	
✓	İş-yaşam dengesine yönelik yaklaşımın, farklı kuşaklardaki bireyler arasında ve aynı kuşak içinde dahi farklı anlamlar taşıyabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda, her kuşağın iş-yaşam dengesine yönelik ihtiyaçları ve beklentileri ayrıntılı bir şekilde incelenerek iş-yaşam dengesi politikaları oluşturulması önerilmektedir.
✓	İş-yaşam dengesi stratejileri oluşturulurken farklı sektörler ve kültürler arasında değişen ihtiyaçlar ve değerler anlaşılmalı ve bu doğrultuda genel stratejilerin yanı sıra ihtiyaçlara özgü yaklaşımlar geliştirilmelidir. Bu bağlamda stratejilerin esneklik ve iş yeri mutluluğu kavramlarını içermesi önerilir.
✓	Çift kariyerli ailelerin sayısındaki artış, özellikle ileri yaş gruplarındaki bakıma ihtiyaç duyan kişilerin varlığıyla iş-yaşam dengesini olumsuz etkilemektedir. Çalışanları destekleyici program ve politikalar özellikle bakım ihtiyacı içinde olan çalışanları da hedef almalıdır.
✓	Acil durum izinleri, ücretsiz izinler gibi çeşitli izinler ve kariyer molası gibi programlar düzenlenebilir. Bu programlar, çalışanların kariyerlerini yönetmelerine, eğitim almalarına ve kişisel gelişimlerine katkıda bulunarak iş ve aile alanlarının birbirlerine katkıda bulunmasına destek olabilir.
✓	İş ve aile sosyal destek kaynakları oluşturulmalı ve çalışanlara bu sosyal destek alanları tanıtılarak bu kaynaklardan yararlanmaları için çalışanlar teşvik edilmelidir. Bu sosyal destek programları, mentorluk programlarını, aile danışmanlığı hizmeti, sağlık hizmeti gibi çeşitli program ve uygulamaları içerebilir. Bununla birlikte çalışanlara uygun destek arama ve bulma yöntemlerine ilişkin farkındalık kazandırılabilir.
✓	İş ve aile arasında dengeyi sağlamak için çalışanların kendi kişilik özelliklerine uygun stres yönetimi ve denge sağlama becerilerini geliştirmeye yönelik programlar düzenlenmeli ve çalışanlar stres yönetimi konusunda bilinçlendirilebilir.
✓	Görev çeşitliliğinin artması iş-aile çatışmasını artabilir. Bu nedenle zaman yönetimi yetkinlik geliştirme programları gibi beceri geliştirmeye yönelik programlar düzenlenebilir.

Araştırmacılara Öneriler

- ✓ Cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma, tek ebeveyn olma gibi demografik faktörlerin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerini daha ayrıntılı ve derinlemesine inceleyen çalışmalar düzenlenebilir. Bu faktörler arasındaki etkileşimleri anlamak için çoklu demografik değişkenleri içeren kapsamlı çalışmalar yapılabilir.
- ✓ Cinsiyet, yaş gibi demografik faktörleri içeren yüzeysel çeşitlik ve kişilik, değerler iş tercihleri gibi ilk bakışta görülmesi daha zor olan yönleri içeren derin seviyede çeşitliğe odaklanan çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikalarının teorik temelleri oluşturulabilir. Bu teorik temeller, insan kaynakları uygulayıcılarına daha etkili politika ve uygulamalar oluşturmalarında rehberlik edebilir.
- ✓ Çalışmalarda vurgulanan bağlamsal ve kişisel faktörleri daha detaylı bir şekilde incelemeye yönelik araştırmalar yapılabilir. Bu faktörlerin, iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerinin yanı sıra çalışanların genel yaşam kalitesi, mutluluk ve iş performansı gibi çeşitli alanlardaki etkileri daha derinlemesine araştırılabilir.
- ✓ Araştırmacılar, elde edilen sonuçlara dayanarak insan kaynakları uygulayıcılarına destek mekanizmaları önerileri sunabilir ve çalışanların iş-yaşam dengesini iyileştirmek için kullanılabilecekleri politika ve uygulamaların etkili bir şekilde nasıl uygulanacağına dair yönergeler geliştirebilir.
- ✓ Hibrit çalışma, tek ebeveyn olma gibi değişen iş ve aile dinamiklerini anlamak için derinlemesine çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmalar çalışanların ihtiyaçlarına daha iyi cevap verebilmek ve iş-yaşam dengesini güçlendirebilmek adına önemli bir bilgi sağlayabilir.

rudan bir sonucu olarak, çocuk bakım programlarına odaklanılmasıyla başladı. Bu hareketin kökleri 1960 ve 1970'lerdeki araştırmalara dayanmaktadır. Söz konusu araştırmalar, Lotte Bailyn, Rhona ve Robert Rapoport gibi akademisyenlerin kadın kariyerleri ile iş ve aile ilişkisi üzerine yaptığı çalışmaları içermekte olup, ayrıca 1970'lerde psikologlar Joe Pleck ve James Levine'in erkeklerin ebeveynlik rolleri üzerine yaptığı araştırmaları da kapsamaktır. Son 30 yılda artan çift kariyerli aileler ve tek ebeveyn aileler, çalışan talepleri bu konuya olan ilgiyi arttırmaktadır. Çocuk bakım programlarına odaklanan alan, günümüzde bireyin çalışma yaşamının pek çok yönünü etkileyen geniş bir alana evrilmiştir. Ödül programları, iş tasarımı, kariyer gelişimi ve liderlik, çalışan yer değiştirme ve seyahat politikaları, izin alma, iş takımlarının oluşumu, kurumsal sosyal sorumluluk ve değişen kurumsal kültür gibi birçok alan, iş-yaşam programlarının kapsamına dahil edilen unsurlardan sadece birkaçıdır (Harrington,2007).

İş-yaşam dengesinin alan yazındaki bazı tanımları şu şekildedir:

“İşyerinde ve evde minimum rol çatışması ile memnuniyet ve iyi işleyiş” (Clark, 2000, s. 349)

“Bireyin iş ve aile alanlarında, kendisi ve rol ilişkili ortakları arasında müzakere edilen ve paylaşılan rolle ilgili beklentilerin yerine getirilmesi” (Grzywacz ve Carlson, 2007, s.458)

“Bir bireyin aynı anda hem ücretli işin hem de aile sorumluluğunun geçici, duygusal ve davranışsal taleplerini aynı anda dengeleme derecesi.” (Hill, Hawkins, Ferris, Weitzman, 2001, s.49).

“İş ve aile bağlılıklarını karşılama yeteneğiyle birlikte diğer iş-dışı sorumluluk ve aktiviteleri de yerine getirebilme yeteneği” (Delecta, 2011, s. 189).

“İşte, evde ve yaşamın diğer yönlerinde çoklu sorumlulukların etkin yönetimi” (Naithani, 2010)

“Çalışanın her iki alandaki rollerine eşit zaman ve ilgi ayırması ve eşit taahhütlerde bulunması” (Erben ve Ötken, 2014, s. 105).

İş-yaşam dengesinin tanımlanmasında zorluklar olduğu görülmektedir. Tanımlamadaki başlıca zorluğun sebebi aslında “iş” ve “yaşam” kelimelerinin anlamında yatmaktadır. “İş” teriminin “ücretli istihdam” olarak tanımlanması durumunda ücreti ödenmemiş ek çalışma saatleri, yolculuk süreleri veya evden çalışma gibi faktörler ile ev ve iş arasındaki sınırların belirsizleşmesi gibi durumlar iş-yaşam dengesini tanımlamayı güçleştirmektedir. Diğer yandan yaşam yani “iş dışı” (non-work) kavramı da biraz karışık gibi görünmektedir. Çünkü bu alanda yapılan çoğu çalışma, işin aile yaşamına karışması olarak ele alsın da “iş dışı” yaşam sadece aile kavramından oluşmamaktadır. Bu bağlamda aile “iş dışı” yaşamın yönlerinden sadece biridir. Bu nedenle anlamın kişilere göre değişebileceğinden yola çıkarak öznel iş-yaşam dengesinin değerlendirilmesi yapılmaktadır (Guest, 2002). Dar kapsamda iş-yaşam dengesi “ev ve iş için verilen taahhütlerin yerine getirilmesi için yeterli zaman ayrılması” olarak verilebilirken (Guest, 2002, s. 263) daha öznel bir değerlendirme ise basitçe “iş ve yaşamın geri kalanı arasındaki algılanan denge” olarak tanımlanmaktadır (Guest, 2002, s. 263).

Aycan (2010) da çalışmasında, bir kişinin dengenin

varlığına dışarıdan birinin gözlemci olarak karar vermesinin zorluğuna dikkat çekmektedir. Bu nedenle, denge kavramının öznel bir tanımı olduğunu ve kişinin kendi perspektifinden, kendi ihtiyaçlarını ve taleplerini yeterince karşıladığı şeklinde değerlendirmesi durumunda kişinin dengeye ulaştığını belirtmektedir. Kişinin kendisi, işi ve yaşamı arasındaki uyumu değerlendirirken, dengenin varlığını hissetmesi ve deneyimlemesi önemlidir. Nesnel tanımına bakıldığında ise Avrupa mevzuatı haftalık kırk sekiz saat çalışmanın sağlık için uygun olduğunu belirtmektedir. Bu saatleri aşan çalışma süresinin çalışan sağlık ve performanslarında düşüş olduğu ileri sürülmektedir. Bu durumda buradan yola çıkarak iş-yaşam dengesinin nesnel tanımı “48 saat üzerinde çalışan bireylerin iş ve yaşamın geri kalanı arasında olan dengesizlik” olarak ele alınmaktadır (Guest, 2002, s.264). Ancak Guest (2002) kişi bu ilişkide denge önceliğini işine vermişse, kişinin 48 saat üzeri çalışmasını çalışmanın kendisi iş-yaşam dengesizliği olarak kabul etmeyebileceğine dikkati çekmektedir. Dolayısıyla iş-yaşam dengesi nesnel bir özellik gösteremeyebilmektedir.

Vatansever (2010) de Türkiye’de iş yaşam dengesinin günlük dilde nasıl algılandığını değerlendirmek üzere yürüttüğü çalışmada üniversite mezunu katılımcılarla birlikte bir odak grubu çalışması gerçekleştirmiştir. Bu amaçla katılımcılara “İş ve iş dışı yaşam dengesi devince aklınıza neler geliyor?” sorusu yöneltilmiştir. Cevaplar dört başlık altında gruplanmıştır: “harcanan zaman dengesi”, “işten zamanında çıkma” gibi ifadeler zaman kullanımını boyutunu oluşturmaktadır. “Zihinde eve taşınan stres veya beyin yorgunluğu olmaması” gibi ifadeler gerginlik-yorgunluk boyutunu, “gece yatarken işle ilgili düşünmeme, başka şeylerin hayalini kurma” gibi ifadeler öncelikler-tercihler boyutunu ve “hayatı kaçırmama veya hayatı yaşayayım diyerek işleri ertelememe” gibi ifadeler ise iş dışı yaşamın, iş yaşamına etkisi boyutunu oluşturmaktadır.

Türkiye’de yürütülen bu çalışma, iş-yaşam dengesinin alan yazınındaki tanımlar ve sınıflandırmalarla büyük benzerlik taşımaktadır. Alan yazında iş- aile yaşam dengesi konusunda önemli bir yere sahip olan Greenhaus, Collins ve Shaw (2003) da çalışmasında benzer şekilde yaşam alanlarındaki eşitlik vurgulanmaktadır. Çalışma, “denge” nin oluşabilmesi için üç boyuta dikkati çekmektedir; zaman, bağlılık ve tatmin dengesi. Zaman dengesi, iş ve aile rollerine eşit zaman ayırabilme yeteneğini; bağlılık dengesi, her iki role de psikolojik bağlılık göstermeyi; tatmin dengesi ise iş ve aile rollerinden eşit tatmin elde etmeyi içermektedir.

İş-yaşam dengesinin öznel yapısı (Aycan, 2010; Guest, 2002) ve kuşaklar arası bireylerin iş-yaşam dengesine yönelik yaklaşımların değişmesi (McKinsey Company, 2023; Rocolta-Paina ve Irini, 2021) nedeniyle

işverenler, iş-yaşam dengesi uygulamalarını şekillendirirken farklı kuşakların iş-yaşam dengesi yaklaşımlarını anlaması önemlidir. Farklı yaklaşımların anlaşılması kurumların, iş-yaşam dengesi uygulamalarına ayırdıkları zaman, emek ve para kaynaklarını verimli kullanmalarına olanak tanımaktadır.

İş-yaşam dengesinin öznel yapısı (Aycan, 2010; Guest, 2002) ve kuşaklar arası iş-yaşam dengesi yaklaşımlarındaki değişimler (McKinsey Company, 2023; Rocolta-Paina ve Irini, 2021) nedeniyle işverenler, farklı kuşakların bu konudaki yaklaşımlarını anlamaya odaklanmalıdır. Farklı yaklaşımların anlaşılması kurumların iş-yaşam dengesi uygulamalarına ayırdıkları kaynakları daha verimli kullanmalarına olanak tanır. Kohll (2018) da iş-yaşam dengesi konusundaki bilgi ve yaklaşımın sürekli evrildiğine dikkat çekerek, bunun daha iyi anlaşılabilmesi için farklı nesiller arasındaki görüşlere vurgu yapmaktadır

Alan yazınındaki tanımlar (Abraham ve Frank, 2014; Murphy, 2007) temelinde değerlendirildiğinde, kuşak; yaklaşık olarak aynı dönemde doğmuş, benzer sosyal, kültürel ve tarihsel koşullar altında büyümüş, ortak deneyimlere sahip bireylerin oluşturduğu bir grup olarak tanımlanabilir.

Farklı kuşak modellerinde zaman aralıkları ve isimlendirmeler biraz değişiklik göstermektedir. Farklı kuşak modellerinde zaman aralıkları ve isimlendirmeler biraz değişiklik göstermektedir. Kohll (2018), II. Dünya Savaşı sırasında 1945-1960 yılları arasında doğan bebek patlaması kuşağını, 1961-1980 yılları arasında doğanları X kuşağı olarak tanımlarken, 1981-2000 yılları arasında doğanları Y (Milenyum) kuşağı olarak ele almaktadır. Pew Araştırma Merkezi ise milenyum kuşağını 1996’da sonlandırırken, 1997’den sonraki doğanları yeni bir kuşak olarak kabul etmektedir. Bu kuşak, en genç iş gücü kuşağı olup (Dimock, 2019), esneklik, çeşitlilik, sürdürülebilirlik ve kendi değerleri ile uyumlu bir örgüt yapısı önceliklerine sahiptir (Kumar, 2023). Genel olarak, 1946 öncesi kuşak “İkinci Dünya Savaşı Öncesi Kuşağı” olarak anılırken, 1946-1964 arası doğanlar “Bebek Patlaması” kuşağı olarak bilinir. 1965-1980 arasındakiler “X kuşağı,” 1980-2000 arasındakiler “Milenyum kuşağı” (Y kuşağı) ve 1996-2010 arasındakiler “Z kuşağı” olarak adlandırılmaktadır (Murphy, 2007; McKinsey Company, 2023).

