

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞYERİ ESNEKLİĞİ VE İŞE ADANMIŞLIK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE YAŞIN BİÇİMLENDİRİCİ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özlem GÜNAYDIN

2200006182

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN

ARALIK 2025

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞYERİ ESNEKLİĞİ VE İŞE ADANMIŞLIK ARASINDAKİ
İLİŞKİDE YAŞIN BİÇİMLENDİRİCİ ROLÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Özlem GÜNAYDIN

2200006182

Anabilim Dalı: Psikoloji

Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN

Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Ece Naz ERMİŞ

Dr. Öğr. Üyesi Murat TUYSUZ

ARALIK 2025

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezimin hazırlanmasının her aşamasında verdiği destekler ve yardımlar sebebiyle değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Fatma Çam Kahraman'a çok teşekkür ederim.

Bu çalışma boyunca desteğini hiçbir zaman esirgemeyen eşim Oktay Günaydın ve arkadaşım Meltem Bozkurt, makale ve SPSS analizlerinde her soruma cevap veren arkadaşım Gizem Öztemur ve desteklerini esirgemeyen sevgili aileme, araştırmanın gerçekleşmesine zaman ayırarak katkıda bulunan tüm katılımcılara sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Aralık, 2025

Özlem GÜNAYDIN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
KISALTMALAR.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
ABSTRACT.....	x
BİRİNCİ BÖLÜM.....	1
1.GİRİŞ	1
İKİNCİ BÖLÜM.....	4
2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE TANIMLAR.....	4
2.1 İşyeri Esnekliği.....	4
2.1.1. İşyeri Esnekliğinin Tarihçesi.....	4
2.1.2. İşyeri Esnekliğinin Tanımı.....	4
2.1.3. Esnek Çalışma Modelleri.....	7
2.1.4. İşyeri Esnekliği ile İlişkili Çalışmalar.....	11
2.2. İşe Adanmışlık.....	15
2.2.1 İşe Adanmışlık Kavramının Ortaya Çıkışı.....	15
2.2.2 İşe Adanmışlığın Tanımı.....	17
2.2.3 İşe Adanmışlığın Alt Boyutları.....	18
2.2.3.1 Enerjiklik / İşe İstek Duyma.....	18
2.2.3.2 Adanma.....	19
2.2.3.3 Özüksene / Yoğunlaşma.....	20
2.2.4 İşe Adanmışlık Yaklaşımları.....	20
2.2.4.1 İhtiyaç Tatmini Yaklaşımı.....	20
2.2.4.2 Tükensmişlik Antitezi Yaklaşımı.....	21
2.2.4.3 Memnuniyet- Adanma Yaklaşımı.....	22
2.2.4.4 Çok Boyutlu Yaklaşımı.....	22
2.2.5 İşe Adanmışlık ile İlişkilendirilen Kavramlar.....	23
2.3. Yaş Değişkeni.....	26
2.3.1 Yaş ve Örgütsel Davranıştaki Yeri.....	26
2.3.2. Yaş Değişkenine Odaklanmanın Gerekçesi.....	31

2.4. Değişkenlerin Birbiri İle İlişkisi.....	31
2.4.1. İşyeri Esnekliği ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki.....	31
2.4.2. İşyeri Esnekliği ve Yaş Arasındaki İlişki.....	32
2.4.3. İşe Adanmışlık ve Yaş Arasındaki İlişki.....	34
2.4.4. İşe Adanmışlık, İşyeri Esnekliği ve Yaş Arasındaki İlişki.....	37
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	39
3. YÖNTEM.....	39
3.1 Araştırmanın Amacı.....	39
3.2 Araştırma Modeli ve Hipotezleri.....	39
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	40
3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	40
3.5. Veri Toplama Yöntem ve Araçları.....	41
3.5.1 Demografik Bilgi Formu.....	41
3.5.2 Utrech İşe Bağlılık Ölçeği (UWES).....	42
3.5.3 İşyeri Esnekliği Ölçeği.....	43
3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler.....	43
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	44
4.BULGULAR.....	44
4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler.....	44
4.2. Normallik Analizi.....	46
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin ve Ölçek Alt Boyutlarının Güvenilirlikleri...47	47
4.4. Korelasyon ve Regresyon Analizine İlişkin Bulgular.....	48
4.5. Moderatör (Moderation) Etki Analizi.....	54
BEŞİNCİ BÖLÜM.....	61

5. SONUÇ & TARTIŞMA.....61

6. KAYNAKÇA.....66



KISALTMALAR

SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
UWES	Utrecht Work Engagement Scale
vd.	Ve diğerleri
p	Anlamlılık Değeri
r	Korelasyon Katsayısı
s.	Sayfa
α	Cronbach Alfa
β	Beta

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Esnek Çalışma Modelleri	7
Tablo 2. Esneklik Türü ve İlgili Esneklik Modelleri.....	10
Tablo 3. X, Y ve Z Kuşağının İş ile İlgili Özellikleri ve Düşünceleri.....	30
Tablo 4. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular.....	44
Tablo 5. Yaş İle İlgili Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	45
Tablo 6. Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi Sonuçları.....	46
Tablo 7. Ölçeklere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	47
Tablo 8. Ölçeklerin Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizleri.....	48
Tablo 9. Korelasyon Analizi Sonuçları.....	49
Tablo 10. İşyeri Esnekliği Uygulamalarının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi.....	51
Tablo 11. İşyeri Esnekliğinin İşe Adanmanın İşe İstek Duyma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	52
Tablo 12. İşyeri Esnekliğinin İşe Adanmanın Adanma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	53
Tablo 13. İşyeri Esnekliğinin İşe Adanmanın Yoğunlaşma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi.....	53
Tablo 14. İşyeri Esnekliğinin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yaşın Moderatörlük Analizi.....	54
Tablo 15. İşyeri Esnekliğinin İşe Adanmışlığın İşe İstek Duyma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde Yaşın Moderatör Rolü.....	57

Tablo 16. İşyeri Esnekliğinin İşe Adanmışlığın Adanma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde Yaşın Moderatör Rolü.....58

Tablo 17. İşyeri Esnekliğinin İşe Adanmışlığın Yoğunlaşma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde Yaşın Moderatör Rolü.....59



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İşe Adanmışlığın Öncülleri ve Sonuçları.....	24
Şekil 2. Araştırmanın Modeli.....	39
Şekil 3. İşyeri Esnekliği ile İşe Adanma Arasındaki İlişkide Yaşın Moderatör Rolüne Ait Model.....	55



Adı Soyadı: Özlem Günaydın
Anabilim Dalı: Psikoloji
Programı: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi
Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Fatma ÇAM KAHRAMAN
Tez Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans Tezi, Aralık 2025

ÖZET

Bu çalışmanın amacı işyeri esnekliği ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide yaşın biçimlendirici rolünü incelemektir. Bu doğrultuda Kırklareli ve Tekirdağ illerinde özel sektörde çalışan 18- 55 yaş aralığında 309 katılımcıya online anket yoluyla ulaşılmıştır. Elde edilen verilerin SPSS.22 versiyonuyla analizi yapılmıştır.

Basit Regresyon analizi sonucunda işyeri esnekliğinin işe adanmışlık üzerinde pozitif ve orta yönlü bir etkisi bulunmuştur. Ancak PROCESS makro analizi sonucunda elde edilen bulgular yaşın ve işyeri esnekliğinin çalışanların işe adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisini artırmadığı veya azaltmadığı, dolayısıyla biçimlendirici bir rol üstlenmediğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, işyeri esnekliği uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinin çalışanların yaşına göre farklılaşmadığı bulunmuştur.

Anahtar sözcükler: İşyeri Esnekliği, Yaş, İşe Adanmışlık, Enerjiklik, Adanma, Yoğunlaşma

Name – Surname: Özlem Günaydın
Department: Psychology
Programme: Industrial and Organizational Psychology
Thesis Advisor: Asst. Prof. Dr. Fatma ÇAM KAHRAMAN
Degree Awarded and Date: Master, December 2025

ABSTRACT

The aim of this study is to examine the moderator role of age in the relationship between workplace flexibility and work engagement. In this context, data were collected through an online survey from 309 participants aged between 18 and 55 working in the private sector in the provinces of Kırklareli and Tekirdağ. The data were analyzed using SPSS version 22.

The simple regression analysis revealed a positive and moderate effect of workplace flexibility on work engagement. However, the results of the PROCESS macro analysis showed that age and workplace flexibility neither increased nor decreased work engagement, thus not playing a moderating role. In other words, the effect of workplace flexibility practices on work engagement did not differ according to the age of the employees.

Keywords: Workplace Flexibility, Age, Work Engagement, Vigor, Dedication, Absorption

BİRİNCİ BÖLÜM

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyası, teknolojik gelişmeler, küreselleşme, neoliberal politikalar ve özellikle COVID-19 pandemi sonrasında birlikte önemli bir dönüşüm yaşamaktadır. Bu dönüşümün en belirgin yansımalarından biri, çalışma biçimlerinde görülen değişikliklerdir. 1980'ler itibariyle iktisadi faaliyetler alanına giriş yapan neoliberal politikalar iş hayatının esnekliğin tüm boyutlarına göre yeniden yapılanmasına zemin hazırlamıştır (İlhan, 2019). 2019-2022 arası Covid-19 dönemi ile birlikte de zorunlu getirilen hareket kısıtlılıkları nedeniyle organizasyonlar işyeri ortamının yeniden düzenlenmesine ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasına yönelmiştir (Çivilidağ ve Durmaz, 2024). Teknolojiyi etkili kullanan firmalar çalışma ortamıyla ilgili pandeminin getirdiği kısıtlamaları esnekliğe yönelerek atlarmaya çalışmıştır.

Bu anlamda bakıldığında işyeri esnekliği, çalışanların zaman, mekân ve görev düzenlemelerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlamaktadır (Choudhury, Foroughi, ve Larson, 2020; Hill vd., 2008). İşyeri esnekliği uygulamaları, rekabetçi avantaj sağlamaları ve yüksek performanslı çalışma uygulamalarının benimsenmesini teşvik etmeleri nedeniyle stratejik insan kaynakları yönetimi için açısından önemi çok yüksektir (Whyman ve Petrescu, 2015). Atalık ve Eroğlu (2022), çalışanların işe bağlılıklarını ve işe adanmışlık seviyelerini arttırmak için geleneksel çalışma koşullarına ek olarak yeni düzenlemeler yaratmanın bir ihtiyaç haline geldiğini belirtmektedir. Bu nedenle yeni endüstriyel düzende organizasyonlar esnek çalışma uygulamalarına ilgiyi arttırmış ve daha çok tercih ederek kullanmaya başlamıştır.

Çalışanlar açısından değerlendirildiğinde mevcut literatür, esnek çalışma uygulamalarının kişilerin iş- yaşam dengesi üzerinde ve motivasyon ile verimlilik alanlarında

olumlu etkileri olabileceğini göstermektedir (Richman vd., 2008; Shockley ve Allen, 2012).

Örgütlere rekabet üstünlüğü kazandıran ve üzerinde önemle durulan bir diğer konu ise çalışanların işlerine yönelik tutumları olarak değerlendirilmektedir. Özellikle “işe adanmışlık”, çalışanların örgütsel performansa katkı sağlayan en önemli psikolojik tutumlardan biri olarak görülmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004). İşe adanmış çalışanlar, örgüte daha bağlı olmakta, iş performansları daha yüksek ve işten ayrılma niyetleri daha düşük olmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008). Bu çalışanlar, daha fazla üretmeye ve çalışmaya eğilimli olmaktadır (Asmadili ve Köroğlu, 2021). Çalışanlar işlerine ne kadar çok adanmış olurlarsa, örgütün amaçlarını özümsemeleri de o kadar artmış olur (Işık ve Kama, 2018). Örgütlerin işe adanmış çalışanlara sahip olması rakipleri tarafından taklit edilebilecek bir durum olmamaktadır. Bu yönden bakıldığında da yüksek enerjili, konsantrasyonlu ve bağlılık gösteren çalışanlara sahip olması örgüte rekabet üstünlüğü sağlamakta önemli bir rol oynamaktadır (Güler ve Taşlıyan, 2022).

TÜİK (2024) verilerine göre Türkiye’de çalışma çağını oluşturan 25–59 yaş grubu nüfusun önemli bir bölümünü teşkil etmektedir. 15–34 yaş grubundaki işgücü katılım ve istihdam oranları %60,1 olup, 65+ yaş nüfusun hızlı artışı (%10–11), çalışma çağındaki nüfusun geniş bir aralık göstermekte olduğuna işaret etmektedir. İşletmelerin geniş yaş aralıklarına sahip çalışanları barındırması ve yaşa göre ihtiyaçların farklılık gösterebilmesi nedeniyle yapılacak uygulamalarda bu faktörün de göz önünde bulundurulmasını gerektirmektedir.

Nüfusun yaşlanması sadece bizim ülkemizle sınırlı olmayıp özellikle endüstriyi geliştirmiş ülkelerde yaşlı nüfus ve iş yaşamında yaşı yüksek çalışanlar oranı gittikçe artmaktadır (Kim ve Kang, 2017). Bu durum da organizasyonlar için geniş yaş aralığına sahip çalışanların farklı ihtiyaçlarını anlaması gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Kavramların iş dünyasındaki önemi de dikkate alındığında çalışmanın amacı, işyeri esnekliği ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide yaşı'n biçimlendirici (moderatör) rolünü araştırmaktır. Böylece hem işgücü demografilerinin iş tutumları üzerindeki etkilerine dair literatüre katkı sunmak hem de örgütlerin farklı yaş gruplarındaki çalışanlarını daha etkin biçimde yönetmelerine katkı sağlamak amaçlanmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE TANIMLAR

2.1. İş Yeri Esnekliği

2.1.1. İşyeri Esnekliğinin Tarihçesi

Esneklik, literatürde ilk kez 1967 yılında Almanya’da, trafik yoğunluğunun neden olduğu işe saatinde yetişememe sorununu gidermek amacıyla geliştirilen esnek çalışma uygulamaları bağlamında tartışılmaya başlanmıştır (Aydıntan ve Kördeve, 2016).

Özellikle 1970’ler sonrası kapitalist üretim sistemlerinin ekonomik krizler, küreselleşme ve teknolojik ilerlemelerle birlikte geleneksel Fordist üretim modelinin sürdürülemez hale gelmesi bazı değişimlere neden olmuştur. Post- Fordizm diye de adlandırılan bu dönemde daha küçük ölçekli, müşteri odaklı ve hızlı değişime uyum sağlayabilen bir yapıya dönüşülmesi esneklik kavramının da ortaya çıkışının zeminini hazırlamıştır (Harvey, 1993).

Günümüze kadar gelen sürece bakıldığında esnek çalışmanın ortaya çıkmasında etkili olan unsurlar; teknolojik ilerlemeler, işgücü ihtiyacının azalması ve işsizlik, uluslararası alanda artan rekabet, hizmet sektöründe yaşanan gelişimler, küreselleşme, ekonomik gelişimler ve rekabetin artması, ücret sistemleri, personel kalitesi ve sektörler arası görüşmeler olarak sıralanmaktadır (Aydıntan ve Kördeve, 2016).

2.1.2. İşyeri Esnekliğinin Tanımı

Esneklik, bir sistemin, bireyin veya yapının değişen koşullara uyum sağlama ve bu değişikliklere karşı direnç gösterme yeteneğidir (American Psychological Association [APA],

2021). Esneklik hem fiziksel hem psikolojik düzeyde görülebilmektedir (Bal ve Izak, 2021). Türk Dil Kurumu esneklik tanımını bu iki ayrıma göre yapmamış olmakla birlikte esnekliği ‘Esnek olma durumu’ diye ifade ederek her iki boyutun da temelini oluşturmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], n.d.). İş hukuku bağlamında esneklik kavramı, net ve katı kurallardan ziyade işgören ve işverenlerin karşılıklı anlaşmasına dayanan bir sistemin oluşturulması şeklinde tanımlanırken örgütsel esneklik açısından tanımı ise, kurumların çevrelerinde oluşan değişikliklere adaptasyon kabiliyeti şeklindedir (Phillips ve Tuladhar, 2000; Tarcan, 2000).

Bal ve Izak (2021) tarafından yapılan sistematik literatür taraması, esneklik araştırmalarının dört farklı paradigma altında toplandığını belirtir. Bunlar;

- 1) Örgütsel esneklik
- 2) Çalışan esnekliği
- 3) Esnek çalışma
- 4) Esnek çalışma düzenlemeleri şeklindedir.

Çalışan esnekliği ile kişilerin işlerindeki değişikliklere uyum sağlama yeteneği ifade edilmektedir (Beltrán-Martín ve Roca-Puig, 2013). Esnek çalışma, kişilerin organizasyonla olan iş sözleşmelerini değişen şartlara uyum sağlayabilecek tarzda uyarlayabilmelerini ifade eder (Wright ve Bretthauer,2010). Esnek çalışma düzenlemeleri ise kişilerin işi ne zaman ve nerede yürüteceğine karar verebilmeleri şeklinde tanımlanmaktadır (Allen, Johnson, Kiburz ve Shockley, 2013). Örgütsel esneklik, örgütlerin daha esnek hâle gelmesi gerekliliğiyle ilişkilendirilmektedir.

Hill ve diğerleri (2008), işyeri esnekliği kavramının literatürde iki farklı şekilde kavramsallaştırıldığını belirtmiştir. İlk kavramsallaştırma organizasyonlar açısından yapılmış

olup esnekliği öncelikle organizasyonun bir parçası olarak görüp çalışanlara ikincil bir önem verirken ikinci kavramsallaştırma, çalışan perspektifi olarak adlandırılıp, esasen organizasyon kültürü ve yapısı bağlamında bireysel iradeyi vurgulamaktadır.

Organizasyon perspektifi daha çok üretim için zamanın esnekliğini kullanarak tam zamanlı çalışanlar yerine geçici veya sözleşmeli çalışanlar kullanmayı tercih etmek üzerinden organizasyonun iç veya dış güçlerden gelen ve hızla değişen taleplere uyum sağlamasını garantiye almayı hedeflemektedir (Hill, vd., 2008).

Öztürkoğlu (2013), örgütler açısından esneklik kavramını çağın sunduğu yeniliklere ve gelişen teknolojilere uyum sağlama yeteneği şeklinde ifade etmiştir. Sunulan bu esneklik organizasyona artan verimlilik, etkililik ve daha yüksek üretkenlik olarak dönerken değişen koşullara hızla ve etkili bir şekilde uyum sağlamak işletmelerin rekabet gücünü de arttırmaktadır.

Çalışan perspektifi açısından esneklik, çalışana nerede ne zaman ne kadar çalışacağı konusunda tercihler sunabilmesini sağlamaktadır. Çalışan açısından bakıldığında amaç, kişilerin bireysel, ailevi, mesleki ve toplumsal ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerini artırmaktır (Hill vd., 2008). Ayrıca, mekân ve zaman sınırlarının ortadan kalkmasıyla çalışanlara sunulan özgürlükler, motivasyonlarını önemli ölçüde artırır. Esnek çalışma saatleri, standart çalışma sürelerinin, iş başlangıç saatlerinin ve mola verilen zamanların farklılık göstermesiyle ortaya çıkar.

Onyekwelu, Monyei ve Muogbo'ya (2022) göre esnek çalışma düzenlemeleri, çalışanların işle ilgili faaliyetlerinin zamanını ve yerini değiştirme olanağına sahip olmaları ve işlerinin düzenli olarak nasıl yürütüldüğüne karar verebilmeleriyle ilgilidir.

Eaton (2003), esneklik kavramına formal ve informal esneklik olarak bakmaktadır. Formal esneklik, organizasyonun çalışana resmi olarak sunduğu esnekliktir. Sunulan bu esneklik iş gücünün veya çalışma gününün küçük bir kısmıyla sınırlandırılmaktadır. Ayrıca politikanın varlığı kullanılıyor olduğu anlamına gelmeyebilmektedir. Bu nedenle informal esneklik kavramı işyeri kültürü ile şekillenen, resmi prosedürlere bağlı olmadan da çalışanların yöneticilerinden esneklik talep edebilmesi ve kullanabilmesidir (Eaton, 2003).

2.1.3. Esnek Çalışma Modelleri

Literatürde esneklikle ilgili araştırmacılar, çalışmalarında araştırdıkları esneklik modeli üzerinden tanımlamalar yapmışlardır. Bu nedenle farklı araştırmalarda farklı esneklik türlerinden bahsedilmektedir. Öztürkoğlu (2013) da çalışmasında literatürde kabul gören esnek çalışma modellerini tek tablo altında toplayarak Tablo 1'deki haliyle bir bütün olarak sunmuştur.

Tablo 1. Esnek Çalışma Modelleri

ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ
1. Kısmi Süreli Çalışma
a. Klasik Kısmi Süreli Çalışma
b. Esnek Kısmi Süreli Çalışma
2. İş Paylaşımı
a. Bölünmüş Gün
b. Bölünmüş Hafta
c. Dönüşümlü Hafta
d. Belirli Olmayan Dönüşümler
3. Kayan (Esnek) İş Süresi
a. Basit Kayan İş Süresi Modeli
b. Vasıflı Kayan İş Süresi
4. Çağrı Üzerine Çalışma
5. Evde Çalışma
6. Tele (Uzaktan) Çalışma
a. Evde Büro
b. Uydu Büro
c. Komşu Büro
d. Gezici Büro

7. Ödünç İş İlişkisi
8. Yoğunlaştırılmış İş Haftası Modeli
9. Yıllık İş Süreleri Modeli
10. Emekliliğe Yumuşak Geçiş Modeli
11. Vardiya Modelleri

Kaynak: Öztürkoğlu, 2013: 112

Klasik Kısmi Süreli Çalışma: Tam zamanlı çalışmanın haftalık süresinin sistematik olarak üçte ikiye kadar azaltıldığı, sabit saatlerle yürütülen çalışma biçimidir (Bal ve Izak, 2021).

