

Araştırma Makalesi

Küresel İş Yaşam İndeksi Bağlamında İş Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kavramsal Bir İnceleme

The Relationship Between Work Life Balance and Organizational Commitment in The Context of The Global Work Life Index: A Conceptual Evaluation

Yavuz DEMİREL Prof. Dr., Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü ydemirel@kastamonu.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-3478-6307	Sefa ÇETİN Prof. Dr., Maltepe Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü sefacetin@maltepe.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-0935-5097	Sevim ÇEVEN Öğr. Gör., Kastamonu Üniversitesi Devrekani TOBB Meslek Yüksekokulu Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü sceven@kastamonu.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-9002-2526
--	--	---

Makale Gönderme Tarihi 23.06.2021	Revizyon Tarihi 17.08.2021	Kabul Tarihi 22.08.2021
---	--------------------------------------	-----------------------------------

Öz

Çalışmanın temel amacı; küresel iş yaşam indeksi bağlamında iş yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık ilişkisini incelemektir. Araştırmada, iş yaşam dengesi, OECD Daha İyi Yaşam İndeksi ve örgütsel bağlılık kavramları ele alınmış, aralarındaki ilişki tartışılmıştır. İş arayan sayısının artmasıyla örgütler, istediklerini seçebilmektedirler. Bu durum, çalışanların her an işlerini kaybetme korkusu yaşamalarına neden olmaktadır. Bireyler geçimlerini sağlayabilecek işi bulduklarında, başka seçeneklerinin de olmaması nedeniyle zorlu çalışma koşullarına rağmen işi kabul ederek çalışmaya devam etmektedirler. İşte geçirdikleri zamanın fazla olması, özel hayatları için ayırmak istedikleri zamanı kısıtlamaktadır. İş yaşam dengesini kuramayan çalışanlar mutsuz olmakta; motivasyonu, performansı, verimliliği düşmekte; sonuç olarak da örgütten uzaklaşabilmektedirler. Konunun önemini anlayan ülkeler, iş yaşam dengesinin kurulmasını önemsemekte; çalışanların aile hayatının korunması, iş sağlığı ve güvenliği, esnek çalışma saatleri gibi çalışanların iş ve iş dışındaki zamanlarını iyi geçirmeleri için daha kapsayıcı politikalar geliştirmektedirler. Çalışmamızda iş yaşam dengesinin sağlanmasının örgütsel bağlılığı artırdığıyla ilgili bilimsel çalışmaların oldukça fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş yaşam dengesi, OECD Daha İyi Yaşam İndeksi, örgütsel bağlılık, çalışan memnuniyeti

Jel Kodu: L2, M12, M54

Abstract

The main purpose of this study is to evaluate the relationship between work-life balance and organizational commitment in the context of the global work-life index. In the study, the concepts of work-life balance, OECD Better Life Index and organizational commitment were discussed and the relationship between them was discussed. With the increase in the number of job seekers, organizations can choose what they want. This situation causes employees to experience fear of losing their jobs at any moment. When individuals find a job that can earn their living, they accept the job and continue to work despite the difficult working conditions due to the lack of other options. The amount of time they spend at work limits the time they want

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Demirel, Y., Çetin, S., Çeven, S. 2021 Küresel İş Yaşam İndeksi Bağlamında İş Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kavramsal Bir İnceleme, Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi, 56(3), 1754-1780.

to spare for their private lives. Employees who cannot establish a work-life balance become unhappy; their motivation, performance and productivity decrease; as a result, they may leave the organization. Countries that understand the importance of the issue attach importance to the establishment of work-life balance; they develop more inclusive policies for the protection of the family life of the employees, occupational health and safety, flexible working hours, etc. for the employees to spend their time both at work and outside of work. In our study, it was concluded that there are a lot of scientific studies related to the fact that ensuring work-life balance increases organizational commitment.

Keywords: Work life balance, OECD Better Life Index, organizational commitment, employee satisfaction

Jel Code: L2, M12, M54

Giriş

Küreselleşme ile her alanda gerçekleşen hızlı bir değişim ve gelişim söz konusudur. Teknoloji hızla ilerlemektedir. Çalışma hayatında da yeni istihdam alanlarının ortaya çıkması, hizmet sağlama ve üretimde otomasyona geçilmesi (bilgi teknolojilerinin kullanılması), kadın işgücünün istihdamı ve aile yaşamında meydana gelen farklılıklar gibi değişimler yaşanmaktadır. Bu kapsamda örgütlerin insan kaynakları politikalarını yeniden düzenlemesi gerekmektedir. Örgütlerin değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için değişime açık olmaları; yenilikleri, iş ve yönetim süreçlerinde uygulamaları gerekmektedir. Bu anlamda örgütlerin en önemli kaynağı olan insan unsuru ön plana çıkmaktadır. Örgütlerin çalışanlarına önem vermesi, onları iç müşteri olarak değerlendirmesi, çalışma birimleri arasındaki işbirliğini sağlaması ve güçlendirmesi; maliyetlerin düşmesine, gereksiz harcamaların en aza indirilmesine, iş süreçlerinde ve çıktılarında verimliliğin, etkinliğin artmasına, iş kalitesinin artmasına katkı sağlamaktadır. Sonuç olarak beklenti ve ihtiyaçları yeterli düzeyde karşılanan dış müşteriler de hizmet kalitesinden memnun olmaktadır.

Bu anlamda işletmeler, çalışanların memnuniyetine, motivasyonuna, iş tatminine, taleplerine, kişisel, sosyal ihtiyaçlarına önem vermektedirler. Çalışanların memnuniyeti sağlanarak örgütün başarısı arttırılmaya çalışılmaktadır. Bu durum, günümüz örgütlerinde hâkim olan anlayışlardan biridir. Aynı zamanda çalışan memnuniyeti, çalışanların örgüte bağlılığını artıran faktörler arasında yer almaktadır. Örgütlerin, örgütsel amaçlar ile çalışanların amaçlarını dengelemesi gerekmektedir. Bu, iş yaşam dengesinin sağlanmasında önemli unsurlardan biridir. Çalışanlar iş dışındaki sorumluluklarını da yerine getirebilir, aileleriyle ilgilenebilir, sosyal faaliyetlere katılabilirler, dolayısıyla kendilerine vakit ayırabilirler. Örgütler, en önemli kaynağı olan “insan” unsurunun sosyal ve psikolojik bir varlık olduğunu unutmamalıdır. Örgütte süreçler düzenlenirken bu hususlara dikkat edilmelidir. Aksine bu hususlara dikkat edilmezse, yani iş yaşam dengesi örgütler tarafından sağlanmazsa, çalışanın performansı düşecek, işini sadece ekonomik anlamda mecbur olduğu için yapacak, örgüte güvensizlik oluşacak, devamsızlıklar artacak, sağlık problemleri, iş kazaları ortaya çıkabilecektir.

1970’lerden bu yana küreselleşme ve bilgi teknolojileri, ekonomik, politik ve sosyal alanları, cinsiyet, aile ve iş hayatı ile istihdam ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir. İş yaşam dengesi son yıllarda sosyal politikanın önemli konularından biri olmuştur. Hem işi hem de iş dışı zamanları dengeleyebilmek (iş yaşam dengesi), sağlıklı bir aile ve iş hayatı sağlamayı amaçlayan politikaları gerektirmektedir (Parlak, 2016a: 159).

Korkmaz ve Erdoğan’a (2014: 541) göre iş yaşam dengesi; günümüz iş dünyasında üzerinde durulması gereken önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Çünkü iş yaşam dengesi çalışanın yaşamını ve davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Düzensiz çalışma saatleri, vardiyalı çalışma sistemi, rollerdeki belirsizlik ve rollerde çatışma, iş güvenliğinin olmaması, çok fazla veya daha az iş yükü, yetersiz ücret, fiziksel çalışma koşulları gibi pek çok faktör çalışanlar üzerinde olumsuz etkiye sebep olarak sağlıklarını tehdit etmektedir.

Kişisel gelir ve kişisel kimliğin şekillendirilmesi, sosyal statünün güvence altına alınması, günlük yaşamın yapı ve amacının sağlanması gibi insani ihtiyaçların karşılanması için yeterli kalitede

çalışma hayatının varlığı önem taşımaktadır (Gangwisch, 2014: 1159). Refah göstergelerinden biri olan iş yaşam dengesi, “OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) Daha İyi Yaşam İndeksi” veri kümesi içinde incelenmektedir.

İş ve aile hayatı arasında dengenin sağlanması birçok ülke için önemli bir kamu politikası sorunu haline de gelmiştir. Dünyanın her yerinde kadınların, ailenin bakımının ve ev işlerinin ana sorumlusu olduğu düşünülmektedir ve bu durum hep cinsiyet eşitliği sorununu ortaya çıkarmıştır. Bununla birlikte, iş-aile hayatı arasında denge kurmada yaşanan sorunların kaynağı sadece çocuklara bakmak, onlarla ilgilenmek mecburiyeti değildir; diğer aile üyelerinin de bakıma ihtiyacı olabilmektedir. Örneğin, ILO’nun (International Labour Office-Uluslararası Çalışma Ofisi) 1981 (No. 156) Aile Sorumluluklarına Sahip İşçiler Sözleşmesi, ulusal politikaların belirtilenleri hedeflemesi gerektiğini şart koşar: “Bir işte çalışan veya çalışmak isteyen, aile sorumluluklarına sahip kişilerin ayrımcılığa maruz kalmadan bunu yapma haklarını kullanmalarını sağlamak. ... Aile sorumlulukları, işten çıkarılma için geçerli bir neden oluşturmaz”. Genel olarak aile dostu istihdam politikalarının üç kategorisi vardır: “bir işçinin ailesi ile ilgili beklenmedik önemli bir durumun ortaya çıkması nedeniyle uzun bir süre işten uzak kalması gerektiğinde iş güvencesinin sağlanması; acil durumlarda parasal yardımların yapılması; esnek çalışma saatleri ve çocuk bakım olanakları gibi kolaylıkların sağlanarak bir işçinin iş ve aile yaşamı arasındaki dengenin sağlanmasıdır.” (Anker vd., 2003:161). ILO’nun ilgili sözleşmesinde ifade edildiği gibi genel olarak aile dostu istihdam politikalarının kategorileri bu şekildedir.

Bu çalışmada, küresel iş yaşam indeksi bağlamında iş yaşam dengesi ve örgütsel bağlılık ilişkisi incelenmekte; iş yaşam dengesi kavramı, OECD Daha İyi Yaşam İndeksi ve örgütsel bağlılık kavramları ele alınmaktadır. Çalışmanın sonunda küresel iş yaşam indeksi bağlamında iş yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık ilişkisi tartışılmaktadır.

1. İş Yaşam Dengesi

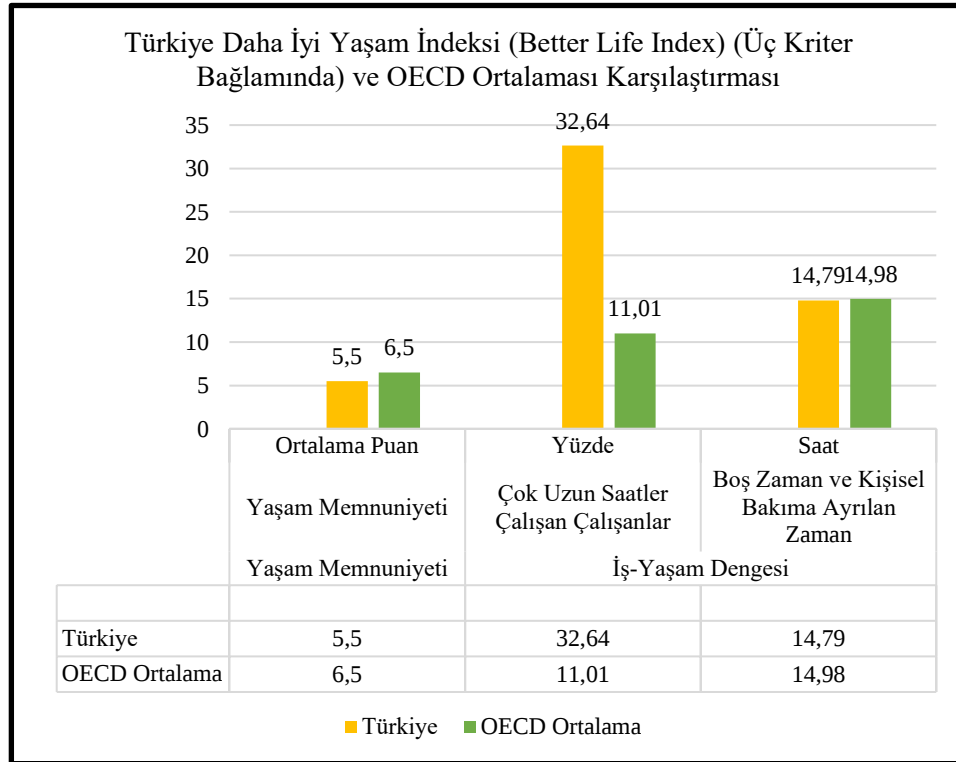
Clark (2000: 748) iş yaşam dengesini, bireyin işteki ve ailesiyle, iş dışındaki yaşamıyla ilgili rolleri arasında oluşan karmaşık etkileşimin açıklanması; çatışmanın hangi durumlarda ve ne zaman çıkabileceği ve aradaki dengenin kurulabilmesi için uygun şartlar için bir çerçeve oluşturma girişimi olarak ifade etmiştir.