Bu kuşakların iş-yaşam kavramına yönelik bakışlarını anlamak için karşılaştıkları tarihi olaylara yakından bakmak, kavrama olan yaklaşımlarını kolaylaştırmaktadır. İkinci Dünya Savaşı öncesi kuşak, çocukluk veya gençlik döneminde İkinci Dünya Savaşı’nı gören kuşaktır. Bu nedenle, bu kuşağın biçimlenme yılları, tarihteki en büyük uluslararası çatışmalardan birinin tam ortasına denk gelmiştir (Ghosh, 2021). Sadakat, vatanseverlik,

kurumlara olan güven ve yüksek iş etiği gibi özellikleri taşıyan bu kuşak, işlerini bir görev ve yükümlülük olarak algılamakta ve onlar için “para kazanma ve biriktirme” önemlidir (Lancaster ve Stillman, 2002; Kupperschmidt, 2000). Abraham ve Frank (2014), bebek patlaması kuşağını tanımlayan önemli olayları şu şekilde sıralamaktadır: Büyük Bunalım, Pearl Harbor ve İkinci Dünya savaşı, Gi Bill ve Kore Savaşı. Bu kuşak, Vietnam Savaşı’na karşı protestolar ve hippie kültürü ile öne çıkan, müzik, giyim tarzları ve toplumsal normlarda önemli değişikliklere liderlik eden bir kuşaktır. Cinselliğin özgürlüğünü ve otoriteye karşı sorgulayıcı bir tutumu popülerleştiren bu kuşak, zor zamanları deneyimlediği için iş yaşamında istikrar ve istihdamı önemli bir fenomen olarak görmektedir (Rafferty, 2017). Dolayısıyla bu kuşak iş-yaşam dengesini sağlamaya vurgu yapmamakta, hayattaki anlamı çalışmada aramaktadır. Bu nedenle kariyerleri onlar için önemlidir (Strauss ve Howe, 1991). Bu kuşak, kendisini takip eden nesillere göre daha uzun süre aynı şirkette çalışmayı tercih etmektedir (Abraham ve Frank, 2014). Bu nesil idealist, rekabetçi ve sonuç odaklı olarak tanımlanmaktadır. Dahası, aileleri ve işverenleri için kişisel refahlarını feda etmeye meyillidirler. Bununla birlikte, hala iş yaşamında çoğunluğunu üst düzey görevlerde yer alan bebek patlaması kuşağının %80’i orta ile yüksek stres seviyesine sahiptir (Leibow, 2014). Pew araştırma merkezi resmi işgücü analizlerine göre 2018 yılında 65 ila 72 yaşları arasındaki bebek patlaması kuşağının %29’u çalışıyor veya iş arıyordu. En genç Boomers (bebek patlaması kuşağı) 2017’de 53 yaşındaydı, en yaşlı Boomers ise 70’in üzerindeydi. Her yıl, bebek patlaması kuşağının emekli olması nedeniyle bu kuşağın işgücünün boyutu küçülmeye Z kuşağının işgücü ise büyümeye devam etmektedir.

1961-1980 yılları arasında doğan X kuşağının önemli etkileyici olayları şu şekildedir: Bilgisayarlar, Challenger felaketi, Berlin Duvarının yıkılışı, HIV/AIDS salgını, Oklahoma City, O.J. Simpson, Çernobil ve Ulusal Uzay istasyonu olayları, Sovyetler Birliğinin yıkılması (Abraham ve Frank, 2014). Bu kuşak, bu tür tarihi olaylar ve iş dünyasını etkileyen ekonomik belirsizlik gibi küresel olayları deneyimledi. Ebeveynlerinin kurumsal küçülmeler nedeniyle toplu işten çıkarmalara şahitlik ettiler. Ayrıca, ebeveynlerinin uzun çalışma saatlerini gözlemleyerek büyüdüler ve iş-yaşam dengesini sağlamanın zorluğunu anladılar (Kohll, 2018) Daha bağımsız ve işverenlerine daha az bağlı bir kuşak oldular (Leibow, 2014). Araştırmalara göre bu kuşak iş-yaşam dengesi, iş güvencesi ve yüksek gelir gibi unsurlara önem vermektedir. Ancak, araştırma sonuçları, bu kuşağın daha yüksek bir maaş yerine kendi değerlerine uygun bir işverenle çalışmayı tercih edebileceğini de göstermektedir (Buffet, 2022).

1981- 2000 yılları arasında doğan milenyum kuşağının kimliği ise Büyük Durgunluk, 11 Eylül ve sosyal medya ile internetin genişlemesi gibi olaylarla şekillendi. Bu kuşak teknoloji meraklısı ve hevesli olmasının yanı sıra kendinden emin ve başarı odaklı olarak tanımlanmaktadır. Bu nesil, iletişim, çalışma programları, izin alma gibi konularda daha fazla esneklik sağlanması için yüksek maaştan fedakârlık yapma eğilimindedir (Leibow, 2014). Örgütler bu kuşak için çeşitli olanaklar ve etkinlikler sunarak çalışma ortamlarını canlandırmaya çalışsalar da bu kuşak bu tür uygulamalara çok da önem vermediklerini ifade etmektedir (Kohll,2018).

1996-2010 yılları arasında doğan Z kuşağının kimliği, dijital çağ, iklim kaygısı, değişken mali durumlar ve COVID-19 etkisiyle şekillenmektedir. Bu kuşak bireyleri, hayata genellikle daha olumsuz bir bakış açısına sahip olsalar da, ırksal adalet ve sürdürülebilirlik gibi güçlü değerlere sahiptir. Z kuşağı, sosyal etki yaratma ve anlam arayışında oldukları için, şirketlerin sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve çeşitlilik odaklı politikalarını benimsemelerini önemsemektedir (McKinsey Company, 2023). Araştırma sonuçları ayrıca, Z kuşağının önceki kuşaklardan daha çeşitlendirilmiş bir dünyaya değer verdiğini göstermektedir. Bu nedenle, bu kuşak için işyerinde çeşitlilik ve kapsayıcılığa olan bağlılığın sadece “iyi bir şey” olmadığı, aynı zamanda bir beklenti olduğunun altı çizilmelidir (Kumar, 2023).

Kuşaklara özgü iş-yaşam dengesi yaklaşımlarını gösteren bu araştırmalar önemli olmakla birlikte, iş-yaşam dengesinin aynı kuşak içinde bile bireyler için farklı anlamlara gelebileceği vurgulanmaktadır. Bu da dolayısıyla, iş yeri mutluluğu ve iş yaşamında esneklik kavramlarını gündeme getirmektedir ve bu durum göz ardı edilmemelidir (Kaliannan, Perumal ve Dorasamy, 2015; Kohll, 2018; Leibow, 2014).

İş-yaşam dengesinin öncüllerini ve çıktılarını belirleme ve bir model üzerine yerleştirme, iş-yaşam dengesi araştırmalarına teorik temel sağlayarak araştırma ve uygulama odaklılık kazandırmaktadır. Dolayısıyla inceleme ve değerlendirme süreçlerini desteklerken insan kaynakları yönetiminde etkili politika ve uygulamaların geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda iş ve örgüt psikolojisi perspektifinden bireysel ve örgütsel bağlamı içeren modellerin (Guest, 2002; Dizaho ve Othman, 2013) geliştirildiği görülmektedir.

İş-Yaşam Dengesi Öncülleri Guest (2002) tarafından geliştirilen modelde iş-yaşam dengesinin belirleyicileri üç grupta ele alınmaktadır: i) örgütsel faktörler, ii) aileye ilişkin ev talepleri ile ev kültürü, iii) bireysel faktörler. Modeldeki “ev terimi” bireyin iş dışındaki kişisel yaşamını, aile ilişkilerini, sosyal etkileşimlerini ve benzeri unsurları içermektedir. Örgütsel faktörler, iş talepleri ve iş (örgütsel) kültürünü kapsamaktadır. Örneğin esnek

saatler gibi uygun politikalar ve uygulamalar aracılığıyla denge desteklenebilmekte veya bozulabilmektedir. Uzun süre ve düzensiz çalışma saatleri de iş talepleri örneklerindedir. Bu tür iş talepleri, acil aile meseleleriyle ilgilenilmesi gereken durumlarda çalışanlara hoşgörü gösterilmesini zorlaştırabilmektedir. Çalışanın iş dışındaki sorumluluklarını ve taahhütlerini kapsayan ev talepleri ve ev kültürü ise yaşlı akrabaların bakımı, çocuk bakımı veya yemek pişirme gibi sorumlulukları içermektedir. Bireysel faktörler ise iş yönelimi, kişilik, enerji, kişisel kontrol ve başa çıkma, cinsiyet, yaş ve kariyer unsurlarını kapsamaktadır. Bireysel faktörlerde bulunan iş yönelimi, kişinin iş veya ev yaşamından hangisini yaşamın kendi merkezine koyduğunu belirtmektedir. Bununla birlikte bireyin başarı ihtiyacı ve işe katılım eğilimi de bireysel faktörler grubunda yer almaktadır. Yazar, modelde özellikle yüksek talep getiren görevler için enerji seviyelerine dikkati çekmekte ve kontrol odağı ile rekabetçi taleplerin baskılarıyla başa çıkma kapasitesini kişisel faktörlerdeki önemine değinmektedir. Modelde yaş, cinsiyet ve mevcut yaşam ve iş kariyer aşamaları da kişinin belirli taleplere karşı istekliliğini etkileyeceğinden önemlidir.

Model iş-yaşam dengesinin doğasını ise öznel ve nesnel olarak tanımlamaktadır. “Öznel” göstergeler denge ve dengesizlik durumlarını ifade etmektedir. İş ve ev içi faaliyetlere eşit ağırlık verildiği ve aralarında ciddi bir çatışma olmadığında denge durumu oluşmaktadır. Ancak bu denge kişinin kendi seçimi ile ev veya iş hâkim olduğunda da oluşabilmektedir. Müdahale durumu ise bir yaşam alanından diğerine belirgin bir sızma veya yayılım olduğunda ortaya çıkmaktadır.

Nesnel belirleyiciler ise çalışma saatlerini ve çalışma saatleri dışında kesintisiz ve serbest zamanlar ile evdeki diğer faaliyetleri içermektedir. Nesnel belirleyicilerden aile rolleri ise evdeki ve toplumdaki sorumlulukların paylaşımını ifade etmektedir. Ancak bu durum her zaman müdahale durumuna veya çatışmaya yol açmamaktadır. Yani, nesnel ve öznel belirleyiciler ile aynı doğrultuda olmayabilmektedir. Örneğin ev ve işe eşit vurgu yapan bir birey tarafından haftalık 55 saatlik çalışma dengesizlik durumu olarak algılanabilecekken denge durumunda önceliğini işe veren kişi bu durumu dengesizlik olarak algılayabilir.

Dizaho ve Othman (2013) modelinde ise iş-yaşam dengesinin öncelleri dört kategoriden oluşmaktadır: Tepe yönetimin katılımı; çalışılan saatler ve iş programı; ayrılmalar/tatiller/kariyer molası ve kişisel yaşam ile sorumluluklar. Modelin en önemli unsurlarından biri tepe yönetimin iş-yaşam dengesine katılım isteği oluşturmaktadır. Alan yazın, tepe yönetimin iş-yaşam dengesinin sağlanmasında ve çalışanların işleri ile kişisel yaşamlarını örgüt yararına dengelemelerini destekleyen

bir organizasyon oluşturmadaki etkisini açıkça ortaya koymaktadır (İsa ve Indrayati, 2023). Üst yönetim iş yaşam dengesini aile dostu uygulama ve iş-aile kültürü gibi çeşitli girişimler ve uygulamalar ile destekleyebilmektedir. Genellikle, aile dostu uygulamalar, evden çalışma ve/veya daha esnek çalışma programları gibi, iş ve çalışanın bakımını üstlenen kişilere zaman ayırmalarını sağlayabilecek esnek uygulamaları içermektedir.

Üst yönetimin kullanabileceği iş/yaşam programları ise finansal veya zaman ilişkili olup çalışanın kişisel ve iş sorumluluklarıyla baş edebilmesine yardımcı olacak esnek iş düzenlemeleri, telekomünikasyon, evden çalışma ve çeşitli izinleri, aile desteği ile sağlık programlarını kapsamaktadır. Bununla birlikte üst yönetim tarafından başlatılan, çalışanların çeşitli görevlerini yaparken aynı zamanda kişisel meselelerini çözebilmeleri için esneklik veren politika ve prosedürlerin bütünü olarak tanımlanan iş/yaşam girişim ve politikaların da iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik araç olarak kullanılmaktadır. İş aile kültürü diğer bir araç olup örgüt kültürünün, çalışanlarının aile sorumluluklarını ve yükümlülüklerini ne oranda kabul ve saygı duyduğu, yönetim ve çalışanların kişisel ve iş ihtiyaçlarını karşılamak için birlikte çalışmaya ne oranda teşvik edildiğiyle ilişkilidir.

Dizaho ve Othman’ın (2013) iş-yaşam dengesine ilişkin ikinci unsur çalışılan saatleri ve iş programlarını kapsamaktadır. Çalışılan saatler yıllıklaştırılmış saat, sıkıştırılmış saat, esnek zaman veya mesai şeklinde iş-yaşam dengesini sağlamak için kullanılabilir. Yıllıklaştırılmış saatler çalışma saatini standart çalışma haftası temelinde örneği haftada kırk saat gibi tanımlamak yerine, çalışma saatlerinin çalışma planlarına göre tüm yıl boyunca dağıtılmasını tanımlamaktadır. Sıkıştırılmış saat ise çalışanın çalışma haftasında birkaç gün boyunca tam gün çalıştığı anlamındadır. Yani çalışan haftada dört günde tamamlaması gereken kırk saatlik çalışmasını tamamlayabilmektedir. Böylece çalışan kişisel sorumluluklarını yerine getirmesi için zaman ayırabilmektedir. Esnek zaman ise çalışanın kabul ettiği haftalık çalışma saatlerinin işe başlama zamanlarını ve çalışma zamanlarını değiştirebildiği veya seçebildiği durumları içermektedir. Çalışma saatlerinin söz konusu fazla mesai olduğunda ise fazla mesainin iş-yaşam dengesine olumsuz etkisine dikkat çekilmektedir. Dizaho ve Othman (2013) iş-yaşam dengesinin sağlanmasında mesainin bazen gerekli olduğunu (örneğin kişi için finansal bir gerekliliği karşılama) ancak çok fazla mesai olmasının psikolojik, bilişsel ve duygusal tehlikeler yarattığını altını çizmektedirler. Holly ve Mohnen (2012) çalışma sonuçları da benzer şekilde yüksek çalışma saatlerinin ve fazla mesainin her zaman daha düşük memnuniyete yol açmadığını göstermektedir. Ancak sonuçlar, çalışma saatlerinin azaltma isteğinin iş ve yaşam doyumu ile arala-

rında olumsuz ilişkiye sahip olduğuna işaret etmektedir. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) (2022) de çalışma saatleri ve çalışma süresi düzenlemelerinin, bireylerin ücretli işleri ile kişisel yaşamlarını ne kadar iyi dengeleyebileceklerini belirlemede kilit faktörler olduğuna vurgu yapmaktadır. ILO (2022) aynı zamanda çalışma saatleri ile çalışma ve dinlenme sürelerinin düzenlenmesinin, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıkları ve esenlikleri üzerindeki güçlü etkisine dikkat çekmektedir. Bu bağlamda öngörülebilir çalışma programlarına sahip çalışma zamanı düzenlemeleri ve bir dereceye kadar çalışma zamanı özerkliği, çalışanların daha iyi bir iş-yaşam dengesi elde etmelerine yardımcı olurken, öngörülemeyen çalışma programlarına sahip düzenlemeler ise tam tersi etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Dizaho ve Othman'ın (2013), iş-yaşam dengesinin sağlanmasındaki ikinci grup unsurlar içinde yer alan iş programları ise aynı işin iki kişi tarafından paylaşılmasını içeren iş paylaşımı, evden çalışmayı ve e-çalışmayı içermektedir. İş paylaşımı, genellikle iki kişi arasında bölünen bir tam zamanlı iş modelidir. Her paylaşan, farklı zamanlarda çalışmakta ve kendi sözleşmesi ile işin maaş ve avantajlarını oranlı olarak paylaşmaktadır. Evden çalışma ise çalışmanın tamamının evden yapılmasını içerebileceği gibi bir kısmının evden yapılması şeklinde de olabilmektedir. Özellikle çalışan annelere kolaylık sağlamaktadır. Evden çalışma, çalışana esneklik ve özgürlük sağlamakla birlikte Dizaho ve Othman (2013), özellikle ev ortamında küçük çocuk olması gibi durumlarda, çalışan üzerinde zorlayıcı bir etki yaratabileceğine dikkat çekmektedir. E-çalışma ise dizüstü bilgisayarlar, kablolu internet bağlantısı ve cep telefonları gibi teknolojiler kullanılarak herhangi bir yerden yapılabilecek esnek çalışmayı tanımlamaktadır. Böylece e-çalışma çalışanın çeşitli kişisel sorumluluklarını ele alabilecekleri şekilde işlerini yürütmelerine yardımcı olmaktadır. Örneğin hasta bir yakınıyla ilgilenirken hastasının yanından işlerini yürütebilmektedir (Drew, Valiulis ve Redmond, 2006; Erafşar, 2022).