Esnek Kısmi Süreli Çalışma: Çalışanların önceden belirlenmiş sınırlar içinde günlük veya haftalık çalışma saatlerini esnek şekilde düzenleyebildiği modeldir (Golden, 2003).

İş Paylaşımı (Job Sharing): Tek bir pozisyonun iki çalışana paylaşılması şeklinde uygulanan bir çalışma düzenidir (Dickes ve Grenz, 2024). Bölünmüş gün modelinde çalışanlar, günlük çalışma sürelerini yarım gün olarak bölüşmektedir. Buna karşılık, bölünmüş hafta modeli zamanın gün bazında değil, hafta bazında ayrılmasını öngörmektedir. Bu düzenlemede, iki çalışandan biri haftanın ilk yarısında çalışırken, diğer kişi haftanın ikinci yarısında çalışmaktadır. Bu yaklaşım, iş yükünün dengeli dağılımını sağlarken, esnek çalışma düzenlemeleri kapsamında farklı zaman yönetimi stratejileri sunmaktadır. Belirli Olmayan Dönüşümler: Haftalık veya günlük çalışma saatlerinin işverenin ihtiyaçlarına göre önceden planlanmadan değiştiği uygulamalardır (Öztürkoğlu, 2013).

Kayan (Esnek) İş Süresi: Kayan iş sürelerinde günlük çalışma saati değişmemekle birlikte, işin başlangıç ve bitiş saatlerini tamamen çalışan belirleyebilmektedir (Demir ve Gerşil, 2008).

Çağrı Üzerine Çalışma (On-call): Çalışanların önceden belirlenmiş program dışında, yalnızca işveren tarafından işe çağrıldığında işyerine gelerek çalışması şeklindeki esneklik biçimidir (Yıldırım ve Öztürk, 2022).

Evde Çalışma (Work-from-home): işverenin mekânının dışında, mekân ve zaman açısından örgütsel sınırların ötesinde yürütülen çalışmadır (Olson, 1983).

Tele Çalışma: Bilgi teknolojilerinin imkânıyla ortaya çıkmış çalışanın işyeri dışında, elektronik ağlar aracılığıyla mekân ve zaman sınırlaması olmadan görevlerini yerine getirdiği uzaktan çalışma biçimidir (Kaya ve Burtan Doğan, 2016). Evde Büro: Çalışanın işini kendi evinde oluşturduğu ofis ortamında yürüttüğü tele çalışma modelidir (Kurland ve Bailey, 1999). Uydu Büro: Şirketin, çalışanlara merkezi ofise alternatif olarak sunduğu farklı bir lokasyonda çalışma düzenidir. (McPhail, Chan ve Wilkinson, 2023). Komşu Büro: Çalışanın ikamet ettiği bölgeye yakın bir ofis alanında çalışmasını sağlayan modeldir (van der Lippe, den Dulk ve Begall, 2024). Gezici Büro (Mobile Office): Çalışanın farklı mekânlarda mobil teknolojiler aracılığıyla işini yürüttüğü düzenlemedir (Kurland ve Bailey, 1999).

Ödünç İş İlişkisi: Çalışanın rızasıyla, holding bünyesinde ya da aynı grup şirketlerinden birine bağlı farklı bir işyerinde görevlendirilmesi halinde geçici ödünç iş ilişkisi gerçekleşir (Günaydın ve Edemir, 2018).

Yoğunlaştırılmış İş Haftası Modelinde, toplam haftalık çalışma süresi korunarak bu süre daha az sayıda güne sıkıştırılır; örneğin 40 saatlik iş haftası, dört günde tamamlanır. Türk İş Kanunu'na göre, tarafların anlaşmasıyla günlük 11 saati aşmamak kaydıyla iki ayda ortalama dengeleme yapılabilir (Yücel Bodur, 2019).

Yıllık İş Süreleri Modeli: Çalışma süresi yıllık bazda planlanır; iş yoğunluğuna göre dönemsel olarak fazla veya eksik çalışma yapılır. Bu modelde ücret, fiili çalışma yerine yıllık ortalama süre üzerinden sabitlenir (Öztürkoğlu, 2013).

Emekliliğe Yumuşak Geçiş Modelinde emeklilik yaşına yaklaşan çalışanlar, iş yüklerini kademeli olarak azaltarak tam emekliliğe geçiş yapar (Öztürkoğlu, 2013).

Vardiya Modelleri ise kesintisiz üretim veya hizmet gerektiren sektörlerde kullanılır ve çalışma sürelerini etkin yönetmek amacıyla yasal sınırlar içinde planlanır (Kılıç Aksoy, Gün ve Çiçek, 2021).

Bu bağlamda işyerinin esnekliği çalışanlarına sunuş biçimlerini 4 farklı tür altında toplanabilmektedir (Pitt-Catsouphe ve Smyer 2006);

- Çalışanların hangi saatte çalışabileceği ile ilgili esneklik
- Çalışanların kaç saat çalışacağı ile ilgili esneklik
- Çalışma yeri esnekliği
- Görevle ilgili esneklik

Esneklik türleri ve modelleri de tek çatı altında toplanmak adına Tablo 2’de hangi esneklik türünün hangi esneklik modeline denk geldiği gösterilmiştir.

Tablo 2. Esneklik türü ve ilgili esneklik modelleri

Esneklik Türü	İlgili Modeller
Çalışanların hangi saatte çalışabileceği	Kayan (Esnek) İş Süresi (Basit, Vasıflı), Bölünmüş Gün, Bölünmüş Hafta, Dönüşümlü Hafta, Belirli Olmayan Dönüşümler, Çağrı Üzerine Çalışma, Vardiya Modelleri
Çalışanların kaç saat çalışacağı	Kısmi Süreli Çalışma (Klasik, Esnek), İş Paylaşımı, Yoğunlaştırılmış İş Haftası Modeli, Yıllık İş Süreleri Modeli, Emekliliğe Yumuşak Geçiş Modeli
Çalışma yeri esnekliği	Evde Çalışma, Tele (Uzaktan) Çalışma (Evde Büro, Uydu Büro, Komşu Büro, Gezici Büro)
Görevle ilgili esneklik	Ödünç İş İlişkisi

Çalışanların hem iş hem iş dışındaki yaşamlarından tatmin olmaları, iş yaşamındaki performanslarını doğrudan etkilediği için, organizasyonların bu tatmin duygusunun devamını sağlamaları kendi başarıları için de bir görev olarak görülmektedir. Çalışanlar, iş-yaşam

dengesini sağlama ve iş-yaşam çatışmasını azaltma ya da tamamen ortadan kaldırma fırsatı sunan çalışma ortamlarında en yüksek katkıyı sunma eğilimindedirler (Austin-Egole vd., 2022). Bal ve Izak (2021) çağdaş örgütlerde esnekliğin katı bir kural haline gelmiş olduğunu belirtmekte olup, araştırmalarda esnekliğin her iki paydaşın da yararına olduğu görülmektedir.

2.1.4. İşyeri Esnekliği ile İlgili Çalışmalar

Esnek çalışma düzenlemelerinin hem örgütsel düzeyde hem çalışan düzeyinde önemli bulguları vardır. Çalışan bağlılığı ve iş tatmini üzerine yapılan araştırmalar, esnekliğin bu iki değişken üzerinde genel olarak olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Kröll ve Nüesch (2019), esnek zaman, evden çalışma ve ücretli izinlerin iş tatminini artırdığını; evden çalışma ve ücretli izinlerin işten ayrılma niyetini azaltmada etkili olduğunu belirtmiştir. Eaton (2003) çalışanların örgütte kalma niyetleri üzerinde esnekliğin orta düzeyde bir etkisi olduğunu ifade etmiştir. Azar, Khan ve Van Eerde (2018) de, esnek çalışma uygulamalarının iş tatmini ve iş-yaşam çatışması aracılığıyla işten ayrılma niyetlerini dolaylı olarak etkilediğini bulmuştur. Berber ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan araştırmada esnek çalışma uygulamalarının işten ayrılma niyetlerini doğrudan azaltmasının yanı sıra, bu ilişkide iş tatmininin kilit bir aracı rol üstlendiğini bulmuşlardır. Elde edilen veriler, esnek çalışma uygulamalarının çalışanların iş tatmini düzeylerini yükselterek, dolaylı yoldan işten ayrılma eğilimlerini düşürdüğünü göstermektedir.

İşyeri esnekliği ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında Çam Kahraman ve Tüzüner (2022), işyeri esnekliğinin duygusal ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkiler yarattığını, ancak devam bağlılığı üzerinde etkili olmadığını ortaya koymuştur. Aydın ve Kördeve (2016), yaptıkları araştırmada esnek çalışma uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Kamp, Tirrel ve Winnen (2024) ise COVID-19 sürecinde uygulanan kapanmaların, çalışanların

uzun süreli izolasyon yaşamasına neden olduğunu ve bu durumun kurumsal kültürle etkileşimi sınırlayarak duygusal bağlılığı zayıflattığını bulmuştur.

İşyeri esnekliği uygulamaları ile iş- yaşam dengesi arasındaki ilişkiye bakıldığında ise Hill, Hawkins, Ferris ve Weitzman (2001), işin zamanlaması ve yeri konusundaki esnekliğe sahip çalışanların iş-aile dengesini korumakta daha az zorluk yaşadıklarını belirtmişlerdir. Koruca ve Boşgelmez (2018) tarafından yapılan iş- yaşam dengesi ve esnek çalışma biçiminin çalışan memnuniyetine etkisinin değerlendirildiği çalışmada çalışanlar aile bireyelerine daha fazla vakit ayırabilmek için esnek yapıda ve kısmi zamanlı çalışılan bir sistemde çalışmak istediklerini belirtmişlerdir. Kul Parlak (2016), iş- yaşam dengesi noktasında esnek çalışma modellerinin etkisinin önemli olduğunu belirtmektedir. Akyaz ve Boz (2022) tarafından yapılan araştırma sonucunda da esnek çalışma düzeninin; iş- yaşam dengesi üzerinde pozitif ve anlamlı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Esneklik uygulamalarının örgütsel verimlilik ile ilişkisi üzerine yapılan çalışma sonuçlarına bakıldığında Onyekwelu, Monyei ve Muogbo (2022), Nijerya'da gerçekleştirdikleri ampirik çalışmada, esnek saatler ve uzaktan çalışmanın çalışan motivasyonu ve bağlılığı üzerinde pozitif etkiler yarattığını ve bunun doğrudan işyeri verimliliğini artırdığını ortaya koymuştur. Shagvaliyeva ve Yazdanifard (2014) ise esnek saat uygulamalarının stres azaltıcı etkisi üzerinden çalışan refahını artırdığını ve bunun örgütsel verimliliği desteklediğini ortaya koymuştur.

Çivilidağ ve Durmaz (2024) araştırmasına göre, esnek çalışma düzenlemeleri çalışanların gerginlik, yorgunluk ve aşırı iş yükünden kaynaklanan stresle daha iyi başa çıkmalarına olanak tanımaktadır. Bu düzenlemeler, yoğun çalışma temposunun yol açtığı tükenmişlik ve iş kazalarının önlenmesine katkı sağlayabilmektedir. Ayrıca, esnek çalışma uygulamaları hem çalışanlar arasında hem de çalışanlarla yöneticileri arasındaki çatışmaları

azaltma potansiyeline sahiptir. Çalışanlar, çalışma saatlerini kişisel ve ailevi ihtiyaçlarına göre uyarlayabildiklerinde işlerine ve organizasyona karşı daha olumlu tutumlar geliştirebilmekte; bu durum performanslarını da olumlu yönde etkileyebilmektedir. Esnek çalışma imkânı sunulan çalışanlar genellikle daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık, devamlılık ve performans sergilemektedir. Bununla birlikte, esnek çalışmanın etkinliği ve örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi için ekip bağlılığının ön koşul olduğu vurgulanmaktadır (Çivilidağ ve Durmaz, 2024).

Dede ve Türkmen'in (2019) çalışmasında çalışanların esnek çalışma ve hayattan alınan doyum konusunda orta seviyede bir olumlu algıya sahip olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, demografik değişkenlere göre farklılıkları inceleyen analizler sonucunda, lisans ve üzeri eğitim düzeyine sahip çalışanların diğer eğitim gruplarına kıyasla esnek çalışmaya yönelik daha olumlu değerlendirmeler yaptıkları görülmüştür.

Anderson ve Kelliher (2009), araştırmalarında işyeri esnekliğinin organizasyonel bağlılığı arttırdığını, çalışanların işleri için ekstra çaba göstermeye daha istekli hale geldiğini, yetenekleri çekmede bir araç olduğunu ve esnek çalışma imkanına sahip çalışanların esnek çalışmayanlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca esnek çalışmanın başarılı bir şekilde uygulanması adına esnekliğin herkese sunulan bir seçenek olması gerektiği, esnek çalışmanın terfide bir dezavantaj olarak görülmemesi gerektiği ve esnek çalışanların yönetilmesi ile ilgili önerilerin tartışılması, hedef ve amaç belirlenmesi için yöneticilerle eğitim oturumları düzenlenmesi önerilerimde bulunmaktadır.

Esnekliğin etkileri her zaman pozitif yönde olmayabilmektedir. Kim ve arkadaşları (2020), esnek çalışma saatlerinin iş tatmininde ve stres seviyesi üzerinde olumlu etkiler yarattığını, ancak işe-aile çatışmasını artırabileceğini belirtmiştir. Özellikle evden çalışan bireylerin daha yüksek iş tatmini bildirmelerine rağmen daha fazla stres ve çatışma yaşadıkları

belirtmiştir. Bununla birlikte, esnekliğin sınırların belirsizleşmesi, yalnızlık hissi ve erişim eşitsizlikleri gibi zorluklara yol açabileceği belirtilmiştir (Angayarkanni, vd., 2024).

Tirrel, Kaufman ve Winnen (2021), esnek çalışma ortamlarının dezavantajlarını sistematik bir literatür taraması yoluyla inceleyerek bu uygulamanın yanlış yönetilmesi durumunda oluşacak dezavantajlarını 4 başlık altında toplamıştır. Bunlar;

- a) Sosyal alan: İzolasyon ve yalnızlık hissi, yüz yüze etkileşim eksikliği, takım çalışmasında azalma ve gayri resmi öğrenme fırsatlarının azalması
- b) Kariyer / Mesleki: Terfi ve kariyer gelişiminde gerileme, daha az görünürlük, görünmez çalışan algısı
- c) Bireysel: Artan çalışma saatleri , sınırların bulanıklaşması, sürekli çevrimiçi olma baskısı, stres artışı, aile - iş çatışması ve rol çatışması
- ç) Finansal / İşveren açısından: BT altyapısı ve veri güvenliği için yüksek maliyetler, izleme ve performans ölçüm zorlukları.

Dezavantajları bertaraf edebilmek adına esnek çalışma uygulamalarının başarısı, organizasyonel faktörlere bağlıdır. Angayarkanni ve arkadaşları (2024), organizasyon kültürü, yönetsel destek ve teknolojik altyapının esnekliğin etkinliğini belirleyen temel unsurlar olduğunu vurgulamıştır.

Bjärntoft ve arkadaşlarının (2020) araştırması, esnek çalışma düzenlemelerine sahip ofis çalışanlarında iş-yaşam dengesini etkileyen unsurları incelemiştir. Bulgular, yüksek iş talepleri, fazla mesai ve sürekli erişilebilir olma beklentilerinin bu dengeyi olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Buna karşılık, sınır yönetimi becerileri, sosyal destek, olumlu bir işyeri kültürü ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının iş-yaşam dengesini güçlendirdiği belirlenmiştir. Ayrıca, çalışanların çalışma süreleri ve yöntemleri üzerinde algıladıkları kontrol düzeyinin, iş taleplerinin olumsuz etkilerini azaltmada ve sınır yönetimini sağlamada kritik bir

rol oynadığı ortaya konmuştur. Sonuç olarak, esnek çalışma uygulamalarının tek başına yeterli olmadığı; lider desteği, açık iş organizasyonu ve sınır yönetimi becerilerinin sürdürülebilir bir iş-yaşam dengesi için önemli olduğu vurgulanmaktadır (Bjärntoft vd., 2020). Tirrel ve arkadaşlarının (2021) araştırması, dönüşümcü liderlik, güvene dayalı iletişim, performans değerlendirme sistemleri ve bilgi iletişim teknolojilerinin, esnek çalışma düzenlemelerinde ortaya çıkan olumsuzlukları azaltmada önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Çalışmada bu unsurların, çalışanların iş süreçlerini daha etkin yönetmelerine ve iş-yaşam dengesini korumalarına katkı sağladığı vurgulanmaktadır (Tirrel vd., 2021).

Esneklik uygulamalarının erişilebilirliği ile ilgili çalışmalara bakıldığında ise Hill ve arkadaşlarının (2001) çalışması, esnek çalışma olanaklarının en fazla yarar sağlayabileceği meslek gruplarının bu imkanlara en az erişebilen grup olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle imalat sektöründe çalışanların esnek uygulamalardan sınırlı şekilde faydalandığı belirlenmiştir Austin-Egole, Iheriohanma ve Iheanacho'nun (2022) araştırmasına göre, katılımcıların büyük bir kısmı (%89,6) koordineli esnek saatleri seçme imkânına sahip olmadığını, %68,6'sı ise esnek vardiya tercih etme hakkının bulunmadığını ifade etmiştir.

2.2. İşe Adanmışlık

2.2.1. İşe Adanmışlık Kavramının Ortaya Çıkışı

Adanmışlık (Engagement) kelimesinin iş için ne zaman kullanılmaya başlandığı tam olarak bilinmese de 1990'lı yıllarda Gallup Organizasyonu tarafından bulunan bir sözcük olduğu kabul edilmektedir (Schaufeli, 2013).

İlk akademik makale, William Kahn tarafından 1990'lı yılların başlarında ele alınmış olmakla birlikte akademinin işe adanmışlık kavramını ele alışını bir on yıl kadar sonra olmuştur (Schaufeli, 2013).

İngilizce'de 'work engagement' şeklinde ifade edilen kavramın, Türkçe karşılığı anlamında bir uzlaşma sağlanamamıştır. İşe bağlılık (Eryılmaz ve Doğan, 2012), işe cezbolma (Esen, 2009), çalışmaya tutkunluk (Turgut, 2013), işe tutulma (Urgan ve Ak, 2022), işe tutkunluk (Başoda, 2017), işe gönülden adanma (Uncuoğlu ve Yolcu, 2018), işe kapılma (Öner, 2008), işe angaje olmak (Arslan ve Demir, 2017) ve işle bütünleşme (Deniz ve Yıldırım, 2020) şeklinde literatürde farklı çeviriler kullanılmıştır. Bu çalışmada 'work engagement' kavramının karşılığı olarak 'işe adanma' kelimesi kullanılacaktır.

İşe adanma kavramına neden ihtiyaç duyulduğuna bakıldığında modern insan sermayesi kavramı ile karşılaşılmaktadır. Modern organizasyonlar işlerine psikolojik yatırım yapabilen ve buna istekli çalışanlara ihtiyaç duymaktadır.

Bu kavramın literatürdeki yükselişi, aynı zamanda Seligman ve arkadaşları tarafından (2000) geliştirilen pozitif psikoloji yaklaşımının ortaya çıkışı ile de örtüşmektedir. Pozitif psikolojiye yönelik artan bilimsel ilgi, işe adanmışlık kavramının gelişiminde önemli bir dönüm noktası olmuştur.

Pozitif Psikoloji akımı, Seligman ve Csikszentmihalyi'nin (2000) öncülüğünde, psikoloji bilimindeki eski bakış açısının bir kenara bırakılması gerektiği düşüncesiyle ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşıma göre, II. Dünya Savaşı'ndan bu yana psikoloji disiplini, bireylerin sadece zayıf ve kusurlu yanlarını teşhis etme ve psikolojik bozuklukları tedavi etmeye aşırı derecede yönelim göstermiştir. Geleneksel psikolojinin hastalık modeline aşırı derecede yönelim göstermesi psikolojinin asli görevlerinden ikisini yani bireylerin yaşam kalitesini zenginleştirmeyi ve sıradan bireylerin kapasitelerini artırmayı ihmal etmesine neden olmuştur.

Pozitif psikoloji, ihmal edilen alanı onarma gayesiyle, bilimi kullanarak, kişilerin, ekiplerin ve kuruluşların daha verimli ve gelişmiş bir yapıya kavuşmasını sağlayan, gereksinimleri karşılayan ve anlamlı bir yaşama ulaştıran pozitif insan deneyimlerini

araştırmayı hedefler. Bu bakış açısı değişikliği, psikolojinin araştırma odağını 'insan hayatını anlamlı ve tatmin edici kılan unsurlar nelerdir' sorusuna cevap aramaya yönlendirmiş; böylece işe adanmışlık gibi pozitif ve geliştirilebilir örgütsel kavramların akademik alanda yaygınlaşmasının fikri temellerini atmıştır.