İş yaşam dengesi; iş, aile, toplum ve benlik gibi farklı yaşam alanları arasında ticari faaliyet yapmak anlamına gelmemektedir. Bunun yerine, hayatın farklı alanlarının ihtiyaçlarını ön planda tutan ve yaşamın her alanında yapılan şeyleri başarılı bir şekilde gerçekleştiren farklı yaşam alanlarını bütünleştiren bir kavram olarak ifade edilmektedir (Thilagavathy ve Panboli, 2017: 944).

1960’lı ve 1970’li yıllarda çalışanlar, kendileri için gösterilen yerde, açıkça tanımlanmış olarak günde 8 ya da 9 saat boyunca, Pazartesi gününden Cuma gününe kadar çalışmaktaydı ve kendilerine özel zaman ayırabiliyorlardı. Oysa günümüzde çoğu işgücü için böyle bir durum söz konusu değildir. Çalışanlar, çalışma saatleriyle çalışma dışındaki saatleri arasında ayrımın gitgide yok olmasından ve bu durumun da kişisel hayatlarında çatışmalara, strese yol açmasından şikayetçidirler (Robbins ve Judge, 2017: 20).

İş yaşam dengesi, son on yılın en önemli istihdam konularından biridir ve insan kaynakları yönetimi politikalarını etkileyen önemli bir kavramdır. İş yaşam dengesi; insanların çalışma hayatları ve kişisel yaşamları arasındaki çatışmayı azaltabildikleri zaman oluşmaktadır, bir başka deyişle bireyin iş hayatı ile özel hayatı arasındaki çatışmayı yönetebilme derecesidir. Çalışanların çoğu her hafta uzun bir zamanını işlerini yaparak geçirmekte; evde, işte hatta tatilde yine işlerini düşünerek baskı altına girmektedir ve dolayısıyla iş yaşam dengesini sağlayamamaktadır. İşine aşırı odaklanan çalışan, iş dışı gereksinimlerine ve sorumluluklarına çok daha az zaman ayırmaktadır (McShane ve Glinow, 2016: 17-18).

Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) “Daha İyi Yaşam İndeksi”, vatandaşları toplumların refahını ölçme tartışmalarına dahil etmeyi ve onları tüm yaşam alanlarını şekillendiren politika oluşturma süreciyle ilgili, daha bilgili ve meşgul olmaları için güçlendirmeyi amaçlamaktadır. OECD tarafından uygulamaya konulan “Daha İyi Yaşam İndeksi” refahın ölçülmesinde kullanılan alternatif bir yaklaşımdır. İndekste yer alan göstergeler, 11 ayrı kriterde 37 üye ve 3 tane de OECD dışı ülkede “iyi yaşam” seviyelerini ölçmektedir. İndekste kullanılan veriler ise OECD veri sisteminde yer alan en güncel verilerden oluşmaktadır. İndeks; konut, gelir, istihdam, toplum, eğitim, çevre, yönetim, sağlık, yaşam memnuniyeti, güvenlik ve iş yaşam dengesi kriterlerini belirli göstergeler üzerinden ölçmektedir (OECD Work-Life Balance, 2021).



Grafik 1: Türkiye Daha İyi Yaşam İndeksi (Better Life Index) (Üç Kriter Bağlamında) ve OECD Ortalaması Karşılaştırması

Kaynak: OECD Work-Life Balance (t.y.). OECD.Stat better life index. 21 Mart 2021 tarihinde <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=BLI> adresinden erişildi.

Grafik 1’de Türkiye Daha İyi Yaşam İndeksi (Better Life Index) (üç kriter bağlamında) ve OECD ortalaması karşılaştırması görülmektedir. Türkiye’de, çalışanların yaklaşık %33’ü çok uzun saatler çalışıyor ve bu ortalamanın %11 olduğu OECD’de açık ara en yüksek orandır. İnsanlar ne kadar uzun süre çalışırlarsa, başkalarıyla zaman harcama, boş zaman etkinlikleri planlama, yemek yeme veya uyumak gibi diğer etkinliklere o kadar az zaman harcamak zorunda kalırlar. Boş zamanın miktarı ve kalitesi insanların genel refahı için önemlidir. Türkiye’de tam zamanlı çalışanlar günlerinin ortalama %62’sini veya 14,8 saatini kişisel bakıma (yemek yeme, uyumak vb.) ve boş zamana (arkadaş ve aile ile sosyalleşme, hobiler, oyunlar, bilgisayar ve televizyon kullanımı vb.) ayırmaktadır, bu oran OECD ortalaması olan 15 saatten biraz daha azdır. İstihdam açısından, Türkiye’de 15 ila 64 yaş arasındaki kişilerin %52’sinin ücretli bir işi olup, bu oran OECD istihdam ortalaması olan %68’in altındadır ve OECD’deki en düşük rakamlardan biridir. Kadınların %32’sine kıyasla, erkeklerin yaklaşık %71’i ücretli işte çalışmaktadır. Türkiye’de çalışanların

%33'ü çok uzun saatler çalışmaktadır, bu oran ortalamanın %11 olduğu OECD'de en yüksek orandır. Erkeklerin yaklaşık %36'sı, kadınların %25'ine kıyasla çok uzun saatler çalışmaktadır.

Yaşam memnuniyeti, insanların mevcut duygularından ziyade hayatlarını bir bütün olarak nasıl değerlendirdiklerini ölçer. Genel olarak, Türkler hayatlarından OECD ortalamasına göre daha az memnundur. Yaşamdan genel memnuniyetlerini 0 ile 10 arasında derecelendirmeleri istendiğinde, Türkler buna ortalama olarak 5,5 puan vermiştir, bu oran OECD ortalaması 6,5'in çok altındadır (OECD Better Life Index, 2021).

İş ve yaşam arasında uygun bir denge bulmak, özellikle çalışan ebeveynler olmak üzere tüm çalışanlar için bir zorluktur. İş, aile sorumluluklarını ve kişisel yaşamı başarılı bir şekilde birleştirme yeteneği, bir evdeki tüm bireylerin refahı için önemlidir. Hükümetler, destekleyici ve esnek çalışma uygulamalarını teşvik ederek, ebeveynlerin iş ve ev yaşamı arasında daha iyi bir denge kurmasını kolaylaştırarak sorunun ele alınmasına yardımcı olabilirler. Türkiye, son yirmi yılda vatandaşlarının yaşam kalitesini iyileştirme konusunda önemli ilerleme kaydetmiştir. Bununla birlikte, Türkiye, Daha İyi Yaşam İndeksi'ndeki diğer ülkelerin çoğuna kıyasla sadece birkaç refah ölçüsünde iyi bir performans sergilemektedir. İş yaşam dengesinin önemli bir yönü, bir kişinin işte geçirdiği süredir. Araştırmalar, uzun çalışma saatlerinin kişisel sağlığı bozabileceğini, güvenliğini tehlikeye atabileceğini ve stresi artırabileceğini göstermektedir (OECD Better Life Index, 2021).

Tablo 1'de Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'nün (OECD) 37 üye ve 3 tane de OECD dışı ülke için ölçümlendiği "Daha İyi Yaşam İndeksi" Mayıs 2019 verileri yer almaktadır. Araştırma kapsamında 11 kriterden 3'üne; istihdam, yaşam memnuniyeti ve iş yaşam dengesi kriterlerinin verilerine yer verilmiştir.

Tablo 1: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) Daha İyi Yaşam İndeksi (Üç Kriter Bağlamında) (Mayıs 2019 verileri)

Veri Kümesi: Daha İyi Yaşam İndeksi							
Ölçü							
Göstergesi	İşle İlgili				Yaşam Memnuniyeti	İş Yaşam Dengesi	
	İşgücü Piyasası Güvensizliği	İstihdam Oranı	Uzun Vadeli İşsizlik Oranı	Kişisel Kazançlar	Yaşam Memnuniyeti	Çok Uzun Saatler Çalışan Çalışanlar	Boş Zaman ve Kişisel Bakıma Ayrılan Zaman
Birim	Yüzde	Yüzde	Yüzde	ABD Doları	Ortalama Puan	Yüzde	Saat
Ülke							
Avustralya	5,4	73	1,31	49126	7,3	13,04	14,35
Avusturya	3,5	72	1,84	50349	7,1	6,66	14,55
Belçika	3,7	63	3,54	49675	6,9	4,75	15,7
Kanada	6	73	0,77	47622	7,4	3,69	14,56
Şili	8,7	63	..	25879	6,5	9,72	..
Kolombiya	..	67	0,79	..	6,3	26,56	..
Çek Cumhuriyeti	3,1	74	1,04	25372	6,7	5,65	..
Danimarka	4,2	74	1,31	51466	7,6	2,34	15,87
Estonya	3,8	74	1,92	24336	5,7	2,42	14,9

Finlandiya	3,9	70	2,13	42964	7,6	3,81	15,17	
Fransa	7,6	65	4	43755	6,5	7,67	16,36	
Almanya	2,7	75	1,57	47585	7	4,26	15,62	
Yunanistan	29,8	53	15,65	26064	5,4	6,42	..	
Macaristan	4,7	68	1,72	22576	5,6	3,03	..	
İzlanda	0,7	86	0,26	61787	7,5	15,06	..	
İrlanda	7,8	67	3,23	47653	7	5,25	..	
İsrail	4,2	69	0,49	35067	7,2	15,45	..	
İtalya	12,3	58	6,59	36658	6	4,11	16,47	
Japonya	1,4	75	1,03	40863	5,9	..	..	
Kore	2,6	67	0,05	35191	5,9	..	14,7	
Letonya	9,6	70	3,35	23683	5,9	1,27	13,83	
Litvanya	..	70	2,69	24287	5,9	0,54	..	
Lüksemburg	1,7	66	2,35	63062	6,9	3,82	..	
Meksika	5,5	61	0,07	15314	6,5	28,7	..	
Hollanda	4,8	76	1,97	52877	7,4	0,42	..	
Yeni Zelanda	4,7	77	0,74	40043	7,3	15,11	14,87	
Norveç	..	74	0,66	51212	7,6	2,93	15,56	
Polonya	5,7	66	1,52	27046	6,1	5,95	14,42	
Portekiz	10	68	4,43	25367	5,4	8,27	..	
Slovakya	9,9	66	4,78	24328	6,2	4,14	..	
Slovenya	5,8	69	3,17	34933	5,9	4,39	14,75	
İspanya	23,1	62	7,66	38507	6,3	4,01	15,93	
İsveç	3,2	77	1,12	42393	7,3	1,07	15,18	
İsviçre	..	80	1,82	62283	7,5	0,37	..	
Türkiye	12,5	52	2,39	..	5,5	32,64	14,79	
Birleşik Krallık	4,5	75	1,13	43732	6,8	12,15	14,92	
Amerika Birleşik Devletleri	7,7	70	0,66	60558	6,9	11,09	14,44	
OECD Ortalama	7	68	1,78	43241	6,5	11,01	14,98	
OECD Dışı Ekonomiler	Brezilya	..	61	..	..	6,4	7,13	..
	Rusya	..	70	1,59	..	5,8	0,14	..
	Güney Afrika	..	43	16,46	..	4,7	18,12	14,92

Kaynak: OECD Work-Life Balance (t.y.). OECD.Stat better life index. 21 Mart 2021 tarihinde <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=BLI> adresinden erişildi.

