

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

MESLEKİ YILGINLIĞIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE
ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DERYA ÇAÇAK

İSTANBUL – 2025

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

MESLEKİ YILGINLIĞIN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNE
ETKİSİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DERYA ÇAÇAK

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN

İSTANBUL – 2025

KABUL VE ONAY

Derya ÇAÇAK tarafından hazırlanan “mesleki yılmnlığın işten ayrılma niyeti üzerine etkisinin değerdendirilmesi” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 14.03.2025 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Dr. Öğr. İlknur SAYAN

.....

Üye

Dr. Öğr. Serkan AKGÜN

.....

Üye

Dr. Öğr. Hatice MUTLU

.....

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

.....

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

DERYA ÇAÇAK

14.05.2025



ÖN SÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden danışmanım Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN'nın değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlardır. Bu vesileyle tüm hocalarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme, eşime ve aileme şükranlarımı sunarım.

DERYA ÇAÇAK

14.05.2025

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	i
TABLO LİSTESİ.....	ii
ŞEKİL LİSTESİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: MESLEKİ YILGINLIK: TEMEL KAVRAMLAR	7
1.1. Yılgınlık Kavramının Tanımı	7
1.1.1. Yılgınlığın Alt Boyutları	13
1.1.1.1. Duygusal Tükenme.....	15
1.1.1.2. Duyarsızlaşma	18
1.1.1.3. Kişisel Başarı Eksikliği	19
1.2. Yılgınlığın Belirtileri	20
1.2.1. Yılgınlığın Fiziksel Belirtileri	24
1.2.2. Yılgınlığın Psikolojik Belirtileri.....	25
1.2.3. Yılgınlığın Davranışsal Belirtileri	26
1.3. Yılgınlığın Evreleri.....	27
1.3.1. Şevk ve Coşku Evresi	28
1.3.2. Durağanlaşma Evresi.....	29
1.3.3. Engellenme Evresi.....	31
1.3.4. Umursamazlık Evresi	32
BÖLÜM 2: İŞTEN AYRILMA NİYETİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	34
2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı	34
2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri	47
2.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler	55
2.3.1. Psikolojik Sermaye	56
2.3.2. Bireysel Faktörler	58
2.3.3. Ekonomik Faktörler.....	59
2.3.4. Örgütsel Faktörler.....	60
2.3.5. Çevresel Faktörler.....	60
2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi	61
2.4.1. İşten Ayrılma Niyetinin İşletme Açısından Önemi	62

2.4.2. İşten Ayrılma Niyetinin İşgörenler Açısından Önemi.....	64
2.5. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Etmenler.....	65
2.5.1. Genel Ekonomik Nedenler	69
2.5.2. İşletmeden Kaynaklanan Nedenler.....	71
2.5.3. Kişiden Kaynaklanan Nedenler	74
2.6. İşten Ayrılma Modelleri	77
2.6.1. March ve Simon İşten Ayrılma Modeli.....	78
2.6.2. Steers ve Mowday İşten Ayrılma Modeli.....	79
2.6.3. Mobley İşten Ayrılma Modeli	83
2.6.4. Lee ve Mitchell İşten Ayrılma Modeli	87
2.6.5. Cotton ve Tuttle Modeli	87
2.6.6. Mueller ve Price'ın Nedensellik Modeli	88
2.7. İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkili Kavramlar	89
2.7.1. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini.....	89
2.7.2. İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık.....	93
2.7.3. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Stresi	95
BÖLÜM 3: İŞ YAŞAM KALİTESİ VE FONKSİYONLARI	99
3.1. İş Yaşam Kalitesi Kavramı ve Tanımı	99
3.2. İş Yaşam Kalitesinin Tarihçesi.....	104
3.3. İş yaşam Kalitesinin Önemi ve Hedefleri.....	109
3.4. İş Yaşam Kalitesini Oluşturan Temel Unsurlar.....	118
3.5. İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler.....	127
3.6. İş Yaşam Kalitesini İyileştirmeye Yönelik Faaliyetler.....	135
3.7. İş Yaşamında Stres	142
3.8. Çalışma Koşulları	145
3.9. Aile İş Yaşam Dengesi	147
3.10. İş Yerinde Sağlıklı Yaşam.....	151
BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA	157
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	157
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	158
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	158
4.4. Araştırma Modeli.....	160
4.5. Araştırmanın Hipotezleri	160
4.6. Araştırmanın Yöntemi	161

4.7. Analiz ve Bulgular.....	162
4.8. Demografik Bulgular.....	163
4.9. Normallik Varsayımına İlişkin Bulgular	164
4.10. Cinsiyete Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	166
4.10.1. Medeni Duruma Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	167
4.10.2. Yaşa Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	168
4.10.3. Eğitim Düzeyine Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	169
4.10.4. İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	170
4.10.5. İş Yaşamındaki Çalışma Süresine Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması.....	171
4.10.6. Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular	172
4.10.7. İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Yordanmasına Yönelik Bulgular	174
4.11. Hipotez Testi Sonuçları	176
SONUÇ VE ÖNERİLER	177
KAYNAKÇA.....	182
ÖZ GEÇMİŞ	227

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

AKT : Aktaran

DOÇ : Doçent

DR : Doktor

ÖĞR : Öğretim

S : Sayfa

T.C. : Türkiye Cumhuriyeti

TDK : Türk Dil Kurumu



TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Birleştirilmiş Model Değişkenleri ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi	48
Tablo 2: Ölçek Puanlarına İlişkin Güvenirlik Analizi	163
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikleri	163
Tablo 4: Normallik Varsayımına İlişkin Bulgular	165
Tablo 5: Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Ölçek Puanlarının Cinsiyete Karşı Karşılaştırılması	166
Tablo 6: Medeni Duruma Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması	167
Tablo 7: Yaşa Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması	168
Tablo 8: Eğitim Düzeyine Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması	169
Tablo 9: İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması	170
Tablo 10: İş Yaşamındaki Çalışma Süresine Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması	171
Tablo 11: Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanları Arasındaki Korelasyon Bulguları	173
Tablo 12: İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Yordanmasına Yönelik Bulgular	175
Tablo 13: Hipotez Testi Sonuçları	176

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: İşten Ayrılma Süreci	44
Şekil 2: March ve Simon İşten Ayrılma Modeli	79
Şekil 3: Steers ve Mowday – İşten Ayrılma Modeli	82
Şekil 4: Mobley- İşten Ayrılma Modeli	85
Şekil 5: Organizasyonel Planlama ve İş Yerinde Sağlıklı Yaşam	154



ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Mesleki Yılgınlığın İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi

Derya ÇAÇAK

Yüksek Lisans Tezi

Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı/Sağlık Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi İlknur SAYAN

Mayıs, 2025 – 240

Bu çalışma, sağlık çalışanlarında mesleki yılgınlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Sağlık sektörü, yoğun iş yükü, zaman baskısı ve duygusal emek gerektiren dinamik bir çalışma ortamına sahiptir. Bu durum, çalışanların fiziksel ve psikolojik iyi oluşlarını olumsuz yönde etkileyerek mesleki yılgınlık düzeylerinin artmasına neden olabilmektedir. Mesleki yılgınlık; duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissinin azalması ile karakterize edilen bir sendrom olarak tanımlanmakta olup, çalışanların işlerine yönelik motivasyon kaybı yaşamasına ve uzun vadede işten ayrılma niyetinin güçlenmesine yol açabilmektedir.

Bu bağlamda, çalışmada sağlık çalışanlarının mesleki yılgınlık seviyeleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki analiz edilmiş ve mesleki yılgınlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma kapsamında sağlık çalışanlarına uygulanan anketler aracılığıyla veriler toplanmış ve istatistiksel yöntemler kullanılarak değerlendirilmiştir.

Elde edilen bulgular, mesleki yılgınlık düzeyi yüksek olan bireylerin işten ayrılma niyetinin anlamlı düzeyde arttığını ortaya koymaktadır. Özellikle, duygusal tükenme düzeyi yüksek olan çalışanların, çalışma hayatlarına devam etme konusunda daha kararsız olduğu ve işten ayrılma eğilimlerinin güçlendiği tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, bu çalışma, sağlık kurumlarının mesleki yılgınlık düzeylerini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Sağlık çalışanlarının psikolojik iyi oluşunun desteklenmesi, yalnızca bireysel refah açısından değil, aynı zamanda sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılması bağlamında da kritik bir öneme sahiptir. Bu doğrultuda, sağlık yönetimi alanında mesleki yılgınlığın önlenmesine yönelik politikalar oluşturulması, çalışan bağlılığının artırılması ve işten ayrılma oranlarının azaltılması adına önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışmanın bulgularının, sağlık yönetimi alanındaki gelecekteki araştırmalara katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: İşten Ayrılma Niyeti, Mesleki Yılgınlık, Sağlık Çalışanları, Duygusal Tükenme, Çalışan Bağlılığı

ABSTRACT

Istanbul Kent University Postgraduate Education Institute

Evaluation of the Effect of Occupational Frustration on Intention to Quit

Derya ÇAÇAK

Master Thesis

Department of Health Management/Division of Health Management

Advisor: Assist. Prof. Dr. İlknur SAYAN

May, 2025 -240

This study aims to examine the impact of occupational burnout on the intention to leave the job among healthcare workers. The healthcare sector is characterized by a dynamic work environment with heavy workloads, time constraints, and emotional labor. These factors negatively affect employees' physical and psychological well-being, leading to increased levels of occupational burnout. Occupational burnout is defined as a syndrome characterized by emotional exhaustion, depersonalization, and a reduced sense of personal accomplishment. It results in decreased motivation towards work and, in the long term, strengthens the intention to leave the job.

In this context, this study analyzes the relationship between occupational burnout levels and the intention to leave the job among healthcare workers and examines the impact of burnout on this intention. Data were collected through surveys conducted with healthcare professionals and evaluated using statistical methods.

The findings reveal that individuals experiencing high levels of occupational burnout are significantly more likely to consider leaving their jobs. In particular, employees with high emotional exhaustion levels were found to be more indecisive about continuing their careers and exhibited a stronger tendency toward leaving their jobs.

In conclusion, this study highlights the necessity for healthcare institutions to develop strategies to reduce occupational burnout. Supporting the psychological well-being of healthcare workers is crucial not only for individual welfare but also for improving the quality of healthcare services. Accordingly, establishing policies to prevent occupational burnout, enhancing employee commitment, and reducing turnover rates emerge as essential measures in health management. The findings of this study are expected to contribute to future research in the field of health management.

Keywords: Intention to Leave, Occupational Burnout, Healthcare Workers, Emotional Exhaustion, Employee Commitment

GİRİŞ

Yılgınlık kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından “korkmuş olan, bıkmış, usanmış, morali bozulmuş ve çökmüş” şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, b.t.). Mesleki yılgınlık, uzun süreli stresin ve tükenmişlik hissinin bir sonucu olarak ortaya çıkan, bireyin fiziksel, duygusal ve zihinsel iyi oluşunu olumsuz yönde etkileyen çok boyutlu bir olgudur. Çalışma hayatında karşılaşılan aşırı iş yükü, yetersiz kaynaklar, düşük iş tatmini ve örgütsel destek eksikliği gibi faktörler, mesleki yılgınlığın gelişmesine ve zamanla kronikleşmesine yol açabilmektedir (Maslach et al., 2001). Özellikle sağlık sektöründe çalışan bireyler, işlerinin doğası gereği yoğun stres, duygusal emek ve sürekli değişen iş beklentileriyle karşı karşıya kaldıklarından, mesleki yılgınlığa daha yatkın bir grup oluşturmaktadır (Pérez-García et al., 2013).

Bu bağlamda, mesleki yılgınlık, bireylerin iş performansını düşürmekle kalmaz, aynı zamanda psikolojik ve fiziksel sağlık sorunlarına da yol açabilir. Tükenmişlik, duygusal tükenme, kişisel başarıda düşüş ve depersonalizasyon gibi semptomlarla kendini gösterir (Maslach, 1998). Özellikle sağlık sektöründe, çalışanların karşılaştığı zorluklar ve taleplerin yoğunluğu hem kişisel hem de mesleki düzeyde olumsuz etkilere neden olabilir. Mesleki yılgınlık, sağlık çalışanlarının hasta bakım kalitesini ve hasta memnuniyetini de olumsuz yönde etkileyebilir, bu da hem birey hem de organizasyon düzeyinde büyük sorunlara yol açmaktadır (Salyers et al., 2017).

Mesleki yılgınlık yalnızca bireyleri değil, aynı zamanda çalıştıkları kurumları da olumsuz bir şekilde etkileyebilmektedir. Çalışanlar arasında artan yılgınlık düzeyleri, iş verimliliğinde düşüş, örgütsel bağlılığın azalması, hasta güvenliğinin riske girmesi ve çalışan devir hızında artış gibi ciddi sorunlara yol açabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Bu durum, bireysel düzeyde psikolojik ve fiziksel sağlık sorunlarına neden olmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel düzeyde ekonomik ve operasyonel kayıplara da sebebiyet verebilmektedir. Mesleki yılgınlığın, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz etkileyerek, genel iş performansını düşürdüğü, dolayısıyla kurumun başarısını ve sürdürülebilirliğini tehdit ettiği bilinmektedir (Bakker ve Demerouti, 2007).

Özellikle sağlık sektörü gibi yüksek stresin ve duygusal emeğin yoğun olduğu alanlarda, mesleki yılgınlık daha belirgin hale gelmektedir. Çalışanlar, mesleki tükenmişlik nedeniyle daha az verimli çalışabilir, hastaların bakım kalitesinde aksamalar meydana gelebilir ve bu da doğrudan hasta güvenliğini tehdit edebilir. Ayrıca, tükenmişlik yaşayan çalışanlar daha

sık işe gelmeme, devamsızlık ve yüksek devir oranları gibi sorunlarla karşılaşabilirler. Bu faktörler, sağlık kurumlarının işleyişini olumsuz yönde etkileyebilir ve hem finansal kayıplara hem de hizmet kalitesinde düşüşe yol açabilir (Maslach, 2003).

Mesleki yılgınlık belirtileri incelendiğinde, bireylerin sürekli yorgunluk hali, motivasyon kaybı, duygusal tükenme, anksiyete, depresyon, uyku bozuklukları ve konsantrasyon zorlukları yaşadığı görülmektedir (Schaufeli, 2017). Çalışanların psikolojik iyi oluşu, yalnızca bireysel refahlarını değil, aynı zamanda iş performanslarını ve genel yaşam kalitelerini de doğrudan etkilemektedir. Sağlık sektöründe çalışan bireyler, yüksek stres düzeyleri, yoğun iş yükü ve duygusal taleplerle karşı karşıya kaldıkları için, psikolojik iyi oluşları hem profesyonel hem de kişisel yaşamlarında önemli bir rol oynamaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). Çalışanların iş yerindeki psikolojik sağlıkları, yalnızca onların genel tatminlerini ve iş verimliliklerini değil, aynı zamanda sağlık hizmetlerinin kalitesini de doğrudan etkileyebilir. Bu bağlamda, örgütlerin, çalışanlarının psikolojik iyi oluşunu desteklemek amacıyla etkin stratejiler geliştirmesi, iş yerinde verimliliği artırmanın yanı sıra çalışan bağlılığını da güçlendirebilir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Dolayısıyla, bireylerin mesleki yılgınlıkla başa çıkabilmeleri için, örgütlerin gerekli destek mekanizmalarını oluşturması ve çalışma ortamını iyileştirmesi büyük önem taşımaktadır. İş yerinde sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak, çalışanların iş yüklerini dengelemelerine ve stresle başa çıkmalarına yardımcı olabilir. Bu tür bir ortam, çalışanların yalnızca fiziksel değil, aynı zamanda psikolojik olarak da daha sağlıklı olmalarını sağlar. Örneğin, bazı sağlık kurumları, çalışanlarının psikolojik iyi oluşlarını desteklemek için düzenli olarak psikolojik danışmanlık hizmetleri ve stres yönetimi eğitimleri sunmaktadır. Bu tür girişimler, çalışanların mesleki yılgınlıkla başa çıkmalarına yardımcı olurken, aynı zamanda genel iş tatminlerini ve performanslarını da artırmaktadır (Hoch, 2013).

Ayrıca, örgütlerin çalışanları için açık bir destek sistemi oluşturmaları, onların güvenli bir şekilde işyerindeki zorluklar hakkında konuşabilmelerine olanak tanır. Böylece, çalışanlar stresli ve zorlayıcı durumlarla başa çıkarken yalnız kalmazlar ve psikolojik destek alabileceklerini bilirler. Bu tür destek sistemleri, çalışanların duygusal yüklerini hafifletir ve mesleki yılgınlıkla mücadelede önemli bir araç oluşturur. Yapılan araştırmalar, çalışanların psikolojik iyi oluşlarının desteklenmesinin, onların iş performansını artırdığını ve tükenmişlik düzeylerini azalttığını göstermektedir (Klein ve Becker, 2023).

Mesleki yorgunluğun ortaya çıkmasında etkili olan faktörler, bireysel, örgütsel ve çevresel düzeyde incelenebilir. Çalışma ortamında yüksek iş talepleri, düşük özerklik, yönetim desteğinin yetersizliği, iş-yaşam dengesinin sağlanamaması ve işe karşı duyulan bağlılığın azalması, mesleki yorgunluğu tetikleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007).

Mesleki yorgunluk, bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlıkları üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Literatürde, mesleki yorgunluğun, bireylerde tükenmişlik sendromu gibi psikolojik sorunların yanı sıra, birçok fiziksel sağlık sorununa da yol açabileceği geniş çapta ele alınmaktadır. Özellikle, mesleki yorgunluk, çalışanların stres seviyelerini artırarak, bu durumun uzun vadede tansiyon, kalp hastalıkları, mide rahatsızlıkları ve bağışıklık sisteminin zayıflaması gibi çeşitli fiziksel sağlık sorunlarına neden olduğu gösterilmiştir (Kreitner et al., 1989; Liao et al., 2021).

Diğer yandan, mesleki yorgunluk yalnızca bireyleri değil, aynı zamanda örgütleri de doğrudan etkilemektedir. Çalışanlar arasında yaygınlaşan yorgunluk hali, iş performansında düşüş, devamsızlık, işten ayrılma oranlarında artış ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir (Lazar et al., 2006; Trepanier et al., 2016). Çalışanların tükenmişlik yaşaması, onların işlerine olan bağlılıklarını zayıflatabilir ve bu durum, kurumların verimliliğini doğrudan etkileyebilir. Örneğin, mesleki yorgunluk yaşayan çalışanlar, işlerini daha az verimli bir şekilde yapma eğiliminde olabilirler, bu da kurumun genel iş gücü etkinliğini azaltabilir (Maslach ve Leiter, 2016).

Bu bağlamda, kurumlar, mesleki yorgunlukla mücadele etmek ve bu olumsuz etkileri azaltmak için etkili stratejiler geliştirmelidir. Çalışanların motivasyonunu artırmak, iş tatminlerini güçlendirmek ve tükenmişlik düzeylerini düşürmek için örgütlerin, destekleyici politikalar oluşturması büyük önem taşımaktadır. Örneğin, örgütler çalışanlarına daha fazla otonomi tanıyabilir, iş yükünü dengelerken, aynı zamanda onların ruhsal ve psikolojik ihtiyaçlarını göz önünde bulundurabilirler. Ayrıca, sağlıklı bir iş-yaşam dengesi sağlamak, çalışanların stresle başa çıkma yöntemlerini kolaylaştırarak, tükenmişlik riskini azaltabilir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Örgütler ayrıca, çalışanlarını desteklemek için dönüşümcü liderlik gibi etkili liderlik yaklaşımlarını benimsemelidir. Bu tür liderlik, çalışanların motivasyonunu artırarak, onların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirebilir ve bu da işten ayrılma oranlarının azalmasına yol açabilir (Klein ve Becker, 2023).

Mesleki yılgınlık, çalışanlar üzerinde yalnızca psikolojik bir etki yaratmakla kalmaz, aynı zamanda işten ayrılma niyetinin de önemli bir belirleyicisidir. İşten ayrılma niyeti, bireyin mevcut işinden ayrılmayı planlaması ve iş alternatiflerini değerlendirme sürecine girmesi olarak tanımlanabilir (Weisberg, 1994). Çalışanların mesleki yılgınlık düzeylerinin arttığı durumlarda, işten ayrılma niyetinin daha belirgin hale geldiği gözlemlenmektedir. Özellikle tükenmişlik yaşayan bireyler, işlerini daha az anlamlı ve tatmin edici bulmakta, bu da onların iş yerlerinden ayrılma düşüncelerinin güçlenmesine neden olmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016).

Tükenmişlik, çalışanların psikolojik ve fiziksel kaynaklarını tüketerek, onların işlerine olan motivasyonlarını azaltmaktadır. Bu durum, çalışanların yalnızca iş performansını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel bağlılıklarının da azalmasına yol açar (Schaufeli ve Bakker, 2004). Yüksek düzeyde mesleki yılgınlık yaşayan bireyler, işlerine duydukları bağlılıklarını kaybedebilir ve sonuç olarak, işten ayrılma niyetleri artabilir. Örneğin, iş yerinde sürekli stres, duygusal tükenmişlik ve düşük iş tatmini gibi faktörler, çalışanların işten ayrılma kararlarını etkileyen önemli unsurlar arasında yer alır. Bu bağlamda, mesleki yılgınlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, organizasyonel başarıyı doğrudan etkileyebilecek bir sorundur (Lazar et al., 2006).

İşten ayrılma niyetinin bireyler ve örgütler açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Örgütsel perspektiften bakıldığında, nitelikli ve deneyimli personelin işten ayrılması, iş gücü kaybı, işe alım maliyetlerinin artması ve kurumsal bilgi birikiminin azalması gibi olumsuz etkiler doğurabilmektedir. Dolayısıyla, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin analiz edilmesi ve bu yönde önleyici politikalar geliştirilmesi, örgütlerin sürdürülebilirliği açısından kritik bir gereklilik olarak görülmektedir (Lee ve Mowday, 1987).

Örgütlerin işten ayrılma niyetini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirebilmesi için, çalışanların iş tatmini, motivasyon düzeyleri ve mesleki yılgınlık seviyeleri arasındaki ilişkiyi anlamaları büyük önem taşımaktadır. Araştırmalar, iş tatmini yüksek olan bireylerin işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır (Rusbult, et al., 1988). Bu doğrultuda, iş yerinde olumlu bir çalışma ortamı yaratmak, çalışanların motivasyonunu artırmak ve iş tatminini iyileştirmek için önemli bir strateji olarak öne çıkmaktadır. Destekleyici bir yönetim anlayışının benimsenmesi, çalışanların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarına duyarlı politikaların oluşturulması, işten ayrılma oranlarını azaltmada önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle, çalışanların bireysel ihtiyaçlarına saygı

gösteren ve onları profesyonel olarak destekleyen bir iş ortamı, iş tatminini artırabilir ve dolayısıyla çalışanların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirebilir (Klein ve Becker, 2023).

Çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran bir yönetim yaklaşımı, onların motivasyonlarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda tükenmişlik gibi olumsuz sonuçların da önüne geçilmesine yardımcı olabilir (Schaufeli ve Bakker, 2004). İş yerindeki yönetsel desteğin artması, çalışanların işlerine duyduğu güveni ve aidiyet duygusunu pekiştirebilir, bu da işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde azaltabilir (Lazar et al., 2006). Ayrıca, çalışanların iş yüklerinin dengelenmesi, stresle başa çıkma becerilerinin geliştirilmesi ve sağlıklı bir iş-yaşam dengesi sağlanması, işten ayrılma oranlarını azaltan stratejiler arasında yer almaktadır (Maslach ve Leiter, 2016).

Sonuç olarak, mesleki yılgınlık, bireylerin tükenmişlik hissini artıran, iş tatminlerini ve bağlılıklarını azaltan çok boyutlu bir olgudur. Çalışanlar, bu yılgınlık durumunun etkisiyle, işlerine duydukları bağlılıklarını kaybedebilir ve iş tatminleri düşebilir. Bunun neticesinde, işten ayrılma niyetleri güçlenebilir ve iş gücü devir hızının artması riski doğabilir (Maslach ve Leiter, 2016). Mesleki yılgınlık, sadece bireysel düzeyde psikolojik ve fiziksel sağlık sorunlarına yol açmakla kalmaz, aynı zamanda örgütler için verimlilik kayıplarına ve maliyet artışlarına da neden olabilir. Bu sebeple, mesleki yılgınlığın etkilerinin en aza indirilmesi için önleyici ve iyileştirici stratejilerin uygulanması kritik bir öneme sahiptir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Mesleki yılgınlığın bireysel ve örgütsel düzeyde yarattığı olumsuz etkileri en aza indirmek için, işverenlerin çalışan refahını destekleyici politikalar oluşturması büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamda, çalışanların iş-yaşam dengelerini düzenlemeye yönelik uygulamalar geliştirilmesi, tükenmişlik riskini azaltan önemli bir adımdır (Klein ve Becker, 2023). Ayrıca, dönüşümcü liderlik yaklaşımları ve iş yerinde destekleyici bir kültürün benimsenmesi, çalışanların motivasyonlarını artırarak, tükenmişlik duygusunun etkilerini azaltabilir. Örgütlerin, çalışanlarına psikolojik ve sosyal destek sağlayarak, onların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirmeleri, işten ayrılma niyetlerinin önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Lazar et al., 2006).

Bu çalışma, mesleki yılgınlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini detaylı bir şekilde inceleyerek, sağlık sektöründe çalışan bireylerin karşılaştıkları zorlukları anlamaya ve bu konuda öneriler geliştirmeye yönelik bilimsel bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Özellikle sağlık sektöründe çalışan bireylerin yüksek iş yükü, yoğun stres, duygusal talepler ve

değişen iş beklentileri gibi faktörlerle sürekli karşı karşıya kaldığı göz önünde bulundurulduğunda, mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki kritik bir önem taşımaktadır. Bu çalışma, sağlık çalışanlarının yaşadıkları mesleki yılgınlık düzeylerinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini analiz ederek, bu olgunun sağlık sektöründeki iş gücü üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu ortaya koymayı hedeflemektedir (Maslach ve Leiter, 2016).

Çalışma kapsamında, sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirilen anketler aracılığıyla mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Bu anketler, çalışanların iş tatminlerini, tükenmişlik düzeylerini, iş yüklerini ve örgütsel destek algılarını değerlendirmek amacıyla tasarlanmıştır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Araştırma bulguları, mesleki yılgınlığın işten ayrılma niyetini nasıl şekillendirdiği, bu ilişkide yer alan psikolojik ve sosyal faktörler ile örgütsel düzeydeki etkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışma, sağlık sektöründe yaşanan mesleki yılgınlık sorununa dair önemli içgörüler sağlayarak, iş gücü devir hızının azaltılması ve çalışan bağlılığının artırılması için öneriler geliştirmeyi amaçlamaktadır (Lazar et al., 2006).

BÖLÜM 1: MESLEKİ YILGINLIK: TEMEL KAVRAMLAR

1.1. Yılgınlık Kavramının Tanımı

Bireylerin sürekli olarak duygusal, fiziksel ve zihinsel anlamda zorlayıcı koşullara maruz kalması, zamanla tükenmişlik sendromu olarak adlandırılan bir duruma yol açmaktadır. Pines ve Aronson (1988) tarafından tanımlanan tükenmişlik kavramı, bireyin iş yaşamında karşılaştığı stres faktörleri nedeniyle yaşadığı enerji kaybı, motivasyon azalması ve genel anlamda iş tatminsizliği ile ilişkilidir. Şahin (2007) tarafından aktarılan bu tanım, tükenmişliğin hem bireyler hem de örgütler açısından ciddi sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır.

İngilizcede "job burnout" veya "staff burnout" olarak ifade edilen bu kavram, Türkçede "tükenmişlik" ve "mesleki tükenmişlik" terimleriyle karşılık bulmaktadır. Mesleki tükenmişlik, bireylerin çalışma hayatında maruz kaldıkları yoğun stresin, iş motivasyonlarını azaltarak verimliliklerini düşürmesi ve genel sağlık durumlarını olumsuz etkilemesi şeklinde tanımlanmaktadır.

Tükenmişlik, bireylerin hem psikolojik hem de fizyolojik sağlıklarını tehdit eden bir olgudur ve bu durumun önlenmesi, bireysel ve kurumsal düzeyde stratejik önlemler gerektirmektedir. Özellikle, iş yerlerinde çalışanların duygusal yükünü hafifletmeye yönelik politikaların geliştirilmesi ve uygulanması büyük önem taşımaktadır (Arı ve Bal, 2008). Tükenmişlik, sadece bireyin içsel tükenmişlik hissini tanımlamakla kalmayıp, aynı zamanda iş ortamında yaratıcılığın azalması, iş tatminsizliği, meslek elemanlarının yüksek stres seviyelerine maruz kalması ve aşırı çalışma sendromu gibi olgularla da yakından ilişkilidir (Işıkhani, 2003, aktaran Şahin, 2007).

Bu bağlamda, tükenmişlik kavramının yalnızca bireysel değil, aynı zamanda örgütsel süreçleri etkileyen çok boyutlu bir olgu olduğu söylenebilir. Literatür incelendiğinde, tükenmişliğin, bireylerin kişisel sağlığından öte, organizasyonel yapılar üzerinde de önemli etkiler yarattığı görülmektedir. Tükenmişlik, çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu olumsuz etkileyerek, örgütsel bağlılıklarını azaltabilir ve sonuç olarak organizasyonel verimliliği düşürebilir (Maslach ve Leiter, 2016). Bu nedenle, kurumların çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmesi, iş verimliliğini artırmak ve iş gücü kaybını önlemek açısından kritik bir gerekliliktir (Bakır, 2020).

Tükenmişlik kavramı, literatürde bireylerin enerji, güç veya kaynaklarının aşırı talepler nedeniyle tükenmesi, yoğun yorgunluk, başarısızlık hissi ve motivasyon kaybı ile

karakterize edilen bir durum olarak tanımlanmaktadır (Baysal, 1995, aktaran Sürgevil, 2006). Bu tanım, tükenmişliğin bireylerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları üzerindeki olumsuz etkilerini anlamak açısından önemli bir referans noktası oluşturmaktadır. Benzer şekilde, Türk Dil Kurumu yılgınlık kavramını "korkmuş olan, bıkmış, usanmış, morali bozulmuş ve çökmüş" şeklinde tanımlamaktadır (T.D.K., b.t.). Bu tanımlar, iş yaşamında karşılaşılan stres ve baskının bireyler üzerinde yarattığı yıpratıcı etkileri açık bir şekilde ortaya koymaktadır.

Tükenmişlik ve yılgınlık kavramlarının ortak noktaları incelendiğinde, her iki olgunun da bıkkınlık, yorgunluk, yıpranmışlık ve bitkinlik gibi temel unsurlar içerdiği görülmektedir (Maslach & Leiter, 2016). Bu benzerlikler, tükenmişlik ve yılgınlığın bireylerin iş yaşamındaki psikolojik ve fizyolojik süreçleri nasıl etkilediğini daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır. Özellikle, hizmet sektörü, eğitim ve sağlık gibi insan odaklı meslek gruplarında çalışan bireyler, tükenmişlik riski açısından daha savunmasızdır (Kaya & Yılmaz, 2019). Bu bağlamda, mesleki yılgınlık uzun yıllardır söz konusu sektörlerde önemli bir mesleki risk faktörü olarak değerlendirilmiştir (Öztürk, 2021).

Yılgınlık ve tükenmişlik arasındaki benzerliklerin yanı sıra, her iki kavramın da örgütsel verimlilik ve bireylerin sağlığı üzerinde derinlemesine etkileri bulunmaktadır. Bu etkiler, iş yerindeki ilişkilerden, çalışma koşullarına kadar pek çok faktörden kaynaklanabilmektedir. Bireylerin tükenmişlik düzeylerinin yüksek olduğu ortamlarda, iş gücü kaybı, verimlilik düşüşü ve iş tatminsizliği gibi sonuçlarla karşılaşılabilir (Kaya & Yılmaz, 2019).

Mesleki tükenmişlik kavramı, akademik literatürde ilk olarak Freudenberger ve Maslach tarafından ele alınmış ve zaman içerisinde geniş bir araştırma alanı haline gelmiştir (aktaran Maslach ve Goldberg, 1998). Ancak, ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalar tükenmişlik olgusunun büyük ölçüde değişmediğini ve bu durumun çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin giderek daha belirgin hale geldiğini göstermektedir. Bu kapsamda, öğretmenler, sağlık çalışanları ve hizmet sektöründe çalışan bireylerin yaşadığı tükenmişlik ve yılgınlık durumlarının anlaşılması, iş süreçlerinin iyileştirilmesi açısından kritik bir önem taşımaktadır (Maslach ve Goldberg, 1998).

Freudenberger (1974), tükenmişliği bireyin fiziksel ve zihinsel gücünün tükenmesi, yoğun yorgunluk ve yıpranmışlık hissi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, tükenmişliğin sadece geçici bir ruh hali olmadığını, aynı zamanda bireylerin genel sağlığı üzerinde uzun vadeli olumsuz etkiler yaratabileceğini ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmalar, yılgınlığın iş

yaşamında karşılaşılan zorluklara bağlı olarak ortaya çıktığını ve zamanla daha ciddi psikolojik ve fiziksel sorunlara yol açabileceğini göstermektedir (Talmor et al., 2005; Avşaroğlu vd., 2005).

Maslach ve Jackson (1981), yılgınlık kavramını geniş bir perspektifle ele alarak, bu olgunun birey üzerindeki etkilerini kapsamlı bir şekilde tanımlamışlardır. Onlara göre yılgınlık, bireyin fiziksel tükenmişlik, kronik yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygularını içeren çok boyutlu bir sendromdur. Bu tanım, yalnızca bireyin içsel durumunu değil, aynı zamanda kişinin yaptığı işe, çevresindeki insanlara ve genel yaşamına karşı geliştirdiği olumsuz tutumları da içermektedir. Bu bağlamda, yılgınlık yalnızca bireyin psikolojik iyi oluşunu etkilemekle kalmaz, aynı zamanda iş ortamı ve sosyal ilişkileri üzerinde de olumsuz etkiler yaratabilir (aktaran Canpolat ve Karakelle, 2008).

Yılgınlık, çoğunlukla olumsuz tutum geliştirme, sürekli yorgunluk hissi ve mesleki doyumun azalması ile ilişkilendirilmektedir. Bu olgu, bireylerin iş yaşamına olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını azaltarak, mesleki performanslarını doğrudan etkileyen temel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir. İş ortamında yaygın olarak görülen yılgınlık hali, çalışanların işlerine yönelik ilgi ve sorumluluk duygularını zayıflatmakta, dolayısıyla iş verimliliğini düşürmektedir. Bu nedenle, yılgınlığın yalnızca bireysel bir sorun olarak değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde ele alınması gereken önemli bir mesele olduğu vurgulanmalıdır (Maslach et al., 1996, aktaran Hakanen et al., 2006).

Friedman (1995), yılgınlığı çaba (girdi) ve ödül (çıktı) arasındaki belirgin uyumsuzluğu kişinin fark etmesiyle oluşan iş ile alakalı bir sendrom olarak tanımlamıştır. Bu tanım, yılgınlığın iş yaşamındaki dengesizliklerden kaynaklandığını ve bireyin bu dengesizliği algılamasıyla ortaya çıktığını göstermektedir. Yılgınlık, bireylerin işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını olumsuz etkileyen önemli bir durumdur (Friedman, 1995)

Cherniss (1988) ise "burnout" kavramını daha kapsamlı bir şekilde ele alarak, iş stresine yanıt olarak işe ilişkin tutum ve davranışlarda negatif değişiklikler göstermeyi, hizmet verilen kişiye karşı tutum ve davranışlarda olumsuz değişiklikler yaşanmasını, hizmet verilen kişiye karşı ilginin kaybını, bitkinlik hissini, hayal kırıklığını, kötümserlik ve karamsarlığı, kaderciliği, kişinin işine yönelik motivasyonunun ve bağlılığının azalmasını, ilgisizliği, negatif tutumları ve irritabiliteyi içeren bir durum olarak tanımlamıştır. Bu

tanım, yılgınlığın çok boyutlu bir sendrom olduğunu ve bireylerin hem psikolojik hem de sosyal yaşamlarını etkilediğini ortaya koymaktadır (aktaran Besler, 2006).

Shirom (1989), yılgınlığı bireysel düzeyde olumsuz duygusal bir yaşantıyı kapsayan, kronik ve sürekli yaşanan bir duygu olarak kabul etmektedir. Bu tanım, yılgınlığın sürekliliğini ve bireyin duygusal durumunu derinlemesine etkileyen bir olgu olduğunu vurgular. Yılgınlık, bireylerin uzun vadede fiziksel ve zihinsel sağlıklarını tehdit edebilir (Shirom, 1989)

Cardinell ise yılgınlığı daha geniş bir çerçevede ele alarak, insanın hayatında ortaya çıkan ciddi bir rahatsızlık belirtisi ve orta yaş krizi olarak tanımlamıştır (aktaran Koçak, 2009). Bu bakış açısı, yılgınlığın sadece iş yaşamıyla sınırlı kalmadığını, aynı zamanda bireyin genel yaşam kalitesi üzerinde de önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Yılgınlık, bireylerin kariyerlerinde karşılaştıkları zorlukların yanı sıra, yaşamın diğer alanlarında da yıpranmışlık hissi yaratabilir (Cardinell, 1981)

Sonuç olarak, yılgınlık kavramı, bireylerin iş yaşamındaki deneyimlerini ve duygusal sağlıklarını etkileyen çok boyutlu bir sendromdur (Maslach & Leiter, 2016). İş yerlerinde yılgınlığın önlenmesi ve yönetilmesi, hem bireylerin sağlığı hem de örgütsel verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır (Toker, 2018). Yılgınlık, çalışanların psikolojik, fiziksel ve duygusal durumlarını olumsuz yönde etkileyerek, iş tatminini ve motivasyonu azaltabilir. Bu durum, organizasyonel düzeyde verimlilik kayıplarına yol açabilir. Bu bağlamda, yılgınlığın nedenleri ve sonuçları üzerine daha fazla araştırma yapılması, iş ortamlarının iyileştirilmesi için kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır. Çalışma ortamlarında yapılan düzenlemeler ve çalışan destek programları, yılgınlık riskini azaltmak için etkili stratejiler olarak değerlendirilmektedir. (Kaya ve Yılmaz, 2020).

Pines ve Aronson (1988), yılgınlığı duygusal talepler gerektiren durumlara uzun süre maruz kalmanın neden olduğu fiziksel, duygusal ve zihinsel yıpranma durumu olarak tanımlamaktadır (aktaran Arı ve Bal, 2008). Bu tanım, yılgınlığın yalnızca bir ruh hali değil, aynı zamanda bireylerin genel sağlığı üzerinde derin etkiler yaratan çok boyutlu bir olgu olduğunu göstermektedir. Yılgınlık, özellikle insanlara yardım etmeye adanmış profesyoneller için, başlangıçta coşkuyla ve pozitif beklentilerle dolu bir iş hayatının trajik bir sonunu temsil etmektedir (Maslach ve Goldberg, 1998).

Yoğun iş yükü altında çalışan ve yaşamlarının büyük bir bölümünü "işkolik" olarak geçiren bireyler, bu durumu "tükenme" ile sonuçlanabilecek bir süreç olarak

deneyimleyebilirler (Baltaş ve Baltaş, 2008). Yılgınlık, çalışma isteği çok yüksek olan bireylerin bu heveslerini kaybetme sürecinin son aşaması olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, tükenmişlik; büyük isteklerle işe başlayan ancak istediği başarıyı yakalayamayan, fiziksel, duygusal ve ruhsal olarak tükenmişlik durumu yaşayan bireylerde sıklıkla gözlemlenmektedir (Pines, 2003, aktaran Babaoğlu, 2006).

Birçok araştırmacı, yılgınlığın beklentiler, tutumlar ve algılamalar içeren, kişisel düzeyde ortaya çıkan içsel psikolojik bir yaşantı olduğunu vurgulamaktadır. Bu görüş birliği, yılgınlığın bireylerin psikolojik durumları ve iş yaşamındaki deneyimleri ile ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Tümekaya, 1999; Ağaoğlu vd., 2004; İzgar, 2000; Taşkın, 2004; Pines ve Aronson, 1988; Gökçekan ve Özer, 1999; aktaran Avşaroğlu vd., 2005).

Yılgınlık, bireylerin psikolojik sağlığı ve iş verimliliği açısından dikkate alınması gereken önemli bir olgudur. İş yaşamında karşılaşılan çeşitli zorluklar, yüksek iş talepleri ve örgütsel baskılar, çalışanların ruhsal durumlarını olumsuz yönde etkileyerek yılgınlığa yol açabilmektedir (Maslach, 1998). Bu bağlamda, yılgınlığın derinlemesine incelenmesi, iş ortamlarının daha sağlıklı ve sürdürülebilir hale getirilmesi için kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Yılgınlık, bireylerin iş yerindeki performanslarını ve genel yaşam kalitelerini etkileyebileceği gibi, örgütsel düzeyde de ciddi sorunlara yol açabilir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini düşürerek verimlilik kayıplarına neden olabilir (Maslach ve Leiter, 2016). Ayrıca, iş yerindeki stresli koşullar ve yetersiz destek, çalışanların tükenmişlik duygularını artırabilir, bu da hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, yılgınlığın önlenmesi ve yönetilmesi, iş yerindeki psikolojik sağlığı iyileştirmek ve iş verimliliğini artırmak için önemli bir adımdır. Çalışanların ruhsal sağlığını korumak, iş ortamlarının sağlıklı ve sürdürülebilir hale getirilmesi adına kritik bir unsurdur (Bakker ve Demerouti, 2007).

Başarı konusunda yüksek beklentilere sahip bireyler, karşılaştıkları örgütsel baskılar nedeniyle çeşitli kısıtlamalarla yüzleşebilirler. Bu baskılar, zamanla yılgınlığın ortaya çıkmasına zemin hazırlayabilir. Özellikle hem kişisel hedeflerini gerçekleştirmeye çalışan hem de kurumlarının beklentilerini karşılamak için çaba gösteren bireyler, amaçlarına ulaşamadıklarında yorgunluk, engellenmişlik ve çaresizlik duygularına kapılabilirler. Bu süreç, bireylerin öz güvenlerini kaybetmelerine ve nihayetinde fiziksel ve zihinsel tükenmişlik yaşamalarına neden olabilmektedir (Işıksan, 2003, aktaran Şahin, 2007).

Son yirmi ila otuz yıl içinde yılgınlık üzerine yapılan araştırmalar, bu durumun nedenlerini ve etkilerini detaylı bir şekilde ele almıştır. Özellikle insanlara doğrudan hizmet sunan meslek gruplarında ve duygusal taleplerin yüksek olduğu çalışma ortamlarında, yılgınlığın daha yaygın olduğu kabul edilen bir durumdur. Dönmez ve Güven (2001), yılgınlığın bu tür mesleklerde çalışan bireylerin motivasyonlarını olumsuz etkileyen kritik bir faktör olduğunu belirtmektedir. (Dönmez ve Güven, 2001)

Bu durum, yalnızca bireylerin mesleki tatminlerini değil, aynı zamanda kurumların verimliliğini de doğrudan etkilemektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Literatür incelendiğinde, yılgınlık sendromunun, çalışanların performansı, iş tatmini ve genel iş motivasyonları üzerinde olumsuz etkiler yarattığı görülmektedir. Bu nedenle, yılgınlığın etkilerini azaltmak için daha fazla araştırma yapılması ve önleyici stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir (Toker, 2018). Yılgınlığın etkilerini en aza indirmek, hem bireylerin psikolojik sağlıklarını korumak hem de iş gücü kayıplarını önlemek açısından oldukça kritik bir öneme sahiptir. Örgütsel düzeyde, yılgınlık sendromu ile mücadele etmek için çeşitli programlar ve müdahaleler önerilmektedir (Kaya ve Yılmaz, 2020).

Bireyler, işlerinden kaynaklanan aşırı yorgunluk ve bitkinlik hissettiklerinde, iş yerinde etkileşimde oldukları kişilerden uzaklaşma eğiliminde olabilirler. Bu durum, bireylerin işlerini başarılı bir şekilde gerçekleştiremeyeceklerine dair olumsuz inançlar geliştirmelerine yol açabilir ve nihayetinde tükenmişlik deneyimine neden olabilmektedir (Çelikkaleli, 2011).

Günümüzde en yaygın kabul gören tükenmişlik tanımı, Maslach ve arkadaşları tarafından geliştirilmiş olup, tükenmişliği üç boyutlu bir kavram olarak ele almaktadır. Bu tanımda tükenmişlik, bireylerin insanlarla yoğun etkileşim gerektiren işlerde maruz kaldıkları kronik stresin bir sonucu olarak ortaya çıkan duygusal tükenme (emotional exhaustion), duyarsızlaşma (depersonalization) ve kişisel başarıda azalma (diminished personal accomplishment) olmak üzere üç temel boyutla açıklanmaktadır (Maslach, 1982; Maslach ve Jackson, 1981; Pines ve Maslach, 1980; aktaran Izgar, 2003).

Maslach, Jackson ve Leiter (1996) tükenmişlik sendromunun bu üç boyutunun bireylerin iş performanslarını ve genel yaşam kalitelerini olumsuz yönde etkilediğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, tükenmişliğin önlenmesi ve yönetilmesi, bireysel ve örgütsel düzeyde büyük bir önem arz etmektedir (aktaran Kokkinos, 2007).

Bireylerin iş yaşamındaki duygusal durumları ile tükenmişlik deneyimleri arasında doğrudan bir ilişki bulunmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). Araştırmalar, iş yerindeki stres faktörlerinin, çalışanların duygusal ve psikolojik sağlığını olumsuz etkileyerek tükenmişlik sendromunun gelişimine zemin hazırladığını ortaya koymaktadır (Toker, 2018). Bu bağlamda, iş yerinde stres faktörlerinin azaltılması ve çalışanlara destekleyici bir çalışma ortamının sağlanması, tükenmişlik riskinin minimize edilmesi açısından kritik bir gereklilik olarak değerlendirilmektedir (Kaya ve Yılmaz, 2020).

1.1.1. Yılgınlığın Alt Boyutları

Yılgınlık, bireylerin zihinsel yorgunluk, kendilerini olumsuz değerlendirme, benliğe yabancılaşma ve kendini gerçekleştirmede yetersizlik hissinin bir karışımı olarak ifade edilmektedir (Maslach ve Jackson, 1981;1986, aktaran Abel ve Sewell, 1999). Bu tanım, yılgınlığın karmaşık doğasını ve bireyler üzerindeki çok boyutlu etkilerini açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). Yılgınlık, yalnızca bireylerin fiziksel enerji seviyelerini değil, aynı zamanda duygusal ve zihinsel kaynaklarını da tüketen bir durumdur (Toker, 2018). Bireyler, yüksek stres altında çalıştıklarında, bu durum zihinsel yorgunluğun artmasına ve dolayısıyla yılgınlık belirtilerinin ortaya çıkmasına neden olabilir (Kaya ve Yılmaz, 2020).