Çocuk bakımı, çalışandan bakım bekleyen kişilerin varlığı gibi kişisel yaşam ve sorumluluklar, iş-yaşam dengesinin sağlanmasının üçüncü unsurunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda, örgütlerin çocuklu ailelere yönelik çocuk bakım hizmeti sunduğu gözlemlenmektedir. Diğer taraftan, çift kariyerli ailelerin sayısındaki artış, özellikle ileri yaş gruplarında bakıma ihtiyaç duyan kişilerin varlığıyla çalışanların iş-yaşam dengesini olumsuz etkilemeye başlamaktadır. Bu nedenle, özellikle bu tür bakım ihtiyacı içinde olan çalışanları destekleyici program ve politikaların oluşturulması gerekmektedir (Gitlin, Gum-madi ve Modi, 2002; Hau, 2022; Modestino, Ladge, Swartz, Lincoln, 2021; Moon ve Hasan, 2022).

Acil durum izinleri, ücretli yıllık izinler, ücretsiz

izinler, doğum izinleri gibi izinler ve kariyer molası, iş-yaşam dengesi unsurlarının dördüncü ve son grubunu oluşturmaktadır. Acil durum izni, çalışanların ani hastalık gibi beklenmedik durumlarda, örneğin ebeveynlerini veya akrabalarını hastaneye götürmek, eşleriyle kişisel meseleleri ele almak gibi durumlarda örgütlerinden aldığı ani izinleri kapsamaktadır. Yıllık izinler de çalışanların zihinlerini tazelemelerine yardımcı olmaktadır. Ücretsiz izin ise çalışanların maaş veya ödeneklerinde kesinti yaparak kişisel sorunlarını çözmek için kullandıkları zamanı içermektedir. Doğum izni ise, anne ve babaya annenin tamamen iyileşmesi ve işini yapabilir hale gelmesine kadar süren izni kapsamaktadır. Kariyer molası ise çalışanların kendilerini geliştirmeleri için örgütlerinden aldıkları izinleri içermektedir. Bu, çeşitli kariyer konferanslarına, atölye çalışmalarına veya çeşitli akademik programlara katılımı içermektedir. Bu tür izinlerin çalışanın hem kendisi hem de örgüt performansı için faydalı olduğu bilinmektedir (Bartel ve ark., 2023; Davison ve Blackburn, 2022; Dizaho ve Othman 2013).

Her iki model de bir bütün olarak test edilmemiş olsa da her iki modelin çeşitli değişkenleri ile Türkiye'de gerçekleştirilen araştırmalar modelin araştırılan değişkenlerini desteklediği görülmektedir. Guest (2002) modelinde belirtilen örgütsel destek (Altan ve Turunç, 2021), uzaktan çalışma (Karaca, 2019), yaş, cinsiyet, kariyer unsurları, iş talepleri (Kıcırcı, 2018) ve ev talepleri (Atıok, 2018; Kıcırcı, 2018), kişilik özellikleri (Aysesli ve Aşkın, 2022), Dizaho ve Othman (2013) modelinin tepe yönetiminin katılımı (Ülker, 2018; Karabetyan, 2019; Çam ve Dündar, 2021; Gürgentepe, 2022; Türk, 2022); çalışan saat ve iş programları (Türk, 2022), dinleme zamanları (Demirtaş, Bayram, ve Özdevecioğlu, 2014) değişkenleri desklenmektedir.

İş-Yaşam Dengesi Çıktıları Guest (2002), iş-yaşam dengesinin sonuçları olarak verilen yaşam tatmini, zihinsel sağlık ve iyi oluş gibi ana unsurları, ampirik analizde göz önünde bulundurulması gerekebilecek ana boyutlar ve değişkenlerin bazılarını vurgulayarak iş-yaşam dengesinin sonuçlarının sınırsızlığına dikkat çekmektedir. Dizaho ve Othman'ın (2013) modeli ise iş-yaşam dengesi ile ilgili çalışanların sadakati, memnuniyeti ve verimliliği üzerine alan yazındaki çalışmalarını inceleyerek oluşturmuştur. Her iki modelin çıktıları da bir bütün olarak test edilmemiş olsa da Guest'in (2002) modelinde belirtilen yaşam tatmini (Bekmezci, Mert ve Abubakar, 2021), zihinsel sağlık (Altan ve Turunç, 2021) ve iyi oluş (Karacakaloğlu, 2016) çıktılarını alan yazından destek almaktadır. Bununla birlikte Dizaho ve Othman'ın (2013) modeli ile uyumlu olarak, tepe yönetiminin katılımı ile kariyer tatmini (Ülker, 2018), işe bağlılık (Karabetyan, 2019), iş tatmini (Çam ve Dündar, 2021), performans (Gürgentepe, 2022; Türk, 2022); ça-

lıılan saat ve iş programları ile iş tatmini, görev performansı (Türk, 2022), dinleme zamanları ile performans (Demirtas, Bayram, ve Özdevecioğlu, 2014) arasında olumlu yönde ilişkiler bulgulanmıştır.

Guest (2002) ve Dizaho ve Othman'ın (2013) kavramsal modelleri, çıktılar ve belirleyiciler kategorileri açısından farklılık göstermektedir. Guest (2002) modelinde yaşam tatmini, zihinsel sağlık ve iyi oluş gibi bazı çıktıları belirtse de çıktıların sınırsızlığını vurgulamaktadır. Dizaho ve Othman'ın (2013) modelinin çıktıları ise çalışan sadakati, memnuniyeti ve verimliliği ile sınırlıdır.

Her iki modelin belirleyicilerine yönelik oluşturdukları kategoriler arasındaki öne çıkan farklılık, Dizaho ve Othman'ın (2013) modelindeki tepe yönetim katılımıdır. Guest (2002) modelinde tepe yönetimini ayrı bir grup olarak değerlendirmemekte ve Dizaho ve Othman'ın (2013) üç ayrı grupta ele aldığı çalışılan saatler ve iş programı, tepe yönetimi katılımı ve ayrımlar, tatiller, kariyer molası kategorilerini örgütsel faktörler altında ele almaktadır. Kişisel yaşam ve sorumluluklar kategorisini ise Guest (2002) ev talepleri ve ev kültürü olarak gruplandırılmaktadır. Diğer bir farklılık ise Dizaho ve Othman'ın (2013) modelinde bireysel özelliklere vurgu yapmamasıdır.

İş-yaşam dengesi üzerine yapılan araştırmalarda öne çıkan temel kavramlar iş-aile çatışması ve iş-aile zenginleşmesidir. Bu kavramlar iş-yaşam dengesinin temel özellikleri arasında yer almakta olup (Frone, 2003; Greenhaus ve Powell, 2006; Sirgy ve Lee, 2018) Carlson, Grzwacz, ve Zivnuska (2009) tarafından üçünün ayrı yapılar olduğu bulgulanmıştır.

İş- Aile Çatışması Kavramı

Greenhaus ve Beutell (1995) iş-aile çatışmasını *“iş ve aile alanlarından kaynaklanan rol baskılarının bir anlamda karşılıklı olarak birbirleriyle uyummadığı bir çeşit etkileşim sorunu”* olarak tanımlamaktadır (s. 77). Örneğin, işteki sorumluluklar aile rolünü yerine getirmeyi engelliyorsa, bu iş-aile çatışmasıdır. İş- aile çatışması, işin aileye müdahalesi ve ailenin işe müdahalesi olarak iki yöne ayrılmaktadır (Allen ve ark. 2012; Frone, Russell ve Cooper, 1992; Vatansever, 2010). Bulgular iş- aile müdahalesinin aile- iş müdahalesinden daha yaygın görüldüğünü göstermektedir (Frone ve ark. 1992). Türkiye'deki araştırmalar da bu bulgularla uyumludur. Kolbaşı ve Bağcı (2018) imalat sektöründeki araştırmalarına dayanarak iş-aile çatışmasının aile-iş çatışmasından daha sık görülmesini yoğun çalışma saatleri ile açıklamaktadır.

En yaygın kabul gören iş-aile çatışması yapısı Greenhaus ve Beutell'in (1985) modelidir ve üç tipe ayrılmaktadır: zaman esaslı, gerginlik esaslı, davranış temelli çatışma (Allen ve ark., 2012; Greenhaus ve Beutell,

1995). Zaman esaslı çatışma, bir role ayrılan zamanın diğer rolün gereksinimlerini karşılamak için zamanın yetmemesiyle ortaya çıkmaktadır. Küçük çocuk sahibi olma, her iki eşin çalışması veya fazla mesai gibi ailevi veya örgütsel nedenler bu çatışmaya neden olabilmektedir (Elloy, 2004, s. 20). Gerginlik esaslı çatışma, bir roldeki stresin diğer alandaki performansı etkilemesini içermektedir. Davranış temelli çatışma ise bir rolün gerektirdiği davranışların diğer role uyumsuz olmasıdır (Greenhaus ve Beutell, 1985). Evde otoriter davranış sergileyen birinin aynı davranışları çocuğuna ve eşine karşı göstermesi buna örnektir.

İş- Aile Çatışmasının Öncülleri Alan yazında işin aileye ve ailenin işe müdahalesi olarak ele alınan iki çatışmanın da çift yönlü olduğu (Frone ve ark., 1992; Gutek, Searle ve Klepa, 1991) ve çatışmayı etkileyen faktörlerin birey, iş ve aile düzeylerinde incelendiği görülmektedir. Bireysel düzeyde cinsiyet, gelir, eğitim gibi demografik özellikler ve kişilik özellikleri; iş düzeyinde iş özellikleri, iş stresi, aile dostu programlar gibi konular; aile düzeyinde ise talep ve stres, çocuk bakımı sorumluluğu, aileye sosyal destek gibi konular üzerine odaklanan araştırmalar mevcuttur. Ancak, aile düzeyindeki araştırmaların sayısının görece az olduğu görülmektedir (Zhang ve Liu, 2011). Çeşitli araştırmalara göre, aile-iş ve iş-aile çatışmalarındaki cinsiyet farklılıkları konusunda değişen sonuçlar bulunsa da genellikle kadınların, özellikle aile sorumlulukları konusunda erkeklerden daha fazla çatışma yaşadığı öne sürülmektedir (Karababa, 2021; Zhang ve Liu, 2011). Benzer şekilde, Özkan'ın (2023) yaptığı Çanakkale 18 Mart Üniversitesi'ndeki araştırma, kadınların iş-aile ve aile-iş çatışmalarında erkeklere kıyasla daha fazla sorun yaşadığını göstermiştir. Ancak daha önce akademisyenler üzerinde yapılan başka bir çalışmada anlamlı bir ilişki bulunmamıştır (Mustafayeva ve Bayraktaroğlu, 2014). Gelirle ilgili yapılan araştırmalarda da bir görüş birliği bulunmamaktadır. İş-aile çatışması ile gelir arasındaki ilişkinin belirlenemediği (Frone, 1997) ve iş-aile çatışması ile pozitif, aile-iş çatışması ile de ilişki olmadığını gösteren çalışmalar mevcuttur (Frone, 2000). Duygusal denge (Rantanen, Pulkkinen ve Kinnunen, 2005), öz-yeterlilik (Cinamon, 2006), sorumluluk sahipliği gibi kişilik özelliklerine dair araştırma bulguları da bireylerin iş-aile ve aile-iş çatışmalarını çift yönlü yaşadıklarını göstermektedir. Türkiye'de yapılan araştırmalar da bu bulguları desteklemektedir (Boz, Eşiti ve Özkan, 2021; Demir, 2019).

Allen ve arkadaşlarının (2012) meta-analiz sonuçları da gerginlik temelli çatışmanın nevrozizm ve çoklu rollerle ilişkisi, zaman esaslı çatışmanın ise çevresel taleplere maruz kalmayla ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuçlar, olumsuz özelliklere sahip bireylerin iş-aile çatışmasına karşı daha savunmasız olduğunu, pozitif duy-

gulanım, iş kontrol odağı, öz-yeterlilik ve iyimserlik gibi özelliklerin ise bireyleri bu çatışmadan koruyabileceğini ortaya koymaktadır. Uyumluluk ve sorumluluk özelliklerinin de iş-aile çatışmasına olumlu katkı sağladığı gözlemlenmektedir.

Michel ve arkadaşlarının (2011) 178 örneklem ve 1080 korelasyona dayalı meta-analizi, Allen ve arkadaşlarının (2012) çalışmasının sonuçlarıyla uyumlu olarak, kişilik alanında iç denetim odağı ($r=.21$, $r=.19$) ve olumsuz duygulanım özelliklerinin ($r=.38$, $r=.33$) iş-aile ve aile-iş çatışmasının belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Olumsuz duygulanıma sahip bireyler, genellikle stres, endişe ve duygusal dalgalanmalar yaşamaktadır (King, Ollendick ve Gullone, 1991). Bu, iş ve aile arasında çatışma yaşamalarına neden olabilmektedir. Bununla birlikte iç denetim odağına sahip kişiler, eylemlerinin ve kararlarının yaşamlarındaki sonuçları doğrudan etkilediğine inanma eğilimindedir (Rotter, 1966; Schultz ve Schultz, 2015). Denetim odağı yüksek bireyler, yüksek standartlara sahip ve iş ile ailelerine güçlü bir sorumluluk duygusu hissetmektedir. Bu durum, daha fazla sorumluluk alma, uzun çalışma saatleri ve zamanı etkili bir şekilde ayırmada zorluklara yol açabilmektedir. Aynı zamanda, kendi çabalarıyla sonuçları etkileme inancı, görevleri devretmeyi ve destek istemeyi zorlaştırabilmekte, bu da daha ağır iş yükü ve aile için zaman ayırmayı zorlaştırabilmektedir. Bu bireylerin iş motivasyonlarının yüksek olması (Uzunkoca, 2017) kendileri için yüksek standartlar belirleyerek mükemmeliyet arayışına yol açabilmekte, bu da iş ve aile hayatı arasında bir denge bulmayı zorlaştırabilmektedir.

Alan yazın genel iş ve aile stres kaynaklarının artışıyla birlikte iş-aile çatışmasının da arttığını göstermektedir. Bu çerçevede, bulgular, belirsiz iş rolünün her iki çatışma türüyle olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Carlson ve Kacmar, 2000). Türkiye'deki araştırmalar da iş yükü, rol belirsizliği ve iş-aile çatışması arasında olumlu ilişki olduğunu göstermektedir (Görmez ve Gürlek, 2022). İş stresi ve algılanan sosyal destek, iş-aile çatışmasını yordayıcısı olarak belirlenmiştir (Tekingündüz, Kurtuldu, Öksüz, 2015). Kılıç ve Sakallı'nın (2013) stres kaynaklarının iş-aile çatışması üzerindeki etkisini incelediği çalışmada da benzer şekilde iş stresi faktörleri ile iş-aile çatışması arasında olumsuz, iş kontrolü ve sosyal destek faktörleri arasında ise olumlu ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca, ebeveyn rol yükü gibi aile stres kaynaklarının her iki çatışma türüyle olumlu ilişki içinde olduğu gözlemlenmektedir (Frone ve ark., 1997). Bu bulgu Türkiye'de Özkan'ın (2023) araştırmasında bulguların üç çocuklu ailelerin iki çocuklu ailelere göre daha fazla iş-aile ve aile-iş çatışması yaşadıkları bulguya da tutarlılık içindedir.

Frone ve arkadaşlarının (1992) bulguları, iş-aile

ve aile-iş çatışması arasında karşılıklı olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu, Greenhaus ve Beutell'in (1995) iş-aile çatışmasının kavramsal tanımlamasındaki çift yönlülük de uyumludur. Modelleri, iş-aile çatışmasının işle ilgili stres kaynaklarının ve desteklerinin aile çıktılarını aracılık ettiğini göstermektedir. Bu modelden yola çıkarak Ford ve arkadaşları (2007) bu iki modeli meta-analiz çalışmasıyla test etmişlerdir. Modele göre işe katılım, iş stresi, iş desteği ve iş saatleri iş-aile çatışmasını etkilemekte, o da aile tatmini etkilemektedir. Benzer şekilde aile çatışması, aile stresi, aile desteği ve aile ile geçirilen saatler arasındaki ilişki aile-iş çatışmasını, o da iş tatminini etkilemektedir.