İş yaşam dengesiyle ilgili yapılan çalışmaları inceleyen Kalliath ve Brough (2008: 324-325), “iş yaşam dengesi” teriminin yaygın olarak kullanılmasına rağmen, terimle ilgili ortak bir tanımın yapılamadığını ifade etmişlerdir. Çalışmalarında, bu çeşitliliğin altını çizmek ve tartışmaları bir fikir birliğine doğru teşvik etmek amacıyla, yaygın olarak kullanılan iş yaşam dengesi tanımlarını incelemişler ve altı farklı iş yaşam dengesi tanımı tespit etmişlerdir:

- Bireyin yaşamında üstlendiği değişik roller üzerindeki eğilimini gösterir; işle ilgili olmayan (aileyle ilgili veya kişisel) durumların iş ortamına taşınması ve işyerinde bireysel sağlığı ve performansı olumsuz etkilemesidir.
- Bireyin iş rolü ve aile rolü ile meşgul olma derecesi, yeterli zamanı ayırabilme durumu ve eşit olarak memnun olma, doyum sağlama ölçüsüdür.
- Bireyin değişik rolleri arasındaki dengeyi sağlayarak memnun olmasıdır. Tüm yaşam alanlarında memnun edici deneyimler elde etmesi ve bunun için zaman, enerji, katılım gibi kişisel kaynaklarını, üstlendiği roller arasında dengeli dağıtabilmesi (daha az rol çatışması), etkin bir şekilde yönetebilmesidir.
- Bireyin aile ve iş yaşamındaki rolleri farklı öneme sahiptir. Rollerin önemi ve ağırlığı, yaşamdaki değişikliklere paralel olarak zaman içinde değişebilmektedir (bebek sahibi olma, eşinin/aile üyelerinden birinin hastalanması gibi). Bu kapsamda iş yaşam dengesi, bireyin aile ve iş yaşamı rollerindeki etkililiğinin ve memnuniyetinin, belirli bir zaman dilimi içinde bireylerin yaşam rolü öncelikleriyle uyumlu olma ölçüsüdür.
- Araştırmacılar iş yaşam dengesi konusunda, roller arası çatışma ve kolaylaştırmayı oluşturan psikolojik yapılara da odaklanmıştır.

İş-aile çatışmasının ve iş-aile kolaylaştırmasının çift yönlü boyutları vardır. İş yaşamındaki durumlar aile yaşamını etkileyebilir (işten aileye çatışma) ve aile yaşamındaki durumlar iş hayatını etkileyebilir (aileden işe çatışma). İş-aile kolaylaştırması; evde/ailede (ya da işte) kazanılan veya geliştirilen deneyimlerin, becerilerin ve elde edilen fırsatların iş (ya da aile) yaşamına katılımı ne ölçüde kolaylaştırdığını temsil eder (Frone, 2003: 145).

- Son olarak literatürde diğerlerine göre daha az kullanılan tanım; bireyin birden çok rolleri arasında algıladığı kontrolü, özerklik derecesi. İş yaşam dengesi bireyin öncelikli rolleri üzerindeki bireysel özerkliğinin bir sonucu olabilir. Dolayısıyla bir bireyin ailesi için; örneğin yeni doğan çocuğuyla vakit geçirebilmesi için çalışma saatlerinin azaltılması, düzenlenmesi etkili bir iş yaşam dengesi olarak algılanabilir.

Örgütler, üretim miktarlarına göre çalışma saatlerini, izinlerini, tatillerini düzenleyerek çalışan sayısını ayarlayabilmektedir. Yarı zamanlı (part-time) çalışma, fazla çalışma, esnek çalışma bu kapsamda değerlendirilmektedir. Bireylerin değişen ihtiyaçlarına ve sorumluluklarına cevap verebilecek bir iş yaşam dengesinin kurulması, değişik esnek çalışma süreleri (yarı zamanlı çalışma saatleri, sıkıştırılmış çalışma haftası, iş bölümü, esnek zaman programları, tele çalışma, evden çalışma, yıllık çalışma saatleri gibi) ve kariyere ara verme sistemi gibi düzenlemelere yönelik seçenekler sunmaktadır. Bu seçeneklerle çalışan ve işveren bakımından ekonomik ve sosyal değişimlere cevap verebilecek çözümler öne çıkmakta, kaliteli yaşam anlayışıyla daha kapsamlı bir boyut kazanmaktadır (Parlak, 2016b: 113). Çalışılan ortamın özellikleri, örgütsel politikalar, örgütlerin iş dışı yaşama verdikleri önem çalışanların iş tatminini ve memnuniyetini etkilemektedir (Scarpello ve Campbell, 1983). Örgütler iş yaşam dengesinin sağlanmasında bu hususları göz önünde bulundurmalarıdır.

İş ve aile araştırmaları (Report, 1999) kapsamında uygulanan anket sonuçlarında, örgütlerin çalışanlarına çeşitli olanaklar sunduğu görülmüştür; uzun süreli faaliyet gösteren (çalışma saatlerine uygun düzenlenmiş) çocuk bakım merkezleri, acil bir durum için ebeveynleri hizmet sağlayıcılara bağlayacak yedek telefon ağı, iş becerisi/bilgisi az olan adayların da işe alınarak iyileştirici programlar yoluyla eğitilmesi, esnek çalışma programları gibi. Sonuç olarak örgütler çalışanlarının yaşam kalitesine önem vermişlerdir; iş yaşamı ve aile yaşamı arasındaki dengenin sağlanmasına yardımcı olarak stresin sebep olabileceği iş/yaşam memnuniyetsizliği, genel sağlık sorunları gibi problemlerden çalışanları uzak tutmaya çalışmışlardır. Dolayısıyla çalışanlar iş

hayatının dengeli olmadığını düşünürse, işten ayrılabilir ve “yaşam kalitesi” isteyebilir (Wong vd., 2009: 195).

Tablo 2’de iş ve aile yaşamı arasındaki dengenin geçirdiği evreler verilmiştir. Zamanla çalışmanın amacının değiştiği, küreselleşmenin çalışma hayatına olan etkisi ifade edilmiştir.

Tablo 2: İş ve Aile Yaşam Dengesinin Aşamaları

Evre	Zaman Dilimi	İş ve Aile Yaşamı Dengesindeki Değişimler
Evre 1	Toplumsal yaşamın ilk yılları	Geçimini sağlamak için çalışan bir aile
Evre 2	Sanayileşme öncesi dönem	İşyeri ve aile yaşamının kısmen ayrılması
Evre 3	1800’lerin ortalarında Sanayi devrimi	İş yeri ve aile yaşamı arasındaki ayrımın güçlendirilmesi. Erkeklerin işgücüne hâkim olmaya başlaması
Evre 4	18. yüzyılın sonları ile 19. yüzyılın başları arasındaki dönem	İş bölümü nedeniyle iş ve aile ayrılığının güçlenmesi
Evre 5	19. yüzyılın başları ile 1950 arasındaki dönem	İnsan gücüne bağlı teknolojinin işyerinde erkek egemenliğini teşvik etmesi
Evre 6	1950’li yıllar ile 1980’lerin başı arasındaki dönem	Teknoloji sayesinde cinsiyet ayrımının tersine dönmesi. İş-yaşam dengesi girişimlerinin tanıtılması.
Evre 7	1980’li yıllar ile 2008 yılları arasındaki dönem	Küresel işgücünde daha fazla kadının ve annenin yer alması. İş-yaşam dengesi girişimlerinde önemli büyüme görülmesi.
Evre 8	Bugünkü durgunluk- 2008 ve daha sonraki dönem	İş-aile ile ilgili çatışmaların artması ve iş yaşam dengesi girişimlerinin azalması

Kaynak: Naithani, P. (2010). Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario. *Asian Social Science*, 6(6), 154.

Tablo 2’de görüldüğü gibi sanayi devriminden önce aileler üretimi kendileri için yaparken, sanayi devrimiyle beraber iş yeri ile aile yaşamı birbirinden ayrılarak erkekler iş hayatında baskın hale gelmiştir. 1800’lerin ortalarında sanayi devrimi sırasında (3. Aşama) seri üretim için makinelerin kullanılması, fabrikaların evden uzaklaşmasını gerektirmiştir. Erkekler fabrikalarda işgücüne hükmederken, ev işlerine öncelikli olarak evde kalan kadınlar tarafından bakılmıştır. İş yerleri, ev ve aileden uzaklaşmış ve üretim örgütlerde gerçekleştirilmeye başlamıştır. Bundan önceki zamanlarda iş ve aile yaşamında farklılık yokken, sanayi devriminden sonra bu durum değişmiştir, farklı insan grupları, farklı davranış kuralları ortaya çıkmıştır. Kadınlar iş hayatına girmeye başlamıştır. İş ve aile, bu iki unsur, sanayi devrimiyle beraber zaman ve yer olarak birbirinden ayrılmış olsa da aralarında güçlü yapısal ilişkiler ve kuvvetli bir etkileşim olan iki önemli sosyal alt sistem olarak varlıklarını sürdürdükleri görülmüştür. Son dönemde bilgi toplumuna geçiş sürecinde ekonomik, sosyal ve kültürel alanda köklü değişimler yaşanmıştır. Bu duruma, hızla gelişen teknoloji sebep olmuştur ve bu değişimler, çalışma hayatı açısından yeni oluşumları ve yeni yaklaşımları beraberinde getirmiştir. Bu oluşumlardan biri de kadınların iş hayatına girmesi olmuştur. İş hayatına giren kadınların evdeki rollerinden dolayı erkeklere göre iş yaşam dengesini kurmakta daha çok zorlandıkları görülmüştür (Korkmaz ve Erdoğan, 2014: 544). Bir diğer husus da toplumsal yaşamın ilk yıllarında bireyler yaşamak için çalışırken, 2008 ve daha sonraki dönemde bireyler adeta çalışmak için yaşamaya başlamışlardır. İş-aile arasındaki

çatışmalarda artış ve buna bağlı olarak da iş yaşam dengesi girişimlerinde azalma görülmüştür (Naithani, 2010: 154).

Tablo 3’de, bir çalışanın iş ve aile yaşamı alanlarını etkileyen önemli değişiklikler listelenmiştir (Naithani ve Jha, 2009: 1). Kadınların işgücüne katılımının artmasıyla beraber çalışan annelerin, her ikisi de maaş alan çiftlerin ve tek yaşayan ebeveynlerin katılımı da artmıştır. Bu eğilim, çok sayıda çalışanın çocuk ve yaşlı bakımı yükünü de hemen artırmıştır ve ayrıca iş ve aile yaşamını dengelemede yeni zorluklar ortaya çıkarmıştır (Naithani, 2010: 149).

Tablo 3:İş ve Aile Hayatını Etkileyen Faktörler-1950’den 21. Yüzyılın İlk Yıllarına Kadar

Aile ve Kişisel Yaşamla İlgili Faktörler	İş ile İlgili Faktörler	Diğer Faktörler
▪Kadınların işgücüne katılımının artırılması ▪Çocuk doğuran kadınların işgücüne katılımının artırılması ▪Çift kariyerli eşlerin işgücüne katılımının artırılması ▪Tek ebeveynli / bekâr bireylerde artış ▪Çalışanların çocuk bakımı / yaşlı bakımı yükünde artış ▪Sağlık ve iyilik halleri	▪Uzun saatler çalışma kültürü ve ödenmemiş fazla mesai ▪Zaman baskısı ▪Daha kısa çalışma saatleri için talep ▪Yarı zamanlı çalışan sayısında artış ▪ İş yoğunluğu ve stres ▪Çalışma süresinin değiştirilmesi	▪Yaşlanan Nüfus ▪Hizmet sektörünün yükselişi ▪İşin teknolojik karmaşıklığı ▪Beceri eksikliği ▪Sosyal destek ağının kaybı ▪Küreselleşme ve işgücünün demografik değişimi

Kaynak: Naithani, P. ve Jha, A. N. (2009). An empirical study of work and family life spheres and emergence of work-life balance initiatives under uncertain economic scenario, *Growth-Journal of the Management Training Institute*, 37 (1), 2.

Örgütsel düzeyde, 1950’lerden günümüze, uzun saat kültüründe kayda değer bir artış, ödenmemiş fazla mesai, değişen çalışma süresi ve iş yoğunluğu yaşanmaya başlanmıştır. Bu, iş ile ilgili stresi artırmıştır, ev ve aile için zaman sıkıntısı çeken çalışanlar daha kısa çalışma saatleri talep etmişlerdir. İş ve kişisel yaşam arasındaki çatışma, hizmet sektörünün yükselmesi, işyerindeki teknolojik zorluklar, yaşlanan nüfus ve sosyal destek ağının kaybolması nedeniyle 7/24 iş kültürünün popüler hale gelmesi nedeniyle daha da artmıştır. Sosyo-ekonomik faktörlerin aile, kişisel yaşam, iş ve diğer faktörler üzerindeki etkisi 1930’lu yıllarda araştırmacılar ve örgütler tarafından fark edilmesine rağmen, iş ve kişisel yaşam ile bunların değişen koşullar altında birbirleri üzerindeki etkilerine odaklanan araştırmalar ancak 1960’lı yıllardan sonra yapılmaya başlanmıştır (Naithani, 2010: 149).