Yılgınlık, genellikle iş yaşamında görülen bir olgu olmasına rağmen, bireylerin sosyal ilişkilerini ve genel yaşam kalitelerini de olumsuz yönde etkileyebilir (Maslach ve Leiter, 2016). Özellikle sağlık çalışanları ve sosyal hizmet uzmanları gibi yüksek duygusal taleplerle karşılaşan profesyoneller, yılgınlık riski altında olan gruplar arasında yer almaktadır (Toker, 2018). Bu profesyoneller, iş yerlerinde sürekli duygusal ve psikolojik yüklerle başa çıkmaya çalışırken, yılgınlık sendromundan daha fazla etkilenebilirler. Bu bağlamda, yılgınlık, bireylerin iş yerindeki motivasyonlarını düşürmekle kalmayıp, iş performanslarını da ciddi şekilde etkileyebilir (Kaya ve Yılmaz, 2020). Örneğin, yılgınlık yaşayan bireyler, görevlerini yerine getirmekte zorlanabilir, işlerine karşı ilgilerini kaybedebilir ve bu durum iş yerinde genel bir verimlilik düşüklüğüne yol açabilir (Maslach ve Leiter, 2016).

Yılgınlığın etkileri, bireylerin iş performanslarında düşüş, ilişkilerinde soğuma ve genel yaşam doyumlarında azalma şeklinde kendini gösterebilir (Maslach ve Leiter, 2016). Bu durum, bireylerin hem profesyonel hem de kişisel yaşamlarında çeşitli sorunlarla karşılaşmalarına neden olabilir (Toker, 2018). Örneğin, yılgınlık yaşayan bir öğretmen,

öğrencilerine karşı duyarsızlaşabilir; bir sağlık çalışanı ise hastalarına gereken özeni göstermekten kaçınabilir (Kaya ve Yılmaz, 2020). Bu tür olumsuz tutumlar, yalnızca bireyleri değil, aynı zamanda etkileşimde bulundukları kişiler ve örgütler üzerinde de derin etkiler yaratabilir. Yılgınlık, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu olumsuz etkileyerek, iş yerindeki verimliliği de düşürebilir (Maslach ve Leiter, 2016). Dolayısıyla, bu durumun önlenmesi ve yönetilmesi, bireylerin hem mental sağlıklarını korumaları hem de iş yerindeki verimliliklerini artırmaları açısından kritik önem taşımaktadır (Toker, 2018). Çalışma ortamlarında psikolojik destek ve stres yönetimi stratejilerinin uygulanması, yılgınlık riskini azaltmak için etkili bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Kaya ve Yılmaz, 2020).

Yılgınlığın yönetimi, bireylerin stresle başa çıkma yeteneklerini geliştirmekle mümkün olabilir (Maslach ve Leiter, 2016). Stres yönetimi teknikleri, bireylerin zihinsel ve duygusal sağlıklarını korumalarına yardımcı olabilir (Toker, 2018). Özellikle, iş yerinde destekleyici bir ortam yaratmak, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve yılgınlık riskini azaltabilir (Kaya ve Yılmaz, 2020). Bu bağlamda, iş yerinde sağlıklı iletişim kanallarının oluşturulması, çalışanların duygusal destek almasını kolaylaştırabilir. Ayrıca, esnek çalışma saatleri ve yeterli dinlenme sürelerinin sağlanması, bireylerin kendilerini yenilemelerine ve tükenmişlik hissinin önüne geçmelerine yardımcı olabilir (Maslach ve Leiter, 2016).

Yılgınlık, karmaşık bir deneyim olup, bireyin psikolojik durumunu derinlemesine etkileyen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). Bu nedenle, yılgınlık ile mücadele etme yollarının araştırılması ve uygulanması, hem bireyler hem de organizasyonlar için büyük bir gereklilik haline gelmektedir (Toker, 2018). Yılgınlık yalnızca bireylerin kişisel yaşamlarını değil, aynı zamanda iş performanslarını ve iş yerindeki ilişkilerini de olumsuz yönde etkileyebilir (Kaya ve Yılmaz, 2020). Bu bağlamda, çalışanların psikolojik sağlıklarının korunması ve iş yerinde olumlu bir atmosferin sağlanması, hem bireysel hem de kurumsal başarı açısından kritik bir rol oynamaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). Yılgınlıkla ilgili daha fazla araştırma yapılması ve etkili stratejilerin geliştirilmesi, bu sorunun üstesinden gelinmesine yardımcı olabilir. Ayrıca, organizasyonların çalışanlarının ihtiyaçlarına uygun psikolojik destek ve stres yönetimi stratejileri sunması, yılgınlıkla mücadelede önemli bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Toker, 2018).

1.1.1.1. Duygusal Tükenme

Yılgınlık sendromunun başlangıcı ve merkezi olan duygusal tükenme, duygusal yönden yoğun çalışma temposunda bulunan kişilerin kendilerini zorlaması ve diğer bireylerin duygusal talepleri altında ezilmesi karşısında bir tepki olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, bireylerin duygusal kaynaklarının tükenmesine neden olur ve sonunda yılgınlık sendromunun gelişimine zemin hazırlar (Işıksan, 2003, aktaran Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007).

Maslach ve arkadaşları (1996), duygusal yorgunluğu yılgınlığın kilit noktası olarak tanımlamışlardır. Duygusal yorgunluk, bireylerin iş yerindeki stresle başa çıkma yeteneklerinin zayıflamasına ve dolayısıyla iş performanslarının düşmesine yol açabilir (aktaran Skaalvik ve Skaalvik, 2009; Hamwi et al., 2011). Yorgunluk bileşeni, yılgınlığın temel kişisel stres boyutunu simgeler ve bu durum, bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarının tükenmiş olduğunu hissetmesine neden olur. Birey, diğerlerinin ihtiyaçlarını psikolojik seviyede karşılayamadığı duygusunu deneyimleyerek, daha da derin bir tükenmişlik hissine kapılabilir (Maslach ve Jackson, 1981;1986; aktaran Abel ve Sewell, 1999; Maslach et al., 2001).

Yılgınlık sendromunun duygusal tükenme ile olan ilişkisi, bireylerin iş yaşamındaki genel performanslarını ve psikolojik sağlıklarını önemli ölçüde etkileyebilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Duygusal tükenme, iş yükü, stres ve sürekli duygusal talepler karşısında bireylerin duygusal kaynaklarının tükenmesi durumunu ifade etmektedir (Toker, 2018). Bu bağlamda, duygusal tükenme ile başa çıkmak için etkili stratejilerin geliştirilmesi, hem bireylerin hem de organizasyonların yararına olacaktır (Kaya ve Yılmaz, 2020). Örneğin, iş yerinde stres yönetimi tekniklerinin uygulanması ve destekleyici bir çalışma ortamının sağlanması, çalışanların duygusal kaynaklarını koruyarak tükenmişlik riskini azaltabilir (Maslach ve Leiter, 2016). Ayrıca, organizasyonlar tarafından sağlanan eğitim ve gelişim fırsatları, çalışanların iş yerindeki duygusal talepleri daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilir (Toker, 2018).

Yılgınlık sendromunun merkezinde yer alan duygusal tükenme, bireylerin hem profesyonel hem de kişisel yaşamlarını olumsuz etkileyen karmaşık bir durumdur (Maslach ve Leiter, 2016). Duygusal tükenme, bireylerin duygusal kaynaklarının tükenmesiyle karakterize edilir ve bu durum, çalışanların iş performanslarını ve psikolojik sağlıklarını ciddi şekilde olumsuz etkileyebilir (Toker, 2018). Bu nedenle, tükenmişlik ile mücadele etmek için

önleyici tedbirlerin alınması ve bireylerin duygusal sağlığının korunması, iş yerindeki verimliliği artırmak ve genel yaşam kalitesini yükseltmek açısından büyük önem taşımaktadır (Kaya ve Yılmaz, 2020). Organizasyonlar, stres yönetimi, esnek çalışma saatleri ve destekleyici çalışma ortamları gibi stratejilerle tükenmişlik riskini azaltabilir ve çalışanlarının verimliliğini artırabilir (Maslach ve Leiter, 2016). Ayrıca, bireylerin duygusal sağlığını korumak için düzenli psikolojik destek ve eğitim fırsatlarının sunulması, tükenmişlik sendromunun önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Toker, 2018).

Duygusal yorgunluğu deneyimleyen bireyler, hizmet verdikleri kişilere geçmişte olduğu kadar verici ve sorumlu davranmadıklarını düşünmeye başlarlar. Bu durum, gerginlik ve engellenmişlik duygularıyla yüklü olan bireyler için ertesi gün yeniden işe gitme zorunluluğunun büyük bir endişe kaynağı haline gelmesine yol açar (Cordes ve Dougherty, 1993; Torun, 1995; aktaran Izgar, 2003).

Duygusal tükenmişlik yaşayan bireyler, yeni bir güne başlayabilmek için gerekli enerjiden yoksun olduklarını hissederler. Duygusal kaynakları tamamen tükenmiş durumda olan bu kişiler, yeniden enerji bulmak için yeni kaynaklar aramakta zorlanırlar. Sonuç olarak, ruh halleri olumsuz yönde etkilenir ve daha az açık fikirli, daha az azimli ve daha fazla ilgisiz hale gelirler. Bu durum, bireylerin uzun süreli ilişkiler kurma yönelimlerini de olumsuz etkileyerek, sosyal bağlarının değer kaybetmesine neden olur (Örmen, 1993; aktaran Izgar, 2003; Hagen, 1989; aktaran Hamwi et al., 2011).

Duygusal tükenmişlik, bireylerin işlerinden daha fazla memnuniyetsizlik duymalarına ve nihayetinde işlerini bırakma kararına varmalarına sebep olmaktadır (Singh et al., 1994, aktaran Hamwi et al., 2011). Bitkinlik, yılgınlığın en temel özelliği olup, bu sendromun en belirgin göstergesi olarak kabul edilmektedir (Maslach et al., 2001).

Duygusal tükenmişlikle ilgili farkındalık yaratmak ve bireylerin destek alabilecekleri bir ortam sağlamak, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde tükenmişlik sendromunun etkilerini azaltmaya yardımcı olabilir (Maslach & Leiter, 2016). Tükenmişlik, yalnızca çalışanların psikolojik sağlıklarını değil, aynı zamanda iş yerindeki motivasyonlarını, verimliliklerini ve örgütsel bağlılıklarını da olumsuz yönde etkileyebilir (Toker, 2018). Bu nedenle, işletmelerin çalışanlarının duygusal sağlığını gözetmeleri ve gerektiğinde müdahalelerde bulunmaları, hem çalışanların hem de organizasyonların uzun vadeli başarısı açısından kritik bir rol oynamaktadır (Kaya & Yılmaz, 2020). Çalışanlar için destekleyici bir ortam oluşturulması, stresin yönetilmesine ve duygusal tükenmenin

önlenmesine yardımcı olabilir (Maslach & Leiter, 2016). Ayrıca, organizasyonların esnek çalışma düzenlemeleri ve psikolojik destek hizmetleri gibi stratejilerle tükenmişlik riskini azaltması, çalışanların sağlıklı ve verimli bir şekilde işlerine devam etmelerini sağlar (Toker, 2018).

İnsanlar, kendilerinin ya da başkalarının yılgınlık deneyimlerini tanımlarken genellikle bitkinlik deneyimine atıfta bulunurlar. Yılgınlığın üç boyutu arasında en çok bildirilen ve analiz edilen boyut bitkinliktir. Ancak, bitkinlik olgusu yılgınlık için önemli bir bileşen olmasına rağmen, tek başına yeterli olduğu söylenemez. Eğer bir kişi, yılgınlık olgusuna bağlam dışı yaklaşarak yalnızca bireysel bitkinliğe odaklanırsa, bu durum olgunun tamamını görmesini engelleyebilir (Maslach et al., 2001).

Bitkinlik, yılgınlığın stres boyutunu yansıtsa da, insanların işleriyle olan ilişkilerinin kritik boyutunu yakalamada başarısız kalır. Bu durum, bireylerin iş yüküyle başa çıkabilmek için duygusal ve bilişsel olarak işlerinden uzaklaşmalarına neden olan eylemlere yol açabilir. Dolayısıyla, bitkinlik, yüzeysel bir deneyim olmaktan çok, derinlemesine bir sorun olarak ele alınmalıdır (Maslach et al., 2001).

Duygusal tükenmişlik, yalnızca iş yerinde değil, aynı zamanda sosyal ilişkilerde de rahatsızlıklara yol açabilir. Bu durum, bireylerin hem iş yerindeki hem de sosyal hayatlarındaki etkileşimlerini olumsuz yönde etkileyerek ilişkilerinde sorunlar yaşamasına neden olabilir (Guilford, 1940; Starch et al., 1936; aktaran Lofaso, 1995).

Sonuç olarak, yılgınlık ve özellikle bitkinlik, bireylerin psikolojik ve sosyal durumlarını derinlemesine etkileyen karmaşık bir olgudur (Maslach & Leiter, 2016). Bu karmaşıklık, yalnızca bireylerin iş performanslarını değil, aynı zamanda genel yaşam kalitelerini ve sosyal ilişkilerini de olumsuz yönde etkileyebilir (Toker, 2018). Bu nedenle, yılgınlık ile ilgili daha geniş bir anlayış geliştirmek ve bireylerin bu durumla başa çıkmalarına yardımcı olacak stratejiler geliştirmek, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde büyük önem taşımaktadır (Kaya & Yılmaz, 2020). İş yerinde sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması, çalışanların duygusal ve sosyal ihtiyaçlarının gözetilmesi, tükenmişliğin önlenmesine yardımcı olabilir (Maslach & Leiter, 2016). Çalışanlara yönelik psikolojik destek programları ve iş yerinde sağlanan esnek çalışma düzenlemeleri, tükenmişlik riskini azaltmada etkili stratejiler olarak öne çıkmaktadır (Toker, 2018).

1.1.1.2. Duyarsızlaşma

Yılgınlık, kişiler arası etkileşimler bağlamında önemli bir fenomen olarak ortaya çıkmaktadır. Bu durum, bireylerin duygusal yüklerini ve sosyal ilişkilerini derinden etkilemektedir (Maslach et al., 2001). Benliğe yabancılaşma, özellikle tükenmiş duygusal kaynaklar sonucunda bireylerin meslektaşlarına karşı olumsuz duygular beslemesi ve küçümseyici tutumlar geliştirmesi evresinde belirginleşir. Bu bağlamda, yılgınlık sendromunun mesleki duyarsızlaşmaya yol açtığı görülmektedir (Maslach ve Jackson, 1981; 1986; Abel ve Sewell, 1999; Skaalvik ve Skaalvik, 2009).

Duyarsızlaşma, bireylerin çalışma sürecine etkin olarak katılmalarını engelleyerek, kendilerini geliştirmelerine de mani olmaktadır. Bu durum, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel gelişimlerini olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla, duyarsızlaşmanın etkileri, yalnızca bireyler üzerinde değil, aynı zamanda çalışma ortamında da derin bir etki yaratmaktadır (Altmaier ve Russell, 1992; Yazıcı, 2009).

Duyarsızlaşma, bireylerin kendilerini farklı kılan ve başkaları ile olan insani bağlarını zayıflatan özellikleri görmezden gelmeleri sonucunda ortaya çıkan bir durumu ifade etmektedir. Bu süreç, bireylerin kendileri ile hizmet verdikleri kişiler arasında mesafe koyma girişimini içermektedir (Maslach et al., 2001). Duyarsızlaşmanın diğer belirtileri arasında küçültücü bir dil kullanımı, insanları kategorize etme, katı kurallara göre iş yapma ve başkalarından sürekli olarak kötülük geleceğini düşünme gibi tutumlar yer almaktadır. Bu davranışlar, bireylerin sosyal etkileşimlerini zayıflatarak hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Torun, 1995; İzgar, 2003).

Sonuç olarak, yılgınlık ve duyarsızlaşma, bireylerin mesleki yaşamlarını derinlemesine etkileyen önemli olgulardır (Maslach & Leiter, 2016). Bu olgular, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını tehdit edebilir ve bu durum, hem bireylerin iş performanslarını hem de organizasyonların verimliliklerini olumsuz yönde etkileyebilir (Toker, 2018). Bu bağlamda, bireylerin ruh sağlığının korunması ve mesleki tatminlerinin artırılması amacıyla gerekli önlemlerin alınması büyük bir önem taşımaktadır (Kaya & Yılmaz, 2020). Kurumlar, çalışma ruhsal durumlarını göz önünde bulundurarak, bu sorunlarla başa çıkmalarına yardımcı olacak destekleyici programlar geliştirmelidir (Maslach & Leiter, 2016). Ayrıca, çalışanların iş yerindeki stresle başa çıkabilmeleri için uygun kaynaklara erişimlerinin sağlanması, eğitim kalitesini artırma açısından kritik bir adım olacaktır (Toker, 2018).

1.1.1.3. Kişisel Başarı Eksikliği

Bu bileşen, işte başarı ve üretim eksikliği ile yetersizlik boyutlarına derin bir atıfta bulunmaktadır (Maslach et al., 2001). Çalışanlar, işlerinde başarısız oldukları düşüncesine kapıldıklarında, bu durum tatminsizlik hissetmelerine yol açmakta ve dolayısıyla iş dışındaki faaliyetlere yönelmelerine neden olmaktadır (Wright ve Bonett, 1997, aktaran Tuğrul ve Çelik, 2002). Yetersizlik, uzun süreli ve heves kırıcı bir durum olarak, kişisel kazanımın azlığı ve yararlılığın düşmesi ile ilişkilendirilmektedir. Bu durum, bireylerin işlerine karşı olan motivasyonunu ve bağlılığını olumsuz etkileyerek, genel iş performanslarını da düşürmektedir.

Azalmış kişisel kazanım durumu, öğretmenlerin kendilerini negatif yönde değerlendirme eğilimlerine ve aynı zamanda artık anlamlı ve önemli bir iş yapmadıkları duygusuna işaret etmektedir (Skaalvik ve Skaalvik, 2009).

Ayrıca, bu olumsuz duyguların etkisi, yalnızca bireylerin kendileriyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda çalışma ortamlarına da yansımaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). Yetersizlik hissi, iş yerinde sosyal ilişkilerin zayıflamasına ve ekip çalışmasının etkinliğinin azalmasına yol açabilir (Toker, 2018). Bu tür duygusal ve psikolojik durumlar, bireylerin birbirleriyle etkileşimde bulunmalarını engelleyebilir ve bu durum, grup dinamiklerini olumsuz yönde etkileyebilir (Kaya ve Yılmaz, 2020). Bireyler, kendilerini yetersiz hissettiklerinde, iş arkadaşlarıyla iletişim kurmaktan kaçınabilirler, bu da takım çalışması ve genel iş verimliliğini olumsuz etkileyebilir (Maslach ve Leiter, 2016).

Bireylerin iş tatmini üzerindeki olumsuz etkiler, hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarını derinden etkileyebilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Özellikle öğretmenler gibi sosyal roller üstlenen bireylerde, bu duyguların yoğunluğu, mesleki tükenmişlik ve motivasyon eksikliği gibi sorunların ortaya çıkmasına yol açabilir (Toker, 2018). Bu durum, sadece bireylerin ruhsal sağlığını değil, aynı zamanda eğitim sisteminin genel etkinliğini de tehdit etmektedir (Kaya ve Yılmaz, 2020). Bu nedenle, iş tatminini artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). İş yerinde destekleyici bir ortam oluşturmak, çalışanların başarı ve tatmin hislerini artırmak için kritik bir adım olacaktır (Toker, 2018). Ayrıca, bireylerin kendilerini değerli hissetmeleri için düzenli geri bildirim mekanizmalarının kurulması ve mesleki gelişim olanaklarının sunulması, bu olumsuz duyguların azaltılmasında etkili olabilir (Kaya ve

Yılmaz, 2020). Bu bağlamda, eğitim kurumları ve yöneticiler, öğretmenlerin iş tatminini artırmak için çeşitli stratejiler geliştirmeli ve uygulamalıdır (Maslach ve Leiter, 2016).

Yılgınlık, kişisel gelişim boyutunu temsil eden düşük kişisel başarı hissi ile doğrudan ilişkilidir. Bu durum, yetersizlik, başarısızlık duygusu, iş veriminde azalma, düşük moral, üretkenlikte düşüş, kişiler arası anlaşmazlık, öz saygıda azalma ve sorunlarla başa çıkmada yetersizlik gibi çeşitli belirtiler içermektedir. Bu bağlamda, bireylerin iş yerindeki deneyimleri, hem kişisel hem de profesyonel yaşamları üzerinde derin etkiler yaratabilmektedir(Hock, 1988, aktaran Şahin, 2007).

Düşük kişisel başarı hissi, bireyleri anlamlı ilişkiler kurmaktan kopma noktasına getirebilir. Ancak, iş gereği insanlarla yoğun ilişkide bulunmak zorunda olan bireyler için bu mesafeyi koymak son derece zordur. Dolayısıyla, bireyler başkalarının hislerine ve duygularına karşı soğuk ve kayıtsız bir tutum sergilemeye başlayabilirler.Bu durum, hem bireyin sosyal ilişkilerini zayıflatmakta hem de iş yerindeki genel atmosferi olumsuz etkilemektedir (Işıkhani, 2003, aktaran Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007).

Ayrıca, bitkinliğe veya sinikliğe yol açan baskılı ve yoğun taleplere sahip bir iş durumu, kişinin yeterlilik duygusunu aşındıracak şekilde etkide bulunabilir. Yeterliliğin yokluğu, genellikle gerekli kaynakların eksikliğinden doğarken, bitkinlik ve siniklik durumu ise aşırı iş yükü ve sosyal çatışmaların varlığından kaynaklanmaktadır. Bu bağlamda, iş yerindeki stres faktörleri, bireylerin psikolojik dayanıklılığını zayıflatmakta ve genel iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir (Maslach et al., 2001).

Sonuç olarak, yılgınlık durumu, bireylerin hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarını derinden etkileyerek, iş yerindeki ilişkileri ve verimliliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Bu nedenle, iş yerinde destekleyici bir ortam yaratılması ve çalışanların psikolojik sağlığını korumaya yönelik stratejilerin uygulanması büyük önem taşımaktadır (Toker, 2018). İşverenlerin, çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı olması ve onların duygusal yüklerini hafifletmeye yönelik adımlar atması, hem bireylerin hem de kurumların başarısını artıracaktır (Kaya ve Yılmaz, 2020).

1.2. Yılgınlığın Belirtileri

Yılgınlıkla ilgili yapılan birçok çalışmada, bu durumun genellikle daha önce yaşanan stresin bir sonucu olarak ortaya çıktığı vurgulanmaktadır. Yılgınlık belirtileri, genellikle fiziksel, duygusal ve davranışsal yorgunluk biçiminde kendini göstermektedir (Kyriacou, 1987; Guglielmi ve Tatrow, 1998; aktaran Talmor et al., 2005). Bu bağlamda, yılgınlık

yaşayan bireylerde, hizmet verdikleri insanlara karşı duyarsızlaşma, kişisel ve mesleki doyumsuzluk duyguları ile birlikte yorgunluk ve bitkinlik gibi belirtiler de gözlemlenmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Özellikle yüksek duygusal taleplere sahip mesleklerde, bu tür belirtilerin sıklıkla ortaya çıktığı ve bireylerin psikolojik sağlıklarını olumsuz yönde etkilediği vurgulanmaktadır (Toker, 2018). Yılgınlık, yalnızca kişisel yaşamda değil, aynı zamanda iş yerinde de verimliliği ve iş performansını etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Kaya ve Yılmaz, 2020).

Yılgınlık durumunu yaşayan kişi, bir şeylerin yanlış gittiğinin farkında olsa da, bu duyguları genellikle dile getirmemektedir. Bu sessizlik, zamanla durumun düzeleceği umudunu taşıırken, gerçekte sorunlar daha da kötüleşebilir. Birey, zamanla yaptığı işten soğuma, tahammülsüzlük ve öz yeterlilik konusunda şüphelenme gibi belirtiler göstermeye başlar. Bu tür davranışlar, hem fiziksel hem de mental enerjiyi tüketerek, bireyin genel ruh halini olumsuz yönde etkileyebilir (Dolan, 1987, aktaran Peker, 2002).

Sonuç olarak, yılgınlık, stresin birikmesi ve bunun sonucunda ortaya çıkan olumsuz duygularla şekillenen karmaşık bir durumdur (Maslach & Leiter, 2016). Bu durumun üstesinden gelebilmek için, bireylerin duygularını ifade edebilecekleri bir ortamın sağlanması ve profesyonel destek alması önemlidir (Toker, 2018). Ayrıca, iş yerinde stres yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi, çalışanların hem fiziksel hem de duygusal sağlığını korumak açısından kritik bir rol oynamaktadır (Kaya & Yılmaz, 2020). Bu nedenle, işverenlerin, çalışanlarının psikolojik durumlarını göz önünde bulundurarak gerekli tedbirleri almaları, hem bireylerin hem de kurumların uzun vadeli başarısı için elzemdir (Özdemir & Karadağ, 2019). Stres, kaygı ve yılgınlık yaşayan bireylerin mesleklerine ilişkin rol algılarında, eylemlerinde ve davranışlarında önemli değişiklikler meydana gelmektedir (Girgin ve Baysal, 2006, aktaran Cemaloğlu ve Kayabaşı, 2007). Bu değişiklikler, bireylerin iş ortamında geçirdikleri zamanın kalitesini derinden etkileyebilir ve iş verimliliğini azaltabilir (Maslach ve Leiter, 2016). Özellikle, iş yaşamında karşılaşılan zorluklar, bireylerin psikolojik durumları üzerinde olumsuz etkiler yaratmakta ve bu da mesleki performanslarını düşürmektedir (Toker, 2018). Stres, iş tatmini ve genel psikolojik sağlık üzerinde güçlü bir etkisi olduğundan, bu durum çalışanların hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarını etkileyebilir (Kaya ve Yılmaz, 2020). Dolayısıyla, iş yerlerinde bu tür olumsuz etkileri minimize edebilmek için etkili stres yönetimi stratejilerinin uygulanması büyük önem taşımaktadır (Özdemir ve Karadağ, 2019).

Yılgınlık yaşayan bireylerde, sinir, endişe, dinlenememe, depresyon, yorgunluk, alaycılık ve suçluluk hissi gibi duygusal durumlar gözlemlenmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Bu durumlar, çalışmadaki performansta belirgin bir düşüşe, bitkinlik hissine, sıkılmış olma haline ve kötümserliğe yol açabilir (Toker, 2018). Örneğin, bireyler iş yerlerinde karşılaştıkları baskılar nedeniyle motivasyonlarını kaybedebilir ve bu da işlerine olan bağlılıklarını azaltabilir (Kaya ve Yılmaz, 2020). İş yerinde hissettikleri bu olumsuz duygular, hem bireylerin kişisel yaşamlarını hem de iş yerindeki ilişkilerini olumsuz yönde etkileyebilir (Özdemir ve Karadağ, 2019). Yılgınlık sendromunun etkileri, yalnızca bireylerin profesyonel yaşamları üzerinde değil, aynı zamanda sosyal ilişkileri ve genel yaşam doyumları üzerinde de derin izler bırakabilir (Maslach, 2017).

Bunların yanı sıra, psikosomatik tepkiler, sık görülen devamsızlık, işlerine yönelik isteksizlik ve işten kaynaklı olumlu duygu eksikliği gibi belirtiler de sıklıkla görülmektedir. Yılgınlık yaşayan bireylerde, meslekten vazgeçme isteği ve sürekli olarak fiziksel bir yorgunluk hissi, sıkça karşılaşılan durumlardandır. Bu tür durumlar, bir bireyin iş yerindeki iş tatminini ciddi şekilde etkileyebilir ve uzun vadede tükenmişlik sendromuna yol açabilir (Maslach, 1976; Spaniol ve Caputo, 1979; Farber ve Miller, 1981; aktaran Talmor et al., 2005).

Bu bağlamda, bireylerin iş yaşamında karşılaştıkları stres ve kaygı, mesleki tükenmişlik hissini derinleştirirken, aynı zamanda bireylerin genel yaşam kalitelerini de olumsuz yönde etkileyebilir (Maslach ve Leiter, 2016). Çalışanlar, iş yerinde süregelen olumsuz duygularla başa çıkma yolları ararken, bu durum onların sosyal ilişkilerini de zedeleyebilir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Dolayısıyla, iş yerlerinde sağlıklı bir çalışma ortamının oluşturulması ve stres yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi, bireylerin mesleki tatmin düzeylerini artırmak için kritik bir öneme sahiptir (Kaya ve Yılmaz, 2020).

Ayrıca, iş yerlerinde uygulanan psikolojik destek programları ve çalışanların ruhsal sağlığını destekleyen aktiviteler, bireylerin stresle başa çıkma yeteneklerini artırabilir (Kabat-Zinn, 1990). Bu tür önlemler, sadece bireylerin mental sağlıklarını güçlendirmekle kalmayıp, aynı zamanda iş yerindeki genel atmosferi de iyileştirerek, çalışanların daha verimli ve motive bir şekilde çalışmalarına olanak tanır (Hakanen ve Schaufeli, 2012). Böylece, hem bireyler hem de organizasyonlar için kazançlı bir durum sağlanmış olur (Maslach ve Leiter, 2016).

Düşük moral, devamsızlık, işe geç gelme, yüksek iş devri, iş kazaları ve düşük performans, örgütsel yılgınlığın temel belirtileri arasında yer almaktadır (Stanley, 2004; Kalker, 1984; aktaran Babaoğlu, 2007). Bu belirtiler, bireylerin iş yerindeki motivasyon eksikliklerini ve genel iş tatminindeki azalmayı açıkça ortaya koymaktadır. Yılgınlık belirtileri, stresin belirtilerine benzerlik göstermesine rağmen, bu durum stres belirtilerinin tümünün yılgınlıkta da görüleceği anlamına gelmemektedir. Örmen (1993) tarafından da belirtildiği gibi, yılgınlık sendromunun alametleri çoğu zaman stresin belirtilerinden daha sinsidir. Örneğin, stresle ilişkili olan işe devamsızlık ve performans düşüklüğü gibi belirtiler, yılgınlığın yalnızca son dönemlerinde ortaya çıkabileceği gibi, bazı durumlarda hiç görülmeyebilir (Korkmaz, 2004).

Bu bağlamda, Pines (1993), yılgınlığın belirtilerini sürekli yinelenen nezle, baş ağrısı, bulantı, düşük benlik algısı, kişisel ilişkilerde problemler, madde bağımlılığı, konsantrasyon bozuklukları, katılık ve kendi problemlerinden başkalarını sorumlu tutma gibi durumlar olarak tanımlamıştır. Bu belirtiler, bireylerin ruhsal ve bedensel sağlıklarını tehdit eden unsurlar olarak öne çıkmakta ve bu durum, örgütsel verimliliği de dolaylı olarak etkilemektedir(aktaran Başol ve Altay, 2009). Tükenme süreci, genellikle yavaş ve sinsice başlar. Ortaya çıkışı ne kadar ani olsa da, gelişimi süreklilik içeren bir durumdur. Birey, haftalar, aylar veya hatta yıllar boyunca bir ideale ulaşmak için kendini zorlamış olabilir. Ancak bir gün, daha önce hiçbir uyarı vermeden ani bir belirti, kişinin tükendiğini göstermeye başlayabilir (Besler, 2006). Bu süreç, bireylerin iş yükünü ve beklentilerini aşırı şekilde hissetmelerinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). Yüksek iş talepleri ve bu taleplerin karşılanması için gerekli kaynakların yetersizliği, çalışanlar üzerinde psikolojik bir baskı yaratmakta ve tükenmişlik riskini artırmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Ayrıca, bu durum, bireylerin iş yerindeki motivasyonlarını zayıflatırken, organizasyonel verimliliği de olumsuz şekilde etkileyebilir (Hakanen ve Schaufeli, 2012).

Yılgınlığın belirtileri, fiziksel, davranışsal ve psikolojik belirtiler şeklinde sıralanabilir (Çam, 1991, aktaran Sürgevil, 2006). Bu üç kategori, bireylerin hem iş yaşamında hem de sosyal yaşamlarında karşılaştıkları zorlukları daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır (Maslach et al., 2001). Özellikle fiziksel belirtiler, bireylerin genel sağlık durumunun bozulmasına yol açarken, davranışsal belirtiler iş yerindeki performans düşüklüğüne ve sosyal ilişkilerde sorunlara neden olabilir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Psikolojik belirtiler ise, bireylerin ruhsal sağlığını tehdit eden unsurlar olarak ön plana çıkmakta ve bu durum,

bireylerin iş yaşamındaki genel tatmin seviyelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Hakanen ve Schaufeli, 2012).

Sonuç olarak, örgütsel yılgınlık, bireylerin iş yerindeki performanslarını ve genel yaşam kalitelerini etkileyen karmaşık bir durumdur. Bu nedenle, iş yerlerinde yılgınlığın belirtilerini tanımak ve bu durumu önlemek için gerekli stratejilerin geliştirilmesi kritik bir öneme sahiptir (Maslach, 2001; Schaufeli ve Bakker, 2004). Özellikle örgütsel faktörler ve bireysel stres kaynaklarının etkisiyle, çalışanlar zamanla tükenmişlik belirtileri gösterebilir ve bu da iş yerindeki verimlilik ve motivasyonu olumsuz etkileyebilir (Leiter ve Maslach, 2003).

1.2.1. Yılgınlığın Fiziksel Belirtileri

Fiziksel belirtiler, yılgınlık ve tükenmişlik sendromunun en belirgin göstergeleri arasında yer almaktadır. Bu belirtiler, bireylerin günlük yaşam kalitelerini ciddi şekilde etkileyebilir ve iş performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir. Yorgunluk ve bitkinlik, bu belirtilerin başında gelmektedir. Ayrıca, kolay kolay geçmeyen ve sık görülen soğuk algınlığı ile grip, yılgınlık yaşayan bireylerde yaygın bir şekilde görülmektedir (Çam, 1991, aktaran Izgar, 2003).

Sık baş ağrıları da fiziksel belirtiler arasında önemli bir yer tutmaktadır. Bu durum, bireylerin konsantrasyonunu azaltarak iş performansını olumsuz etkileyebilir. Bunun yanı sıra, gastrointestinal bozukluklar ve uykusuzluk gibi sorunlar da yaygın olarak yaşanmaktadır. Uykusuzluk, bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlığını tehdit eden bir durum olarak öne çıkmakta ve bu da genel yorgunluğu artırmaktadır. Ayrıca, solunum güçlüğü, kilo kaybı, uyuşukluk, deri şikayetleri, genel ağrı ve sızılar gibi belirtiler de yılgınlık sürecinin bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır (Çam, 1991, aktaran Izgar, 2003).

Yüksek kolesterol ve kronik kalp rahatsızlığı gibi sağlık sorunları, zamanla bu fiziksel belirtilerin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. Bu tür sağlık problemleri, stres ve tükenmişlik hissinin uzun vadede bireyler üzerindeki etkisini derinleştirebilir (Maslach ve Leiter, 2016). Dolayısıyla, fiziksel belirtiler, bireylerin genel sağlık durumunu tehdit eden unsurlar olarak değerlendirilmelidir. Çalışmalar, uzun süreli stresin ve tükenmişlik sendromunun kardiyovasküler sağlık üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulamaktadır (Kivimäki et al., 2012).

Sonuç olarak, fiziksel belirtiler, yılgınlık ve tükenmişlik sendromunun anlaşılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). Bu belirtilerin tanınması ve

yönetilmesi, bireylerin hem iş yaşamındaki performanslarını artırmaları hem de genel yaşam kalitelerini iyileştirmeleri açısından son derece önemlidir. Örneğin, stresin fiziksel ve psikolojik belirtileriyle başa çıkabilmek, bireylerin tükenmişlik riskini azaltabilir ve iş yerindeki verimliliklerini artırabilir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu nedenle, iş yerlerinde sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak ve çalışanların ruhsal sağlıklarını desteklemek için gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir (Kivimäki et al., 2012).

1.2.2. Yılgınlığın Psikolojik Belirtileri

Ani öfke, sıklıkla ağlama, haykırma ve çılgık atma gibi davranışlar, bireylerin psikolojik sağlığında önemli sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır (Gross, 2002). Bu tür davranışlar, genellikle bireylerin duygu durumları ile başa çıkma yetilerini zorlaştırır ve psikolojik rahatsızlıkların belirtisi olabilir. Ayrıca, bu durumlar, ilaç ve alkol kullanımındaki artış ile de ilişkilidir (Kessler, 2003). Depresyon gibi duygusal bozukluklar, bireylerin yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyen psikolojik hastalıklar arasında yer almaktadır (APA, 2013).

Ayrıca, ahlak kurallarının ihlali gibi kişisel fonksiyon bozuklukları, bireylerin toplumsal ilişkilerini ve psikolojik sağlıklarını olumsuz şekilde etkileyebilir. Bu tür bozukluklar, genellikle bireylerin sosyal uyumlarını zorlaştırır ve daha derin psikolojik sorunlara yol açabilir. Bu nedenle, ani öfke, ağlama, haykırma ve çılgık atma gibi davranışların, psikolojik değerlendirme ve tedavi açısından dikkate alınması gereken önemli işaretler olduğu söylenebilir (Friedman ve Rosenman, 2001).

Bu bağlamda, evlilik ve aile problemleri de önemli bir rol oynamaktadır. Eşler arasındaki iletişim eksiklikleri ve çatışmalar, bireylerin ruhsal durumlarını daha da kötüleştirebilir. Örneğin, Maraşlı (2003) tarafından yapılan bir çalışmada, bu tür kişisel fonksiyon bozukluklarının, bireylerde sürekli bir kaygı ve huzursuzluk hissine yol açtığı belirtilmiştir(aktaran Çiper, 2006).

Bireylerin psikolojik sağlıklarının korunması, iş yerindeki stresle başa çıkabilme ve genel ruhsal sağlıklarını sürdürme açısından kritik bir öneme sahiptir. Özellikle ani öfke gibi davranışlar, alkol ve ilaç kullanımıyla ilişkili sorunlar, depresyon ve ahlaki ihlaller, bireylerin ruhsal sağlıklarını tehdit eden ciddi durumlar arasında yer almaktadır (Kabat-Zinn, 1990). Bu tür durumlar yalnızca bireylerin psikolojik durumlarını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda aile yapısını da derinden etkileyebilir ve aile içindeki ilişkileri zedeleyebilir (Parker, 2004). Bu nedenle, çalışanların ruhsal sağlıklarını korumak ve bu tür

olumsuz davranışları önlemek adına iş yerlerinde uygun destekleyici programlar ve tedbirler alınmalıdır (Morse et al., 2012).

Aile sorunları, bireylerin yaşamında çeşitli olumsuz belirtiler olarak kendini göstermektedir. Bu belirtiler arasında, belli olmayan nedenlerle evde bulunmama, eş ve çocuklara karşı suistimal davranışları ve aile üyeleri tarafından dışlanmışlık hissi öne çıkmaktadır. Bu durum, bireylerin aile içindeki rollerini ve ilişkilerini derinden etkileyebilir (Izgar, 2003).

Sorunlu veya istekleri fazla olan kişilerle doğrudan etkileşimde bulunan bireylerde, bu tür belirtiler daha belirgin hale gelmektedir. Genel olarak, hizmet alan kişilerden geri çekilme, onlara karşı alaycılık gibi tutumlar, duygusal ve fiziksel yorgunluk, sinirlilik, endişe, mutsuzluk ve azalmış özgüven gibi olumsuz duyguların artışı gözlemlenmektedir (Farber, 1991, aktaran Friedman, 1995). Ayrıca, depresif duygulanım, desteksizlik hissi, ümitsizlik, evdeki gerilim ve tartışmaların artışı, kızgınlık, sabırsızlık ve huzursuzluk gibi negatif duygulanımlar da bu duruma eşlik etmektedir. Buna karşın, nezaket, saygı ve arkadaşlık gibi pozitif duygulanımlarda belirgin bir azalma görülmektedir. Sonuç olarak, aile sorunları ve mesleki stres, bireylerin psikolojik sağlığı üzerinde önemli etkilere sahip olan karmaşık bir etkileşim ağı oluşturmaktadır (Ersoy, 2006, aktaran Besler, 2006).

1.2.3. Yılgınlığın Davranışsal Belirtileri

Yılgınlığın davranışsal belirtileri, diğer belirtilere kıyasla başkaları tarafından daha kolay gözlemlenebilir. Bu durum, yılgınlığın ciddi bir boyuta ulaştığının bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. İçinde yaşadığı karmaşayı uzun bir süre boyunca saklamaya çalışan bireyler için yılgınlık duygusu, aslında onların taşıyamayacağı kadar huzursuzluk yaratmaktadır. Bu bağlamda, yılgınlık bireylerin içsel çatışmalarının dışa vurumu olarak tanımlanmaktadır (Sürgevil, 2006).

Bireylerin ruhsal durumları, genellikle zamanla birikerek daha belirgin hale gelen davranışsal değişikliklerle kendini gösterir. Bu davranışsal değişiklikler, yılgınlık gibi psikolojik durumların etkisiyle şekillenebilir ve bireylerin iş ve sosyal yaşamlarında olumsuz etkiler yaratabilir. Yılgınlık, sadece bireyin psikolojik sağlığını tehdit etmekle kalmaz, aynı zamanda sosyal ilişkilerini de olumsuz yönde etkileyebilir. Araştırmalar, yılgınlık yaşayan bireylerin, duygusal tükenmişlik ve olumsuz duygusal durumlar nedeniyle sosyal etkileşimlerinde zorluklar yaşadığını ve buna bağlı olarak çevreleriyle olan bağlarının zayıfladığını ortaya koymaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). Dolayısıyla,

yılgınlık belirtilerinin gözlemlenmesi, hem bireyin destek alması hem de çevresindekilerin bu durumu anlaması açısından kritik bir öneme sahiptir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Yılgınlık, bireylerin içsel huzursuzluklarını dışa vuramamalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır ve bu durum zamanla davranışsal belirtilerle kendini göstermektedir. Bu davranışsal değişiklikler, bireylerin duygusal ve psikolojik sağlıklarını ciddi şekilde etkileyebilir. Araştırmalar, yılgınlık yaşayan bireylerin, özellikle iş yerlerinde ve sosyal hayatlarında belirgin performans düşüşü ve motivasyon kaybı yaşadığını göstermektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Bu süreç, sadece dışa yansıyan belirtilerle sınırlı kalmayıp, bireylerin ruhsal sağlıkları üzerinde derin ve uzun vadeli etkiler yaratabilmektedir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Bireylerin iş yaşamındaki ruh halleri, çeşitli olumsuz duygusal ve davranışsal belirtilerle kendini göstermektedir. İşe gitmek istememek veya işten nefret etmek, birçok durumu şüphe ve endişe ile karşılamaya yol açabilmektedir. Bu süreç, alınganlık, takdir edilmediğini düşünme, iş doyumsuzluğu gibi durumlarla birleşerek, bireylerin işe geç gelmelerine ve aile ile arkadaşlardan uzaklaşmalarına neden olmaktadır (Izgar, 2003).

Yılgınlık ve tükenmişlik sendromu, bireylerin hem psikolojik hem de davranışsal düzeyde çeşitli belirtilerle kendini gösterebilmektedir. Bu durumlar, sosyal izolasyona, kolay ağlama, unutkanlık, hareketlilik kaybı gibi belirtilere yol açabilir. Ayrıca, örgütlemeye yetersizlik hissi ve görevlilere aşırı güvenme ya da onlardan kaçınma gibi davranışlar, kuruma olan ilgiyi kaybetmeye neden olabilir (Maslach ve Leiter, 2016). Bireylerin bazı görevleri ertelemesi veya sürüncemede bırakması, aynı zamanda işlerine karşı direniş göstermeleri de ruhsal sıkıntılarının bir yansımasıdır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Bu bağlamda, diğer insanları eleştirme, duygusuz davranışlar sergileme, insanlarla ilgilenmeme gibi davranışlar da sıkça gözlemlenmektedir. Düşük kişisel başarı hissi, hayal kırıklığı, sıkılma ve umutsuzluk gibi duygular, bireylerin zayıf konsantrasyon ve yabancılaşma hissetmesine neden olmaktadır. Bu durum, değer yargılarında sapmalar ve mesleği değiştirme düşüncesi gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir. Sonuç olarak, toplumdan uzaklaşma, çeşitli bağımlılıklar, depresyon, intihar düşünceleri ve iş veriminde düşme gibi ciddi sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Çam, 1989, aktaran Besler, 2006).

1.3. Yılgınlığın Evreleri

Birçok araştırmacı, yılgınlığı farklı evrelere ayırmıştır. Bu farklılık, bireylerin durum ve koşullara hoşgörü düzeylerinin değişkenlik göstermesinden kaynaklanmaktadır.

Dolayısıyla, yılgınlığın bireyler üzerindeki etkileri ve bu etkilere karşı gösterilen tepkiler, kişisel özelliklere bağlı olarak farklılıklar arz etmektedir(Girgin, 1995, aktaran Oruç, 2007).

Tükenme, kişinin bir evreden diğerine geçtiği kesikli bir süreç olarak değil, sürekli bir olgu olarak değerlendirilmelidir. Bu bakış açısı, yılgınlığın dinamik ve ilerleyici bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır(Fawzy et al., 1991, aktaran Kayabaşı, 2008).

Yılgınlık dört evre ile tanımlanmıştır. Bu evreler, bireylerin yaşadığı tükenme sürecinin belirli aşamalara ayrılmasını sağlamaktadır. Her evre, kişinin psikolojik ve fiziksel durumunu etkileyen farklı dinamikler içermektedir. Bu nedenle, yılgınlık sürecinin anlaşılması, bireylerin karşılaştığı zorlukların daha iyi kavranmasına yardımcı olacaktır(Kayabaşı, 2008; Oruç, 2007).

1.3.1. Şevk ve Coşku Evresi

Bu evrede, yüksek bir umutluluk, artan enerji ve gerçekçi olmayan boyutlara varan mesleki beklentiler gözlemlenmektedir. Birey, mesleğini her şeyin önünde tutarak, uyku yoksunluğu, gergin çalışma ortamları ve yaşamın diğer yönlerine yeterince zaman ve enerji ayıramama durumlarına karşı üstün bir uyum sağlama çabası içindedir (Kaçmaz, 2005). Bu aşamada, bireyler genellikle mesleki başarıya ulaşma konusunda kendilerine yüksek hedefler koyar ve bu hedeflerin peşinden giderken mevcut zorlukları göz ardı etme eğiliminde olabilirler. Bu durum, bireyin öz güvenini artırabilirken, aynı zamanda gerçekçi olmayan beklentilerin oluşmasına yol açmaktadır. Özellikle yüksek hedefler koyma, bireylerin başarılarını daha anlamlı hale getirebilir, fakat bu durumun uzun vadede tükenmişlik ve yılgınlık gibi olumsuz sonuçları tetiklemesi mümkündür (Locke ve Latham, 2002). Dolayısıyla, bireylerin hedef belirleme süreçlerinde dengeli bir yaklaşım benimsemeleri, hem psikolojik sağlıklarını korumalarına yardımcı olabilir, hem de iş yaşamlarında sürdürülebilir başarılar elde etmelerini sağlayabilir (Grit ve Duckworth, 2018).

Ancak, iş ortamındaki önyargılar, uygulama sorunları, sürekli eleştirilme ve bireyin kendisine ve yaşamın diğer yönlerine yeterli zaman ve enerji ayıramaması gibi olumsuz durumlar, bireyin uyum sağlama çabasını zorlaştırmaktadır. Bu tür zorluklar, iş yaşamındaki verimliliği ve tatmini doğrudan etkileyebilir. Başlangıçta güçlü bir motivasyonla işe başlayan bireyler, bu olumsuz koşullarla karşılaştıkça motivasyonlarında belirgin bir azalma ve durgunlaşma sürecine girmektedirler (Maslach ve Leiter, 2016). Bu

süreçte, bireyin işine olan bağlılığı azalırken, iş tatmini de düşmeye başlamaktadır. Bu durum, tükenmişlik ve mesleki yılgınlık gibi sonuçlarla ilişkilendirilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2017).