Bulgular iş- aile çatışması dört iş alanından biri olan iş stresinin iş-aile çatışması ile doğrudan ilişkili olduğu ve iş stresinin artmasıyla birlikte iş-aile çatışmasının da artma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte sonuçlar çalışanların işe aktif katılımının ve haftalık çalışma saatlerinin artmasıyla iş-aile çatışmasında artma, iş desteğiyle de çatışmada azalma olduğunu göstermektedir. Aile tatminiyle ilgili bulgular, aile tatmini ile iş stresi, iş desteği ve işe katılım arasında olumlu bir ilişki ortaya koyarken, çalışılan saatlerle anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Çalışılan saatlerin aile tatmini üzerindeki etkisi karmaşık ve çok faktörlüdür. Yalnızca çalışılan saatlerin aile tatmini üzerindeki etkisini belirlemek yetersiz olabilir. Esnek çalışma saatleri gibi faktörlerin devreye girdiği bir iş ortamında, çalışanlar iş ve aile arasında daha iyi bir denge sağlayabilirler. Sonuç olarak, iş-aile çatışması kavramının iş stresi ve bu kavrama bağlı faktörlerle güçlü bir ilişkisi olduğu gözlemlenmektedir. Bulgular diğer meta-analiz çalışmaları ve modeller ile de tutarlık içindedir (Allen, Herst, Bruck, Sutton, 2000; Frone, 2000; Geurts ve ark., 1999).

Aile-iş modelinde, aile stresinin doğrudan aile-iş çatışmasıyla ilişkili olduğu ve iş stresinin artmasıyla aile-iş çatışmasının da artma eğiliminde olduğu gözlemlenmektedir. Aile stresi, aile yaşamındaki zorluklar, aile sorumlulukları ve aileyle ilgili kaygılarla bağlantılıdır. Aile çatışması ise farklı rollerin veya beklentilerin aile üyeleri arasında uyumsuzluğundan kaynaklanmaktadır. Çalışmada, aile aktivitelerine ayrılan saatler ile aile desteği ile aile-iş çatışması arasında negatif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Aile aktivitelerine daha fazla zaman ayıran ve aile desteği alan çalışanlar arasında aile-iş müdahalesinin daha az olduğu gözlemlenmiştir. Aile aktivitelerine ayrılan zamanın artması, çalışanların iş ve aile arasında denge sağlama konusunda daha başarılı olmalarına yardımcı olmaktadır. Aynı şekilde, aile desteği almak da çalışanların aile sorumluluklarını daha iyi yerine getirmelerini sağlayabilmekte ve bu da aile-iş çatışmasını azaltabilmektedir.

Michel ve ark. (2011) 142 çalışma, 1080 korelas-

yonaya dayalı meta-analiz çalışmalarının bulguları da genel iş stres kaynaklarının artması ile iş-aile çatışmasının arttığını göstermektedir ($r = .50$). Aynı zamanda bulgular iş rol yükü ($r = .55$), iş rol çatışması ($r = .41$) ve iş zaman talepleri ($r = .30$) ve iş-aile çatışması arasında olumlu ilişkiye işaret etmektedir. Benzer şekilde, genel aile stres kaynakları arttıkça aile-iş çatışmasının da arttığı bulunmuştur ($r = .40$). Bulgular aile rol çatışması ($r = .36$), aile rol yükü ($r = .35$), aile rol belirsizliği ($r = .28$), aile zaman talepleri ($r = .15$), ebeveyn talepleri ($r = .22$) ve çocuk sayısı ($r = .13$) ile aile-iş çatışması arasında olumlu ilişki bulunmaktadır. Çocukların yaşının ise iş-aile çatışmasını yordayıcı bir faktör olmadığı görülmektedir. Arapınar, İlsev ve Ergeneli'nin (2006) Türkiye'de yaptıkları araştırma sonuçları ise çalışanların çocuklarının yaşları arttıkça iş-aile ve aile-iş çatışmasının azaldığını göstermektedir. Michel ve arkadaşlarının (2011) bulguları aynı zamanda işin aile yaşamına göre daha fazla önemsendiği veya işin kişisel yaşamı etkileyen bir şekilde merkezi olduğu durumlarda, iş-aile çatışmasının artma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte sonuçlar, örgütsel destek, yönetici desteği ve çalışma arkadaşları desteği, aile desteği, eş desteği gibi sosyal destek faktörlerinin iş ve aile alanlarında önemini vurgular niteliktedir.

Çalışma sonuçları iş ve aile özelliklerinin de iş-aile ve aile-yaşam çatışması ile ilişkisine dikkati çekmektedir. Örneğin görev çeşitliliği arttıkça iş-aile çatışması da artmaktadır. Bu, çalışanların daha fazla görev çeşitliliğine sahip oldukça iş ve özel yaşamları arasında daha fazla çatışma yaşayabileceklerini göstermektedir. Bu durum en azından bazı çalışanlar için farklı görevler arasında denge sağlama ve zaman yönetimini sağlamada zorluklar yaşadıklarına işaret edebilir. Bununla birlikte bulgular, iş özerkliği arttıkça iş-aile çatışmasının da düştüğüne işaret etmektedir. İş özerkliği, çalışanlara daha fazla kontrol ve esneklik sağladığı için iş-yaşam dengesine olumlu katkıda bulunabilir. Aile özelliklerinden ise aile ikliminin destekleyici, güven verici ve iş birliğine dayalı olduğu durumlarda aile-iş çatışmasının azalma eğilimi olduğu görülmektedir.

Bu bulgular iş ve aile alanlarında sosyal desteğin önemini vurgulayarak, iş-aile çatışmasını ve aile-iş çatışmasını azaltmak için destekleyici bir ortam oluşturmanın gerekliliğini göstermektedir. Sosyal desteğe vurgu, Ford ve arkadaşlarının (2007) 48 çalışma, 17.184 örneklem ile gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışması ile de tutarlıdır.

İş-yaşam çatışmasının azaltılmasında, iş özerkliği, aile dostu politikaların uygulanması ve destekleyici bir iklimin sağlanması gibi faktörlere odaklanılması gerektiğini gösteren bu bulgular, iş ortamında bu unsurların geliştirilmesinin önemini vurgulamaktadır (Kossek, Lewis ve Hammer, 2010; Maxwell ve McDougall, 2004; OECD, 2023; Susanto ve ark., 2022).

İş-aile Çatışmasının Çıktıları İş-aile çatışmasının sonuçları bireysel, tutumsal ve davranışsal boyutlarda ele alınmaktadır. Bireysel çıktılar bağlamında, çeşitli çalışmalar iş-aile çatışmasının bireyin hem fiziksel hem de psikolojik sağlık arasında olumsuz ilişkileri göstermektedir (Allen ve ark., 2000; Amstad ve ark., 2011; Frone, 2000; Geurts ve ark., 1999). Fiziksel sağlık açısından Allen ve arkadaşlarının (2000) bulguları, iş-aile çatışmasının artmasıyla birlikte fiziksel semptomlarda artış olduğuna işaret etmektedir. Ayrıca, iş-aile çatışması ile iş ilişkili stres, aile ilişkili stres, tükenmişlik, depresyon ve alkol kötüye kullanımı gibi stres kaynaklı sorunlar arasında anlamlı pozitif ilişkiler bulunmaktadır. Bu durum, iş-aile çatışmasının artmasıyla birlikte stres kaynaklı sağlık sorunlarının da artma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

İş-aile çatışmasının tutumsal sonuçlarına ilişkin farklı meta-analiz çalışmalarının bulguları değerlendirildiğinde iş-aile çatışmasının çalışanların işe bağlılığı, memnuniyeti ve genel yaşam tatmini arasında olumlu ilişki olduğu görülmektedir (Allen ve ark., 2000; Amstad ve ark., 2011; Bruck ve ark., 2002; Kossek ve Özeki, 1998). Yaşam tatmini açısından, kadınlarda iş-aile çatışması ile yaşam tatmini arasındaki ilişkinin daha güçlü ve negatif olduğunu gösteren bulgular öne çıkmaktadır. Erkeklerde ise bu ilişkiler biraz daha zayıf olmakla birlikte, yine de negatif yönde ilişki gözlenmektedir (Allen ve ark., 2000; Kossek ve Özeki, 1998). İş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla 10 bağımsız çalışma ve toplamda 2863 katılımcının verilerinin incelenmesi temelinde gerçekleştirilen meta-analiz çalışma sonuçları da iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönde ($r = .29$) bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Allen ve ark., 2000). Benzer şekilde, Amstad ve arkadaşlarının (2011) 10.961 katılımcı üzerinde gerçekleştirdiği meta-analiz sonuçları da bu tutarlılığı desteklemektedir. Yıldız, Yıldız ve Arda'nın (2021) hemşireler üzerinde yürüttüğü araştırma sonuçları da iş-aile çatışması ile işten ayrılma niyetleri arasında benzer bir ilişkiye işaret etmektedir.

Meta-analiz araştırmaların davranışsal çıktıkları da iş-aile çatışmasının, iş performansı (Allen ve ark., 2000; Amstad ve ark., 2011) ile negatif yönlü (sırasıyla $r = -.12$, $r = -.11$) ve devamsızlık arasında (Amstad ve ark., 2011) pozitif yönlü zayıf ilişkiye işaret etmektedir ($r = .03$). Türkiye'de de yapılan araştırma sonuçları gerginlik esaslı iş-aile çatışması, davranış esaslı iş-aile çatışması ve davranış esaslı aile-iş çatışmasının çalışan performansı (Sayıldı, 2020) ve uyumsal performans (Altunsoy, 2021) arasında negatif yönlü ilişkiye işaret etmektedir.

Ford ve arkadaşlarının (2007) çalışmasının çapraz-alan ilişkileri üzerindeki bulguları, aile çatışmasının artmasıyla iş tatmininin azaldığını, aile desteğinin art-

masıyla ise iş tatmininin arttığını göstermektedir. Aile çatışması, aile yaşamındaki sorunlar ve çatışmalarla ilişkilidir, bu da çalışanların iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir. Aile desteği ise çalışanların aile sorumluluklarını yerine getirmelerine yardımcı olabilir ve bu da iş tatminini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Bulgular aynı zamanda aile stresinin artmasıyla iş tatmininin düştüğünü göstermektedir. Aile stresi, aile yaşamındaki zorluklar ve baskılarla ilişkilidir ve bu bağlamda iş tatminini olumsuz etkileyebilmektedir. Aile aktivitelerine ayrılan saatler ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu durum, iş tatmini üzerinde etkili olan faktörlerin sadece aile aktivitelerine ayrılan zamanla açıklanamayabileceğini göstermektedir. İş tatmini, birçok etkenin etkileşiminden kaynaklanabilir ve sadece aile aktivitelerine ayrılan zamanla açıklanamayabilir. Bu bağlamda, genel bir ilişki bulunmaması, bireyler arasında farklı deneyimler ve etkileşimler olabileceğini göstermektedir. Analizdeki araştırmaların bağlam, kültür ve sosyal faktörlere bağlı olarak sonuçları etkileyebileceği unutulmamalıdır. İş tatmini ve aile aktiviteleri arasındaki ilişki, sektör, iş yapısı ve toplumsal normlara bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir. Bu nedenle, genelleme yaparken bu bağlam farklılıklarını dikkate almak önemlidir.

Sonuçlar, çapraz-alan ilişkilerini ve aile-iş çatışmasını karşılıklı bir etkileşim olarak göstermektedir. Bu, Greenhaus ve Beutell'in (1985) aile-iş çatışmasını tanımlamasındaki iki yönlü veya karşılıklı kavramıyla uyumludur.

Alan yazında incelenen bu ve benzeri çalışmalar, iş ve aile rollerinin birbirine karışmasının iş-aile çatışmasını tetikleyerek birey ve örgüt düzeyinde olumsuz etkilerine vurgu yapmaktadır. Öte yandan, her iki rolün birbirine karışmasının olumlu katkılarını ele alan "zenginleşme" kavramına dair yapılan araştırmalar da mevcuttur.

İş-Yaşam Zenginleşmesi Kavramı

Greenhaus ve Powell (2006), iş veya evdeki rol deneyiminin diğer ev veya iş rolündeki yüksek performansı ve olumlu duygu durumunu ifade eden yaşam kalitesini nasıl yükseltebileceğine dair bir teorik model geliştirmiştir. Bu sayede, rol birikim kuramına (role accumulation theory, Sieber, 1974) dayalı teorik çerçevesi ile iş-aile zenginleşmesi, ilk defa teorik bir çerçeve içinde ele alındı. Kuram, bireylerin sahip olduğu rollerin birikimini ve bu roller arasındaki etkileşimi açıklamaktadır. Kurama göre bireyler, yaşamları boyunca çeşitli sosyal, ailevi, iş ve toplumsal rolleri üstlenerek bu rollerde beceri ve bilgi kazanmaktadır. Bu deneyimler birikim halindedir ve bireylerin gelecekteki rollerinde başarılı olmalarına katkı sağlamaktadır. Rol birikimi, yatay ve dikey birikim olmak üzere iki şekilde gerçekleşmektedir. Yatay birikim,

aynı düzeyde farklı roller arasında deneyim biriktirme sürecidir; mesela bir birey evde bir ebeveyn rolü üstlenirken iş yaşamında bir yönetici rolü üstlenebilir. Dikey birikim ise aynı rolde zaman içinde daha fazla deneyim ve sorumluluk kazanma sürecidir. Örneğin, bir çalışan iş yaşamında daha alt pozisyonlarda çalışırken zaman içinde terfi ile daha üst düzey pozisyonlara yükselebilir. Kuram, aynı zamanda bireylerin sahip olduğu rollerin birbirleriyle etkileşimini de vurgulamaktadır. Örneğin, bir bireyin iş yaşamındaki başarısı, aile yaşamındaki rol performansı da etkileyebilir. Kısaca, kuram bireylerin rol deneyimlerini ve birikimlerini açıklayarak, roller arasında etkileşim ve uyumun önemine vurgu yapmaktadır.

Modele göre bir rol beş kaynak içermektedir. Bunlar beceri ve bakış açıları (bilişsel ve kişilerarası beceri ve farklılıklara saygı gibi durumları algılama biçimleri), psikolojik ve fiziksel kaynaklar (olumlu öz değerlendirmeler vb.), sosyal sermaye kaynakları (etki ve bilgi), esneklik (esnek çalışma düzenleme özelliği) ve maddi kaynaklardır. Greenhaus ve Powell (2006) bu kaynakların birbirleriyle bağlantılı olduğunu vurgulamaktadır. Örneğin, bir rolde edinilen bilginin, bireyin psikolojik ve fiziksel kaynakları üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğine dikkat çekmektedir. Bu kaynaklar aile (iş) rolünden iş (aile) rolüne doğrudan araçsal bir etki edebilmektedir. Bu, araçsal yol olarak adlandırılmaktadır. Sosyal kimlik kuramına (Tajfer ve Turner, 1979) göre birey için rolün belirginliği, bireyin rol için yapacağı yatırımı etkilemektedir. Birey, öz kimliğiyle uyumlu olmayan bir rol için daha az çaba harcamaktadır. Bu nedenle rol belirginliği aracılık etkisi göstermektedir.

Aynı zamanda beklenti teorisine (Vroom, 1964) göre birey iş (aile) roldeki bir kaynağı aile (iş) rolüne olumlu çıktılar olduğuna inandığında kaynak yatırımı yapmaktadır. Bu bağlamda aile (iş) rolünün algılanan ilgisi de aracılık etkisi göstermektedir. Yani, iş (aile) rolünde üretilen kaynakların aile (iş) rolüne olumlu katkılarının olacağına inandığında ilgili kaynakların diğer role olumlu etkileri olmaktadır. Üçüncü aracılık etki ise kaynağın aile (iş) rolünün gereksinim ve normlarıyla uyumudur. Her iki rolün gereksinimleri ve normlarının birbirleriyle uyumlu olduğu durumlar kaynakların transferini arttırmaktadır. Diğer yandan, modelde iş (aile) rolüne ilişkin olumlu tutumun, olumlu performansa neden olması duygusal yolu oluşturabilmektedir. Benzer şekilde, kişi için rolün belirginliği de bireyin rol için yapacağı yatırımı etkileyerek duygulanım yolu için de düzenleyicilik etkisi göstermektedir.

Brough, Hassan ve O'Driscoll (2014), modelde bulunan ilk kategori kapsamında yer alan becerilerin (örneğin, öğrenilen zaman planlaması becerileri) kişiye ev yaşamında da destek olabileceğini savunmaktadır. Aynı şekilde, bireyin sosyal sermayesinin kendisine sağladığı

ilişkiler bilgi veya etki üretmesine yardımcı olmaktadır. Araştırmalar iş-yaşamı zenginleşmesi ile bazı iş ve iş dışı sonuçlar arasındaki önemli ilişkileri giderek daha fazla ortaya koymaktadır.