İşe adanma, pozitif psikoloji disiplini içinde kritik bir öneme sahip olan ve çalışanın güçlü olduğu alanları kapsayan Pozitif Psikolojik Sermaye (PsyCap) kavramıyla yakından bağdaştırılmıştır. Psikolojik sermayenin ana değişkenleri olan özyeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık ile işe adanmanın alt boyutları olan enerjiklik, adanmışlık ve yoğunlaşma arasında kuvvetli bir ilişki bulunmaktadır (Sweetman ve Luthans, 2010).

İşe adanmışlık da bu çerçevede, bireylerin işlerine yüksek düzeyde enerjiyle yaklaşmaları, işlerinden anlam ve tatmin duymaları ve yaptıkları işe kendilerini kaptırmaları gibi olumlu iş deneyimlerini tanımlayan bir kavram olarak literatüre kazandırılmıştır (Schaufeli, 2013).

2.2.2. İşe Adanmışlık Tanımı

Adanmışlık kavramı; katılma, bağlılık, tutku, coşku, enerji, zihinsel meşguliyet ve odaklanmış çaba anlamlarında kullanılmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2010: 11). Aynı zamanda adanmışlık, hedefe yönelik hareketleri etkileyen, yüksek seviyede canlılık gerektiren, hedeflere varmak için istikrar sağlayan, iç motivasyonun ana işlevlerini belirten bir terim olarak açıklanabilir (Yavan, 2016).

Kahn (1990), işe adanmışlık kavramını bilimsel literatüre dahil eden ilk kişi olmakla birlikte işe adanmışlığın tanımı noktasında literatürde en yaygın ifadenin de sahibidir (Akt.,Bakker, 2011). Kahn (1990), işe adanmışlığı bireylerin iş rollerine fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak kendilerini kattıkları bir durum olarak tanımlamaktadır.

Literatürde genel ve yaygın olarak kullanılan tanım Kahn tarafından tanımlanan olmakla birlikte farklı tanımlamalar da yapılmıştır. Schaufeli ve arkadaşları (2002) işe adanmışlığı

çalışanın işi ile bütünleşmesi olarak belirtip, görevlerine karşı pozitif duygular, coşku, motive edici tutumlar ve süreklilik arz eden zihinsel süreç olarak tanımlamıştır.

Işık ve Kama (2018) işe adanmışlık kavramını çalışanların işlerine karşı severek gayret göstermeleri, işlerine odaklanmaları şeklinde açıklamaktadır.

Attridge (2009), işe adanmışlık tanımını, çalışanların işlerine karşı pozitif hislere sahip olmaları, işlerini anlamlı bulmaları, iş yüklerinin kontrol edilebilir olduğu şeklinde değerlendirmeleri ve işlerinin geleceğine yönelik umutlu olmaları olarak yapmaktadır.

Aydemir ve Endirlik (2019) işe adanmışlığın, çalışanların işlerine duydukları bağlılığı ve işlerine harcadıkları enerji ve çabayı ifade ettiğini belirtmiştir. Bir insanın işine karşı coşkusu ve katılımı şeklinde de tanımlanmıştır. Bu tür çalışanlar işleriyle özdeşleşip, işleriyle motive olmaktadır.

Yeşiltaş ve Aycan (2023) işe adanmışlığı çalışanın yüksek enerjiye sahip olması, işine bağlı olması, işini anlamlı bulması, amaç sahibi olması ve işini önemli görmesi şeklinde tanımlamıştır.

2.2.3. İşe Adanmışlık Alt Boyutları

Bu çalışmada işe adanmışlık alt boyutları olarak Schaufeli ve arkadaşları (2002) tarafından belirlenen alt boyutlar kullanılmaktadır. Bunlar enerjilik (dinçlik), adanmışlık ve özümseme/ yoğunlaşma şeklindedir.

2.2.3.1 Enerjilik / İşe İstek Duyma

Enerjilik, işe adanmışlığın üç temel bileşeninden biri olarak, bireyin işine yönelik fiziksel ve zihinsel kaynaklarını ne ölçüde mobilize ettiğini ifade eder. Schaufeli ve arkadaşları (2002), enerjilik alt boyutunu çalışırken yüksek seviyede enerjiye sahip olma, zihinsel

dayanıklılık gösterme, işe çaba harcamaya istekli olma ve zorluklara karşı dirençli olma şeklinde tanımlamıştır. Bu boyut, bireyin işine karşı duyduğu içsel motivasyonun ve psikolojik gücün bir göstergesi olarak değerlendirilir.

Aydemir ve Endirlik (2019) ise enerjilik kavramını, bireylerin işleri için sahip oldukları enerji, dayanıklılık ve tutku seviyeleriyle ilişkilendirerek, bu özelliklerin güçlüklerin üstesinden gelmede belirleyici olduğunu vurgulamıştır. Benzer şekilde, Yeşiltaş ve Aycan (2023) da enerjilik boyutunu, bireyin işi için çaba gösterme isteği, karşılaştığı zorluklar karşısında sabırlı olma ve zihinsel esneklik sergileme kapasitesiyle tanımlamıştır. Bu bağlamda enerjilik, yalnızca fiziksel bir canlılık hali değil, aynı zamanda bireyin işine yönelik psikolojik bağlılığının ve dayanıklılığının bir yansımasıdır. Özellikle stresli ve yoğun iş ortamlarında enerjik bireyler hem performanslarını sürdürebilmekte hem de tükenmişlikten korunabilmektedir.

2.2.3.2 Adanma

Adanmışlık, bireyin işine karşı duyduğu anlam, tutku ve psikolojik bağlılığı ifade eder. Schaufeli ve arkadaşları (2002), adanmışlık boyutunu değerlilik hissi, heyecan, ilham, gurur ve mücadele etme arzusu gibi duygusal bileşenlerle tanımlamıştır. Bu tanım, bireyin yalnızca işini yapma motivasyonunu değil, aynı zamanda yaptığı işe içsel bir anlam yüklemesini ve bu anlam doğrultusunda yüksek düzeyde psikolojik yatırım yapmasını da içerir. Adanmış bireyler, işlerini yalnızca bir görevden ibaret görmeyip, şahsi değerleriyle kesişen bir amaç olarak da görürler.

Kanbur ve Ay (2020) ise adanmışlık alt boyutunu, bireylerin motivasyon ve yeterliliklerini ortaya çıkararak en yüksek performansa ulaşmalarını sağlayan fonksiyonel bir bilinç durumu olarak tanımlamıştır. Bu yaklaşım, adanmışlığın yalnızca duygusal bir bağlılık değil, aynı zamanda bilişsel ve davranışsal bir yönelim olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu bağlamda adanmışlık, işe adanmışlık kavramının merkezinde yer alan ve bireyin işine yönelik tutumunu, motivasyonunu ve anlam arayışını şekillendiren kritik bir boyuttur.

2.2.3.3 Özümseme / Yoğunlaşma

İşe adanmışlığın üçüncü boyutu olarak yoğunlaşma, bireyin işine tam anlamıyla dalması, dikkatini tamamen yaptığı işe vermesi ve bu süreçte zamanın nasıl geçtiğini fark etmemesiyle tanımlanır (Schaufeli vd.,2002). Bu psikolojik durum, bireyin işine karşı duyduğu ilgi ve anlamın derinliğini yansıtırken, aynı zamanda iş performansını ve üretkenliğini artıran bir süreç olarak değerlendirilmektedir.

2.2.4 İşe Adanmışlık Yaklaşımları

2.2.4.1 İhtiyaç Tatmini Yaklaşımı

İşe adanmışlık kavramının kuramsal temellerinden biri olan İhtiyaç Tatmini Yaklaşımı, William A. Kahn (1990) tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, bireylerin işe duygusal, fiziksel ve bilişsel olarak ne düzeyde katılım sağladıklarını ve bu katılımın iş performansları üzerindeki etkilerini incelemektedir. İşe adanma, kişinin iş ortamındaki psikolojik deneyimleri ve çevresel koşullara bağlı olarak gerçek kimliğini işe yansıtması ya da kendini geri çekerek pasif kalması şeklinde ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, işe adanma davranışı, bireyin işine kendini bütünüyle vermesiyle karakterize edilirken; işe yabancılaşma veya geri çekilme, adanmışlığın zıddı bir tutum olarak değerlendirilir (Kahn, 1990).

Kahn (1990), bireyin işe adanmasının zorlayıcı bir süreçle değil, uygun ortam ve psikolojik güvenlik koşullarının sağlanmasıyla kendiliğinden gelişen bir bilinç durumu olduğunu vurgulamıştır. Bu yaklaşım, çalışanların işe katılım düzeylerinin yalnızca görev tanımlarına değil, aynı zamanda işin anlamı, bireysel değerlerle uyumu ve psikolojik ihtiyaçların karşılanma düzeyine bağlı olduğunu ileri sürmektedir. Özellikle psikolojik

anlamlılık, psikolojik güvenlik ve psikolojik mevcudiyet şeklindeki üç temel koşulun işe adanmışlığı etkilediği belirtilmiştir. Bu koşullar sağlandığında bireyler, rollerine daha fazla kendilerini dahil eder, işlerine daha yüksek düzeyde bağlılık gösterir ve performanslarını artırır (Kahn, 1990; May, Gilson ve Harter, 2004).

2.2.4.2 Tükenmişlik Antitezi Yaklaşımı

İşe adanmışlık ve tükenmişlik kavramları, literatürde sıklıkla birbirinin karşıtı olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, adanmışlığı tükenmişliğin antitezi olarak konumlandırmakta ve iki kavramı aynı düzlemin zıt uçları şeklinde değerlendirmektedir. Gürlek ve Tuna (2019), bu konuda iki temel düşünce biçimi olduğunu belirtmiştir. Birinci yaklaşım, Maslach ve Leiter tarafından geliştirilmiş olup, işe adanmışlık ile tükenmişliğin bir bütünün iki zıt kutbu olarak görmektedir. Bu modele göre, tükenmişliğin üç temel boyutu olan duygusal tükenme, sinizm ve düşük yeterlilik, işe adanmışlığın boyutları olan enerjiklik, adanmışlık ve yoğunlaşma ile doğrudan ters ilişkilidir (Maslach ve Leiter, 2017).

İkinci yaklaşım ise, adanmışlık ile tükenmişlik arasında negatif korelasyon olduğunu savunmakta, ancak bu iki kavramın tamamen birbirinin zıttı olmadığını ileri sürmektedir. Bu görüşe göre, birey aynı anda hem tükenmişlik belirtileri gösterebilir hem de işe bağlılık hissedebilir; dolayısıyla bu iki durum birbirini dışlamaz, ancak ters yönde ilişkilidir (González-Romá, Schaufeli, Bakker, ve Lloret, 2006).

Gürlek ve Tuna (2019), birinci yaklaşımı benimseyerek, adanmışlık ve tükenmişliğin alt boyutlarının doğrudan birbirinin tersi olarak değerlendirildiğini ifade etmişlerdir. Bu modele göre, çalışanlarda tükenmişlik hissi arttıkça işe adanma düzeyi azalmaktadır. Örneğin, enerji tükenmeye, benimseme sinizme, yeterlilik ise yetersizliğe dönüşmektedir. Bu çerçevede, işe adanmışlık düzeyinin artırılması, tükenmişlik belirtilerinin azaltılmasında önemli bir koruyucu faktör olarak değerlendirilmektedir.

2.2.4.3. Memnuniyet - Adanma Yaklaşımı

Harter, Schmidt ve Hayes (2002) tarafından geliştirilen bu yaklaşım, işe adanmışlığı çalışanların işlerine yönelik katılım ve arzu ile ortaya çıkardıkları memnuniyet ve heyecan olarak tanımlamaktadır. Bu model, işe adanmışlık kavramını iş tatmini ve işe katılım ile yakın ilişkili bir yapı olarak ele almakta ve bu üç kavramın birbiriyle örtüşen yönlerini vurgulamaktadır.

Harter ve arkadaşları, Gallup organizasyonu verileriyle gerçekleştirdikleri meta-analiz çalışmasında, işe adanmışlık düzeyinin iş tatmini, müşteri memnuniyeti, verimlilik, kârlılık ve personel devir oranı gibi iş sonuçlarıyla anlamlı düzeyde ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Araştırma, 36 farklı şirketten 7.939 iş birimi ve 198.000'den fazla çalışandan elde edilen verilerle yürütülmüş ve işe adanmışlık düzeyinin iş performansı üzerinde genellenebilir ve pratik değeri yüksek etkiler yarattığı sonucuna ulaşılmıştır (Harter, Schmidt, ve Hayes, 2002).

Bu yaklaşım, işe adanmışlığı sadece kişisel bir tutum değil, eş zamanlı olarak örgütsel başarıyı etkileyen stratejik bir unsur şeklinde ele almakta; çalışanların işlerine duydukları bağlılığın, işletme düzeyinde ölçülebilir sonuçlar doğurduğunu savunmaktadır.

2.2.4.4. Çok Boyutlu Yaklaşım

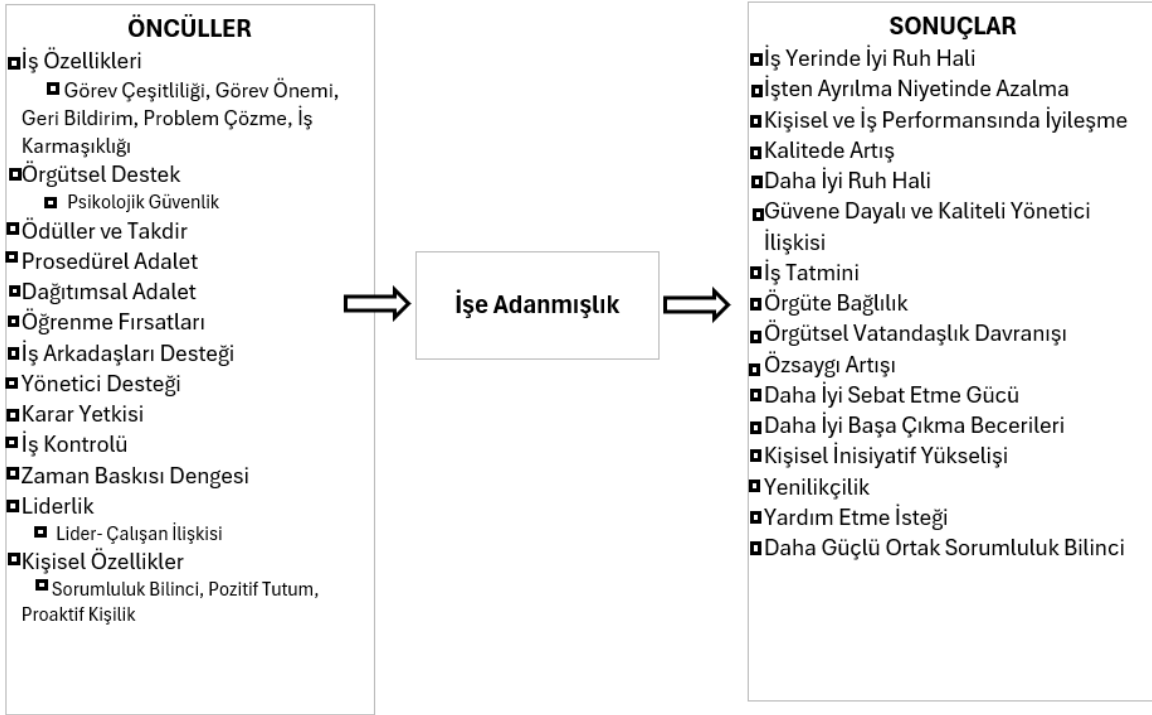
İşe Adanmışlık literatüründe önemli bir dönüm noktası olan Çok Boyutlu Yaklaşım, Saks (2006) tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşım, işe adanmışlık kavramını ilk kez iki ayrı boyutta ele alarak, işe adanma ve örgüte adanma şeklinde ayırtmıştır. Saks'a göre adanma, çalışanın işindeki ve örgütteki rolüne kendisini psikolojik olarak vermesiyle tanımlanır. Bu ayırım, bireyin iş görevlerine duyduğu bağlılık ile örgüte karşı hissettiği aidiyetin farklı psikolojik süreçler ve sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır (Saks, 2006).

Saks'ın yürüttüğü araştırmada, katılımcıların işe adanma düzeylerinin örgüte adanma düzeylerinden anlamlı biçimde daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca, bu iki boyutun öncülleri ve sonuçları arasında da farklılıklar gözlemlenmiştir. Örneğin, işe adanma daha çok işin doğası ve bireysel motivasyonla ilişkilendirilirken; örgüte adanma algılanan örgütsel destek, adalet ve prosedürel yapı gibi kurumsal faktörlerle ilişkilendirilmiştir. Her iki boyutun da iş tatmini, işe bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyeti çıktılarıyla ilişkili olduğu, ancak bu ilişkilerin düzey ve yönlerinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir (Saks, 2006).

Bu bulgular, çalışan adanmişlığının tek bir yapı altında ele alınmasının yetersiz olduğunu ve daha ayrıntılı, çok boyutlu bir analiz gerektirdiğini göstermektedir. Saks'ın modeli, özellikle sosyal değişim teorisi temelinde, çalışanların iş ve örgütle olan ilişkilerinde karşılıklılık ilkesinin işe adanmişlık düzeylerini etkilediğini savunmaktadır.

2.2.5 İşe Adanmişlık ile İlişkilendirilen Kavramlar

Suomäki, Kianto ve Vanhala (2019) işe adanmişlığın öncülleri ve sonuçları olarak ilişkilendirilen kavramları Şekil 1'deki gibi görselleştirmiştir.



Şekil 1. İşe Adanmışlığın Öncülleri ve Sonuçları (Suomäki, Kianto ve Vanhala, 2019:3).

Şekil 1’de gösterildiği haliyle, Suomäki ve arkadaşları (2019) işe adanmışlığın öncülleri ve sonuçlarının literatürde çok boyutlu bir çerçevede ele alındığını göstermektedir. Christian, Garza ve Slaughter (2011), işe adanmışlığın öncüllerini iş arkadaşlarının sosyal desteği, görevinin önemi, özerklik ve süpervizörlerle iyi ilişkiler gibi liderlikle ilgili faktörler ve dönüşümsel liderliği deneyimlemek gibi genellikle iş kaynaklı faktörler olarak belirtirken, Sarti (2014) öğrenme fırsatları, sosyal destek ve karar verme yetkisinin önemini ortaya koymuştur. Yılmaz ve Keçecioğlu (2018), dinlenip sesi duyulan, ilerleyişleri hakkında geri bildirim verilen, destek gören, katkıları takdir gören, topluma ve organizasyonlarına yaptıkları katkıyı anlamlı bulan çalışanların adanmışlık eğiliminde olduğunu belirtmiştir. Işık ve Kama (2018) çalışan tarafından hissedilen örgütsel destek, işe adanmışlık ve çalışan performansı içerisindeki ilişkileri incelemiş ve araştırma sonucunda algılanan örgütsel desteğin; çalışanların performansı ve işe adanmışlıkları arasında anlamlı şekilde orta düzeyde ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Örgütsel faktörlerin yanı sıra işe adanmışlığı etkileyen kişisel faktörler de

mevcuttur. Bunlar duygusal dayanıklılığı yüksek olmak, dışadönüklük, sorumluluk duygusu ile hareket etmek, öz yeterlilik, proaktiflik ve iyimserlik gibi faktörlerdir (Bakker, Tims ve Derks, 2012; Mäkikangas, Feldt, Kinnunen ve Mauno, 2013; Van Roekel, Wigger, Veldkamp ve Bakker, 2023).

Sonuçlar açısından ise işe adanmışlık örgütsel bağlılık, güven, yüksek kaliteli ilişkiler, özsaygı, kişisel inisiyatif, yenilikçilik ve performans gibi olumlu çıktılarla ilişkilendirilmiştir (Cesário ve Chambel, 2017; Hakanen vd., 2008; Schaufeli ve Bakker, 2010).

Yılmaz ve Keçecioğlu'nun (2018) vurguladığı gibi, adanmışlığı destekleyen bu olumlu dinamiklerin karşısında, çalışanların işe tam olarak kendilerini vermelerini kısıtlayan engeller de bulunmaktadır. İşe adanmışlığa engel olan faktörlere bakıldığında;

- Görev tanımı dışındaki işleri de yapmak
 - Mecburi olmayan toplantılara katılmak,
 - Takım çalışmalarının verimsiz yapılması
- Yöneticilerin yetersiz olması,
- Süreçlerin zayıf ve etkisiz olması
 - Karar verme aşamalarında netliğin sağlanamaması,
 - Öncelik belirlemede yaşanan eksiklikleri belirlenmiştir.

Organizasyonda bu eksikliklerin varlığıyla birlikte kriz ve durağan ekonomik iklim dönemlerinden de geçiliyorsa genellikle yetenekli çalışanlar organizasyonda tutulamamış olabilmektedir. Bu durumlar aynı zamanda organizasyonun rekabetçi yapısını zedelemektedir. Organizasyonel küçülmeler işe adanmışlığı, bağlılığı ve sadakati düşürebilmektedir (Yılmaz ve Keçecioğlu, 2018).

2.3. Yaş Değişkeni

2.3.1. Yaş ve Örgütsel Davranıştaki Yeri

Literatürde yaş, bireylerin tutumlarıyla davranışlarını şekillendiren temel bir demografik değişken şeklinde ele alınmaktadır. Bazı araştırmalar yaş gruplarını kuşak perspektifiyle inceleyerek Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşaklarının farklı özelliklerini ortaya koymuştur. Bu çalışmada ise yaş değişkeni analizlerde sürekli bir değişken olarak kullanılmıştır. Kuşak sınıflandırmaları, literatürdeki yaklaşımları ve yaşın örgütsel davranış üzerindeki etkisini kavramsal olarak desteklemek amacıyla verilmiştir; ancak istatistiksel analizlerde kuşak ayrımı yapılmamıştır.