Durgunlaşma süreci genellikle, bireyin çalışma hayatına başladıktan yaklaşık bir yıl sonra ortaya çıkmaktadır (Oruç, 2007). Bu zaman dilimi, bireyin çalışma koşullarına uyum sağlama çabasının zayıfladığı bir dönem olarak değerlendirilebilir. Durgunlaşmanın getirdiği olumsuz etkiler, yalnızca bireyin mesleki hayatını değil, aynı zamanda genel yaşam kalitesini de olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bağlamda, mesleki beklentilerin karşılanmaması, bireyin motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek yılgınlık evrelerine geçişin başlangıcını tetikleyebilir (Maslach ve Leiter, 2016). Özellikle iş yerindeki sürekli stres ve beklentiler, çalışanların tükenmişlik hissiyle karşılaşmalarına neden olabilir ve bu durum, hem bireyin iş yaşamını hem de kişisel yaşamını derinden etkileyebilir (Bakker ve Demerouti, 2017).

Bu bağlamda, bireylerin yaşadığı bu tür zorlukların, mesleki tükenme ve yılgınlık süreçlerini anlamada kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Özellikle, iş yerindeki stres faktörleri ve yüksek beklentiler, bireylerin tükenmişlik hissi yaşamasına neden olabilir (Maslach ve Leiter, 2016). Dolayısıyla, iş yerlerinde destekleyici bir ortam yaratılması, bireylerin bu olumsuz koşullarla başa çıkmalarına yardımcı olabilir. Bu tür bir ortam, bireylerin işyerindeki psikolojik sağlıklarını koruyarak, tükenmişlik ve yılgınlık süreçlerini yönetmelerine olanak tanır (Bakker ve Demerouti, 2017). Ayrıca, bireylerin beklentilerini gerçekçi bir şekilde düzenlemeleri, bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle, çalışanların hedeflerini ulaşılabilir seviyelere çekmeleri, motivasyonlarını sürdürebilmeleri ve tükenmişlikten kaçınmaları açısından kritik bir faktördür (Schaufeli ve Taris, 2014). Bu nedenle, iş yerlerinde bu tür durumların önüne geçmek için, bireylerin tükenme ve yılgınlık evreleri hakkında bilgilendirilmesi ve destek mekanizmalarının oluşturulması gerekmektedir (Leiter ve Maslach, 2017).

1.3.2. Durağanlaşma Evresi

Bu evrede, bireylerde istek ve umutlulukta belirgin bir azalma gözlemlenirken, motivasyon da önemli ölçüde düşmektedir. Beklentilerin gerçekleşmemesi, bireylerde hayal kırıklığına yol açmakta ve bu durum, meslek yaşamları üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Birey, mesleğini icra ederken karşılaştığı güçlüklerden dolayı, daha önce umursamadığı veya yadsıdığı bazı noktalardan giderek rahatsız olmaya başlamaktadır. Özellikle, “işten başka

bir şey yapmıyor olmak” sorgulanmaya başlanmaktadır. Zira, bireyin mesleği, kuramsal ve pratik tüm yönleriyle, kişinin varlığını tamamen dolduramamaktadır (Kaçmaz, 2005).

Bu bağlamda, bireylerin iş yaşamında yaşadıkları tatminsizlik, mesleki kimliklerini sorgulamalarına neden olmaktadır. Meslek, yalnızca bir gelir kaynağı değil, aynı zamanda bireyin kimliğinin önemli bir parçası olarak değerlendirilmektedir (Saks, 2019). Bireyler, mesleklerinin kendilerine sunduğu olanakların yetersiz olduğunu düşünmeye başladıklarında, bu durum onların genel yaşam doyumunu olumsuz yönde etkilemekte ve sosyal ilişkilerini zayıflatmaktadır (Schaufeli ve Taris, 2014). İş yerindeki stres ve tatminsizlik, bireylerin aile ve arkadaşlarıyla olan ilişkilerine de yansımakta, sosyal izolasyon hissetmelerine yol açabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Bununla birlikte, tatminsiz çalışanlar, işlerini sürdürebilmek için motivasyonlarını kaybetmiş bir şekilde çalışmaya devam edebilir ve bu da kişisel yaşamlarında ciddi duygusal ve sosyal problemlere neden olabilir (Bakker ve Demerouti, 2017).

Bu evrede, bireyler mesleki rollerinin getirdiği sorumluluklarla başa çıkmakta zorlanmakta ve bu durum, ruh halleri üzerinde derin etkiler bırakmaktadır. İş yerindeki destek mekanizmalarının eksikliği, bireylerin bu zorlu süreçle başa çıkmalarını daha da güçleştirmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Özellikle, iş yerinde yaşanan stres faktörleri, bireylerin psikolojik sağlıklarını tehdit eden unsurlar arasında yer almaktadır (Schaufeli ve Taris, 2014). Uzun süreli stres, tükenmişlik sendromu gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir ve bireylerin iş verimliliğini düşürebilir (Bakker ve Demerouti, 2017).

Bu dönemde, bireylerin motivasyon kaybıyla birlikte ortaya çıkan diğer bir sorun da, iş yerinde yaratıcı düşünme ve inovasyon yeteneklerinin azalmasıdır. Bireyler, tükenmişlik hissi içinde boğulduklarında, yeni fikirler üretmekte zorlanmakta ve mevcut iş süreçlerini geliştirmek için gereken enerjiyi bulamamakta, bu da iş yerinde genel bir duraklama hissi yaratmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). Bu durum, hem bireylerin kariyer gelişimlerini olumsuz etkilemekte hem de organizasyonların genel performansını düşürmektedir (Bakker ve Demerouti, 2017). Tükenmişlik, sadece bireylerin iş hayatını değil, aynı zamanda organizasyonel yenilikçilik ve rekabetçilik gibi önemli faktörleri de tehdit etmektedir (Schaufeli ve Taris, 2014).

Sonuç olarak, mesleki tatminsizlik ve motivasyon kaybı, bireylerin iş yaşamında karşılaştıkları önemli sorunlar arasında yer almaktadır. Bu durumun üstesinden gelebilmek için, bireylerin mesleklerini daha anlamlı hale getirecek stratejiler geliştirmeleri ve iş

yerlerinde destekleyici bir ortam sağlanması gereklidir (Ryan ve Deci, 2000). İşverenlerin, çalışanların ihtiyaçlarını anlaması ve onlara uygun destek sunması, motivasyonun artırılmasında kritik bir rol oynamaktadır (Bakker ve Demerouti, 2017). Ayrıca, bireylerin kendi içsel motivasyon kaynaklarını keşfetmeleri ve profesyonel gelişimlerine yön vermeleri, bu tür olumsuz duygularla başa çıkabilmelerine yardımcı olabilir (Deci ve Ryan, 2008). Böylece, bireylerin motivasyonunu artırmak ve mesleki tatminlerini yeniden kazanmak mümkün hale gelecektir. İş yerinde sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak, hem bireylerin hem de organizasyonların sürdürülebilir başarısı açısından hayati öneme sahiptir (Schaufeli ve Taris, 2014).

1.3.3. Engellenme Evresi

İnsanlara yardım ve hizmet etmek amacıyla çalışan bireyler, bu süreçte karşılaştıkları zorlukların ve sistemin olumsuz çalışma koşullarının değişiminin ne denli zor olduğunu derinlemesine anlama fırsatı bulurlar. Bu zorluklar, bireylerde yoğun bir engellenmişlik duygusu yaratabilir; bu durum, çalışanların motivasyonunu ve genel iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilir. Özellikle sosyal hizmet, sağlık ve eğitim gibi insan odaklı mesleklerde çalışan bireyler, sürekli olarak başkalarına yardım etme çabası içindeyken, aynı zamanda kendi ihtiyaçlarını geri planda bırakma eğiliminde olabilirler. Bu çelişki, mesleki tükenmişlik hissini artırabilir (Kaçmaz, 2005).

Birey, bu döneme girdiğinde mesleğini sürdürebilme yeteneği konusunda ciddi endişeler taşımaya başlar. Bu endişeler, sadece işin geleceğiyle ilgili değil, aynı zamanda kişinin kendi değeri ve işin anlamı üzerine sorgulamalar yapmasını da tetikler. Çalışanlar, kendi katkılarının yeterli olup olmadığını sorgularken, işin getirdiği çeşitli zorluklar, işin sınırlılıkları açısından tehdit edici bir unsur olarak algılanır. Bu durum, bireyin içsel çatışmalar yaşamasına neden olur ve sonuç olarak, duygusal, davranışsal ve fiziksel sorunların ortaya çıkmasına yol açar (Oruç, 2007).

Duygusal zorluklar, bireylerin mesleki tatminini olumsuz etkileyerek, iş motivasyonunu ciddi şekilde azaltabilir (Maslach et al., 2001). Özellikle, iş yerindeki destek mekanizmalarının eksikliği, çalışanların bu zorlukları aşma yeteneğini sınırlayabilir (Bakker ve Demerouti, 2007). İş yerinde yaşanan bu tür olumsuzluklar, çalışanların performansını ve tükenmişlik düzeyini artırarak, bireylerin kariyerlerinde ciddi aksamalara neden olabilir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu bağlamda, iş yerindeki atmosferin ve destek sistemlerinin önemi ortaya çıkmaktadır. Çalışanlar, kendilerini yalnız hissettiklerinde ve

yeterli destek almadıklarında, engellenmişlik duygusu daha da derinleşebilir (Bakker, 2011).

Öte yandan, bu durumun üstesinden gelmek için bireylerin çeşitli başa çıkma stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Grup çalışmaları, danışmanlık süreçleri ve profesyonel destek almak, bu tür olumsuz deneyimlerin üstesinden gelmede etkili olabilir (Luthans, 2002). İş yerinde empati, anlayış ve destekleyici bir kültür oluşturmak, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve tükenmişlik hissini azaltabilir (Maslach ve Leiter, 2016). Ayrıca, bireylerin kendi değerlerini ve işin anlamını yeniden değerlendirmeleri, psikolojik dayanıklılıklarını artırabilir ve mesleki tatminlerini artırabilir (Seligman, 2011).

Sonuç olarak, bireylerin yardım etme ve hizmet verme çabaları, karşılaştıkları zorluklar göz önüne alındığında, büyük bir özveri ve fedakârlık gerektirmektedir (Maslach, 2003). Bu bağlamda, çalışma koşullarının ve sistemin iyileştirilmesi, yalnızca bireylerin değil, toplumun genel refahı için de kritik öneme sahiptir (Leiter ve Maslach, 2005). Çalışanların yaşadığı bu tür engeller, yalnızca bireysel deneyimlerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda iş yerindeki genel atmosferi etkileyerek, daha geniş toplumsal sorunlara yol açabilir (Schaufeli ve Bakker, 2004).

1.3.4. Umursamazlık Evresi

Bu evrede, bireylerde çok derin duygusal kopma veya kısırlaşma, derin bir inançsızlık ve yüksek düzeyde umutsuzluk gözlemlenmektedir. Birey, mesleğini ekonomik ve sosyal güvence sağlamak amacıyla sürdürmesine rağmen, bu durumdan hiçbir zevk almadığı için iş yaşamı, onun için bir doyum ve kendini gerçekleştirme alanı olmaktan uzaklaşır. Bu olumsuz duygusal durum, bireyin hayatında önemli yer tutan işin, sadece sıkıntı ve mutsuzluk kaynağı haline gelmesine yol açar. Bu süreçte, birey çeşitli davranışlar sergilemeye başlar; işe geç gelme, duyarsız davranma, rutin dışı iş yapmaktan kaçınma ve sürekli işinden yakınma gibi tutumlar, bu duygusal durumun dışavurumlarıdır (Kaçmaz, 2005).

Yılgınlık kavramı, bir süreç olarak ele alındığında, her dönemin kendine özgü özellikler göstermesi nedeniyle, yılgınlık dönemleri ayrı ayrı incelenmektedir. Yılgınlık, yalnızca bir anlık durum değil, zaman içinde değişkenlik gösteren bir hissiyat olarak düşünülmelidir. Bireylerin yılgınlık düzeyleri değerlendirildiğinde, genel bir "yılgınlık var" ya da "yılgınlık yok" yargısının yeterli olmadığı anlaşılmaktadır. Her bir döneme ilişkin değerlendirmeler ayrı ayrı yapılmakta ve bu evreler her zaman kronolojik bir sırayla birbirini takip

etmeyebilmektedir. Dolayısıyla, bireyler zaman zaman farklı evreler arasında gidip gelebilir; bu durum, yılgınlık hissinin karmaşıklığını artırır ve bireylerin ruhsal sağlığı üzerinde derin etkiler bırakabilir (Oruç, 2007).

Yılgınlık süreci, bireyin psikolojik durumunu etkileyen çok boyutlu bir olgu olup, hem bireysel hem de çevresel faktörlerin etkisiyle şekillenir (Maslach ve Leiter, 2016). Bu bağlamda, bireylerin destek sistemlerine erişimleri, sosyal çevreleri ve iş yerindeki atmosfer, yılgınlıkla başa çıkmada kritik bir rol oynamaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Çalışanların yaşadıkları olumsuz duyguları yönetebilmeleri için, iş yerinde empatik bir yaklaşım ve psikolojik destek önemli bir gereklilik haline gelmektedir (Bakker et al., 2003). Destekleyici bir iş ortamı, bireylerin yalnızlık hissini azaltabilir ve mesleki tatminlerini artırabilir (Leiter ve Maslach, 2005). Ayrıca, iş yerindeki açık iletişim kanalları, çalışanların hissettikleri duyguları ifade etmeleri için bir zemin oluşturur, bu da tükenmişlik düzeylerinin düşürülmesine katkı sağlar (Maslach ve Leiter, 2016).

Yılgınlık dönemleri, bireylerin kariyerlerini ve kişisel yaşamlarını olumsuz yönde etkileyebilir. Bu süreçte, bireyler kendilerini yetersiz hissedebilir ve bu da performanslarını düşürebilir (Maslach ve Leiter, 2016). Yılgınlık, yalnızca bireysel bir sorun olmanın ötesinde, iş yerinin genel atmosferine de yansarak, ekip çalışmasını ve iş verimliliğini olumsuz etkileyebilir (Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu nedenle, yöneticilere ve organizasyonlara düşen önemli bir görev vardır: çalışanların ruhsal sağlıklarını koruyacak önlemler almak ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaktır (Bakker et al., 2003). Yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlamalı ve bu doğrultuda psikolojik destek mekanizmalarını iş yerinde sağlamalıdır. İş yerindeki sağlıklı iletişim ve destekleyici bir atmosfer, bireylerin yılgınlıkla başa çıkmalarını kolaylaştırabilir ve genel iş verimliliğini artırabilir (Leiter ve Maslach, 2005).

Derin duygusal kopma ve yılgınlık, bireylerin iş yaşamında karşılaştıkları zorlukları artırarak, hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarını olumsuz etkileyen faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). Yılgınlığın anlaşılması ve yönetilmesi, yalnızca bireylerin değil, aynı zamanda iş yerlerinin ve toplumsal yapının sağlığı açısından da büyük önem taşımaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu bağlamda, çalışanların yaşadığı duygusal zorlukların farkında olmak ve bu zorluklara yönelik etkin stratejiler geliştirmek, sağlıklı bir iş ortamı oluşturmak için kritik bir gereklilik haline gelmektedir (Leiter ve Maslach, 2005). Çalışanların ruhsal sağlıklarının korunması, iş yerindeki genel atmosferi iyileştirerek, iş verimliliğini artırabilir ve toplumsal düzeyde daha sağlıklı bireylerin varlığını sağlayabilir (Bakker et al., 2003).

BÖLÜM 2: İŞTEN AYRILMA NİYETİ: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İşten Ayrılma Niyetinin Tanımı

İşten ayrılma niyeti, literatürde çalışanın mevcut işyerinden ayrılmayı bilinçli olarak planlama ve bu isteği hayata geçirme arzusunu ifade eden bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Uslu ve Aktaş (2017), bu durumu çalışanın işten ayrılma düşüncesinin sürekliliği ile ilişkilendirmektedir. Çalışanların işten memnun olmamaları ve kendilerini işyerine ait hissetmemeleri, iş yerindeki psikolojik bağlılıklarının azalmasına yol açmaktadır. Bu tür bir bağlılık kaybı, bireylerin işlerine yönelik olumsuz duygular geliştirmelerine sebep olmakta ve nihayetinde işten ayrılma niyetini tetikleyen bir durum olarak değerlendirilmektedir. bu durumu vurgulanarak, iş tatminsizliğinin bireylerin işten ayrılma yönünde davranışlar sergilemesine yol açabileceği görüşünü desteklenmektedir (Taslak, 2008).

İşten ayrılma niyeti, çeşitli nedenlerden kaynaklanabilir. Çalışanlar, kariyer hedeflerine ulaşamadıklarında, işyerinde sağlıklı bir sosyal etkileşim kuramadıklarında veya işin gerekliliklerinin kendileri için tatmin edici olmadığını düşündüklerinde, işten ayrılma planları yapma eğilimi gösterirler. Çalışanların iş tatminsizliği, iş yerindeki olumsuz duygusal durumları ve yeni fırsatlar arayışları, işten ayrılma niyetinin temel gerekçelerini oluşturur. Bu durum, çalışanların yeni bir iş arama niyeti içerisinde bulunmalarını da kapsamaktadır (Sarrafoğlu, 2019).

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörler arasında iş ortamı, liderlik tarzı, çalışma koşulları ve örgütsel adalet gibi unsurlar önemli bir yer tutmaktadır (Allen, 2001; Hom et al., 1992). Çalışanın iş yerinde hissettiği destek ve motivasyonun yetersiz olması, işten ayrılma niyetini artıran önemli bir etken olarak öne çıkmaktadır (Tett ve Meyer, 1993). Bunun yanı sıra, iş yerindeki iletişim eksiklikleri veya çatışmalar, çalışanların işten memnuniyetlerini olumsuz etkileyebilir ve işten ayrılma niyetini körükleyebilir (Mowday et al., 1982). Bu faktörler, çalışanların iş yerinde kendilerini değersiz hissetmelerine yol açarak, örgütsel bağlılıklarını zayıflatabilir ve işten ayrılma isteğini artırabilir (Zimmerman et al., 2021).

Çalışanların işten ayrılma niyetinin anlaşılması, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de önemli sonuçlar doğurmaktadır. İşten ayrılma niyetinin yüksek olduğu bir iş yerinde, çalışanların verimliliği düşer, iş tatmini azalır ve dolaylı olarak işverenlerin maliyetleri artar (Holtom et al., 2008; Mobley, 1977). İşverenlerin

alışan memnuniyetini artırmak için stratejiler geliştirmeleri kritik öneme sahiptir (Tett ve Meyer, 1993). İş yerinde sağlıklı bir çalışma iklimi yaratmak, çalışanların bağlılıklarını artırabilir ve işten ayrılma niyetlerini azaltabilir (Allen, 2001). Bu nedenle, iş yerindeki ortamın çalışanların duygusal ve profesyonel ihtiyaçlarına göre şekillendirilmesi, uzun vadede hem çalışanların hem de işverenlerin yararına olacaktır (Hom et al., 1992).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın iş memnuniyetsizliği ile doğrudan ilişkilidir ve bu durum, bireyin kariyer yolculuğunda önemli bir dönüm noktası teşkil edebilir. Çalışanlar, işyerinde memnuniyetsizlik duyduklarında, işten ayrılma niyetlerini güçlendirebilirler ve bu da iş güç devir hızını artırarak, organizasyonel verimlilik ve performans üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir (Tett ve Meyer, 1993). Dolayısıyla, işverenlerin bu olguyu dikkate alarak, çalışanların ihtiyaçlarına yanıt verebilecek, destekleyici ve motive edici bir ortam yaratmaları gerekmektedir. Çalışanların iş tatminlerini artırmak, işyerindeki bağlılıklarını güçlendirmek ve işten ayrılma niyetlerini azaltmak için sağlıklı bir çalışma ortamı sağlanmalıdır (Mowday et al., 1982). Bu tür bir yaklaşım, hem çalışanların iş tatminini artıracak hem de örgütün genel başarısını olumlu yönde etkileyecektir (Allen, 2001). İş yerinde çalışanlara yönelik empatik bir yaklaşım benimsemek, onların motivasyonlarını artıracak ve tükenmişlik hissini azaltarak verimliliği iyileştirecektir (Zimmerman et al., 2021).

İş göreni motive eden koşullar arasında ücret, terfi, iş güvencesi, çalışma şartları ve sosyal haklar gibi unsurlar önemli bir yer tutmaktadır. Bu unsurların adil bir şekilde sağlanması, çalışanların iş tatmini ve bağlılıklarını artıran temel faktörlerden biridir. Ancak, yüksek adaletsizlik algısı, örgütlerde iş güç devrinin artmasına yol açabilir. Adil bir çalışma ortamının oluşturulması, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve bu sayede iş yerindeki bağlılıklarını güçlendirmelerine olanak tanır (Colquitt et al., 2001). Çalışanlar, adaletin sağlandığı bir ortamda daha yüksek motivasyona sahip olurken, adaletsizlik algısı, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyebilir ve işten ayrılma niyetini tetikleyebilir (Cropanzano et al., 2001). Bu bağlamda, örgütlerdeki adalet algısı, yalnızca çalışanların iş tatminini değil, aynı zamanda örgütün genel performansını ve sürdürülebilirliğini de doğrudan etkileyen kritik bir faktördür (Pfeffer, 1998).

March ve Simon'un (1958) ortaya attığı rgtsel Denge Teorisi, bu durumu daha iyi anlamamıza olanak tanımaktadır. Teoriye göre, çalışanlar örgüte sağladıkları katkının, örgütten aldıkları fayda ve imknlardan fazla olduğunu düşündüklerinde işten ayrılma kararı almaktadırlar. Dönmez bu durumu destekleyerek, çalışanların adil olmayan bir

ortamda kendilerini değersiz hissetmelerinin, işten ayrılma kararlarını nasıl etkilediğini açıklamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel adaletin sağlanması, iş gücü devrini azaltmada önemli bir rol oynamaktadır (Dönmez, 2019)

Örgütlerin, çalışanların motivasyonunu artırmak için adaletli bir sistem geliştirmeleri gerekmektedir. Adaletin sağlanması, sadece çalışanların iş tatminini değil, aynı zamanda örgütle olan bağlarını da güçlendirecektir. Özellikle, ücretlendirme, terfi fırsatları ve sosyal haklar gibi unsurların şeffaf ve adil bir şekilde yönetilmesi, çalışanların iş yerlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır (Colquitt et al., 2001). Çalışanlar, kendilerine adil bir şekilde davranıldığını hissettiklerinde, iş yerinde daha yüksek bir motivasyona sahip olurlar ve bu durum işten ayrılma niyetlerini azaltabilir (Cropanzano et al., 2001). Ayrıca, iş güvencesinin sağlanması ve çalışma şartlarının iyileştirilmesi, çalışanların örgütle olan ilişkilerini pekiştirerek, hem bireysel hem de örgütsel verimliliği artırır. Bu bağlamda, örgütsel denge sağlandığında, çalışanların işten ayrılma niyetleri de önemli ölçüde azalacaktır. Sonuç olarak, adaletli bir çalışma ortamı yaratmak, örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından hayati bir öneme sahiptir (Pfeffer, 1998).

İş göreni motive eden unsurların adil bir şekilde sunulması, çalışanların örgütle olan ilişkilerini derinleştirir. Bu, özellikle adalet algısının güçlendirilmesinin iş gücü devrinin azaltılmasında kritik bir etken olduğunu göstermektedir. Örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların iş tatminini artırarak, organizasyonla olan bağlarını güçlendirir ve işten ayrılma niyetlerini azaltır (Colquitt et al., 2001). Adil bir çalışma ortamı, sadece çalışanların güven duygusunu pekiştirmekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel verimliliği artırma konusunda da önemli bir rol oynar (Cropanzano et al., 2001). Bu bağlamda, işverenlerin iş gücü devrini minimize etmek adına, örgütsel adaleti sağlamak için stratejiler geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Örgütler, çalışanların adil ve eşit bir ortamda çalıştıklarını hissettiklerinde, bu durum onların bağlılıklarını artıracak ve iş gücü devrini azaltacaktır (Pfeffer, 1998).

İşten ayrılma niyeti, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurması nedeniyle son derece önemlidir. İşten ayrılmayı düşünen bir çalışanın iş performansının da düşeceği öngörülmektedir. Demirbaş ve Haşit (2016), bu durumun çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz etkilediğini ifade etmektedir. İşten ayrılma düşüncesi, bireylerin işlerine olan bağlılıklarını zayıflatmakta ve bu da doğal olarak performans düşüklüğüne yol açmaktadır (Demirbaş ve Haşit, 2016).

Bunun yanı sıra, işten ayrılan birey için oryantasyon süreci ve eğitim sürecindeki maliyetler, örgütsel verimlilikte kayıplara neden olmaktadır. Özdevecioğlu (2004) bu durumu vurgulayarak, işten ayrılmanın örgütsel yapıda meydana getirdiği olumsuz etkileri sıralamaktadır: İşten ayrılan çalışanların, iş yerindeki iletişim ve sosyal yapıyı bozması, diğer çalışanların iş tatminlerini düşürmesi gibi sorunlar, örgütün genel sağlığını tehdit eden faktörler arasında yer almaktadır. Ayrıca, işten ayrılan bireylerin örgüt hakkında olumsuz yorumlarda bulunması, örgütün itibarına zarar vererek, potansiyel yeteneklerin çekilmesini de olumsuz etkileyebilir (aktaran Sarrafoğlu, 2019).

İşten ayrılma niyetinin örgütler için çeşitli olumsuz sonuçlar doğurduğu, iş gücü devrinin artması ve verimlilik kayıplarına yol açması nedeniyle, bu durum kritik bir mesele olarak değerlendirilmektedir (Allen et al., 2010). Çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmak ve memnuniyetlerini artırmak için, örgütlerin çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını güçlendirecek stratejiler geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır (Meyer ve Allen, 1991). İş yerinde olumlu bir çalışma ortamı, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine olanak tanır ve bu da işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde azaltır (Herzberg et al., 1959). Ayrıca, böyle bir ortam, çalışanların verimliliklerini artırarak, organizasyonun genel performansına katkı sağlar (Hackman ve Oldham, 1976). Örgütler, sağlıklı bir çalışma atmosferi oluşturarak, iş gücü devrini minimize edebilir ve çalışanların işyerine olan bağlılıklarını güçlendirebilir (Tett ve Meyer, 1993).

İşten ayrılma niyeti, sadece bireyler üzerinde değil, aynı zamanda örgütler üzerinde de derin etkilere yol açmaktadır. Çalışanlar, iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını artırdıklarında, bu durum iş gücü devrini azaltarak organizasyonel başarıyı doğrudan etkileyebilir. Bu bağlamda, işverenlerin çalışan memnuniyetine odaklanarak, adil ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaları kritik bir önem taşımaktadır. Çalışanların iş yerindeki tatmin seviyelerini artırmak için adaletli bir ücretlendirme sistemi, açık iletişim kanalları ve profesyonel gelişim fırsatlarının sağlanması gerekmektedir (Tett ve Meyer, 1993). Ayrıca, destekleyici bir örgüt kültürü ve liderlik tarzı, çalışanların iş gücü devrini azaltmak ve örgütsel bağlılıklarını artırmak adına etkili bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır (Allen et al., 2010). Çalışanların iş tatminini artırmak ve onların örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek, yalnızca bireylerin iş yerindeki motivasyonlarını yükseltmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonun genel performansını da artırabilir (Meyer ve Allen, 1991).

Çalışanın işten ayrılması, örgütler üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı maliyetler yaratmaktadır. Yeni çalışanın işe alım süreci ve eğitimi, doğrudan maliyetler kategorisine girmektedir; diğer çalışanların yaşadığı moral bozukluğu, artan iş yükü ve sosyal sermayedeki azalma dolaylı maliyetler arasında değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, işten ayrılmanın, nitelikli iş gücünün kaybedilmesiyle birlikte insan gücü kaybına yol açması ve iş süreçlerinin sekteye uğraması, örgütler için olumsuz sonuçlar doğurmakta ve işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Yıldız, 2013).

Örgüt içindeki moral bozukluğu, çalışanların motivasyonunu olumsuz etkileyerek genel iş verimliliğinde düşüşe neden olabilir. Özellikle, moral bozukluğu, çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını zayıflatarak, işten ayrılma oranlarının artmasına yol açabilir (Mobley, 1977). Bu durum, yalnızca çalışanların iş performansını değil, aynı zamanda örgütün genel iş gücü verimliliğini de tehlikeye atmaktadır. İş gücü devrinin artışı, organizasyonel başarıyı tehdit ederken, aynı zamanda dolaylı maliyetler oluşturmakta, yeni çalışanların işe alım ve eğitim süreçleri gibi ek masraflara yol açmaktadır. Bu bağlamda, işten ayrılmaların tetiklediği bu tür dolaylı maliyetler, örgütlerin uzun vadeli stratejileri üzerinde de önemli bir etki yaratmaktadır. Örgütler, bu olumsuz etkileri azaltmak ve çalışan bağlılığını güçlendirmek için proaktif stratejiler geliştirmelidir (Hausknecht et al., 2009).

Çalışanların işten ayrılma niyetinin anlaşılması ve bu durumun önüne geçilmesi, örgütlerin sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. İş gücü kaybını en aza indirmek adına, çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi, hem doğrudan hem de dolaylı maliyetlerin kontrol altına alınmasına yardımcı olacaktır (Yıldız, 2013).

Örgütler, personel güçlendirme yöntemleri olarak ücret, ikramiye ve diğer ödüllendirme sistemlerini benimseyerek, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırma fırsatına sahiptir. Bu bağlamda, yükselme fırsatları, eğitim imkânları ve iş güvencesi gibi motive edici unsurlar, bireylerin örgütle olan ilişkisini güçlendirmektedir. Güçlendirme yöntemlerinin uygulanması, örgütsel bağlılığın hem duygusal hem de devam bağlılığı boyutlarını artırarak, bireylerin örgütte kalma isteğini ve yükümlülüğünü güçlendirmekte, buna bağlı olarak işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Kitapçı vd., 2013).

Bunun yanı sıra, iş yaşamının kalitesinin artırılması, dağıtımsal ve etkileşimsel adalet algılarının güçlendirilmesi, yönetsel destek ve sosyal destek gibi unsurlar da işten ayrılma niyetini azaltan önemli faktörler arasında yer almaktadır. Çalışanların adalet algıları ve

yönetmel destekle birlikte, sosyal destek mekanizmaları da bireylerin örgüte bağılılıklarını pekiştirmekte ve işten ayrılma niyetini olumsuz yönde etkilemektedir (Elçi ve Karabay, 2016).

Örgütler, çalışan bağılılığını artırmak için çeşitli güçlendirme yöntemleri ve destekleyici unsurlar uygulayarak, işten ayrılma niyetinin azaltılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların iş yaşamındaki memnuniyetlerini artırmaya yönelik stratejiler, yalnızca bireylerin iş tatminini değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından da büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, iş yerlerinde çalışanların motivasyonunu artıran, adaletli ve destekleyici bir çalışma ortamı yaratılması, uzun vadede örgütlerin başarıyı sürdürebilmesi için gereklidir (Meyer ve Allen, 1991). Ayrıca, çalışanlara yönelik eğitim fırsatları, kariyer gelişim programları ve ödüllendirme sistemleri, örgütlerin verimliliklerini artırarak, çalışanların işyerine olan bağılılıklarını güçlendirebilir (Allen ve Meyer, 1996).

İşten ayrılma niyeti, bireylerin kendi isteğiyle sosyal bir sistemden çıkma isteği olarak tanımlanmaktadır (Gaertner, 1999). Bu kavram, bireylerin örgütü bırakma eğilimleri açısından da ele alınabilir; dolayısıyla işten ayrılma niyeti, bir kişinin örgütsel bağılılığını sorguladığı bir durumu ifade etmektedir (Ökten, 2008). Diğer bir ifadeyle, işten ayrılma niyeti, iş görenlerin istihdam koşullarından memnun olmamaları halinde sergiledikleri yıkıcı ve aktif bir fiil olarak tanımlanabilir (Rusbelt vd., 1988).

İşten ayrılma niyeti, bireylerin psikolojik ve sosyal düzeyde önemli etkiler yaratmaktadır. Bu etkiler, çalışanların örgütsel bağılılık ve iş tatmini gibi unsurlar üzerinden şekillenmektedir. Çalışanların iş yerindeki tutumları ve davranışları, işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkileyebilir (Mobley, 1977). İşten ayrılma niyetinin yüksek olduğu durumlarda, örgütlerin bu durumu derinlemesine analiz etmeleri ve gerekli stratejik önlemleri almaları büyük bir önem taşımaktadır. Örgütsel bağılılık, çalışanların iş yerinde kendilerini nasıl hissettiklerini ve iş yerlerine olan bağılılıklarını etkileyen kritik bir faktördür. Dolayısıyla, işten ayrılma niyetinin yönetilmesi, sadece çalışanların memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün sürdürülebilir başarısını da pekiştirir (Allen ve Meyer, 1990).

Sonuç olarak, işten ayrılma niyeti, bireylerin örgütsel bağılılıkları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir ve bu niyetin doğru bir şekilde anlaşılması, örgütlerin insan kaynakları yönetimi stratejilerini geliştirmeleri için temel bir gerekliliktir. Bu bağlamda, işten ayrılma

niyetinin karmaşık doğası, sadece bireylerin iş deneyimlerinin değil, aynı zamanda örgütün genel iş ortamının da bir yansımasıdır (Mobley, 1977). İlgili literatürdeki tanımlamalar, çalışanların iş yaşamlarındaki deneyimlerinin, işten ayrılma niyetini şekillendiren bir dizi faktöre dayandığını ortaya koymaktadır. İşten ayrılma niyetinin önlenmesi veya azaltılması, yalnızca çalışanların memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel bağlılıklarını pekiştirir ve bu da örgütlerin uzun vadeli başarıları için kritik öneme sahiptir (Allen ve Meyer, 1990).

Bireyler, çalışma hayatında genellikle potansiyellerini daha iyi bir şekilde ortaya koyabilmek, daha yüksek ücretler alabilmek ve aldıkları ödülleri artırabilmek amacıyla işten ayrılma eğilimi göstermektedir. Bu durum, iş gücü piyasasında bireylerin motivasyonlarına ve tatmin seviyelerine işaret eden önemli bir göstergedir (Griffeth et al., 2000). İşten ayrılma niyetinin oluşması, çalışanların işten ayrılma davranışlarını sergilemesinin en önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Telt ve Meyer, 1993).

İşten ayrılma niyetinin oluşumunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi, hem bireylerin kariyer gelişimleri hem de organizasyonların insan kaynakları stratejileri açısından kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların işten ayrılma niyetine etki eden unsurların anlaşılması, bu niyetin oluşumunun önüne geçilmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Hom ve Griffeth, 1995). İş görenlerin motivasyonunu ve bağlılık düzeyini etkileyen faktörlerin zamanında tespit edilmesi, organizasyonların sürdürülebilir başarılarını sağlamak için hayati bir rol oynamaktadır (Meyer ve Allen, 1997).

İşten ayrılma niyetinin önlenmesi, çalışan memnuniyetinin artırılması ve organizasyonel bağlılığın güçlendirilmesi, organizasyonların başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Bu tür önlemler, yalnızca bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonların sürdürülebilir başarılarını destekler (Mowday et al., 1979). Çalışan bağlılığı ve memnuniyetini artıran stratejiler, işten ayrılma oranlarını azaltırken, verimliliği ve iş yeri atmosferini de iyileştirir. Dolayısıyla, iş görenlerin motivasyonunu ve bağlılık düzeylerini güçlendiren önlemler, organizasyonların uzun vadeli hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Allen ve Meyer, 1990).

İşten ayrılma, genellikle iki ana kategoriye ayrılmaktadır: isteyerek (gönüllü) ve istemeden (gönülsüz). Çalışanın kendi isteğiyle işten ayrılma kararı alması durumunda bu, gönüllü işten ayrılma olarak tanımlanırken, işveren tarafından çalışanın işten çıkarılması durumu

ise gönülsüz işten ayrılma olarak nitelendirilmektedir. Gönülsüz işten ayrılma, çoğunlukla çalışanın sağlık sorunları nedeniyle işini yapamayacak duruma gelmesi veya işletme içindeki yapısal değişiklikler sonucu işten çıkarılması gibi nedenlerle gerçekleşmektedir. Bu iki tür işten ayrılma durumu, çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını ve motivasyonlarını önemli ölçüde etkileyebilir. Ayrıca, gönülsüz işten ayrılma, organizasyonlar için ciddi maliyetler ve operasyonel sorunlar yaratabilir, bu nedenle işverenlerin bu tür durumları önlemek için stratejiler geliştirmeleri önemlidir (Lee ve Mitchell, 1994).

Buna karşın, gönüllü işten ayrılma kararı, çalışanın üstlerinin tutum ve davranışları veya işletmeye ilişkin çeşitli etkenlerden kaynaklanabilir. Bu bağlamda, çalışanların işten ayrılma kararları üzerinde etkili olan bir diğer önemli faktör ise maddi olanaklardır. Eğer bir çalışan daha iyi ücretle alternatif bir iş imkânı bulmuşsa, bu durum da işten ayrılma eğilimini artırabilmektedir (Etyemez, 2013).

İşten ayrılma niyeti, bireylerin iş yaşamındaki memnuniyet düzeyleri ve organizasyonel bağlılıklarıyla doğrudan ilişkilidir. Çalışanların iş yerindeki tatmin düzeylerinin artırılması ve bağlılıklarının güçlendirilmesi, işten ayrılma niyetinin önlenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, işverenlerin, çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılayarak, onlara motivasyon sağlayacak stratejiler geliştirmeleri, örgütsel bağlılığı artırmak ve iş gücü devrini azaltmak adına kritik bir öneme sahiptir (Meyer ve Allen, 1991). İş yerindeki destekleyici atmosfer ve adil çalışma koşulları, çalışanların hem bireysel hem de örgütsel hedeflere olan bağlılıklarını artırabilir ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini en aza indirebilir. Bu tür stratejiler, yalnızca çalışanların iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonların verimliliğini de olumlu yönde etkiler (Tett ve Meyer, 1993).

İşten ayrılmaya ilişkin bir diğer önemli ayrım, işten uzaklaşma ve işten ayrılma niyeti olarak karşımıza çıkmaktadır. İşten uzaklaşma, bireyin içsel olarak işten ayrılması olarak tanımlanmakta olup, bu durum çalışanın işle ilgili yapması gereken minimum işleri yerine getirmesi ancak işinden memnun olmaması nedeniyle işin gereklerinden bazılarını yerine getirmemesi şeklinde ifade edilmektedir. Bu durum, çalışanın motivasyonunu etkileyen ve iş yerindeki bağlılığını azaltan bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Sunar, 2016).

İşten uzaklaşma, genellikle çalışanın işine olan ilgisini kaybetmesiyle ilişkilendirilen bir olgudur. Çalışanların iş tatmin düzeylerinin düşmesi, verimliliklerini doğrudan olumsuz etkileyebilir ve bu da hem bireysel performans hem de organizasyonel verimlilik üzerinde ciddi sonuçlara yol açabilir. İşten uzaklaşma durumu, bireyin işine olan bağlılığını ve

motivasyonunu zayıflatarak, örgütsel hedeflere ulaşmayı zorlaştırabilir. Bu süreç, zamanla daha büyük bir iş gücü devri ve azalmış iş tatmini gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirebilir (Maslach ve Leiter, 2008). Çalışanların işlerinden uzaklaşmalarını önlemek için, organizasyonların uygun destek mekanizmaları geliştirmesi ve çalışan tatmini sağlamak adına stratejiler oluşturması önemlidir. Böylece, çalışanların bağlılıkları artırılabilir ve işten uzaklaşma riski azaltılabilir. (Bakker et al., 2003).

İşten uzaklaşma ile işten ayrılma niyeti arasındaki bu ayrım, çalışanların motivasyonunu ve organizasyonel bağlılıklarını anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. İşten uzaklaşma, genellikle çalışanların işlerine olan ilgi ve bağlılıklarında bir azalma ile karakterize edilirken, işten ayrılma niyeti, daha kararlı bir adım atma sürecine işaret eder (Meyer ve Allen, 1997). Bu bağlamda, işverenlerin, çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri, işten uzaklaşma ve ayrılma niyetlerini önlemek için büyük bir önem taşımaktadır. Organizasyonlar, çalışanlarının motivasyonunu artıracak, onların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirecek politikalar geliştirdiklerinde, aynı zamanda organizasyonel verimliliklerini de artırmış olurlar. Bu süreç, iş gücü devrinin azalmasına, çalışan bağlılığının güçlenmesine ve genel olarak daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşmasına katkı sağlar (Guchait et al., 2015).

İş tatmini, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artıran önemli bir faktör olup, bu faktörün yönetilmesi, işten ayrılma niyetini azaltan en etkin stratejilerden biridir. Dolayısıyla, işverenlerin, çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik adımlar atarak, hem bireysel hem de örgütsel başarının sürdürülebilirliğini sağlamaları gerekmektedir (Locke, 1976)

İşten ayrılma durumu, aniden ortaya çıkan bir sonuç değil, daha çok bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Nitekim, işten ayrılma süreci beş aşamalı bir model olarak tanımlanmıştır. Bu aşamalar sırasıyla şunlardır: öncelikle iş doyumunun azalmasıyla birlikte bireyin işten ayrılmayı düşünmesi; ardından alternatif bir işe yönelme veya yeni bir iş araştırma sürecinin başlaması; mevcut alternatiflerin mevcut iş ile karşılaştırılması; bu değerlendirme sonucunda bir karar verilmesi; ve nihayetinde verilen karar doğrultusunda, bireyin ya işten ayrılma ya da mevcut işte çalışmaya devam etme davranışını sergilemesidir (Jordan, 1990).

İşten ayrılma niyeti, bireylerin işten ayrılma konusunda bilinçli ve temkinli bir karar alması veya bu yönde bir eğilim göstermesi olarak ifade edilmektedir (Keçelioğlu, 2016). İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu etkileyen önemli bir faktördür ve

organizasyonların insan kaynakları stratejilerinde dikkate alınması gereken bir unsurdur. Bu niyet, genellikle çalışanların iş yerindeki genel memnuniyetsizlikleri, adalet algıları ve organizasyonel bağlılıkları ile doğrudan ilişkilidir (Meyer ve Allen, 1997). İşten ayrılma sürecinin aşamaları, bireylerin iş yerindeki bağlılıklarını ve memnuniyetlerini anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin erken aşamalarda belirlenmesi, organizasyonların, bu durumu önlemek adına proaktif stratejiler geliştirmelerine olanak tanır (Griffeth et al., 2000).

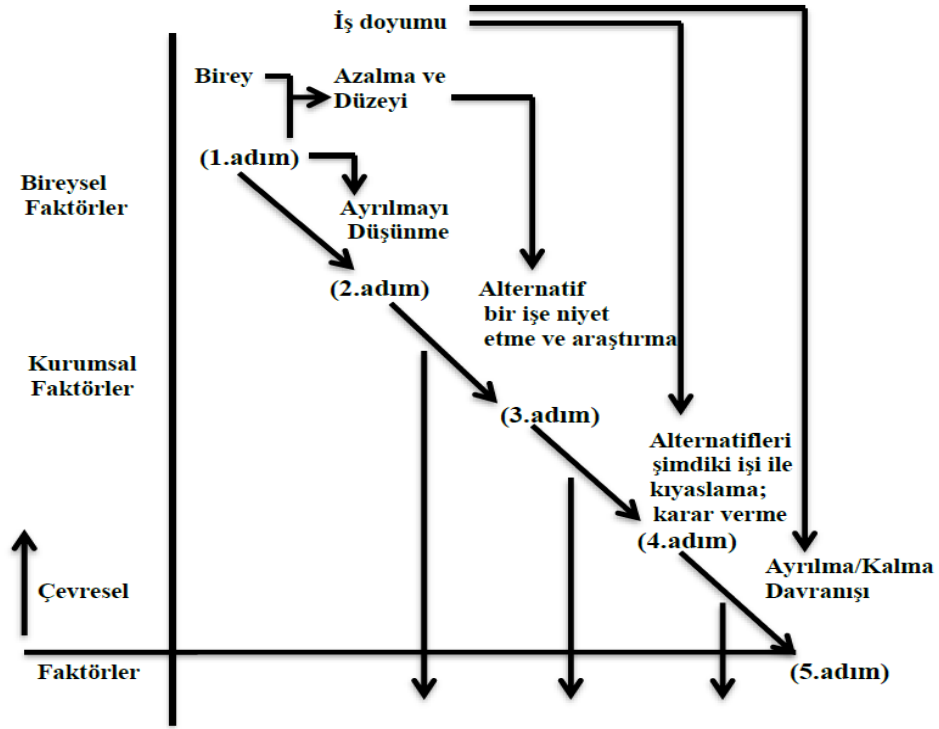
İşverenlerin, çalışanların iş yerindeki memnuniyetini ve bağlılıklarını artıracak stratejiler geliştirmeleri, iş gücünün sürekliliğini sağlamak açısından son derece önemlidir. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve çalışan motivasyonu gibi unsurlar, organizasyonların performansını doğrudan etkileyen faktörlerdir. Bu nedenle, işverenlerin çalışan memnuniyetini artıran ve iş gücü devrini azaltmaya yönelik proaktif adımlar atması gerekmektedir (Mowday et al., 1979).

Kelime anlamı olarak "niyet", belirli bir amacı gerçekleştirme düşüncesi ve isteği olarak tanımlanmaktadır. Niyet, yalnızca bir düşünce değil, aynı zamanda planlı bir eylem dizisi ile hedefe ulaşma çabasını da içermektedir. Bu çerçevede, niyetin bir amaca ulaşmak için davranışların tasarlanması olarak ifade edilebileceği söylenebilir (Cevizci, 1997).

Bilinçsizce ve kendiliğinden gelişen faaliyetlerin aksine, belli bir amaç doğrultusunda bilinçli bir şekilde yapılan eylemler "niyetli eylem" olarak tanımlanır. Niyetli eylemler, bireylerin hedeflerine ulaşmak için sistematik bir şekilde düşündükleri ve planladıkları davranışları içerir. Bu eylemler, bireylerin karar alma süreçlerinde daha dikkatli ve hedef odaklı olmalarını sağlayarak, daha etkin ve verimli sonuçlar elde etmelerini mümkün kılar. Örneğin, bir birey belirli bir hedefe ulaşmak için ne yapması gerektiğini net bir şekilde belirler ve adım adım bu hedef doğrultusunda ilerler (Ajzen, 1991).

Niyetli eylemler, yalnızca bireysel hedefler doğrultusunda değil, aynı zamanda profesyonel yaşamda da başarıya ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle iş yerindeki hedeflere ulaşmak için stratejik bir şekilde planlama yapma, iş yerindeki başarıyı artırabilir. Bu bağlamda, bireylerin planlı ve niyetli bir şekilde hareket etmeleri, iş tatmini ve genel verimlilik açısından önem taşır. Ajzen tarafından geliştirilen planlı davranış teorisi, bireylerin belirli bir davranışa yönelme niyetlerini ve bu davranışların çevresel faktörlerle nasıl etkileşimde bulunduğunu anlamada önemli bir çerçeve sunmaktadır (Ajzen, 1991).