İş-Yaşam Zenginleşmesi Öncülleri İş-aile zenginleşmenin öncüllerinin ve sonuçlarının alan spesifik olduğunu ileri süren (Greenhaus ve Powell, 2006) ve bazı öncüllerin hem iş-aile hem de aile-iş zenginleşmesi öngörücüsü olabileceğini ileri süren (Siu ve ark. 2010) araştırmacılar bulunmaktadır. İkinci görüşe göre, örneğin, pozitif duygu, aile alanından iş alanına taşınabilmekte ve bu şekilde işte duygusal durumu iyileştirerek iş performansını artırabilmektedir. Dolayısıyla bu duygu daha sonra aile yaşamını zenginleştirebilmektedir. İş-aile zenginleşmesinin öncüllerini geniş anlamda iş dışı, iş ilişkili değişkenler ve kişilik özellikleri kategorilerinde değerlendirildiği görülmektedir.

Aile-iş zenginleşmesinin iş dışı öncülleri arasında aile içi uyum, ilişki tatmini (Stevens ve ark., 2007), çocuğun yaşı (Lu, Siu, Spector ve Shi, 2009), çocuk desteği (Wadsworth ve Owens, 2007), iş-aile zenginleşmesi için kişisel gelişim (Grzywacz ve Butler, 2005), arkadaş desteği (Wadsworth ve Owens, 2007), ev iş yükü (Rotondo ve Kincaid, 2008) yer almaktadır. Aile-iş zenginleşmesinin iş ilişkili öncülleri arasında ise iş talepleri (Butler, Grzywacz Bass ve Linney, 2005), iş kaynakları (Hakonen, Peeters ve Perhoniemi, 2011), iş-aile zenginleşmesi için gelir yeterliliği (Zimmerman, 2009), iş rol kalitesi (Brockwood, 2002), iş programı esnekliği (Carlson, Grzywacz ve Kacmar, 2010) yer almaktadır. Hem iş-aile hem aile-iş zenginleşme için iş ilişkili öncüller arasında ise aile destekleyici yönetici davranışları (Hammer ve ark. 2009), iş dışı önceller arasında ise eş desteği (Cinamon ve Rich, 2010) yer almaktadır. Konaklı ve Arslan'ın (2017) öğretmenler ile yaptığı araştırmanın sonuçları, aile ile zaman geçirme, tatile çıkma, düzenli ev, eş ile paylaşım, bireysel zaman ve çocukların sağlığının işe yönelik zenginleşmenin, öğrenci başarısı, yöneticiler, öğrenciler ve veliler ile olumlu ilişkilerin ise aileye yönelik zenginleşmenin öncülleri olduğunu göstermektedir. Hizmetkar liderlik (Çalışkan, Sanı, Atan, Yozgat, 2013), psikolojik yılmazlık (Arıkan, 2015), olumlu duygulanım (Michel ve Clark, 2009) ve olumlu düşünme (Rotondo ve Kincaid, 2008) iş-aile ve aile-iş zenginleşmesinin diğer öncülleri arasındadır.

Lapiere ve arkadaşlarının (2018) 1990- 2016 yılları arasında 171 bağımsız çalışma ve 767 korelasyona dayalı meta-analiz çalışması sonuçları da zenginleşme ile bazı bağlamsal ve kişisel özelliklerle arasındaki ilişkiye dikkati çekmektedir. İşle ilgili olanların ilişkisi iş-aile zenginleşmesi için daha güçlü, aile ile ilişkili olanlarınsa aile-iş zenginleşmesi için daha güçlü ilişki içinde olsa da birçok değişken çift yönlü ilişki içindedir. Çalışmada

iş yerinde sosyal destek, aile-arkadaş yanlısı politikalar, aile-arkadaş yanlısı iş kültürü, iş kıdemi ve iş özerkliği kaynak sağlayıcı bağlamsal özellikleri temsil ederken, kaynak tüketen özellikler çalışma saatleri, iş rol yükü ve iş güvencesizliğini içermektedir.

Sonuçlar kaynak sağlayıcı bağlamsal özelliklerin kaynak tüketen özelliklerden daha fazla güçlü ilişkide olduğuna işaret etmektedir. Bulgular arkadaş desteğinin ve yöneticilerin çalışanlara sağladığı destek ve esneklikle birlikte iş ve aile yaşamları arasında bir zenginleşme yaşadıklarına işaret etmektedir. Aile dostu politikalar kaynak sağlayan bağlamsal kavramlar içinde en zayıf ilişkiyi işaret etmekle birlikte aile dostu iş kültürü olumlu yönde anlamlı ilişkiyi göstermektedir. Bu, aile dostu politikaların iş-aile zenginleşmesi ile doğrudan ilişkili olmayabileceğini göstermektedir. Diğer yandan araştırma sonuçları çalışanların iş ve aile yaşamlarını uyumlu hale getirmelerini destekleyen bir iş ortamı ve değerler sistemi anlamına gelen aile dostu iş kültürünün ise iş-aile zenginleşmesi ile ilişkili olabileceğine işaret etmektedir. Sonuçlar iş kıdemi veya organizasyon kıdemiyle herhangi bir ilişkiye işaret etmezken özerklik ile iş- aile zenginleşme olumlu yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Özerkliğin aile-iş ve iş-aile zenginleşmesi arasındaki ilişki, özerkliğin çalışanların iş ve aile arasında denge sağlamalarına yardımcı olabileceğini göstermektedir. Özerklik, işlerini yönetme ve kontrol etme özgürlüğü sağlaması yoluyla zenginleşmeyi artırabilir.

Çalışmada iş alanının kaynak tüketici bağlamsal özelliklerinden sadece iş güvensizliği ile iş-aile zenginleşmesi arasında düşük ilişki tespit edilmiştir. Ancak, bu sonuç sadece iki çalışmayı kapsamaktadır. Çalışma, işle ilişkilendirilmiş kişisel özellikler arasında işe katılım, iş merkezizetçiliği ve iş tutkunluğunun, çalışanların iş ve aile yaşamları arasında bir zenginleşme yaşamalarını destekleyebilecek faktörler olabileceğine işaret etmektedir (Lapiere ve ark., 2018).

Lapiere ve arkadaşlarının (2018) çalışmasının aile alanının kaynak sağlayan bağlamsal özelliklerine ait bulgular, çalışanların ailedeki sosyal destek ile aile-iş zenginleşmesi arasındaki ilişkiye dikkati çekmektedir. Bu bağlamda araştırma bulguları aileye yönelik çalışma arkadaşlarının ve yönetici desteği ile aile-iş zenginleşmesi arasında olumlu ilişkilere işaret etmektedir. Bulgular aile dostu politikalar ve aile dostu iş kültürü ile aile-iş zenginleşme arasında ise daha zayıf ilişki göstermektedir. Bu durum, bu faktörlerin aile-iş zenginleşmesi ile doğrudan ilişkisinin sınırlı olabileceğini göstermektedir. Sonuçlar evli veya birlikte yaşayan bireylerin ise daha yüksek aile-iş zenginleşmesi seviyeleri bildirme eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Aile alanının kaynak tüketici bağlamsal özellikleri ise aile ile geçirilen saatler, aile rol yükü, çocuk sayısı

sı, küçük yaşta çocuk, eş çalışma durumu ve eş çalışma saatlerini kapsamaktadır. Lapiere ve diğerleri (2018) bulguları, aile içindeki sorumlulukların yoğunluğu ve bireyin aile rollerini yerine getirme zorlukları olarak ifade edilen ailedeki rol yükünün artmasıyla aile-iş zenginleşmesinin azaldığını göstermektedir. Bununla birlikte çalışmanın bulguları, eşin çalışma saatlerinin artmasıyla birlikte aile-iş zenginleşmesinin arttığını göstermektedir. Bu durum Lapiere ve arkadaşlarının (2018) belirttiği gibi daha fazla saat çalışan bir eşe sahip olmanın, bireye yeni beceriler geliştirmesi veya evde eğlenceli aktiviteler gerçekleştirilmesi için daha fazla fırsat vermesi ve dolayısıyla zenginleşmeye katkıda bulunmasıyla açıklanabilir. Aile ile ilişkilendirilmiş kişisel özellikler bağlamında sonuçlar incelendiğinde aile katılım ve aile merkezliyetçiliği (aileye duygusal yatırım) arttıkça aile-iş zenginleşmesinin de arttığını göstermektedir. Bu, ailenin bireyin iş yaşamına aktif bir şekilde katılımının ve aile ile bağlarının güçlendirilmesinin, iş ve aile yaşamları arasında bir zenginleşme yaşanmasını sağladığını göstermektedir. Aile merkezliyetçiliği, bireyin aileyi ön planda tutma, aileye duygusal ve psikolojik yatırım yapma eğilimini ifade etmektedir. Bu eğilim, bireyin iş ve aile yaşamlarını birbirine entegre etme ve bu iki alan arasında bir denge sağlama çabasını yansıtabilir. Bu bulgular, aileye aktif katılımın ve ailenin önemini vurgulamanın, iş ve aile yaşamları arasında daha iyi bir denge ve zenginleşme sağlayabileceğini işaret etmektedir.

Araştırma sonuçları alana özgü incelendiğinde iş alanının bağlamsal özelliklerinin iş-aile zenginleşmesi ile aile alanının bağlamsal özelliklerinin ise aile-iş zenginleşmesi ile daha güçlü bir şekilde ilişkilendiği gözlemlenmektedir. Benzer bulgular, alana özgü kişisel özellikler için de geçerlidir. Bununla birlikte işyerinde sosyal destek ve özerklik gibi iş alanına özgü öncüllerin aile-iş zenginleşmesi ile ve aileden gelen sosyal destek gibi aileye özgü öncüllerin iş-aile zenginleşmesi ile arasında önemli ilişkiler olduğu görülmektedir. İş arkadaşlarından aile odaklı destek ile aile-iş zenginleşmesi ve işe katılım ile aile-iş zenginleşmesi arasındaki olumlu ilişkiler bu durumu desteklemektedir. Bununla birlikte aile alanının kişilik özelliklerinden aile katılımı ile iş-aile zenginleşmesi arasında da olumlu ilişki bulunmaktadır.

Özetle zenginleşmenin öncüllerine ilişkin araştırma sonuçları zenginleşme ile ilişkilerin özellikle, çalışanların işte sosyal destek, aileden sosyal destek gibi destek aldığı bağlamsal özellikler olduğunda çok daha güçlü ilişkiye işaret etmektedir. Bu durum desteğin zenginleşme de önemli olduğunu vurgusunu yapan modellerle de (Greenhaus ve Powell, 2006; Wayne, Grzywacz, Carlson ve Kacmar, 2007) tutarlılık içindedir.

İş-Yaşam Zenginleşmesi Çıktıları Sağlıkla ilişkilendirilmiş çalışmalarda, iş-aile zenginleşmesinin

fiziksel sağlıkla olumlu (Grzywacz, 2000), kolesterolle ise negatif ilişki bulunmuştur (van Steenbergen ve Ellemers, 2009). Aile-iş zenginleşmesi ise depresyon (Grzywacz ve Bass, 2003) ve kronik sağlık problemleriyle negatif, zihinsel sağlık ve iyi oluşla olumlu ilişkidir (Grzywacz, 2000). Genel sağlık düzeyleri ile her iki zenginleşme ile olumlu ilişki içindedir. (Stoddard ve Madsen, 2007). McNall, Nicklin ve Masuda'nın (2010) yaptığı meta-analiz çalışması da iş-aile ve aile-iş zenginleşmesinin fiziksel ve zihinsel sağlık durumlarıyla olumlu ilişkili olduğunu göstermiştir.

Kariyer tatmini (Lu ve ark., 2009) ve iş performansı (van Steenbergen, Ellemers ve Mooijaart, 2007), iş-aile ve aile-iş zenginleşmenin işle ilgili çıktıları arasında yer almaktadır. Okudur ve Atilla'nın (2022) araştırması, iş-aile zenginleşmesinin kariyer ve yaşam tatmini ile pozitif, iş yükü fazlalığı ile negatif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Ayrıca, özerklik tatmini, iş-aile zenginleşmesi ile ilişkilendirilirken, ilişkililik tatmini ve yeterlilik tatmini aile-iş zenginleşmesinin iş-dışı çıktılardan bazılarıdır (Roche ve Haar, 2010).

McNall ve arkadaşlarının (2010) bulguları ise iş-aile ve aile-iş zenginleşme ile iş memnuniyeti, duygusal bağlılık ve aile memnuniyeti ile pozitif yönde anlamlı ilişkilere işaret etmektedir. Bulgular Greenhaus ve Powell'ın (2006) iş-aile zenginleşme sürecinin modeli ile uyumludur. Araştırmanın iş ilişkili sonuçlarından işten ayrılma niyetiyle her iki zenginleşme arasında da ilişki bulunmamıştır. Bu, işten ayrılma niyetinin diğerlerinin aksine negatif sonuç olarak değerlendirilmesi olabilir. İşten ayrılma niyeti, genellikle işle ilgili faktörler, örgütsel bağlam ve kişisel tercihler gibi farklı etki mekanizmalarıyla ilişkilendirilebilir. Farklı bağlamlarda, örneklerde ve ölçüm araçlarında çalışmalar yapılması, bu ilişkinin daha kapsamlı bir şekilde incelenmesini sağlayabilir. İş dışı sonuçlarından aile tatmini ile iş-aile ve aile-iş zenginleşme arasında olumlu ilişki bulunmaktadır. Sonuçlar iş-aile zenginleşmenin aynı zamanda yaşam tatmini ile pozitif bir ilişkiye işaret etmektedir. Aile-iş zenginleşme ile yaşam tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyecek yeterli çalışma olmaması nedeniyle bu ilişki bu analizde araştırılmamıştır. Özetle, araştırmanın bulguları iş-aile ve aile-iş zenginleşmesi kavramlarının çalışanların yaşam kalitesini artırabileceğini ve iş ve aile alanları arasında uyumu teşvik edebileceğini göstermektedir.

İş-yaşam dengesi ile iş- aile çatışması ve iş- aile zenginleşmesi kavramlarının arasındaki ilişki

İş-yaşam dengesi, çalışanların iş ve kişisel yaşamları arasında uyumlu bir denge sağlamalarını ifade ederken (Guest, 2002), iş ve aile rolleri arasındaki uyumsuzluk iş-aile çatışmasını (Kahn ve ark., 1964); çalışanların

işteki başarılarının aile yaşamına pozitif bir şekilde yansması veya ailedeki destekleyici ve tatmin edici ilişkilerin iş performansını artırması iş-aile zenginleşmesini (Greenhaus ve Powell, 2006) ifade etmektedir. İş-aile çatışması ve iş-aile zenginleşmesi, iş-yaşam dengesini etkileyen faktörleri açıklamaktadır ve birbirleriyle ilişkilidir. İş-yaşam dengesi, çalışanların iş ve aile alanlarında tatmin ve başarıya ulaşmalarını desteklerken, iş-aile çatışmasını azaltmaya ve iş-aile zenginleşmesini teşvik etmeye yönelik bir dengeyi göstermektedir. İş-aile çatışması işteki taleplerin aile yaşamını olumsuz etkilemesi veya aile sorumluluklarının iş performansını etkilemesi şeklinde ortaya çıkmakta ve iş-yaşam dengesini olumsuz etkilemektedir. İş-aile zenginleşmesi ise çalışanların işteki başarılarının aile yaşamına pozitif bir şekilde yansması veya ailedeki destekleyici ve tatmin edici ilişkilerin iş performansını artırması şeklinde gerçekleşmekte ve iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkilemektedir (Frone, 2003; Greenhaus ve Powell, 2006; Sirgy ve Lee, 2018). Kısaca iş-yaşam dengesi, bireyin çatışma ve zenginleşme deneyimlerinden daha genel bir perspektife sahiptir. Öte yandan, iş-aile çatışması ve zenginleşmesi, belirli rollerin diğerlerini olumsuz veya olumlu yönde ne kadar etkilediğini yansıtmaktadır (Carlson ve ark., 2009).

Sonuç

Alan yazın doğrultusunda iş-yaşam dengesi, bireylerin iş ve kişisel yaşamları arasındaki denge olarak tanımlanabilir. Ancak bu dengeyi tanımlamak iş ve yaşam kavramlarının kişiden kişiye farklı anlamlar taşıyabilmesinden dolayı kolay değildir. Öznel iş-yaşam dengesi, bireyin kendi perspektifinden dengeyi nasıl algıladığına dayanırken, nesnel iş-yaşam dengesi çalışma saatleri gibi daha ölçülebilir ve somut bir yaklaşımı temsil etmektedir (Guest, 2002). İş ve iş dışı yaşam alanlarında düşük rol çatışması ve yüksek rol zenginleşmesi iş yaşam dengesinin temel özelliklerindedir.