Yakın geçmişte yaşanan büyük değişiklikler, çalışanların iş ve aile yaşamının bileşimini etkilemiş ve iş-aile ile ilgili talepler arasında bir çatışmaya neden olmuştur. İşten aileye ve aileden işe geçişin negatif sonucu olarak, işyerinde ve evde çalışanların iş yaşam dengesizliği ve stres düzeyleri artmıştır. Birçok sebep, iş ve aile arasındaki çatışmanın ortaya çıkmasına katkıda bulunmuştur.

İş yaşam dengesi girişimlerini başlatan şirketlerin, uzun vadede tüm paydaşları için doğrudan niceliksel ve niteliksel faydalar sağladığı açıktır. Bu durum, bu tür araçların daha fazla sayıda örgütte kullanılmasını gerektirmesine rağmen, son yıllarda, durgunluk eğilimleri nedeniyle, birçok kuruluş iş yaşam dengesi girişimlerinden uzaklaşmaktadır. Pek çok örgüt kısa süreli hayatta kalma konusunda daha fazla endişe duymakta ve giderleri kontrol etmek için kolay bir yol olarak iş yaşam dengesi girişimlerini kısıtlamaktadır. Her ne kadar son altı yıldır yapılan araştırmalar zamana bağlı olsa da yine de iş yaşam dengesinin önemini doğrulamış ve doğrudan ve dolaylı ekonomik faydaları, ancak günümüzün durgun iktisadi senaryosunda, küresel çapta artan sayıda kuruluşun kısa görüşlü yaklaşımının hâkimiyeti, iş yaşam dengesi girişimlerinin varlığını ve büyümesini kesintiye uğratmıştır (Naithani, 2010: 152).

İş yaşam dengesi kurulamadığı zaman bazı istenmeyen sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu istenmeyen sonuçlar, bireysel ve örgütsel sonuçlar olarak iki grupta ele alınmaktadır. Bireysel açıdan istenmeyen sonuçları; işyerinde ve evde mutsuz bireyler, işyerinde çatışma ve olumsuz ilişkiler, gelişmemiş benlik, işe odaklanma sorunu, kendi işleri ve ailesi için yeterli zamanı ayıramama, çalışma hayatının baskısı, iş ve aile arasında dengenin kurulamaması, işyerinin çalışanlarını desteklememesi, yardımcı olmamasıdır. Örgütsel açıdan istenmeyen sonuçları ise, yetişmiş ve başarılı çalışanların işten ayrılmaları, çalışan motivasyonunun düşmesi, işe alım maliyetlerinin artması, çalışan sağlık problemlerinin artması, iş kazalarının artması, devamsızlık oranlarının artması, işgücü kalitesinin düşmesi, örgüte karşı olumsuz imajın oluşması, verimliliğin düşmesi, çalışan devir oranının artması, müşteri memnuniyetinin azalmasıdır (Küçükusta, 2007: 245-249; Naithani, 2010: 155).

2. Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, başarılı sonuçlar elde edebilmeleri; çalışanlarının örgüte olan yakınlığı, katkıları ve devamlılık durumuyla ilgilidir. Bu anlamda örgütlerin, çalışanlarının örgütle ilgili tutumlarını olumlu yönde etkileyecek, işe istekle ve severek gelmelerini sağlayacak, onları örgüte bağlayacak çalışan dostu stratejiler geliştirmeleri ve uygulamaları gerekmektedir. Çalışanların örgüte duydukları güven, sadakat, bağlılık ve olumlu iş tutumu örgütün başarısını artıracak, çalışanların iş hayatının ve özel hayatının dengede tutulmasına katkı sağlayacaktır.

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütü ve süreçlerini kabullenmesidir. Örgütün politika ve stratejilerine, ekip çalışmasına olan sadakat duyguları, işe devam durumları, iş etiği, güven, saygı, katılım, paylaşım, örgütteki iletişim biçimleri, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi unsurlar çalışanların örgüte bağlılıklarını göstermektedir. Örgüt ile çalışanın uyumu örgütsel bağlılığı oluşturmaktadır. Çalışanların örgüte olan bağlılık duyguları, kendilerinin değer ve inançları ile örgütün değer ve inançları arasındaki uyumla paralellik göstermektedir. Bu konulardaki uyum düzeyi ne kadar yüksekse örgüte olan bağlılık duygusu da o oranda yüksektir. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu örgütlerde; iş performansı, iş tatmini, bilgi paylaşımı, örgüte duyulan güven, işe devam, kaynakların etkin kullanımı, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi durumların oranı da yüksektir. Örgütsel bağlılığın düşük olması ise olumsuz sonuçlara neden olmaktadır; çalışanların işe devamsızlığında artış, işyerinde ayrımcılık, örgütsel yabancılaşma, kaynakların ve bilginin kötüye kullanımı, psikolojik taciz ve işten ayrılma gibi. Bu olumsuzluklar, üretkenlik karşıtı davranışların ortaya çıkmasını kaçınılmaz hale getirmekte, örgütlerin hedeflediği sonuçlara ulaşmasını engelleyerek örgüte zarar vermekte, iş kalitesini, performansı ve verimliliği düşürmektedir (Demirel, 2009a: 116).

Örgütsel bağlılık, uzmanların adlandırdığı “genel iş tutumu”nun diğer ögesini temsil etmektedir (iş tatmini ile birlikte). Örgütsel bağlılık ya da daha spesifik olarak duygusal bağlılık, çalışanın; belirli bir örgüte olan duygusal anlamda yakınlığı, katılımı ve örgütle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın çalıştığı kuruma olan sadakatidir (McShane ve Glinow, 2016: 77).

Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak görülmektedir. Bağlılık ne kadar güçlüyse, kişinin eylemlerinde bu eylemlerin sonuçlarını dikkate almak yerine bu tür içselleştirilmiş standartlar tarafından yönlendirilme eğilimi de o kadar güçlüdür. Dolayısıyla, kendini adanmış bireyler, bunu yapmanın kendi kişisel çıkarları için olduğunu düşündükleri için değil, bunun "doğru" ve ahlaki bir şey olduğuna inandıkları için belirli davranışlar sergileyebilirler. İçselleştirilmemiş sosyal normatif baskılar, ödül ve cezalarla bağlantılar yoluyla davranışları kontrol ettikleri ve sürdürdükleri argümanına daha kolay maruz kalabilir. Bu nedenle, bazıları tarafından bilişsel-araçsal motivasyonun özel bir durumu olarak görülürler (Wiener, 1982: 421)

Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmaları incelemişlerdir. Bağlılığın tanımlanabilmesi için üç farklı boyut belirlemişlerdir; örgüte duygusal anlamda bir bağlılık, örgütten ayrılma ile ilişkili olarak algılanan bir maliyet olarak bağlılık ve örgütte kalma sorumluluğu olarak bağlılık. Bu üç bağlılık biçimine sırasıyla duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak değinmişlerdir.

Meyer ve Allen tarafından örgütsel bağlılık boyutları olarak ele alınan; duygusal bağlılığın, devam bağlılığının ve normatif bağlılığın ortak özellikleri mevcuttur. Bu ortak özellikler (Meyer vd., 1993: 539):

- Çalışanın örgüt ile ilişkisini karakterize eder.
- Örgüte üyeliğe devam etme veya örgütteki üyeliği sonlandırma kararı için çıkarımları olan psikolojik bir durumdur.
- Her bağlılık türü için bireyin psikolojik durumunun doğası oldukça farklıdır. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için örgütte kalırlar; güçlü bir devamlılık bağlılığı olanlar ihtiyaç duydukları için kalırlar ve güçlü bir normatif bağlılığa sahip olanlar bunu yapmaları gerektiğini düşündükleri için kalırlar.

Örgütsel bağlılık (örgütsel sadakat); sadakat kavramı bağlılığını ifade etmektedir. Bağlılık da bireyin kendisini bir kişi ya da gruba bağlı, hangi koşullarda olursa olsun her zaman beraber ve birlikte olmayı kabul ettiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütsel bağlılık ve bağlılık kavramları aynı durumu (bağlılığı) açıklamaktadır. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın örgütün amaçlarını benimsemesi ve örgütün bir üyesi olarak kalmak istemesini, değişen şartlara rağmen çalıştığı örgütte kalıp terk etmeyerek örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaya devam etmesini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgütte uzun saatler çalışması açısından önemli olduğu gibi, işletmenin “sürdürülebilir rekabet gücü” açısından da önemlidir (Koçel, 2018: 471).

2.1. Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları

Örgütsel bağlılığın alanyazını incelendiğinde, örgütsel bağlılığın gelişimine ilişkin iki farklı görüş ön plana çıkmaktadır. Mowday ve arkadaşları (1982’den aktaran Polatçı, Ardıç ve Türkan, 2014: 282) bu görüşleri temel alarak, örgütsel bağlılığı iki boyutta değerlendirmişlerdir. Birinci boyut tutumsal bağlılık, ikinci boyut ise davranışsal bağlılıktır. Tutumsal bağlılık, çalışanların çalışma ortamını değerlendirmesi ile oluşan, çalışan ile örgüt arasındaki bağları oluşturan duygusal bir tepki iken; davranışsal bağlılık, çalışanın geçmiş deneyimlerine ve örgüte adapte olma düzeyine göre örgütlerine bağlı olma durumunu ifade etmektedir.

Meyer ve Allen (1991: 61) tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki mevcut ayrımın ötesinde bağlılığın, psikolojik bir durum olarak, (a) bir arzuyu (duygusal bağlılık), (b) bir ihtiyacı (devam bağlılığı) ve (c) bir kuruluştaki istihdamı sürdürme yükümlülüğünü (normatif bağlılık) yansıtan en az üç ayrılabilir bileşeni olduğunu savunmaktadırlar. Her bileşenin farklı öncüllerin, deneyimlerin bir sonucu olarak geliştiğini ve iş başında davranış için farklı etkilere farklı sonuçlara sahip olduğunu kabul etmektedirler. Örgütsel bağlılığı; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve zorunlu (normatif) bağlılık olarak üç temel boyutta ele almaktadırlar.

2.1.1. Duygusal Bağlılık

Örgüte duygusal bir bağlılık ve örgütün değerlerine olan inançtır. Örneğin, bir Petco (evcil hayvanlarla ilgili ürün ve hizmetlerin üretildiği bir şirket (Ç.N.)) çalışanı örgütün hayvanlara olan ilgisinden dolayı örgüte duygusal olarak bağlı olabilir (Robbins ve Judge, 2017: 77). Çalışanlar, ilişkiden elde ettikleri faydalar nedeniyle örgüt adına çaba göstermeye istekli ve ilgilidirler. Bir içselleştirme perspektifinden, çalışanlar ortak değerleri paylaştıkları kuruluşlara kendilerini adanmış olurlar. Çalışanlar kendi değerleriyle örgütün değerleri uyumlu olduğu için örgütlerin başarısı için çabalarlar. Değişim, tanımlama veya içselleştirme mekanizmalarının uygulanmasını kabul etse bile, bağlılığın gelişimi için hangi ihtiyaçların veya değerlerin uygun olduğu açık değildir (Meyer ve Allen, 1991: 76). Tutumsal bağlılık olarak da ifade edilebilen duygusal bağlılık, araştırmacıların örgütlere en faydalı olduğunu düşündükleri bağlılık türüdür. Çünkü birey, örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda çaba göstererek örgütün varlıklarının önemli bir şekilde dış etkilerden korunmasını sağlamaktadır (Vural, 2016: 22-23). Duygusal bağlılığa etkisi olan faktörleri Meyer ve Allen (1991) şu şekilde ifade etmiştir; işin zorluğu, rolün açıklığı, amacın açıklığı, yönetimde öneriye açıklık, arkadaş bağlılığı, eşitlik ve adalet, kişisel önlem, katılım, geri bildirim.