Kuşaklar, genellikle belirli bir tarihsel dönemde doğmuş bireylerin, o dönemin politik, ekonomik ve sosyal olaylarıyla şekillenen ortak deneyimlere sahip olmaları temelinde tanımlanır (Sucu, 2021). Bu ortak deneyimler, bireylerin değerlerini, tutumlarını ve davranış kalıplarını biçimlendiren bir çerçeve sunar. Salvi, Ravid ve Costanza (2022), kuşakları “belirli bir yaşta, belirli bir dönemde bulunmanın yarattığı etkileşimle oluşan sosyal gruplar” olarak tanımlamaktadır.

Farklı makalelerde özellikle Y kuşağının başlangıç ve bitiş yılları değişebilmektedir. Örneğin Suomäki ve arkadaşları (2019) yaptıkları araştırmada Bebek Patlaması kuşağı için 1945 - 1964 yıllarını, X kuşağı için 1965 - 1979 yıllarını, Y kuşağı için 1980 - 1990 yıllarını baz almıştır. Haynes (2011) ise araştırmasında Y kuşağını 1979 - 2000 yılları olarak baz alıp bu kuşağı milenyum kuşağı olarak isimlendirmiştir. Hoole ve Bonnema (2015), Y kuşağını 1981 - 1999 yılları arası olarak baz almıştır.

Kuşakların tanımlanan temel özelliklerine bakıldığında;

- Bebek Patlaması kuşağı için, çalışma hayatı onların sosyal-kültürel varoluşlarının temel belirleyicisi olmaktadır. (Suomäki vd., 2019). Kişisel özellik olarak bu kuşağın takım oyuncusu, iyimser, hizmet odaklı oldukları, teknolojide zorlandıkları ve özel bir ofis gibi kişisel alana kıymet verdikleri belirtilmiştir (Haynes, 2011). Wong ve arkadaşları (2008), Bebek Patlaması kuşağının iş yaşamında uzun vadeli istikrarı ve güvenliği öncelikli gördüğünü, aynı kurumda uzun süre çalışma eğiliminde olduklarını ve genel olarak olumlu, motive edici bir tutum sergilediklerini belirtmektedir. Haynes (2011), bu kuşağın güçlü bir iş ahlakına sahip olduğunu ve karar alma süreçlerine aktif biçimde katılmaktan memnuniyet duyduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Kupperschmidt (2000), Bebek Patlaması kuşağı bireylerinin yüksek düzeyde mentorluk yetkinliklerine sahip olduklarını ve bu yönleriyle işyerinde bilgi aktarımı ve rehberlik konusunda önemli roller üstlendiklerini vurgulamaktadır. Becton, Walker ve Jones-Farmer (2014) Bebek Patlaması kuşağı için, kurumlarına yüksek düzeyde bağlılık sergilemeleri, otoriteyi önemsemeleri, sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri ve yoğun çalışma eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Araştırmalar, bu kuşağın genç nesillere kıyasla iş merkezliliğinin daha yüksek olduğunu, özerklik düzeylerinin güçlü olduğunu ve işlerine daha fazla zaman ve enerji ayırdıklarını ortaya koymaktadır (Meriac, Woehr ve Banister, 2010). Dolayısıyla, Bebek Patlaması kuşağının, işi yaşamlarının merkezi olarak görmeleri, onların genç kuşaklardan farklı biçimde işe daha fazla değer atfetmelerine yol açmaktadır (Park ve Gursoy, 2012).
- X kuşağı, kendine güvenen, girişimci ve bağımsız olarak tanımlanmıştır. Bebek Patlaması kuşağına göre daha bireyci, organizasyonlara daha az bağlı ve karamsar olma eğiliminde bir kuşak olarak bilinmektedirler (Wong ve ark,2008). Teknoloji ile rahat olup uyum sağlayabilmeleriyle birlikte tez canlı ve tenkite yatkın olarak

tanımlanmaktadır (Haynes, 2011). Ebeveynlerinden bazı değerleri ve alışkanlıkları almışlardır fakat iş-özel yaşam dengesi kurmaya ve işte resmiyetten uzak bir yaklaşım benimsemeye çalışmaktadırlar (Sharma ve Rajput, 2020). Literatürde, X Kuşağı çalışanlarının bireysellik ve bağımsızlık eğilimlerinin yüksek olduğu, aynı zamanda kariyer gelişimine büyük önem verdikleri ifade edilmektedir (Park ve Gursoy, 2012; Kupperschmidt, 2000; Haynes, 2011). Bu nedenle örgütlerin, onların kariyer beklentilerini anlayarak hedefleriyle uyumlu fırsatlar sunmaları gerektiği vurgulanmaktadır (Chawla, Dokadia ve Rai, 2017).

- Y Kuşağı teknolojik, özgüvenli, dünyaya iyimser bakan, yetkinliklerini geliştirmeye çalışan ve bilgiye aç olarak tanımlanmaktadır (Wong vd., 2008; Haynes, 2011). Y kuşağı anında geri bildirim ve devamlı rehberlik ihtiyacı duymaları ile informal çalışma ortamlarında başarılı olmaları ile karakterize edilirler. Hoole ve Bonnema (2015), Y kuşağı bireylerinin ekip çalışmasına yatkın olduklarını ve grup içinde yer alma ihtiyaçlarının yüksek olduğunu belirtmektedir. Bu kuşak, iş ortamında değer gördüğünü ve takdir edildiğini hissetmek, aynı zamanda gelişim ve öğrenme fırsatlarına erişmek istemektedir. Eğer çalışma ortamı bu beklentileri karşılamazsa, Y kuşağı çalışanları kuruma bağlılık gösterebilir de tereddüt etmeyip, ayrılma yönünde karar alabilmektedir.
- Z Kuşağı, küresel nüfusun yaklaşık %32'sini oluşturmakta ve iş gücünde giriş seviyesi pozisyonlarda en büyük paya sahip olan grup olarak öne çıkmaktadır (Osorio ve Madero, 2025). İş hayatına son yıllarda atılmaya başlayan Z kuşağının beklentilerini tanımak işletmeler için önemlidir çünkü yakın gelecekte işletmenin kritik rollerine gelecek organizasyon hedeflerine ulaşmasında rol alacaklardır (Sucu, 2021). Z kuşağı teknolojik becerileri yüksek, hızlı öğrenen, değişimi seven, aileye önem veren, araştırmacı, sevecen ve girişimci özellikleriyle tanımlanmıştır. Bu kuşak çalışma hayatına sadece para kazanma gözüyle bakmayıp, işinden keyif almak, yeni iş görüşleri

bildirmek ve ortamın enerji dolu olduğu bir çalışma alanı istemeleriyle tanımlanmaktadır (Sucu, 2021).

Çetin ve Karalar (2016) her 3 kuşağın da iş yaşamına dair bakış açılarını, kuşak özelliklerini ve işle ilgili özelliklerini tablodaki haliyle karşılaştırarak sunmuştur;



Tablo 3. X, Y ve Z Kuşağının İş ile İlgili Özellikleri ve Düşünceleri (Çetin ve Karalar, 2016).

İş Özelliği	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
İş Etiği	Dengeli	Hevesli	Daha Gerçekçi
İş Hakkındaki Görüş	İş, bir meydan okumadır	İş, farklılık yaratmak için yapılır.	İş, heves ve enerji ile yapılır.
Kişisel Özellikler	Pratik, esnek, bireyselci, girişimci, yaşam kalitesi ile ilgili	Siyasal bilince sahip, yüksek beklentili, takım kurucu, farklılıklara karşı anlayışlı, kendine güvenen, meydan okumalara açık	Teknoloji meraklısı, erken olgunlaşan, şımartılmış, güçlendirilmiş, risk karşıtı, korunan
İş İle İlgili Özellikler	<ul style="list-style-type: none"> -İşyeri politikalarını sevmeme - İşgörene çok bağlı olmama - Birden çok görevi aynı anda yapabilme -Eşit oranda sorumluluğa sahip olunan iş ortamını sevmeme -Proje yapmayı sevmeme -İş unvanlarından çok iş sorumluluklarına önem verme - Performansı çıktıya göre değerlendirme - Güç yapılarını sevmeme -Otoriteye karşı esnek olma -Serbest kıyafetin rahat olduğunu düşünme 	<ul style="list-style-type: none"> Nedenleri bilmek isteme -Herkesin önünde övülmek isteme - Eğlenceli bir işyerinden hoşlanma -Paranın güdüleyici olmadığını düşünme -Anlık sorumluluk isteme -Zaman sınırlı küçük hedefler isteme -İş-yaşam dengesinin önemli olduğunu düşünme - Bir işletme ile uzun ömürlü bir ilişki istememe - Yeteneklerine güvenme 	<ul style="list-style-type: none"> Yaratıcı ve işbirlikçi olma -Oldukça zor çevresel, sosyal ve ekonomik sorunları çözmek zorunda kalma -Kendi kendini yönlendirebilme - Bilgiyi çok hızlı işleyebilme -Daha zeki olma

2.3.2 Yaş Değişkenine Odaklanmanın Gerekçesi

Kuşaklar arası farklılıkları açıklamada sıklıkla jenerasyon teorisine başvurulsa da, son dönem literatür bu yaklaşımın sınırlılıklarına dikkat çekmektedir. Özellikle iş yaşamına dair tutum ve davranışların yalnızca kuşak aidiyetiyle açıklanmasının yanıltıcı olabileceği, bu farklılıkların büyük ölçüde yaş ve kariyer evresi gibi değişkenlerden kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Costanza vd., 2012; Rudolph vd., 2020). Costanza ve arkadaşları (2012) tarafından gerçekleştirilen araştırmada kuşaklar arasında örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve iş tatmini, gibi kriterlerde anlamlı farklar bulunmadığı; gözlenen küçük farkların ise yaş ve dönem etkileriyle açıklanabileceği belirtilmiştir. Benzer şekilde Rudolph ve arkadaşları (2020), jenerasyon kavramının sosyal olarak inşa edilmiş bir yapı olduğunu ve yaşa dayalı gelişimsel süreçlerin iş yaşamındaki tutumları açıklamada daha geçerli bir çerçeve sunduğunu savunmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmada kuşaklar arası farklılıkları analiz ederken yaş değişkeni üzerinden ilerlemek, hem teorik hem de metodolojik açıdan daha sağlam bir yaklaşım sunmaktadır. Yaş, bireylerin kariyer evreleriyle birlikte değişen ihtiyaçlarını, beklentilerini ve iş değerlerini anlamada daha doğrudan bir gösterge olarak değerlendirilmektedir (Schröder, 2024; Salvi, Ravid ve Costanza, 2022).

2.4. Değişkenlerin Birbiri İle İlişisini Gösteren Araştırmalar

2.4.1. İşyeri Esnekliği ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki

İşyeri esnekliği ile çalışanların işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişki, son yıllarda çeşitli araştırmalarla ele alınmıştır. Genel olarak, esnek çalışma düzenlemelerine yönelik olumlu tutumların, çalışanların işe olan adanmışlıklarını artırdığı görülmektedir. Atalık ve Eroğlu (2022), işgörenlerin esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları ile adanmışlık seviyeleri arasındaki ilişki düzeyini pozitif ve anlamlı bir ilişki olarak bulmuşlardır. Benzer

şekilde, Fletcher (2016), çalışanların esnek çalışma düzeni hakkındaki algılarının işe adanmışlıkları üzerinde belirleyici bir rol oynadığını belirtmiştir.

Ebeveyn çalışanlar özelinde yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlar gözlemlenmiştir. Eek ve Axmon (2013), ebeveynliğe karşı olumlu tutumun ve esnek çalışma koşullarının, çalışan ebeveynler arasında genel iyilik halini ve işe adanmışlığı artırdığını göstermiştir. Özellikle düzensiz çalışma saatlerinin, işe adanmışlığın tüm boyutlarıyla yüksek derecede pozitif ilişki içinde olduğu bulunmuştur.

Esnek çalışmanın yalnızca adanmışlık değil, eş zamanlı olarak işgörenlerin performansı üzerindeki tesirleri de araştırılmıştır. Naqshbandi ve arkadaşları (2023), esnek çalışmanın çalışanların performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu; ayrıca işe adanmışlığın, esneklik ve çalışanların performansı ilişkisindeki aracılık rolünün önemli olduğunu belirtmektedir. Bu bulgular, esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanların kuruma olan bağlılıklarını güçlendirerek, performanslarını da olumlu yönde etkileyebileceğini göstermektedir.

2.4.2. İşyeri Esnekliği ve Yaş Arasındaki İlişki

Gürsoy, Chi ve Karadağ (2013), çalışma değerleri ve tutumları için jenerasyonları incelediklerinde X kuşağının çalışmak için yaşamak anlayışına sahipken Milenyum kuşağının yaşamak için çalışmak bakış açısına sahip olduklarını belirtir. Bu nedenle esneklik uygulamalarının Milenyum kuşağının iş yaşamı dışına da zaman ayırabilmesini sağlaması nedeniyle genç yetenekleri çekmede şirketlere yardımcı olacağını belirtir.

Osorio ve Madero'nun (2025) çalışması, Z kuşağının hibrit çalışmaya yönelik tercihlerini üç farklı iş ortamı bağlamında – kurumsal şirketler, aile işletmeleri ve girişimci girişimler – inceleyerek, bu kuşağın esnek çalışmaya atfettiği değeri derinlemesine ortaya

koymaktadır. Araştırma, Z kuşağının işveren seçiminde hibrit çalışmayı artık “tercih edilen bir avantaj”dan ziyade “asgari bir beklenti” olarak gördüğünü, bu beklentilerin karşılanmaması halinde ise iş değiştirme eğilimlerinin yüksek olduğunu ortaya koymaktadır.

Earl ve Taylor’ın (2015) araştırması, Avustralya’daki finans, kamu ve yükseköğretim sektörlerinde görev yapan insan kaynakları yöneticileri ve paydaşlarla yapılan görüşmelerden elde edilen verilerle, esnek çalışma uygulamalarının yaşlı kadın çalışanlar açısından etkinliğini incelemiştir. Bulgular, esnek çalışmanın çalışan bağlılığı, üretkenlik ve yetenekli personelin elde tutulması gibi olumlu etkiler sağladığını, ancak genellikle tüm çalışanlara yönelik genel politikalar olarak uygulandığını ve yaş ile cinsiyetin kesişiminden doğan özel ihtiyaçların göz ardı edildiğini göstermektedir. Yöneticilerin çoğu esnekliği işverenin takdirine bağlı bir seçenek olarak görmekte, bu da bakım sorumluluğu olmayan veya farklı ihtiyaçları olan yaşlı kadın çalışanların dezavantajlı konuma düşmesine yol açabilmektedir.

Haynes’in (2011) çalışmasında, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumların kuşaklar arasında belirgin farklılıklar gösterdiği ortaya konulmuştur. X kuşağı, çalışma saati esnekliği ile uzaktan çalışma olanaklarını iş-özel hayat dengesini sağlamada temel bir unsur olarak görmektedir. Y kuşağı ise esnekliği, dijital araçlar ve çevrim içi çalışma imkânları ile desteklenen, zaman ve mekândan bağımsız bir çalışma biçimi olarak değerlendirmekte ve bu yaklaşımı iş verimliliğini artıran bir unsur olarak benimsemektedir. Buna karşın, Bebek P kuşağı geleneksel çalışma saatleri ve fiziksel ofis ortamına daha yatkın olup, esnek çalışma talepleri görece sınırlıdır. Ancak, gerekli durumlarda belirli ölçüde esnekliğe uyum sağlayabildikleri de belirtilmektedir.

Yaşın işyeri esnekliği ile ilişkisi, literatürde çoğunlukla kuşaklar üzerinden kategorize edilse de, bazı çalışmalar yaşın süregelen bir değişken olarak ele alınmasının daha anlamlı sonuçlar verdiğini ortaya koymaktadır. Piszczek ve Pimputkar (2020), farklı yaşlardaki

çalışanların esnekliğe verdikleri önemin yaşam döngüsüne göre değiştiğini; genç çalışanların kariyer gelişimi, yaşlı çalışanların ise sağlık ve denge arayışı nedeniyle esnekliği tercih ettiğini göstermiştir. Ferdous, Ali ve French (2021) ise yaşın, esnek çalışma ile iş-özel hayat dengesi ve işgören sonuçları arasında oluşan ilişkide moderatör rol oynadığını; yaş arttıkça esnekliğin iş tatmini ve bağlılık üzerindeki etkisinin güçlendiğini ortaya koymuştur. Ray ve Pana-Cryan (2022), esnekliğin yaşlı çalışanlar için refah artırıcı etkilerini vurgularken, Schröder (2024) iş motivasyonunun kuşaklardan ziyade yaş ve dönemsel etkilerle daha iyi açıklandığını savunmuştur. Pitt-Catsoupes, Matz-Costa ve Besen (2009) tarafından yürütülen saha çalışması, yaşlı çalışanların esnekliğe daha fazla ihtiyaç duyduğunu ancak erişimlerinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Türkiye bağlamında Tatlıyer ve Kaya (2022), yaş gruplarına göre çalışma süreleri ve gelir esnekliği ilişkisini analiz etmiş; yaş arttıkça esnekliğe duyulan ihtiyacın arttığını ancak uygulamada bu ihtiyacın karşılanmadığını belirtmiştir. Aydoğdu (2012) ise Türkiye’de esnek çalışma politikalarının yaşa duyarlı biçimde ele alınması gerektiğini vurgulayarak, yaşlı çalışanlar için erişim sınırlılıklarının işgücü piyasasında eşitsizliklere yol açabileceğini ifade etmiştir. Bu çalışmalar, yaşın işyeri esnekliği üzerindeki etkisinin yalnızca kuşak farklılıklarıyla değil, bireysel yaş düzeyleriyle süregelen biçimde değerlendirilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

2.4.3. İşe Adanmışlık ve Yaş Arasındaki İlişki

Haley, Mostert ve Els (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma, farklı yaş gruplarındaki çalışanların tükenmişlik ve işe adanmışlık düzeylerini karşılaştırmalı olarak inceleyerek yaşa bağlı farklılıkları ve bu farklılıkların belirleyicilerini göstermeye çalışmaktadır. Sonuçlar, genç çalışanların işe adanmışlıkta nispeten daha düşük ve değişken profiller sergilediklerini, orta yaş grubunun işe adanmışlık açısından en yüksek seviyede olduğunu göstermektedir. Orta yaş çalışanlarının işyerindeki deneyim birikimi ve sosyal destek

mekanizmalarının, adanmışlıklarını artıran temel faktörler olduğunu tespit etmişlerdir. Yaşlı çalışanlar ise adanmışlıklarının orta düzeyde seyrettiği grup olarak belirlenmiştir. Fakat çalışma yaşı 3 gruba bölmüş olsa da yaş aralıkları verilmemiştir.

Chaudhary ve Rangnekar (2017) çalışmalarında 25 yaş altı çalışanların işe adanmışlık seviyelerinin daha düşük olmasında iş değiştirme ihtimallerinin daha yüksek ve istikrardan ziyade büyüme ve gelişim fırsatlarını daha fazla önemsemeleri olarak belirtmiştir. Bu çalışmada kariyer gelişimine odaklı olmanın işe adanmışlığı düşürdüğü bulunmuş olsa da Coetzee ve de Villiers (2010) tarafından yapılan çalışmada 25 yaş altı çalışanların kariyer gelişimine odaklı olmalarının getirdiği enerji ile işe bağlılıklarını yüksek bulunmuştur.

Genç çalışanların işe bağlılıkları noktasında benzer sonuç bulması noktasında ise Sharma ve Rajput (2021) tarafından Hindistan'daki üniversite öğretim elemanları üzerinde yapılan araştırma sonucunda 30 yaş altı ve 51 yaş üzeri çalışanların 31-50 yaş arasına kıyasla işe adanmışlık seviyelerinin daha yüksek çıktığı bulunmuştur.

Douglas ve Roberts (2020) yaşı yüksek çalışanların kötü performans sergilediği, değişime dirençli olduğu ve genel olarak daha az ilgili olduğu konusunda olumsuz stereotipler bulunduğunu belirtmektedir. Fakat yaş ile işe adanmışlık arasında pozitif yönde ilişki bulan araştırmalar mevcuttur (Tokmak, 2019; Kim ve Kang, 2017, Douglas ve Roberts, 2020, Chaudhary ve Rangnekar,2017). Bu ikili arasındaki ilişkiyi etkileyen etmenler konusunda ise farklı bulgular vardır. Kim ve Kang (2017), yaşla birlikte duygu düzenleme ve kariyer kimliği arasında pozitif anlamlı ilişki aracılığı ile işe adanmışlığın arttığını belirtmektedir. Douglas ve Robert (2020)'e göre de çalışanların yıllar boyu edindikleri kişisel yetkinliklerin gelişmesi ve iş - yaşam alanında kazandıkları deneyim işe adanmışlığı etkileyebilmektedir. Aynı zamanda yaş ilerledikçe bireylerin iş deneyimlerinin artması, kariyerlerinde daha istikrarlı bir konuma

ulaşmaları, işten beklentilerinin netleşmesi artı kişisel yetkinlikler bu ilişkiyi arttırmaktadır (Chaudhary ve Rangnekar, 2017).