İş-yaşam dengesinin sağlanmasının, iş-aile çatışmasının azaltılmasının ve iş-aile zenginleşmesinin birey ve örgüt bazında fiziksel ve zihinsel sağlık, iş tatmini, iş performansı, aile tatmini, işe bağlılık gibi birçok fiziksel, psikolojik, tutumsal ve davranışsal çıktıları bulunmaktadır.

Tepe yönetimin katılımı, çalışma saatleri ve iş programları, çocuk bakımı ve kişisel sorumluluklar, izin politikaları gibi unsurlar iş-yaşam dengesini etkileyen örgütsel faktörler olup bireyin yaşı, cinsiyeti, enerjisi, kişiliği ise bireysel faktörlerdir. Bu faktörler, iş-yaşam dengesinin sağlanmasına veya bozulmasına neden olabilmektedir. İş-yaşam dengesizliğinin eksikliği olarak tanımlanan iş-aile çatışması ve iş-yaşam rollerinin birini beslemesi olan iş-yaşam zenginleşmesi kavramları

iş-yaşam dengesini etkileyen faktörleri açıklamaktadır ve birbirleriyle ilişkilidir.

Alan yazın nevroitiklik, olumsuz duygulanım, denetim odağı gibi kişisel özelliklerin, örgütsel destek, yönetici desteği, çalışma arkadaşları desteği, görev çeşitliliği, iş özerkliği gibi iş özelliklerinin ve destekleyici, güven verici, iş birliğine sahip aile özelliklerinin iş-aile çatışmasının belirleyicileri olduğunu göstermektedir. Bulgular aynı zamanda iş yerinde sosyal destek, iş kıdemi ve iş özerkliği gibi kaynak sağlayıcı bağlamsal özelliklerin iş-aile zenginleşmesi ile olumlu ilişkisine, ailedeki rol yükünün artmasının ise iş-aile zenginleşmesi ile olumsuz ilişkisine işaret etmektedir. İş-yaşam dengesi, iş-aile çatışması ve iş-aile zenginleşmesinin belirleyicilerinin örgütlerin iş ve iş dışı yaşam arasındaki dengeyi sağlama konusunda etkin rol oynayabileceğine işaret etmektedir.

Tartışma

Alan yazındaki araştırmalar örgütlerin iş ve yaşam arasındaki dengeyi geliştirmeye dönük farkındalık oluşturmada potansiyel etkilerini göstermektedir. Örneğin meta-analiz sonuçları, iş-aile çatışması ve görev çeşitliliği arasında pozitif yönde zayıf anlamlı bir ilişki ($r = .17$) olduğuna işaret etmektedir. (Michel ve ark. 2011). Bu, çalışanların daha fazla görev çeşitliliğine sahip oldukça iş ve özel yaşamları arasında daha fazla çatışma yaşayabileceklerini göstermektedir. Muhtemelen farklı görevler arasında denge sağlamak ve zaman yönetimi becerilerini geliştirmek bazı çalışanlar için daha zor olabilir. Bu ilişkinin zayıf olması görev çeşitliliğinin bireysel veya çevresel diğer faktörlerinde etkilediğine işaret edebilir. Bu nedenle eğitim ve bilinçlendirme çalışmalarıyla çalışanlara iş-yaşam denge stratejileri, zaman yönetimi becerileri ve stresle başa çıkma yöntemleri ve ilgili konularda eğitimler verilebilir.

Araştırmalar aynı zamanda, iş özerkliği ile iş-aile çatışması arasında negatif ($r = -.11$) (Michel ve ark., 2011), iş-aile zenginleşme ile arasında ise pozitif ($r = .30$) (Lapierre ve ark., 2018) ilişkilere işaret etmektedir. Çalışma, eskiden sadece ücretli çalışma olarak öne çıkmakta ve olumsuz bir deneyim olarak kabul edilmekteyken artık insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, psikoloji işin tatmin edici, motive edici ve kişinin kendini gerçekleştiren bir deneyim olabileceğini savunmaktadır (Bromley, Lauricella ve Schaninger, 2021; Deijl, 2022). Bu nedenle kişinin kendi faaliyetleri üzerinde irade ve içsel nedenselliğe sahip olduğu, eylemlerinden dolayı sorumluluk duyduğu bir duygu olan özerkliğin (Deci ve Ryan, 2000) gelecekteki anlamlı çalışmayı öngörmede önemli bir faktör olduğu bulgusu ile değerlendirildiğinde (Martela ve ark., 2021) çalışanlarda özerkliğin artırılmasının iş-yaşam dengesindeki önemini göstermektedir.

Ayrıca, araştırmalar, iş aile dostu örgütlerle iş-aile

çatışması arasında negatif (Michel ve ark., 2011), iş- aile zenginleşme ile pozitif (Lapierre ve ark., 2018) ve aile iklimi ile aile-iş çatışmasında ise negatif ilişkilere (Michel ve ark., 2011) işaret etmektedir. Bu bulgular iş-aile dostu örgütlerde çalışanların iş-aile çatışması yaşama eğiliminde olmayabileceğini ve ailedeki destekleyici iklimin çalışanların iş ve aile arasında çatışma yaşamalarını azaltmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu bilgiler, iş ve aile arasındaki çatışmayı azaltmak için iş ortamında iş özerkliği, aile dostu politikaların uygulanması ve aile yaşamında destekleyici bir iklimin sağlanması gibi faktörlere odaklanılmasının önemini göstermektedir. Böylece çalışanlar, iş ve aile arasında daha iyi bir denge sağlayabilir ve çatışmaları en aza indirebilirler.

Bunun yanı sıra günümüzde örgütlerin tepe yönetimlerinin örgüt içi uygulamalardaki etkinliği aşıkardır (Dizaho ve Othman, 2013). Bu nedenle öncelikli olarak tepe yönetimin bu iki alanın birbirlerini olumlu desteklemesini ve beslemesini sağlamaya yönelik bilinçli bir şekilde çaba göstermesi önemlidir. Bu bağlamda iş-yaşam dengesi politikalarının önemi vurgulanmalıdır. İş-aile ve aile-iş zenginleşme arasındaki pozitif ilişkiler, iş-yaşam dengesini desteklemenin önemini göstermektedir. Bu nedenle uygulamalar sadece iş-aile çatışmasını azaltmaya yönelik değil aynı zamanda iş-yaşam dengesinin sağlanmasına yönelik uygulamaları da içermelidir. Dolayısıyla araştırmacıların iş-yaşam dengesi kavramını daha fazla araştırması ve teorik alanda derinlemesine çalışmalar yapması uygulayıcılara sağlam bilimsel bir temel hazırlayacaktır. Bu, sahada insan kaynakları uygulayıcılarına iş-yaşam dengesi politikalarını geliştirmelerine ve çalışanlara destek sağlamak için pratik çözümler sunmalarına yardımcı olacaktır. Bu tek ebeveynli çocuğuna bakmak zorunda olan bir babanın bu ebeveynlik deneyiminden öğrendiği şefkat, sabır gibi edindiği yeni becerilerini iş yaşamına aktarması, aynı babanın iş yaşamından öğrendiği zaman yönetimi becerilerini oğluna matematik çalıştırırken kullanması gibi geniş bir yelpazedeki becerilerin farklı ortamlara aktarılmasını içerebilir. Örgütler çalışanlarına bu karşılıklı zenginleşme yöntemlerine yönelik farkındalık programları oluşturabilir.

Diğer yandan araştırmalarda cinsiyetin iş- aile çatışması (Allen ve ark., 2012) ve iş-aile ve aile-iş zenginleşmesi (Lapierre ve ark., 2018) arasındaki ilişkilerde düzenleyicilik etkisine dair güçlü bir kanıt bulunmamaktadır. Bu bulgu değerlendirilirken kültürel farklılıkları dikkate almak önemli olabilir. Örneğin Asya ülkelerinde insanların iş-aile denge kavramının, cinsiyet sosyalleşmesi sürecinden büyük ölçüde etkilendiğine dair bulgular vardır (Chandra, 2012). Araştırmacılar cinsiyetin yanı sıra yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma gibi diğer demografik faktörlerin iş-yaşam dengesi ile ilişkisini daha ayrıntılı şekilde inceleyebilir ve bu faktörleri

dikkate alan çalışmalar yapabilirler. Farklı demografik kriterlerin de iş-yaşam dengesi ile ilişkinin incelenmesi Endüstri ve Örgüt psikolojisi Derneği'nin (2023) anketine göre önde gelen konular arasında olan kapsayıcı kültüre ilişkin çeşitlilik, eşitlik ve kapsayıcılık politikalarını geliştirmelerine yönelik de teorik bir temel sunabilir.

Farklı kültürlerde iş-yaşam dengesinin aynı terimle ifade edilmesinin kavramın kültürden bağımsız olduğu varsayımı yaratabileceği (Lewis, Gambles ve Rapoport, 2007) ve farklı kültürler için iş- yaşam dengesi stratejileri oluşturulurken "Herkes için uygun olan tek bir strateji" (Chandra, 2012; Vyas, 2022) politikasının iyi işlemebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle bireysel, sektörel ve kültürel ihtiyaçlara uygun daha fazla özelleştirme gerekli olabileceği unutulmamalıdır.

Çalışmalardan elde edilen sonuçlar, iş-aile ve aile-iş zenginleşmesi ile ilişkili olan bağlamsal ve kişisel faktörlerin önemini vurgulamaktadır. Araştırmacılar, bu faktörlerin yeni "normal" deki iş-yaşam dengesi ile ilişkilerini daha ayrıntılı şekilde inceleyebilir ve teorik modeller geliştirebilirler. Böylece insan kaynakları uygulayıcıları bu faktörleri göz önünde bulundurarak politika ve uygulamalarını şekillendirebilir ve çalışanların ihtiyaçlarına cevap verecek destek mekanizmaları oluşturabilirler.

Özetle, iş-yaşam dengesinin sağlandığı bir iş ortamı çalışanlar ve örgütler için başarılı bir gelecek ve sürdürülebilir bir iş yaşamının temelini oluşturmaktadır. Bu ise sağlıklı ve üretken bir toplumun oluşmasını destekleyici önemli güçlerden biridir. Bu nedenle iş dünyasında işverenler ve insan kaynakları yöneticileri, çalışanların iş-yaşam dengesini desteklemek için çeşitli stratejileri benimsemeli ve bu konuda farkındalığı artırmalıdır. Bu şekilde, iş-yaşam dengesinin önemi daha da vurgulana- cak ve çalışanların mutluluğu, sağlığı ve performansı üzerinde pozitif etkiler yaratılacaktır.

Kaynakça

- Abraham, J., & Frank, V. V. (2014). *The Multigenerational Workplace*. USA: Sage Publications.
- Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2020). A cross-national meta-analytic examination of predictors and outcomes associated with work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), s. 539-576. doi:https://doi.org/10.1037/apl0000442
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. L., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278-308.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Saboe, K. N., Cho, E., Dumani, S., & Evans, S. (2012). Dispositional variables and work-family conflict: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 80, 17-26.
- Altan, S., & Turunç, Ö. (2021). Algılanan Örgütsel Destek ile İş Yaşamında Mutluluk İlişkisinde Yaş ve İş Yaşam Dengesinin Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3, s. 2552-2570.
- Altıok G. P. (2018). İş-Yaşam Dengesini Sağlayan Faktörlerin Kadın Akademisyenler İçin Belirlenmesi: Lojistik Regresyon Analizi. *Kadın Araştırmaları Dergisi*(16), 31-44.
- Altunsoy, I. (2021). Pandemi sürecinde eczane çalışanlarının yaşadıkları iş stresinin uyumsal performans üzerindeki etkisinde iş-aile çatışmasının aracılık rolü. İstinye Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
- Amstad, F. T., Laurenz L., Fasel, U., Effering, A., & Semmer, N. K. (2011). A meta-analysis of work-family conflict and various outcomes with a special emphasis on cross-domain versus matching-domain relations. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), s. 151-169. doi:https://doi.org/10.1037/a0022170
- Arapınar, P. B., İlsev, A., & Ergeneli, A. (2006). İş-Aile Ve Aile-İş Çatışmasına Etki Eden Demografik Değişkenler Ve Bu Çatışmalar Arasındaki İlişki. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 85-108.
- Arıkan, S.Ç. (2015). İş-Aile Çatışmasının Öteki Yüzü: İş Aile Zenginleşmesi ve Psikolojik Yılmazlık, Mükemmeliyetçilik, Yaşam Doymu Değişkenleri ile Etkileşimi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(4), 121-142. https://doi.org/10.18037/ausbd.55613
- Ayçan, Z. (2010). *Hayat Dengesi: İş, Aile ve Özel Hayatı*. Ankara: Türkiye Bilimler Akademisi
- Aysesli, S., & Aşkin, R. (2022). Çalışanlarda İş-Yaşam Dengesi ve Mükemmeliyetçilik Düzeyi Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Akademik Platform Eğitim Ve Değişim Dergisi*, 5(2), 199-214. https://doi.org/10.55150/apjec.1104562
- Barnett, R. (1998). Toward a review and reconceptualization of the work/family literature. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, 124(2), s. 125-182.
- Bartel, A., Rossin-Slater, M., Ruhm, C., Slopen, M., & Waldfogel, J. (2023). The Impacts of Paid Family and Medical Leave on Worker Health, Family Well-Being, and Employer Outcomes. *Annual Review of Public Health*, 44, s. 429-443.
- Bekmezci, M., Mert, I. S., & Abubakar, M. (2021). İş-Yaşam Dengesinin Yaşam Tatminini Yordamasında Çalışılan Sektörün Düzenleyici Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 1-22. https://doi.org/10.18037/ausbd.902535
- Bird, J. (2006, October 06). Work-life balance: Doing it right and avoiding the pitfalls. *Employment Relations*, 33(3), s. 21-30.
- Boz, M., Eşitti, B., & Özkan, Ç. (2021). Turist Rehberlerinin İş-Aile ve Aile-İş Çatışması, Kişilik Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Troy Academy*, 6(2), 697-711. https://doi.org/10.31454/troyacademy.946318
- Brockwood, K. J. (2002). An examination of positive work-family spillover among dual-earner couples in the sandwiched generation. Unpublished doctoral dissertation. Portland State University
- Bromley, T., Lauricella, T., & Schaninger, B. (2021, June 28). *Making work meaningful from the C-suite to the frontline*. August 03, 2023, tarihinde McKinsey and Company: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/making-work-meaningful-from-the-c-suite-to-the-frontline adresinden alındı
- Brough, P., Hassan, Z., & O'Driscoll, M. (2014). Work-Life Enrichment. *Psychosocial Factors at Work in the Asia Pacific* (s. 323-335). İçinde
- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. (2002). The Relation between work-family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 336-353.
- Buffett, J. (2022). Generation X in the Workplace: 2022 Study. 01 10, 2023 tarihinde Zety: https://zety.com/blog/generation-x-in-the-workplace#3 adresinden alındı
- Karasakaloğlu B.(2016).İş Yaşam Kalitesi Ve Psikolojik İyi Oluş İlişkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma.*The Journal Of Academic*