2.1.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, ekonomik çıkar düşüncesiyle ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türü, çalışanların örgütten ayrılmaları neticesinde ekonomik olarak problem yaşayacak olmaları, yeni iş alternatiflerinin sınırlı ya da hiç olmaması, işten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağına düşünülmesi sonucu örgütte çalışmaya devam etme zorunluluğunun ortaya çıkmasıdır. Devam bağlılığın etkileyen faktörler, yeni bir iş bulamama, yeni iş için gerekli niteliklere sahip olamama, sağlık problemleri, ailevi sebepler, emekliliğin yakın olması, maddi kayıplar gibi belli başlı sebeplerdir (Demirel, 2009b: 271). Çalışanlarda devam bağlılığın oluşmasında etkili olan bazı kişisel ve örgütsel faktörler vardır. Bunlar; yeteneklerin transferi, eğitim, kendine yatırım, emeklilik primi, alternatif iş olanakları (Vural, 2016: 24). Bir örgüte devam bağlılığı çalışana ekonomik fayda sağladığı algısıyla ilgilidir. Çalışan, tatmin edici bir ücret almasından dolayı ve işten ayrılması durumunun ailesine zarar verebileceği düşüncesiyle örgüte bağlı olabilir (Robbins ve Judge, 2017: 77). Çıkara, kazanca dayalıdır ve değiş tokuş esasına bağlı bir bağlılık çeşitidir. Çalışan örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olduğunu düşünür.

2.1.3. Normatif Bağlılık

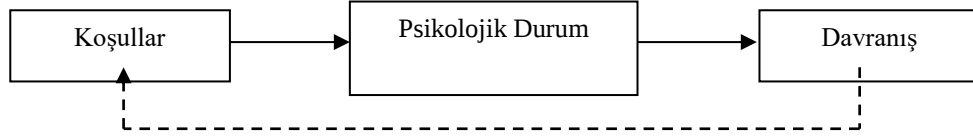
Normatif bağlılık, ahlaki değerlerle ilişkili olarak düşünülmekte ve örgütte kalmanın ahlaki bir zorunluluk olarak algılanmasından kaynaklanmaktadır. Çalışanlar, sadakat, yüksek görev bilinci, sorumluluk ve zorunluluk gibi duygularından dolayı örgütte kalmayı tercih etmekte; örgütte çalışmayı bir yükümlülük olarak görüp örgütte kalmanın, örgüte bağlı olmanın doğru bir davranış olduğunu düşündükleri için örgüt üyeliklerini sürdürmektedirler (Göksel ve Aydın, 2012: 253).

Normatif bağlılığın, bir faaliyet planı izlemek için normatif baskıların içselleştirilmesinin ve karşılık verme zorunluluğu duygusu yaratan faydaların alınmasının bir sonucu olarak gelişmesi beklenir. Örneğin, belirli bir mesleğe katılım öyküsü olan bir ailenin üyesi olmak veya kariyer yapmak için finansal destek almak, normatif bağlılığın gelişimine katkıda bulunabilir (Meyer vd., 1993).

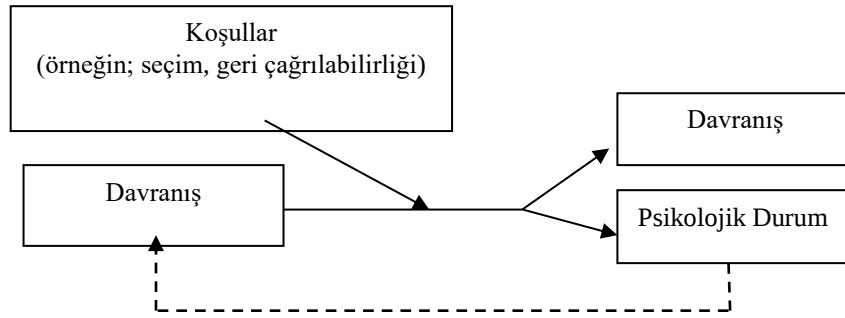
Normatif bağlılıkla ilgili olarak çalışanın örgütte işe başlamadan önce ve örgütte işe başladıktan sonraki deneyimlerinden ve sosyalleşme durumundan etkileneceği ileri sürülmüştür (Wiener, 1982). Örneğin, çalışan işe girmeden önce önemli gördüğü kişiler (ebeveynler) bir örgütün uzun zamandır çalışanlarıysa ve/veya örgütsel bağlılığın önemi vurgulanmışsa çalışanın örgüte karşı güçlü normatif bağlılığa sahip olması beklenir (Allen ve Meyer, 1990)

Pratik düzeyde, bağlılığın normatif görüşü, örgütlerin normatif kontrolüne daha güçlü bir odaklanma önerir. Örgütler kendi değer sistemlerini açıkça tanımlayabilmeli, üyelerine kabul ettirebilmeli ve uyumlu değer sistemlerine sahip, ayrıca sadakat ve görevin değerine inanan potansiyel üyeleri çekebilmelidirler. Böyle bir görev, kendi geleneksel faydacılıkları ile bireysel ihtiyaç tatminine çok değer veren mevcut kültürel iklimin baskıları arasında sıkışıp kalmış iş örgütleri için kolay olmayabilir. Yine de örgütlerdeki üretkenlik düşüşlerinin ışığında, bu çaba faydalı olabilir (Wiener, 1982: 426).

TUTUMSAL BAKIŞ AÇISI



DAVRANIŞSAL BAKIŞ AÇISI



Şekil 1: Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Tutumsal ve Davranışsal Bakış Açıları

Kaynak: Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 63.

Şekil 1’de tutumsal ve davranışsal yaklaşımların temel mantıklarının şematik temsili sunulmuştur. Değişkenlerin sıralamasının ve bu şekilde ana hatlarıyla ortaya konan temel nedensel ilişkilerin (düz oklar) incelenmesi iki yaklaşımdaki belirgin farklılıkları ortaya koymaktadır. Bununla beraber, her iki yaklaşımın da ikincil ilişkileri (kesik çizgili oklar) içerdiğini ve bu da tamamlayıcı bir süreç kümesinin bağlılık-davranış bağlantısına dâhil olabileceğini ima ettiği unutulmamalıdır. Tutum yaklaşımında, bağlılığın davranışsal sonuçlarının, kararlılığa veya bağlılıktaki değişime katkıda bulunan koşullar üzerinde bir etkisi olması muhtemeldir. Davranışsal yaklaşımda, davranıştan kaynaklanan tutumların, gelecekte bu davranışların yeniden ortaya çıkma olasılığını etkilemesi beklenebilir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

Buchanan (1974) bağlılıkla ilgili çalışmasında, yöneticilere yönelik örgütsel bağlılık araştırmalarının az olmasına dikkat çekmiş ve bu konuda yaptığı araştırmasıyla literatüre katkı sağlamıştır. Çalışmasında, yöneticilerin örgütsel deneyimlerinin/tecrübelerinin bağlılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bağlılığın gelişmesini araştırmış ve bu bağlılığın davranışsal sonuçlarına katkıda bulunan öncüllerin/belirleyicilerin örgütteki hizmet süresi, örgütte aynı kademedeki çalışma arkadaşlarıyla (akranlarıyla) ve üstleriyle sosyal etkileşimi, iş başarısı ve işteki hiyerarşik ilerlemesi olduğunu tespit etmiştir.

Steers de (1977) çalışmasında örgütsel bağlılığın öncüllerini ve sonuçlarını araştırmıştır; bireysel özelliklerin, iş özelliklerinin ve iş deneyimlerinin bağlılığı etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

2.2. Meyer ve Allen'in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılık konusunda araştırmalar gerçekleştiren Meyer ve Allen (1984) ilk olarak örgütsel bağlılık konusunu; duygusal bağlılık ve devam bağlılığı olarak iki boyutuyla ele almışlardır. Daha sonra örgütsel bağlılık literatürünü gözden geçirdiklerinde, örgütsel bağlılık kavramına üçüncü bir bileşen olarak normatif bağlılık bileşenini dahil etmişlerdir (Meyer ve Allen, 1991). Bu üç bağlılık türünün bir bütün olarak düşünüldüğünde bir çalışanın bir örgütle olan ilişkisinin daha iyi anlaşılabilceğini savunmuşlardır. Sonuç olarak, üç bileşenli bir örgütsel bağlılık modeli geliştirmişlerdir. Modele göre, çalışanlar her üç bağlılık biçimini de değişen derecelerde deneyimleyebilirler (Meyer vd., 1993: 539). Örgütsel bağlılığın her bileşenin farklı deneyimlerin sonucu olarak geliştiğini ve iş başında davranış için farklı etkileri olabileceğini öne sürmüşlerdir (Meyer ve Allen, 1991).

Çetin ve Kayır (2010) “Örgütsel Bağlılık ve Halkla İlişkiler” başlıklı araştırmaları sonucunda, en yüksek bağlılık bileşeninin duygusal bağlılık, daha sonra ise sırasıyla normatif bağlılık ve devam bağlılığı olduğunun görüldüğünü belirtmişlerdir. Örgütte çalışanların önemli bir bölümünün yaptıkları işlerde uzman, tecrübeli olmalarının, alternatif iş fırsatlarının bulunmasının ve yeterli ücret almalarının, devam bağlılığının diğer bağlılık türlerine oranla daha düşük çıkmasında önemli bir etken olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca güçlü kurum imajının da çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek çıkmasında önemli bir faktör olabileceğini belirtmişlerdir. Kuruma yönelik imajın olumlu olması çalışanların kendilerini ayrıcalıklı görmesine ve kurumuyla gurur duymasına neden olduğunu; bu durumun çalışanların örgütü benimsemeleri ve güçlü bir aidiyet duygusu geliştirmeleri yönünde etki ettiğini ifade etmişlerdir.

Örgütsel bağlılık alanyazını, bu konuda araştırma yapanların büyük bir kısmının çalışanların bağlılık niteliği, çalışanların örgütsel amaçlarını ve çıkarlarını koruma isteği, örgüte yönelik belli davranışsal gerekleri yerine getirme üzerine ve örgütle paylaşılan birlikteliğin çoğunlukla moral-psikolojik gücü üzerinde odaklandıklarını göstermektedir. Ayrıca araştırmacıların önemli bir kısmı da örgütsel bağlılığı, çalışanların, örgütün farklı bölümlerine ya da unsurlarına bağlılığı olarak ifade etmişlerdir (Akça ve Deveci, 2017: 241-242).

3. Küresel İş Yaşam İndeksi Bağlamında İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık Açısından Tartışılması

Yaşamdan memnun olma genellikle bireysel yaşam alanlarının (iş ve iş dışı yaşam) bir toplamı olarak ölçülürken, bu tür alanların tanımlanması zordur, belirsizlik söz konusudur (Cummins, 1996: 303). Bu belirsizlikle beraber bireylerin bir bütün olarak hayatları hakkında ne hissettikleri, yaşam kaliteleri ve yaşam doyumları hakkında ipucu verebilmektedir. Cummins, 1996 yılında yaptığı çalışması “Kapsamlı Yaşam Kalitesi Ölçeği (ComQol)” ile literatür taraması ile ulaştığı yaşam doyum alanlarını tanımlamak için kullanılan 173 farklı alan adını 7 başlık altında gruplandırmaya çalışmıştır. Önemli görülen bu ana başlıklar; maddi refah (ekonomik durum), sağlık, üretkenlik/verimlilik/performans, diğer bireylerle yakınlık (kişiler arası ilişki/toplumsal etkileşim), güvenlik, toplum (sosyal katılım) ve duygusal refah (duygusal iyi oluş). Cummins’ın (1996) alanyazında yaptığı bu kapsamlı çalışmasında önemli görülen ana başlıkların, bireyin yaşam doyumunu (iş yaşamı memnuniyeti ve iş dışı yaşam memnuniyeti) önemli ölçüde etkilediği ifade edilmiştir. Bu anlamda bireyin hayatına bütün olarak bakıldığında, bireyin iş hayatında mutlu olabilmesi dolayısıyla yüksek performans sergileyebilmesi, örgüte bağlılığının güçlenmesi iş dışı yaşamındaki memnuniyetiyle de ilişkilidir. Örgütler, çalışanlarının iş dışında da bir yaşamlarının olduğu gerçeğini göz ardı etmemelidirler. Örgütün amaç ve hedefleri, örgüt kültürünü oluşturan temel unsurları (normlar, değerler, davranışlar, inançlar, alışkanlıklar sistemi) çalışanlarına açık bir şekilde ifade edilmelidir. Örgüt içi politikalar, yönetmelikler, prosedürler gibi düzenlemeler konusunda çalışanlar bilgilendirilmeli, gerekli durumlarda kararlara katılımları sağlanmalı, istek ve ihtiyaçları, beklentileri değerlendirilmelidir. Örgütteki bu bakış açısı çalışanların yani ilgili örgütün üyelerinin iş ortamından memnun olmalarını sağlayarak örgüte bağlılıklarını etkilemektedir. Burada üst yönetimin desteği de çok önemlidir. Yönetimin, örgüt çalışanlarına değer vermesi, sorunlarını dinlemesi ve sorunların çözümünde yapıcı olması, adil davranması, liyakat esasına göre hareket etmesi de çalışanların örgüte bağlılığını etkilemektedir. İş yerinde mutlu olan birey motive olur, verimliliği artar, devamsızlık yapmaz, iş yeri disiplinine uyar; işten kaytarma, işi yavaşlatma, işten ayrılma düşüncesi gibi olumsuz durumların gerçekleşme ihtimali azalır. Çalışan performansının artması sonucu örgütsel performans da artar.