Şekil 1
İşten Ayrılma Süreci



Kaynak: Jordan, 1990: 1337-1338'den akt. Kervancı, 2013: 79.

Maaş ve ikramiye gibi ödüller aracılığıyla, kuruluşlar çalışanların kuruluşa sadık kalmasını sağlamak amacıyla destek, eğitim, iş güvenliği ve kişisel projeler gibi teşvikler sunmaktadır. Çalışanlar motive edildiğinde, örgütün büyüklüğü arttıkça, örgütün istek ve bağlılığı da artmakta; bu durum, bireylerin örgütte kalma isteği ve sorumluluklarını artırmakta, dolayısıyla örgütten ayrılma düşüncesini azaltmaktadır (Kitapçı et al., 2013).

Ancak, yalnızca maddi teşvikler değil, aynı zamanda çalışma yaşamının kalitesinin artması, dağıtım ve sosyal adalet anlayışı, yönetim desteği ve sosyal destek gibi unsurlar da çalışanların iş yerinde kalma isteğini etkileyen önemli faktörlerdir. Bu unsurlar, çalışanların örgüte karşı duydukları bağlılığı artırırken, işten ayrılma niyetlerini azaltan önemli etkenler olarak değerlendirilmektedir (Elçi ve Karabay, 2016).

Çalışanların motivasyonunu artırmak ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek, her iki faktörün de hem iş yerinde hem de organizasyonel düzeyde başarıya ulaşılması için kritik öneme sahiptir. Motivasyon, bireylerin işlerinde daha verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmesi için temel bir bileşendir. Bu motivasyonu artırmak için ise örgütler, hem maddi teşvikler hem de çalışma koşullarının iyileştirilmesi gerekliliğini göz önünde

bulundurmalıdır. Maddi teşvikler, çalışanların kısa vadeli motivasyonlarını artırmakla birlikte, uzun vadede bağlılıklarını sürdürülebilir kılmak için çalışma koşullarının da iyileştirilmesi gerekmektedir(Herzberg, 1966).

Çalışma koşulları, bireylerin işlerini sürdürülebilir şekilde yapabilmesi için gerekli olan ortamı ve altyapıyı sağlamakla birlikte, çalışanların iş yerindeki memnuniyetini ve bağlılıklarını da doğrudan etkileyen unsurlardır. Bu bağlamda, örgütlerin insan kaynakları stratejilerinin etkin bir şekilde uygulanması, hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel bağlılığı artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Gerekli desteğin sağlanması, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırarak, iş gücü devrini minimize eder ve genel verimliliği artırır (Meyer ve Allen, 1991).

İşten ayrılma niyeti, "kişinin ilişkiyi gönüllü olarak bırakma arzusu" olarak tanımlanmaktadır (Gaertner, 1999). Başka bir tanıma göre ise, işten ayrılma niyeti, kişinin örgütten ayrılmak istemesi şeklinde kendini göstermektedir (Ökten, 2008). Bu durum, dışarı çıkmanın bir amacı olduğu anlamına gelir; çalışanların işlerinden memnun olmadıkları durumlarda, işten ayrılma niyeti, onlara yönelik düşmanca ve saldırgan davranışlar olarak tanımlanabilir (Rusbelt et al., 1988).

Çalışma hayatında, bireyler çoğu zaman potansiyellerini daha iyi fark edebilmek, daha yüksek maaş alabilmek ve edindikleri bilginin getirisini artırabilmek amacıyla işten ayrılmayı tercih etmektedirler. Bu motivasyonlar, çalışanların kariyerlerini geliştirmek ve yaşam standartlarını yükseltmek için kritik bir rol oynamaktadır (Griffeth et al., 2000).

Çalışanların işten ayrılma niyeti, bir organizasyonun sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu nedenle, işten ayrılmayı engellemeye yönelik hedeflerin oluşturulmasından önce, çalışanları etkileyen ve onların hedefe ulaşmasını engelleyen faktörlerin belirlenmesi gerekmektedir. İşten ayrılma durumu, genellikle kasıtlı (isteyerek) veya kasıtsız (işverenin kararıyla) olmak üzere iki farklı şekilde gerçekleşebilir. Çalışanın kendi isteğiyle işten ayrılma kararı alması, genellikle gönüllü bir istifa olarak tanımlanır. Bu tür bir istifa, çalışanların kişisel nedenler veya iş koşullarına yönelik olumsuz bir algı nedeniyle gerçekleşebilir (Mobley, 1977).

Gönülsüz işten ayrılma, daha farklı bir durumu ifade eder. Bu durumda, çalışan genellikle kendi isteğiyle değil, işverenin almış olduğu bir karara bağlı olarak işten çıkarılır veya işten uzaklaştırılır . Gönüllü ve gönülsüz işten ayrılma, çalışanların motivasyonunu ve örgütsel bağlılıklarını farklı şekillerde etkiler. Çalışanlar, işten ayrılma niyetini

oluşturduğunda, organizasyonel faktörler ve bireysel motivasyonlar arasında önemli bir ilişki söz konusu olabilir. Bu sebeple, işten ayrılmanın gerekçelerinin iyi anlaşılması, işletmelerin sürdürülebilir insan kaynakları stratejileri oluşturması için temel bir adım teşkil etmektedir (Steers ve Mowday, 1981).

Çalışanların istifasına ilişkin şikâyetler genellikle sağlık sorunları veya ekonomik değişiklikler nedeniyle işin yapılmasının mümkün olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır. Öte yandan, çalışanların kendi isteğiyle ayrılma kararı, çalışanın üstlerinin tutum ve davranışları ya da işle ilgili çeşitli faktörler nedeniyle de gelişebilir. Ayrıca, bir çalışan daha yüksek maaşla başka bir işe geçiş yaparsa veya alternatif bir iş arayışına girerse, maddi nedenler dolayısıyla işten ayrılma kararı alabilir (Etyemez, 2013).

İşten ayrılma niyeti, bireylerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanların işten ayrılma kararlarını etkileyen motivasyonlar, yalnızca bireysel değil, aynı zamanda organizasyonel düzeyde de önemli sonuçlar doğurur. Çalışanların iş tatmininin düşmesi, örgütsel bağlılıklarının zayıflaması gibi durumlar, iş gücü devrinin artmasına ve verimlilik kaybına yol açabilir. Bu nedenle, organizasyonların, çalışanlarının ihtiyaçlarını ve motivasyonlarını anlaması, iş gücünün sürekliliği için kritik bir öneme sahiptir (Tett ve Meyer, 1993).

İşten ayrılma niyeti, aynı zamanda örgüt içindeki iklimin, liderlik tarzının, ödüllendirme sistemlerinin ve iletişim düzeyinin de bir yansımasıdır. İşyerinde hissettikleri adalet, çalışma koşulları, terfi fırsatları ve ücretlendirme gibi unsurlar, çalışanların motivasyonlarını etkileyerek işten ayrılma niyetlerini şekillendirir. Dolayısıyla, organizasyonlar için bu unsurlar üzerinde olumlu değişiklikler yapmak, çalışanların bağlılıklarını artırabilir ve iş gücü devrini azaltabilir (Allen et al., 2010).

Değişim arasındaki bir diğer fark, "ayrılmak istemek" ile "ayrılmayı istemek" kavramlarıdır. Çatışma, eşin tatminsizlik nedeniyle belirli ihtiyaçlar için çalışmaması sonucunda işçinin yapmak istediği asgari işi yapamayacak hale gelmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, çalışanın ilişkisi nedeniyle işten kesintiye uğraması anlamına gelir (Sunar, 2016).

Ayrılma stratejisi, bireyin bir karar vermesi, dikkatlice düşünmesi ve şirketten ayrılma arzusunu ifade etmesi durumunda ortaya çıkar (Keçelioğlu, 2016). Bu noktada, hedef kavramı bir fikir ve bir hedefe ulaşma arzusu olarak tanımlanabilir. Ancak hedefin, bir

amaca ulaşmak için gerçekleştirilen eylem veya davranış planı olarak da ifade edilebileceği söylenebilir (Cevizci, 1997).

Ayrılma niyeti, çalışanların iş tatmini ve bağlılık düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir. İş gücü devrinin azaltılması ve çalışanların organizasyonlara olan bağlılıklarının güçlendirilmesi, organizasyonların başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarını etkileyen unsurlar arasında çalışma koşulları, liderlik tarzı, örgütsel adalet ve iletişim gibi faktörler önemli bir rol oynamaktadır. Bu unsurlar, işten ayrılma niyetinin oluşmasında belirleyici rol oynar ve organizasyonların bu faktörleri göz önünde bulundurarak stratejiler geliştirmeleri gerektiğini gösterir (Tett ve Meyer, 1993).

2.2. İşten Ayrılma Niyetinin Nedenleri

İşten ayrılma niyeti, birçok faktörden etkilenmektedir. örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi Amerikan ve Japon örgütleri üzerinde karşılaştırdıkları bir çalışmada incelenmiştir. Bu araştırmaya göre, çalışanlar, örgüt içindeki statüleri sebebiyle işlerinden ayrılma niyeti taşımaktadırlar. Bu durum, örgütsel bağlılığın bireylerin işten ayrılma kararları üzerindeki etkisini göstermektedir (Marsh ve Mannari, 1977).

Diğer bir önemli çalışma ise Bluedorn tarafından gerçekleştirilmiştir. Bluedorn, çalışanların iş doyumlarına karşı duydukları olumsuz duyguların, işten ayrılma niyetini tetiklediğini belirtmiştir. Bu bağlamda, iş tatmininin düşüklüğü, çalışanların işten ayrılma kararlarını etkileyen önemli bir faktördür. Bluedorn, işten ayrılma niyetini etkileyen nedenlerle ilgili literatürdeki çeşitli modelleri bir araya getirerek bütünlüklü bir model geliştirmiştir (Bluedorn, 1982).

İşten ayrılma niyeti, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde birçok değişkenin etkileşimiyle şekillenmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş doyumları, statüleri ve iş yerindeki genel atmosfer, işten ayrılma kararlarını etkileyen temel faktörler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, iş gücü devrinin azaltılması ve çalışanların organizasyonla olan bağlılıklarının artırılması, işverenlerin öncelikli hedefleri arasında olmalıdır (Meyer ve Allen, 1991).

Çalışanların örgütsel bağlılıkları, genellikle iş yerinde yaşadıkları deneyimlere, örgüt kültürüne ve yönetim anlayışına dayalı olarak şekillenir. Örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli faktörlerden biri olup, bağlılık düzeyi düşük olan çalışanların, organizasyondan ayrılma kararlarını alma olasılığı daha yüksektir (Allen ve Meyer, 1990). Aynı şekilde, çalışanların iş doyumları, işlerine olan genel memnuniyetlerinin bir göstergesi

olup, işten ayrılma niyetinin güçlü bir belirleyicisidir. İş doyumu arttıkça, işten ayrılma niyetinin azalması beklenmektedir (Tett ve Meyer, 1993).

Çalışanların statüleri ve iş yerindeki genel atmosfer de işten ayrılma kararlarını etkileyen unsurlardır. Çalışanlar, kendilerini değerli ve saygın hissettiklerinde, işlerine daha bağlı olurlar ve ayrılma niyetleri daha düşük olur. Bu durum, iş yerindeki olumlu bir atmosferin, çalışan bağlılığını ve iş tatminini artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Koslowsky ve Kluger, 1998).

Tablo 1
Birleştirilmiş Model Değişkenleri ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi

Değişken	Tanım	İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi
Terfi İmkanları	Çalışanların bulundukları konumdan daha iyi bir konuma gelebilme ihtimalleri.	-
Merkezileşme	Sosyal bir sistemde gücün yoğunlaşma hali	+
Formalleşme	Sosyal bir sistemde kuralların belirlenme düzeyi	-
Araçsal iletişim	Örgüt üyelerine rolleriyle alakalı bilgilerin verilme düzeyi	-
Eşitlik	Çalışanların kendileriyle aynı işi yapan diğer çalışanlarla aynı düzeyde olduğunu algılama düzeyi	-
Ödeme	Çalışanların, yaptıkları iş sonucu işletmelerden aldıkları finansal değeri olan ödemeler	-
Rutinlik	Örgütteki rollerin tekrarlanma performansı	+
Çalışan bütünlüşmesi	Çalışanların işletmedeki ilişkilere katılma derecesi	-
Çevresel imkanlar	Örgütün bulunduğu piyasadaki boş kadro sayısı ve bu kadroların kaliteleri	+
Kaçırılan çevresel imkanlar	Örgütte bulunan çalışanların diğer örgütlerde bulunan reddettikleri veya gözden kaçırdıkları boş kadro sayısı ve bu kadroların kaliteleri	-
Rol çatışması	İki veya daha fazla baskı grubu sebebiyle ortaya çıkan uyum sorunu	+
Hizmet Süresi	Örgütteki bir çalışanın o örgütte bulunma süresi	-
Yaş	Çalışanın kronolojik yaşı	-
Eğitim	Çalışanın yaşam boyu aldığı eğitim ve kendini geliştirme durumu	
Medeni durum	Çalışanın evli veya bekar olma durumu	
İş tatmini	Çalışanların işlerine olan duygusal yönelimleri	-
Örgütsel bağlılık	Çalışanların bulundukları örgütte bulunmaya devam etme istekleri	-

Kaynak: Bilgiç, a. (2018).Mesleğe adanmışlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin incelenmesi: Adıyaman üniversitesinde bir uygulama. Hasan Kalyoncu Üniversitesi.

Cotton ve Tuttle, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri üç ana başlık altında toplamaktadır: kurum içi faktörler, çevresel faktörler ve kişisel faktörler. Bu faktörlerin her

biri, çalışanların işten ayrılma kararları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Cotton ve Tuttle, 1986),

Çevresel faktörler, genel istihdam algısı, istihdam oranı, işsizlik oranı ve sendikal hareketliliğin varlığı gibi unsurları içermektedir. Bu faktörler, çalışanların iş piyasasındaki durumlarını algılamalarını ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerini şekillendirmelerini etkilemektedir (Mobley, 1977). Çalışanlar, çevresel faktörlere bağlı olarak iş piyasasında daha fazla fırsat gördüklerinde, mevcut işlerinden ayrılma isteği duyabilirler. Örneğin, düşük işsizlik oranları, çalışanlara daha fazla iş seçeneği sunduğundan, işten ayrılma niyetlerini artırabilir (Price, 2001). Bunun aksine, yüksek işsizlik oranları, çalışanları mevcut işlerinde tutma eğiliminde olabilir, çünkü işsizlik tehdidi, iş güvencesi arayışını artırmaktadır (Hom ve Griffeth, 1995).

İstihdam oranının yüksek olduğu ortamlarda, çalışanlar, iş piyasasında daha fazla fırsat bulabileceklerini düşünerek işten ayrılma niyetini artırabilirler. Diğer yandan, düşük istihdam oranları, çalışanları mevcut işlerinde kalmaya daha meyilli hale getirebilir. Benzer şekilde, sendikal hareketlilik de çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen bir diğer çevresel faktördür. Sendikaların güçlü olduğu iş yerlerinde, çalışanlar genellikle daha yüksek iş güvencesi ve haklar talep edebilir, bu da işten ayrılma niyetlerini azaltabilir (Gür ve Demirtaş, 2020).

Kurum içi faktörler, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini doğrudan etkileyen ve işten ayrılma niyetlerini şekillendiren önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Çalışanlara verilen ücret, iş performansları, çalışanın işteki rolünün belirsizliği, iş tatmini, örgütsel bağlılık, genel iş memnuniyeti, ücretten ve çalışma arkadaşlarından memnuniyet, terfi fırsatları ve yöneticiden memnuniyet gibi faktörler, çalışanların iş yerindeki algılarını oluşturur (Mobley, 1977). Bu faktörlerin her biri, çalışanların iş yerinde hissettikleri değeri ve tatmini doğrudan etkileyerek, işten ayrılma niyetini şekillendirir (Griffeth et al., 2000).

Örneğin, terfi fırsatlarının yetersizliği, çalışanların kariyer gelişimlerini engelleyebilir ve motivasyonlarını olumsuz etkileyebilir. Bu durum, çalışanların iş tatminini düşürerek işten ayrılma niyetini artırabilir (Price, 2001). Çalışanların, terfi ve kariyer fırsatları konusundaki beklentileri karşılanmadığında, organizasyondan memnuniyetleri azalır ve bu durum, işten ayrılma kararı almalarına yol açabilir (Hom ve Griffeth, 1995). Ayrıca, yöneticilerle olan ilişkiler, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkiye

sahiptir. Yöneticiden memnuniyet, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirebilir ve bu da işten ayrılma niyetini azaltabilir (Schyns ve Schilling, 2013).

Kişisel faktörler, çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni hal, çalışma süresi, bireysel davranış eğilimleri, yaşam koşulları, ailevi sorumluluklar ve bireysel yetenekler, çalışanların iş tatminini ve bağlılıklarını etkileyen dinamiklerdir (Hom ve Griffeth, 1995). Bu faktörler, bireylerin iş yaşamındaki algılarını şekillendirirken, aynı zamanda işten ayrılma kararlarını da doğrudan etkileyebilir. Örneğin, daha uzun süreli bir çalışma geçmişine sahip olan çalışanlar, işlerinden daha yüksek memnuniyet duyabilirken, kısa süreli çalışanlar daha yüksek işten ayrılma niyetine sahip olabilmektedirler (Maertz ve Griffeth, 2004).

Çalışanın yaşı, işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Genç çalışanlar genellikle kariyer gelişim fırsatlarını daha fazla ararken, daha yaşlı çalışanlar genellikle iş güvencesi ve emeklilik hakları gibi unsurlara daha fazla odaklanabilirler (Hom et al., 2012). Ayrıca, ailevi sorumluluklar, özellikle kadın çalışanlar için, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili bir faktör olabilir. Ailevi yükümlülükler, çalışanın iş ile kişisel yaşam arasındaki dengeyi kurmasını zorlaştırarak, iş tatminsizliğine yol açabilir (Rantanen et al., 2011).

Bireysel yetenekler ve beceriler de önemli bir rol oynamaktadır. İşe yönelik yeterlilik duygusu, çalışanların iş tatminini artırırken, beceri eksiklikleri veya işin gereksinimlerini karşılamama hissi, işten ayrılma niyetini artırabilir. Sonuç olarak, kişisel faktörlerin bu karmaşık etkileşimi, çalışanların iş yaşamındaki deneyimlerini ve işten ayrılma kararlarını şekillendirmekte kritik bir rol oynamaktadır (Cohen-Charash ve Spector, 2001).

Çalışanların işten ayrılma niyetlerine etki eden faktörler, Amerikan ve İngiliz literatüründe yapılan çeşitli çalışmalarda kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Bu çalışmalar, işten ayrılma niyetinin yalnızca bireysel motivasyonlarla değil, aynı zamanda örgütsel yapı ve çevresel faktörlerle de şekillendiğini ortaya koymaktadır (Moble, 1977; Steel ve Griffeth, 1989). Çalışanların örgütteki statüleri, bu faktörlerden en yaygın olanıdır ve işten ayrılma kararlarını etkileyen önemli bir bileşendir. Örgütsel statü, bireylerin iş yerindeki konumlarını ve algılarını belirleyerek, işten ayrılma kararlarını şekillendirmektedir (Hom ve Griffeth, 1995).

Örgütsel statü, bir çalışanın iş yerindeki rolü, yetkileri, başarıları ve genel olarak iş yerindeki yerini algılama biçimini ifade eder. Çalışanlar, örgütteki statülerine göre iş

tatmini ve bağıllık hissi geliştirirler. Statülerinin yeterince tanınmadığı ya da değersizleştirildiğini hisseden bireyler, işten ayrılma niyeti gösterebilirler (Mobley, 1977). Bunun yanı sıra, işten ayrılma niyeti ile örgütsel bağıllık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağıllık düşük olan çalışanlar, iş tatminsizliği ile birlikte daha yüksek işten ayrılma niyeti sergileyebilirler (Meyer ve Allen, 1997).

Örgütsel statü, aynı zamanda çalışanların kariyer gelişim fırsatlarını algılama biçimlerini de etkiler. Yetersiz terfi fırsatları veya belirli bir kariyer yolunun açık olmaması, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve işten ayrılma niyetini artırabilir. Çalışanlar, kariyerlerinde ileriye gitmediklerini düşündüklerinde, bu durum işten ayrılma kararlarını hızlandırabilir. Dolayısıyla, örgütsel statü, yalnızca bir çalışanın işteki yeri ile ilgili değil, aynı zamanda o kişinin işyerindeki kariyerine ilişkin algılarla da doğrudan bağlantılıdır (Steel, 2002).

Araştırmalar, yaş, kıdem, yetenek, mesleki prestij, kazanç ve yükselme şansı gibi faktörlerle işten ayrılma niyeti arasında negatif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Hom ve Griffeth, 1995; Mobley, 1977). Bu bulgu, daha yüksek bir statüye sahip olan çalışanların genellikle işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Özellikle, deneyimli ve yüksek yetenekli çalışanların iş tatminleri genellikle daha yüksek olup, bu durum işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde düşürmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Çalışanların iş yerindeki statülerinin arttığı durumlarda, iş tatmini de genellikle artar. Yüksek kıdem, çalışanların işyerindeki deneyimlerini ve yeteneklerini en üst düzeye çıkarmalarına olanak tanır. Bu da, çalışanların örgütsel bağıllıklarını güçlendirerek, işten ayrılma niyetlerini azaltır. Çalışanların kariyerlerinde ilerleme fırsatlarını ve mesleki prestijlerini artırmaları, bu kişilerin iş tatminini yükseltir ve iş yerinde daha uzun süre kalmalarını teşvik eder (Steel ve Griffeth, 1989).

Buna ek olarak, kazanç ve yükselme şansları, çalışanların işlerinden duydukları tatmin üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İş yerinde kariyer fırsatlarının yeterli olduğunu düşünen bireyler, daha yüksek iş tatmini ve bağıllık duygusu geliştirebilirler. Bu durum, çalışanların işten ayrılma niyetlerini olumsuz etkileyen önemli bir faktördür (Mobley, 1977).

Öte yandan, kadınların erkeklere göre daha fazla işten ayrılma niyeti içinde bulundukları da bu çalışmalarda ifade edilmektedir. Marsh ve Mannari tarafından yapılan araştırmalar,

cinsiyetin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Kadınların iş gücündeki yerleri ve karşılaştıkları zorluklar, bu durumun arkasındaki önemli etmenler arasında sayılabilir (Marsh ve Mannari, 1977)

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörler, bireysel ve örgütsel düzeyde karmaşık bir etkileşim içerisinde şekillenmektedir. Bu faktörlerin anlaşılması, çalışan memnuniyetini artırmak ve organizasyonel bağlılığı güçlendirmek açısından kritik bir öneme sahiptir (Mobley, 1977; Griffeth ve Hom, 2001). İş gücünün sürekliliğini sağlamak ve yüksek iş tatmini oluşturmak için işverenlerin bu unsurları dikkate alarak stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetinin oluşumunda örgütsel faktörlerin yanı sıra, bireysel özellikler ve çevresel etkiler de önemli bir rol oynamaktadır (Meyer ve Allen, 1997).

Bireysel düzeyde, çalışanların iş tatminleri, kişisel hedefleri ve kariyer beklentileri işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkileyebilir. Örneğin, çalışanların iş yerindeki başarıları ve gelişim fırsatları, örgüte olan bağlılıklarını artırmakta önemli bir faktördür (Lee ve Mitchell, 1994). Öte yandan, örgütsel faktörler de aynı şekilde çalışanların işten ayrılma niyetlerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş güvencesi gibi unsurlar, çalışanların iş yerindeki genel tatminini artırabilir ve işten ayrılma niyetini azaltabilir (Meyer ve Allen, 1997).

Bu bağlamda, işverenlerin çalışanlarının motivasyonlarını anlamaları ve bu doğrultuda uygun stratejiler geliştirmeleri, örgütlerde iş gücü devrinin azaltılması ve çalışan bağlılığının artırılması için büyük önem taşımaktadır (Griffeth et al., 2000). Örneğin, organizasyonel adaletin sağlanması, terfi fırsatlarının açık olması ve çalışanların iş güvencesine sahip olması, işten ayrılma niyetini önemli ölçüde azaltan unsurlardır. Böylece, işverenler, örgüt içinde çalışanların memnuniyetini artıracak, bağlılıklarını güçlendirecek ve nihayetinde iş gücü devrini azaltacak stratejiler geliştirmelidir (Colquitt et al., 2001).

Çalışanların işlerine duydukları tatmin, işin zorluğu, işteki başarı ve çalışma arkadaşlarıyla iyi anlaşılabilirlik gibi faktörler, bireylerin örgüt içindeki konumlarını doğrudan etkilemektedir. Bu unsurlar, çalışanların genel iş memnuniyetlerini belirlerken, aynı zamanda işten ayrılma niyeti ile negatif yönde bir ilişkiye sahiptir (Kerr, 1947; Smith ve Kerr, 1953).

Marsh ve Mannari tarafından gerçekleştirilen çalışmalardan elde edilen sonuçlar, örgütte yükselebileceklerini düşünen ve iş arkadaşlarıyla iyi anlaşılan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin bulunmadığını göstermektedir. Bu çalışanlar, örgütlerine bağlılık göstererek, işlerinden memnun olduklarını ifade etmektedirler. Dolayısıyla, pozitif bir çalışma ortamı, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Marsh ve Mannari, 1977).

Buna göre, örgütte huzurlu bir ortamın varlığı, çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilebilir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini, çalışanların iş yerlerindeki deneyimlerinin kalitesini artırarak, uzun vadeli iş ilişkilerinin sürdürülmesine katkı sağlamaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ve iş tatminlerinin olumlu yönde geliştiği durumlarda, işten ayrılma niyetlerinin azaldığı gözlemlenmektedir. Bu da göstermektedir ki, işyerindeki olumlu atmosfer ve sağlıklı iş ilişkileri, çalışanların işyerindeki kalma niyetlerini artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1997; Griffeth et al., 2000).

Pozitif bir çalışma ortamı yaratma çabaları, sadece çalışan memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda iş gücü istikrarını da sağlamaktadır. Bu bağlamda, işverenlerin çalışanları destekleyici, güvenli ve adil bir ortamda çalıştırmaları, iş gücü devrini azaltmada etkili bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin, adil ücret politikaları, çalışanların takdir edilmesi, terfi fırsatlarının açık olması gibi unsurlar, çalışanların bağlılıklarını pekiştirirken, işten ayrılma niyetini de azaltmaktadır. Dolayısıyla, işverenlerin örgütsel bağlılığı artırıcı ve pozitif bir iş atmosferi yaratıcı stratejiler benimsemeleri, sadece çalışan memnuniyetini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonel sürdürülebilirliği de destekler (Colquitt et al., 2001).

Cotton ve Tuttle, yaptıkları çalışmada çalışanların işten ayrılma niyetlerinin istihdam algısı ve sendikaların varlığı gibi iş dışı faktörlerden etkilendiğini saptamışlardır. Araştırmaları, sendikaların varlığı ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, çalışanların bir sendikaya üye olduklarında veya çalıştıkları yerlerin sendikaya bağlı olmaları durumunda, işten ayrılma niyetlerinin azalacağını göstermektedir. Sendikaların bu pozitif etkisi, işten ayrılmak isteyen çalışanların sorunlarını sendikalar aracılığıyla dile getirip çözebilme imkanı bulmalarından kaynaklanmaktadır (Cotton ve Tuttle, 1986).

Ayrıca, çalışanların alternatif istihdam olanaklarının olması, işlerinden memnun olmayan bireylerin işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir. İş gücü piyasasında daha fazla seçenek bulunan çalışanlar, mevcut işlerinden memnun olmadıkları durumlarda, işten ayrılmayı daha fazla düşünebilmektedirler (Hom et al., 1984). Ekonomik durumların iyileşmesi, alternatif istihdam fırsatlarını artırarak, çalışanların işten ayrılma kararlarını etkileyen bir faktör haline gelmektedir. Özellikle iş gücü piyasasında yüksek talep ve genişleyen sektörler, çalışanlara yeni iş fırsatları sunarak, işten ayrılma niyetini artırmaktadır (Mobley, 1977).

Bu nedenle, işten ayrılma niyeti, ekonomik koşullardan da etkilenmektedir. Ekonomik büyüme dönemlerinde, iş gücü piyasasının iyileşmesi, çalışanların mevcut işlerinden memnuniyetsizlik duysalar bile, daha iyi fırsatlar aramak için işten ayrılmalarına neden olabilir. Bununla birlikte, ekonomik krizler ve yüksek işsizlik oranları, çalışanların mevcut işlerinde kalma kararlarını pekiştirebilir, çünkü işsizlik oranlarının yüksek olduğu durumlarda alternatif iş imkanları azalmakta ve çalışanlar mevcut işlerini kaybetme riskini göze almakta isteksiz olabilirler (Chen et al., 2011).

Ülkelerin refah düzeylerinin yüksekliği ve devletlerin iyi işsizlik sigortası uygulamaları da işten ayrılma niyetini etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Yüksek refah düzeyleri ve etkili işsizlik sigortası programları, çalışanların iş güvencesini artırarak, işten ayrılma niyetlerini azaltma potansiyeline sahiptir (Biçerli, 2011).

Sonuç olarak, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler karmaşık bir etkileşim içerisindedir. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen faktörlerin çoğu, yalnızca bireysel iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla ilgili olmayıp, aynı zamanda sosyal ve ekonomik koşullarla da ilişkilidir. Çalışanların sendika üyelikleri, alternatif istihdam olanakları ve ekonomik koşullar, işten ayrılma kararlarını şekillendiren kritik unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Allen, 2008).

Özellikle, sendika üyeliği ve kolektif müzakereler, çalışanların iş yerindeki haklarını ve fırsatlarını koruma adına önemli bir etkiye sahiptir ve bu durum, işten ayrılma niyetinin azalmasına yol açabilir (Buchanan, 2010). Alternatif istihdam olanakları ise, çalışanların mevcut işlerinden memnuniyetsizlik durumunda dışarıda başka fırsatlar bulabilme umudu taşıması nedeniyle, işten ayrılma niyetini artıran bir faktördür (Lee et al., 2017). Ayrıca, ekonomik koşulların iyileşmesi, iş gücü piyasasında daha fazla fırsat yaratmakta, bu da çalışanların işten ayrılma kararlarını doğrudan etkilemektedir (Mobley, 1977).

2.3. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler

Çalışanların işten ayrılma niyeti, birçok araştırmacının dikkatini çeken bir konu olmuştur. Bu alanda yapılan çalışmalar, çeşitli faktörlerin bu niyeti etkilediğini ortaya koymaktadır. Örneğin, Sabancıoğulları ve Doğan tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, Türkiye’deki hemşireler üzerinde yapılan incelemeler sonucunda profesyonel kimliğin iş tatmini üzerinde belirgin bir etkisi olduğu bulunmuştur (Sabancıoğulları ve Doğan, 2015)

Araştırmanın bulguları, yüksek seviyede profesyonel kimliğe sahip hemşirelerin, düşük kimlik düzeyine sahip olanlara kıyasla işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, profesyonel kimliğin, hemşirelerin iş tatmini ve dolayısıyla işten ayrılma niyetini etkileyen önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır. Profesyonel kimliğin güçlendirilmesi, hemşirelerin iş tatmini artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltabilir. Bu durum, sağlık sektöründe çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını artırma potansiyeline sahip bir strateji olarak değerlendirilebilir (Sabancıoğulları ve Doğan, 2015).

Cerdin ve Le Pargneux, yabancı bir ülkeye yerleşmenin işten ayrılma isteği ile güçlü bir ilişkiye sahip olmadığını, ancak işten ayrılma niyetini etkilediğini ileri sürmüşlerdir. Araştırmalarına göre, yurt dışında görev yapan çalışanlar, örgüt içinde önemli bir yere sahiptir. Bu çalışanların, yurt dışında kazandıkları yetenek ve bilgi birikiminin, geri döndüklerinde değerlerini artıracığı düşünülmektedir (Cerdin ve Le Pargneux, 2014).

Özellikle, bazı çalışanların yurt dışındaki deneyimlerini olumlu bir şekilde dönüştürebilecekleri gerçeği, dikkate alınması gereken bir diğer unsurdur. Bu bağlamda, yurt dışı görevlerinin etkileri, hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde karmaşık bir yapı sergilemektedir. Dolayısıyla, bu görevlerin planlanması ve yönetilmesi sürecinde dikkatli olunması gerekmektedir (Cerdin ve Le Pargneux, 2014).

Austen ve diğerleri (2016), işten ayrılma niyetinin çalışma kabiliyetinden etkilendiği sonucuna ulaşmışlardır. Çalışma kabiliyeti, bir çalışanın mevcut işinde ve gelecekteki potansiyel işlerinde gereken görevleri yerine getirme yetisini ifade etmektedir. Bu bağlamda, çalışma kabiliyetinin işten ayrılma isteği üzerindeki etkisi önemli bir araştırma konusu haline gelmektedir (Austen et al., 2016).

Araştırma sonuçlarına göre, işten ayrılma isteği, çalışma kabiliyetinden negatif yönde etkilenebilir. Yani, bir çalışanın çalışma kabiliyeti düşükse, işten ayrılma isteği yüksek olma eğilimindedir. Bu durum, çalışanların yetkinlikleri ile işten ayrılma niyeti arasında doğrudan bir ilişki olduğunu göstermektedir (Austen et al., 2016).

Veloutsou ve Panigyrakis (2004), yaptıkları bir araştırmada işten ayrılma niyetinin, marka yöneticilerinin algılanan performansından pozitif yönde etkilendiğini saptamışlardır. Araştırmanın bulgularına göre, marka yöneticileri genellikle kıdemsiz pozisyonlarda görev almakta ve bulundukları pozisyonu kariyerlerinin ilk basamağı olarak görmekte oldukları için, yüksek performans gösterdiklerinde kariyerlerinde ilerlemeleri gerektiğine karar vermektedirler. Bu durum, işten ayrılma düşüncesini tetiklemektedir (Veloutsou ve Panigyrakis, 2004).

Bunun yanı sıra, işten ayrılma niyeti, çalışanın görevinin ona verdiği stres düzeyinin, algılanan performansa ve iş tatminine dolaylı yoldan etkisiyle de şekillenmektedir. Stresin, çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz etkileri olduğu için, örgütlerin stres düzeyini en aza indirmek için çeşitli önlemler alması gerektiği vurgulanmaktadır (Veloutsou ve Panigyrakis, 2004).

Avey, Luthans ve Jensen ise işten ayrılma niyeti ile iş arama davranışlarını daha iyi anlayabilmek için psikolojik sermayenin önemli bir etmen olabileceğini ifade etmektedir. Bu bağlamda, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin kapsamlı bir şekilde ele alınması, hem bireylerin hem de organizasyonların yararına olacaktır. Bu nedenle, işverenler çalışanlarının psikolojik sermayesini güçlendirmeye yönelik stratejiler geliştirmelidir (Avey et al., 2009)

2.3.1. Psikolojik Sermaye

İşten duyulan tatmin, stres ve iş yükünün fazlalığı, çalışma saatlerinin uzunluğu, iş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkiler, çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen önemli faktörlerdir (Veloustou ve Panigyrakis, 2004).

Bununla birlikte, Avey, Luthans ve Jensen, çalışanların psikolojik sermayelerini oluşturan bileşenlerin güçlendirilmesini önermektedir. Bu öneri, insan kaynakları geliştirme stratejileri açısından büyük bir önem taşımaktadır. Çalışanların kendilerini değerli hissetmeleri, umutlarının olması ve zorluklarla başa çıkabileceklerine dair inançları, stres faktörlerini azaltan unsurlar arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, bu durum işten ayrılma niyetini sınırlandırmakta ve çalışanların örgüt içindeki motivasyonlarını artırmaktadır (Avey et al., 2009).

İş yerinde psikolojik sermaye ve sağlıklı yöneticilik ilişkileri, çalışanların işten duyduğu tatmin ve stres düzeyleri üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir. Psikolojik sermaye, bireylerin iş yerindeki zorluklarla başa çıkabilme yeteneklerini artıran, öz-yeterlilik, umut,

dayanıklılık ve iyimserlik gibi olumlu psikolojik özelliklerden oluşmaktadır (Luthans et al., 2007). Bu unsurlar, çalışanların duygusal durumlarını olumlu yönde etkileyerek, genel iş tatmini ve iş yerindeki stres seviyelerini düşürmektedir. Özellikle iş yerinde yüksek psikolojik sermaye, çalışanların hem kişisel hem de profesyonel düzeyde daha güçlü bir iyimserlik geliştirmelerine yardımcı olmakta ve bu da onların daha verimli bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır (Avey et al., 2010).

Sağlıklı yöneticilik, yöneticilerin çalışanlarla güçlü ve destekleyici ilişkiler kurmalarını, çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını dikkate alarak onları motive etmelerini ve psikolojik güvenliği sağlamalarını ifade eder (Kern, 2016). Bu tür bir liderlik, çalışanların kendilerini değerli ve desteklenmiş hissetmelerini sağlar, bu da onların iş yerindeki stres seviyelerini düşürür ve bağlılıklarını artırır. Sağlıklı yöneticilik pratiği, iş yerindeki çalışan memnuniyetini artırarak, organizasyonun verimliliğini de olumlu yönde etkiler (Eisenberger et al., 1986).

Bir bireyin psikolojisinin pozitif yönde gelişimi, "psikolojik sermaye" olarak tanımlanmaktadır. Psikolojik sermaye, çalışanın kendilerini zorlayacak görevleri üstlenme yeteneği, gelecekte başarılı olabileceklerine dair taşıdıkları optimizm, hedef belirleyerek başarılı olma arzusu ve karşılaştıkları zorluklarla başa çıkabilme yetisini içeren dört temel bileşenle şekillenmektedir. Bu bileşenler, çalışanların genel motivasyon ve tatmin düzeylerini doğrudan etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır (Luthans et al., 2006).

Avey, Luthans ve Jensen'in gerçekleştirdiği bir çalışmaya göre, çalışanların iş stresi ve işten ayrılma niyetleri ile psikolojik sermaye düzeyleri arasında ters orantılı bir ilişki bulunmaktadır. Yani, çalışanların psikolojik sermaye düzeyleri arttıkça, iş stresi ve işten ayrılma niyetleri azalma eğilimi göstermektedir. Bu durum, çalışanların psikolojik sermaye unsurlarının güçlendirilmesinin, iş tatminini artırmak için önemli bir strateji olduğunu ortaya koymaktadır (Avey et al., 2009).

Diğer bir çalışmada, psikolojik sermaye ile iş tatmini arasında güçlü bir doğrudan ilişki olduğu belirtilmektedir. Özellikle, çalışanların optimist olmaları, umutlarının yüksek olması, kişisel yeterlilikleri ve zorlukları yenme güçleri, iş tatminini artıran faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, Appollis tarafından yapılan araştırmalar, işten ayrılma niyeti ile psikolojik sermaye arasında ters bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Yani,

psikolojik sermaye düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetleri daha düşük olmaktadır (Appollis, 2010).

2.3.2. Bireysel Faktörler

İnsanların ilgilendikleri şeyler, duyguları, tavırları, görünüşleri, çevresine uyum sağlama biçimleri ve düşünüş şekilleri, onların kişiliklerini oluşturmaktadır (Düzgün, 2014). Örgütsel davranış literatüründe, kişilik özellikleri genellikle A ve B tipi kişilikler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu farklı kişilik özellikleri, insanların aynı olaylar karşısında farklı stres düzeyleri göstermelerine neden olmaktadır. Dolayısıyla, işten ayrılma eğilimleri de kişilik özelliklerine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir (Düzgün, 2014).

Kişiliğin, iş davranışları üzerinde hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli bir etkisi olduğu ifade edilmektedir. Bu bağlamda, Sıgı ve Gürbüz, çalışanın örgüte uyumunu, işten duyduğu tatmini, iş performansını ve işten ayrılma niyetini kişiliğin belirleyici bir unsuru olarak değerlendirmektedirler. Bu durum, kişilik özelliklerinin iş yaşamındaki dinamikleri nasıl etkilediğini göstermektedir (Sıgı ve Gürbüz, 2013).

Ayrıca, insanların iş değiştirme konusundaki düşünceleri, yaş, cinsiyet, eğitim, yetenekler, aile durumu ve sağlık gibi kişisel özelliklerden de etkilenmektedir. Örneğin, John Wynn tarafından yapılan bir çalışmada, insanların işten ayrılma niyetlerinin yaş ve cinsiyet gibi bireysel faktörlerden etkilendiği tespit edilmiştir. Bu bulgu, kişisel özelliklerin iş yaşamındaki karar verme süreçleri üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Wynn, 2014).

Sonuç olarak, kişilik özellikleri ve bireysel faktörler, çalışanların iş yaşamındaki tutum ve davranışlarını şekillendirmekte önemli bir rol oynamaktadır. Bireysel farklılıklar, çalışanların işlerine nasıl yaklaşacaklarını, iş tatminlerini ve iş yerindeki bağlılıklarını doğrudan etkileyebilir. Örneğin, kişilik özelliklerinden biri olan dışa dönüklük, çalışanların sosyal etkileşimlerde daha aktif olmalarını ve dolayısıyla iş yerindeki tatmin düzeylerini artırmalarını sağlayabilir (Judge ve Bono, 2001). Diğer yandan, nevrozizm gibi kişilik özellikleri, çalışanların işyerindeki stresle başa çıkma yöntemlerini zorlaştırabilir, bu da işten ayrılma niyetini artırabilir (Goh, 2015).

Bireysel farklılıkların iş yaşamındaki etkisi, sadece kişilikle sınırlı değildir. Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, ailevi sorumluluklar gibi demografik özellikleri de iş tatmini ve bağlılık düzeylerini etkileyebilir. Bu faktörlerin dikkate alınarak oluşturulan stratejiler, çalışanların motivasyonunu artırabilir, örgütle olan bağlarını güçlendirebilir ve dolayısıyla genel verimliliği artırabilir (Ng ve Feldman, 2010).

2.3.3. Ekonomik Faktörler

Çalışanların, işlerini bırakma kararı verme sürecinde çevrelerinde akıllı ve mantıklı bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir (Grigg, 2009). Bu bağlamda, kariyer planlaması yaparken, içinde bulundukları ekonominin sunduğu fırsatların farkında olmaları beklenmektedir. Bir çalışanın mevcut işinden ayrılarak yeni bir iş bulma olasılığını belirleyen çevresel faktör, fırsat olarak tanımlanmaktadır. Bu noktada, Hwang ve Kuo işten ayrılma niyetinin, fırsat ve iş bulunabilirliği faktörlerinden etkilendiğini belirtmektedirler (Hwang ve Kuo, 2006)

Ayrıca, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bir diğer faktör de işsizlik oranıdır. Hwang ve Kuo, çalışanların bu durumu göz önünde bulundurmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Yüksek işsizlik oranları, belirli bir pozisyon için çok sayıda kişinin rekabet etmesine neden olmakta ve bu durum, işe alma şansını azaltmaktadır (Hwang ve Kuo, 2006).

Çalışanların işten ayrılma kararında çevresel faktörlerin önemli bir rol oynadığı açıktır. Çevresel faktörler, sektörel gelişmeler ve işsizlik oranı gibi unsurlar, bireylerin işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkileyebilir. Özellikle ekonomik dalgalanmalar, iş gücü piyasasının koşullarını belirleyerek, çalışanların mevcut işlerinden memnun olsalar bile alternatif fırsatlar aramalarına yol açabilir (Mobley, 1977). Örneğin, bir sektördeki hızlı büyüme veya istihdam artışı, çalışanların işlerini terk etme kararlarını tetikleyebilir. Diğer yandan, yüksek işsizlik oranları, mevcut işin güvenliğini vurgulayarak çalışanların iş yerlerinde kalma kararlarını güçlendirebilir (Griffeth et al., 2000).

İşten ayrılma niyeti, genel ekonomik duruma ve bu durumun iş piyasasındaki etkilerine bağlı olarak şekillenmektedir. Çalışanların yaşam şartları, alternatif iş bulma olasılıkları, otomasyon ve makineleşmenin diğer görevlere adaptasyonu kolaylaştırması, tarım ve turizm sektörlerinde mevsimlik iş bulma imkanları gibi faktörler, işten ayrılma kararını etkileyen önemli unsurlardır. Ayrıca, parasal yönergelerdeki değişiklikler, vergiler, giderler ve maliyetler gibi ekonomik parametreler, çalışanların tercihlerini etkilemektedir. Bunun yanı sıra, diğer meslek gruplarının gelecekte daha fazla tercih edilebilir hale gelmesi, işçi sendikalarının etkisi ve iş piyasasına girecek yeni çalışanların sayısı da bu kararı şekillendiren unsurlar arasındadır. Bu nedenle, çalışanların işten ayrılmayı düşünmeden önce bu faktörleri göz önünde bulundurmaları önemlidir (Gurlaş, 2016).

Şimşek ve arkadaşları (2016) bu ekonomik faktörlerin bir kısmını detaylı bir şekilde ele almışlardır. Bununla birlikte, Mitchell ve diğerleri çevre ve toplumun işten ayrılma niyeti

üzerindeki etkisini güçlü bir şekilde vurgulamaktadır. Çalışanların, çocuklarına daha iyi bir okul bulabilmek veya mahallerinin kötü olmasından dolayı yaşadığı yeri değiştirme durumları, bu faktörlerin örgütte kalma veya örgütten ayrılma kararları üzerindeki etkisini artırmaktadır. Dolayısıyla, bireylerin hem ekonomik hem de sosyal çevrelerini dikkate alarak işten ayrılma niyetlerini belirlemeleri gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır (Mitchell vd., 2001)

2.3.4. Örgütsel Faktörler

İşletmelerin üretim ve yönetim süreçlerinde ortaya çıkan sebepler, örgütsel faktörler olarak ele alınmaktadır. Örgütsel faktörler, işletmenin genel işleyişine doğrudan etki eden unsurlar olarak tanımlanabilir. Bu faktörler arasında işletmenin konumu, toplu taşımayla ulaşımına uygunluğu ve park yeri sorunları gibi fiziksel koşullar önemli bir yer tutmaktadır. Ayrıca, işin türü ve zorluk derecesi de çalışanların performansını etkileyen kritik unsurlar arasında yer almaktadır (Kaynak, 1996).

Öte yandan, kurumsal koşulların kötü olması, çalışanların psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi bakımından zorlanmaları gibi unsurlar, çalışanların işten ayrılma niyetlerini tetikleyen önemli faktörlerdir. Özellikle yönetimin kalitesi ve adilliği, örgütsel faktörler arasında kritik bir yere sahiptir. Yönetim süreçlerinin etkinliği, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini doğrudan etkileyerek işten ayrılma niyetlerini şekillendirir (Mobley, 1977). Çalışanlar, iş yerindeki yönetim tarzı ve organizasyon yapısının etkinliğine göre iş tatminlerini artırabilir veya düşürebilir. Ayrıca, örgütte sosyal hizmetlerin olmaması, üretim sürecinin kötü organize edilmesi gibi durumlar, çalışanların işten ayrılma kararlarını güçlendirebilir. Bu faktörler, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını tehdit edebileceği gibi, örgüte karşı duydukları bağlılıklarını da olumsuz yönde etkileyebilir (Tett ve Meyer, 1993).