Aydemir ve Endirlik (2019) demografik faktörlerin çalışanların işe adanmişlık seviyeleri üzerindeki etkilerini inceledikleri araştırmada yaşa değişkeni itibariyle genel işe adanmişlık düzeyinde anlamlı bir farklılık bulamamıştır.

Korsakienė, Raiřienė ve Buřavaitė (2017) tarafından yapılan araştırmada genç çalışanlara kıyasla yaşlı çalışanların (40 -75 yař arası) iře adanmişlık düzeylerinin dūřuk algılandığını fakat bu grubun adanmişlığını arttırmada belirli unsurların kritik rol oynadığını belirtmişlerdir. Bu unsurlar iře ilgili, çalışanla ilgili ve yaşla ilgili faktörler olarak kategorize edilmiştir. İşe ilgili faktörler çalışma süreçlerinde sağlanan özerklik, yöneticilerden görülen destek, iře ortamında alınan yapıcı geribildirimler ve çalışanla ilgili faktörler bireylerin kendi kariyer başarılarına dair algıları şeklinde belirtilmiştir.

Hoole ve Bonnema (2015) yaptıkları çalışmada kuşakların adanmişlık seviyelerini karılaştırmış ve Bebek Patlaması kuşağının X ve Y kuşaklarına kıyasla en yüksek adanmişlık seviyesine sahip kuşak olduklarını bulmuşlardır. X ve Y kuşakları arasında önemli bir farklılık bulunmamıştır. Huber ve Schubert (2019) hemşireler ve yöneticilerle yaptıkları araştırmada, Y kuşağının iře adanmişlık seviyelerinin X ve Bebek Patlaması kuşağına kıyasla daha dūřuk olduğunu bulmuştur.

Macdonald ve Levy (2014) alışmasında, algılanan yaş ayrımcılığının işe adanmişlık üzerinde olumsuz etkisi olduğu bulunmuştur. Özellikle, alışanlar kendilerini kariyerlerinin geç evresinde konumlandıklarılarında bu olumsuz etki daha belirgin hale gelmektedir. Buna karşılık, duygusal kimliği güçlü olan bireyler, bu kimliğe duydukları aidiyet sayesinde yaş ayrımcılığının olumsuz etkilerini daha hafif hissetmektedir. Bu bulgu, yaşın işe adanmişlıkla ilişkisini dolaylı olarak ortaya koymakta; ileri yaş döneminde algılanan ayrımcılık arttıka işe

adanmışlık düzeyinin azaldığını göstermektedir. Farklı bir çalışmada da erken emeklilik, düşük işe adanmışlığın sonucu olarak görülmektedir (Korsakienė, Raišienė ve Bužavaitė, 2017).

Son olarak Suomäki, Kianto ve VanhalA (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırma, farklı kuşaklardan (Bebek Patlaması, X ve Y) çalışanların işe adanmışlık algılarını karşılaştırmıştır. Araştırma bulguları, kuşaklar arasında işe adanmışlığı etkileyen temel unsurların benzer olduğunu (anlamli iş, gelişim fırsatları, iyi liderlik, pozitif çalışma ortamı, güven, iş-yaşam dengesi) ancak vurgu noktalarının farklılaştığını göstermiştir. Genç kuşaklar esnek çalışma ve öğrenme imkanlarına daha fazla önem verirken, daha yaşlı kuşaklar iş güvenliği ve istikrara öncelik tanımaktadır.

2.4.4. İşe Adanmışlık, İşyeri Esnekliği ve Yaş Arasındaki İlişki

Pitt-Catsouphe ve Matz-Costa (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırma, farklı yaş gruplarındaki çalışanların işte ihtiyaç duydukları esneklik ile işe adanmışlık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma bulgularına göre, ihtiyaç duyduğu esnekliğe sahip olan çalışanların işe adanmışlık düzeyleri, esnekliğe sahip olmayanlara kıyasla daha yüksek bulunmuştur. Özellikle 45 yaş ve üzeri çalışanlar, ihtiyaç duydukları esnekliğe sahip olduklarında, genç çalışanlara göre daha yüksek düzeyde işe adanmışlık göstermektedir. Esnekliğe sahip olmayan grupta ise yaşa bağlı anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir.

Jung ve Yoon (2021) ise işyeri esnekliğinin işe adanmışlık, iş tatmini ve bağlılık üzerindeki etkisini kuşaklar (X, Y, Z) bağlamında ele almıştır. Araştırma sonuçları, işyeri esnekliğinin işe adanmışlık ve iş tatmini üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca işe adanmışlık, iş tatmini üzerinde; iş tatmini ise işe bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Kuşaklar arasında esnekliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Bu bulgu, esnekliğin kuşaklar üstü bir etki yarattığını göstermektedir.

Rudolph ve Baltes (2016) tarafından yürütülen iki aşamalı araştırma, esnek çalışma düzenlemelerinin işe adanmışlık üzerindeki etkisini yaş ve sağlık durumunun biçimlendirici etkisi bağlamında değerlendirmiştir. İlk çalışmada fonksiyonel sağlık ve kronolojik yaşa odaklanılırken, ikinci çalışmada yaşlı çalışanların sağlık semptomlarının şiddeti ve öznel yaş algısı ele alınmıştır. Her iki çalışmada da esnek çalışma düzenlemelerinin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin yaş ve sağlık durumuna bağlı olduğu ortaya konmuştur. Özellikle öznel yaşın, işe adanmışlık ile kronolojik yaştan daha kuvvetli bir ilişki içerdiği bulunmuştur. Bu bulgular, yaşlı çalışanların genç çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde işe adanmışlık gösterdiğini desteklemektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞYERİ ESNEKLİĞİ VE İŞE ADANMIŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİDE YAŞIN BİÇİMLENDİRİCİ ROLÜ

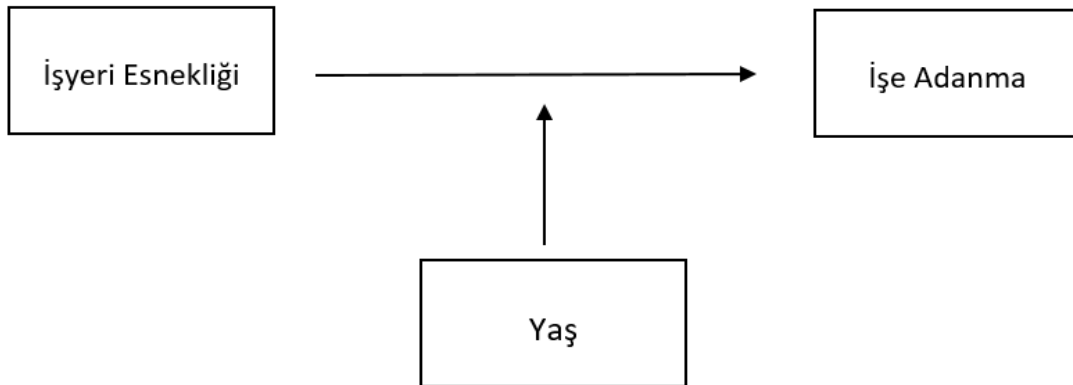
3. YÖNTEM

3.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada amaç işyeri esnekliği ile işe adanma arasındaki ilişkide yaşın moderatör rolünü belirlemektir. Literatür taramaları sonucunda işyeri esnekliği ile veya işe adanmışlık kavramlarını yaş itibariyle inceleyen çalışmalar bulunmakla fakat hem üç değişkeni birlikte alan hem de yaş sürekli değişken olarak dahil eden bir araştırmaya rastlanmamaktadır. Uluslararası yayında da yaş grupları üzerinden veya jenerasyon kapsamında incelemeler yapıldığı görülmüştür. Bu nedenle işyeri esnekliği, işe adanmışlık ve yaş değişkenleri arasında oluşturulan modelin literatüre katkı sağlaması amaçlanmaktadır.

3.2 Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada, işyeri esnekliği kavramı bağımsız değişken, işe adanma kavramı bağımlı değişken ve yaş moderatör değişken olarak ele alınmıştır. Bu bağlamda oluşturulan araştırma modeli Şekil 2 ile gösterilmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

Oluşturulan model doğrultusunda araştırma hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir;

H1: İşyeri esnekliği işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde etkilidir.

H1.1: İşyeri esnekliği işe adanmışlığın işe istek duyma alt boyutu üzerinde pozitif yönde etkilidir.

H1.2: İşyeri esnekliği işe adanmışlığın adanma alt boyutu üzerinde pozitif yönde etkilidir.

H1.3: İşyeri esnekliği işe adanmışlığın yoğunlaşma alt boyutu üzerinde pozitif yönde etkilidir.

H2: İşyeri esnekliği ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide yaşın moderatör rolü vardır.

H2.1: İşyeri esnekliği ile işe adanmışlığın işe istek duyma alt boyutu arasındaki ilişkide yaşın moderatör rolü vardır.

H2.2: İşyeri esnekliği ile işe adanmışlığın adanma alt boyutu arasındaki ilişkide yaşın moderatör rolü vardır.

H2.3: İşyeri esnekliği ile işe adanmışlığın yoğunlaşma alt boyutu arasındaki ilişkide yaşın moderatör rolü vardır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Marmara Bölgesinde, özel sektörde çalışan 18 yaş ve üzeri kişiler oluşturmaktadır. Veri toplamak amacıyla oluşturulan anket online platformda hazırlanmış olup kolayda örnekleme yöntemi seçilerek kişilere ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda Tekirdağ ve Kırklareli bölgesinde özel sektörde çalışan 18 yaş ve üzeri 309 kişiden veri toplanmıştır. Bu doğrultuda 309 kişi tarafından cevaplanan anket verileri, SPSS programının 22.versiyonu ile analiz edilmiştir.

3.4. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Yapılan bu çalışmada ulaşılan katılımcıların anketteki sorulara içten ve dürüst bir şekilde cevap verdiği varsayılmaktadır. Katılımcıların, işyeri esnekliği kavramını çalışmada belirtilen şekilde anladıkları ve esneklik uygulamalarına ilişkin algılarının, gerçek uygulamalarla uyumlu olduğu varsayılmaktadır. Adanmışlık noktasında çalışanların işe

adlanmışlık düzeylerinin, yalnızca bireysel ve işyeri faktörlerinden etkilendiği; kişisel yaşam olayları dikkate alınmadığı varsayılmaktadır.

Yapılan araştırmada Tekirdağ ve Kırklareli illeri içerisindeki firmalara ulaşılmaya çalışılmış olup, anketler sektörel ayırım olmaksızın dağıtılmış ve değişik sektörlerden elde edilen verilere ulaşılmıştır. Bu nedenle araştırma sonucunun belirli bir sektöre genellenmesi uygun olmayacaktır. 309 katılımcının farklı sektörlerde, farklı bölümlerde ve farklı pozisyonlarda çalışıyor olması çalışmanın sınırlılıkları arasındadır. Araştırmada sadece çevrimiçi anket yöntemi yoluyla veri toplanması sebebiyle elde edilen verilerin geçerliliği ile güvenilirliği ankete verilen cevaplar ile sınırlı kalmaktadır. Bu kavramlarla çalışma yapacak diğer araştırmacıların daha geniş bir örnekleme, esneklik uygulamalarına sahip olan ve olmayan firma sayılarını kıyaslayarak /eşit tutarak veya sadece esnek uygulamaları olan firmalar özelinde araştırmayı yapmaları daha farklı sonuçlar elde etmelerine neden olabilecektir.

3.5. Veri Toplama Yöntem ve Araçları

Araştırma için veri toplama işlemi Google formlar üzerinden oluşturulan anket yoluyla gerçekleştirilmiştir. Oluşturulan anket 3 bölümden meydana gelmektedir. Anketin ilk bölümünde katılımcılara ait demografik bilgiler alınmıştır. Yaş değişkeni katılımcılara açık uçlu soru olarak sorulmuştur. Anketin ikinci bölümünde İşe Adanma kavramının ölçümü için Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği, üçüncü bölümünde işyeri esnekliği ölçümü için Esneklik Ölçeği kullanılmıştır. Oluşturulan ankette yer alan iki ölçek de 5'li Likert şeklindedir.

3.5.1. Demografik Bilgi Formu

Demografik Bilgi formunda kişilerin yaşı, cinsiyeti, medeni durumları, öğrenim düzeyleri ve şu an aktif olarak çalışıp çalışmadığına dair sorular yer almaktadır. Yaş değişkeni sürekli değişken olarak ele alındığı için katılımcılara açık uçlu soru şeklinde sorulmuştur.

3.5.2. Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği (UWES)

UWES (Utrecht Work Engagement Scale), Schaufeli ve arkadaşları tarafından 2002 yılında çalışanların işe olan adanmışlık düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçeğin ilk versiyonu 24 maddeden oluşurken, çeşitli madde eleme yöntemleriyle bu sayı 17'ye düşürülmüştür. Türkçeye ise Eryılmaz ve Doğan (2012: 49) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek, 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılarak hazırlanmıştır. Bu derecelendirmede puanlama karşılıkları; 1 puan: hiç uygun değil, 2 puan: uygun değil, 3 puan: biraz uygun, 4puan: uygun, 5 puan: tamamen uygun şeklindedir.

UWES üç alt boyuta sahiptir:

- İşe istek duyma (Vigor)alt boyutu 6 maddelik sorudan oluşur (1, 4, 8, 12, 15, 17).
- İşe adanma (Dedication) alt boyutu 5 maddelik sorudan oluşur (2, 5, 7, 10, 13).
- İşe yoğunlaşma (Absorption) alt boyutu 6 maddelik sorudan oluşur (3, 6, 9, 11, 14, 16).

İşe istek duyma boyutu, “Sabah kalktığımda işe gitmek için istekliyimdir.” gibi ifade biçimleriyle; adanmışlık boyutu, “Yaptığım işle gurur duyuyorum.” gibi ifade biçimleriyle; yoğunlaşma boyutu ise “Yoğun bir şekilde çalışırken kendimi mutlu hissederim.” gibi ifade biçimleriyle ölçülmektedir. Ölçekte ters kodlanan madde bulunmamaktadır. Dolayısıyla, yüksek puan alan katılımcılar işe karşı yüksek düzeyde adanmaya sahip olarak değerlendirilir.

Ölçeğin orijinal halindeki iç tutarlılık katsayıları; işe istek duymada 0.80, işe adanmada 0.91, işe yoğunlaşmada 0.75 olarak bulunmuştur. Türkçe uyarlamada ise tüm ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0.94, işe istek duyma alt boyutunda 0.87, işe adanma alt boyutunda 0.87 ve işe yoğunlaşma alt boyutunda 0.84 olarak bulunmuştur.

3.5.3 İşyeri Esnekliği Ölçeği

Çam Kahraman ve Tüzüner (2022) tarafından geliştirilen İşyeri Esnekliği Ölçeği toplam 22 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte, 'Kuruluşun farklı birim veya lokasyonlarında çalışabilme', 'Belirli bir süre için kariyere ara verebilme' ve 'Fazla mesai ücreti yerine izin kullanabilme' gibi esnek çalışma uygulamalarını yansıtan ifadeler yer almaktadır. Ölçeğin hazırlanmasında 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Bu derecelendirme karşılıkları; 1 puan: Kesinlikle Katılmıyorum, 2 puan: Katılmıyorum, 3 puan: Kararsızım, 4 puan: Katılıyorum, 5 puan: Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. 4., 12. Ve 16. Sorular için ters puanlama yapılmaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğini incelemek amacıyla yapılan açımlayıcı faktör analizinin bulgusunda özdeğeri 1'in üstünde olan yedi faktörün total varyansın yaklaşık %70'ini açıkladığı belirlenmiştir. Ölçeğin güvenirlik analizinde elde edilen Cronbach Alfa katsayısı 0,69 şeklinde hesaplanmıştır.

3.6. Araştırmada Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Anketten elde edilen veriler IBM SPSS Statistics 22.0 programı kullanılarak değerlendirmeye alınmıştır. Öncelikle kullanılan ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek amacıyla normallik analizi yapılmıştır. Daha sonra ölçeklerin ve UWES ölçeğine ait alt boyutların ortalama, standart sapma değerleri ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Araştırma içerisindeki değişkenlerin belirlenen hipotezler yönündeki etkileşim ve ilişki seviyelerini ölçmek adına korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Son aşamada yaşın moderatör rolünü de ölçmek amacıyla PROCESS macro ile analiz yapılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.BULGULAR

Bulgular bölümünde katılımcıların demografik bilgileri, ölçeklere ait güvenilirlik ve faktör analizleri sonuçları yer almaktadır. Hipotezlerin test edilmesi için gerçekleştirilen korelasyon ve regresyon analizleri ile yaşın moderatör etkisinin de hesaplandığı PROCESS makro analiz bulguları yer almaktadır.

4.1. Katılımcılar Ait Demografik Bilgiler

Google formlar ile oluşturulan ankete katılan 309 katılımcıya ilişkin demografik bilgiler Tablo 4' te verilmiştir. Tablo 4 bulguları incelendiğinde ulaşılan 309 katılımcıdan 147'sinin kadın, 162'sinin erkek olduğu görülmektedir. Bu durumun yüzdesel ifadesi %47,6 kadın, %52,40 erkek katılımcı şeklinde belirtilebilir.

Tablo 4. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular.

Kategorik Değişken	Frekans	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (%)
Cinsiyet			
Kadın	147	46,7	47,6
Erkek	162	51,4	100,0
Medeni Durum			
Bekar	127	40,3	41,1
Evli	182	57,8	100,0
Eğitim Düzeyi			
İlköğretim	16	5,1	5,2
Lise	67	21,3	26,9
Ön lisans	42	13,3	40,5
Lisans	151	47,9	89,3
Yüksek Lisans	32	10,2	99,7
Doktora	1	,3	100,0

Diğer bir demografik değişken olan medeni durum sonuçlarına bakıldığında örnekleme bulunan 127 katılımcının bekar, 182 katılımcının ise evli olduğu görülmektedir. Bu durum yüzdesel olarak ele alındığında katılımcıların %41,1'inin bekar, %58,9'unun ise evli olduğu ve bu dağılıma göre örneklemin ağırlıklı olarak evli katılımcılardan oluştuğu söylenebilmektedir.

Tablodaki eğitim düzeyi sonuçlarına göre katılımcılardan ilköğretim mezunu olan 16 kişinin örnekleme %5,2'lik paya sahip olduğu, lise mezunu olan 67 kişinin %21,7'lik paya sahip olduğu, eğitim düzeyi ön lisans olan katılımcıların 42 kişi olduğu ve örneklemin %13,6'lık kısmına sahip olduğu, eğitim düzeyi lisans olan 151 kişinin %48,8'lik paya sahip olduğu, yüksek lisans mezunu olan 32 kişinin %10,4'lük paya sahip olduğu, 1 katılımcının ise doktora düzeyinde eğitime sahip olduğu ve %0,3'lük paya sahip olduğu görülmektedir. Bu bilgilere göre katılımcıların ağırlıklı eğitim durumunu 151 kişi ve %48,8'lik bir payla lisans mezuniyetinin oluşturduğu söylenebilmektedir.

Yaş, sürekli değişken olarak ele alındığı için yaşla ilgili bilgiler Tablo 5'te gösterilmiştir. Araştırmada yaş moderatör değişken olarak kullanılmıştır.

Tablo 5. Yaş İle İlgili Minimum, Maksimum, Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.

Sürekli Değişken	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yaş	309	18	55	33,58	8,311

Örnekleme oluşturan katılımcıların yaşları 18 ile 55 arasında değişmektedir. Yaş değişkenine ilişkin betimleyici istatistikler yaş ortalamasının 33,58 ve standart sapmanın 8,31 olduğunu göstermektedir.

4.2. Normallik Analizi

Yapılan araştırmalarda uygulanacak olan analiz yöntemlerinin uygun şekilde belirlenebilmesi için veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğini kontrol etmek oldukça kritik görülmektedir (Seçer, 2017: 29). Normallik analizi SPSS 22.versiyon programında değişkenleri ölçmek amacıyla kullanılan Utrech İşe Bağlılık Ölçeği ve İşyeri Esnekliği ölçeği için normallik analizi yapılmış ve sonuçları Tablo 6’ da verilmiştir.

Tablo 6. Kullanılan Ölçeklerin Normallik Analizi Sonuçları.

Normallik Testi	Kolmogorov-Smirnov ^a		Shapiro-Wilk			
	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
Utrech İşe Bağlılık Ölçeği	,060	309	,009	,986	309	,003
İşe İstek Alt Boyutu	,084	309	,000	,981	309	,000
İşe Adanma Alt Boyutu	,124	309	,000	,947	309	,000
Yoğunlaşma Alt Boyutu	,076	309	,000	,988	309	,009
İşyeri Esnekliği Ölçeği	,044	309	,200*	,993	309	,191

* p>0,05

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri uygulanmıştır. Analizlere dâhil edilen örneklem büyüklüğü (N=309) olduğu için, her iki testin sonuçları da dikkate alınmıştır. Normallik analizlerinde geçerlilik için significance değeri p>0,05 şartı vardır (Seçer, 2017:28). Analiz sonucunda ise yalnızca İşyeri Esnekliği Ölçeğinin p>0,05 şartını sağladığı görülmektedir. Bu nedenle

normallik analizinin farklı yöntemi olan çarpıklık ve basıklık (Skewness ve Kurtosisi) değerlerine de bakılarak değerlendirme yapılmıştır.