Agarwala ve diğerleri (2014), “Influence of Managerial Support on Work–Life Conflict and Organizational Commitment: An International Comparison for India, Peru and Spain” başlıklı çalışmalarında yönetsel desteğin iş yaşam dengesine ve örgütsel bağlılığa etkisini incelemişlerdir. Bazı araştırmacıların işyaşam dengesinin sağlanmasında yaşanan çatışmanın düşük olması durumunda örgütsel bağlılığı artırdığını ve araştırmalarının da bu fikri desteklediğini belirtmişlerdir. Çalışmalarında, iş yaşam dengesinin sağlanmasıyla duygusal bağlılığın daha

güçlü ve tutarlı olduğunu tespit etmişlerdir. İş-aile talepleri ile ilgili yönetsel desteğin, çalışanların kuruma yönelik hissettiği duygusal bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu belirterek iş yaşam dengesi konusundaki literatüre katkıda bulunmuşlardır. Ayrıca bu etkinin çalışanların yaşadıkları ülkelere, sahip oldukları kültüre ve ekonomik gelişim düzeylerine göre farklılık göstermediği, hepsinde de aynı şekilde ortaya çıktığı sonucuna ulaşmışlardır.

Sethi (2014), “Influence of Work Life Balance on Organisational Commitment: A Comparative Study of Women Employees Working in Public and Private Sector Banks” başlıklı çalışmada; iş yaşam dengesinin örgütsel bağlılığa etkisini, kamu sektörü ve özel sektör bankalarındaki kadın çalışanlar üzerinde karşılaştırmalı olarak incelemiştir. Çalışmada, iş yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu; iş yaşam dengesi ile aile desteği, örgütsel destek ve örgütsel bağlılık arasında önemli bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Tayfun ve Çatır (2014), “An Empirical Study Into The Relationship Between Work/Life Balance and Organizational Commitment” başlıklı çalışmalarında; çalışanların iş yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık seviyeleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma verileri hemşirelerden elde edilmiştir. Çalışmada aynı zamanda iş yaşam dengesi algıları ve örgütsel bağlılık seviyeleriyle çalışanların yaşı, eğitim durumları, meslekteki hizmet süreleri ve hastanedeki hizmet süreleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan analizler sonucunda hemşirelerin iş yaşam dengesi ile duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arasında pozitif yönlü; devamlılık bağlılığıyla ise negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının artmasını sağlamada iş yaşam dengesinin sağlanmasının önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Shabir ve Gani (2019), “Impact of Work–Life Balance on Organizational Commitment of Women Health-Care Workers Structural Modeling Approach” başlıklı çalışmalarında iş yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi sağlık sektöründeki kadın çalışanlar üzerinde incelemişlerdir. Araştırma bulguları, iş yaşam dengesi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı pozitif bir ilişkinin olduğunu; iş yaşam dengesi ile duygusal ve normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu, devam bağlılığı ile de olumsuz bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Özgül ve diğerleri (2020), “Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi havacılık sektörü üzerinden incelemeyi ve iş yaşam dengesinin algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide aracılık rolünün olup olmadığını belirlemeyi amaçlamışlardır. Çalışmanın örneklemini havacılık sektöründe faaliyet gösteren bir havayolu işletmesinde çalışan kabin memurları oluşturmuştur. Çalışmanın bulguları, algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılığın alt boyutları (duygusal, normatif ve devam bağlılığı) arasındaki ilişkide iş yaşam dengesinin alt boyutlarının (iş-aile yaşam dengesi ve aile-iş dengesi) kısmi aracılık rolü olduğunu göstermiştir.

Hutagalung ve diğerleri (2020), “The Role of Work Life Balance for Organizational Commitment” başlıklı çalışmalarında iş yaşam dengesi, duygusal zekâ, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda iş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerinde önemli derecede olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Daha yüksek iş yaşam dengesinin, şirketteki örgütsel bağlılığın artışı doğrudan etkileyebileceği anlamına geldiğini ifade etmişlerdir. Ayrıca çalışmalarında iş yaşam dengesinin işten ayrılma niyeti üzerinde önemli derecede olumsuz etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Dolayısıyla iş yaşam dengesi ne kadar düşükse, bir şirkette istifa etme niyetinin (işten ayrılma niyeti) de o kadar yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

İş yaşam dengesi bireylerin kariyerlerini de etkilemektedir. Bu dengeyi sağlayabilen bireyler kariyerlerinde istedikleri hedefe yönelik ilerleyebilmektedir. Örgütler çalışanları için bu dengenin sağlanabilmesine yönelik gerekli çalışma durumlarını hazır hale getirmelidir; iş sözleşmesinin şartlarına uygun çalışma saatleri, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, esnek çalışma uygulaması, katı olmayan çalışan dostu bir yönetim olması gibi. Aynı zamanda çalışanları için kariyer

yönetimi çalışmaları yapmalıdırlar. Çalışanlara kariyer danışmanlığının sunulması örgütlerin önemli konularından biridir. Çalışanın iş tatminini ve dolayısıyla örgüte bağlılığını etkileyen bir unsurdur. Kendilerine değer verildiğini gören çalışan örgüte karşı duygusal bağlılık hissedecektir.

Örgütler geleceğe yönelik planlar yaparken örgüt çıkarlarının yanında çalışanların da çıkarlarını, beklentilerini düşünmektedirler. Örgütün ve çalışanların çıkarları arasında denge sağlanması, çalışanların işle ilgili memnuniyetini artırarak onları motive edecek ve performanslarını artıracaktır. Bu durum iş dışındaki yaşamlarını da olumlu etkileyerek iş yaşam dengesinin kurulmasında etkili olacaktır ve kendilerine değer verildiği algısının oluşmasıyla örgüte bağlılıkları artacaktır. Özellikle son yıllarda çalışana verilen değer artmıştır; buna yönelik yasal düzenlemeler yapılmış ve bununla ilgili iyileştirmeler, yeni düzenlemeler de yapılmaktadır. Örgütlerde uygulanan politikalar, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını temel alarak kararlaştırılmalıdır. İyi ve etkili bir kariyer planlaması yapılan örgütlerde, işletmenin uygulayacağı politikalar karşı çalışanların tutum ve davranışları daha olumlu olacaktır. İş tatmini sağlanmış bir çalışanın işletmeye sağlayacağı katkı ve faydanın seviyesi oldukça yüksektir.

Ülkemizde iş yaşam dengesi hakkında yayımlanmış teklif çağrısı (Avrupa Birliği Bakanlığı Sosyal, Bölgesel ve Yenilikçi Politikalar Başkanlığı tarafından, 19 Ocak 2018 tarihinde, EaSI Programı PROGRESS bileşeni altında VP/2018/005 numaralı “Çalışma hayatının ve bakım yükümlülüklerinin bir arada yürütülebilmesine yönelik olarak çalışma-özel yaşam (iş-yaşam) dengesi hakkında yenilikçi stratejilerin geliştirilmesi” başlıklı teklif çağrısı) mevcuttur. İş yaşam dengesine çalışma hayatında büyük önem verilmektedir. Bu teklif çağrısının amacı, örgütte yenilikçi iş yaşam dengesi stratejilerinin geliştirilmesi, denenmesi ve uygulanmasıdır, söz konusu projelerin geliştirilerek bütçe ayrılmasını sağlamaktır. Bu stratejilerin amacı, bakım yükümlülüklerinin çalışan kadınlar ve erkekler arasında daha adil daha eşit bir şekilde paylaştırılması ve dolayısıyla kadınların işgücüne daha çok katılım sağlamalarının teşvik edilmesi yoluyla, iş hayatı ile özel hayat arasında denge kurulmasına yardımcı olmaktır (Başkanlığı, T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı, 2018). İş hayatıyla özel yaşamı arasında dengeyi kurabilen bir çalışanın örgüte bağlılığa da artacaktır. Özellikle psikolojik olarak rahat olan çalışanların bu durumu, bireysel iş performanslarına, iş memnuniyetlerine ve iş tatminlerine yansıtacaktır. Örgüte bağlı çalışanların bireysel performansları yükseldiğinde örgütsel performans da yükselecek, örgütün verimlilik ve karlılığı artış gösterecektir.

Küresel iş yaşam indeksi kriterlerinden biri olan ‘iş yaşam dengesi indeksi değeri’; söz konusu ülkedeki çalışanların iş yaşam dengesinin kalitesi hakkında bilgi vermektedir. Çalışma saatleri, boş zaman ve kişisel bakıma ayrılan zamandan çok daha uzun olan çalışanlar daha fazla stres yaşamakta ve bu durum aile ilişkilerini, çalıştıkları örgüte bağlılık durumlarını olumsuz etkilemekte sonuç olarak çalışma hayatı ve özel yaşamları arasında çatışmaya neden olmaktadır (McShane ve Glinow, 2016: 17).

Küreselleşmeyle beraber örgütler arası rekabet artmıştır ve bu durum çalışanların iş hayatında daha yoğun çalışması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Zorlayıcı çalışma şartları çalışanların performansını olumsuz etkilemiş dolayısıyla bu durumdan örgütler de etkilenmiştir. Örgütler belli bir karlılığı yakalamış olsalar da etkili sonuçlar alamamışlardır. Örgütlerin yapacağı belli düzenlemeler etkililiği artıracaktır; iyi bir planlamayla çalışma saatleri esnetilebilir, çalışanlara rahat çalışabilecekleri ortamlar sunulabilir. Küresel piyasalarda rekabet eden örgütlerin stratejik kararları gitgide karmaşık bir hal almaktadır. Bu da örgütlerdeki süreçleri dolayısıyla örgütlerin en önemli kaynağı olan örgüt çalışanlarını etkilemektedir. Bu durum etkin bir stratejik planlamayla çözülebilir. Stratejik planlama, örgütün küresel olarak yönelim, amaç ve politikalarının koordinasyon ve bütünleşmesine yardım edecek; örgütün değişimi öngörüp yeni koşullara göre hazırlık yapmasına imkân verecektir. Stratejik planlama, örgütün dünya genelindeki değişimlere uyumlu programlar oluşturmaya yardımcı olacaktır. Nihai olarak, yönetiminin denizaşırı işlerinde, hedeflerin belirlenmesi ve örgütün bütün kaynaklarının etkin şekilde kullanılmasında daha aktif hareket etmesine yardımcı olacaktır (Pearce ve Robinson, 2015: 123). Özellikle küresel olarak yoğun bir rekabet içinde olan örgütler, iyi bir stratejik

planlama ile örgüt içerisinde çalışan dostu daha insancıl çalışma ortamı oluşturabileceklerdir. Bu durum da çalışanların örgüte yaklaşımını ve bağlılığını etkileyecektir.

Örgütün amaçlarını kendi amaçlarıymış gibi sahiplenen bir çalışan için, onları gerçekleştirmeye çalışmak, önemli bir doyum (tatmin) kaynağıdır. Çalışanlarda doyumun oluşması örgütsel bağlılığı artırarak, çalışanların örgütte kalma konusunda istekli olmalarını sağlayacaktır. Kendini örgütün bir parçası olarak gören çalışanlar, ücret, yükselme ve saygınlık konusunda daha iyi, daha rahat koşullar bulsalar dahi örgütlerinden ayrılmayı düşünmeyeceklerdir (Genç, 2017: 242-243). Örgütteki bu olumlu iklim, çalışanların iş yaşam dengelerini kurmalarına da yardımcı olacaktır. Mutlu ve memnun çalışanlar, iyi bir planlama ile görevlerini ve görevleri gereği ortaya çıkan sorumluluklarını zamanında yerine getirerek kişisel ve sosyal hayatlarına da vakit ayırabilecek ve bir denge kurabileceklerdir.

4. Sonuç

İnsan kaynağı, örgütlerin en önemli üretim faktörüdür. Örgütlerdeki faaliyetler, çalışanların bedensel ve zihinsel çabaları ile gerçekleştirilmektedir. Bu anlamda örgütlerin yüksek verimlilik elde edebilmeleri için çalışanlarının moraline, motivasyonuna önem vermeleri gerekmektedir. Çalışanların beklentilerine cevap verilmeli, sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da olduğu değerlendirilerek örgütsel süreçler buna göre tasarlanmalıdır. Dünyada yaşanan hızlı değişim rekabetin artmasına, yeni iş modelleri ile beraber çalışma ortamlarının değişmesine, yeni çalışan profillerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Dünyadaki bu değişimlere karşı direnmeyen, aksine bunu bir fırsat olarak görüp günün şartlarına göre değerlendiren örgütler bütün süreçlerinde başarılı olabileceklerdir.