Social Science

- Butler, A. B., Grzywacz, J. G., Bass, B. L., & Linney, K. D. (2005). Extending the demands-control model: A daily diary study of job characteristics, work-family conflict and work-family facilitation. *Journal of Occupational Health Psychology, 78*, 155–169.
- Carlson, D. S., Grzywacz, J. G., & Kacmar, K. M. (2010). The relationship of schedule flexibility and outcomes via the work-family interface. *Journal of Managerial Psychology, 25*, 330–355
- Carlson, D., Grzywacz, J. G., & Zivnuska, S. (2009). Is work-family balance more than conflict and enrichment? *Human Relations, 62*(10), s. 1459- 1486. doi:doi:10.1177/0018726709336500
- Carlson, D.S., & Kacmar, K. M. (2000). Work-family conflict in the organization: Do life role values make a difference? *Journal of Management, 26*(5): 1031-1054.
- Carlson, D., Kacmar, K. M., Zivnuska, S., Ferguson, M., & Whitten, D. (2011). Work-family enrichment and job performance: A constructive replication of affective events theory. *Journal of Occupational Health Psychology, 16*(3), 297–312. <https://doi.org/10.1037/a0022880>
- Chandra, V. (2012). Work-life balance: eastern and western perspectives. *The International Journal of Human Resource Management, 23*(5), s. 1040-1056. doi:<https://doi.org/10.1080/09585192.2012.651339>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/ family balance. *Human Relations, 53*, 747-770.
- Çalışkan, S. C., Sanı Ü., O., Atan, Ö., Yozgat, U. (30 Mayıs-1 Haziran 2013). Hizmetkar liderliğin iş-aile zenginleşmesi üzerindeki etkisinde kapsamlı bir model geliştirme arayışları: Örgütle özdeşleşme ve pozitif psikolojik kaynakların bu etkileşimde aracılık rolü üzerine bir araştırma. *21.ulusal yönetim ve organizasyon kongresi. Kütahya: Bildiriler kitabı*, 298-304.
- Çam K. F., & Dündar, G. (2021). Aile Destekleyicisi İş Ortamının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracı Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 23*(3), 1357-1380. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.728696>
- Cinamon, G.R. (2006). Anticipated work-family conflict: Effects of gender, self-efficacy, and family background. *The Career Development Quarterly, 54*: 202-215.
- Cinamon, R. G., & Rich, Y. (2010). Work family relations: Antecedents and outcomes. *Journal of Career Assessment, 18*, 59–70.
- Davison, H. K., & Blackburn, A. S. (2022). The Case for Offering Paid Leave: Benefits to the Employer, Employee, and Society. *Compensation & Benefits Review, 55*(1), s. 3-18. doi:<https://doi.org/10.1177/088636872211317>
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry, 11*, s. 227-268. doi:https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deijl, W. V. (2022, August 21). Two Concepts of Meaningful Work. *Journal of Applied Philosophy, Special Issue*. doi: <https://doi.org/10.1111/japp.12614>
- Delecta, P. (2011). Work Life Balance. *International Journal of Current Research, 3*(4), 186-189.
- Demir S. (2019). Psikolojik Sermaye ve İş-Aile Yaşam Çatışması İlişkilerinin İncelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches, 13*(19), 557-576. <https://doi.org/10.26466/opus.563221>
- Demirtas, O., Bayram, A., & Ozdevecioglu, M. (2014). The effect of leisure behaviours on employees' contextual and task performances. *Research Journal of Business and Management, 1*(3), 204-213.
- Dimock, M. (2019, January 17). *Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins*. 08 03, 2023 tarihinde Pew Research Center: [https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/adresinden alındı](https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/adresinden%20alındı)
- Dizaho, K. E., & Othman, F. B. (2013). Antecedents of work life balance and its impact on loyalty satisfaction and performance. *Proceeding of the Global Conference on Business, Economics and Social Sciences*.
- Drew, E. P., Valiulis, M., & Redmond, J. (2006). Literature review of issues related to work-life balance, workplace culture and maternity/childcare issues. *Crisis Pregnancy Agency*, s. 1-125.
- Elloy, D. F. (2004). Antecedents of Work-Family Conflict Among Dual-Career Couples: An Australian Study. *Cross Cultural Management, 11*(4), 17-27.
- Erafsar, R. B. (2022). Türk İş Hukukunda Evden Çalışma. *Yıldırım Beyazıt Hukuk Dergisi*, s. 279-317. doi:<https://doi.org/10.33432/ybuhukuk.1027291>
- Erben, G. S., & Ötken, A. B. (2014). Paternalist Liderlik ve işe ilişkin iyilik ilişkisinde iş-yaşam dengesinin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 22*, 103-121.
- Ford, M. T., Heinen, B. A., & Langkamer, K. L. (2007). Work and Family Satisfaction and Conflict: A Meta-Analysis of Cross-Domain Relations. *Journal of Applied Psychology, 1*, 57-80.

- Frone, M. R. (2000). Work-family conflict and employee psychiatric disorders: The National Comorbidity. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 888-895.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. J. C. Quick, & L. E. Tetrick içinde, *Handbook of occupational health psychology* (s. 143-162). Washington, DC: American Psychological Association. doi: <https://doi.org/10.1037/10474-007>
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77, 65-78.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1997). Relation of work-family conflict to health outcomes: A four-year longitudinal study of employed parents. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 325-335.
- Geurts, S., Rutte, C., & Peeters, M. (1999). Antecedents and consequences of work/home interference among medical residents. *Social Science and Medicine*, 48(9), 1135-1148.
- Ghosh, I. (2021, May 07). Timeline: Key Events in U.S. History that Defined Generations. (C. Ang, Düzenleyen) 01 10, 2024 tarihinde Visual Capitalist: <https://www.visualcapitalist.com/timeline-of-us-events-that-defined-generations/> adresinden alındı
- Gitlin, S., Gummadi, A., & Modi, K. (2002, May 9). The childcare conundrum: How can companies ease working parents' return to the office? August 4, 2023, tarihinde McKinsey and Company: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/future-of-america/the-child-care-conundrum-how-can-companies-ease-working-parents-return-to-the-office> adresinden alındı
- Görmez, F., & Gürlek, M. (2022). İş-Aile Çatışmasının Öncülleri ve Sonuçları: Kadın Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 9(2), 495-516.
- Greenhaus, J.H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Greenhaus, J.H., & Parasuraman, S. (1999). Research on work, family, and gender: Current status and future directions. G. N. Powell içinde, *Handbook of gender and work* (s. 391-412). Thousand Oaks, CA: Sage: Sage Publications, Inc. doi:<https://doi.org/10.4135/9781452231365.n20>
- Greenhaus, J.H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. *Academic of Management Review*, 31(1), 72-92.
- Greenhaus, J.H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Grzywacz, J. G. (2000). Work-family positive spillover and health during midlife: Is managing conflict everything? *American Journal of Health Promotion*, 14, 236-243.
- Grzywacz, J. G., & Bass, B. L. (2003). Work, family, and mental health: Testing different models of work-family fit. *Journal of Marriage and Family*, 65, 248-262.
- Grzywacz, J. G., & Butler, A. B. (2005). The impact of job characteristics on work-family facilitation: Testing a theory and distinguishing a construct. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10, 97-109.
- Grzywacz, J. G., & Carlson, D. (2007). Conceptualizing work-family balance: Implications for practice and research. *Advances in Developing Human Resources*(9), s. 455-71.
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Work-Life Symposium* (s. 255-279). London: Sage Publications.
- Gutek, B. A., Searle, S., & Klepa, L. (1991). Rational Versus Gender Role Explanations for Work family Conflict. *Journal of Applied Psychology*, 76: 560-568
- Gürgentepe, S. (2022). Çalışan Dostu İş Yeri Algısının Performansa Etkisi; Sağlık Kurumlarında Bir Saha Araştırması. *Ordu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*.
- Türk G. S. (2022). Çalışanların esnek çalışma sistemi ve iş - aile yaşam dengesine ilişkin algılamalarının iş tatmini ve görev performansına etkisinin analizi. KMÜ, *Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Ana Bilim Dalı*
- Hakanen, J. J., Peeters, M. C. W., & Perhoniemi, R. (2011). Enrichment processes and gain spirals at work and at home: A 3-year cross-lagged panel study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 84, 8-30
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of the multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of Management*, 35, 837-856
- Harrington, B. (2007). *The work-life evolution study*. Boston College Center for Work & Family
- Hau, I. (2022, August 02). *The Workforce Of Tomorrow Requires A Child Care System Fit For The Future*. August 4, 2023 tarihinde Forbes: <https://www.forbes.com/sites/isabellehau-1/2022/08/02/>

- the-workforce-of-tomorrow-requires-a-child-care-system-fit-for-the-future/?sh=2ee252250cdc adresinden alındı
- Hill, E., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50, 49-58.
- Holly, S., & Mohnen, A. (2012). Impact of working hours on work-life. *SOEP papers on Multidisciplinary Panel Data Research*. Berlin: Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW).
- International Labour Organization. (2022). *Working Time and Work-Life Balance Around the World*.
- Isa, M., & Indrayati, N. (2023). The role of work-life balance as mediation of the effect of work-family conflict on employee performance. *SA Journal of Human Resource Management*, 21(0). doi:https://doi.org/10.4102/sajhrm.v21i0.1910
- Kahn, R., Wolfe, D., Quinn, R., Snoek, J., & Rosenthal, R. (1964). *Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity*. New York: Wiley.
- Kaliannan, M., Perumal, K., & Dorasamy, M. (2015). Developing A Work-Life Balance Model Towards Improving Job Satisfaction Among Medical Doctors Across Different Generations. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), s. 343-351.
- Karababa, A. G. (2021). Kadın Çalışanların Algıladıkları Sosyal Desteğin, İş ile Yaşam Doyumları Üzerinde İş-Aile Yaşam ve Aile-İş Yaşam Çatışmasının Düzenleyici Rolü. *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi*.
- Karabetyan, L. (2019). Organizasyonların Uyguladıkları İş-Yaşam Dengesi Programlarının İşe Bağlılığa Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği. *Avrasya Bilimler Akademisi İşletme ve İktisat Dergisi*, 17, s. 85-103. doi:https://doi.org/10.17740/eas.econ.2019-V17-07
- Karaca, S. (2019). İş yeri inovasyonunun bir örneği olarak uzaktan çalışmanın iş-yaşam dengesine etkisi: Çalışan anneler üzerine bir araştırma. *Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*. http://dspace.yildiz.edu.tr/xmlui/handle/1/12599 adresinden alındı
- Karasakaloğlu, S.(2016).İş Yaşam Kalitesi Ve Psikolojik İyi Oluş İlişkisi: Konaklama İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *The Journal Of Academic Social Science*, 38, s. 277-294. doi : 10.16992/ASOS.11852
- Kıcırcı, B. (2018). Evden Çalışanlarda İş-Yaşam Dengesi: Çevirmenler Üzerine Bir Araştırma. *İş, Güç: The Journal of Industrial Relations & Human Resources*, s. 129-157. doi: 10.4026/isguc.422376
- Kılıç, R., & Sakallı, S. Ö. (2013). Örgütlerde Stres Kaynaklarının Çalışanların İş-Aile Çatışması Üzerine Etkisi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3, s. 208-237.
- King, N. J., Ollendick, T. H., & Gullone E. (1991). Negative affectivity in children and adolescents: Relations between anxiety and depression. *Clinical Psychology Review*, 11(4), s. 441-459. doi:https://doi.org/10.1016/0272-7358(91)90117-D.
- Klotz, A. (2021, May 10). How to Quit Your Job in the Great Post-Pandemic Resignation Boom. (A. Cohen, Röportaj Yapan) https://www.bloomberg.com/news/articles/2021-05-10/quit-your-job-how-to-resign-after-covid-pandemic adresinden alındı
- Kohlh, A. (2018, 03 27). *The Evolving Definition Of Work-Life Balance*. 03 10, 2019 tarihinde Forbes: https://www.forbes.com/sites/alankohlh/2018/03/27/the-evolving-definition-of-work-life-balance/#2696a3359ed3 adresinden alındı
- Kolbaşı, E. ve Bağcı, Z. (2018). İş-aile ve aile- iş çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişki: imalat sektöründe bir araştırma. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(10): 157- 168.
- Konaklı, T., & Arslan, S. (2017). Pozitif örgütsel davranış bağlamında öğretmenlerde iş aile zenginleşmesinin incelenmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi - Journal of Qualitative Research in Education*, 5(3), 223-244. www.enadonline.com DOI: 10.14689/issn.2148- 2624.1.5c3s10m
- Kossek, E. E., Lewis, S., & Hammer, L. B. (2010). Work-life initiatives and organizational change: Overcoming mixed messages to move from the margin to the mainstream. *Human Relations*, 63(1), s. 3-19. doi:10.1177/0018726709352385
- Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior-human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139-149.
- Kumar, V. S. (2023, April 18). *Gen Z In The Workplace: How Should Companies Adapt?* August 03, 2023 tarihinde Hohn Hopkins University: https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/ adresinden alındı
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational employees: Strategies for effective management. *Health Care Manager*, 19, 65-76.
- Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work*. New York, NY: Harper Collins.
- Lapiere, L. M., Li, Y., Kwan, H. K., Greenhaus, J. H., & Drenzo, M. S., & Shao, P. (2018). A meta-analysis

- of antecedents of work-family enrichment. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 385-401.
- Leibow, C. (2014, 12 16). *Work/Life Balance for the Generations*. 03 10, 2019 tarihinde Huffingtonpost: https://www.huffingtonpost.com/cathy-leibow/worklife-balance-for-the_1_b_5992766.html adresinden alındı
- Lewis, S., Gambles, R., & Rapoport, R. (2007). The constraints of a 'work-life balance' approach: an international perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(3), s. 360-373. doi:<https://doi.org/10.1080/09585190601165577>
- Lu, J. F., Siu, O. L., Spector, P. E., & Shi, K. (2009). Antecedents and outcomes of a fourfold taxonomy of work-family balance in Chinese employed parents. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 182-192.
- Martela, F., Gómez, M., Unanue, W., Araya, S., Bravo, D., & Espejo, A. (2021). What makes work meaningful? Longitudinal evidence for the importance of autonomy and beneficence for meaningful work. *Journal of Vocational Behavior*, 131. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2021.103631>
- Maxwell, G. A., & McDougall, M. (2004). Work-life balance. *Public Management Review*, 6(3), s. 377-393. doi:10.1080/1471903042000256547
- McKinsey Company. (2023, March 20). McKinsey Company. What is Gen Z?: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z> adresinden alındı
- McNall, L. A., Nicklin, J. M., & Masuda, A. D. (2010). A Meta-Analytic Review of the Consequences Associated with Work-Family Enrichment. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 381-396.
- Michel, J. S., & Clark, M. A. (2009). Has it been affect all along? A test of work-to-family and family-to-work models of conflict, enrichment, and satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 47, 163-168.
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, & M., Baltes, B.B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behaviour*, 32(5), 689-725. doi:10.1002/job.695
- Modestino, A. S., Ladge, J. J., Swartz, A., & Lincoln, A. (2021, April 29). Childcare Is a Business Issue. *Harvard Business Review*.
- Moon, Z. K., & Hasan, M. (2022). Childcare centre for work efficiency of employed parents: perception analysis for business prospects. *South Asian Journal of Marketing*. doi: <https://doi.org/10.1108/SAJM-04-2022-0028>
- Murphy, S. A. (2007). *Leading A Multigenerational Workforce*. Washington DC: Aarp.
- Mustafayeva L., ve Bayraktaroğlu, S. (2014). İş Çatışmaları ve Hayat Memnuniyeti Arasındaki İlişki: Türkiye ve İngiltere'deki Akademisyenlerin Karşılaştırılması. *İşletme Bilimi Dergisi*, 2(1), 127-145
- Naithani P. (2010). Recession and work-life initiatives. *The Romania Economic Journal*, 13(37), 55-69.
- OECD. (2023). *Work-life balance*. Temmuz 27, 2023 tarihinde OECD: <https://www.oecd.org/gender/governance/toolkit/public-administration/gender-sensitive-employment-systems/work-life-balance/> adresinden alındı
- Okudur S. B., & Atilla, G. (2022). İş-Aile Zenginleşmesinin Yaşam Tatmini, Kariyer Tatmini Ve İş Yükü Fazlalığı Algısına Etkisi: Isparta İli Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 63-84. <https://doi.org/10.30692/sisad.1057864>
- Özkan, Ç. (2023). İş-Aile ve Aile-İş Çatışması: Üniversite Personeli Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, s. 574-596. doi: <https://doi.org/10.21325/jotags.2019.37>
- Pew Research Center. (2018, April 11). *Pew Research Center*. July 17, 2023, tarihinde Millennials are the largest generation in the U.S. labor force: <https://www.pewresearch.org/short-reads/2018/04/11/millennials-largest-generation-us-labor-force/> adresinden alındı
- Racolța-Paina, N. & Irini, R. (2021). Generation Z in the Workplace through the Lenses of Human Resource Professionals – A Qualitative Study. *Quality - Access to Success*. 22. 78-85.
- Rafferty, J. P. (2017, June 13). *America's Boomer Generation*. *Encyclopedia Britannica*. <https://www.britannica.com/story/americas-boomer-generation>
- Rantanen, J., Pulkkinen, L. & Kinnunen, U. (2005). The big five personality dimensions, work-family conflict, and psychological distress: A longitudinal view. *Journal of Individual Differences*, 26(3): 155-166.
- Roche, M., & Haar, J. M. (2010). Work-family interface predicting needs satisfaction: The benefits for senior management. *Journal of Social & Behavioural Research in Business*, 1, 12-23.
- Rotondo, D. M., & Kincaid, J. F. (2008). Conflict, facilitation, and individual coping styles across the work and family domains. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 484-506.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1).