Normal dağılım analizinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ve +2 arasında olması yeterli olmaktadır (Gömleksiz ve Pullu,2020).

Tablo 7’de ölçeklere ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde tüm değişkenlerin -2 ile +2 aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu sonuç, veri setinin normal dağılıma yakın olduğunu ve parametrik istatistiksel analizlerin uygulanmasına uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Ölçeklere Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.

Değişken	Sayı (N)	Ortalama (M)	Çarpıklık		Basıklık	
			İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
Utrech İşe Bağlılık Ölçeği	307	61,53	-0,414	0,139	0,195	0,276
İşe İstek Alt Boyutu	307	21,39	-0,316	0,139	0,02	0,276
İşe Adanma Alt Boyutu	307	19,5	-0,781	0,139	0,814	0,276
Yoğunlaşma Alt Boyutu	307	20,65	-0,251	0,139	-0,044	0,276
Esneklik Ölçeği	307	67,74	-0,166	0,139	0,298	0,276

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin ve Ölçek Alt Boyutlarının Güvenilirlikleri

Güvenilirlik, bir ölçüm aracının tekrarlayan ölçümler neticesinde aynı sonucu verebilmesiyle ilgili olup yapılan araştırmalar için önemlidir. Düşük güvenilirliğe sahip bir ölçüm aracı, elde edilen bulguların tutarlılığını azaltabilir ve araştırmanın genel geçerliliğini riske atabilir (Field, 2013). Bu araştırmada, ölçeklerin iç tutarlılığını ve maddelerinin benzerliğini değerlendirmek amacıyla Cronbach Alfa güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Tablo 8’de verilen değerler doğrultusunda UWES Ölçeğinin Cronbach Alfa (α) değeri 0.927 şeklinde bulunmuştur. Bu durum ölçekteki ifadelerin birbiri ile tutarlı olduğunu göstermekte ve ölçeğin yüksek düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu yorumu yapılabilmektedir. UWES ölçeğinin alt boyutlarının da Cronbach Alfa (α) değerleri tek tek incelenmiş olup İşe İstek alt boyutu için $\alpha=0,821$, İşe Adanma alt boyutu için $\alpha=0,878$ ve Yoğunlaşma alt boyutu için $\alpha=0,787$ olarak tespit edilmiştir. Bir ölçeğe ait alt boyutlar, kavramın değişik yönlerini değerlendirmeye alır ve her boyutun sahip olduğu güvenilirlik, o boyuttaki ifadelerin tutarlılığını gösterir. Alt boyutlu ölçeklerde, her alt boyutun ayrı ayrı güvenilir olması, genel ölçümün geçerliliği bakımından kritik öneme sahiptir.

Tablo 8. Ölçeklerin Cronbach Alfa Güvenilirlik Analizleri.

Ölçek	Cronbach Alfa(α)
Utrecht İşe Bağlılık Ölçeği	0,927
İşe İstek Alt Boyutu	0,821
İşe Adanma Alt Boyutu	0,878
İşe Yoğunlaşma Alt Boyutu	0,787
İşyeri Esnekliği Ölçeği	0,843

Araştırmanın bir diğer ölçeği olan İşyeri Esnekliği Ölçeğinin Cronbach Alfa değeri 0,843 bulunmuş olup ölçeğin iç tutarlılık düzeyinin yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

4.4. Korelasyon ve Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu değişkenlerin birlikte nasıl hareket ettiğini belirlemek için kullanılan bir istatistiksel yöntemdir. Pearson korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki ilişkiye ait yön (pozitif veya negatif) ve güç (-1 ile +1) bilgisini vermektedir. +1 değeri mükemmel pozitif, -1 değeri mükemmel negatif ilişkiyi, 0 ise ilişki olmadığını gösterir. r değeri 0,10–0,29 aralığında zayıf, 0,30–0,49

aralığında orta, 0,50–1,00 aralığında ise güçlü bir ilişkiyi temsil eder. Ayrıca, korelasyonun anlamlılığını test etmek için p değerine bakılır; $p < 0,05$ ise ilişki istatistiksel açıdan anlamlı kabul edilir. Bu bağlamda araştırmaya ait gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo.9 'da verilmiştir.

Tablo 9'da gösterilen korelasyon analizi sonuçlarına göre, yaş ile işyerinde esneklik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r = -,063$, $p > 0,05$). Buna karşın yaş ile işe adanmışlık arasında pozitif ve düşük düzeyde anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir ($r = ,129$, $p < 0,05$). Bu sonuç, yaşın arttıkça bireylerin işe karşı adanma düzeylerinin hafifçe arttığını göstermektedir.

Tablo 9. Korelasyon Analizi Sonuçları.

		Korelasyon Analizi					
Değişkenler		1	2	3	4	5	6
1.Yaş	r	1	-0,063	,129*	,122*	,154**	0,083
	p		0,269	0,023	0,032	0,007	0,145
2.İşyeri Esnekliği	r		1	,446**	,440**	,362**	,419**
	p			,000	,000	,000	,000
3.Utrech İşte Bağlılık Ölçeği	r			1	,939**	,905**	,905**
	p				,000	,000	,000
4. İşe İstek Alt Boyutu	r				1	,806**	,768**
	p					,000	,000
5. İşe Adanma Alt Boyutu	r					1	,705**
	p						,000
6. Yoğunlaşma Alt Boyutu	r						1
	p						

* $p < .05$

** $p < .05$

İşyeri esnekliği ile işe adanmışlık arasındaki korelasyona bakıldığında da pozitif ve anlamlı bir ilişki saptanmıştır ($r = ,446, p < 0,01$). Bu bulgu, çalışanların işyerinde daha esnek bir ortamda bulunmalarının, işlerine olan bağlılıklarını artırdığını göstermektedir.

UWES Ölçeği ile İşe İstek, İşe Adanma ve Yoğunlaşma alt boyutları arasında güçlü ve anlamlı korelasyonlar bulunmuştur ($r = ,905 - ,939, p < 0,01$). Bu durum, ölçekteki alt boyutların işe adanma kavramını sağlam bir şekilde yansıttığını desteklemektedir.

İşyeri esnekliği ile UWES alt boyutları arasında da pozitif ve anlamlı ilişkiler gözlemlenmiştir ($r = ,362 - ,419, p < 0,01$). Özellikle işyerinde sağlanan esnekliğin, çalışanların işlerine olan istek ve adanma düzeyleri üzerinde önemli bir etkisi olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak, analizler göstermektedir ki işyerinde esneklik ve yaş, çalışanların işe adanmışlık düzeyleri üzerinde farklı derecelerde etkili olmaktadır. İşyeri esnekliği, işe adanmışlığın tüm alt boyutları ile anlamlı ilişkiler gösterirken, yaş ile yalnızca işe adanmışlık genel düzeyi arasında zayıf bir pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Seçer (2017), regresyon analizini, bir veya daha fazla bağımsız değişkenin (yordayıcı) bir veya daha fazla bağımlı değişkeni (yordanan) tahmin etme düzeyini belirlemeye yönelik bir yöntem olarak tanımlamaktadır. Bu analiz, değişkenler arasındaki tahmin ilişkisini ortaya koyar ve modelin uygunluğu R^2 ile p değeri gibi istatistiksel ölçütler aracılığıyla değerlendirilir. R^2 değeri 0 ile 1 arasında değişmekte olup, değer 1'e yaklaşması bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama gücünün arttığını göstermektedir. Bununla birlikte, aşırı yüksek R^2 değerleri modelde aşırı uyum (overfitting) sorununa yol açabilmektedir. Regresyon analizinde Beta katsayıları ve anlamlılık düzeyi de kritik öneme sahiptir. Bir bağımsız değişkenin p değeri 0,05'ten küçük olduğunda, bu değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı kabul edilmektedir (Hayes, 2013).

Tablo 10’da gösterildiği üzere işyeri esnekliği uygulamalarının çalışanların işe adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (F = 76,373; $p < 0,001$). Analiz bulgularına göre işyeri esnekliği, işe adanmışlığı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Standardize edilmiş regresyon katsayısı (Beta = 0,446) işyeri esnekliği uygulamalarındaki artışın işe adanmışlık düzeyini orta düzeyde ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Standardize edilmemiş regresyon katsayısı ise (B = 0,386), işyeri esnekliğindeki bir birimlik artışın işe adanmışlıkta 0,386 birimlik bir artışla ilişkili olduğunu göstermektedir.

Tablo 10. İşyeri Esnekliği Uygulamalarının İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi.

	Beta	B	t	R ²	Düz R ²	F	p
İşe Adanmışlık (Bağımlı Değişken)	0,446	0,386	8,74	0,199	0,197	76,4	0,000

*** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Ayrıca modele ilişkin açıklama gücünü oluşturan R² değeri 0,199 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, işyeri esnekliği uygulamalarının çalışanların işe adanmışlık düzeylerindeki toplam varyansın yaklaşık %19,9’unu açıkladığını ortaya koymaktadır. Düzeltilmiş R² değerinin 0,197 olması ise modelin örneklem büyüklüğü dikkate alındığında da tutarlı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Regresyon katsayısının anlamlılığına yönelik t testi sonucu (t = 8,739; $p < 0,001$) işyeri esnekliği uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak güçlü bir şekilde desteklendiğini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda H.1. ‘İşyeri esnekliği işe adanmışlık üzerinde pozitif yönde etkilidir’ hipotezi kabul edilmiştir.

Alt hipotezleri test edebilmek işe adanmışlığın alt boyutları ile de basit regresyon analizlerine devam edilmiş olup Tablo 11’de işyeri esnekliği ile işe adanmanın işe istek duyma alt boyutu üzerindeki etkisi gösterilmiştir. Model anlamlı bulunmuş olup (F(1, n-2)=73.736,

p<.001) açıklanan varyans oranı $R^2=.194$, düzeltilmiş $R^2=.191$ olarak hesaplanmıştır. İşe istek duyma alt boyutunun katsayıları incelendiğinde, standartlaştırılmış beta değeri $Beta=.440$, standartlaştırılmamış katsayı $B=.145$, t değeri $t=8.587$ ve anlamlılık düzeyi $p<.001$ olarak bulunmuştur. Sonuç olarak işyeri esnekliğinin işe adanmanın işe istek duyma alt boyutu üzerinde pozitif yönde ve orta düzeyli bir etkisi bulunmuş, H1.1 'İşyeri esnekliği işe adanmışlığın İşe İstek Duyma alt boyutu üzerinde pozitif yönde etkilidir.' hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 11. İşyeri Esnekliğinin İşe Adanmanın İşe İstek Duyma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi.

	Beta	B	t	R2	Düz R2	F	p
İşe Adanmışlık - İşe İstek Duyma Alt Boyutu (Bağımlı Değişken)	0,440	0,145	8,587	0,194	0,191	73,736	0,000

***p<.001; **p<.01; *p<.05

Tablo 12’de İşyeri esnekliğinin işe adanmanın adanma alt boyutu üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla yapılan doğrusal regresyon analizi sonucunda model anlamlı bulunmuştur ($F(1, n-2)=46.323$, $p<.001$). Modelin açıklanan varyans oranı $R^2=.131$, düzeltilmiş $R^2=.128$ olarak hesaplanmıştır. İşyeri Esnekliği değişkenine ait katsayılar incelendiğinde, standartlaştırılmamış katsayı $B=.104$, standartlaştırılmış katsayı $Beta=.362$, t değeri $t=6.806$ ve anlamlılık düzeyi $p<.001$ olarak bulunmuştur. Katsayıların pozitif olması, İşyeri Esnekliği ile Adanma alt boyutu arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda H1.2. 'İşyeri esnekliği işe adanmışlığın adanma alt boyutu üzerinde pozitif yönde etkilidir' hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 12. İşyeri Esnekliğinin İşe Adanmanın Adanma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi.

	Beta	B	t	R2	Düz R2	F	p
İşe Adanmışlık - Adanma Alt Boyutu (Bağımlı Değişken)	0,362	0,104	6,806	0,131	0,128	46,323	0,000

***p<.001; **p<.01; *p<.05

Tablo 13’te işyeri esnekliği ile işe adanmanın yoğunlaşma alt boyutu üzerindeki etkisi incelenmiştir. Model anlamlı bulunmuş olup (F(1, n-2)=65.515, p<.001) açıklanan varyans oranı $R^2=.176$, düzeltilmiş $R^2=.173$ olarak hesaplanmıştır. Yoğunlaşma alt boyutunun katsayıları incelendiğinde, standartlaştırılmış beta değeri Beta=.419, standartlaştırılmamış katsayı B=.137, t değeri t=8.094 ve anlamlılık düzeyi p<.001 olarak bulunmuştur. Sonuç olarak işyeri esnekliğinin işe adanmanın yoğunlaşma alt boyutu üzerinde pozitif yönde ve orta düzeyli bir etkisi bulunmuş, H1.3 “İşyeri esnekliği işe adanmışlığın yoğunlaşma alt boyutu üzerinde pozitif yönde etkilidir.” hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13. İşyeri Esnekliğinin İşe Adanmanın Yoğunlaşma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisi.

	Beta	B	t	R2	Düz R2	F	p
İşe Adanmışlık - Yoğunlaşma Alt Boyutu (Bağımlı Değişken)	0,419	0,137	8,094	0,176	0,173	65,515	0,000

***p<.001; **p<.01; *p<.05

4.5. Moderatör (Moderation) Etki Analizi

Moderatör değişken bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin hangi koşullarda veya kimler için geçerli olacağını belirleyen koşullu bir etki yaratır (Hayes, 2018). Bu analiz, temel olarak bir etkileşim hipotezini test etmeyi amaçlar. İstatistiksel açıdan moderatör etkisi, bağımsız değişken ile moderatör değişkenin çarpımıyla oluşturulan etkileşim teriminin regresyon modeline dâhil edilmesi ve anlamlı bulunmasıyla doğrulanır. Anlamlı bir etkileşim, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin moderatör değişkenin düzeylerine göre farklılık gösterdiğini ifade eder (Aiken ve West, 1991).

İşyeri esnekliği uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde yaşın moderatör rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilen PROCESS makro analizi sonucu Tablo 14’te gösterilmekte olup, modelin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu görülmüştür ($F(3,305) = 29,994; p < .001$). Modelin açıkladığı toplam varyans ise %22,8 olarak bulunmuştur ($R^2 = 0,228$). Bu bulgu, işyeri esnekliği, yaş ve etkileşim teriminin birlikte işe adanmışlık düzeyinde anlamlı bir varyans açıkladığını göstermektedir.

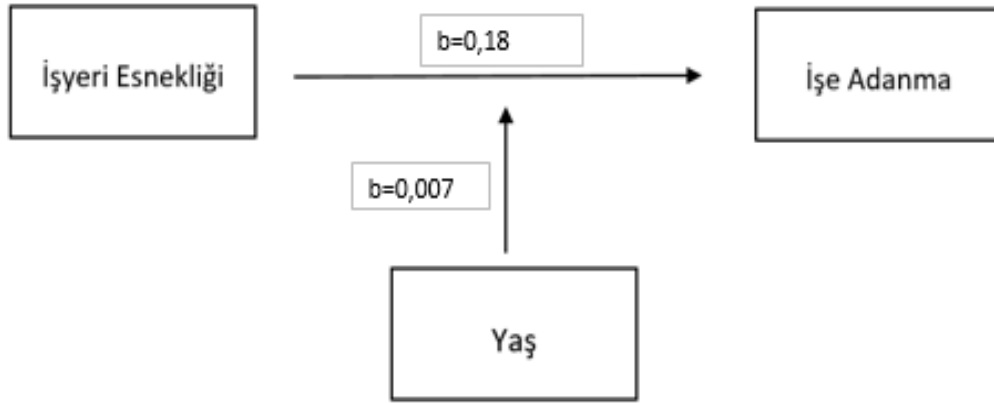
Tablo 14. İşyeri Esnekliğinin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Yaşın Moderatörlük Analizi.

Yordayıcı Değişkenler	B	Standart Hata	t	p	%95 LLCI	%95 ULCI
(Sabit)	41,9704	12,3779	3,39	0,008	17,6135	66,3273
İşyeri Esnekliği	0,1795	0,1805	0,99	0,3208	-0,1757	0,5347
Yaş	-0,2295	0,3693	-0,6	0,5348	-0,9561	0,4971
Esneklik * Yaş	0,0067	0,0054	1,23	0,2203	-0,004	0,0173

$F(3,305) = 29,9941, p < .001, R^2 = .228; F(1,305) = 1,508 p = .22 R^2 = .0038$

* $p < .001$

Fakat Tablo 14’te moderatör etkisine ilişkin temel değişkenlerin ve etkileşim teriminin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, yaş değişkeninin işyeri esnekliği ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide anlamlı bir moderatör olmadığı görülmüştür. Analiz sonuçlarına göre işyeri esnekliğinin işe adanmışlık üzerindeki doğrudan etkisi istatistiksel olarak anlamlı değildir ($B = 0,1795$; $t = 0,9944$; $p = 0,3208$). Benzer şekilde yaş değişkeninin de işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmektedir ($B = -0,2295$; $t = -0,6215$; $p = 0,5348$). Moderatör etkisini yansıtan etkileşim terimi (İşyeri Esnekliği \times Yaş) de istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($B = 0,0067$; $t = 1,2283$; $p = 0,2203$). Şekil 3’te de değişkenler arası etki düzeyi görselleştirilerek verilmiştir. Ayrıca etkileşim terimine ilişkin alt ve üst güven aralığı değerlerinin sıfır çizgisini kesmesi (LLCI = $-0,004$; ULCI = $0,0173$), moderatör etkisinin bulunmadığını desteklemektedir.



Şekil 3. İşyeri Esnekliği ile İşe Adanma Arasındaki İlişkide Yaşın Moderatör Rolüne Ait Model

Ek olarak Tablo 14’te modele etkileşim teriminin eklenmesiyle açıklanan varyanstaki değişim incelendiğinde, söz konusu artışın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir ($F(1,305) = 1,508$; $p = 0,220$; $\Delta R^2 = 0,0038$). Bu sonuç, yaşı işyeri esnekliği ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiye anlamlı bir katkı sağlamadığını açıkça göstermektedir. Elde edilen bulgular

doğrultusunda ‘H2: İşyeri Esnekliği ile İşe Adanmışlık arasındaki ilişkide yaşın moderatör rolü vardır’ hipotezi reddedilmiştir.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde, elde edilen bulgular yaşın ve işyeri esnekliğinin çalışanların işe adanmışlık düzeyleri üzerindeki etkisini artırmadığı veya azaltmadığı, dolayısıyla moderatör bir rol üstlenmediğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, işyeri esnekliği uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki etkisi çalışanların yaşına göre farklılaşmamaktadır.

Kurulan hipotezler doğrultusunda analizler işe adanmışlığın alt boyutları özelinde de yapılmıştır. Alt boyutlarda çıkacak olan farklı etki düzeyleri ile esneklik ve yaş etkileşiminin en çok hangi alt boyut üzerinde etkiye sahip olduğu ve bu etkinin istatistiksel anlamlılığı test edilmek istenmiştir.

Tablo 15’te işyeri esnekliği uygulamalarının işe adanmışlığın “işe istek duyma” alt boyutu üzerindeki etkisinde yaşın moderatör rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilen analiz sonuçları değerlendirilmiştir. Analiz bulguları, modelin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F(3,305)= 28,915$; $p < .001$). Modelin açıkladığı varyans oranı $R^2 = 0,221$ olup, işyeri esnekliği, yaş ve etkileşim teriminin işe adanmışlığın işe istek duyma düzeyinin yaklaşık %22,1’ini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 15. İşyeri Esnekliğinin İşe Adanmışlığın İşe İstek Duyma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde Yaşın Moderatör Rolü.

Yordayıcı Değişkenler	B	Standart Hata	t	p	%95 LLCI	%95 ULCI
(Sabit)	15,124	4,7339	3,19	0,0015	5,8088	24,4391
İşyeri Esnekliği	0,052	0,069	0,76	0,447	-0,0833	0,1884
Yaş	-0,1193	0,1412	-0,8	0,3989	-0,3972	0,1586
Esneklik * Yaş	0,003	0,0021	1,43	0,1548	-0,0011	0,007

F (3,305) = 28,9153, p<.001, R2=,221; F (1,305) =2,034 p=,1548 R2= ,0052

*p<.001

Ancak moderatör etkiye ilişkin temel değişkenlerin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, işyeri esnekliğinin işe adanmışlığın işe istek duyma üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir (B = 0,052; t = 0,7614; p = 0,447). Benzer şekilde yaş değişkeni de işe adanmışlığın işe istek duyma alt boyutu üzerinde anlamlı bir etki göstermemektedir (B = -0,1193; t = -0,8448; p = 0,3989). Moderatör etkisini test eden işyeri esnekliği × yaş etkileşim terimi de anlamlı bulunmamıştır (B = 0,003; t = 1,4262; p = 0,1548). Ayrıca güven aralığı değerlerinin sıfır değerini kesmesi (LLCI = -0,0011; ULCI = 0,007) moderatör etkinin var olmadığını desteklemektedir.