İş yaşam dengesinin sağlanabilmesi için iş ortamı yaşanabilecek bir hale getirilmelidir. Örgütler bu anlamda çalışanlarına rahat ve sağlıklı bir şekilde çalışabilecekleri çalışma ortamları tasarlayabilmelidir. İş gereği uzun süren çalışma saatleri, belirli zamanlarda iş yerinde olma gerekliliği çalışanın motivasyonunu düşürebilir, çalışma isteğini azaltabilir. Bu anlamda çalışanlar için işletmede sosyal aktivite alanları oluşturulabilir. Örneğin; spor yapabilecekleri bir alan, müzik ve resim atölyesi gibi hobilerini gerçekleştirebilecekleri alanlar olabilir. Çalışanlar, molalarını bu alanlarda değerlendirebilir ve bu sayede iş yerinde daha mutlu olurlar. Mutlu çalışanların da örgüte bağlılığı daha yüksek olacaktır.

İş yaşam dengesini sağlamak isteyen bireyler, iş ve aile hayatlarına ilişkin rollerini, sorumluluklarını dengeli bir şekilde gerçekleştirmeyi arzu ederler. İşle ilgili yükümlülüklerini aksatmadan aileleriyle ilgili sorumluluklarını yerine getirebilmeyi, özel ve sosyal hayatlarına vakit ayırabilmeyi isterler. Bu anlamda örgütler çalışan memnuniyetini artıracak, örgüte bağlılıklarını sağlayacak, performanslarını yükseltecek hem de çalışanların iş yaşam dengesini sağlayabilmelerine yardımcı olacak düzenlemeler yapabilirler. Örgütteki süreçler, sunulan imkânlar, sosyal alanlar (molalarda vakit geçirebilecekleri hobi alanları, beceri atölyeleri, spor odaları gibi) çalışanların motive olacakları, işlerine ve örgüte bağlılıklarını sağlayacak şekilde organize edilebilir. Çalışanların gün içinde en fazla vakit harcadıkları ortam şüphesiz iş yerleridir. Uzun saatler işleriyle meşgul oldukları bu ortamda fiziksel, sosyal ve psikolojik açıdan rahat etmek isterler. Günümüzde pek çok işletmenin bu hususlara dikkat ettiği bilinmekle beraber bunları sağlayamayan işletmeler de mevcuttur. Çalışanların bazıları çalıştıkları örgüte; örgütü sevdiklerinden, değer verdiklerinden; bazıları ekonomik anlamda mecbur olduklarından, mevcut işlerinden ayrıldıkları zaman yeni bir iş bulmanın zor olacağından; bazıları ise vicdanen kendilerini işyerine, çalışma arkadaşlarına karşı sorumlu gördükleri için bağlı hissetmektedirler. Daha önceleri bireyler yaşamak için çalışırken, günümüzde özellikle hızlı büyümenin ve rekabetin de etkisiyle artık bireylerin çalışmak için yaşadıkları söylenebilir. Bazı bireyler bir örgütte işe girip uzun seneler orada çalışmayı planlarken bazıları da duruma göre hareket edebilmekte, tercihlerini değiştirebilmektedirler. Bu anlamda bireylerin örgüte bağlılığı önem kazanmaktadır. Örgütlerin nitelikli çalışanlara sahip olabilmesi ve elinde tutabilmesi için onlara

uygun çalışma koşullarını sunması, diğer isteklerini makul bir şekilde yerine getirmesi ve değer verdiğini göstermesi gerekir.

OECD tarafından refahın ölçülmesi için uygulanan “Daha İyi Yaşam İndeksi” ile, bu indeksteki kriterlerden biri olan iş yaşam dengesi verileri, küresel düzeyde sunulmakta ve indekste yer alan ülkeler arasında karşılaştırma yapılabilmektedir. İndeks verilerine göre söz konusu ülkeler ve bu ülkelerde faaliyet gösteren örgütler, indeksteki düşük değerlere sahip kriterlerde düzenlemeler yapabilir ve yeni politikalar belirleyebilirler.

Sonuç olarak, örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok unsurun var olduğu ve çalışanların örgüte farklı amaçlarla bağlı olabileceği görülmüştür. Çalışanların iş hayatı dışında, özel ve sosyal hayatları da olduğu için iş yaşam dengesinin sağlanmasının refah göstergelerinden biri olarak önemli olduğu ve bu durumun örgütsel bağlılığı da etkilediği yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.

Kaynakça

- Agarwala, T., Eleta, A. A., Castillo E. D., Ferrer, M. M. ve Gartzia, L. (2014). Influence of managerial support on work–life conflict and organizational commitment: An international comparison for India, Peru and Spain. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 10, 1460–1483, <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2013.870315>
- Akça, S. ve Devedebakan, N. (2017). Sağlık kurumlarında çalışanların kurumda kalma ya da ayrılma kararlarının belirlenmesinde örgütsel bağlılığın etkisi: İzmir ilinde bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(32), 239-261.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anker, R., Chernyshev, I., Egger, P., Mehran, F. ve Ritter, J. A. (2003). Measuring decent work with statistical indicators. *International Labour Review*, 142(2), 147–178. doi:10.1111/j.1564-913x.2003.tb00257.x
- Başkanlığı, T.C. Avrupa Birliği Bakanlığı, “Sosyal, Bölgesel ve Yenilikçi Politikalar Başkanlığı” (2018). *EASI programı teklif çağrısı: Çalışma hayatının ve bakım yükümlülüklerinin bir arada yürütülebilmesine yönelik olarak çalışma-özel yaşam dengesi hakkında yenilikçi stratejilerin geliştirilmesi*. 21 Mart 2021 tarihinde https://www.ab.gov.tr/siteimages/birimler/sbyp/easi/easi_ozet.pdf adresinden erişildi.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546. doi:10.2307/2391809
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770.
- Cummins, R. A. (1996). The domains of life satisfaction: An attempt to order chaos. *Social Indicators Research*, 38(3), 303–328. doi:10.1007/bf00292050
- Çetin, M. ve Kayır, H. (2010). Örgütsel bağlılık ve halkla ilişkiler. *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, 45, (1): 40-64
- Demirel, Y. (2009a). Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15): 115-132.
- Demirel, Y. (2009b). Örgütsel bağlılığın iç hizmet kalitesi üzerine etkisi: kamu ve özel sektör çalışanları üzerine bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 23, 269-282.
- Genç, N. (2017). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Göksel, A. ve Aydın, B. (2012). Lider üye etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 247-271.
- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick, ve L. E. Tetrick (Ed.), *Handbook of Occupational Health Psychology*: 143-162. Washington, DC: American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10474-007>.
- Gangwisch, J. E. (2014). Work-life balance. *Sleep*, 37(7), 1159–1160. doi:10.5665/sleep.3826
- Hutagalung, I., Soelton, M. ve Octaviani, A. (2020). The role of work life balance for organizational commitment. *Management Science Letters*. 10, 3693–3700. doi: 10.5267/j.msl.2020.6.024
- Kalliath, T. ve Brough, P. (2008). Work-life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal Of Management & Organization*. Volume 14, Issue 3, 323–327. doi: 10.5172/jmo.837.14.3.323
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Korkmaz, O. ve Erdoğan, E. (2014). İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 4(14), 541-557.
- Küçükusta, D. (2007). Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesi sorunları ve çözüme yönelik yaklaşımlar. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(3), 243-268.
- McShane, S. L. ve Glinow, M. A. V. (2016). *Örgütsel davranış* (2b). A. Günsel ve S. Bozkurt (Çev. Ed.), Nobel Yayın: Ankara. (Orijinal eserin yayın tarihi 2014).
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing the “Side-bet Theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3): 372-378.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1): 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. doi:10.1037/0021-9010.78.4.538
- Naithani, P. ve Jha, A. N. (2009). An empirical study of work and family life spheres and emergence of work-life balance initiatives under uncertain economic scenario. *Growth-Journal of the Management Training Institute*, 37 (1), 69-73 (1-9). <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/id/eprint/67421>
- Naithani, P. (2010). Overview of work-life balance discourse and its relevance in current economic scenario. *Asian Social Science*, 6(6):148-155.
- OECD Better Life Index (t.y.). Turkey. 21 Mart 2021 tarihinde <http://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/turkey/> adresinden erişildi.
- OECD Work-Life Balance (t.y.). OECD.Stat better life index. 21 Mart 2021 tarihinde <https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=BLI> adresinden erişildi.
- Özgül, B., Erkmen, T. ve Karaarslan, E. (2020). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık ilişkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolü üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ)*, 8(5): 4364-4412 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i5.1630>
- Parlak, N. K. (2016a). İş-yaşam dengesi açısından çocuk bakım hizmetleri. *Akademik Bakış Dergisi*, 58, 159-184.

- Parlak, N. K. (2016b). İş-yaşam dengesi açısından esnek çalışmanın analizi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(5), 109-137.
- Pearce, J. A. II ve Robinson, R. B. Jr. (2015). *Stratejik yönetim-geliştirme, uygulama ve kontrol* (12b). M. Barca (Çev. Ed.), Nobel Yayın: Ankara.
- Polatçı, S., Ardiç, K. ve Türkan, G. (2014). Bağlılık boyutlarının tükenmişlik boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 21(2), 281-292.
- Report, U.S. Department of Labor (1999). Futurework: trends and challenges for work in the 21st century. *Special Reports and Statistics Special Reports*. <https://ecommons.cornell.edu/handle/1813/78397>, Erişim Tarihi: 08.05.2020.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. A. (2017). *Örgütsel davranış* (14b). İ. Erdem (Çev. Ed.), Nobel Yayın: Ankara.
- Scarpello, V. ve Campbell, J. P. (1983). Job satisfaction: are all the parts there? *Personnel Psychology*, 36(3), 577-600. doi:10.1111/j.1744-6570.1983.tb02236.x
- Sethi, U. J. (2014). Influence of work life balance on organisational commitment: A comparative study of women employees working in public and private sector banks. *European Journal of Business and Management*, 6, 215-219.
- Shabir, S. ve Gani, A. (2019). Impact of work-life balance on organizational commitment of women health-care workers structural modeling approach. *International Journal of Organizational Analysis*. 28 (4), 917-939. DOI 10.1108/IJOA-07-2019-1820
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56. doi:10.2307/2391745
- Tayfun, A. ve Çatır, O. (2014). An empirical study into the relationship between work/life balance and organizational commitment. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*. 16(1):20-37. DOI: 10.4026/1303-2860.2014.0245.
- Thilagavathy, S. ve Panboli, S. (2017). A study on identifying individual's ability to balance work and life-specific reference to academicians. *Jour of Adv Research in Dynamical & Control Systems*, 15-Special Issue, 944-950.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Beta Yayıncılık: İstanbul.
- Vural, M. (2016). *Spor federasyonları personelinin örgütsel adalet algıları ile karar verme ve örgütsel bağlılık düzeylerinin araştırılması*. (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya, 2016.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Wong, S. ve Ko, A. (2009). Exploratory study of understanding hotel employees' perception on work-life balance issues. *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), 195-203.

Research Article**Küresel İş Yaşam İndeksi Bağlamında İş Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kavramsal Bir İnceleme***The Relationship Between Work Life Balance and Organizational Commitment in The Context of The Global Work Life Index: A Conceptual Evaluation*

Yavuz DEMİREL Prof. Dr., Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü ydemirel@kastamonu.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-3478-6307	Sefa ÇETİN Prof. Dr., Maltepe Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi Siyaset Bilimi ve Uluslararası İlişkiler Bölümü sefacetin@maltepe.edu.tr https://orcid.org/0000-0003-0935-5097	Sevim ÇEVEN Öğr. Gör., Kastamonu Üniversitesi Devrekani TOBB Meslek Yüksekokulu Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü sceven@kastamonu.edu.tr https://orcid.org/0000-0001-9002-2526
--	--	---

Extensive Summary

With globalization, there is a rapid change and development in every field. Technology is advancing rapidly. There are also changes in working life such as the emergence of new employment areas, automation in service provision and production (use of information technologies), employment of female workforce and differences in family life. In this context, organizations need to reorganize their human resources policies. Organizations must be open to change in order to adapt to changing internal and external environmental conditions and to maintain their existence; innovations must be applied in business and management processes. In this sense, the human element, which is the most important resource of organizations, comes to the fore. Organizations give importance to their employees, consider them as internal customers, provide and strengthen cooperation between work units; it contributes to the reduction of costs, minimizing unnecessary expenditures, increasing efficiency and effectiveness in business processes and outputs, and increasing the quality of work. As a result, external customers whose expectations and needs are adequately met are also satisfied with the service quality.