- Sayıldı, H. (2020). İş-Aile Çatışması ve İş Stresinin İşgören Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Karabük Üniversitesi İşletme Yüksek Lisans Tezi.
- Saxena, R. (2018). Achieving Work Life Balance through Flexible Work Schedule: A Conceptual Study. *Asian Journal of Management*, 9(1), s. 307-312.
- Schultz, D. P. ve Schultz, S. E. (2015). *Theories of Personality* (11.ed.).USA: Cengage Learning
- Shafiro, M. (2004). The effect of allocentrism, idio-centrism, social support, and big five personality dimensions on work-family conflict. *Unpublished Doctoral Dissertation, Portland State University*. 131-132.
- Sieber, S. (1974). Toward a Theory of Role Accumulation. *American Sociological Review*, 39, s. 567-578. doi:https://doi.org/10.2307/2094422
- SIOP. (2023, July 2023). *Society for Industrial and Organizational Psychology*. Society for Industrial and Organizational Psychology Foundation: <https://www.siop.org/Business-Resources/Top-10-Work-Trends> adresinden alındı
- Sirgy, M. J., & Lee, D.-J. (2018). Work-Life Balance: an Integrative Review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, s. 229–254.
- Siu, O., Lu, J., Brough, P., Lu, C., Bakker, A. B., Kalliath, T., & Shi, K. (2010). Role resources and work-family enrichment: the role of work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 470–480.
- Stoddard., M., & Madsen, S. R. (2007). Toward an understanding of the link between work-family enrichment and individual health. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 9, 2–15.
- Strauss, W., & Howe, H. (1991). *Generations: The History of America's Future*, 1584 to 2069. New York: Harper Collins.
- Susanto, P., Hoque, M. E., Jannat, T., Emely, B., Zona, M. A., & Islam, M. A. (2022). Work-Life Balance, Job Satisfaction, and Job Performance of SMEs Employees: The Moderating Role of Family-Supportive Supervisor Behaviors. *Frontier Psychology*. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.906876>
- Stevens, D. P., Minnotte, K. L., Mannon, S. E., & Kiger, G. (2007). Examining the “neglected side of the work-family interface”: Antecedents of positive and negative family-to-work spillover. *Journal of Family Issues*, 28, 242–262
- Tajfel., H., & Turner, J. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33-47.
- Tekingündüz S., Kurtuldu A., Öksüz Ş., 2015. İş-Aile Yaşam Çatışması, İş Tatmini Ve İş Stresi Arasındaki İlişkiler. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi* 3/4 (October 2015), 27-42.
- Uzunkoca, Ü. (2017). Çalışanların Denetim Odağı ile İş Doyumları ve İş Motivasyonları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Maltepe Üniversitesi.
- Uzunkoca, Ü. (2021). Örgütsel Ortamlarda Bağlanma Stilllerinin Önemi. *Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi*, 7(14), 409-423. doi:10.52096/js-rbs.7.14.19
- Ülker, F. E. (2018). Aile Dostu Politikaların İşgörenlerin Kariyer Tatminleri Ve Yaşam Doyumlarına Olan Etkisi. *Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi*.
- van Steenbergen, E. F., Ellemers, N. (2009). Is Managing the work-family interface worthwhile? Benefits for employee health and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 617-642
- van Steenbergen, E. F., Ellemers, N., & Mooijaart, A. (2007). How work and family can facilitate each other: Distinct types of work-family facilitation and outcomes for women and men. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12, 279–300.
- Vatansever, Ç. (2010). İş ve iş dışı yaşam dengesi. G. İslamoğlu (Dü.) içinde, *Kurumlarda iyilik var* (s. 201-224). Nobel.
- Voydanoff, P. (2005). Social integration, work-family conflict and facilitation, and job and marital quality. *Journal of Marriage and Family*, 67, 666–679.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Vyas, L. (2022). New normal” at work in a post-COVID world: Work-life balance and labor markets. *Policy and Society*, 41(1), s. 155-167. doi:https://doi.org/10.1093/polsoc/puab011
- Wadsworth, L. L., & Owens, B. P. (2007). The effects of social support on work-family enhancement and work-family conflict in the public sector. *Public Administration Review*, 67, 75–87.
- Wayne, J. H., Grzywacz, J., Carlson, D., & Kacmar, K. (2007). Work-family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences. *Human Resources Management Review*(17), 63-96.
- Yildiz, B., Yildiz, H., & Arda, O. A. (2021, April 14). Relationship between work-family conflict and turnover intention in nurses: A meta-analytic review. *Leading Global Nursing Research*, 77(8), s. 3317-3330. doi: <https://doi.org/10.1111/jan.14846>.
- Zhang, J., & Liu, Y. (2011). Antecedents of Work-Family Conflict: Review and Prospect. *International Journal of Business and Management*, 6(1), s. 89-103.
- Zimmerman, K. L. (2009). Operationalizing the antecedents of work-family positive spillover: A longitudinal study. Unpublished doctoral dissertation. Portland State University.

Summary

Work-Life Balance, Work-Family Conflict, and Work-Life Enrichment: A Theoretical Review

Ülfet Uzunkoca
İstanbul Atlas University

Work-life balance initiatives were introduced by various organizations in the 1980s, and Kellogg's flexible four 6-hour shifts in the 1990s solidified the concept (Dizaho & Othman, 2013). The post-pandemic era saw increased usage of hybrid and remote work methods, which elevated work-life balance as a prominent concern (SIOP, 2023).

This article examines numerous studies, definitions, theoretical approaches, determinants, and outcomes related to work-life balance, categorizing them primarily into two main areas: work-family conflict (Greenhaus & Beutell, 1985) and work-family enrichment (Greenhaus & Powell, 2006). Work-family conflict refers to a situation where work-life balance is absent, while work-family enrichment is seen as the mutual enhancement of both domains. The initial relationship between work and non-work life was conceptualized as "work-life conflict" by Kahn (1964) referring to the conflict and adverse effects of the roles in the two areas (Vatansever, 2010). Early research explored the negative aspects of the "work-life" relationship. Later, there was an expansion in the scope of studies in this field, shifting from a focus on negative features to an emphasis on positive aspects. This approach provided a more balanced perspective by concentrating on the positive effects of integrating work and family roles (Barnett, 1998; Frone, 2003; Greenhaus & Parasuraman, 1999).

While there is consensus in the literature regarding the benefits of work-life balance for individuals and organizations, there are various definitions of the concept. Understanding the concept of work-life balance is vital in guiding policymakers and businesses in formulating evidence-based strategies. The present article will enhance the reader's understanding of the concept of work-life balance and its significance, applications, and effects. The current article will also contribute to a better understanding of the global context of this concept by evaluating work-life balance research conducted in Turkey along with the international literature. This article will encourage further research in this area and offer

guidance to practitioners such as industrial/organizational psychologists, business executives/managers, and human resource specialists.

Work-life Balance

Defining work-life balance is a complex task. The complexity arises from the different meanings of "work" and "life." "Work" includes paid employment, unpaid hours, commuting, and remote work, while "life" extends beyond family life to various aspects of one's existence (Guest, 2002). Despite the complexity, the scholarly literature shows some consensus on the definition of work-life balance as achieving a subjective sense of equilibrium between work and non-work domains (Guest, 2002; Aycan, 2010). This subjective evaluation varies among individuals and across generations, making work-life balance an evolving concept (Kohll, 2018).

The antecedents of work-life balance encompass several key work-related factors including the level of commitment demonstrated by top management, work hours and schedule structure, availability of leaves, holidays, and career breaks, as well as considerations related to an individual's personal life and responsibilities (Dizaho & Othman, 2013), and demands of both work and home, and individual factors such as work orientation, personality, and energy (Guest, 2002). Achieving work-life balance has been associated with favourable outcomes such as enhanced employee productivity, increased satisfaction, and higher levels of engagement (Dizaho & Othman, 2013). Work-life balance is characterized by low levels of role conflict and high levels of role enrichment in both work and non-work domains (Frone, 2003; Greenhaus & Powell, 2006; Sirgy & Lee, 2018).

Antecedents of Work-Family Conflict Considerable research (see Allen et al., 2012 and Michel et al., 2010 for discussion) showed that personality traits significantly influenced work-family conflict dynamics. Negative attributes like negative affect and neuroticism increased susceptibility to work-family conflict, while pos-

itive traits like positive affect, internal locus of control, self-efficacy, and optimism acted as protective factors. Additionally, traits such as agreeableness and conscientiousness contributed positively to reducing work-family conflict. Considering employees' personality traits in the context of work and family is essential. Michel et al. (2010) emphasized the significance of factors that affected work-family balance and mitigated work-family conflict. Key determinants are job stressors, role conflict, role ambiguity, overload, and time demands. Social support in both work and family contexts is crucial to alleviate work-family and family-work conflicts.

Outcomes of Work-Family Conflict The literature categorizes the consequences of work-family conflict into three domains: individual, attitudinal, and behavioral. Regarding individual outcomes, a considerable number of studies showed that work-family conflict negatively affected an individual's physical health and psychological well-being, leading to increased stress-related health issues (Allen et al., 2000; Amstad et al., 2011; Frone, 2000; Geurts et al., 1999). Regarding attitudinal consequences, employees experiencing significant work-family conflict exhibited reduced dedication to their work (Allen et al., 2000; Bruck et al., 2000; Kossek & Özeki, 1998), diminished satisfaction with their jobs (Allen et al., 2000, 2020; Amstad et al., 2011; Bruck et al., 2002; Kossek & Özeki, 1998), a decline in their overall contentment with life (Allen et al., 2000, 2020; Amstad et al., 2011; Kossek & Özeki, 1998), and an inclination toward considering leaving their current employment (Allen et al., 2000; Yıldız et al., 2021). Turning to behavioral consequences, research demonstrated that work-family conflict significantly affected various aspects of employees' behaviour including job performance (Allen et al., 2000; Amstad et al., 2011) and absenteeism (Amstad et al., 2011). Moreover, the literature indicates that job stress, job support, and job involvement influenced the degree of family satisfaction (Ford et al., 2007).

Additionally, the literature highlights a noteworthy finding of a positive reciprocal relationship between work-family and family-work conflicts. This indicates that difficulties experienced in the work domain can spill over and affect family life, and vice versa, creating a complex interplay between the two domains that warrants consideration in understanding the broader implications of work-family conflict (Frone et al., 1992; Greenhaus & Beutell, 1985).

Antecedents of Work-Family Enrichment

Work-family enrichment refers to instances where individuals' accomplishments and positive experiences in the workplace positively influence their family life or when nurturing and gratifying family relationships

contribute to enhanced work performance (Greenhaus & Powell, 2006). This phenomenon entails the transfer of a diverse set of skills from one domain to another such as a father who, in caring for a single-parent child, assimilates new parenting skills like compassion and patience which he then applies in his work environment. Similarly, the same father might utilize time management skills honed at work while teaching his son mathematics. The first is an example of family-work enrichment, and the latter is work-life enrichment. Both play significant roles in fostering work-life balance.

Regarding the antecedents of work-family enrichment, Lapierre et al. (2018) conducted a meta-analytic study which explored the relationship between enrichment and various contextual and personal characteristics. While the relationship between work-related variables is stronger for work-family enrichment and family-related variables are stronger for family-work enrichment, many variables exhibit a bidirectional relationship. The research findings highlight the crucial role of support in promoting enrichment between the work and family domains. These findings align with theoretical models proposed by Greenhaus and Powell (2006) and Wayne et al. (2007) which emphasized the significance of support in enriching both work and family domains.

Moreover, Lapierre and colleagues (2018) pointed out that certain job-related personal characteristics such as work engagement, job centrality, and work passion play significant roles in supporting employees' experiences of enrichment between their work and family lives.

Outcomes of Work-Family Enrichment Regarding the outcomes of work-family enrichment and family-work enrichment, a separate meta-analytic study by McNall et al. (2010) provides insights. The study revealed that work-family enrichment and family-work enrichment have positive outcomes. Both are significantly related to job satisfaction, affective commitment, and family satisfaction. The results support Greenhaus and Powell's (2006) model of the work-family enrichment process, showing that as work-family enrichment increases, job satisfaction and emotional attachment to the organization also increase.

The relationship between work-life balance and the concepts of work-family conflict and work-family enrichment

Work-life balance refers to the harmonious alignment of different roles in an individual encompassing both work and personal aspects tailored to each individual's circumstance (Guest, 2002; Greenhaus et al., 2003). Conversely, work-family conflict arises when individuals experience incompatible demands from their job and family, making it challenging to fulfil one role without negatively influencing the other (Clark, 2000).

Work-family enrichment refers to the positive experiences and accomplishments in a specific role that positively impacts and enhances the overall quality of life in the other (Greenhaus & Powell, 2006). Both work-family conflict and work-family enrichment are pivotal factors influencing work-life balance, and they are, of course, interrelated. Work-life balance seeks equilibrium by reducing work-family conflict while fostering work-family enrichment, thereby facilitating employee satisfaction and accomplishments in both professional and familial domains. Work-family conflict occurs when work-related demands negatively affect family life or when familial responsibilities impede work performance exerting a detrimental influence on work-life balance (Carlson et al., 2009).

Conclusion

Achieving work-life balance is crucial for both employees and employers, with numerous positive effects including improved physical and mental health, job satisfaction and performance, family satisfaction, and work-related commitment.

Recognizing the intricate relationship between work-family conflict and work-family enrichment is essential for shaping work-life balance. Work-life balance seeks equilibrium by minimizing work-family conflict while promoting work-family enrichment, thereby facilitating employee satisfaction and accomplishments in both professional and familial domains.

Moreover, organizations have a significant role to play in this endeavor. Work-related antecedents such as level of commitment by top management, work hours, schedule structure, and availability of leaves serve as potential avenues for organizations to proactively enhance work-life balance.

Discussion

Considering the review findings regarding work-related antecedents, organizations can implement targeted programs aimed at enhancing employee awareness regarding the importance of maintaining a healthy work-family balance. For instance, the findings of a meta-analysis conducted by Michel et al. (2010) revealed a weak yet positive association between work-family conflict and task variety (i.e., the extent to which a job requires an individual to perform a wide range of tasks). This implies that employees with greater task variety may experience increased conflict between their work and personal lives, potentially due to challenges in balancing various tasks and managing their time effectively. However, studies indicate negative relationships between

work autonomy and work-family conflict (Michel et al., 2010), and positive relationships between work-family enrichment and autonomy (Lapierre et al., 2018). Early investigators emphasized the negative aspects of the work experience, now human resources management, organizational behaviour, and psychology experts argue that work can be a satisfying, motivating, and self-fulfilling experience (Bromley et al., 2021; Deijl, 2022), and autonomy is an important factor in predicting meaningful work (Martela et al., 2021) and work-life balance.

Furthermore, empirical studies have revealed pertinent associations between work-family-friendly organizational practices and various dimensions of work-family dynamics. Michel et al. (2010) observed a negative correlation between work-family-friendly organizations and work-family conflict, while Lapierre et al. (2018) reported a positive relationship between such policies and work-family enrichment. Michel et al. (2010) also highlighted the link between work-family-friendly organizations and the significant reduction of family-work conflict. These findings collectively underscore the significance of work-family-friendly initiatives in mitigating work-family conflict experienced by employees.

Positive correlations between work-family enrichment and family-work enrichment underscore the significance of supporting work-life balance for employee well-being and satisfaction. Further research in this area can benefit human resources practitioners enabling them to devise effective policies and provide support.

Research investigating the moderating impact of gender on relationships between work-family conflict (Allen et al., 2012) and work-family enrichment and family-work enrichment (Lapierre et al., 2018) has not yielded strong evidence. Researchers should explore the influence of gender and other demographic factors on work-life balance, offering insights for the development of effective inclusion strategies (SIOP, 2023). Understanding the relationship between demographic variables and work-life balance will help organizations promote a more inclusive work environment.

The review's findings stress the importance of work-life balance for both employees and employers. It is important to note, however, that utilizing the same term, "work-life balance," across cultures may lead to the misconception that the concept is culture-independent (Lewis et al., 2007). This may not be true and employing a "one-size-fits-all" approach for work-life balance techniques in varied cultural contexts may not produce the best results (Chandra, 2012; Vyas, 2022). Instead, a more customized approach may be required to adequately satisfy individual, work-related, and cultural needs.