2.3.5. Çevresel Faktörler

Ekonomik ve sosyal kaynaklı sebepleri içeren çevresel faktörler, çalışanların işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Kurumlar, çevresel faktörlerden kaynaklanan sorunların genellikle kurumların güçlerini aşması nedeniyle iş gücü kayıplarını engelleyememektedirler. Bu durum, çalışanların işten ayrılma kararlarını doğrudan etkileyen bir unsurdur (Şimşek vd., 2006).

Varol'a göre, çevresel faktörler arasında ekonomik durum, ekonomik durumun iş piyasalarına etkisi ve toplumdaki refah seviyesinin yüksekliği gibi unsurlar öne

çıkılmaktadır. Ayrıca, otomasyon ve makineleşme sayesinde çalışanların farklı işlere uyumunun kolaylaşması, tarım ve turizm sektörü gibi mevsimlik çalışma fırsatları da bu faktörler arasında yer almaktadır. Vergilerin gelirlere göre belirlenmesi ve diğer iş alanlarının daha cazip hale gelmesi, çalışanların iş tercihlerini etkileyen önemli unsurlardır (Varol, 2010)

Gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerde, oturmuş bir çalışan sınıfının olmaması nedeniyle tarım ve sanayi arasında yaşanan geçişler, piyasadaki değişimler ve kıdem tazminatının yüksekliği gibi çevresel faktörler, çalışanların işten ayrılma niyetlerini şekillendiren kritik unsurlardır. Bu faktörler, özellikle bu tür ülkelerde ekonomik ve sosyal değişimlerin hızla gerçekleşmesiyle birlikte, iş gücünün dinamiklerini önemli ölçüde etkileyebilir (Lee ve Mitchell, 1994).

Çalışanların gelecek vadeden meslekleri arayışında, bu çevresel faktörlerin yanı sıra, iş piyasasındaki değişimlerin ve ekonomik koşulların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır. Çalışanların iş gücündeki hareketliliği, iş gücü istikrarı açısından önemli olduğu gibi, işletmelerin stratejik planlamaları için de hayati bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, çevresel faktörlerin detaylı bir şekilde analiz edilmesi, işletmelerin stratejik kararlarını alırken göz önünde bulundurması gereken kritik bir unsurdur (Mobley, 1977).

2.4. İşten Ayrılma Niyetinin Önemi

İşten ayrılma niyeti, çalışanların işten ayrılma kararına öncülük eden bir kavramdır ve bu nedenle örgütsel davranış açısından büyük bir öneme sahiptir. İşten ayrılma niyetinin her boyuttaki örgüt için azaltılması ve mümkünse ortadan kaldırılması gereken bir durum olduğu vurgulanmaktadır. Özellikle bireysel yeteneklerin kritik olduğu sektörler, bu durumdan doğrudan ve ciddi ölçüde etkilenmektedir (Çetin, 2014).

İşten ayrılma niyeti, birçok sebebe dayanarak oldukça maliyetli sonuçlar doğurabilmektedir. Örneğin, satış yapan firmalar açısından değerlendirildiğinde, az sayıda satış elemanına sahip olan bir firmanın işten ayrılma durumu, satışlarda azalmaya yol açarak müşteri tatminsizliğine neden olabilir. Ayrıca, yeni çalışanlar bulmak ve bu çalışanların eğitimi için harcanacak maliyetler, işletmelere ek bir yük bindirecektir. Amerika Birleşik Devletleri'nde büyük ölçekli bir sağlık kuruluşunda yapılan bir incelemede, işten ayrılmış bir hemşirenin yerine yeni bir çalışan almak için hemşire başına harcanacak maliyetin 90.000\$ ile 145.000\$ arasında değiştiği tespit edilmiştir (Angermeier et al., 2009).

İşten ayrılma niyeti, çalışan bireyin iş yerindeki görevini bırakma niyeti olarak tanımlanmaktadır. İşten ayrılma ise gönüllü ayrılma ve istemeyerek ayrılma şeklinde iki farklı şekilde ele alınmaktadır. Gönüllü ayrılma, bireyin işletmeden ayrılma konusunda kendi hür iradesiyle karar vermesi anlamına gelirken; istemeyerek yani gönülsüz ayrılma ise bireyin işten çıkarılması veya işten atılması gibi durumları içermektedir (Demirbaş ve Haşit, 2016).

2.4.1. İşten Ayrılma Niyetinin İşletme Açısından Önemi

İşten ayrılma niyeti, hem çalışanlar hem de işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmeler için işten ayrılma niyetinin anlaşılması, iş gücü kaybını minimize etmek ve performans düşüşlerini önlemek adına kritik bir adımdır. İşletme perspektifinden bakıldığında, işten ayrılmayı düşünen bir çalışanın performansında belirgin bir düşüş gözlemlenebilir. Bu durum, çalışanların iş yerindeki motivasyonlarının azalması ve bağlılıklarının zayıflaması ile doğrudan ilişkilidir. Performans düşüşü, yalnızca bireysel çalışanın verimliliğini etkilemekle kalmaz, aynı zamanda ekiplerin genel işleyişini ve organizasyonel verimliliği de olumsuz şekilde etkileyebilir (Mobley, 1977).

Bu bağlamda, işten ayrılma niyeti, işletmenin maddi açıdan zarar görmesine yol açabilir. Çalışanlar, işlerinden memnun olmadıklarında, daha az çaba harcayarak düşük performans sergileyebilirler, bu da dolaylı yoldan organizasyonun finansal durumunu etkileyebilir. İşletmeler, işten ayrılma niyetini erken aşamalarda tespit ederek, çalışanların motivasyonlarını artırıcı önlemler almalı ve böylece potansiyel kayıpların önüne geçmelidir (Tett ve Meyer, 1993).

Öte yandan, bir çalışanın işten çıkarılmasının maliyeti, çalışanın oluşturduğu zarardan daha az ise, bu durumda işletme açısından daha karlı bir durum söz konusu olabilir. Bu bağlamda, işletmelerin işten ayrılma niyetlerini dikkate alarak, çalışanlarını motive etme ve bağlılıklarını artırma stratejileri geliştirmeleri önem kazanmaktadır (Dirican, 2015).

İşten ayrılma niyeti, hem bireyler hem de organizasyonlar için kritik bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların işlerinden ayrılmayı düşündüklerinde, bu durum yalnızca bireysel düzeyde değil, organizasyonun genel verimliliği ve başarısı açısından da önemli sonuçlar doğurabilir. Bu nedenle, iş gücü yönetimi stratejilerinin gözden geçirilmesi, çalışan memnuniyetinin artırılması ve ayrılma oranlarının azaltılması amacıyla büyük bir önem taşımaktadır (Tett ve Meyer, 1993).

Özellikle iş gücü yönetiminin etkinliği, çalışanların bağlılıklarını ve iş tatminlerini doğrudan etkileyen bir faktördür (Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlamda, iş gücü yönetimi stratejilerinin, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artıracak şekilde tasarlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, işten ayrılma niyetini en aza indirmek için, çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik uygulamalar, örgütsel bağlılık düzeyini de yükseltebilir (Mobley, 1977). Bu stratejiler, sadece çalışanların kalma kararlarını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel bağlılık düzeylerinin artırılmasıyla iş gücünün sürekliliğine de katkı sağlar (Allen ve Meyer, 1996).

Bir çalışanın işten ayrılma niyeti, örgütler için ciddi maliyetler ve zaman kaybı yaratmaktadır. Bu durum, yalnızca iş gücü kaybına yol açmakla kalmaz, aynı zamanda örgüt içindeki sosyal ilişkilerin bozulmasına, çalışanların moralinin düşmesine ve nihayetinde işten ayrılmanın gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır (Hom et al., 1984). Özellikle, iş gücünün sürekliliği ve verimliliği için kritik öneme sahip olan çalışanların işten ayrılma niyeti, organizasyonel bağlılık ve iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda azaltılabilmektedir (Meyer ve Allen, 1997). Bu bağlamda, işten ayrılma niyetinin anlaşılması, örgütler için sadece bireysel bir mesele olmanın ötesine geçmekte, aynı zamanda organizasyonel bir risk faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır (Tett ve Meyer, 1993).

Örgüt içindeki bu tür olumsuzluklar, uzun vadede iş gücü kayıplarını artırarak, organizasyonel hedeflere ulaşmada ciddi engeller yaratabilir. Bu nedenle, işten ayrılma niyetinin örgütler için son derece kritik bir mesele olduğu anlaşılmaktadır. İşverenlerin, çalışan memnuniyetini ve bağlılık düzeylerini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri, bu sorunun önüne geçilmesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Böylece, çalışanların motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırmak, hem organizasyonel performansı hem de çalışanların iş yerindeki sürekliliğini sağlamak için önemli bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır (Mobley, 1977).

Özellikle bir örgütün eğitimli ve deneyimli bir çalışanını kaybetmesi, o çalışanı yetiştirmek için harcanan maliyetleri de anlamsız hale getirmektedir. Bu bağlamda, deneyimli çalışanların memnuniyet ve bağlılıklarını sağlamak, işten ayrılma niyetinin oluşumunu engellemek ve bu bireylerin örgütte kalmalarını temin etmek, örgütün verimliliği ve etkinliği açısından oldukça önemlidir (Erbil, 2013).

İşten ayrılma niyeti, bir şirkette belirdiğinde, bu durumun derhal ele alınması gerekmektedir. Aksi takdirde, işten ayrılma niyeti yalnızca bireysel bir sorun olmanın ötesine geçer ve diğer çalışanlar üzerinde moral bozukluğu, motivasyon düşüklüğü gibi olumsuz etkilere yol açabilir (Tett ve Meyer, 1993). Çalışanların işten ayrılma niyetlerinin, organizasyonun genel verimliliği üzerindeki etkisi göz önüne alındığında, işverenlerin hızlı bir şekilde harekete geçmesi ve mevcut durumu çözmeye yönelik stratejiler geliştirmeleri önemlidir (Mobley, 1977). Bu bağlamda, işletmelerin mevcut politikalarını gözden geçirerek hatalı olabilecek yönlerini düzeltmesi ve yeni stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Hom et al., 1984).

Özellikle, işten ayrılma niyetinin çalışan kaynaklı olduğu durumlarda, örneğin çalışanın işten sıkılması, işin zor gelmesi ya da yeterli motivasyonu bulamaması gibi sebeplerden dolayı ortaya çıkıyorsa, işverenler çalışanların memnuniyetlerini artırmak amacıyla çeşitli stratejiler geliştirebilirler. Çalışana yıllık izin verme, tatil veya dinlenme fırsatları sunma gibi yöntemler, çalışanın zihinsel olarak yenilenmesini sağlayarak iş tatmini artırabilir ve böylece işten ayrılma niyetini engellemeye yardımcı olabilir. Bu tür stratejiler, sadece bireysel olarak çalışanın motivasyonunu artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgüt içinde daha genel bir iş tatmini sağlanmasına da olanak tanır (Meyer ve Allen, 1997).

Ayrıca, işten ayrılmayı düşünen bireyin çalıştığı pozisyon da işten ayrılma niyetinin şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Eğer işten ayrılmayı düşünen kişi kritik bir pozisyonda çalışıyorsa, bu pozisyondaki çalışanlara sağlanan imkanların artırılması, bu sorunun önlenmesine yönelik etkili bir strateji olarak değerlendirilebilir (Dirican, 2015).

2.4.2. İşten Ayrılma Niyetinin İşgörenler Açısından Önemi

İşgörenler, işletmelerinde yaşadıkları bazı sorunların giderilmesini beklemektedirler. Bu sorunlar, işletme tarafından ele alınmadığında, işgörenler ya kendi çözümlerini geliştirmeye çalışmakta ya da işten ayrılma niyetine girmektedirler. İşten ayrılma niyetinin, işgörenlerin işletmeye olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini doğrudan etkilediği gösterilmiştir (Mobley, 1977). Çalışanlar, yaşadıkları sorunları çözemediklerinde, işlerine karşı motivasyon kaybı yaşamakta ve bu da iş yerindeki verimliliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Tett ve Meyer, 1993).

İşten ayrılma niyetinde bulunan çalışanların, işe gelme, çalışma veya işletme için fedakârlık gösterme eğiliminden uzaklaşmaları, işletmenin genel verimliliğini de doğrudan olumsuz etkileyebilir (Allen ve Meyer, 1990). Bu durum, sadece bireysel performansı

değil, aynı zamanda takım içindeki işbirliğini ve organizasyonel hedeflere ulaşma sürecini de zayıflatmaktadır. Çalışanlar işyerindeki sorunları kendi başlarına çözmeye çalıştıklarında, bu genellikle organizasyonel düzeyde daha büyük sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilir. Ayrıca, işten ayrılma niyeti, organizasyona olan bağlılıklarının zayıfladığını ve bu sebeple işletmenin stratejik hedeflerine ulaşmada eksiklikler yaşanabileceğini gösterir (Meyer ve Allen, 1997).

Özellikle, işgörenin alternatif iş imkanlarını araştırmadan işten ayrılması, mevcut işletmesindeki terfi fırsatlarından yararlanma olasılığını da engelleyecektir. Bu durum, işgörenin kariyer gelişimi açısından olumsuz sonuçlar doğurabilir. Ayrıca, işgörenin işten ayrılmadan önce yeni bir iş arama sürecini göz önünde bulundurması büyük bir önem taşımaktadır. Eğer işgören, yeni bir iş bulmadan mevcut işinden ayrılırsa, kıdem tazminatından yararlanamayacak ve bu durum hem kendisi hem de ailesi için ekonomik sıkıntılar yaratabilecektir (Dirican, 2015).

İşgören, işten ayrılma kararı aldığında, aynı iş yerinde çalışan diğer işgörenlerin de şirketle ilgili olumsuz etkilenme ihtimali bulunmaktadır. Bu durum, işgörenlerin önyargıya kapılmalarına veya örgüt uygulamalarında hata olduğu düşüncesine kapılmalarına yol açabilir. Özellikle, mevcut iş arkadaşlarının işten ayrılacağı düşüncesi, moral bozukluğuna sebep olarak, diğer işgörenlerin de işten ayrılma niyetlerini sorgulamalarına neden olabilir (Dirican, 2015).

Çalışanların işten ayrılma niyeti, uzun yıllardır araştırmacıların ve akademisyenlerin ilgi odağı olmuştur. Bu kavram, bir çalışanın yakın bir zamanda işine son verme isteğiyle ilgili düşüncesi olarak tanımlanmaktadır (Şahin, 2011). İşten ayrılma niyeti, aynı zamanda örgütten ayrılmaya eğilimli olma durumu ve istifadan önceki son adım olarak da ifade edilebilir (Matilla, 2006).

Mowday ve arkadaşlarına göre, işten ayrılma niyeti, ayrılma kararını iki şekilde etkilemektedir. Birincisi, işten ayrılma niyeti, başka iş olanakları olmamasına rağmen, çalışanın işi bırakmasına doğrudan neden olabilir. İkincisi ise, çalışanın yeni iş olanakları araştırmasına yol açarak işten ayrılmayı dolaylı olarak etkileyebilir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

2.5. İşten Ayrılma Niyetine Etki Eden Etmenler

Rusbelt ve diğerleri, işten ayrılma niyetini, çalışanların iş yerindeki koşullardan tatminsiz olmaları durumunda gösterebilecekleri yıkıcı ve aktif eylemler olarak tanımlamaktadır

(Çekmecelioğlu, 2005; Büte, 2009; Özer ve Yurdun, 2012). Bu tanım, işten ayrılma niyetinin yalnızca bir düşünce değil, aynı zamanda belirli eylemlere dönüşebileceğini ortaya koymaktadır. March ve Simon'un klasik işten ayrılma modeli, bu tür düşüncelerin algılanan ayrılma arzusu ile örgütten ayrılma kolaylığının bir fonksiyonu olduğunu belirtmektedir (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

Bu bağlamda, işten ayrılma niyeti, çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları ile doğrudan ilişkilidir. Jaros'a göre, işten ayrılma niyeti örgütten ayrılmaya karşı sürekli bir bilişsel uyarlamayı yansıtmaktadır. Bu uyarlama, çalışanın işten ayrılmayı, yeni bir iş fırsatı aramayı veya bir işten ayrılma niyeti düşüncesini belirlemesine yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla, işten ayrılma niyeti, yalnızca bireysel bir karar değil, aynı zamanda çalışanın mevcut iş koşullarına ve örgütsel bağlamına verdiği bir yanıt olarak değerlendirilmelidir (Ceylan ve Bayram, 2006).

Bartlett, işten ayrılma niyetini, örgütten ayrılma anlamında bilinçli bir karar verilmesi veya buna niyet edilmesi durumu olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, işten ayrılma niyetinin sadece bir düşünce değil, aynı zamanda bireyin kendi kararını verdiği aktif bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Sabuncuoğlu, 2007; Büte, 2009; Çelik & Çıra, 2013).

Başka bir yaklaşıma göre, işten ayrılma niyeti bilişsel ve davranışsal bir olgu olarak ele alınmaktadır. Bu bağlamda, çalışan çeşitli nedenlerle işten ayrılmayı düşünebilir; bu düşünce, bilişsel ya da tutumsal bir süreç olarak ortaya çıkabilir. Çalışan, bu düşüncelerini gerçekleştirmek için harekete geçebilir ve bu süreç, davranışsal bir boyut kazanır. Dolayısıyla, çalışanın örgütten ayrılmasına ilişkin nihai kararı, mevcut işine alternatif olarak kabul edilebilir bir iş bulabilmesine veya böyle bir işin mevcudiyetine bağlıdır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

Çalışanların işlerinden memnun olmalarının günümüzde ne kadar önem kazandığı ve bu konuda yapılan çalışmaların ne derecede önemli sonuçlar verdiği göz önüne alındığında, işten ayrılma niyetinin üstesinden gelmek için onu oluşturan alt faktörlerin incelenmesi gerekmektedir. Bu durum, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin anlaşılmasının önemini artırmaktadır. (Özer ve Yurdun, 2012).

Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan birçok araştırma, işten ayrılma davranışının önemli ölçüde bireylerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Eğer birey, örgüt değerlerine bağlıysa ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, örgütten ayrılmak istemeyecektir.

Dolayısıyla, çalışanların iş tatmin düzeyleri, örgütsel bağlılıklarının belirleyicisi olarak öne çıkmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005).

İşten ayrılma niyetini etkileyen üç grup değişken bulunmaktadır. Birinci grup değişkenler, iş memnuniyeti, stres ve cinsiyet ayrımcılığı gibi örgütsel faktörleri içermektedir. İkinci grup değişkenler ise cinsiyet, medeni hal ve çalışma yılı gibi demografik nedenleri kapsamaktadır. Üçüncü grup değişkenler ise alternatif iş imkânları gibi dışsal faktörlerdir. Bu değişkenlerin her biri, işten ayrılma niyeti üzerinde farklı şekillerde etkili olmaktadır (Matilla, 2006).

Çalışmalar, işini sevmeyenler ile işten ayrılma niyetinde olanlar arasında bir ilişki olduğunu göstermektedir (Jansen, 1999). Bu bulgu, iş memnuniyetsizliğinin işten ayrılma niyetini artıran önemli bir etken olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, iş memnuniyetsizliğinin nedenleri üzerinde yapılan araştırmalar, çalışma ortamına bağlı etkenlerin kişisel ve demografik etkenlerden daha büyük bir öneme sahip olduğunu göstermektedir (Coomber ve Barriball, 2007).

İş tatmini, çalışanların performansı, işten ayrılma niyeti ve hayal kırıklığı gibi tepkilerin belirleyicisi olarak önemli bir rol oynamaktadır. Çekmecelioğlu (2005) bu durumu vurgulayarak iş tatmininin, çalışanların örgüt ile olan ilişkilerini derinleştirdiğini ifade etmektedir. Özellikle, çalışanların örgütün değerlerine ve amaçlarına olan inancı ile bağlılıkları arttıkça, örgütten ayrılmama konusunda hissettikleri ahlaki sorumluluğun da güçlü bir şekilde arttığına dikkat çekmektedir (Çakar ve Ceylan, 2005).

Bireylerin iş tatminsizliğine karşı verdikleri tepkiler ise oldukça çeşitlidir. Bu bağlamda, çalışanlar iş tatminsizliğine karşı ya negatif bir davranış sergileyerek işten ayrılmakta ya da pozitif bir yaklaşım benimseyerek sorunları dile getirip çözüm bulmaya çalışmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005). İşten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasındaki negatif ilişki, literatürde hem teorik hem de deneysel bulgularla desteklenmektedir. Özellikle iş tatmininin yüksek olduğu durumlarda, işten ayrılma niyetinin daha düşük bir seviyede seyrettiği gözlemlenmektedir (Gül ve Diğ., 2008).

Bu bulgular, iş tatmininin çalışanların örgüt içindeki davranışlarını ve genel memnuniyet düzeylerini nasıl etkilediğini anlamak açısından büyük önem taşımaktadır. İş tatmini arttıkça, çalışanların örgütsel bağlılıkları da artmakta ve bu durum, örgütün genel performansına olumlu katkılarda bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1997). Yüksek iş tatmini, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını pekiştirmekte, işyerindeki motivasyonlarını

artırmakta ve örgütsel hedeflere ulaşmalarını kolaylaştırmaktadır (Locke, 1976). Ayrıca, iş tatmininin artırılması, işten ayrılma niyetini azaltmada etkili bir strateji olarak karşımıza çıkmaktadır (Hom ve Kinicki, 2001).

Çalışanların iş tatmini üzerinde yapılan araştırmalar, özellikle örgütsel bağlılıkla olan güçlü ilişkisini vurgulamaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların işyerine duyduğu sadakat ve bağlılık duygusu olup, iş tatmini ile yakından ilişkilidir (Meyer ve Allen, 1991). Bu bağlamda, iş tatminini artırmak için örgütler, çalışanın ihtiyaçlarına ve beklentilerine uygun ortamlar yaratmalı ve bireysel memnuniyeti sağlayacak fırsatlar sunmalıdır. Böylece, iş tatminini artırarak çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmak, örgütlerin sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir (Spector, 1997).

İşten ayrılma niyetinin örgütsel etkinliği önemli ölçüde etkilediği yönünde güçlü bir kanaat bulunmaktadır. İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesi, araştırmacıların işten ayrılma davranışlarını önceden tahmin etmelerine olanak tanırken, yöneticilere de muhtemel ayrılmaları önlemek için stratejik tedbirler geliştirme fırsatı sunmaktadır. Literatürde iş tatmininin, işten ayrılma niyetini etkileyen en önemli unsurlardan biri olarak öne çıktığı görülmektedir (Gül vd., 2008).

İşten ayrılma niyetinin işe son verme davranışına dönüşmesi, belirli bir süreci takip etmekte ve bu süreç, birçok unsurdaki değişimlerden etkilenebilmektedir. İşe son verme davranışı ile bu davranışa etki eden unsurlar arasındaki ilişkiyi inceleyen meta-analiz çalışmaları, çeşitli dışsal unsurların (örneğin, işsizlik oranı ve alternatif iş olanakları), örgütsel unsurların (yönetim tarzı, iş tatmini, ücret, ödüllendirme gibi) ve kişisel unsurların (cinsiyet, yaş, aile gibi) bu davranış üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Bu bağlamda, işten ayrılma niyetine etki eden unsurları anlamak, örgütlerin çalışanlara yaptıkları yatırımların geleceğe yönelik önemini vurgulamaktadır. Çalışanların örgütlere olan maliyetleri, toplam maliyetler içinde önemli bir yer tutmakta ve bu durum örgütsel sürdürülebilirlik açısından dikkate alınmalıdır (Şahin, 2011).

İşten ayrılma niyetine ilişkin yapılan çalışmalarda, ücret tatmini ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye dikkat çekilmekle birlikte, çalışanın işten ayrılma davranışını etkileyecek birçok faktörün bulunduğu da vurgulanmaktadır (Hom ve Griffeth, 1995). Ücret tatmini, çalışanların işlerine yönelik tutumlarını ve davranışlarını doğrudan etkileyen önemli bir faktör olmakla birlikte, sadece ekonomik etkenlerin değil, aynı zamanda örgütsel ve kişisel boyutların da işten ayrılma niyetini şekillendirdiği anlaşılmaktadır.

(Ramlall, 2004). Ekonomik faktörler, özellikle ücret, bonus ve diğer mali ödüller, çalışanın iş tatminini ve bağlılık seviyesini belirlerken, örgütsel faktörler, çalışma koşulları, yönetim tarzı ve iş ortamının kalitesi de işten ayrılma niyetini etkileyen unsurlardır (Mobley, 1977).

Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin yalnızca ücret tatminiyle sınırlı olmadığı, aynı zamanda kişisel boyutların (örneğin, yaşam koşulları, ailevi sorumluluklar ve kariyer hedefleri) da önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Kişisel faktörlerin, bir çalışanın işyerine olan bağlılığını ve iş tatminini etkileyerek, nihayetinde işten ayrılma niyetini şekillendirdiği söylenebilir. Bu bağlamda, ücret tatmini, işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyen bir faktör olsa da, daha geniş bir perspektifle, ekonomik, örgütsel ve kişisel faktörlerin etkileşimi ile değerlendirilmelidir (Lee ve Mitchell, 1994).

Mevcut çalışma koşullarından tatmin olmayan çalışanların işten ayrılma niyeti taşıdığı bilinmektedir. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetimi uygulamalarından memnun olmayan çalışanların işten ayrılma niyetinin artması muhtemeldir. Bu durum, örgütler açısından yüksek performans gösteren ve üstün niteliklere sahip çalışanların işten ayrılmasının önemli bir maliyet unsuru haline gelmesi ile sonuçlanmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

2.5.1. Genel Ekonomik Nedenler

İşsizliğin yüksek olduğu bir istihdam ortamı ve ekonomik krizlerin yoğun olduğu dönemler, çalışanların alternatif iş olanaklarını olumsuz yönde etkilediğinden, genel olarak işten ayrılmayı azaltıcı bir etki yaratmaktadır. Bu durum, çalışanların mevcut işlerinde kalma motivasyonlarını artırmakta ve istikrarsız ekonomik koşullarda işten ayrılma kararlarını ertelemelerine yol açmaktadır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012).

Öte yandan, şirket birleşmeleri sürecinde örgütsel adaletin nasıl işleyeceği, eski sistemlerin devam edip etmeyeceği ve bu değişimlerin çalışanlar üzerinde nasıl bir etki yaratacağı henüz açıklığa kavuşmamıştır. Bu belirsizlikler, çalışanların endişelerini artırmakta ve sorularına yanıt bulamamaları, örgüte olan güvenlerini sarsmaktadır. Sonuç olarak, bu durum işe bağlılık, motivasyon ve performans üzerinde olumsuz etkilere neden olmakta ve işten ayrılma eğilimlerini artırmaktadır (Özen ve Yurdun, 2012).

Çalışanların büyük bir çoğunluğu, iş yerlerinde karşılaştıkları zorluklar ve belirsizlikler sonucunda kendilerini tehdit altında hissetmekte ve bu süreç, yoğun bir stresle başa çıkmalarını gerektirmektedir (Sonnentag, 2018). Bu stresin, çalışanların işverenlerinden bekledikleri destek ve güvenceyi alamamaları durumunda arttığı ve bu durumun,

Çalışanların şirkete olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebileceği yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur (Hom et al., 2017). Çalışanların stresli durumlarla başa çıkamaması, bağlılıklarını kaybetmelerine ve bu durum işten kaytarma gibi davranışlara neden olabilir. Daha ileri boyutta ise, işten ayrılma gibi daha kalıcı sonuçlar ortaya çıkabilir (Mobley, 1977).

Bu bağlamda, işyerinde oluşan stresin, çalışanların motivasyonunu ve bağlılıklarını düşürerek işten ayrılma niyetlerini artırabileceği anlaşılmaktadır. Bu olumsuz durumlar, sadece bireysel çalışanlar için değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de ciddi sonuçlar doğurabilir. Çünkü düşük bağlılık ve yüksek stres, örgütün genel verimliliğini de olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, yöneticilerin, çalışanlarının endişelerini gidermeye yönelik stratejiler geliştirmeleri kritik bir öneme sahiptir. İşverenlerin, çalışanlarına güven verici ve destekleyici bir ortam sunmaları, iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından önemli bir adım olacaktır (Friedman ve Greenhaus, 2000).

Çalışanlar, işten çıkarılma korkusu ve stres nedeniyle işe gelmekte isteksiz davranmakta, bu durum kaliteyi olumsuz yönde etkilemekte ve bazı çalışanlar, mümkün olduğunca az çalışmayı tercih ederek dışarıda iş arayışına girmektedirler. Bu bağlamda, Armstrong-Stassen'in (2009) belirttiği üzere, çalışanların beklentilerinin karşılanmaması, iş tatminlerinin ve performanslarının düşmesine yol açmakta; dolayısıyla, çalışanların işten ayrılma niyeti taşımalarına neden olmaktadır (Ay vd., 2009).

İş yerinde yaşanan stres ve motivasyon eksiklikleri, yalnızca bireysel çalışanların performansını değil, aynı zamanda organizasyonel başarıyı da olumsuz etkilemektedir (Cascio, 2006). Çalışanlar, iş tatminlerinde bir azalma hissettiklerinde, örgütsel bağlılıkları da düşer ve bu durum, yüksek turnover oranlarına yol açabilir. Turnover oranlarının artması, organizasyonun hem finansal hem de operasyonel açıdan kayıplar yaşamasına neden olabilir (Hom et al., 2017). İş gücü verimliliği, motivasyon ve bağlılıkla doğrudan ilişkilidir ve motivasyon eksiklikleri, iş yerindeki genel verimliliği de olumsuz etkileyerek iş performansını düşürmektedir (Friedman ve Greenhaus, 2000).

Sonuç olarak, iş yerinde yaşanan stres ve iş güvencesinin azalması, sadece bireysel performansları tehdit etmekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonel başarıyı da ciddi şekilde tehdit eder. Bu durum, işverenlerin çalışan beklentilerini ve ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak proaktif önlemler almalarını zorunlu hale getirmektedir. İşverenlerin alışanların moral ve motivasyonlarını artırmak için stratejiler geliştirmeleri, düşük iş

tatmini ve bağıllık gibi olumsuz durumların önüne geçmeye yardımcı olacaktır (Sonnentag, 2018).

2.5.2. İşletmeden Kaynaklanan Nedenler

İşten ayrılma niyetine yol açan önemli faktörlerden biri de kurumdan kaynaklanan nedenlerdir. Bu bağlamda, kurumdan kaynaklanan nedenler, dışsal etkenlerin aksine kontrol edilebilir, öngörülebilir ve belirli bir zaman diliminde ortaya çıkan etkenlerdir. Dolayısıyla, kurumun çabalarıyla durdurulabilecek unsurlar arasında yer almaktadır (Halis ve Çamlıbel, 2011).

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların arkasındaki sebepler üzerine yapılan araştırmalara rağmen, örgütler için hala önemli bir sorun olma niteliğini sürdürmektedir. Özellikle, işten ayrılma niyetinin örgütsel etkinlik üzerinde etkili bir kavram olması, bu konudaki araştırmaları daha da önemli hale getirmektedir (Çekmecelioğlu, 2005).

Bu nedenle, yapılan araştırmalarla işten ayrılma niyetine neden olan unsurların belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede, uygulayıcılar, çalışanlarını işten ayrılmaya yönlendiren nedenleri ortadan kaldırarak, örgütsel bağıllık ve verimliliği artırma fırsatına sahip olmaktadır (Özcan vd., 2012).

Çalışanların işten ayrılmasını etkileyen etmenler arasında ücret, kariyer ve terfi olanakları, teşvik ve ödüllendirme, çalışma koşulları, örgüt kültürü, iş tatmini, çatışma, motivasyon, örgütsel bağıllık, stres, işyerinde taciz olayları, iş garantisi ve sosyal güvenlik, yönetim anlayışı, işletmenin etik anlayışı, iş olanakları ile diğer çalışanların işten ayrılması yer almaktadır. Bu etmenlerin her biri, çalışanların örgütle olan ilişkisini ve bağıllık düzeylerini doğrudan etkilemektedir (Halis ve Çamlıbel, 2011; Ünsar, 2011).

Özellikle ücret sisteminin adil, eşit ve dış piyasa ile rekabet edebilir olmaması, nitelikli çalışanlar arasında ücret tatminsizliğine ve alternatif işlerin varlığına bağlı olarak işten ayrılma niyetinin oluşmasına yol açabilmektedir. Gürbüz ve Bekmezci bu durumu vurgulamakta ve çalışanların ücret tatminsizliğinin, alternatif iş olanaklarının artmasıyla birlikte işten ayrılma niyetini artırdığını belirtmektedir. Dolayısıyla, örgütler, adil bir ücret sistemi geliştirmeye yönelik stratejiler oluşturmalıdır (Gürbüz ve Bekmezci, 2012)

Ayrıca, çalışanların yoksun bırakılma duyguları veya yetersiz ödül ve özendirme politikaları, tatminsizlik yaratmakta ve çalışanların örgütlerini değiştirme eğilimlerini artırmaktadır (Eren ve Hayatoğlu, 2011). Bu durum, iş güvencesinin olmamasıyla

birleştğinde, çalışanların örgütlerine karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine ve örgütte kalma konusundaki isteksizliklerine neden olmaktadır. Dığın ve Ünsar yaptıkları araştırmada, iş güvencesi ve iş memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında negatif yönlü bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu bulgular, iş güvencesinin sağlanmasının, çalışanların iş tatmini ve örgüt bağlılıkları üzerinde olumlu bir etki yarattığını göstermektedir (Dığın ve Ünsar, 2010)

1980'lerden bu yana, araştırmacılar meslekten ayrılma davranışlarını açıklamak için mesleki bağlılık kavramı üzerine yoğunlaşmıştır. Yapılan araştırmalar, mesleki bağlılığın meslekten ayrılmanın önemli bir habercisi olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin, Meyer ve arkadaşları), hemşirelerin mesleki bağlılığı ile mesleklerini terk etme niyeti arasında negatif bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu bulgu, mesleki bağlılığın çalışanların işten ayrılma kararları üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Beatrice et al., 2009).

Ayrıca, işten ayrılma niyeti ile demografik faktörler arasında, yani yaş, cinsiyet, görev süresi, çalışma durumu ve gelir ile anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Bununla birlikte, işten ayrılma niyeti ile iş-aile çatışması ve tükenmişlik arasında anlamlı bir pozitif ilişki mevcutken, üst düzey denetleyici yönetici desteği ile anlamlı bir negatif korelasyon bulunmaktadır. Bu durum, iş aile çatışmasının ve tükenmişliğin çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırabileceğini göstermektedir (Thanacoody et al., 2009).

Çalışan memnuniyeti üzerinde işbirliği, liderlik ve maaşın önemli etkileri olduğu da dikkate alınmalıdır. Memnun bir çalışanın işten ayrılma niyetinin daha az olduğu düşünülmektedir. Janssen ise işten ayrılma niyetinin öncelikli bir konu olmasını sağlayan etmenler arasında yüksek maaş, daha fazla sorumluluk ve kaliteli iş gibi karşılanmayan kariyer beklentilerini belirtmektedir. Bu bağlamda, çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanmaması, işten ayrılma niyetlerini artıran bir etken olarak öne çıkmaktadır (Janssen, 1999)

Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen etkenlerden biri aşırı iş yüküdür. Aşırı iş yükü, çalışanların fazlaca yüklendiği roller olarak tanımlanmakta ve uzun süreli çalışma ile ağır ve zorlayıcı görevleri içermektedir. Elloy ve Smith (2003), aşırı iş yükünün nitel olarak işten gelen taleplerin veya görevlerin çok zor olması ile ortaya çıktığını belirtirken, nicel olarak ise kişinin birden fazla görevi yerine getirememesi durumundan kaynaklandığını ifade etmektedir. Bu durum, çalışanların işten ayrılma niyetlerini artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. (Çelik ve Çıra, 2013).

Aşırı iş yükü, aynı zamanda yeni fırsat arayışı, düşük ücret ve yönetimle zayıf ilişkiler gibi sıkça bahsedilen işten ayrılma nedenleri ile de ilişkilidir. İşten ayrılma niyeti, çeşitli destek ve memnuniyet değişkenleri ile düzeltilebilmekte, yönetim desteği ve kurumsal sorumluluk gibi unsurlardan doğrudan etkilenmektedir. Bu bağlamda, örgütlerin çalışanların iş yükünü yönetme ve destekleyici bir ortam sağlama konusundaki çabaları, işten ayrılma niyetlerini azaltma potansiyeline sahiptir (Conklin ve Shane, 2007).

Araştırmalar, çalışanların aşırı iş yükü algılarının iş performanslarını düşüreceği ve işten ayrılma niyetlerini artıracığı hipotezlerini desteklemektedir. Aşırı iş yükü algısı içerisinde olan çalışanların iş performansları belki çok fazla değişmemekte; ancak, bu çalışanların işlerinden ayrılarak başka iş bulma istekleri artmaktadır. Bu durum, aşırı iş yükünün çalışanların kariyer memnuniyetini olumsuz etkilediğini ve alternatif iş fırsatlarına yönelmelerine sebep olduğunu göstermektedir (Çelik ve Çıra, 2013).

Aşırı iş yükü, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar, yüksek iş yükü altında stres yaşadıklarında, tükenmişlik ve iş tatminsizliği gibi olumsuz duygusal tepkiler geliştirebilirler (Maslach ve Leiter, 2016). Bu tür olumsuz duygular, zamanla çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırmakta ve örgütsel bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Aşırı iş yükü, yalnızca bireysel performans üzerinde olumsuz bir etki yaratmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların genel iş tatmini üzerinde de önemli bir düşüşe yol açar (Cohen ve Gagin, 2016).

Bu bağlamda, örgütlerin çalışanların iş yükünü yönetmek ve destekleyici bir çalışma ortamı sağlamak amacıyla stratejiler geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Çalışanların dengeli bir iş yüküyle karşılaşmaları, motivasyonlarını artırabilir ve işten ayrılma niyetlerini azaltabilir (Hakanen et al., 2018). Ayrıca, iş yerinde sosyal destek ve adil iş yükü dağılımı gibi faktörler, çalışanların stres seviyelerini azaltarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirebilir (Bakker ve Demerouti, 2007).

Çalışanlar üzerinde aşırı iş yükünün etkileri, örgütsel vatandaşlık davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki olumlu etkilerini azaltabileceği yönünde bulgular sunmaktadır. Özellikle, aşırı iş yükü altında kalan çalışanların, mevcut kapasiteleri zorlandığında kalifiye işgücü dâhil olmak üzere işlerinden ayrılma düşüncesine kapılabilecekleri ifade edilmektedir. Bu durum, iş gücünün sürdürülebilirliği açısından dikkate alınması gereken önemli bir meseledir (Çelik ve Çıra, 2013).

Bunun yanı sıra, aşırı iş yükünün çalışan davranışları üzerindeki olumsuz etkileri de göz ardı edilmemelidir. Derin ve Demirel tarafından yapılan araştırmalar, aşırı iş yükünün çalışanların işten ayrılma, devamsızlık ve işe geç gelme oranlarını artırdığını göstermektedir. Bu bağlamda, iş yükünün yönetimi, örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyeti açısından kritik bir rol oynamaktadır (Derin ve Demirel, 2012)

Sonuç olarak, aşırı iş yükünün çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki olumsuz etkileri, örgütsel vatandaşlık davranışları ile doğrudan ilişkilidir. Araştırmalar, çalışanların iş yükünün kapasitesini aşması durumunda, özellikle kalifiye iş gücü de dahil olmak üzere, iş gücünün işten ayrılma eğiliminde bir artış gözlemlendiğini ortaya koymaktadır (Lee ve Allen, 2018). Çalışanlar üzerindeki aşırı iş yükü, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde tükenmişlik ve motivasyon kaybına yol açmakta, bu da uzun vadede örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır (Hakanen et al., 2018).

Bununla birlikte, iş gücünün sürekliliği için çalışan memnuniyetinin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, organizasyonların çalışanlarının iş yüklerini dengeli bir şekilde yönetmeleri, hem çalışanların bağlılıklarını artıracak hem de iş gücünün sürekliliğini sağlayacaktır. Örgütlerin iş yükü dağılımını adil ve dengeli yaparak, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını korumaları, aynı zamanda verimliliklerini de artıracaktır. Bu stratejiler, organizasyonların yüksek turnover oranları ile mücadele etmesine yardımcı olurken, örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik edecek ve işten ayrılma niyetlerini azaltacaktır (Bakker ve Demerouti, 2007).

2.5.3. Kişiden Kaynaklanan Nedenler

Kişiden kaynaklanan iş bırakma nedenleri, kurumun değiştirmekte etkin olamayacağı ve kontrol altına alınamayan unsurlar olarak tanımlanabilir. Bu tür nedenler, genellikle kurumun dışındaki koşullardan ya da çalışandan kaynaklanan, ancak doğrudan kurumun koşullarından türemeyen unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumu, iş bırakma davranışlarının bireysel ve çevresel faktörlerin bir etkileşimi sonucu ortaya çıktığı şeklinde açıklamaktadır (Halis ve Çamlıbel, 2011).

İş bırakma nedenlerinin anlaşılması, örgütlerin bu durumu minimize etmek adına alacağı önlemler açısından kritik öneme sahiptir. Zira, çalışanların işten ayrılma kararları, sadece bireysel tercihlerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda dışsal faktörlerin de etkisi altında şekillenmektedir. Bu bağlamda, Halis ve Çamlıbel tarafından belirtildiği üzere, kurumların

bu tür faktörlere karşı duyarlılık göstermesi, iş gücü istikrarını sağlamada önemli bir unsur haline gelmektedir (Halis ve Çamlıbel, 2011).

Sonuç olarak, iş bırakma nedenlerini ele alırken, bireysel unsurların yanı sıra kurumsal ve çevresel etkenlerin de dikkate alınması gerekmektedir. Bu durum, iş gücü yönetimi stratejilerinin daha etkili bir biçimde oluşturulmasına yardımcı olacaktır. Halis ve Çamlıbel, bu konudaki araştırmalarında, iş bırakma oranlarını azaltmak için kurumların çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik çeşitli stratejiler geliştirmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Halis ve Çamlıbel, 2011).

Bireylerin işten ayrılma isteği, çeşitli nedenlerle şekillenmektedir. Özellikle düşük iş doyumuna sahip çalışanlar, iş devamsızlığı konusunda daha yüksek oranlar sergilemekte; bu durumun yanı sıra, alternatif iş olanakları, piyasa koşulları, ücret düzeyi ve kıdem gibi faktörler de kişilerin işten ayrılma eğilimlerini etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Telli ve diğerleri bu durumu, iş doyumunun bireylerin işten ayrılma kararları üzerinde belirleyici bir etki yarattığı şeklinde açıklamaktadır (Telli ve diğerleri, 2012).

Çalışanların işten ayrılma nedenlerini anlamak, organizasyonlar için stratejik bir öneme sahiptir. Düşük iş doyumuna ve diğer etkenler, sadece bireylerin kariyer seçimlerini değil, aynı zamanda kurumların çalışan tutma stratejilerini de doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, Telli ve diğerleri alternatif iş olanaklarının artmasının, çalışanların mevcut işlerinde kalma isteğini azaltabileceğini vurgulamaktadır (Telli ve diğerleri, 2012).

İşten ayrılma isteğinin ardındaki nedenleri incelemek, organizasyonların bu olumsuz durumu en aza indirmek amacıyla alacakları önlemler açısından kritik bir önem taşımaktadır. İş doyumuna, piyasa koşulları ve çalışanların kariyer hedefleri gibi faktörlerin göz önünde bulundurulması, etkili insan kaynakları yönetimi stratejilerinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Telli ve diğerleri bu noktada, iş memnuniyetini artırmanın ve çalışan bağlılığını güçlendirmenin, kurumların uzun vadede başarılı olabilmesi için elzem olduğunu ifade etmektedir (Telli ve diğerleri, 2012).

Bireylerin mesleği ile ilgili tutumları, doğrudan örgüte yönelik tutumlarını etkileyebilmektedir. Bu bağlamda, bir kişi mesleğine bağlılık gösterebilirken, örgütüne karşı aynı derecede bağlılık hissetmeyebilir. Örgüt, bireyin mesleki ihtiyaçlarını tatmin ettiğinde, bu durum örgütsel bağlılık düzeyini artırmaktadır. Ancak, eğer örgüt bu ihtiyaçları karşılamaktan uzaksa, bireylerin örgütten ayrılma niyeti artış gösterebilir.

Ceylan ve Bayram bu durumu, örgütsel bağlılık ile bireylerin işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi vurgulayarak açıklamaktadır (Ceylan ve Bayram, 2006).

Örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler, genellikle örgüt içinde mesleki değişiklikler yapma eğilimindedirler. Bu kişiler, mevcut örgütlerinde kalmayı tercih ederken, ayrılma niyetlerini düşük tutmaktadırlar. Örgütsel bağlılık, çalışanların işten ayrılma kararlarını etkileyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bununla birlikte, Ceylan ve Bayram örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki güçlü ilişkiye dikkat çekerek, çalışanların memnuniyetinin artırılması gerektiğini savunmaktadır (Ceylan ve Bayram, 2006).

Bireylerin mesleki tutumları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki, insan kaynakları yönetimi açısından dikkate alınması gereken bir konudur. Örgütler, çalışanlarının mesleki ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, bağlılığı artıracak stratejiler geliştirmelidir. Ceylan ve Bayram bu bağlamda, örgütsel bağlılığı güçlendirmek için çalışanların kariyer gelişimlerine destek olmanın önemini vurgulamaktadır (Ceylan ve Bayram, 2006).

Çalışanların belirli bir zaman dilimi, genellikle ilk yıl, içinde örgütten ayrılmalarını ifade eden işgücü dönüşümü, iş tatmini ile yüksek düzeyde ilişkili olan kavramlardan biridir. İşinden memnun olmayan çalışanların, işten ayrılma eğilimleri ile birlikte, hastalık ya da kişisel nedenler gibi gerekçelerle daha fazla izin alma veya sıklıkla işe gelmeme yoluna gittikleri gözlemlenmiştir. Özgen ve Özgen bu durumu, iş tatmininin düşük olması durumunda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin arttığını belirtmektedir (Özgen ve Özgen, 2010).

İşgücü dönüşümünün artırdığı bu olumsuz etkiler, çalışanların uzun vadeli bağlılıklarını da zayıflatmaktadır. İş tatmini yüksek olan bireyler, genellikle işlerine daha bağlı olmakta ve örgütten ayrılma niyetlerini azaltmaktadırlar. Bu bağlamda, Özgen ve Özgen iş tatmininin, çalışanların işyerinde kalma kararlarını etkileyen kritik bir faktör olduğunu vurgulamaktadır (Özgen ve Özgen, 2010).

İşgücü dönüşümünü azaltmak ve çalışan bağlılığını artırmak amacıyla, örgütlerin iş tatmini üzerinde durması gerekmektedir. Çalışanların memnuniyetinin yükseltilmesi, yalnızca işten ayrılma oranlarını düşürmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütün genel verimliliğine de olumlu katkıda bulunacaktır. Özgen ve Özgen bu noktada, iş tatmininin artırılması için çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin dikkate alınmasının önemini ifade etmektedir (Özgen ve Özgen, 2010).