In this sense, businesses give importance to employee satisfaction, motivation, job satisfaction, demands, personal and social needs. It is tried to increase the success of the organization by ensuring the satisfaction of the employees. This is one of the prevailing understandings in today's organizations. At the same time, employee satisfaction is among the factors that increase employees' commitment to the organization. Organizations need to balance organizational goals with employee goals. This is one of the important elements in ensuring work-life balance. Employees can also fulfill their responsibilities outside of work, take care of their families, participate in social activities, so they can spare time for themselves. Organizations should not forget that the “human” element, which is their most important resource, is a social and psychological entity. These issues should be taken into account when organizing processes in the organization. On the contrary, if these issues are not taken into account, that is, if the work-life balance is not provided by the organizations, the performance of the employee will decrease, he

will only do his job because he has to economically, there will be distrust in the organization, absenteeism will increase, health problems and work accidents may occur.

Since the 1970s, globalization and information technologies have significantly affected economic, political and social fields, gender, family and business life and employment relations. Work-life balance has been one of the important issues of social policy in recent years. Balancing both work and non-work time (work-life balance) requires policies aimed at providing a healthy family and work life (Parlak, 2016a: 159).

According to Korkmaz and Erdoğan (2014: 541), work-life balance; it is considered as an important issue that needs to be emphasized in today's business world. Because work-life balance significantly affects the life and behavior of the employee. Many factors such as irregular working hours, shift work system, ambiguity in roles and conflict in roles, lack of job security, too much or less workload, insufficient wages, physical working conditions cause negative effects on employees and threaten their health.

The existence of a working life of sufficient quality is important for meeting human needs such as shaping personal income and personal identity, securing social status, providing the structure and purpose of daily life (Gangwisch, 2014: 1159). Work-life balance, which is one of the indicators of well-being, is analyzed in the "OECD (Organization for Economic Co-operation and Development) Better Life Index" dataset.

Maintaining a balance between work and family life has also become an important public policy issue for many countries. All over the world, women are considered to be the main responsible for the care of the family and housework, and this has always raised the issue of gender equality. However, the source of problems in balancing work-family life is not only the obligation to look after children and take care of them; other family members may also need care. The ILO (International Labor Office) Convention on Workers with Family Responsibilities of 1981 (No. 156) stipulates that national policies should target: to ensure their use. ... Family responsibilities do not constitute a valid reason for dismissal". Generally, there are three categories of family-friendly employment policies: "providing job security when a worker needs to be away from work for an extended period of time due to an important unexpected family situation; providing financial assistance in emergencies; by providing conveniences such as flexible working hours and child care facilities. As expressed in the relevant convention of the ILO, these are the categories of family-friendly employment policies in general.

In this study, the relationship between work-life balance and organizational commitment is examined in the context of the global work-life index; the concept of work-life balance, OECD Better Life Index and organizational commitment are discussed.

At the end of the study, the relationship between work-life balance and organizational commitment is discussed in the context of the global work-life index.

While satisfaction with life is generally measured as the sum of individual life areas (work and non-work life), such areas are difficult to define and there is uncertainty (Cummins, 1996: 303). Along with this uncertainty, how individuals feel about their lives as a whole can give clues about their quality of life and life satisfaction. Cummins tried to group 173 different domain names, which are used to define the life satisfaction areas reached by the literature review, under 7 headings, with the "Comprehensive Quality of Life Scale" (ComQol) in his 1996 study. These main topics that are considered important are; material well-being (economic status), health, productivity/productivity/performance, intimacy with other individuals (interpersonal relationship/social interaction), security, community (social participation), and emotional well-being (emotional well-being). In this comprehensive study of Cummins (1996) in the literature, it was stated that the main topics considered important significantly affect the individual's life satisfaction (work life satisfaction and non-work life satisfaction). In this sense, when the individual's life is considered as a whole, the individual's being happy in business life, thus

exhibiting high performance, and strengthening his commitment to the organization are also related to his satisfaction in his non-work life. Organizations should not ignore the fact that their employees have a life outside of work. The goals and objectives of the organization, the basic elements that make up the organizational culture (norms, values, behaviors, beliefs, habits system) should be clearly expressed to its employees. Employees should be informed about regulations such as in-house policies, regulations and procedures, their participation in decisions should be ensured when necessary, and their requests, needs and expectations should be evaluated. This perspective in the organization affects the commitment of the employees, namely the members of the relevant organization, to the organization by ensuring that they are satisfied with the work environment. The support of the top management is also very important here. The fact that the management values the employees of the organization, listens to their problems and is constructive in solving problems, acts fairly and acts on the basis of merit also affects the commitment of the employees to the organization. An individual who is happy at work is motivated, his productivity increases, he is not absent, he obeys workplace discipline; The probability of negative situations such as slacking off, slowing down the work, and the thought of leaving the job is reduced. As a result of the increase in employee performance, organizational performance also increases.

Agarwala et al. (2014), examined the effect of managerial support on work-life balance and organizational commitment in their study titled “Influence of Managerial Support on Work–Life Conflict and Organizational Commitment: An International Comparison for India, Peru and Spain”. Some researchers stated that low level of conflict experienced in ensuring work-life balance increases organizational commitment and their research supports this idea. In their study, they found that emotional commitment was stronger and more consistent with the provision of work-life balance. They contributed to the literature on work-life balance by stating that managerial support related to work-family demands is positively related to the emotional commitment that employees feel towards the organization. In addition, they concluded that this effect does not differ according to the countries where the employees live, the culture they have and the level of economic development, and it occurs in the same way in all of them.

Sethi (2014), in his study titled “Influence of Work Life Balance on Organizational Commitment: A Comparative Study of Women Employees Working in Public and Private Sector Banks”; The effect of work-life balance on organizational commitment was comparatively examined on female employees in public and private sector banks. In his study, it was found that there is a positive relationship between work-life balance and organizational commitment; concluded that there is a significant relationship between work-life balance and family support, organizational support and organizational commitment.

Tayfun and Çatır (2014), in their study titled “An Empirical Study Into The Relationship Between Work/Life Balance And Organizational Commitment”; investigated the relationship between employees' work-life balance and organizational commitment levels. Research data were obtained from nurses. In the study, it was also tried to determine whether there is a significant difference between the perceptions of work-life balance and organizational commitment levels and the age of the employees, their educational status, their length of service in the profession and their service time in the hospital. As a result of the analysis, there was a positive correlation between nurses' work-life balance, emotional commitment and normative commitment; a negative relationship was found with continuance commitment. It has been concluded that ensuring the work-life balance has a significant effect on increasing the emotional and normative commitment of the employees.

Shabir and Gani (2019), in their study titled “Impact of Work–Life Balance on Organizational Commitment of Women Health-Care Workers Structural Modeling Approach”, examined the relationship between work-life balance and organizational commitment on female employees in the health sector. Research findings show that there is a significant positive relationship between work-life balance and organizational commitment; It has been shown that there is a positive

relationship between work-life balance and affective and normative commitment, and a negative relationship with continuance commitment.

Özgül et al. (2020), in their study titled “A Research on the Mediation Role of Work-Life Balance in the Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Commitment”, aims to examine the relationship between perceived organizational support and organizational commitment over the aviation sector, and to examine the relationship between work-life balance and perceived organizational support and organizational commitment. They aimed to determine whether there is a mediating role in the relationship. The sample of the study consisted of cabin attendants working in an airline operating in the aviation sector. The findings of the study showed that the sub-dimensions of work-life balance (work-family-life balance and family-work balance) partially mediated the relationship between perceived organizational support and sub-dimensions of organizational commitment (emotional, normative and continuance commitment).

Hutagalung et al. (2020), examined the relationship between work-life balance, emotional intelligence, organizational commitment and turnover intention in their study titled “The Role of Work Life Balance for Organizational Commitment”. As a result of the research, it has been determined that work-life balance has a significant positive effect on organizational commitment. They stated that higher work-life balance can directly affect the increase in organizational commitment in the company. In addition, they concluded that work-life balance has a significant negative effect on intention to leave. Therefore, they stated that the lower the work-life balance, the higher the intention to resign (intention to leave the job) in a company.

Work-life balance also affects the careers of individuals. Individuals who can achieve this balance can progress towards the goal they want in their careers. Organizations should prepare the necessary working conditions for their employees to achieve this balance; such as working hours in accordance with the terms of the employment contract, improvement of working conditions, flexible working practices, and non-strict employee-friendly management. At the same time, they should do career management studies for their employees. Providing career counseling to the employee is one of the important issues of organizations. It is an element that affects the job satisfaction of the employee and therefore his commitment to the organization. Employees who see that they are valued will feel emotional attachment to the organization.

When organizations make plans for the future, they consider the interests and expectations of the employees as well as the interests of the organization. Providing a balance between the interests of the organization and the employees will increase the satisfaction of the employees with the job, motivate them and increase their performance. This will positively affect their lives outside of work and will be effective in establishing work-life balance, and their commitment to the organization will increase with the perception that they are valued. Especially in recent years, the value given to the employee has increased; Legal arrangements have been made for this and improvements and new regulations are also being made. Policies implemented in organizations should be decided on the basis of the wishes and needs of the employees. In organizations where a good and effective career planning is made, the attitudes and behaviors of the employees will be more positive towards the policies that the business will implement. The level of contribution and benefit that an employee with job satisfaction will provide to the business is quite high.

The call for proposals on work-life balance published in our country (by the Social, Regional and Innovative Policies Presidency of the Ministry of European Union, on 19 January 2018, under the EaSI Program PROGRESS component with the number VP/2018/005 “Working life and care obligations together) Call for proposals entitled “Developing innovative strategies on private life (work-life) balance” is available. Great importance is attached to work-life balance in working life. The purpose of this call for proposals is to develop, test and implement innovative work-life balance strategies in the organization, to ensure that these projects are developed and budget is allocated. The aim of these strategies is to help establish a balance between work life and private life by sharing care responsibilities more equitably between working women and men, and thus

encouraging women to participate more in the workforce (Presidency, TR Ministry for European Union Affairs, 2018). An employee who can balance his work life and private life will also increase his commitment to the organization. This situation, especially of employees who are psychologically comfortable, will be reflected in their individual job performances, job satisfaction and job satisfaction. When the individual performances of the employees connected to the organization increase, the organizational performance will also increase, and the productivity and profitability of the organization will increase.

The 'work life balance index value', which is one of the global work life index criteria; it provides information on the quality of work-life balance of employees in that country. Employees whose working hours are much longer than the time devoted to leisure and personal care experience more stress, which negatively affects their family relationships, their commitment to the organization they work for, and as a result, conflicts between their working and private lives (McShane and Glinow, 2016: 17).

With globalization, competition between organizations has increased and this situation has revealed the necessity of working more intensely in business life. Coercive working conditions negatively affected the performance of employees, so organizations were also affected by this situation. Although organizations have achieved a certain level of profitability, they have not achieved effective results. Certain arrangements to be made by organizations will increase effectiveness; With a good planning, working hours can be stretched and employees can be provided with comfortable working environments. Strategic decisions of organizations competing in global markets are becoming increasingly complex. This affects the employees of the organization, who are the most important resource of the organizations due to the processes in the organizations. This situation can be solved with an effective strategic planning. Strategic planning will assist in the coordination and integration of the organization's global orientation, goals and policies; It will enable the organization to foresee the change and prepare according to the new conditions. Strategic planning will help the organization create programs that adapt to changes around the world. Ultimately, it will help the management act more actively in its overseas business, setting goals and using all the resources of the organization effectively (Pearce and Robinson, 2015: 123). Organizations that are in intense competition especially globally will be able to create an employee-friendly, more humane working environment within the organization with a good strategic planning. This will affect the approach and commitment of employees to the organization.

For an employee who embraces the goals of the organization as his own, trying to achieve them is an important source of satisfaction. The formation of satisfaction in the employees will increase the organizational commitment and make the employees willing to stay in the organization. Employees who see themselves as a part of the organization will not consider leaving their organizations even if they find better and more comfortable conditions in terms of wages, promotion and prestige (Genç, 2017: 242-243). This positive climate in the organization will also help employees to establish work-life balance. Happy and satisfied employees will be able to spare time for their personal and social lives and establish a balance by fulfilling their duties and responsibilities arising from their duties with good planning.