Modelin açıklama gücüne etkileşim teriminin katkısı incelendiğinde, ek açıklanan varyansın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür (F(1,305)= 2,034; p = 0,1548; $\Delta R^2 = 0,0052$). Bu sonuç yaşın ve işyeri esnekliğinin işe adanmışlığın işe istek duyma düzeyi üzerindeki etkisini anlamlı biçimde değiştirmediğini göstermektedir. Bu sebeple H2.1 ‘İşyeri Esnekliği ile işe adanmışlığın işe istek duyma alt boyutu arasındaki ilişkide yaşın moderatör rolü vardır’ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 16’da işyeri esnekliği uygulamalarının işe adanmışlığın “adanma” alt boyutu üzerindeki etkisinde yaşın moderatör rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilen PROCESS makro analizi sonuçları değerlendirilmiştir. Analiz bulguları, kurulan modelin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F(3,305)= 20,003$; $p < .001$). Modelin açıkladığı toplam varyans oranı $R^2 = 0,164$ olup, işyeri esnekliği, yaş ve etkileşim teriminin adanma düzeyindeki değişimin yaklaşık %16,4’ünü açıkladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 16. İşyeri Esnekliğinin İşe Adanmışlığın Adanma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde Yaşın Moderatör Rolü.

Yordayıcı Değişkenler	B	Standart Hata	t	p	%95 LLCI	%95 ULCI
(Sabit)	13,0305	4,2762	3,05	0,0025	4,6159	21,4452
İşyeri Esnekliği	0,055	0,0624	0,88	0,3785	-0,0677	0,1777
Yaş	-0,0275	0,1276	-0,2	0,8292	-0,2786	0,2235
Esneklik * Yaş	0,0016	0,0019	0,86	0,3888	-0,0021	0,0053

$F(3,305) = 20,0030$, $p < .001$, $R^2 = ,164$; $F(1,305) = ,7447$ $p = ,3888$ $R^2 = ,0020$

* $p < .001$

Bununla birlikte, moderatör etkisini değerlendirmek için modele dâhil edilen değişkenler incelendiğinde, işyeri esnekliğinin adanma alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($B = 0,055$; $t = 0,8819$; $p = 0,3785$). Benzer şekilde yaş değişkeni de adanma düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermemektedir ($B = -0,0275$; $t = -0,2159$; $p = 0,8292$). Moderatör etkisini yansıtan işyeri esnekliği \times yaş etkileşim teriminin de anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($B = 0,0016$; $t = 0,863$; $p = 0,3888$). Etkileşim terimine ilişkin %95 güven aralığı değerlerinin sıfır aralığını kesmesi ($LLCI = -0,0021$; $ULCI = 0,0053$) moderatör etkisinin bulunmadığını desteklemektedir.

Modelin açıklama gücüne etkileşim teriminin katkısı değerlendirildiğinde, eklenen bu terimin varyans açıklamasında anlamlı bir artış sağlamadığı belirlenmiştir ($F(1,305)= 0,7447$; $p = 0,3888$; $\Delta R^2 = 0,0020$). Bu sonuç yaşı ve işyeri esnekliğinin adanma düzeyi üzerindeki etkisini anlamlı bir şekilde değiştirmediğini göstermektedir. Bu sebeple H.2.2 ‘İşyeri esnekliği ile işe adanmışlığın adanma alt boyutu arasındaki ilişkide yaşı moderatör rolü vardır.’ hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 17’de işyeri esnekliği uygulamalarının işe adanmışlığın “yoğunlaşma” alt boyutu üzerindeki etkisinde yaşı moderatör rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilen PROCESS makro analizi sonuçları değerlendirilmiştir. Analiz bulguları modelin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir ($F(3,305)= 23,932$; $p < .001$). Modelin açıkladığı varyans oranı $R^2 = 0,1905$ olup, işyeri esnekliği, yaş ve etkileşim teriminin işe adanmışlığın yoğunlaşma düzeyindeki değişimin yaklaşık %19,1’ini açıkladığı anlaşılmaktadır.

Tablo 17. İşyeri Esnekliğinin İşe Adanmışlığın Yoğunlaşma Alt Boyutu Üzerindeki Etkisinde Yaşı Moderatör Rolü.

Yordayıcı Değişkenler	B	Standart Hata	t	p	%95 LLCI	%95 ULCI
(Sabit)	13,8159	4,7888	2,89	0,0042	4,3925	23,2392
İşyeri Esnekliği	0,0719	0,0698	1,03	0,3038	-0,0655	0,2094
Yaş	-0,0826	0,1429	-0,6	0,5634	-0,3637	-1985
Esneklik * Yaş	0,0021	0,0021	0,99	0,3208	-0,002	0,0062

$F(3,305) = 23,9321$, $p < .001$, $R^2 = ,1905$; $F(1,305) = ,989$ $p = ,3208$ $R^2 = ,0026$

* $p < .001$

Ancak moderatör etkiyi değerlendirmek için modele dahil edilen değişkenlerin anlamlılık düzeyleri incelendiğinde, işyeri esnekliğinin işe adanmışlığın yoğunlaşma alt boyutu üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir ($B = 0,0719$; $t = 1,0301$; $p = 0,3038$).

Benzer şekilde yaş değişkeninin de işe adanmışlığın yoğunlaşma alt boyutu düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($B = -0,0826$; $t = -0,5784$; $p = 0,5634$). Moderatör etkiyi ölçen işyeri esnekliği \times yaş etkileşim teriminin de anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($B = 0,0021$; $t = 0,9945$; $p = 0,3208$). Ayrıca bu etkileşim teriminin %95 güven aralığının sıfır değerini kesmesi (LLCI = $-0,002$; ULCI = $0,0062$), yaşın moderatör etkisinin bulunmadığını desteklemektedir.

Modelin açıklama gücüne etkileşim teriminin katkısı değerlendirildiğinde, eklenen bu terimin varyans açıklamasında anlamlı bir artış sağlamadığı görülmektedir ($F(1,305) = 0,989$; $p = 0,3208$; $\Delta R^2 = 0,0026$). Bu bulgu yaşın ve işyeri esnekliği ile işe adanmanın yoğunlaşma alt boyutu arasındaki ilişkiye anlamlı bir katkı sağlamadığını göstermektedir. Bu doğrultuda H.2.3. 'İşyeri esnekliği ile işe adanmışlığın yoğunlaşma alt boyutu arasındaki ilişkide yaşın moderatör rolü vardır.' hipotezi reddedilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ & TARTIŞMA

Bu çalışmada işyeri esnekliği ile işe adanma arasındaki ilişkide yaşın moderatör rolü araştırılmıştır. Yapılan basit regresyon analizleri sonucunda işyeri esnekliğinin işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmuştur. Bu etki işe adanmışlığın tüm alt boyutlarında da mevcut görünmektedir. Bu bulguyla birlikte H1 ve buna bağlı alt hipotezler olan H1.1, H.1.2 ve H1.3 hipotezleri kabul edilmiştir. Fakat basit regresyon analizinde işyeri esnekliğinin işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmuş olsa da PROCESS makro analizinde güven aralıklarının sıfırı içermesi, esnekliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin koşullu düzeyde anlamlı olmadığını göstermektedir. Moderatör rolün araştırıldığı PROCESS makro analiz sonucuna göre de işyeri esnekliği ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide yaşın moderatör rolü bulunamamıştır. Bu sonuç ile birlikte de H2 ve buna bağlı alt hipotezler olan H2.1, H2.2 ve H2.3 hipotezleri reddedilmiştir.

Araştırmanın korelasyon analizi bulgularına bakıldığında ise yaş ile işyeri esnekliği arasında anlamlı bir ilişki bulunamamışken, işe adanmışlık ile arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bulgular literatür ile ilişkilendirilecek olduğunda, işe adanmışlık ve işyeri esnekliği arasındaki regresyon analizi sonucunda, işyeri esnekliğinin işe adanmışlık üzerinde anlamlı ve pozitif yöndeki etkisi literatürle benzerlik göstermektedir. Atalık ve Eroğluer (2020), esnek çalışan bireylerin bu durumdan memnuniyet düzeylerini ortaya koyarak esnek çalışmanın çalışanların işe adanmışlıklarında etkili olup olmadığını sorgulamıştır. Sonuç olarak da çalışanların esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumları ile adanmışlık seviyeleri arasındaki ilişki düzeyini pozitif ve anlamlı bir ilişki olarak bulmuşlardır.

Fletcher (2016) da araştırmasında, çalışanların esnek çalışma düzeni hakkındaki algılarının işe adanmışlıkları üzerinde belirleyici bir rol oynadığını belirtmiştir. Fakat sunulan esneklik uygulamaları eğer çalışanlar tarafından olumlu bir şekilde algılanıyorsa istenen çalışan davranışlarına yol açtığını, sadece esnek çalışma düzenlemeleri sunmanın tek başına yeterli olmadığını belirtmektedir.

Bu çalışmada işyeri esnekliği ile yaş arasında bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuç Osorio ve Madero'nun (2025)'nin araştırmasına kıyaslandığında, Osorio ve Madero (2025) yaşı kuşaklar bazında ele almış ve Z kuşağının hibrit çalışmayı "asgari bir beklenti" olarak gördüğünü belirtmişlerdir. Gürsoy, Chi ve Karadağ (2013) da araştırmalarında esnekliğin genç yetenekleri şirkete çekmeye yardımcı olacağını belirtmekteydi. Araştırma sonucumuzun belirtilen çalışmalarla uyuşmaması ilk olarak akıllara kurumsal hayatta esneklik uygulamalarının yaygınlık farklılığından kaynaklanabileceğini düşündürmüştür. Ülkemizdeki esnek çalışma yaygınlığı henüz asgari bir beklenti düzeyi seviyesinde olmayabilir. Aynı zamanda kültürel yapı farklılığı (kolektivist – bireysel) alışma hayatında yaşın farklı öncelikleri olduğunu işaret ediyor olabilir. Bu farklılıklar kültür kadar ülkenin ekonomik koşullarından da etkilenebilir.

Fakat aynı zamanda işyeri esnekliği artık yaştan bağımsız bir ihtiyaç haline geldiği de söylenebilir. Özellikle pandemi döneminde esneklik uygulamalarının işletmelerin devamlılığı açısından da zorunlu olarak arttırılması ve pandemi sonrasında bazı işletmelerin bu uygulamayı kullanmayı bırakmayıp hibrit çalışma modellerine geçmesi kuşakların bakış açısını trplemiş olabilir. Artık her yaş grubu esnek çalışmayı bir 'hak' veya zorunluluk olarak algılıyor olabilir.

Bayramov, Geylan ve Benligiray (2021) tarafından Eskişehir ilinden örneklem alınarak yapılan kuşaklar bazında yapılan esnek çalışmaya yönelik tutumlar ile ilgili araştırmada da "Hangi alışma biçimini tercih edersiniz?" sorusuna X Kuşağının % 41,6'sının geleneksel

çalışma şekli, Y Kuşağının % 58,4'ünün esnek çalışma şeklini, Z Kuşağı'nın ise büyük bir çoğunluğunun (%83,1) esnek çalışma şeklini tercih ettikleri bildirilmektedir. Bu araştırma bulgusuna dayanarak da araştırmamızda yaş ile esnekliğin ilişki içermesi beklenmekteydi. Fakat sonuçlar değerlendirildiğinde burada bir istek / tercih söz konusu olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Esneklik anketindeki sorular, mevcut durumları sorgulayan yapıda olduğu için aslında bir ilişki çıkmaması çalışanlardan ziyade firmaların esnekliğe karşı tutumları sebebiyle olabilir.

Bir diğer korelasyon bulgusu olan yaş ile işe adanmışlık arasında pozitif ilişki de literatür ile benzerlik göstermektedir. Gerek kuşak baz alınarak yapılan çalışmalar gerek yaş baz alınarak yapılan çalışmalarda da yaş ile adanmışlık arasında pozitif yönlü ilişki bulunmuştur (Chaudhary ve Rangnekar,2017; Douglas ve Roberts, 2020; Hoole ve Bonnema, 2015; Huber ve Schubert, 2019; Kim ve Kang, 2017; Tokmak, 2019).

Araştırmanın asıl bulgusu olarak da işyeri esnekliği ile işe adanmışlık arasındaki ilişkide yaşın biçimlendirici rolünün olmaması değerlendirildiğinde, Pitt-Catsouphe ve Matz-Costa (2008) araştırmalarında, farklı yaş gruplarındaki çalışanların işte ihtiyaç duydukları esnekliğin işe adanmışlıkları üzerindeki etkisini incelemiş ve genel olarak ihtiyaç duydukları esnekliğe sahip olan çalışanların, ihtiyaç duydukları esnekliğe sahip olmayanlara kıyasla tüm yaş gruplarında anlamlı derecede daha fazla adanmışlık düzeyine sahip olduklarını bulmuşlardır. Hatta yaş bağlamında da 45 yaş ve üzerinin adanmışlık seviyelerinin 45 yaş altına kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Fakat işyerinde ihtiyaç duydukları esnekliğe sahip olmayan çalışanlar arasında yaş grupları arasında adanmışlık açısından herhangi bir fark gözlemlenmemiştir.

Bu araştırmanın sonunda da yaşa bağlı bir biçimlendirici etkinin olmaması çalışanların ihtiyaç duyduğu esnekliğe eşit oranda sahip olmamalarından kaynaklanabileceğini

düşündürmektedir. Toplanan veriler üretim alanı olan işletmelerden toplanmış olup pozisyon bazlı bir ayırım yapılmamıştır. Beyaz yaka – mavi yaka ayırımı olmamasının getirdiği karışıklık sonucumuzu bu yönde etkilemiş olabilir. Hill ve arkadaşları (2001), esnek çalışma olanaklarının en fazla yarar sağlayabileceği meslek gruplarının bu imkanlara en az erişebilen grup olduğunu, özellikle üretim sektöründe çalışanların esnek uygulamalardan sınırlı şekilde faydalandığını belirtmişlerdir. Vardiyalı sistemle çalışan üretim alanlarındaki mavi yaka çalışanlar ile beyaz yaka çalışanların esnekliğe erişiminin farklı olması sonucumuzu etkilemiş olabilir. Üretimin devamlılığı açısından mavi yaka, esnek çalışma uygulamalarına dahil edilemeyebilmektedir. Yalnızca yaka ayırımı yapmak da yeterli olmayabilir. Beyaz yaka içerisinde de bölüm bazlı gruplama yapmak daha doğru sonuç verebilir. Her ofis çalışanın da esnekliğe erişimi değişebilir. Örneğin bir Bilgi Teknolojileri bölümü esnekliği daha rahat kullanabilirken Bakım ve Enerji gibi bölümler daha fazla üretim içerisinde olup esneklikten işin yapısı nedeniyle faydalanamayabilir. Hangi bölümlerden hangi oranda veri toplandığını bilmek yorumları güçlendirecektir.

Jung ve Yoon (2021) da kuşaklar üzerinden benzer çalışma yaparak kuşaklar arasında esnekliğin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde anlamlı bir farklılık bulamamıştır. Bu durum, esneklik uygulamalarının tüm yaş gruplarında işe adanmayı benzer şekilde artırdığı şeklinde yorumlanabilir. Örgütlerin İnsan Kaynakları birimleri açısından bu, esnekliğin yaşa göre farklılaştırılmasına gerek olmadan, genel bir politika olarak uygulanabileceğini düşündürmektedir.

Araştırmanın sınırlılıklarına bakılacak olduğunda, literatürde yaşın etkili olduğu çalışmaların genel olarak 45 yaş ve üzeri gibi emekliliğe yakın çalışanları kapsadığı görülmektedir. Bu çalışmadaki ağırlıklı yaş ortalaması 33,58 olup Y kuşağı ağırlıklı kişilerden veri toplandığı göz önünde bulundurulursa yaşa bağlı bir farklılık bulunmamasının sebebi

araştırmaya katılan çoğunluklu yaş grubundan kaynaklanıyor olabilir. Özellikle 55 yaş ve üzeri katılımcının bulunmaması bir sınırlılık olarak değerlendirilmektedir. Toplanan verilerin belirli bir bölge özelinden olması bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Bu durum, ortaya çıkan sonucun genellenebilir olarak değerlendirilemeyeceğini göstermektedir. Araştırmada yalnızca özel sektörden bilgi toplanmış olup toplanan firmaların özellikle seçilmiş olmaması bu nedenle de esneklik uygulamaları noktasında farklılık göstermeleri de sonuca etki eden değişkenler arasında olabilir. Veri toplama aşamasında pozisyon ve görev bazlı bir bilginin de dahil edilmesi esnekliğe erişim noktasında daha doğru sonuçlar ve yorumlamalar sağlayabilir. Aynı firma içerisinde dahi esnekliğin her çalışan için eşit bir hak olup olmadığı görülebilir. Ek olarak çalışanların bu farklılığı nasıl yorumladığı yani esnekliğe bakış açısının da veri toplama aşamasına dahil edilmesi İnsan Kaynakları birimlerine uygulanacak politikalar anlamında daha fazla çalışan ihtiyaçlarına göre uyarlanmış, esnekliği kurumsal önceliklerle dengeleyen ve çalışan deneyimini güçlendiren stratejik yaklaşımların geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Bir sonraki araştırmacıya firmalar özelinde, esnek uygulamalarına sahip olanlar ve olmayanlar şeklinde bir ayrımla araştırma yapmaları tavsiye edilmektedir. Bu şekilde örgütsel düzeyde kıyaslamalar ile esnekliğin etkisi daha net bir şekilde görülebilir. Ayrıca, işe adanmışlık ile işyeri esnekliği arasındaki ilişki için daha heterojen örneklem, farklı moderatörler (ör. iş otonomisi, liderlik desteği), veya dolaylı yollar test edilerek etki mekanizmalarının aydınlatılması önerilmektedir.

6. KAYNAKÇA

- Aiken, L. S., ve West, S. G. (1991). *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Sage Publications.
- Akyaz, F. Ş., ve Boz, D. (2022). Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 26(2), 339–352.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M., ve Shockley, K. M. (2013). Work–family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility. *Personnel Psychology*, 66(2), 345–376. DOI: 10.1111/peps.12012
- American Psychological Association. (2021). *APA citation guide*. APA. <https://www.apa.org>
- Anderson, D., ve Kelliher, C. (2009). Flexible working and engagement: The importance of choice. *Strategic HR Review*, 8(2), 13–18. <https://doi.org/10.1108/14754390910937530>
- Angayarkanni, R., Sharma, M. K., Moorthygari, S. L., Siddiqui, S., ve Sharma, A. (2024). Flexible work arrangements: A comparative analysis of their impact on work-life balance. *Küresel Eğitim ve Yönetim Dergisi (Educational Administration: Theory and Practice)*, 30(6), 1603–1610. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.5554>
- Arslan, E. T., ve Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 371–389.
- Asmadili, İ., ve Köroğlu, Ö. (2021). Turist rehberlerinin iş değerlerinin işe adanmışlık üzerine etkisinin belirlenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 12(32), 1212–1225. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.873996>
- Austin-Egole, I. S., Iheriohanma, E. B. J., ve Iheanacho, J. I. (2022). Flexible working arrangements (Fwas) and organizational performance: An empirical comparative analysis of production companies. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 4(4), 131-146.
- Atalık, B., ve Eroğluer, K. (2022). Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine karşı tutumlarının işe adanmışlıklarına etkisinde örgütsel adalet algısının aracı rolü. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 42, 57–88. <https://doi.org/10.17134/khosbd.1022273>
- Attridge, M. (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383–398. <https://doi.org/10.1080/15555240903188398>

- Aydemir, C., ve Endirlik, H. (2019). İşe adanmışlığın bazı demografik değişkenler açısından incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1093–1107.
- Aydıntan, B., ve Kördeve, M. K. (2016). Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 27-48.
- Aydoğdu, C. (2012). *Avrupa Birliği'ne katılım sürecinde Türkiye'de esnek çalışma ve kadın istihdamına yönelik olarak yapılan çalışmalar, sorunlar ve çözüm önerileri* [Uzmanlık Tezi, T.C. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı]. <https://www.csgeb.gov.tr/Media/xl1bjo5d/canan-aydog-du-uzmanlik-tezi.pdf>
- Azar, S., Khan, A., ve Van Eerde, W. (2018). Modelling linkages between flexible work arrangements' use and organizational outcomes. *Journal of Business Research*, 91, 134–143. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.004>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265–269. <https://doi.org/10.1177/0963721411414534>
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209–223. <https://doi.org/10.1108/13620430810870476>
- Bal P. M. ve Izak M. (2021). Paradigms of flexibility: A systematic review of research on workplace flexibility. *European Management Review*, 18, 37–50. <https://doi.org/10.1111/emre.12423>
- Başoda, A. (2017). İşe tutkunluk: Kavramsal açıdan bir inceleme. *Tarihin Peşinde Uluslararası Tarih ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 17(17), 71–98.
- Bayramov, S., Geylan, A., ve Benligiray, S. (2021). X, Y ve Z kuşak çalışanlarının esnek çalışmaya yönelik tutumlarının karşılaştırılması. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 122-139.
- Becton, J. B., Walker, H. J., ve Jones-Farmer, L. A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175–189. <https://doi.org/10.1111/jasp.12208>
- Beltrán-Martín, I. ve Roca-Puig, V. (2013). Promoting employee flexibility through HR practices. *Human Resource Management*, 52, 645–674. <https://doi.org/10.1002/hrm.21556>