Kişiden kaynaklanan işten ayrılma niyeti nedenleri arasında, eş çalışma durumu, çocuk sayısı, vefat eden çocuk sayısı, ailenin aylık geliri, ev taşıma sıklığı, barınma yardımı, çalışılan son görev bölgesi ve alınan ödüller gibi faktörler yer almaktadır (Eren ve Saraçoğlu, 2011). Ayrıca, emeklilik, ölüm, hastalık, askerlik, eğitim, evlilik, hamilelik ve ikamet değişikliği de işten ayrılma niyetini etkileyen önemli unsurlar arasında bulunmaktadır (Halis ve Çamlıbel, 2011). Çalışmalar, insanların işlerinden ayrılma nedenlerini araştırarak ilginç bulgular ortaya koymaktadır. Ceylan ve Demircan, bu tür araştırmaların, işten ayrılma niyetinin ardındaki motivasyonları anlamak adına önemli veriler sunduğunu vurgulamaktadır (Ceylan ve Demircan, 2004).

Hardy'e (2011) göre, çalışanlar, hem örgütün hem de kendi gelecekteki muhtemel başarılarına odaklanmaktadır. Eğer çalışanlar, kendileri ve kurumları için öngörülen başarıları yeterli bulurlarsa, işten ayrılma niyeti gelişmez. Ancak, başarı yeterli görülmediğinde, çalışanların verimlilikleri düşmekte, örgüte bağlılıkları azalmaktadır. Bu durum, çalışanların örgüt dışında yeni iş fırsatları arayışına girmelerine neden olabilmektedir (Büte, 2011).

Kurumlarda çalışanların işten ayrılma niyetlerinin farklı nedenleri bulunmaktadır. Özellikle, mevkisini ailesinin yararına suiistimal eden kişiler olarak tanımlanan nepotizmin, terfi kayırmacılığı ve işlem kayırmacılığı boyutlarının, olumsuz söz söyleme ve işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, iş yerindeki adalet algısının, çalışanların örgütsel bağlılıkları ve işten ayrılma niyetleri üzerinde önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir (Büte, 2011).

2.6. İşten Ayrılma Modelleri

İşten ayrılma düşüncesinin, fiili olarak ayrılmanın gerçekleştirilmesine kadar birçok faktör etkili olmaktadır. Çalışanların işten ayrılma kararını vermeleri ve bu kararı uygulamaları, çeşitli unsurlara dayanmaktadır. Bu bağlamda, işten ayrılma kavramını etkileyen temel unsurların ortaya konulması önemlidir. Geliştirilen işten ayrılma modelleri, gönüllü işten ayrılmanın bilimsel yönden açıklanabilme gücünün artırılmasını hedeflemektedir (Metin, 2021).

İşten ayrılma süreci, bireysel motivasyonlardan kurumsal faktörlere kadar geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır. Çalışanların iş tatmini, kariyer hedeflerini, iş ortamındaki ilişkilerini ve organizasyonel bağlılıklarını etkileyen unsurlar, ayrılma kararını doğrudan şekillendirmektedir. Bu unsurları anlamak, iş gücü devrini azaltma ve organizasyonel

verimliliği artırma açısından kritik bir öneme sahiptir. Sonuç olarak, işten ayrılma kararının ardında yatan faktörlerin derinlemesine incelenmesi, hem bireyler hem de organizasyonlar için değerli sonuçlar doğuracaktır. Bu nedenle, işten ayrılma konusunda daha kapsamlı ve sistematik bir yaklaşım geliştirilmesi gerekmektedir (Metin, 2021).

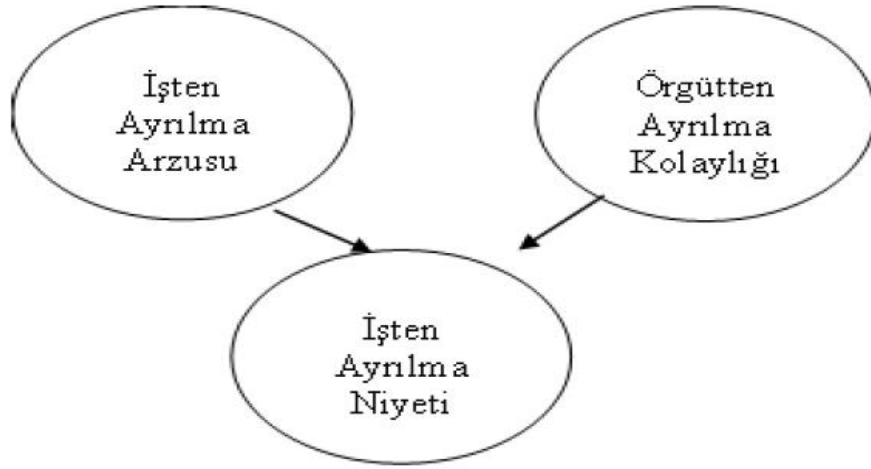
2.6.1. March ve Simon İşten Ayrılma Modeli

March ve Simon (1958) tarafından geliştirilen işten ayrılma modeli, işten ayrılma niyetinin daha iyi anlaşılmasına önemli katkılarda bulunmuştur. Bu modele göre, işten ayrılma niyeti olan bireyler, mevcut işlerinden yeterli tatmin sağlayamadıkları durumlarda, piyasa koşullarında kendilerine uygun alternatifler bulduklarında işten ayrılma tutumuna yönelme eğilimindedirler (Metin, 2021).

March ve Simon'un işten ayrılma modeli, işten ayrılma niyetinin, iki temel bileşenin birleşimiyle şekillendiğini öne sürer. Bu bileşenler, işten ayrılma arzusunu ve örgütten ayrılmanın sağladığı kolaylık hissini içerir. Model, bireylerin işten ayrılma niyetlerinin, bu iki faktörün etkileşimiyle ortaya çıktığını vurgulamaktadır. Özellikle, iş tatmininin sağlanamaması durumunda, çalışanlar alternatif iş fırsatlarını değerlendirmeye daha istekli hale gelebilirler. Bu da işten ayrılma niyetinin artmasına yol açabilir (March & Simon, 1958).

İş tatmini, örgütsel bağlamda, çalışanların motivasyonunu ve bağlılık düzeylerini etkileyen kritik bir faktördür. Çalışanlar, iş yerinde tatmin olmadıklarında, hem bireysel performansları hem de örgüte olan bağlılıkları olumsuz etkilenebilir. Bu bağlamda, örgütler için iş tatmini, yalnızca çalışan memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda işten ayrılma niyetinin anlaşılmasına ve dolayısıyla stratejik kararların alınmasında da önemli bir rol oynamaktadır. İş tatmininin sağlanamaması, bireylerin alternatif iş fırsatlarını değerlendirme istekliliğini artırabilir, bu da organizasyonlar için yüksek turnover oranları ve düşük verimlilik anlamına gelebilir. Dolayısıyla, iş tatminini artırıcı stratejilerin geliştirilmesi, iş gücü istikrarını sağlamada büyük bir öneme sahiptir (March & Simon, 1958).

Şekil 2
March ve Simon İşten Ayrılma Modeli



Kaynak: March ve Simon, (1958: 96)

Yukarıda Şekil 2’de yer alan March ve Simon işten ayrılma modeli, işten ayrılmanın algılanan arzu edilirliliğinin bireyin işi ile doğrudan ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu modele göre, bireyin işine duyduğu memnuniyet yüksek olduğunda, işten ayrılma isteği de düşmektedir. Ancak iş tatmini, çeşitli faktörlerden etkilenebilir; bu faktörler arasında iş gereksinimlerinin diğer rollerle uyumluluğu ve iş rollerinin bireyin kimlik algısıyla olan uyumu gibi unsurlar bulunmaktadır (March ve Simon, 1958).

Bu bağlamda, bireylerin iş tatminini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmek, işten ayrılma olasılığını azaltmanın etkili bir yolu olarak görülmektedir. Örneğin, bireylerin kurumsal ortamda daha iyi bir uyum sağlaması için iç transfer olanaklarının sunulması, çalışanların mevcut işlerinde memnuniyetlerini artırabilir. Örgüt içi transfer olanakları, genellikle örgütün büyüklüğüyle de ilişkilidir; büyük organizasyonlar, çalışanların farklı pozisyonlara geçiş yapabilmesi için daha fazla fırsat sağlar (March ve Simon, 1958).

2.6.2. Steers ve Mowday İşten Ayrılma Modeli

Literatürde en çok önem taşıyan kavramsal işten ayrılma modeli Mobley (1977) tarafından geliştirilmiştir. Bu model, işten ayrılma süreçlerini detaylı bir şekilde inceleyerek, çalışanların niyetlerini etkileyen faktörleri sistematik bir biçimde ortaya koymaktadır. Mobley'nin geliştirdiği model, birçok araştırmacı tarafından temel alınarak çeşitli çalışmalar yapılmasına zemin hazırlamıştır (Williams ve Hazer, 1986).

Mobley'nin modeli, işten ayrılma niyetinin nasıl oluştuğunu açıklamak için bir dizi aşama ve değişken belirlemektedir. Bu aşamalar, bireylerin iş tatmini, alternatif iş fırsatlarını değerlendirme ve nihayetinde ayrılma kararını alma süreçlerini içermektedir. Model, iş tatmininin çalışanların işten ayrılma kararlarını şekillendirmedeki rolünü vurgulamaktadır. Çalışanların iş yerindeki deneyimleri, kişisel faktörlerin yanı sıra dışsal faktörlerin de etkisiyle şekillenmektedir. Bu bağlamda, çalışanların işten ayrılma niyeti, yalnızca iş tatminine dayalı olmayıp, aynı zamanda çevresel faktörler, iş fırsatları ve bireysel değerlerle de ilişkili olarak gelişmektedir (Mobley, 1977).

Mobley'nin modelinin önemi, iş tatmininin artırılması ve işten ayrılma niyetinin azaltılması amacıyla uygulanabilecek stratejilerin geliştirilmesine olanak tanımasıdır. Çalışan memnuniyetini artırmak amacıyla örgütsel değişiklikler yapmak, iş tatminini artırarak işten ayrılma oranlarını azaltmak için etkili bir yöntem olabilir. Örneğin, yöneticilerin çalışanları daha iyi anlamaları, iş yükünü dengelemeleri ve kariyer gelişim fırsatları sunmaları, iş tatminini artıracak adımlar arasında yer almaktadır. Ayrıca, alternatif iş fırsatlarının değerlendirilmesi konusunda çalışanlara destek olunması, işten ayrılma niyetini azaltmada etkili olabilir. Bu stratejiler, örgütsel bağlılık ve verimlilik açısından olumlu sonuçlar doğuracaktır (Mobley, 1977).

Mobley'nin işten ayrılma modeli, organizasyonel davranış alanında önemli bir referans noktası oluşturarak, çalışanların işten ayrılma süreçlerine dair derinlemesine bir anlayış sunmaktadır. Bu modelin sunduğu kavramlar, iş gücü yönetimi ve çalışan bağlılığı stratejileri geliştirmek için kritik bir çerçeve sağlamaktadır (Mobley, 1977).

Steers, Potter, Mowday ve Boulian'a göre, çalışan bireylerin bağlı oldukları örgütten ayrılmayı gönüllü, planlı ve bilinçli bir şekilde gerçekleştirmeyi düşünmeleri, işten ayrılma niyetinin bir tanımıdır (Mowday et al., 1974). Bu model, çalışanların iş tatminini etkileyen çeşitli faktörlerin önemine işaret etmektedir. İşverenler, çalışanların tazminat, ilerleme fırsatları gibi beklentilerini karşılayamazlarsa, bu durum çalışanların örgütsel faaliyet için verdikleri emeklerin karşılığını alamadıkları hissini doğurabilir. Sonuç olarak, işten ayrılma niyeti gelişmeye başlar (Collins, 2007).

Çalışan beklentilerinin öncülleri arasında iş, ücret, iletişim ve iş ilişkileri önemli bir yer tutmaktadır. Bu bağlamda, Steers ve Mowday modelinde, çalışan beklentilerini karşılayanın iş doyumuna ve örgütsel bağlılığa olan etkisi vurgulanmaktadır. Beklentilerin

karşılanmasının, çalışanların işten ayrılma niyetini dolaylı yoldan etkilediği ileri sürülmüştür (Mitchell ve Lee, 2001).

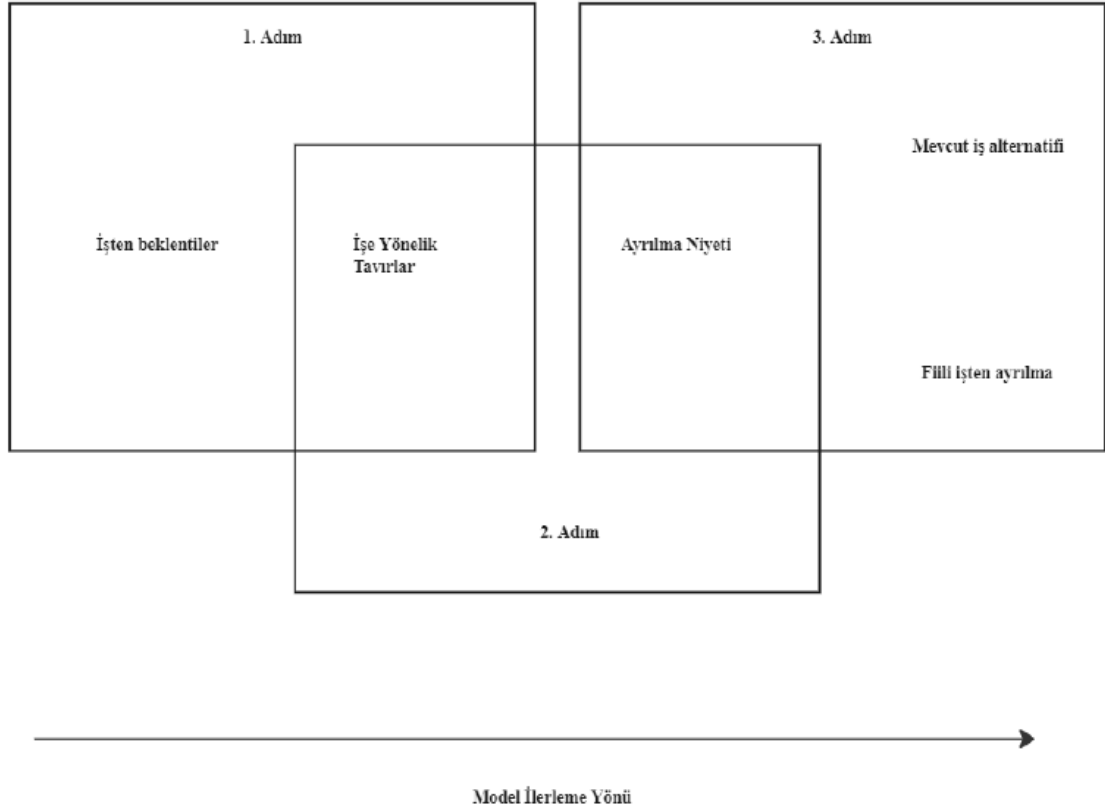
Ayrıca, çalışanların iş ile ilgili yaşadığı memnuniyetsizlik, işten ayrılma niyetinde kendini gösteren bir geri çekilme sürecini başlatmaktadır. Bu durum, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi daha da karmaşık hale getirmektedir. Dolayısıyla, çalışanların iş tatminlerini artırmak ve bağlılıklarını güçlendirmek, işten ayrılma oranlarını azaltmak için kritik bir strateji olarak değerlendirilebilir (Lambert et al., 2001).

Steers ve Mowday modelinin ilerleme adımları, organizasyonel davranış alanında önemli bir yere sahiptir. Bu model, bireylerin iş yerindeki motivasyonlarını ve bağlılıklarını anlamak için geliştirilmiştir. Modelin temel bileşenleri, bireyin işine olan ilgisi, iş tatmini ve organizasyona olan bağlılığı arasında bir etkileşim olduğunu öne sürmektedir (Steers ve Mowday, 1981). Şekil 3'te, bu adımların nasıl ilerlediği ve birbirleriyle olan ilişkileri açık bir şekilde gösterilmektedir.

İlk olarak, bireyin işine olan ilgisi, iş tatmini etkileyen önemli bir faktördür. İşe olan ilgi, bireyin işteki performansını ve genel memnuniyetini doğrudan etkileyebilir. Bu bağlamda, bireylerin işlerini ne ölçüde önemsedikleri, motivasyon seviyeleri üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Steers ve Mowday, 1981).

Bunun yanı sıra, iş tatmini artıran unsurların başında iş ortamının kalitesi gelmektedir. Çalışma koşulları, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler ve liderlik tarzı gibi faktörler, bireyin iş tatminini doğrudan etkileyen unsurlardır. Bu unsurlar, bireyin organizasyona olan bağlılığını da olumlu yönde etkileyerek, iş yerinde daha yüksek bir performans sergilemesine katkıda bulunmaktadır (Steers ve Mowday, 1981).

Şekil 3
Steers ve Mowday – İşten Ayrılma Modeli



Kaynak: Mitchell ve Lee, (2001: 192)

Steers ve Mowday işten ayrılma niyetini açıklayan önemli bir model geliştirmiştir. Modelin ilerleme sürecine bakıldığında, bireyin ilk adımda iş yerinden beklentileri belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu beklentiler, bireyin iş yerinde beklentilerini, işin verdiği tatmini ve organizasyonel hedeflerle uyumu içermektedir. Beklentilerin karşılanmaması, bireyin iş tatmini üzerinde olumsuz bir etki yaratmakta ve bu durumun, modelin ikinci adımında görülen işe yönelik olumsuz tavırlara yol açması kaçınılmaz olmaktadır. İşte bu olumsuz tavırlar, modelin üçüncü adımının ilk aşamasını oluşturacak şekilde bireyin işten ayrılma niyetini tetikleyecektir (Steers ve Mowday, 1981).

Birey, işten ayrılma niyeti doğrultusunda mevcut iş alternatiflerini değerlendirecek ve mevcut iş ile alternatif işler arasında kendisi için en mantıklı kararı vermeye çalışacaktır. Bu karar alma süreci, bireyin iş tatmini ve iş yerindeki genel koşullara ilişkin algıları doğrultusunda şekillenmektedir. Steers ve Mowday modeline göre, yüksek işten ayrılma niyeti gösteren bireyler, nihayetinde fiili olarak işten ayrılarak modelin üçüncü adımını

tamamlayacaklardır. Bu süreç, örgütün içindeki sosyal ilişkiler, çalışma koşulları ve bireysel beklentiler gibi pek çok faktörün birleşimiyle şekillenmektedir (Steers & Mowday, 1981).

Steers ve Mowday modelinin temel çıktılarından biri, çalışanların iş tatminlerini artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltmak için stratejilerin geliştirilmesinin kritik önemi vurgulamaktadır. Bu bağlamda, iş yerindeki memnuniyeti artırmaya yönelik müdahaleler, hem çalışan bağlılığını hem de iş gücü sürekliliğini sağlamak açısından etkili olacaktır (Steers & Mowday, 1981).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın iş yerinde yaşadığı memnuniyetsizlik nedeniyle gelişen bir tepki olarak kabul edilmektedir. Bu durum, çalışanların iş tatminlerini artırmak amacıyla şirketlerin daha etkin stratejiler geliştirmesine neden olmuştur. Örneğin, maaş yönetimi ve terfi fırsatları gibi alanlarda yeni politikaların oluşturulması, çalışan memnuniyetini artırma çabalarının bir parçası olarak öne çıkmaktadır (Porter ve Steers, 1973).

Steers ve Mowday, işten ayrılma kararına sebep olan süreci tanımlamak amacıyla bir model geliştirmeyi hedeflemişlerdir. Bu model, bireylerin işten ayrılma niyetlerini etkileyen duygusal tepkilerin (örneğin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve iş bağlılığı) üç temel faktörden kaynaklandığını belirtmektedir. Bu faktörler, Williams ve Hazer (1986) tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:

- İş beklentileri,
- Örgütsel özellikler ve deneyimler,
- İş performansı seviyesi.

Modelin temel bileşenleri arasında iş tutumları yer alsa da, Steers ve Mowday tarafından kurulan modelde iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi duygusal tepkiler arasındaki ilişkilerin açıklanmasına yönelik yeterli denemelerde bulunulmamıştır. Bu durum, modelin, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen duygusal faktörleri daha derinlemesine inceleme gerekliliğini ortaya koymaktadır (Williams ve Hazer, 1986).

2.6.3. Mobley İşten Ayrılma Modeli

Mobley'in işten ayrılma modeli, işten memnuniyetsizliğin ve işten ayrılmanın dinamiklerini açıklamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır. Bu model, özellikle çalışanların işten ayrılma niyetlerinin nasıl şekillendiğini anlamak için geniş bir perspektif sunar. Mobley'in modelinin temelinde, çalışanın mevcut işinden ne kadar memnun olduğu

sorusu yer almaktadır. Eğer bir çalışan, mevcut işinden tatmin olmuyorsa, bu durum, işten ayrılma düşüncesinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda, iş tatmini, işten ayrılma niyetinin ilk aşamasını belirleyen kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Mobley, 1977).

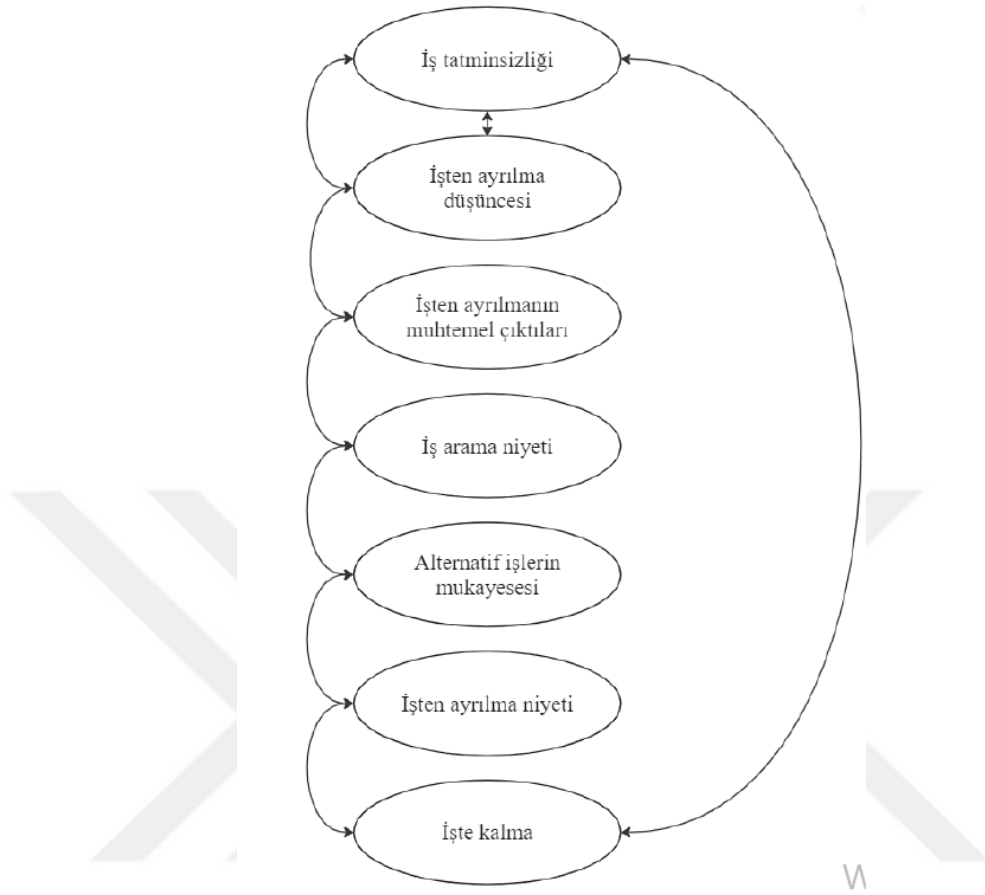
Mobley'in modelinde, "alternatif iş fırsatları" faktörü, işten memnuniyetsizliğin ve işten ayrılmanın ara değişkeni olarak tanımlanmıştır. Bu faktör, dışsal iş gücü piyasası koşullarını ve mevcut iş fırsatlarının seviyesini kapsamaktadır. Mobley, sektördeki iş gücü piyasasının durumu ve alternatif iş fırsatlarının varlığı gibi dışsal faktörlerin, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilediğini vurgulamaktadır. Alternatif iş fırsatlarının fazla olması, çalışanların mevcut işlerinden memnun olmasalar bile, ayrılma düşüncelerini somutlaştırmalarına yol açmaktadır. Bu süreç, aynı zamanda işten ayrılma kararlarının hızlanmasına da neden olabilir (Mobley, 1977).

Hom ve Griffeth ise, Mobley'in modeline katkı sağlayarak bu sürecin, çalışanların iş memnuniyetsizliklerini değerlendirmeleri ve potansiyel alternatifleri göz önünde bulundurmaları açısından kritik olduğunu belirtmektedirler. Çalışanlar, iş memnuniyetsizliği ile alternatif iş fırsatlarını değerlendirerek işten ayrılma kararını verme aşamasına gelmektedirler. Bu durum, örgütsel bağlamda işten ayrılma oranlarını etkileyen önemli bir faktör olarak görülmektedir (Hom ve Griffeth, 1991).

Aşağıda Şekil 4'te bu modelin detaylarına dair daha fazla bilgi sunulmaktadır. Şekil, Mobley'in işten ayrılma sürecinin nasıl işlediğini ve alternatif iş fırsatlarının bu süreçteki rolünü görsel olarak açıklamaktadır.

Sonuç olarak, Mobley'in ayrılma modeli, kişilerin iş memnuniyetsizliklerini ve ayrılma niyetlerini ödemelerin incelemesi açısından önemli bir kaynaktır. Mobley, öğrencilerin ayrılma kararlarını almaları için çok sayıda değişkeni göz önünde bulundurmuş ve bu konuda kapsamlı bir model önermiştir. Bu model, özellikle iş tatmini, organizasyonel bağlılık ve kişisel faktörler gibi unsurların ortaya çıkan ilişkisini anlamaya yönelik önemli bilgiler sunmaktadır. Çalışan sıcaklıksızlıklarının ve ayrılma niyetlerinin daha iyi anlaşılır, organizasyonların bu olguları daha etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanımaktadır (Mobley, 1977).

Şekil 4
Mobley- İşten Ayrılma Modeli



Kaynak: Hom ve Griffeth, (1991: 353)

Yukarıda Şekil 4'te görüldüğü üzere, çalışan birey işten ayrılmayı düşündüğünde, karşılaşılabilecek işten ayrılma maliyeti gibi faktörleri değerlendirmeye başlayacaktır. Bu süreçte, araştırdığı yeni iş imkanlarıyla ilgili bilgi toplama aşamasına geçecek ve yeni işin kendisini tatmin etmemesi durumunda mevcut işinde kalmayı tercih edecektir. Ancak, söz konusu yeni iş, çalışanın beklentilerini karşılayacak nitelikteyse, işten ayrılma kararı alabilecektir (Hom & Griffeth, 1991).

Mobley (1977), işten ayrılma niyetinin, çalışanların işe karşı olumsuz tutumları ve işlerini kendi istekleriyle bırakma kararlılığıyla ortaya çıktığını öne sürmüştür. Bu bağlamda, işten ayrılma niyeti, bireyin bilinçli olarak işinden ayrılmak için sergilediği tutum ve davranışlar olarak ifade edilebilir. Ayrıca, işten ayrılma niyeti, bir çalışanın gelecekte örgütten ayrılma isteği ve düşüncesi olarak da tanımlanmaktadır (Aydemir ve Akdoğan, 2019).

William Mobley'e (1977) göre, iş görenlerin işten ayrılma süreci belirli aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar, çalışanların işten ayrılma niyetlerini anlamak ve bu niyetlerin nasıl geliştiğini incelemek açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır. Mobley'in belirlediği işten ayrılma aşamaları aşağıdaki gibidir (Mobley, 1977):

1. Mevcut işin değerlendirilmesi,
2. İşten tatmin olamama,
3. İşten ayrılmayı düşünmeye başlamak,
4. İşten ayrılmanın maliyetlerini ve faydalarını düşünme,
5. Alternatif iş arama niyetinin ortaya çıkması,
6. Alternatif iş aramak,
7. Alternatif iş bulmak,
8. Mevcut iş ile bulunan yeni işin faydalarının kıyaslanması,
9. İşten ayrılma niyeti,
10. İşten ayrılma.

Bu aşamalar, çalışanların mevcut işlerinden ne ölçüde tatmin olduklarını ve alternatif iş fırsatlarını nasıl değerlendirdiklerini göstermektedir. Örneğin, çalışanın mevcut işini değerlendirmesi, işten memnuniyet düzeyini belirlemede kritik bir ilk adımdır. Eğer çalışan mevcut işinden tatmin olamazsa, işten ayrılmayı düşünmeye başlayacaktır. Bu düşünceler, işten ayrılmanın maliyetlerini ve faydalarını göz önünde bulundurarak, alternatif iş arama niyeti ile devam edecektir.

Mobley'in modeline göre, ayrılma ayrılma kararının arkasında bir dizi faktörü yer alır ve bu durumdan her biri, organizasyonların çalışan memnuniyeti ve sadakati konusunda geliştirilecek stratejileri için ayrılabilir. Çalışanların ayrılma sürecinin sonuna kadar yaşadığı aşamalar, yalnızca bireysel parçalar değil, aynı zamanda organizasyonel düzeyde yapılması gerekenlerin gerçekleştirilmeleri de işaretlenmektedir (Mobley, 1977).

Araştırma sürecinin ardından, çalışan alternatif işlerin değerlendirilmesine geçmektedir. Bu değerlendirme, bireyin mevcut işinden ayrılma niyetini oluşturmakta ve nihayetinde işten ayrılma eylemiyle sonuçlanmaktadır (Mobley et al., 1979).

2.6.4. Lee ve Mitchell İşten Ayrılma Modeli

Lee ve Mitchell'in "Unfolding Model of Job Turnover" adlı modeli, işten ayrılmanın durdurulmasının yalnızca "işle ilgili memnuniyetsizlik" ya da "daha iyi iş fırsatları" gibi tek bir nedene dayanamayacağını vurgulamaktadır. Bu model, ayrılma sürecinden daha karmaşık ve çok boyutlu bir olgu olarak ele alınmaktadır. Lee ve Mitchell, bu sürecin dinamiklerini anlamaya yönelik geliştirdikleri ilişkilerde, kişilerin ayrılma kararlarını gördüklerini çeşitli kapsamlı bir arada uygulamalarını belirtiyorlar. Modelin temel öncülü, işten ayrılma düşüncesinin tek bir etkenle açıklanamayacak kadar çok yönlü olduğudur (Lee ve Mitchell, 1994).

Lee ve Mitchell'in geliştirdiği model, insanların ayrılma sürecinden çok yönlü bir perspektiften ele alarak organizasyonların çalışan miktarını artırmak ve iş gücünü elinde tutmak için daha etkili stratejiler geliştirmelerine katkıda bulunabilir. Model, kişilerin ayrılma kararlarını, bireysel özellikleri ve organizasyonel çevre faktörleri ile etkileşimi içinde ele alınır. Bu güç, müşterilerin motivasyonları, iş tatminleri ve dayanıklılıkları üzerinde önemli bir kaliteye sahip olduğu için (Lee ve Mitchell, 1994).

2.6.5. Cotton ve Tuttle Modeli

Cotton ve Tuttle, işten ayrılma niyetinin çeşitli faktörlerden etkilendiğini ileri sürmüş ve bu faktörleri üç ana başlık altında toplamışlardır. İlk olarak, iş ile ilgili faktörler arasında işteki performans, rolün niteliği, iş tatmini, maaştan memnuniyet, çalışma durumundan memnuniyet ve örgütsel bağlılık gibi unsurlar yer almaktadır. Bu faktörler, bireylerin mevcut işlerinde hissettikleri tatmin seviyesini ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkileyen unsurlardır. İkinci başlık olarak çevresel faktörler ele alınmıştır. Bu faktörler arasında ekonomik durum, işsizlik oranı ve sendika varlığı gibi unsurlar yer almaktadır. Çevresel koşullar, çalışanların işten ayrılma kararlarını etkileyen önemli dışsal etkenlerdir ve iş gücü piyasasındaki değişiklikler, bireylerin alternatif iş fırsatlarını değerlendirmelerini etkileyebilir (Cotton ve Tuttle, 1986).

Son olarak, kişisel faktörler de işten ayrılma niyetini şekillendiren unsurlar arasında bulunmaktadır. Cinsiyet, yaş, görev süresi, eğitim, medeni durum ve hayat şartları gibi kişisel özellikler, bireylerin iş tatmini ve ayrılma niyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. Bu durum, her bireyin işten ayrılma kararını farklı şekillerde değerlendirdiğini göstermektedir. Sonuç olarak, Cotton ve Tuttle'ın işten ayrılma niyeti üzerine önerdiği model, bireylerin işten ayrılma kararlarını etkileyen karmaşık bir faktörler ağını gözler

önüne sermektedir. Bu faktörlerin dikkate alınması, organizasyonların çalışan memnuniyetini artırmak ve iş gücünü elde tutmak için daha etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olabilir.(Cotton ve Tuttle, 1986).

2.6.6. Mueller ve Price’ın Nedensellik Modeli

Mueller ve Price modeli, işten ayrılmaya neden olan faktörleri işten duyulan tatminsizlik ve mevcut farklı iş imkanlarının varlığı olarak nitelendirmektedir. Bu model, çalışanların işten ayrılma kararlarını etkileyen değişkenler olarak işte kalma niyeti ve iş tatmini arasında bir ilişki kurmaktadır. Bu bağlamda, iş tatmini artıran unsurlar, çalışanların işte kalma niyetlerini olumlu yönde etkileyebilir. Model, üç ana gelenekten oluşmaktadır: sosyolojik, psikolojik ve ekonomik gelenekler. Bu gelenekler, işte kalma niyetine etki eden faktörlerin farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Sosyolojik gelenekler, bireylerin sosyal çevreleri ve toplumsal normlar aracılığıyla iş tatmini ve bağlılıklarını şekillendiren sosyal dinamikleri içermektedir. Psikolojik gelenekler ise, bireylerin içsel motivasyonları, iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri incelemektedir. Ekonomik gelenekler ise, iş gücü piyasasının durumu, maaş düzeyi ve iş güvencesi gibi dışsal faktörlerin bireylerin kararlarını nasıl etkilediğini ele almaktadır (Mueller ve Price, 1990).

Sonuç olarak, Mueller ve Price modelinin sunduğu çerçeve, işten ayrılma kararlarını etkileyen karmaşık etkenler ağını anlamak için önemli bir kaynak sunmaktadır. Bu model, organizasyonların çalışan memnuniyetini artırmak ve iş gücünü elde tutmak için daha etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olabilir (Mueller ve Price, 1990).

Ücret, işgücü, eğitim durumu, işten ayrılma veya kalma durumu gibi unsurlar, çalışanların iş memnuniyetini ve işten ayrılma niyetini etkileyen önemli faktörlerdir. Özellikle, çalışanın grup içinde uyum sağlaması, görev tanımı ve değişkenleri, memnuniyeti artırarak işten ayrılma niyeti üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. Bu bağlamda, çalışanın grup dinamiklerine entegrasyonu, iş memnuniyetinin belirleyici bir unsuru olarak öne çıkmaktadır (Mueller ve Price, 1990).

Psikolojik tatmin, çalışan bağlılığı ve işte kalma niyeti ise iş gücü yönetimi açısından kritik öneme sahiptir. Çalışanların işte kalma niyetleri, bağlılıklarıyla doğrudan ilişkilidir. Bağlılığı etkileyen varsayılan nedensel memnuniyet sürecinin, çalışanların işte kalma niyetlerini şekillendirdiği belirtilmektedir. Bu noktada, iş yerindeki sosyal destek ve iş arkadaşlarıyla kurulan olumlu ilişkilerin de bağlılık üzerinde belirgin bir etkisi olduğu söylenebilir(Mueller ve Price, 1990).

2.7. İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkili Kavramlar

Bu başlık altında ele alacağımız işten ayrılma niyeti ile ilgili kavramlar; iş stresi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarıdır. İş stresi, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları zorluklar ve baskılar sonucunda hissettikleri gerilim ve kaygıyı ifade eder. Yüksek düzeyde iş stresi, çalışanların işten ayrılma niyetlerini artıran önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Stresin etkisi, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını olumsuz yönde etkileyerek, iş tatmini üzerinde de derin etkiler yaratabilir (Lazarus ve Folkman, 1984).

Örgütsel bağlılık, bireylerin çalıştıkları organizasyona duyduğu bağlılık ve sadakati ifade eder. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, genellikle işlerine daha bağlıdır ve işten ayrılma niyetleri daha düşüktür. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini, çalışanların işlerinden elde ettikleri memnuniyet düzeyini ifade eder ve bu memnuniyet, çalışanların iş yerinde kalma niyetlerini doğrudan etkileyen bir unsurdur. Sonuç olarak, işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan iş stresi, örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve gelecekteki davranışlarını şekillendiren önemli faktörlerdir. Bu kavramlar arasındaki etkileşim, iş gücü yönetimi açısından dikkate alınması gereken kritik bir alanı temsil etmektedir (Mowday et al., 1982).

2.7.1. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini

Çalışan bireyin yüksek bir performans sergileyerek randımanlı bir biçimde çalışabilmesi, bireyin işinden tatmin olması ve motive olmasına bağlıdır. Bu bağlamda, iş tatmini, bireyin çalışma sürecinde edindiği iş deneyimlerinin sonucunda ortaya çıkan bir durumdur. Çalışanın, bu deneyimlere bağlı olarak işine veya işinin belirli yönlerine verdiği tepkiler, iş tatmininin önemli bileşenlerini oluşturur (Mowday et al., 1979).

İş tatmini, bireyin işine duyduğu bağlılık ve motivasyon düzeyi üzerinde doğrudan etkili bir faktördür. Yüksek iş tatmini, çalışanların performansını artırarak, iş yerindeki genel verimliliği olumlu yönde etkiler. Bu nedenle, iş tatmini artırıcı önlemler almak, hem bireylerin iş performansını yükseltmekte hem de organizasyonun başarısını desteklemektedir (Poon, 2004).

Sonuç olarak, iş tatmini, çalışanların motivasyon düzeyini ve dolayısıyla iş performansını etkileyen kritik bir faktördür. Çalışanların iş tatminini artırmak için yapılan stratejik düzenlemeler, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde önemli kazanımlar sağlayabilir. İş tatminine yönelik yapılan çeşitli tanımlamalar, bu kavramın çok boyutlu doğasını ortaya

koymaktadır. Örneğin, iş tatmini, çalışanın işine yönelik olarak gösterdiği genel tutum olarak tanımlanmaktadır (Robins, 2000). Bu tanıma ek olarak, iş tatmini; çalışanın, işin kendisi açısından önem arz eden unsurları ne ölçüde karşıladığına dair hissettiği duygunun bir sonucu olarak da ifade edilmektedir (Luthans, 1995).

Genel anlamda iş tatmini, işin ve çalışanın arzularının birbirleriyle uyumlu olduğu durumlarda oluşan, çalışanın işinden duyduğu hoşnutluk olarak tanımlanmıştır. Bu tanım, iş tatmininin bireylerin genel yaşam kaliteleri üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. İş tatmini, sadece işin içeriğinden değil, aynı zamanda sosyal etkileşimlerden de etkilenmektedir (Fritzsche ve Parrish, 2005; Muchinsky, 2000).

Bir başka tanımda ise iş tatmini, çalışanın işine karşı sergilediği duygusal tepki olarak ifade edilmektedir (Weiss, 2002). Bu duygusal tepki, çalışanın iş yerindeki deneyimlerinin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Ayrıca, çalışanın işinden elde ettiği maddi çıkarlar ile birlikte, mesai arkadaşlarıyla kurduğu olumlu ilişkiler ve işin sonucunda yaratılan ürünün sağladığı tatmin de iş tatminini etkileyen önemli unsurlar arasında yer almaktadır. İş tatmini çok yönlü bir kavram olup, çalışanın bireysel beklentileri, işin içeriği ve sosyal etkileşimler gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Bu nedenle, iş tatmininin artırılması, hem çalışanların motivasyonunu hem de genel iş verimliliğini olumlu yönde etkileyebilir (İşcan & Sayın, 2010).

İş tatminini etkileyen faktörler, genel olarak işin kendisinden kaynaklanan ve kişisel kaynaklı faktörler olmak üzere iki ana gruba ayrılmaktadır. İşin kendisinden kaynaklanan faktörler, işin zorluk seviyesi, genel görünümü, çalışma şartları, ücret, iş güvenliği, kariyer ilerleme olanakları, uygun ödüllendirme sistemleri ve işletmenin sosyal görünümü gibi unsurları içermektedir. Ayrıca, çalışanların ve yöneticilerin alınan kararlara katılım derecesi de iş tatminini etkileyen önemli bir belirleyicidir (Blegen, 1993; Simon, 1996).

Bireysel faktörler ise, çalışanların iş tatminini etkileyen kişisel özelliklerdir. Bu faktörler arasında kişinin cinsiyeti, yaşı, kişiliği, eğitim seviyesi, beklentileri, sosyal kişiliği, medeni durumu, hizmet süresi ve iş tecrübesi yer almaktadır. Bireysel faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve işin kendisiyle olan ilişkilerini şekillendirmektedir (King et al., 1982).

İş tatmini, işin özellikleri ile bireysel faktörler arasındaki etkileşim sonucunda ortaya çıkan karmaşık bir durumdur. Bu nedenle, hem organizasyonel düzeyde iş koşullarının iyileştirilmesi hem de bireysel farklılıkların dikkate alınması, çalışanların iş tatminini

artırmak için kritik öneme sahiptir. İşletmenin en önemli görevlerinden biri, çalışanların iş tatminini sağlamaktır. İşine yönelik motivasyonu yüksek olan ve iş tatminine ulaşmış çalışanlar, moral düzeylerinin artmasıyla birlikte işyerine olan katkı ve faydalarını da artırmaktadır (Schoderbek et al., 1991).

Yüksek seviyelerde iş tatmini yaşayan çalışanların, işyerine ve yöneticilerine olan bağlılıkları da artmaktadır. Bu bağlılık, işletmelerde olumsuz ve zor durumlarla karşılaşıldığında, çalışanların olağanüstü çaba sarf etmelerine yol açmaktadır. Dolayısıyla, iş tatmininin artırılması, sadece bireylerin psikolojik iyi oluşları için değil, aynı zamanda organizasyonel başarının sürdürülebilirliği açısından da kritik bir faktördür (Suominen et al., 2001; Irvine, 2000; Kathleen et al., 2004; Kuokkanen et al., 2002).

Özellikle, iş tatmini düzeyinin yüksek olduğu kurumlarda, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin genellikle düşük seviyelerde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, çalışanların iş tatmininin artırılmasının, işten ayrılma niyetini azaltmada önemli bir strateji olabileceğini göstermektedir. Yüksek iş tatmini, çalışanların iş yerindeki bağlılıklarını artırarak, organizasyonel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Rusbult et al., 1988).

İş tatmini artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesi, hem çalışan memnuniyetini hem de organizasyonel verimliliği artırmak adına kritik bir öneme sahiptir. İşverenlerin, çalışanların iş tatminini yükseltmeye yönelik çabaları, işten ayrılma niyetini azaltarak, kurumun maliyetlerini de düşürebilir. Çalışanın iş tatmini veya tatminsizliğine bağlı olarak ortaya çıkan işten ayrılma niyeti, iş görenin öncelikle işini değerlendirmesini ve iş tatminini sorgulamasını gerektirmektedir. Bu sorgulama ve değerlendirme sürecinin sonucunun olumsuz olması durumunda, çalışan, işe ve işyerine karşı isteksiz hale gelmekte ve uygunsuz iş davranışları sergilemeye başlayabilmektedir. Sonuç olarak, bu olumsuz durum, işten ayrılma niyetini artırarak çalışanın işinden ayrılmayı düşünmesine yol açmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008).

Modern iş dünyasında çalışanların iş tatmini, organizasyonel bağlılıklarını ve verimliliklerini doğrudan etkileyen kritik bir faktördür (Locke, 1976). İş tatmini düşük olan bireyler, yalnızca işlerinden ayrılmayı düşünmekle kalmaz, aynı zamanda çalışma ortamında olumsuz bir atmosfer oluşturarak kurum içinde motivasyon düşüklüğüne neden olabilirler (Herzberg et al., 1959). Bu nedenle, iş tatminini artırmak için uygulanacak stratejiler, hem bireysel hem de kurumsal başarıyı destekleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır (Judge et al., 2001).

İş tatmini, bireylerin çalışma hayatlarındaki beklentileri ile gerçek deneyimleri arasındaki uyum derecesini ifade eder (Spector, 1997). İş tatmini yüksek olan çalışanlar, kurumlarına daha bağlı olmakta ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Araştırmalar, iş tatmini ile organizasyonel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Mowday et al., 1979).

Yöneticilerin ve organizasyonların, çalışanların iş tatminini artırmak için benimseyebilecekleri başlıca stratejiler şunlardır:

- Adil ve rekabetçi ücret politikaları: Çalışanların emeğinin karşılığını alabilmesi, iş tatminini artıran temel faktörlerden biridir (Robbins ve Judge, 2013).
- Kariyer gelişimi ve eğitim fırsatları: Profesyonel gelişim fırsatları sunan iş yerleri, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmaktadır (Noe et al., 2017).
- Pozitif organizasyonel iklim ve liderlik: Destekleyici ve açık bir liderlik anlayışı, çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlayarak iş tatminini yükseltebilir (Yukl, 2013).
- Esnek çalışma koşulları: Esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma olanakları, çalışan memnuniyetini artırabilecek etkenler arasındadır (Gajendran ve Harrison, 2007).

Modern iş dünyasında çalışanların iş tatmini, organizasyonel bağlılıklarını ve verimliliklerini doğrudan etkileyen kritik bir faktördür (Locke, 1976). İş tatmini düşük olan bireyler, yalnızca işlerinden ayrılmayı düşünmekle kalmaz, aynı zamanda çalışma ortamında olumsuz bir atmosfer oluşturarak kurum içinde motivasyon düşüklüğüne neden olabilirler (Herzberg et al., 1959). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti, birçok endüstriyel ve örgütsel psikolog, sosyolog ve yönetim bilimcisinin ilgi alanının merkezinde yer almaktadır. Bunun nedeni, yapılan deneysel çalışmalarda elde edilen bulguların, çalışanın işten ayrılma niyetinin bir işletmenin faaliyetlerinin bütününe negatif yönde etki edeceğini göstermesidir (Mowday et al., 1979). İşten ayrılma hissi, çalışanlar açısından yetenek kaybı, ilave personel toplama ihtiyacı ve idari maliyetlerin artması gibi pratik sorunlara yol açmaktadır (Mobley, 1977). Bu nedenle, iş tatminini artırmak için uygulanacak stratejiler, hem bireysel hem de kurumsal başarıyı destekleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır (Judge et al., 2001).

İş tatmini, bireylerin çalışma hayatlarındaki beklentileri ile gerçek deneyimleri arasındaki uyum derecesini ifade eder (Spector, 1997). İş tatmini yüksek olan çalışanlar, kurumlarına

daha bağılı olmakta ve işten ayrılma niyetleri azalmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Araştırmalar, iş tatmini ile organizasyonel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Mowday et al., 1979). Bununla birlikte, iş tatmininin düşük olması, çalışanların işten ayrılma niyetini artırarak işletmeler için ek maliyetler ve iş gücü kayıpları yaratmaktadır (Griffeth et al., 2000).

Çalışanın işten ayrılma niyetine etki eden çevresel etmenler arasında, örgütün değerleri ve kültürü, kariyer geliştirme olanakları, mesai arkadaşlarıyla olan ilişkiler, iş/rol talep ve beklentileri ile özerklik (otonomi) gibi ödüllendirilme ve takdir edilme şekilleri bulunmaktadır. Bu etmenlerin her biri, çalışanın motivasyonunu ve bağlılığını etkileyerek iş tatminini şekillendirmektedir (Takse et al., 2005).

2.7.2. İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Bağlılık

Günümüz rekabet şartları altında işletmeler, insan kaynağının verimliliğini ve sürekliliğini sağlamak adına çeşitli stratejiler geliştirmektedir. Bu stratejiler arasında çalışanların işten ayrılma niyetini azaltmak ve örgütsel bağlılığını artırmak önemli bir yer tutmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye duygusal, devam ve normatif boyutlarda bağlanmasını ifade eder (Allen ve Meyer, 1996).

Özellikle duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğu görülmüştür (Allen ve Meyer, 1996). Bunun yanı sıra, normatif bağlılığın da çalışanların sadakat düzeyini artırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı belirtilmektedir (Meyer et al., 2002).

Örgütsel bağlılık konusundaki ilk araştırmalar, Becker tarafından gerçekleştirilmiştir. Becker, bu kavramı "kişinin işletme ile karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir oluşum (süreç)" şeklinde tanımlamış ve örgütsel bağlılığın "bilinçli bir taraf tutma hali" olarak tarif edildiğini belirtmiştir. Bu tanım, örgütsel bağlılığın birey ve işletme arasındaki karşılıklı etkileşimi ve dinamik ilişkiyi vurgulamaktadır (Çelikkol ve Çarıkçı, 2009).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını ve bu bağlılığın işten ayrılma niyetine etkisini anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri, hem bireysel hem de organizasyonel başarıyı etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle, işletmelerin çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri, sürdürülebilir bir başarı için gereklidir. Örgütsel bağlılık durumundan beklenen en önemli sonuç, işgücü devrinin düşmesidir. Örgütsel bağlılığın düşük olduğu durumlarda, çalışanların örgütten ayrılma niyeti ve bu duruma ilişkin hisleri genellikle daha yüksek

olmaktadır. Bu bağlamda, yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olduğu çalışanların işten ayrılma niyetinin artış gösterdiğini ortaya koymuştur. Özellikle, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması, işten ayrılma niyetini azaltan bir etken olarak belirlenmiştir (Çelikkol ve Çarıkçı, 2009).

Öte yandan, düşük seviyeli örgütsel bağlılık, yalnızca işten ayrılma niyeti ile değil; aynı zamanda devamsızlık ve yüksek seviyede işgücü devri ile de ilişkilendirilmektedir. Keskin ve Erdil, düşük örgütsel bağlılık durumlarının, çalışanların devamsızlık oranlarını artırdığını ve bu durumun işletmelerde işgücü devrini olumsuz etkilediğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılığın artırılması, hem çalışanların işe olan bağlılıklarını güçlendirecek hem de işletmelerin sürdürülebilir bir performans sergilemesini sağlayacaktır (Keskin ve Erdil, 2003).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen önemli bir faktördür. İşletmelerin, çalışanlarının duygusal bağlılıklarını artıracak stratejiler geliştirmesi, hem bireysel hem de organizasyonel başarı açısından fayda sağlayacaktır. Bu nedenle, çalışanların bağlılık düzeylerini artırmaya yönelik çalışmalar, işletmelerin sürdürülebilir performansını destekleyecektir. Çalışanın işine olan bağlılığı, her zaman işletmesine olan bağlılığını yansıtmayabilir. Eğer bir işletme, çalışanın mesleki açıdan gereksinimlerini tatmin ediyorsa, bu durumda çalışanın işletmeye olan bağlılık seviyesi yüksek olacaktır. Ancak, bu durumun tersi söz konusu olduğunda, çalışanın işletmeden ayrılma niyetinde bir artış gözlemlenebilir. Özellikle yüksek seviyede işletmeye bağlılık gösteren bir çalışan, bu bağlılık nedeniyle mesleğini değiştirme gereği hissetmeyebilir ve dolayısıyla işletmeden ayrılma durumu ya da niyeti sergilemeyebilir. Bu durum, çalışanların işletmeye duyduğu bağlılığın, işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır (Bayram ve Ceylan, 2006).

Çalışanların işletmeye olan bağlılık seviyeleri, onların işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, işletmelerin çalışanların mesleki gereksinimlerini karşılamaya yönelik stratejiler geliştirmesi, çalışan bağlılığını artıracak ve işgücü devrini azaltacaktır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık, hem bireysel hem de organizasyonel başarı için kritik bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Kişinin çalışmak için tercih ettiği işletmenin bireye sunduğu imkânlar ve faydalar, işletme ile çalışan arasındaki bağı güçlendiren örgütsel bağlılık kavramını ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık, iş gören ve işletme açısından pozitif sonuçlar doğurması yönüyle son derece önemlidir. Bu bağlamda, işletmeye tam

bağlılık gösteren, yüksek düzeyli performansa sahip ve mesleğinde uzmanlaşmış bir personelin, işletmesine uzun süreli katkı sağlayacağı öngörülmektedir (Ceylan, 2002).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işletmeye olan bağlılıklarının yanı sıra, işletmenin genel performansını da doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, işletmelerin çalışan bağlılığını artırmaya yönelik politikalar geliştirmesi, sürdürülebilir bir başarı için gereklidir. Son zamanlarda yapılan bilimsel çalışmalarda, çalışanın işinden ayrılma niyetinin belirleyicisi olarak örgütsel bağlılık ve işe katılım gibi çeşitli davranışlara odaklanılarak faydalı kavramsal eklemeler yapılmıştır. Bu kavramlardan biri olan işe katılım, iş yaşamının kişinin genel hayatındaki yerini ve kişinin mesleğinin yaşam algılayışındaki seviyesini ifade etmektedir (Demircan ve Ceylan, 2004).

2.7.3. İşten Ayrılma Niyeti ve İş Stresi

İşten ayrılma niyeti ile ilişkili kavramlardan biri, iş stresi kavramıdır. Stres, ruhsal, sosyal, gelişimsel, fizyolojik ve psikolojik boyutları olan oldukça geniş bir terimdir. Stres, dış ve iç çevredeki tehditler karşısında artan duygusal ve fiziksel bir durum olarak tanımlanmaktadır. Bu durum, her zaman var olan ve dolaylı olarak gözlemlenebilen bir etkidir. Özellikle, stresin organizmanın ruhsal ve bedensel durumunu zorlayarak tehdit altına aldığı durumlarda, bireylerin işten ayrılma niyetleri de artış gösterebilir (Karahan vd., 2007).

İş stresi, bireylerin iş yaşamındaki performansları üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Çalışanlar, iş ortamında maruz kaldıkları stres faktörleri nedeniyle motivasyon kaybı yaşayabilmekte ve bu durum iş tatminlerinin azalmasına yol açabilmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984). Özellikle yüksek iş yükü, rol belirsizliği, örgütsel destek eksikliği ve çalışma ortamındaki olumsuz ilişkiler, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarını olumsuz yönde etkileyen temel stres unsurları arasında yer almaktadır (Cooper et al., 2001). Bu bağlamda, iş stresi yalnızca bireysel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel düzeyde de verimlilik kaybına ve çalışan devir oranlarının artmasına neden olabilmektedir (Podsakoff et. Al., 2007).

İş stresi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi anlamak, işverenler açısından kritik bir öneme sahiptir. Yapılan araştırmalar, stresin çalışanların işten ayrılma niyetlerini artıran önemli bir faktör olduğunu göstermektedir (Tett ve Meyer, 1993). Çalışanlar, yüksek düzeyde stres yaşadıklarında örgütsel bağlılıkları zayıflamakta ve alternatif iş imkanlarını değerlendirme eğiliminde olmaktadır. Bu durum, örgütlerin yetenekli çalışanlarını

kaybetme riskini artırmakta ve dolayısıyla insan kaynakları yönetimi stratejilerinde stresle başa çıkma mekanizmalarına daha fazla odaklanmayı gerekli kılmaktadır. Sonuç olarak, iş stresinin azaltılması, çalışanların iş tatmininin ve örgütsel bağlılıklarının artırılması açısından hayati bir öneme sahiptir (Jex ve Britt, 2014).

Bütün işler, güçlük, karmaşıklık ve iş yükü gibi unsurları içerisinde barındırmaktadır. Bu unsurların derecesi ne olursa olsun, yapılan her işin temelinde stres kavramı vardır ve bu durumla karşılaşmak kaçınılmazdır. Dolayısıyla, işin kendisi aslında bir stres kaynağı olarak değerlendirilebilir. İş stresi, hem çalışanlar hem de işletmeler için önemli bir sorun teşkil etmektedir. Bu stres, işin doğasından kaynaklanan unsurlar ile fiziksel stres kaynakları arasında eksik bir mücadele sonucunda ortaya çıkan fiziksel ve zihinsel hastalıklar ile sonuçlanan arzu edilmeyen bir durumdur (Özkaya vd., 2008).

İş stresi, çalışanların performanslarını ve genel iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktördür. Literatürde iş stresi, bireylerin işle ilgili talepleri karşılama zorlanmaları sonucu ortaya çıkan psikolojik ve fizyolojik bir tepki olarak tanımlanmaktadır (Lazarus ve Folkman, 1984). Bu bağlamda, yüksek düzeyde stres yaşayan çalışanların motivasyonlarının düştüğü ve bunun işletme verimliliği üzerinde olumsuz sonuçlar doğurduğu ifade edilmektedir (Robbins ve Judge, 2019).

Ayrıca, iş stresi, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlıklarını tehdit eden önemli bir unsur olarak ele alınmaktadır. Özellikle kronik stres, tükenmişlik sendromuna yol açarak çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırabilir ve iş yeri bağlılığını zayıflatabilir (Maslach ve Leiter, 2016). Bununla birlikte, stresin iş yerinde çatışmalara zemin hazırladığı ve örgütsel uyumu olumsuz yönde etkileyebileceği belirtilmektedir. Bu doğrultuda, işletmelerin iş stresini yönetmeye yönelik stratejiler geliştirmesi, çalışanların refahını artırarak hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumlu sonuçlar doğuracaktır (Spector, 2006).

İş stresi, modern çalışma hayatında bireyler ve işletmeler için önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların yüksek düzeyde stres yaşaması, hem fiziksel hem de psikolojik sağlıklarını olumsuz yönde etkileyerek iş verimliliğini düşürebilmektedir (Lazarus ve Folkman, 1984). Bu nedenle, işverenlerin çalışanlarının stres seviyelerini azaltmaya yönelik etkin stratejiler geliştirmesi büyük bir gereklilik haline gelmiştir. Stresin yönetilmesi, yalnızca bireylerin refahını artırmakla kalmayıp aynı zamanda işletmelerin

genel performansını ve sürdürülebilirliğini de doğrudan etkilemektedir (Cooper et al., 2001).

İş stresi ile başa çıkma yöntemleri üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların stres faktörlerini belirlemesinin ve bu faktörlere karşı etkili stratejiler geliştirmesinin iş hayatında daha sağlıklı ve verimli bir ortam yaratmada kritik bir rol oynadığını göstermektedir (Beehr ve Newman, 1978). Bireysel düzeyde stres yönetimi teknikleri arasında zaman yönetimi, gevşeme egzersizleri ve sosyal destek mekanizmalarına başvurma gibi yöntemler öne çıkmaktadır (Lazarus, 1991). Örgütsel düzeyde ise esnek çalışma saatleri, destekleyici yönetim anlayışı ve çalışanların psikolojik iyi oluşunu artırmaya yönelik programların uygulanması gibi stratejiler, iş stresinin azaltılmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Ganster ve Rosen, 2013).

Bu bağlamda, iş stresiyle mücadelede bireysel ve örgütsel düzeyde geliştirilen stratejilerin bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerekmektedir. İşverenlerin, çalışanlarının stres düzeylerini düzenli olarak değerlendirmesi ve bu doğrultuda müdahale programları geliştirmesi, hem çalışanların sağlığını koruyacak hem de işletmenin uzun vadeli başarısını güvence altına alacaktır. Bu nedenle, iş stresi ile başa çıkma yollarının araştırılması, iş dünyasında daha sürdürülebilir ve verimli bir yapı oluşturulmasına katkı sağlamaktadır (Spector ve Jex, 1998).

Stres seviyesinin düşürülmesi, çalışanın işletmeye olan katkısını artırmakla kalmaz, aynı zamanda iş doyumunu da yükseltmektedir. Bu bağlamda, stres yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi, hem çalışanların refahını artırmak hem de işletmelerin sürdürülebilirliğini sağlamak için kritik bir önem taşımaktadır (Aytaç, b.t.).

Stres, günümüz iş yaşamında hem bireysel hem de örgütsel açıdan ele alınması gereken önemli bir olgudur. Çalışanların sürekli değişen iş koşullarına uyum sağlamak zorunda olmaları, zaman baskısı, iş yükü ve rol çatışmaları gibi faktörler, iş stresinin önemli kaynakları arasında yer almaktadır (Lazarus & Folkman, 1984). Bu bağlamda, stresin yalnızca bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlığı üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik, iş tatmini ve çalışan bağlılığı üzerinde de doğrudan etkili olduğu söylenebilir (Cooper et al., 2001).

Örgütlerin, çalışanlarının stres düzeylerini azaltmaya yönelik etkili stratejiler geliştirmesi, iş performansını artırarak örgütsel bağlılığı güçlendirebilir. Örneğin, çalışanlara yönelik destekleyici bir çalışma ortamı sağlanması, iş yükünün dengeli dağıtılması ve psikososyal

destek mekanizmalarının oluşturulması gibi önlemler, stresin olumsuz etkilerini hafifletmeye yardımcı olabilir (Beehr ve Newman, 1978). Bunun yanı sıra, liderlik tarzlarının ve örgütsel kültürün de çalışanların stres algısını önemli ölçüde şekillendirdiği belirtilmektedir. Etkili liderlik ve katılımcı yönetim anlayışı, çalışanların kendilerini daha güvende hissetmelerine ve iş tatminlerinin artmasına katkı sağlamaktadır (Bass ve Riggio, 2006).

Ayrıca, stresin azaltılması iş yerinde genel anlamda daha sağlıklı bir psikososyal ortam yaratılmasına da yardımcı olabilir. Örgütlerin, çalışanlarının ruhsal ve fiziksel sağlığını koruyarak iş performanslarını artırmaları, uzun vadede sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturmanın anahtarıdır. Bu kapsamda, stres yönetimi eğitimleri, esnek çalışma saatleri ve iş-yaşam dengesi politikaları gibi uygulamalar, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir (Greenhaus ve Powell, 2006).

BÖLÜM 3: İŞ YAŞAM KALİTESİ VE FONKSİYONLARI

3.1. İş Yaşam Kalitesi Kavramı ve Tanımı

Modern çağda, stres yönetimi profesyonel ortamlarda en önemli konulardan biri haline gelmiştir. Günümüz iş dünyasında bireyler, yoğun çalışma temposu ve rekabet baskısı nedeniyle iş ve özel yaşamları arasında bir denge kurmakta zorlanmaktadır. Bu durum, çalışanların tükenmişlik hissine kapılmalarına ve iş verimliliğinde düşüşlere yol açmaktadır

(Lazarus ve Folkman, 1984). Araştırmalar, iş-özel yaşam dengesizliğinin sadece bireylerin performansını değil, aynı zamanda örgütsel verimliliği de olumsuz etkilediğini göstermektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985).

Çalışanların iş yaşam dengelerini koruyabilmesi, iş tatmini ve genel iş performanslarının artırılması açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. İşverenler, çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artıran politikalar geliştirerek bu dengeyi sağlamaya yönelik çeşitli stratejiler benimsemektedirler. İş yaşam kalitesi kavramı, çalışanların iş ortamına katılımını, süreçlere dahil olmasını ve örgütsel aidiyet hislerini güçlendirmeyi hedefleyen bir süreçtir (Hackman ve Oldham, 1976). Bu bağlamda, iş yaşam kalitesinin artırılması, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak işlerine daha yüksek düzeyde bağlılık göstermelerine olanak tanımaktadır (Herzberg, 1966). İş yerinde psikososyal destek mekanizmalarının ve esnek çalışma modellerinin sağlanması, çalışanların stres düzeylerini düşürerek daha verimli çalışmalarına olanak tanımaktadır (Karasek ve Theorell, 1990).

Bu çalışma, iş yaşam kalitesinin öznel unsurlarına, yani iş güvenliği, iş performansı ve çalışan memnuniyeti gibi temel konulara odaklanmaktadır. Bu unsurlar, çalışanların iş yaşamındaki deneyimlerini ve genel tatmin düzeylerini belirleyen kritik faktörlerdir. Sonuç olarak, iş yaşam kalitesinin artırılması, hem bireylerin hem de kuruluşların başarısını olumlu yönde etkileyecek ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı yaratacaktır (Srivastava ve Kanpur, 2014).

İş yaşam kalitesi kavramı, farklı kültürel bağlamlarda değişen anlamlar taşımakta olup, çalışanların iş ortamındaki deneyimlerini ve çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bu kavram, ülkeler arasında farklı şekillerde ele alınmıştır. Örneğin, Fransız literatüründe iş yaşam kalitesi, “çalışma koşullarının iyileştirilmesi” şeklinde tanımlanırken, Alman araştırmacılar bu kavramı “işin

insancıllaştırılması” çerçevesinde ele almaktadır. Doğu Avrupa ülkelerinde ise iş yaşam kalitesi, “çalışanın korunması” anlayışıyla ilişkilendirilmiştir. Bu farklı perspektifler, iş yaşam kalitesinin uluslararası düzeyde değişen algılar ve öncelikler doğrultusunda şekillendiğini göstermektedir (Dolan et al., 2008).

İş yaşam kalitesi üzerine yapılan araştırmalar, bu kavramın iş performansı üzerindeki etkileri, çalışanların fiziksel ve ruhsal iyilik halleri, topluma yabancılaşma düzeyleri ve bireysel gelişim olanakları gibi çeşitli boyutlarıyla ele alındığını ortaya koymaktadır. Özellikle, çalışanların iş ortamındaki refahının artırılmasının, onların motivasyon ve verimlilik düzeylerine doğrudan katkı sağladığı belirtilmektedir (Hackman ve Oldham, 1976). Çalışanların işlerinden tatmin olmaları ve kendilerini iş yerinde değerli hissetmeleri, örgütsel bağlılığı artırırken, işten ayrılma niyetini de azaltmaktadır (Koonmee et al., 2010).

Bu bağlamda, iş yaşam kalitesi, yalnızca bireysel iyilik hali ile sınırlı kalmayıp, işletmelerin genel performansı ve sürdürülebilirliği açısından da kritik bir yönetim süreci olarak ele alınmaktadır. Yüksek iş yaşam kalitesine sahip örgütlerde çalışanların örgüte olan bağlılıklarının arttığı, iş tatmin düzeylerinin yükseldiği ve dolayısıyla işten ayrılma oranlarının azaldığı görülmektedir. Bu nedenle, iş yaşam kalitesinin artırılması yönünde atılacak adımlar, örgütsel başarıya doğrudan katkı sağlayan stratejik bir yönetim anlayışının parçası olarak değerlendirilmelidir (Sirgy et al., 2001).

İş yaşam kalitesi sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesinde bir dizi faktör önemli rol oynamaktadır. Bu faktörler arasında ücretlendirme ve ödül sistemleri, iş güvenliği ve sağlıklı çalışma ortamı, çalışanların kendini geliştirmesi için sunulan imkânlar, işletmenin sağlıklı bir şekilde büyüme olanakları, çalışanlar arasındaki iletişim ve sağlıklı ilişkiler ile yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iş birliğinin sağlanması yer almaktadır. Ayrıca, karar alma süreçlerinde çalışanlara danışılması ve kararlara dahil edilmesi, iş içinde ve dışında sunulan sosyal imkânlar da iş yaşam kalitesini etkileyen önemli unsurlardır (Yılmaz, 2016).

İş yaşam kalitesi, bireylerin çalışma hayatındaki deneyimlerini şekillendiren ve genel iş tatminini artıran kritik bir kavramdır. Çalışanların iş ortamında deneyimledikleri genel memnuniyet, refah düzeyi ve psikolojik tatmin, iş yaşam kalitesinin temel bileşenleri arasında yer almaktadır (Karasek ve Theorell, 1990). Bu bağlamda, organizasyonların iş yaşam kalitesini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi, çalışanların motivasyonunu

yükseltmenin yanı sıra işletmenin genel verimliliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamada önemli bir rol oynamaktadır (Hackman ve Oldham, 1976).

İş yaşam kalitesinin temel amacı, çalışanların işe yabancılaşmasını önleyen koşullar yaratmak, iş yaşam kültürünün bütünlüğünü sağlamak ve çalışanların bağımsız, yaratıcı bireyler haline gelmesini teşvik etmektir (Walton, 1973). Bu kapsamda, iş yaşam kalitesinin artırılması, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda organizasyonel düzeyde de olumlu sonuçlar doğurmaktadır. İş yaşam kalitesi yüksek olan organizasyonlarda çalışanların örgütsel bağlılığı daha yüksek olup, işten ayrılma niyeti daha düşük seviyelerde görülmektedir (Podsakoff et al., 2007).

Örgütsel bağlılık ile iş yaşam kalitesi arasındaki ilişki, çalışanların organizasyona olan duygusal, normatif ve devam bağlılığı kapsamında değerlendirilmektedir (Meyer ve Allen, 1991). İş yaşam kalitesinin yüksek olması, çalışanların organizasyona olan bağlılık düzeylerini artırarak, onların daha uzun süre kurumda kalmasını sağlamaktadır. Ayrıca, çalışanların iş tatmini ve psikolojik iyi oluş düzeylerinin yüksek olması, onların performansını doğrudan etkileyerek örgütsel etkinliği artırmaktadır. Dolayısıyla, iş yaşam kalitesine odaklanmak, hem bireylerin hem de organizasyonların uzun vadeli başarısı için kritik bir öneme sahiptir (Judge et al., 2001).

İş yaşam kalitesi, çalışanların iş ortamındaki genel memnuniyet düzeylerini belirleyen çok boyutlu bir kavramdır. Bu kavram, yalnızca maddi unsurları değil, aynı zamanda psikolojik, sosyal ve fiziksel faktörlerin birleşimini de içermektedir. İş yaşam kalitesinin yüksek olması, çalışanların işlerini sadece bir gelir kaynağı olarak görmelerini engelleyerek, onların kişisel gelişimlerine katkı sağlamalarına, iş tatmini yaşamalarına ve iş-yaşam dengelerini korumalarına olanak tanımaktadır (Drucker, 1999). Bu bağlamda, çalışanların iş yaşam kalitesine yönelik algılarının olumlu olması, onların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırarak, işletmelerin uzun vadeli başarısını desteklemektedir (Herzberg, 1966).

İş yaşam kalitesinin artırılması, çalışanların genel mutluluğunu ve örgütsel bağlılığını yükseltirken, aynı zamanda işletmelerin verimlilik düzeylerine de doğrudan katkı sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar, çalışanların iş yaşam kalitesinin yüksek olduğu organizasyonlarda performanslarının arttığını ve işten ayrılma niyetlerinin azaldığını göstermektedir (Robbins ve Judge, 2019). Özellikle, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri, destekleyici bir iş ortamına sahip olmaları ve gelişim fırsatlarına

erişebilmeleri, onların kuruma duydukları bağlılığı güçlendirmektedir. İşletmelerin bu unsurlara odaklanarak iş yaşam kalitesini iyileştirmeleri, hem bireylerin refah seviyesini artırmakta hem de organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır (Locke, 1976).

Sonuç olarak, iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkarmak ve iş yerinde olumlu bir atmosfer yaratmak açısından kritik bir rol oynamaktadır. İş yaşam kalitesinin yüksek olması, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını koruyarak, onların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmaktadır. Bu durum, sadece bireylerin değil, aynı zamanda işletmelerin de uzun vadede sürdürülebilir bir başarı elde etmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla, iş yaşam kalitesini iyileştirmeye yönelik stratejilerin geliştirilmesi, modern iş dünyasında kaçınılmaz bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Hackman ve Oldham, 1980).

Bu nedenle, organizasyonların iş yaşam kalitesini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi, hem çalışan memnuniyetini artıracak hem de işletmelerin performansını olumlu yönde etkileyecektir (Yılmaz, 2016).

İş yaşam kalitesi, modern çalışma hayatında giderek daha fazla önem kazanan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İşverenler ve yöneticiler, çalışanların refahını ve iş tatminini artırarak örgütsel verimliliği geliştirmeyi hedeflemektedir. İş yaşam kalitesi, yalnızca bireylerin çalışma ortamındaki deneyimlerini değil, aynı zamanda ekonomik gelişmişlik düzeyini, bireylerin maddi, tıbbi, çevresel ve manevi iyilik hallerini de kapsayan geniş bir perspektife sahiptir. Bu nedenle, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli kazanımlar sağlamaktadır (Drucker, 1999).

İş yaşam kalitesi, çalışanların iş ortamındaki memnuniyetini, motivasyonunu ve bağlılığını artıran faktörleri içermektedir. Etkili bir iş yaşam kalitesi politikası, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını destekleyen unsurların yanı sıra, çalışma ortamının ergonomik ve sosyal yönlerini de kapsamaktadır (Robbins ve Judge, 2019). Bu kapsamda, örgütler iş yaşam kalitesini artırarak çalışanların iş potansiyellerini tam anlamıyla ortaya koymalarına olanak tanımaktadır. Bununla birlikte, yüksek iş yaşam kalitesi, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltan önemli bir faktör olarak da değerlendirilmektedir (Mowday et al., 1979).

İş yaşam kalitesinin yükseltilmesi, aynı zamanda çeşitlilik ve kapsayıcılık ilkeleriyle de yakından ilişkilidir. Farklı kültürel ve demografik geçmişlere sahip çalışanların

ihtiyaçlarını dikkate alan bir iş ortamı, hem bireysel refahı desteklemekte hem de örgütsel uyumu güçlendirmektedir. Bu çerçevede, iş yaşam kalitesine yönelik politikaların başarılı bir şekilde uygulanması, sadece çalışan memnuniyetini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirliğine de katkı sağlamaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985).

İş yaşam kalitesinin artırılması, sadece çalışanların bireysel tatminlerini değil, aynı zamanda organizasyonun genel başarısını da olumlu yönde etkilemektedir. Bu nedenle, işverenlerin ve yöneticilerin, çalışanların memnuniyetini ve refahını artırmak için iş yaşam kalitesine odaklanmaları, sürdürülebilir bir çalışma ortamı yaratmak açısından büyük önem taşımaktadır (Kurtuluş, 2003).

Günümüz iş dünyasında, çeşitliliğin ön planda olduğu çalışma ortamları, farklı bakış açıları ve deneyimlerin birleşmesine olanak tanımakta ve bu durum yenilikçi özümelerin ortaya çıkmasını teşvik etmektedir (Roberson, 2019). İşverenler ve yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alarak kapsayıcı bir iş ortamı oluşturduklarında, hem çalışanların refahı artmakta hem de örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler gözlemlenmektedir (Harrison ve Klein, 2007). Bu bağlamda, iş yaşam kalitesinin belirleyicileri arasında işin organizasyonu ve içeriği, ödöl sistemleri, teşvik mekanizmaları ve motivasyon unsurları önemli bir yer tutmaktadır (Kalleberg, 2011).

İş yaşam kalitesinin artırılması, işe uygun çalışanların istihdam edilmesi, güvenli çalışma koşullarının sağlanması ve olumlu bir psikolojik atmosferin oluşturulması gibi faktörlerle doğrudan ilişkilidir. Çalışanların iş doyumunun yükseltilmesi, onların mesleki tatminini artırırken aynı zamanda örgütsel bağlılığı da güçlendirmektedir (Hackman ve Oldham, 1976). Ayrıca, işin toplumsal itibarı ve çalışanlara sağladığı prestij, iş yaşam kalitesinin önemli bileşenleri arasında yer almakta ve bireylerin motivasyonunu doğrudan etkilemektedir (Herzberg, 1966). Bu unsurlar, çalışanların zaman yönetimini iyileştirerek kişisel gelişimlerine daha fazla yatırım yapmalarına olanak tanımaktadır (Judge ve Bono, 2001).

Sonuç olarak, çeşitliliğin ön planda olduğu çalışma ortamları, iş yaşam kalitesini artırarak çalışanların hem bireysel hem de kolektif düzeyde daha verimli olmalarına katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda, işverenlerin ve yöneticilerin çalışanların ihtiyaçlarına uygun politikalar geliştirmesi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığı destekleyen bir ortam yaratılması açısından kritik öneme sahiptir. Çalışma ortamında sağlanan bu tür iyileştirmeler, işgücü

devrini azaltarak uzun vadede kurumsal başarının sürdürülebilirliğine de katkıda bulunmaktadır (Podsakoff et al., 1996).

İş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, çalışanların genel memnuniyetini artırmakta ve bu durum, işletmenin verimliliğini de olumlu yönde etkilemektedir. İşverenlerin, bu unsurları dikkate alarak, daha kapsayıcı ve destekleyici bir iş ortamı yaratmaları, hem bireylerin hem de organizasyonun başarısı için kritik bir öneme sahiptir (Yılmaz, 2016).

3.2. İş Yaşam Kalitesinin Tarihçesi

İş yaşam kalitesinin gelişiminin, Max Weber'e ait olan protestan çalışma ahlakı ile bağlantılı olduğuna dair görüşler bulunmaktadır. Protestan ahlakına göre iş, temel bir yaşam değeri olarak görülmektedir ve bu, kişinin manevi dünyasının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Weber, sosyolojik analizlerinde modern toplumdaki yeniliklere dair kapsamlı bir inceleme sunmuş ve bu bağlamda modern toplumun değişim ve dönüşümünü anlamaya yönelik önemli katkılarda bulunmuştur (Weber, 1947).

Weber'in modernitenin temel tanımlayıcısı olarak gördüğü rasyonalite, ekonomi, sanat, hukuk ve din dahil olmak üzere hayatın her alanına nasıl yayıldığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, modern toplumda rasyonalitenin temsilcisi ve yüzü olarak bürokrasiyi tanımlayan Weber, bu yapının katı kurallar ve hiyerarşi düzeni ile belirginleştiğini vurgulamaktadır. Bürokrasi, iş yaşam kalitesinin yönetiminde belirleyici bir rol oynamakta ve çalışanların iş yerindeki deneyimlerini doğrudan etkilemektedir (Weber, 1947).

Weber'e göre, modern toplumun bu tanımlayıcı özellikleri, bireyleri bir makinenin dişlilerine dönüştürmekte ve bu durum, hayal kırıklığına yol açarak insan özgürlüğünü kısıtlamaktadır. Bu anlamda, iş yaşam kalitesinin geliştirilmesi, sadece ekonomik verimlilik açısından değil, aynı zamanda bireylerin manevi ve psikolojik tatminleri açısından da kritik bir öneme sahiptir. Sonuç olarak, Weber'in analizleri, iş yaşam kalitesinin artışı etkileyecek yapısal değişimleri anlamak için önemli bir çerçeve sunmaktadır (Gedikli, 2022).

İş yaşamı, bireylerin sadece ekonomik kazanç sağladığı bir alan olmanın ötesinde, onların toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayan önemli bir yapıdır. Bu bağlamda, işverenlerin ve yöneticilerin, hem bireysel hem de toplumsal düzeyde Protestan çalışma ahlakının getirdiği değerleri göz önünde bulundurarak çalışanların iş yaşam kalitesini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. İş yaşam kalitesinin artırılması, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltecek ve işten ayrılma niyetlerini

azaltacaktır. Böylece, bireylerin iş tatmini sağlanacak, örgütsel verimlilik artacak ve sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturulacaktır (Greenberg ve Baron, 2020).

Protestan çalışma ahlakı, bireyin çalışkanlık, dürüstlük ve disiplin gibi değerlerle iş hayatında etkin bir rol üstlenmesini öngören bir yaklaşımdır. Max Weber'in "Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu" adlı çalışmasında da belirttiği gibi, bu ahlak anlayışı, kapitalizmin gelişmesine önemli katkılar sunmuştur. Çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artıran bu anlayış, örgütsel bağlılığı da güçlendirerek işten ayrılma niyetinin önüne geçilmesine yardımcı olmaktadır. Özellikle günümüz iş dünyasında, çalışanların moral ve motivasyonunu artırmaya yönelik politikalar geliştiren işverenler, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde daha başarılı sonuçlar elde etmektedirler (Weber, 2019).

Öte yandan, Karl Marx'ın sermaye eleştirisi çerçevesinde iş yaşamı ve bireyin emeği farklı bir perspektiften ele alınmaktadır. Marx'a göre, sermaye, en yüksek kârı amaçlayan bir mantıkla hareket eder ve bu süreçte bireyin öznel değerlerinden ve özgürlüğünden bağımsız olma eğilimindedir. Kapitalist sistemin temel dinamikleri, üretim araçlarının özel mülkiyetine dayalı olması ve emeğin metalaşması üzerine kuruludur. Bu bağlamda, Marx, modern kapitalist düzenin işçiyi üretim sürecinde yabancılaştırdığını ve emeğini kontrol edemediği bir mekanizma içinde hareket etmek zorunda bıraktığını savunmaktadır. İşte bu noktada, Protestan çalışma ahlakı ve sermaye düzeninin yarattığı koşullar arasında önemli bir gerilim ortaya çıkmaktadır (Marx, 1990).

Marx'ın kapitalist sistem eleştirisi, iş yaşam kalitesinin artırılması için örgütlerin sadece bireysel çabalarla değil, aynı zamanda yapısal reformlarla da değişmesi gerektiğini öne sürmektedir. Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarını artırmak için sadece bireysel motivasyon unsurlarına değil, aynı zamanda sistematik dönüşümlere de odaklanılmalıdır. İşverenlerin, çalışanların iş yaşam kalitesini artırmaya yönelik olarak insancıl ve adil politikalar geliştirmesi, çalışanların işyerine bağlılıklarını artıracak ve işten ayrılma niyetlerini azaltacaktır (Robbins ve Judge, 2021).

Eski toplumsal ilişki biçimlerinde, tüccarların ve tefeci sermayenin varlığı önemli bir rol oynamaktaydı. Ancak Marx'a göre, modern kapitalizmin mantığı, hiçbir zaman sadece dolaşım, para ve mallarla sınırlandırılmaz. Bu bağlamda, modern kapitalizm, bireylerin ekonomik ilişkilerini ve toplumsal yapıyı derinlemesine etkileyen karmaşık bir sistem olarak ele alınmalıdır (Gedikli, 2022).

Karl Marx'ın görüşleri, iş yaşam kalitesinin ve çalışanların toplumsal konumlarının anlaşılmasında önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Marx'a göre, modern kapitalist sistem, üretim araçlarının sahipliği ve emek gücünün metalaşması yoluyla çalışanları ekonomik birer özne haline getirmiştir. Bu bağlamda, kapitalizmin getirdiği yapısal değişimler, bireylerin iş yaşamındaki deneyimlerini şekillendirirken, aynı zamanda onların toplumsal ilişkilerini de belirlemektedir. İş yaşam kalitesinin artırılması için, çalışanların üretim sürecindeki yerini ve işveren-çalışan ilişkilerini analiz etmek, toplumsal ve ekonomik dönüşümlerin anlaşılması açısından kritik bir öneme sahiptir (Marx, 1992).

Özellikle sanayi devriminden itibaren, iş organizasyonlarına yönelik yaklaşımlar büyük bir değişim göstermiştir. Çalışma hayatındaki ana eğilimlerin yerleştiği İngiltere, Hollanda, Almanya ve İsviçre gibi ülkelerde, endüstriyel üretimin gelişmesiyle birlikte iş süreçlerinin rasyonelleştirilmesi giderek daha fazla önem kazanmıştır (Braverman, 1974). Bu çerçevede, 1890'larda Frederick Winslow Taylor tarafından geliştirilen Bilimsel Yönetim Kuramı, iş verimliliğini artırmayı amaçlayan sistematik bir çalışma düzenini öngörmüştür (Taylor, 1911). Taylor, Midvale Steel Company'de yürüttüğü çalışmalarda, iş süreçlerini daha verimli hale getirmek için katı bir düzenleme sistemi oluşturmuş ve iş gücünü, yalnızca ücret karşılığında çalışan rasyonel bir varlık olarak değerlendirmiştir. Ancak, bu yaklaşım, iş süreçlerini mekanikleştirirken, çalışanların sosyal ilişkilerini, grup dinamiklerini ve kendilerini ifade etme ihtiyaçlarını büyük ölçüde göz ardı etmiştir (Edwards, 1979).

Bununla birlikte, Marx'ın kapitalist sistemin eleştirisine yönelik analizleri, iş yaşam kalitesinin artırılması ve çalışanların iş yerindeki memnuniyetinin sağlanması için önemli bir perspektif sunmaktadır. Marx'ın yabancılaşma teorisi, emek sürecinde çalışanların üretimden ve kendi emeklerinin sonucundan kopuk hale geldiğini savunarak, insanın üretim sürecinde sadece ekonomik bir aktör olmadığını, aynı zamanda toplumsal ve psikolojik ihtiyaçlarının da bulunduğunu vurgulamaktadır (Marx, 1844/2007). Bu bağlamda, işverenlerin ve yöneticilerin, çalışanların ihtiyaçlarını ve toplumsal ilişkilerini göz önünde bulundurarak daha kapsayıcı ve destekleyici bir iş ortamı yaratmaları gerekmektedir. Çalışanların üretim sürecine aktif katılımını teşvik eden, sosyal ilişkileri destekleyen ve iş yaşam kalitesini artıran yaklaşımlar, hem iş verimliliğini artıracak hem de çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını güçlendirecektir (Hyman, 1987).

Ayrıca, sıkı bir işgücü yönetim sistemi, gelişim ve kendi kendine öğrenme çabası içerisinde olan çalışanların yeteneklerinin ve bağımsız karar verme yetilerinin

gerçekleşmesini engellemiştir. Bu durum, kısa süre içinde iş doyumsuzluğunun artmasına ve emeğe yabancılaşma sürecinin gelişmesine katkı sağlamıştır. Weber bu durumu, bireylerin iş yerindeki tatminsizliklerinin artmasına ve sosyal ilişkilerin zayıflamasına yol açan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Weber, 1947)

Bilimsel yönetim anlayışı, özellikle 20. yüzyılın başlarında Frederick Winslow Taylor tarafından geliştirilen ve iş süreçlerini maksimum verimlilik temelinde düzenlemeyi amaçlayan bir yönetim modelidir. Ancak bu yaklaşım, insan faktörünü ikinci planda bırakması nedeniyle zamanla eleştirilmiştir. Çalışanların sadece üretkenlik odaklı değerlendirilmesi, onların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının göz ardı edilmesine yol açmıştır. Bu durum, iş gücü üzerindeki olumsuz etkileri beraberinde getirmiş; motivasyon kaybı, iş tatminsizliği ve örgütsel bağlılığın zayıflaması gibi sorunları gündeme getirmiştir (Taylor, 1911).

Örgütlerde çalışanların yalnızca fiziksel emeğinin değil, aynı zamanda sosyal ve psikolojik yönlerinin de dikkate alınması gerektiği düşüncesi, bilimsel yönetim anlayışına karşı gelişen alternatif yaklaşımların doğmasına zemin hazırlamıştır. Bu çerçevede, 1920'li ve 1930'lu yıllarda Elton Mayo ve arkadaşları tarafından yürütülen Hawthorne Araştırmaları, iş ortamında sosyal faktörlerin ve grup dinamiklerinin önemini vurgulamıştır. Araştırmalar, çalışanların yalnızca maddi teşviklerle değil, aynı zamanda sosyal ilişkiler, iş yerindeki etkileşimler ve psikolojik destek ile de motive olabileceklerini göstermiştir (Mayo, 1933).

Bu bulguların ışığında, insan ilişkileri teorisi geliştirilmiş ve modern yönetim anlayışlarında insan merkezli yaklaşımlar ön plana çıkmıştır. Bu teoriye göre, çalışanların bireysel ve sosyal ihtiyaçlarının gözetildiği bir iş ortamı oluşturulmalı ve çalışanların organizasyon içindeki rollerinin yalnızca üretkenlik ekseninde değerlendirilmemesi gerektiği vurgulanmıştır. Böylece, örgütlerin verimliliği artırma çabaları, sadece iş süreçlerini optimize etmekle sınırlı kalmamış; aynı zamanda çalışan memnuniyeti, bağlılık ve motivasyon gibi unsurları da kapsayacak şekilde genişletilmiştir (Roethlisberger ve Dickson, 1939).

Günümüzde sağlıklı yaşam faaliyetlerinin işverenlerin sorumluluğuna entegre edilmesi, iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İş ortamlarında karşılaşılan aşırı talepler, yoğun iş yükü, kontrol eksikliği ve çalışanlar arasındaki zayıf ilişkiler gibi stres faktörleri, hem bireyler hem de örgütler üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Leka ve Jain, 2010). Bu stres faktörlerinin etkisi, sadece bireysel sağlığı değil, aynı zamanda

örgütlerin genel verimliliğini ve performansını da olumsuz yönde etkilemektedir (Cooper et al., 2001).

Stresin işgücü verimliliği üzerindeki olumsuz etkileri çeşitli biçimlerde kendini göstermektedir. Bireysel düzeyde stres, koroner kalp hastalıkları, akıl sağlığı sorunları ve sağlıksız yaşam davranışları gibi sorunlara yol açabilmektedir (Ganster ve Rosen, 2013). Özellikle alkol ve sigara kullanımının artması, düşük fiziksel aktivite ve dikkatsizlik sonucu meydana gelen kazalar, stresin bireysel sağlık üzerindeki etkilerinden sadece bazılarıdır. Bireysel sağlık sorunları, uzun vadede çalışanların performansını düşürerek iş verimliliğini azaltmaktadır (Quick ve Tetrick, 2011).

Bunun yanı sıra, örgütsel semptomlar da dikkate alınmalıdır. Yüksek işgücü devri, endüstriyel ilişkilerde yaşanan zorluklar, düşük kalite kontrolü ve yüksek devamsızlık oranları, stresin işletmeler üzerindeki olumsuz etkilerini göstermektedir. Bu sorunlar, işletmelerin rekabet gücünü zayıflatmakta ve çalışan memnuniyetini düşürmektedir. Dolayısıyla, stresin azaltılması ve çalışan refahının artırılması, hem bireysel hem de kurumsal açıdan kritik bir gereklilik haline gelmektedir (Spector, 2012).

Bu noktada, insan ilişkileri teorisinin temel ilkeleri, çalışan motivasyonunu ve örgüte olan bağlılığını artırmak için rehberlik edici bir rol oynamaktadır (Mayo, 2003). İş yerlerinde sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi, psikososyal destek mekanizmalarının geliştirilmesi ve sağlıklı çalışma ortamlarının oluşturulması, stresle başa çıkma stratejilerinin temel unsurları arasında yer almaktadır. Bu yaklaşım, hem bireylerin refahını artırmakta hem de örgütlerin uzun vadeli başarısına katkı sağlamaktadır (Robbins ve Judge, 2019).

Örneğin, İngiliz Endüstrisi Konfederasyonu (CBI), "işyeri stresinin" İngiltere iş gücünde ikinci en büyük devamsızlık nedeni olduğunu tespit etmiştir .Bu bulgu, iş yerinde stresin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ciddi sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir (CBI, 2001a; CBI, 2001b).

Sosyal faktörlerin yaşam kalitesini anlama konusundaki önemi giderek artmaktadır. Bu bağlamda, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliğin yalnızca teknoloji ve bilim ile sağlanamayacağı; insan ihtiyaçlarına ve farklılıklarına dikkat edilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. İngiltere düzeyinde, yaşam kalitesi, sürdürülebilir kalkınma gündeminin temel unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu çerçevede, Denetim Komisyonu ve Kırsal Ajans, yaşam kalitesi göstergelerinin geliştirilmesine ve genel yaşam kalitesinin

iyileştirilmesine odaklanan çalışmalara aktif bir şekilde katılmaktadır (Putnam, 2000; Wilkinson, 2001).

Özellikle, sağlıklı işyerleri oluşturma çabaları çerçevesinde çeşitli sürücüler belirlenebilmektedir. İşyerleri, bireylerin sağlığını iyileştirmek ve sağlık eşitsizliklerini azaltmak için kritik bir ortam sunmaktadır (Sağlık Bakanlığı, 1999). Bu durum, işyeri sağlığının toplumsal sağlık üzerindeki etkisini göstermekte ve işverenlerin bu konudaki sorumluluklarını artırmaktadır. Dolayısıyla, işyeri sağlığına yönelik stratejilerin geliştirilmesi, sadece ekonomik kazançlar sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda toplum genelinde daha sağlıklı bir yaşam kalitesi yaratma hedefini de desteklemektedir.

3.3. İş yaşam Kalitesinin Önemi ve Hedefleri

Son yıllarda, iş-yaşam dengesi kavramı hem organizasyonlar hem de bireyler için giderek daha önemli hale gelmiştir. Yapılan araştırmalar, iş-yaşam dengesinin çalışanların verimliliğini önemli ölçüde artırdığını ve bu durumun organizasyonların genel performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle, Bataineh (2019) iş yaşam kalitesinin, çalışanların potansiyellerini en üst düzeye çıkardığını ve strese bağlı hastalıklarla işte geçirilen süreyi azalttığını belirtmektedir. Bu bağlamda, çalışanlar, organizasyonları tarafından "değerli" hissettiklerinde, iş tatminlerinin artması sonucunda daha uzun süre istihdam alanlarında kalma eğilimindedirler (Hillier et al., 2005).

İş-yaşam dengesi, bireylerin iş ve özel hayatları arasındaki uyumu sağlamaya yönelik bir kavram olup, çalışanların hem psikolojik hem de fiziksel sağlığı üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır (Greenhaus ve Allen, 2011). Bu denge, çalışanların genel yaşam kalitesini doğrudan etkileyerek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini artırabilir (Kossek et al., 2014). Organizasyonlar açısından bakıldığında ise, iş-yaşam dengesinin sağlanması yalnızca bireysel faydalar sunmakla kalmayıp, aynı zamanda sürdürülebilirlik açısından da kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların organizasyonlarına olan bağlılıklarının artması, iş gücü devrinin azalması ve genel performansın yükselmesi, iş-yaşam dengesinin sağlanmasının olumlu sonuçları arasında yer almaktadır (Wayne et al., 2017).

İş-yaşam dengesi, çalışanların aile yaşamları, kişisel sorumlulukları ve iş yükleri arasında denge kurlmaları anlamına gelmektedir (Byron, 2005). Bu denge, bireylerin psikolojik refahını artırarak tükenmişlik düzeylerini azaltmakta ve iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Allen et al., 2020). Öte yandan, iş ve özel yaşam arasındaki dengenin bozulması durumunda çalışanların iş tatmini ve motivasyonlarının düşebileceği, bu

durumun ise uzun vadede örgütsel bağlılığı olumsuz etkileyebileceği belirtilmektedir. Özellikle, iş ve kişisel yaşam arasındaki dengesizlik, çalışanların üretkenliğini azaltmakta ve performans düşüklüğüne yol açabilmektedir (Michel et al., 2011).

Bu doğrultuda, organizasyonların iş-yaşam dengesini teşvik eden politikalar geliştirmesi hem çalışanların hem de kuruluşların yararına olacaktır. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânları ve aile dostu iş politikaları gibi uygulamalar, çalışanların iş-yaşam dengelerini sağlamalarına yardımcı olabilir (Kossek et al., 2014). Bu tür uygulamaların yalnızca çalışan memnuniyetini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel performansa da olumlu katkılar sunduğu araştırmalarla ortaya konmuştur. Sonuç olarak, iş-yaşam dengesinin sağlanması, bireysel refahı artırırken organizasyonların sürdürülebilirliği açısından da stratejik bir öneme sahiptir (Wayne et al., 2017).