- Berber, N., Gašić, D., Katić, I., ve Borocki, J. (2022). The mediating role of job satisfaction in the relationship between FWAs and turnover intentions. *Sustainability*, 14(8), 4502. <https://doi.org/10.3390/su14084502>
- Bjärntoft, S., Hallman, D. M., Mathiassen, S. E., Larsson, J., ve Jahncke, H. (2020). Occupational and individual determinants of work-life balance among office workers with flexible work arrangements. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(4), 1418. <https://doi.org/10.3390/ijerph17041418>
- Cesário, F., ve Chambel, M. J. (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152–158. <https://doi.org/10.1002/kpm.1542>
- Chaudhary, R., ve Rangnekar, S. (2017). Socio-demographic factors, contextual factors, and work engagement: Evidence from India. *Emerging Economy Studies*, 3(1), 1–18. <https://doi.org/10.1177/2394901517696646>
- Chawla, D., Dokadia, A., ve Rai, S. (2017). Multigenerational differences in career preferences, reward preferences, and work engagement among Indian employees. *Global Business Review*, 18(1), 181–197. <https://doi.org/10.1177/0972150916666964>
- Christian, M. S., Garza, A. S., ve Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01203.x>
- Choudhury, P., Foroughi, C., ve Larson, B. (2020). Work-from-anywhere: The productivity effects of geographic flexibility. *Strategic Management Journal*, 42(4), 655–683. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Coetzee, M., ve De Villiers, M. A. (2010). Sources of job stress, work engagement and career orientations of employees in a South African financial institution. *Southern African Business Review*, 14(1), 27–57.
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., ve Gade, P. A. (2012). Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Çam Kahraman, F., ve Tüzüner, V. L. (2022). Workplace flexibility and organizational commitment: The mediator role of psychological contract. *Istanbul Management Journal*, 92, 61–81. <https://doi.org/10.26650/imj.2022.92.004>

- Çetin, C., ve Karalar, S. (2016). X, Y ve Z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi / Journal of Administrative Sciences*, 14(28), 157–197.
- Çivilidağ, A., ve Durmaz, Ş. (2024). Examining the relationship between flexible working arrangements and employee performance: A mini review. *Frontiers in Psychology*, 15:1398309. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2024.1398309>
- Demir, F., ve Gerşil, G. (2008). Çalışma hayatında esneklik ve Türk hukukunda esnek çalışma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2), 68–89.
- Deniz, M. ve Yıldırım, M. (2020). Çalışanların örgütsel demokrasi algılarının işle bütünleşme düzeyine etkisi: Bir alan araştırması. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(29), 279- 297. <http://dx.doi.org/10.31576/smryj.476>
- Dickes, S., ve Grenz, E. (2024). Job Sharing in Management—Experiences and Suggestions for Practice. In: Knappertsbusch, I., Wisskirchen, G. (Eds.) *The Future of Work*. Springer, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-45150-9_30
- Douglas, S., ve Roberts, R. (2020). Employee age and the impact on work engagement. *Strategic HR Review*, 19(5), 209–213. <https://doi.org/10.1108/SHR-05-2020-0049>
- Eaton, S. C. (2003). If you can use them: Flexible policies, organizational commitment and perceived performance. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 145–167. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00285>
- Eek, F., ve Axmon, A. (2013). Attitude and flexibility are the most important workplace factors for working parents' mental wellbeing, stress, and work engagement. *Scandinavian Journal of Public Health*, 41(7), 692–705. <https://doi.org/10.1177/1403494813491167>
- Earl, C., ve Taylor, P. (2015). Is workplace flexibility good policy? Evaluating the efficacy of age management strategies for older women workers. *Work, Aging and Retirement*, 1(2), 214–226. <https://doi.org/10.1093/workar/wau012>
- Eryılmaz, A., ve Doğan, T., (2012). İş Yaşamında Öznel İyi Oluş: Utrecht İşe Bağlılık Ölçeğinin Psikometrik Niteliklerinin İncelenmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi*, V. 15(1). 49-55.
- Esen, E. (2009). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 30(1), 377–390.
- Ferdous, T., Ali, M., ve French, E. (2021). Use of flexible work practices and employee outcomes: The role of work–life balance and employee age. *Journal of*

- Field, A. (2013). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (4th ed.). SAGE Publications.
- Fletcher, L. (2016). Can flexible work arrangements boost engagement and desirable employee behaviour? In *CIPD Applied Research Conference* (pp. 1–8). Chartered Institute for Personnel and Development.
- Gallup. (2020). *The benefits of employee engagement*. Retrieved from [Gallup PDF. The Benefits of Employee Engagement](#)
- Golden, L. (2003). Flexible work schedules and their impact on employees. In: Sagie, A., Stashevsky, S., Koslowsky, M. (Eds.), **Misbehaviour and dysfunctional attitudes in organizations** (pp.122-137). Palgrave Macmillan.
https://doi.org/10.1057/9780230288829_7
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ve Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles? *Journal of Vocational Behavior*, 68(1), 165–174. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.01.003>
- Gursoy, D., Chi, C. G.-Q., ve Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 40–48.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.04.002>
- Güler, B., ve Taşlıyan, M. (2022). Psikolojik iklimin çalışan performansı üzerine etkisinde işe adanmışlık boyutlarının aracılık rolü. *Alanya Akademik Bakış*, 6(1), 1605–1628. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.982437>
- Günaydın, D., ve Edemir, Ö. (2018). Güvenceli Esneklik Kapsamında Özel İstihdam Büroları Aracılığıyla Ödünç İş İlişkisi. *International Anatolia Academic Online Journal Social Sciences Journal*, 4(1), 1-23.
- Hakanen, J., Perhoniemi, R., ve Toppinen-Tanner, S. (2008). Positive gain spirals at work: From job resources to work engagement, personal initiative and work-unit innovativeness. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 78–91.
<https://doi.org/10.1016/j.jvb.2008.01.003>
- Haley, L.M., Mostert, K., ve Els, C. (2014). Burnout and work engagement for different age groups: Examining group-level differences and predictors. *Journal of Psychology in Africa*, 23(2), 283-295. DOI: 10.1080/14330237.2013.10820625

- Harter, J. K., Schmidt, F. L., ve Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268–279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Harvey, D. (1993). Esneklik: Tehdit mi yoksa fırsat mı?. *Toplum ve Bilim*, 56(61), 83-92. sayc4b1-56-61.pdf
- Hayes, A. F. (2018). Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach (2nd ed.). Guilford Press.
- Haynes, B. P. (2011). The impact of generational differences on the workplace. *Journal of Corporate Real Estate*, 13(2), 98–108. <https://doi.org/10.1108/14630011111136812>
- Hill, E. J., Grzywacz, J. G., Allen, S., Blanchard, V. L., Matz-Costa, C., Shulkin, S., ve Pitt-Catsouphes, M. (2008). Defining and conceptualizing workplace flexibility. *Community, Work & Family*, 11(2), 149–163. <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., ve Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49–58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2001.00049.x>
- Hill, C. E., Roffman, M., Stahl, J., Friedman, S., Hummel, A., ve Wallace, C. (2008). Helping skills training for undergraduates: Outcomes and prediction of outcomes. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 359–370. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.55.3.359>
- Hoole, C., ve Bonnema, J. (2015). Work engagement and meaningful work across generational cohorts. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1–11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v13i1.681>
- Huber, P., ve Schubert, H. J. (2019). Attitudes about work engagement of different generations—A cross-sectional study with nurses and supervisors. *Journal of Nursing Management*, 27(7), 1341–1350. <https://doi.org/10.1111/jonm.12805>
- Işık, M., ve Kama, A. (2018). Algılanan örgütsel desteğin işgören performansına etkisinde işe adanmışlığın aracı etkisi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(3), 395–403. <https://doi.org/10.18506/anemon.338253>
- İlhan, S. (2019). Neo-liberalizm, esneklik ve güvencesizlik. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29(2), 361–368.

- Jung, H.-S., ve Yoon, H.-H. (2021). Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in South Korean deluxe hotels. *Sustainability*, 13(16), 9143. <https://doi.org/10.3390/su13169143>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724. <https://doi.org/10.5465/256287>
- Kamp, L.-M., Tirrel, H., ve Winnen, L. (2024). The paradox of flexibility: Unraveling the impact of flexible work arrangements on affective commitment during the COVID-19 pandemic. *Economics and Sociology*, 17(2), 151–172. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2024/17-2/7>
- Kanbur, E., ve Ay, A. (2020). Psikolojik sözleşme algısının işe adanmışlık üzerindeki etkisi. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 531–549. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.615587>
- Kaya, M., ve Burtan Doğan, B. (2016). Esnek çalışma modeli: Ev eksenli çalışma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(58), 1069–1099. <https://doi.org/10.17755/esosder.55157>
- Kılıç Aksoy, Ş., Gün, T., ve Çiçek, H. (2021). Turizm sektöründe vardiyalı çalışma sisteminin çalışan mutluluğuna etkisi. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 136-149.
- Kim, J., Henly, J. R., Golden, L. M., ve Lambert, S. J. (2019). Workplace flexibility and worker well-being by gender. *Journal of Marriage and Family*, 81(3), 713–732. <https://doi.org/10.1111/jomf.12633>
- Kim, N., ve Kang, S.-W. (2017). Older and more engaged: The mediating role of age-linked resources on work engagement. *Human Resource Management*, 56(5), 731–746. <https://doi.org/10.1002/hrm.21802>
- Korsakienė, R., Raišienė, A. G., ve Bužavaitė, M. (2017). Work engagement of older employees: Do employee and work-related factors matter? *Economics and Sociology*, 10(4), 151–161. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-4/12>
- Koruca, H. İ., ve Boşgelmez, G. (2018). İş yaşam dengesi ve esnek çalışma sisteminin çalışan memnuniyetine etkisinin değerlendirilmesi. *SDÜ Sağlık Bilimleri Dergisi*, 9(4), 32-36.
- Kröll, C., ve Nüesch, S. (2017). The effects of flexible work practices on employee attitudes: Evidence from a large-scale panel study in Germany. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(22), 3072–3095. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1289548>

- Kul Parlak, N. (2016). İş-yaşam dengesi açısından esnek çalışmanın analizi. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 109–137.
- Kurland, N. B., ve Bailey, D. E. (1999). Telecommuting: The advantages and challenges of working remotely. *Business Horizons*, 42(2), 54–61. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(00\)80016-9](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(00)80016-9)
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
- McPhail, R., Chan, X. W. C., ve Wilkinson, A. (2023). Post-COVID remote working and its impact on people, productivity, and the planet: An exploratory scoping review. *International Journal of Human Resource Management*, 35(1), 154–182. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2171234>
- Macdonald, J. L., ve Levy, S. R. (2014). Age discrimination in the workplace: Identifying as a late-career worker and its relationship with engagement and intended retirement age. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(9), 588–599. <https://doi.org/10.1111/jasp.12251>
- Mäkikangas, A., Feldt, T., Kinnunen, U., ve Mauno, S. (2013). Does personality matter? Research on individual differences in occupational well-being. In A. B. Bakker (Ed.), *Advances in positive organizational psychology* (Vol. 1, pp. 107–143). Emerald. [https://doi.org/10.1108/S2046-410X\(2013\)0000001008](https://doi.org/10.1108/S2046-410X(2013)0000001008)
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (2017). Burnout and engagement: Contributions to a new vision. *Burnout Research*, 5, 55–57. <https://doi.org/10.1016/j.burn.2017.04.003>
- May, D. R., Gilson, R. L., ve Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11–37. <https://doi.org/10.1348/096317904322915892>
- Meriac, J.P., Woehr, D.J. ve Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25, 315–324. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9164-7>
- Ng, T. W. H., ve Feldman, D. C. (2010). The effects of organizational embeddedness on development of social capital and human capital. *Journal of Applied Psychology*, 95(4), 696–712. <https://doi.org/10.1037/a0019150>
- Naqshbandi, M. M., Kabir, I., Ishak, N. A., ve Islam, M. Z. (2023). The future of work: Work engagement and job performance in the hybrid workplace. *The Learning Organization: An International Journal*, 31(1), 5–26 <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>

- Olson, M. H. (1983). Remote work: The organizational context. *Information & Management*, 6(4), 172–186
- Onyekwelu, N. P., Monyei, F. E., ve Muogbo, U. S. (2022). Flexible work arrangements and workplace productivity: Examining the nexus. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 4(3), 303–314. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v4i3.1059>
- Osorio, M. L., ve Madero, S. (2025). Explaining Gen Z’s desire for hybrid work in corporate, family, and entrepreneurial settings. *Business Horizons*, 68(2), 83–93. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.02.008>
- Öner, Z.H. (2008) “The Mediating Effect of Organizational Justice: Moderating Roles of Sense of Coherence and Job Complexity on The Relationship between Servant Leadership and Work Engagement”, (Doctoral Thesis), Marmara University, Istanbul
- Öztürk, U., ve Yıldırım, E. (2022). Çağrı üzerine çalışma ve sıfır saat sözleşmeler. In A. Özdemir (Ed.), *Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri: Seçme Yazılar VI* (ss. 58–78). Sakarya: Değişim Kitap
- Öztürkoğlu, Y. (2013). Tüm yönleriyle esnek çalışma modelleri. *Beykoz Akademi Dergisi*, 1(1), 109–129. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/beykozad/issue/52169/682354>
- Park, J., ve Gursoy, D. (2012). Generation effects on work engagement among U.S. hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1195–1202. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.01.004>
- Phillips, F. ve Tuladhar, S. D. (2000). Measuring organizational flexibility: An exploration and general model. *Technological Forecasting and Social Change*, 64(1), 23–38. [https://doi.org/10.1016/S0040-1625\(99\)00077-3](https://doi.org/10.1016/S0040-1625(99)00077-3)
- Piszczek, M. M., ve Pimputkar, A. S. (2020). Flexible schedules across working lives: Age-specific effects on well-being and work. *Journal of Applied Psychology*. <https://www.researchgate.net/publication/344125801>
- Pitt-Catsoupes, M., ve Smyer, M. A. (2006). One size doesn’t fit all: Workplace flexibility. Issue brief, *The center on Aging & Work*. 05.
- Pitt-Catsoupes, M., ve Matz-Costa, C. (2008). The multi-generational workforce: Workplace flexibility and engagement. *Community, Work & Family*, 11(2), 215–229. <https://doi.org/10.1080/13668800802021906>

- Pitt-Catsouphe, M., Matz-Costa, C., ve Besen, E. (2009). *Workplace flexibility: Findings from the Age and Generations Study*. Sloan Center on Aging & Work at Boston College. <http://hdl.handle.net/2345/3543>
- Polat Dede, N., ve Türkmen, F. (2019). Yaşam doyumu ve esnek çalışma üzerine bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 13(19), 2015-2041. <https://doi.org/10.26466/opus.612219>
- Pullu, E. K., ve Gömleksiz, M. N. (2020). Meslek yüksekokulu öğrencilerinin COVID19 pandemisi sürecinde çevrimiçi öğrenmeye ilişkin hazır bulunuşluk ve tutum düzeyleri arasındaki ilişkinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 49(1), 757-782. <https://doi.org/10.37669/milliegitim.788019>
- Ray, T. K., ve Pana-Cryan, R. (2022). Work flexibility and worker well-being: Evidence from the United States. *NIOSH Science Blog*. <https://blogs.cdc.gov/niosh-science-blog/2022/03/11/work-flexibility/>
- Richman, A., Civian, J. T., Shannon, L. L., Hill, J. E., ve Brennan, R. T. (2008). The relationship of perceived flexibility, supportive work-life policies, and use of formal flexible arrangements with employee engagement and expected retention. *Journal of Community, Work & Family*, 11(2), 183-197. <https://doi.org/10.1080/13668800802027565>
- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., ve Zacher, H. (2020). Generations and generational differences: Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 315-326. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
- Rudolph, C. W., ve Baltes, B. B. (2016). Age and health jointly moderate the influence of flexible work arrangements on work engagement: Evidence from two empirical studies. *Journal of Occupational Health Psychology*. Advance online publication. <http://dx.doi.org/10.1037/a0040147>
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. <http://dx.doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Salvi, S. E., Ravid, D. M., ve Costanza, D. P. (2022). Generational differences and generational identity at work. In H. Zacher & C. W. Rudolph (Eds.), *Age and work: Advances in theory, methods, and practice* (pp. 98-113). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003089674-8>
- Sarti, D. (2014). Job resources as antecedents of engagement at work: Evidence from a long-term care setting. *Human Resource Quarterly*, 25(2), 213-237. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21189>

- Scandura, T. A., ve Lankau, M. J. (1997). Relationships of gender, family responsibility and flexible work hours to organizational commitment and job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 18(4), 377–391. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199707\)18:4<377::AID-JOB807>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199707)18:4<377::AID-JOB807>3.0.CO;2-1)
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ve Salanova, M. (2002). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 62(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., ve Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71–92. <https://doi.org/10.1023/A:1015630930326>
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., ve Salanova, M. (2006). The Measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10–24). Psychology Press.
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, ve E. Soane (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15–35). Routledge.
- Schröder, M. (2024). Work motivation is not generational but depends on age and period. *Journal of Business and Psychology*, 39, 897–908. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09921-8>
- Seçer, İ. (2017). SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi: Analiz ve raporlaştırma (3. baskı). Anı Yayıncılık
- Seligman, M. E. P., ve Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5–14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>

- Shagvaliyeva, S., ve Yazdanifard, R. (2014). *Impact of flexible working hours on work-life balance. American Journal of Industrial and Business Management*, 4(1), 20–23. <https://doi.org/10.4236/ajibm.2014.41004>
- Sharma, U., ve Rajput, B. (2021). Work engagement and demographic factors: A study among university teachers. *Journal of Commerce and Accounting Research*, 10(1), 25–32.
- Shockley, K. M., ve Allen, T. D. (2012). Motives for flexible work arrangement use. *Community, Work & Family*, 15(2), 217–231. <https://doi.org/10.1080/13668803.2011.609661>
- Sucu, M. (2021). İşletmelerin z kuşağı bireylerini istihdam ederken dikkate almaları gereken konular: Bir literatür araştırması. *Uluslararası Anadolu Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 848-867. <https://doi.org/10.47525/ulasbid.903687>
- Suomäki, A., Kianto, A., ve Vanhala, M. (2019). Work engagement across different generations in Finland: A qualitative study of Boomers, Yers and Xers. *Knowledge and Process Management*, 26(2), 140–151. <https://doi.org/10.1002/kpm.1604>
- Sweetman, D. ve Luthans, F. (2010). The power of positive psychology: Psychological capital and work engagement. Ed. By Arnold B. Bakker, Michael P. Leiter, *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, New York, Psychology Press. 62.
- Tarcan, E. (2000). Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 1-18.
- Tatlıyer, M., ve Kaya, H. (2022). Türkiye’de çalışma süreleri, aşırı çalışma ve gelir esnekliği. *Hitit Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(2), 506–528. <https://doi.org/10.17218/hititsbd.1178972>
- Tirrel, H., Kaufmann, H. R., ve Winnen, L. (2021). Why not to work in flexible workplaces? A systematic literature review and development of a conceptual framework for SMEs. *International Review of Entrepreneurship*, 19(4), 471–500.
- Tokmak, M. (2019). Algılanan üst yönetim desteğinin işe adanmışlık üzerine etkisi: Bir araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (36), 273–290.
- Türk Dil Kurumu, (n.d.). Esneklik TDK tanımı. Retrieved from <https://sozluk.gov.tr/>
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK). (2024). *Hanehalkı İşgücü Araştırması Sonuçları*. <https://data.tuik.gov.tr>

- Turgut, T. (2013). Başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi / Istanbul University Journal of the School of Business*, 42(1), 1-25.
- Uncuoğlu Yolcu, İ. ve Çakmak, A. F. (2018). Proaktif kişilik ile proaktif çalışma davranışı arasında ilişkide işe gönülden adanmanın aracı etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 5(4), 76–96.
- Urgan, S. ve Ak, M. (2022). İşe Tutulma ve İşten Ayrılma Niyeti Arasında İnsana Yakışır İşin Düzenleyici Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Organizational Behavior Review*, 4(2), 266-280.
- Whyman, P.B. ve Petrescu, A.I. (2015). Workplace flexibility practices in SMEs: Relationship with performance via redundancies, absenteeism, and financial turnover. *Journal of Small Business Management*, 53(4), 1097-1126.
- Wright, P. D., ve Bretthauer, K. M. (2010). Strategies for addressing the nursing shortage: Coordinated decision making and workforce flexibility. *Decision Sciences*, 41(2), 373–401. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.2010.00269.x>
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., ve Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878–890. <https://doi.org/10.1108/02683940810904376>
- Van der Lippe, T., den Dulk, L., ve Begall, K. (2024). Flextime/flexspace for all in the organization? Availability, use, and consequences of FWAs in nine European countries. *Social Sciences*, 13(4), 200. <https://doi.org/10.3390/socsci13040200>
- Van Roekel, H., Wigger, E. F. J., Veldkamp, B. P., ve Bakker, A. B. (2023). What is work engagement? A text mining approach using employees' self-narratives. *Applied Psychology*, 73(3), 1071-1102. <https://doi.org/10.1111/apps.12501>
- Yavan, Ö. (2016). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 278-296.
- Yeşiltaş, A., Gül, İ., ve Aycan, M. S. (2023). Paternalist liderliğin işe adanmışlığa etkisinin kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi ile incelenmesi: Hastane çalışanları örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(39), 804–818. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1201896>
- Yılmaz, M. K., ve Keçecioglu, T. (2018). İşe adanmışlık: Mevcut düşüncenin gözden geçirilmesi. *Business Economics and Management Research Journal*, 1(1), 55–71.

Yücel Bodur, M. (2019). Yoğunlaştırılmış iş haftası, denkleştirme süresi ve bundan doğan hukuki sorunlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9(1), 285-352.