Bireyler, hem iş hem de aile rollerini yerine getirmek için gerekli kaynaklara sahip olmadıklarında stresli bir duruma düşerler. Irawanto ve arkadaşları bu durumu vurgulayarak, iş-yaşam dengesizliğinin bireyler üzerinde yarattığı stresin, hem psikolojik hem de fiziksel sağlık üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, çalışanların iş ve özel yaşamları arasında bir denge kurabilmeleri, yalnızca bireylerin üzerindeki stresi azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda organizasyonların verimliliğini artırma potansiyeline de sahiptir (Irawanto vd., 2021).

İş-yaşam dengesi, bireylerin hem profesyonel hem de özel yaşamlarını uyum içinde sürdürmelerini sağlamak açısından büyük bir öneme sahiptir. İş-yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların fiziksel ve psikolojik iyi oluşlarını destekleyerek, onların iş tatminini ve motivasyonunu artırabilir. Bu doğrultuda, iş yerinde çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı politikaların geliştirilmesi, sadece bireysel düzeyde değil, örgütsel performans açısından da olumlu sonuçlar doğurabilir (Greenhaus ve Allen, 2011). Araştırmalar, iş-yaşam dengesinin korunmasının çalışan bağlılığını ve üretkenliği artırdığını, aynı zamanda iş stresi ve tükenmişlik riskini azalttığını ortaya koymaktadır (Kossek, 2016).

Özellikle modern çalışma ortamlarında, stres hem bireyler hem de organizasyonlar için önemli bir sorun teşkil etmektedir. Çalışanların stresle başa çıkamaması durumunda, hem fiziksel hem de psikolojik sağlığın olumsuz etkilenebileceği bilinmektedir. Bireylerde stresin yol açabileceği semptomlar arasında koroner kalp hastalığı, ruhsal bozukluklar ve kötü sağlık davranışları yer almaktadır. Bunlar arasında aşırı alkol tüketimi, sigara kullanımı ve egzersiz eksikliği gibi faktörler bulunmaktadır (Lazarus ve Folkman, 1984).

Bu tür sağlık sorunları, çalışanların iş yerindeki performanslarını da doğrudan etkileyerek dikkat dağınlıklığı, motivasyon eksikliği ve iş kazalarına yol açabilmektedir (Cooper et al., 2009).

Örgütsel düzeyde değerlendirildiğinde, stresin kuruluşlar üzerindeki olumsuz etkileri göz ardı edilemez. Çalışanların yoğun stres altında olması, iş tatmininde düşüşe ve işten ayrılma niyetinde artışa sebep olabilir (Maslach ve Leiter, 2016). Bunun yanı sıra, yüksek işgücü devri, endüstriyel ilişkilerde zorluklar, düşük kalite kontrolü ve yüksek devamsızlık oranları gibi olumsuzluklar da stresin kurumsal düzeydeki yansımaları arasındadır. Bu bağlamda, örgütlerin çalışanların stres seviyelerini azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmesi, iş verimliliği ve kurumsal sürdürülebilirlik açısından kritik bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır (Sonnetag ve Frese, 2013).

Bu bağlamda, işyeri ortamı, çalışan sağlığını iyileştirmek ve sağlık eşişsizliklerini azaltmak için kritik bir rol oynamaktadır. Bataineh bu durumu vurgulayarak, iş yerlerinin sağlığı artırma ve stresle başa çıkma konusunda önemli fırsatlar sunduğunu belirtmektedir. Çalışanların sağlığını destekleyen bir işyeri ortamının oluşturulması, sadece bireylerin refahını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda organizasyonların genel verimliliğini de yükseltecektir (Bataineh, 2019).

Stresin bireyler ve organizasyonlar üzerindeki etkileri, iş performansı, çalışan memnuniyeti ve genel örgütsel verimlilik açısından büyük bir öneme sahiptir. Günümüz rekabetçi iş ortamında, çalışanların karşılaştıkları stres faktörlerinin belirlenmesi ve bunlara yönelik etkili müdahale stratejilerinin geliştirilmesi, sürdürülebilir başarı için kritik bir gerekliliktir (Lazarus ve Folkman, 1984). Stresin yönetilmemesi durumunda bireylerin psikolojik ve fiziksel sağlıkları olumsuz etkilenebilirken, organizasyonlar açısından da düşük verimlilik, yüksek devamsızlık oranları ve artan çalışan devir hızı gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Cooper et al., 2009).

Özellikle iş-yaşam dengesi politikaları, çalışanların sosyal yaşamlarını desteklerken, aynı zamanda işletmelerin maliyetlerini ve çalışan devir hızını kontrol altında tutmalarına yardımcı olmaktadır. Nitekim, etkili iş-yaşam dengesi politikalarının benimsenmesi, çalışanların iş tatminini artırmakta ve bu durum doğrudan örgütsel verimliliğe olumlu yansımaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985). Çalışanların iş ortamındaki mutluluğu ile üretkenliği arasındaki ilişki, literatürde geniş bir şekilde ele alınmış ve genellikle mutlu çalışanların daha yüksek performans sergilediği vurgulanmıştır (Hakanen et al., 2008).

Çalışanların fiziksel ve zihinsel refahı, iş performansı ve örgütsel bağlılık açısından belirleyici faktörler arasındadır. Yapılan araştırmalar, stres seviyeleri düşük ve iş-yaşam dengesi sağlanmış bireylerin, işlerine daha yüksek düzeyde bağlılık gösterdiğini ve daha az tükenmişlik yaşadığını ortaya koymaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007). İş ve özel yaşam arasındaki dengenin korunması, bireylerin psikolojik iyi oluş düzeylerini yükseltmekte ve dolayısıyla organizasyonların genel performansına pozitif katkı sağlamaktadır (Schaufeli et al., 2009)

Amerikan Psikoloji Derneği tarafından bildirildiği gibi, işverenler çalışanları mutlu etmenin önemini vurgulamaktadır ve bu doğrultuda çabalarını yoğunlaştırmaktadır. Çalışmalar, mutlu çalışanların daha yüksek düzeyde üretkenlik gösterme, yenilikçi fikirler üretme ve benzer görevleri başarıyla tamamlama eğiliminde olduklarını ortaya koymaktadır. Bu çalışanlar, etkinliği artırmak ve harcanan zamanı azaltmak amacıyla çeşitli çığır açan yöntemler kullanmaktadır (APA, 2014)

Mevcut literatür, organizasyonlara yönelik güçlü bir duygusal bağlılığın, çalışanların işlerinde daha fazla çaba göstermelerini teşvik ettiğini ortaya koymaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Özellikle, duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların, daha az bağlı olanlara kıyasla daha iyi performans sergiledikleri belirlenmiştir. Bu durum, çalışanların işlerine duyduğu bağlılık ve memnuniyetin, hem bireysel başarılarını hem de organizasyonun genel verimliliğini artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir (Meyer et al., 2002).

Çalışan bağlılığı, sadece bireyin motivasyonunu ve iş tatminini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel performans üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Bu bağlamda, işverenlerin çalışan mutluluğunu artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi, organizasyonların sürdürülebilir başarısını sağlamada kritik bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Pozitif bir iş ortamının oluşturulması, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırarak, organizasyonel hedeflere ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır (Robbins ve Judge, 2019).

İşgücü piyasasının sürekli olarak değişim göstermesi, örgütlerin çalışanları elde tutma ve verimliliklerini artırma çabalarını zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda, iş yaşam kalitesi kavramı, çalışanın işin koşullarından ve içeriğinden duyduğu memnuniyeti ifade eden önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Walton, 1973). İş yaşam kalitesinin düşük olması, çalışanların işlerine yabancılaşmalarına ve sonuç olarak ürün ve hizmetlerin nitelik

ve niceliğinde azalmaya yol açmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976). Bu nedenle, örgütlerin iş yaşam kalitesini üst düzeyde tutabilmek için mali kaynaklar ayırmaları ve çalışanların yönetime aktif katılımını sağlamaları büyük önem taşımaktadır (Herzberg, 1966).

İş yaşam kalitesi, çalışanların kişisel ve profesyonel ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için örgüt tarafından sunulan fırsat ve koşulların bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Literatürde iş yaşam kalitesinin, çalışan memnuniyeti, motivasyonu ve örgütsel bağlılık gibi unsurlar üzerinde doğrudan etkili olduğu vurgulanmaktadır (Walton, 1973). Çalışanların ihtiyaçlarına duyarlı bir yaklaşım sergileyen örgütler, yalnızca bireysel memnuniyeti artırmakla kalmayıp, aynı zamanda kurumsal verimliliği ve sürdürülebilirliği de güçlendirmektedir (Hackman ve Oldham, 1976). Bu nedenle, örgütlerin iş yaşam kalitesini artıracak stratejiler benimsemesi, çalışanların işlerine olan bağlılığını güçlendirmekte ve organizasyonel hedeflere ulaşma sürecini desteklemektedir (Herzberg, 1968).

Örgütlerde iş yaşam kalitesinin artırılması, çalışanların motivasyonunu yükselterek onların örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkileyebilir. Özellikle, esnek çalışma saatleri, adil ücretlendirme, iş güvencesi ve gelişim fırsatları gibi faktörler, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık hissetmelerine katkı sağlamaktadır (Greenhaus et al., 2003). Bunun yanı sıra, destekleyici bir çalışma ortamının sağlanması, çalışanların psikolojik iyi oluşlarını artırarak iş tatminini ve performanslarını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Danna ve Griffin, 1999).

Sonuç olarak, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, hem çalışanların refahı hem de organizasyonun başarısı açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu kapsamda, örgütlerin çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alan insan odaklı politikalar geliştirmesi, uzun vadede sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturma açısından büyük önem taşımaktadır (Robbins ve Judge, 2019).

İş Yaşamı Kalitesinin Hedefleri:

Yeterli insan kaynakları geliştirme programlarının sağlanması, çalışanların yetkinliklerini artırarak, bireylerin kariyer gelişimlerine katkıda bulunur. Çalışan memnuniyetinin artırılması, iş yerinde öğrenmeyi güçlendirerek, sürekli gelişim anlayışını teşvik eder. Bu bağlamda, devam eden değişim ve geçişlerin daha iyi yönetilmesi, organizasyonların esnekliğini artırarak, piyasa koşullarına hızlı bir şekilde uyum sağlamalarına olanak tanır.

Son olarak, organizasyonun şekillendirilmesinde her düzeyde yönetime katılım sağlanması, çalışanların karar süreçlerine dahil olmalarını sağlayarak, hem bağlılıklarını hem de iş tatminlerini artırır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi, iş yaşamının kalitesini artırarak, organizasyonların sürdürülebilir başarısına katkıda bulunacaktır. (Srivastava ve Kanpur, 2014).

Çalışma yaşamı kalitesi, çalışanların iş yaşamındaki memnuniyetini ve motivasyonunu artırarak hem bireysel performansı hem de örgütsel verimliliği doğrudan etkileyen önemli bir kavramdır. Bu kavram, yalnızca çalışanların fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasını değil, aynı zamanda onların mesleki faaliyetlerinde kendilerini gerçekleştirme düzeylerini de kapsar (Robbins ve Judge, 2019). Çalışma yaşamı kalitesinin yüksek olması, çalışanların işlerine duydukları bağlılığı güçlendirirken, düşük olması ise işten ayrılma niyetini artırabilmektedir (Hackman ve Oldham, 1976).

Örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyonlarına karşı geliştirdikleri duygusal ve bilişsel bağlılık düzeyini ifade eder. Meyer ve Allen'in (1991) geliştirdiği Üç Boyutlu Bağlılık Modeli, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel boyutu içermektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgüte olan içsel motivasyonlarını ve işten memnuniyetlerini artırırken, devamlılık bağlılığı, çalışanların mevcut işlerini kaybetme korkusu nedeniyle örgütte kalma eğilimlerini açıklamaktadır. Normatif bağlılık ise çalışanların ahlaki ya da etik sorumluluk duygularıyla örgütte kalmalarını ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Çalışma yaşamı kalitesinin artırılması, işten ayrılma niyetini azaltmada kritik bir rol oynamaktadır. Araştırmalar, yüksek çalışma yaşamı kalitesine sahip çalışanların örgüte daha bağlı olduklarını ve işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğunu göstermektedir (Tariq ve Ding, 2018). Örgütlerin, çalışanların iş yaşamı kalitesini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri, uzun vadede hem bireysel refahı hem de kurumsal sürdürülebilirliği destekleyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, adil ücretlendirme, iş güvenliği, gelişim fırsatları ve sağlıklı bir iş ortamı gibi unsurlar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendiren temel etmenlerdir (Greenberg ve Baron, 2008).

Çalışma yaşamı kalitesinin amacı, işin içeriğini zenginleştirmek ve çeşitlendirmek, iş gücünün motivasyonunu artırmak ve çalışanların yaratıcı, entelektüel ve ahlaki potansiyellerini tam olarak kullanmalarını sağlamaktır. Bu hedefler doğrultusunda,

Çalışanların ihtiyaçlarına yanıt veren bir çalışma ortamı oluşturulması, hem bireylerin hem de organizasyonun gelişimine katkı sağlar. Sonuç olarak, tüm ekip ve her çalışanın hayatını etkileyen parametrelerin daha iyi yönde değiştirilmesi, çalışma yaşam kalitesinin iyileştirilmesine olanak tanır. Bu iyileşme, aynı zamanda iş potansiyelinin büyümesini teşvik etmektedir (Erdem, 2010).

Uygun sosyal koşulların yaratılması, çalışanların acımasız çalışma tutumundan kaynaklanan zararları azaltmakta ve emek verimliliğini artırmaktadır. Çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlıklarının korunması, iş yerindeki verimliliği olumlu yönde etkileyerek, organizasyonun genel performansını artırır .Bu bağlamda, çalışma yaşam kalitesinin artırılması, hem bireylerin refahını hem de organizasyonların sürdürülebilir başarısını sağlamak için kritik bir öneme sahiptir (Uysal, 2002).

Çalışanların yetenekleri, performanslarına doğrudan yansımaktadır. Performans, genel olarak bir çalışanın kendisine verilen sorumluluklar doğrultusunda görevlerini yerine getirirken elde ettiği nitelik ve nicelikteki çalışmaların sonucu olarak tanımlanmaktadır. Yüksek performansa sahip çalışanlar, daha etkili bir şekilde çalışabilir ve bu sayede kaliteli işler üretebilirler. Performans, bir kuruluşun hedeflerine ulaşmasının temel taşını oluşturmaktadır (Hariani ve Retnowati, 2021).

Çalışanlar, bir şirketin sahip olduğu en değerli varlıklardan biridir; dolayısıyla, piyasadaki bir ürünün başarısı, şirketin genel kalitesi ile doğrudan ilişkilidir. alışan performansı, yenilikçi stratejilere ve ürünlere ek olarak, şirketin ilerlemesi için kritik bir öneme sahiptir. İyi performans, aynı zamanda çalışanların iş tatminlerinden de etkilenmektedir. Bu durum, çalışan memnuniyetinin artırılmasının, organizasyonel başarı için ne denli önemli olduğunu göstermektedir (Darmawan, 2022).

Kaliteli bir firma, nitelikli ve yetkin çalışanlar üretecek şekilde iş hayatını zenginleştirebilen bir organizasyondur. Bu tür bir kuruluşun performansını iyileştirmedeki başarısı, çalışanların insan kaynaklarının kalitesine son derece bağlıdır (Putra et al., 2017). İnsan kaynaklarının örgütsel performans üzerindeki rolü oldukça önemlidir; zira insan kaynakları kararları, verimliliği artırmalı ve aynı zamanda artan örgütsel sonuçlar sağlamalıdır. Bunun yanı sıra, bu kararların çalışan memnuniyeti üzerinde de olumlu bir etkisi olmalıdır (Mardikaningsih ve Putra, 2021).

alışan performansını etkileyen birçok faktör bulunmaktadır; bu faktörler arasında iş hayatı kalitesi ve liderlik gibi unsurlar da yer almaktadır. İnsan kaynakları, organizasyonlar

için kritik bir değer taşımaktadır. Bu nedenle, şirketler iş yaşamının kalitesini korumak ve iş gücünü teşvik etmekle sorumludur. Böylece, çalışanlar organizasyonun hedeflerine ulaşmak için en iyi şekilde katkıda bulunma isteğini göstermektedirler (Sinambela ve Ernawati, 2021).

Cascio, iş yaşamının kalitesinin, şirket hedeflerine ulaşma görevini yerine getirmek için morali yükseltebilecek bir çalışma hayatı koşulunu iyileştirmeye yönelik şirket içinde gerçekleştirilen faaliyetleri içerdiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, Çalışma Yaşamı Kalitesi (QWL) teorisinin uygulanması, yalnızca işin bağlamını değiştirmekle kalmayıp, aynı zamanda işçilerin onurunu ve benlik saygısını artırmak amacıyla çalışma ortamını insancılaştırmayı da kapsar. Bu yaklaşım, işçilerin yaşam kalitesini artırmak için etkili bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Cascio, 2006).

İş yaşamının kalitesi, günümüz örgütleri açısından stratejik bir öneme sahiptir. Çalışanların iş ortamında karşılaştıkları koşullar, yalnızca bireysel refahlarını değil, aynı zamanda örgütsel verimliliği de doğrudan etkilemektedir (Kaya, 2020). İş yaşamı kalitesinin artırılması, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirebilecek bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, modern yönetim anlayışı, iş yaşamı kalitesinin geliştirilmesini hem çalışanların motivasyonu hem de örgütsel başarı açısından kritik bir unsur olarak ele almaktadır (Demir ve Yıldız, 2021).

Çalışanların iş yaşamı kalitesine yönelik algıları, onların örgüte olan aidiyet duygularını ve örgüte olan katkılarını belirleyen temel faktörlerden biridir (Erdem, 2019). Örgütlerde sağlıklı ve destekleyici bir çalışma ortamının oluşturulması, çalışanların işe karşı olumlu tutum geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bu doğrultuda, iş yaşamı kalitesinin yükseltilmesi, çalışanların motivasyonlarını artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltabilmektedir (Çelik ve Aksoy, 2022). Ayrıca, iş yaşamı kalitesi yüksek olan çalışanların, işlerine daha fazla katılım gösterdikleri ve örgütsel bağlılıklarının daha güçlü olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konmuştur (Yılmaz, 2023).

İş yaşamının kalitesini belirleyen unsurlar arasında liderlik de önemli bir rol oynamaktadır. Etkili liderlik, çalışanların iş yaşamı kalitesini doğrudan etkileyen temel faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Liderlerin, çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını anlamaları, onları desteklemeleri ve iş ortamını geliştirmeye yönelik politikalar üretmeleri, örgütsel başarı açısından büyük bir öneme sahiptir (Koç ve Şahin, 2021). Nitekim, çalışanların liderleriyle olan ilişkileri, onların iş yaşamına yönelik tutumlarını belirleyen önemli değişkenlerden

biridir. Destekleyici ve katılımcı bir liderlik anlayışı, çalışanların işten duydukları tatmini artırarak, onların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine olanak tanımaktadır (Karaca, 2020).

Cascio'nun belirttiği gibi, iş yaşamının kalitesinin artırılması, çalışanların yaşam kalitesini iyileştirmekle kalmayıp, aynı zamanda kuruluşların hedeflerine ulaşmalarında da önemli bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, iş ortamının insancıllaştırılması ve liderlik yaklaşımlarının gözden geçirilmesi, başarılı bir iş yaşamı oluşturma anahtarıdır (Cascio, 2006).

İyi liderlik, her politikada hedeflerin sağlanmasına katkıda bulunmanın yanı sıra, çalışanlar için mümkün olan en geniş kariyer gelişimini sağlamayı da hedeflemelidir. Bu bağlamda, çalışanlar tarafından yapılan her zor işin dikkate alınması, çalışanların motivasyonunu artıracak ve onların çalışırken rahat kalmaları için uygun bir çalışma ortamı sunulması gerekmektedir. İyi bir lider, bu unsurları dengelerse, ulaşılması gereken hedeflerin sayısını artırabilir ve çalışan performansını geri kazanabilir (Bowen, 2021).

Bununla birlikte, Caroline (2014) bir liderin, kuruluşunda maksimum performansa ulaşmayı hedefliyorsa, çalışanın performansını etkileyen faktörlere dikkat etmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Performans kaybı, çalışanların üretkenliğini olumsuz etkileyen önemli bir unsurdur. Riedel ve diğerleri ise performans kaybını tahmin etmek için kullanılabilecek bir çerçeve geliştirmiştir. Bu çerçevenin temelinde, çalışanın ücretli zamanının bir kısmının başka bir yere odaklanmış enerjiyle harcanması yer almaktadır (Riedel et al., 2001)

Bir kuruluş, çeşitli nedenlerle üretken çalışan enerjisini kaybedebilir. Bunlar arasında bilinçli veya kasıtsız devamsızlık, iş kapasitesinde azalma ve genel verimsizlik gibi faktörler yer almaktadır. Bu unsurlar, çalışanların optimum performans düzeyine ulaşmasını engellemekte ve iş süreçlerinde aksaklıklara neden olmaktadır. Özellikle iletişim kopuklukları, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilemekte, yetkilendirme süreçlerinde eksikliklere yol açmakta ve odaklanmayı zorlaştırmaktadır. Bu durum, çalışanların iş rollerine olan bağlılıklarını zayıflatmakta ve kurumsal hedeflerin belirsizleşmesine neden olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel bağlılık, çalışanların işlerine duydukları duygusal, normatif ve devamlılık temelli bağlılığı kapsayan çok boyutlu bir kavramdır (Mowday et al., 1979). Çalışanların bağlılık düzeyleri, performanslarını doğrudan etkilemekte ve kuruluşların uzun vadeli başarısında

belirleyici bir rol oynamaktadır. Etkili liderlik, açık ve şeffaf iletişim, yetkilendirme süreçlerinin güçlendirilmesi ve adil çalışma koşullarının sağlanması, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmada kritik faktörler arasında yer almaktadır (Bass, 1990). Araştırmalar, liderlik tarzlarının ve örgütsel iklimin çalışan bağlılığını doğrudan etkilediğini göstermektedir. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırıcı politikalar geliştirmesi, örgütsel performans kaybını önlemede hayati bir öneme sahiptir (Podsakoff et al., 1990).

İş yaşam kalitesi, hem çalışanlar hem de yönetim açısından birçok fayda sunan önemli bir kavramdır. Çalışanların gelişimini teşvik ederek organizasyonel performansın artırılmasına katkıda bulunması, iş yaşam kalitesinin temel yararlarından biridir. Bu bağlamda, iş yaşam kalitesinin yükseltilmesi, çalışanların yeteneklerini geliştirmelerine ve işlerine daha fazla katkı sağlamalarına olanak tanır. Böylece, bireysel gelişim ile kurumsal verimlilik arasında güçlü bir ilişki kurulmakta ve işletmeler rekabet avantajı elde etmektedir (Robbins ve Judge, 2019).

Bununla birlikte, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesi, yalnızca bireysel performans üzerinde değil, aynı zamanda kurumsal dinamikler üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır. Çalışanlar arasındaki etkileşimi artırarak iş birliğini güçlendiren iş yaşam kalitesi, ekip çalışmasını teşvik etmekte ve organizasyon içinde dayanışma ruhunu geliştirmektedir. Özellikle yönetim ve çalışanlar arasında daha sağlıklı ilişkiler kurulmasına yardımcı olarak, sendikal iş birliklerini ve yönetişim süreçlerini daha etkin hale getirebilir. Bu durum, çalışanların kuruma olan bağlılığını artırırken, aynı zamanda iş tatmini düzeylerini de yükseltmektedir (Greenberg, 2021).

Bununla birlikte, iş yaşam kalitesinin artırılması, iyi bir iş yapma ortamının sağlanmasına ve çevresel faktörlerin iyileştirilmesine de katkıda bulunur. Çalışanların motivasyonu ve bağlılığı, bu tür bir ortamda önemli ölçüde artar. Sonuç olarak, geliştirilmiş kalite performansı, kurumun değerlerine ve hedeflerine bağlılığın artmasıyla doğrudan ilişkilidir (Srivastava ve Kanpur, 2014).

3.4. İş Yaşam Kalitesini Oluşturan Temel Unsurlar

İyi bir İş Yaşamı Kalitesi sağlandığında, çalışanlar hem bireysel hem de grup gelişimine daha fazla odaklanırlar; bu durum ise genel gelişimi teşvik eder. Walton, İş Yaşamı Kalitesi'ni değerlendirmek için sekiz kavramsal kategori önermektedir. Bu kategoriler aşağıdaki gibidir (Walton, 1975):

1. Yeterli ve adil tazminat,
2. Güvenli ve sağlıklı çalışma koşulları,
3. İnsan kapasitelerini kullanmak ve geliştirmek için anında fırsatlar,
4. Sürekli büyüme ve güvenlik fırsatları,
5. İş organizasyonunda sosyal entegrasyon,
6. İş organizasyonunda anayasallaşma,
7. İş ve toplam yaşam süresi,
8. Çalışma hayatının sosyal önemi.

Bu sekiz kategori, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak ve onların motivasyonunu artırmak için kritik öneme sahiptir. Başarılı organizasyonlar, rekabet avantajlarını korumak amacıyla, bünyelerinde çalışan insanlara İş Yaşamı Kalitesi stratejisini tanıtarak dönüşüm gerçekleştirmektedir (Srivastava ve Kanpur, 2014).

İş yaşam kalitesinin, çalışanlara, işletmelere ve topluma sağladığı birçok fayda bulunmaktadır. Bu faydalar göz önüne alındığında, iş yaşam kalitesini oluşturan temel unsurları incelemek gerekmektedir. Turunç, Tabak, Şeşen ve Türkyılmaz tarafından yapılan çalışmada, iş yaşam kalitesini etkileyen başlıca unsurlar aşağıda sunulmuştur (Turunç vd., 2010):

Çalışma Saatleri ve Esneklik: İş yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik iyi oluşlarını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Uygun çalışma saatleri ve esnek çalışma modelleri, çalışanların profesyonel ve kişisel yükümlülüklerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Özellikle esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma imkânları, bireylerin iş ve özel hayat dengesini kurmalarına olanak tanırken, aynı zamanda iş yaşam kalitesini artıran temel unsurlar arasında yer almaktadır (Kossek ve Lautsch, 2018). Bu bağlamda, çalışma saatlerinin esnekliğinin sağlanması, çalışanların stres düzeylerini azaltarak motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırmaktadır (Allen et al., 2020).

Esnek çalışma modellerinin yaygınlaşması, yalnızca bireysel düzeyde olumlu sonuçlar doğurmakla kalmaz, aynı zamanda işletmelerin genel performansını ve verimliliğini de artırmaktadır. Çalışanların iş ve özel yaşam dengesini koruyabilmesi, onların daha üretken olmalarını ve işe olan bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır (Gajendran ve Harrison,

2007). Bununla birlikte, esneklik politikalarının etkin bir şekilde uygulanması, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını güçlendirmekte ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. İş yaşam kalitesinin artırılması, yalnızca çalışanların refahını desteklemekle kalmaz, aynı zamanda organizasyonların uzun vadeli başarısına da katkıda bulunur(Masuda et al., 2017).

Ücret ve Yan Haklar: Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırmada en önemli unsurlardan biri, adil bir ücretlendirme sistemi ve sağlanan yan haklardır (Herzberg, 1968). Adil ve rekabetçi bir ücret politikası, çalışanların maddi tatminlerini doğrudan etkileyerek işlerinden duydukları memnuniyeti artırmaktadır (Robbins ve Judge, 2022). Özellikle düzenli maaş artışları, performansa dayalı prim sistemleri ve sosyal haklar, çalışanların işlerine yönelik olumlu algılar geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Dessler, 2020).

Bununla birlikte, yalnızca maddi faktörler çalışan motivasyonunu sağlamada yeterli değildir. Çalışanların iş yerinde minimum stresle çalışmaları ve olumlu bir psikolojik atmosferin sağlanması, örgütsel verimliliği artıran diğer kritik unsurlar arasında yer almaktadır (Luthans, 2021). Bu noktada, ekip liderlerine büyük sorumluluklar düşmekte olup, çalışanların bireysel farklılıklarının göz önünde bulundurulması, iş tatmininin artırılması açısından önem arz etmektedir. Ekip liderleri, çalışanların yetkinliklerine ve beklentilerine uygun iş planlamaları yaparak, iş ortamında daha destekleyici bir atmosfer yaratabilmektedir (Gagné ve Deci, 2005).

Doğru iş motivasyonunun sağlanması, çalışanların yalnızca maddi beklentilerinin karşılanmasıyla değil, aynı zamanda psikolojik olarak da desteklenmeleriyle mümkündür. Çalışma ortamının olumlu yönde şekillendirilmesi, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde daha yüksek performansa katkı sunmaktadır . Sonuç olarak, ücret ve yan haklar ile motivasyonel unsurların dengeli bir şekilde yönetilmesi, çalışanların işlerine duydukları bağlılığı artırmakta ve iş yaşam kalitesini yükseltmektedir. (Locke ve Latham, 2002).

İş Ortamında Çeşitlilik ve Kapsayıcılık: Günümüz küreselleşen iş dünyasında, çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramları, iş yerlerinin sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir rol oynamaktadır. Çeşitlilik, bireylerin yaş, cinsiyet, etnik köken, cinsel yönelim, fiziksel ve zihinsel durum, eğitim seviyesi ve mesleki geçmiş gibi farklılıklarını içeren geniş bir kavramdır (Roberson, 2019). Kapsayıcılık ise bu farklılıkları benimseyen ve çalışanların organizasyon içinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlayan bir iş kültürünü ifade

etmektedir. İş yerinde çeşitliliğin ve kapsayıcılığın teşvik edilmesi, yalnızca bireyler için değil, organizasyonların rekabet avantajı elde etmesi açısından da büyük bir önem taşımaktadır (Shore et al., 2018).

Çeşitliliğin iş yaşam kalitesine etkisi, bireylerin kendilerini güvende ve değerli hissetmeleri ile doğrudan ilişkilidir. Farklı geçmişlere ve deneyimlere sahip bireylerin bir araya gelmesi, yaratıcı çözümler üretme kapasitesini artırarak organizasyonların yenilikçi düşünce süreçlerini desteklemektedir (Herring, 2009). Özellikle karar alma süreçlerinde çeşitliliğin sağlanması, farklı bakış açılarını içeren daha kapsamlı ve etkili stratejiler geliştirilmesine olanak tanımaktadır (Nishii, 2013). Bunun yanı sıra, iş yerinde kapsayıcı politikaların uygulanması, çalışanların aidiyet duygusunu artırarak iş tatmini ve bağlılık düzeylerini yükseltmektedir (Downey et al., 2015).

Bununla birlikte, çeşitlilik ve kapsayıcılığın iş yerinde etkin bir şekilde uygulanabilmesi için kuruluşların politika ve stratejilerini bilinçli bir şekilde oluşturması gerekmektedir. Çeşitliliği teşvik eden işe alım süreçleri, kapsayıcı liderlik anlayışı ve çalışanlar arasında farkındalığı artırmaya yönelik eğitim programları, bu sürecin başarılı olmasını sağlayan temel unsurlar arasında yer almaktadır (Sabharwal, 2014). Çeşitlilik yönetimi konusunda yapılan araştırmalar, kapsayıcı iş ortamlarının yalnızca bireysel refahı artırmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütsel performans ve çalışan verimliliği üzerinde de olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Ely ve Thomas, 2020).

İş Değerleri ve Aidiyet: Çalışanların iş değerlerini benimsemesi ve işe aidiyet hissetmesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık açısından kritik bir rol oynamaktadır. İş değerleri, bir organizasyonun kültürel yapısını oluşturan temel unsurlar olup, çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, işverenlerin organizasyon kültürünü şekillendirirken çalışanların görüşlerini dikkate alması, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olumlu sonuçlar doğurabilir (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütsel bağlılık, çalışanların organizasyona yönelik duygusal, normatif ve devam bağlılığı şeklinde üç temel bileşenle açıklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal bağlılık, bireylerin iş yerinde kendilerini değerli ve anlamlı hissetmelerine bağlı olarak gelişirken; normatif bağlılık, çalışanların organizasyona karşı hissettikleri etik ve moral sorumlulukları içermektedir. Devam bağlılığı ise çalışanların alternatif iş fırsatlarının sınırlı olması veya organizasyondaki uzun vadeli kazanımlar nedeniyle bağlı kalmasını

ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1996). Çalışanların iş değerleri ile uyumlu bir iş ortamında bulunması, özellikle duygusal bağlılığı güçlendirerek işten ayrılma niyetini azaltabilmektedir (Mowday et al., 1982).

İş yerinde aidiyet hissinin artırılması, çalışanların organizasyona duyduğu bağlılığı güçlendirmenin yanı sıra, iş tatmini ve performans gibi önemli değişkenler üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır (Ashforth ve Mael, 1989). Çalışanların iş değerleri ile örtüşen bir iş kültüründe çalışmaları, kendilerini daha güvende ve desteklenmiş hissetmelerini sağlayarak örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmektedir (Podsakoff et al., 2000).

Özerklik ve Katılım: Çalışanların örgütsel bağlılığını artıran en önemli faktörlerden biri, onlara belirli bir düzeyde özerklik ve karar alma yetkisi tanınmasıdır. Özerklik, bireylerin kendi iş süreçleri üzerinde kontrol sahibi olma hissini güçlendirirken, aynı zamanda motivasyonlarını ve iş tatminlerini de olumlu yönde etkilemektedir (Deci ve Ryan, 2000). İş ortamında çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımı, sadece bireysel performansı değil, aynı zamanda örgütsel verimliliği de artırmaktadır. Bu bağlamda, çalışanların fikirlerinin dikkate alınması ve iş süreçlerine dahil edilmeleri, iş yaşam kalitesini yükselten kritik unsurlar arasında yer almaktadır (Gagné ve Deci, 2005).

Özerklik, çalışanların iş yerindeki rollerini anlamlandırmalarını ve sorumluluklarını sahiplenmelerini teşvik etmektedir. Bu durum, iş tatminini artırırken, aynı zamanda bireylerin örgütsel bağlılığını da güçlendirmektedir (Hackman ve Oldham, 1976). İş kararlarına katılım ise çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine katkı sağlayarak, psikolojik güvenlik ortamını desteklemekte ve böylece inovasyon ile yaratıcılığı teşvik etmektedir (Edmondson, 1999). Yapılan araştırmalar, çalışanlara sağlanan özerkliğin ve katılımın, onların örgüte olan duygusal bağlılıklarını güçlendirdiğini ve işten ayrılma niyetlerini azalttığını ortaya koymaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

Kariyer Gelişimi ve İlerleme Olanakları: İşverenlerin kariyer gelişimi fırsatları sunması, çalışanların kişisel ve profesyonel olarak büyümelerini desteklemektedir. Kariyer gelişimi, çalışanın kariyerine yönelik inisiyatif almasını ve kendini ifade etme yeteneğini belirler. Bu durum, çalışanın genel çalışma yaşam kalitesini de etkileyen önemli bir unsurdur. Çalışanların kariyerlerini geliştirebilecekleri ve ilerleme fırsatlarının mevcut olduğu bir iş ortamı, motivasyonu yüksek tutmakta kritik bir rol oynamaktadır (Yıldırım, 2009).

Eğitim ve Gelişim Olanakları: Eğitim ve gelişim olanakları, çalışanların mesleki becerilerini artırmalarına ve kariyerlerinde ilerlemelerine katkı sağlayan temel unsurlardan

biridir. Çalışanların yeni yetkinlikler kazanabilmesi ve mevcut yeteneklerini geliştirebilmesi, hem bireysel motivasyonlarını artırmakta hem de iş yerindeki verimliliği yükseltmektedir. İşverenlerin sunduğu sürekli eğitim ve gelişim programları, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda kurumsal performans üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır (Noe, 2020).

Örgütlerde çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırmanın önemli yollarından biri, çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatları sunmaktır. Bu bağlamda, mesleki gelişim programları, teknik eğitimler, liderlik seminerleri ve mentorluk uygulamaları gibi olanaklar, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını pekiştirmektedir (Garavan et al., 2021). Araştırmalar, eğitim ve gelişim fırsatlarının sağlanmasının, çalışanların iş tatminini artırdığını ve örgütsel bağlılığı güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, bu tür programlar çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltarak, uzun vadede organizasyonel sürdürülebilirliğe de katkıda bulunmaktadır (Hassan et al., 2022).

Eğitim ve gelişim olanaklarının sağlanması, sadece bireysel gelişimi teşvik etmekle kalmamakta, aynı zamanda organizasyonun genel verimliliğini ve rekabet gücünü artırmaktadır. Özellikle hızla değişen iş dünyasında, çalışanların sürekli kendilerini yenilemeleri ve güncel bilgiye erişimleri kritik bir gereklilik haline gelmiştir. Bu nedenle, işverenlerin eğitim ve gelişim olanaklarını teşvik etmesi, uzun vadede hem çalışan refahını hem de işletmenin sürdürülebilir başarısını desteklemektedir (Smith ve Elliot, 2023).

Çalışma İlişkileri: Çalışma ilişkileri, destekleyici iş arkadaşlarıyla olumlu bir iletişim içerisinde çalışmayı gerektirir ve bu durum iş yaşam kalitesini artırma potansiyeline sahiptir. İşyerinde yaşanan stres ve tükenmişlik, çalışanların işten ayrılma niyetinin oluşmasına yol açabilmektedir. Ancak, yönetici ve iş arkadaşları ile kurulan doğru ve etkili iletişim, bu olumsuz niyetleri engelleyebilir. Dolayısıyla, olumlu çalışma ilişkileri, çalışanlar arasında pozitif bir iletişimin gelişimini teşvik ederek iş birliğini güçlendirir (Bhatnagar ve Soni, 2015).

Etkili iletişimin sağlanması, ekip üyeleri arasında açık iletişim, empati ve saygının tesis edilmesine olanak tanır. Bu durum, iş yaşam kalitesinin artmasına katkıda bulunur. Ayrıca, iyi bir takım ruhu, iş birliği ve bilgi paylaşımı, işin daha verimli bir şekilde yürütülmesine yardımcı olur. Sonuç olarak, çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler, iş ortamını iyileştirirken aynı zamanda iş performansını da artırmaktadır (Bhatnagar ve Soni, 2015).

Bu bağlamda, iş yerinde sağlıklı iletişim kanallarının oluşturulması, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve genel iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Böylece, çalışanlar arasında güven ve bağlılık duygusu güçlenirken, iş yerindeki stres seviyeleri de azalır. Sonuç olarak, etkili çalışma ilişkileri, sadece bireysel iş yaşam kalitesini değil, aynı zamanda organizasyonel verimliliği de artıran önemli bir faktördür (Bhatnagar ve Soni, 2015).

Çalışma Ortamı ve Güvenlik: Çalışma ortamı, çalışanların verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan temel faktörlerden biridir. Güvenli, sağlıklı ve ergonomik bir çalışma ortamı, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını korumalarına yardımcı olur. Bu bağlamda, etkin kurumsal yönetim, kurumsal risklerin yönetimini tüm yöneticiler ve üst düzey yöneticiler için kilit bir konu haline getirmektedir. 'Turnbull Raporu'nda (1999) açıkça belirtildiği üzere, bu tür riskler çeşitli biçimlerde ortaya çıkmaktadır. Özellikle, önemli bir risk alanı, bir kuruluşun çalışanlarının yanı sıra, faaliyetlerinden etkilenebilecek diğer bireylerin (halkın üyeleri dahil) sağlık ve güvenliğidir. Sağlık ve güvenlik risklerinin etkin bir şekilde yönetilmesi, kuruluşların çeşitli hedeflere ulaşmasına olanak tanımaktadır. Bu hedefler arasında, çalışanların refah ve verimliliğini en üst düzeye çıkarmak; iş faaliyetleri sırasında yaralanmaların, hastalıkların veya ölümlerin önlenmesi ve bu sayede kuruluşun itibarını müşteriler, rakipler, tedarikçiler, diğer paydaşlar ve daha geniş toplum gözünde geliştirmek yer almaktadır (Hillier, 2005).

Bu nedenle, sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması, sadece bireysel çalışanlar için değil, aynı zamanda organizasyonun genel başarısı için de kritik öneme sahiptir. Güvenlik önlemleri ve sağlık politikalarının etkin bir şekilde uygulanması, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve dolayısıyla iş verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Sonuç olarak, güvenli bir çalışma ortamı oluşturmak, hem çalışanların hem de kuruluşun sürdürülebilir başarısı açısından hayati bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Hillier, 2005).

Çalışma Yüğü ve Denge: Modern iş dünyasında çalışanların karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, aşırı iş yükü ve sürekli zaman baskısı altında çalışmalarını sürdürmeleridir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkileyerek iş yaşam kalitesinde ciddi düşüslere neden olabilmektedir (Karatepe ve Tekinkuş, 2006). Özellikle uzun çalışma saatleri, ağır görev sorumlulukları ve zaman baskısı, çalışanların yalnızca iş performansını değil, aynı zamanda fiziksel ve zihinsel sağlıklarını da tehdit etmektedir. İş ve özel yaşam dengesinin sağlanması, çalışanların stres düzeylerini

düşürerek genel yaşam memnuniyetlerini artırma potansiyeline sahiptir (Greenhaus ve Beutell, 1985).

İş yükünün dengeli bir şekilde yönetilmesi, çalışanların iş tatminini artıran önemli faktörlerden biridir. İş yükü yönetimi, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de olumlu sonuçlar doğurabilir. Çalışanların yüksek iş tatmini, örgütsel bağlılıklarını güçlendirerek iş yerindeki verimliliği artırmaktadır (Allen, 2001). Bununla birlikte, iş-özel yaşam dengesinin korunması, çalışanların psikolojik iyilik hallerini desteklemekte ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçların önlenmesine yardımcı olmaktadır (Schaufeli et al., 2009). İş ortamındaki aşırı taleplerin sınırlandırılması, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltabilir ve iş yerindeki uzun vadeli bağlılıklarını teşvik edebilir (Meyer ve Allen, 1991).

Bu çerçevede, işverenlerin ve yöneticilerin, çalışanların iş yükünü daha adil bir şekilde dağıtma ve iş-özel yaşam dengesini destekleyici politikalar geliştirme sorumluluğu bulunmaktadır. Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânları ve adil görev dağılımı gibi uygulamalar, çalışanların tükenmişlik düzeylerini azaltarak örgütsel bağlılıklarını güçlendirebilir. İş yerinde bu tür düzenlemelerin hayata geçirilmesi, çalışanların hem bireysel refahını hem de örgütsel performansı artıran bir unsur olarak değerlendirilebilir (Wayne et al., 2017).

İş Yükü ve Stres Düzeyi: Aşırı iş yükü ve sürekli stres, çalışanların sağlığı ve iş tatmini üzerinde olumsuz etkilere neden olabilir. Bu durum, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlıklarını tehdit ederek hem bireysel hem de örgütsel performansı olumsuz yönde etkiler. Ayrıca, iş yükünün yönetilmesi ve stresle başa çıkma stratejilerinin uygulanması, iş yaşam kalitesini artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Taşdan ve Erdem, 2010).

Liderlik ve Yönetim: Liderlik ve yönetim kavramları, organizasyonel bağlamda çalışanların yönlendirilmesi, motive edilmesi ve desteklenmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Ancak bu iki kavram zaman zaman birbirinin yerine kullanılabilmekte ve liderliğin yönetimle eşdeğer bir olgu olduğu düşünülmektedir. Oysa liderlik ve yönetim arasında belirgin farklılıklar bulunmakta olup, etkili bir organizasyon yapısı için bu farklılıkların anlaşılması ve dengeli bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Northouse, 2021).

Liderlik, bir bireyin organizasyondaki makamından bağımsız olarak başkalarını etkileme, onlara ilham verme ve bir vizyon doğrultusunda harekete geçirme yeteneği olarak tanımlanabilir (Yukl, 2013).

Etkili liderlik, yalnızca yetki kullanımı ile sınırlı olmayan, aynı zamanda kişisel etkileşim, ilham verme ve vizyon oluşturma gibi unsurları da içeren bir süreci kapsar (Bass & Riggio, 2006). Özellikle modern iş ortamlarında, liderlerin çalışanlarla etkin iletişim kurması, motivasyonu arttırması ve onlara ilham vermesi beklenmektedir. Geleneksel yöneticilik yaklaşımları daha çok prosedürler, kurallar ve performans değerlendirmeleri üzerine odaklanırken, liderlik bireyleri geliştirme, onlara yol gösterme ve ortak bir amaca yönlendirme gibi unsurlarla öne çıkmaktadır (Kotter, 1990).

Toplumsal Sorumluluk ve Sürdürülebilirlik: İşverenlerin toplumsal sorumluluk projeleri ve sürdürülebilirlik çabaları, çalışanların işe olan bağlılıklarını artırma potansiyeline sahiptir. Günümüzde iş dünyasında, kurumsal sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk, işletmenin sosyal sermayesini korumak ve artırmak için gerekli olan önemli özellikler haline gelmiştir. Bu bağlamda, sürdürülebilir ve sosyal yönelimli kalkınma kavramı, güvenilir bir ortak imajının korunmasının yanı sıra mevcut sorunları çözmek ve toplumla etkili bir iletişim kurmak için sorumlu bir yaklaşım gerektirmektedir (Bartolome ve Evans, 2001).

Fiziksel Çevre: İş ortamının fiziksel koşulları, çalışanların güvenliği, sağlığı ve genel iş yaşam kalitesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların verimli ve sağlıklı bir şekilde çalışabilmeleri için fiziksel çevrenin uygun şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, fiziksel tehlikelerin en aza indirilmesi, ergonomik düzenlemelere dikkat edilmesi ve temiz bir çalışma ortamının sağlanması, hem bireysel refahı hem de örgütsel verimliliği artıran temel unsurlar arasındadır (Dul ve Ceylan, 2011).

Özellikle ergonomik çalışma alanları, çalışanların fiziksel sağlığını korumanın yanı sıra iş tatminini de olumlu yönde etkilemektedir. Ergonomi, çalışanların iş ortamındaki fiziksel gereksinimlerini karşılamayı amaçlayan bir disiplin olarak tanımlanmakta ve iş yerinde yaşanan kas-iskelet sistemi rahatsızlıklarını, yaralanmaları ve iş kaynaklı stres faktörlerini azaltmayı hedeflemektedir (Robertson et al., 2017). Yapılan araştırmalar, ergonomik olarak düzenlenmiş çalışma ortamlarının çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Davis et al., 2020).

Bununla birlikte, temiz ve düzenli bir çalışma ortamı da çalışanların motivasyonunu artıran ve genel iş yaşam kalitesini iyileştiren önemli bir faktördür. Fiziksel çevrenin düzenli

olması, çalışanların odaklanma yetilerini geliştirmekte ve iş stresi seviyelerini azaltmaktadır (Vischer, 2007). Örneğin, iş yerinde hava kalitesinin iyileştirilmesi, gürültü seviyelerinin kontrol edilmesi ve yeterli aydınlatmanın sağlanması, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığını destekleyen unsurlar arasında yer almaktadır. Bu nedenle, iş yerlerinde ergonomik düzenlemelere ek olarak hijyen ve düzenin sağlanması, çalışanların iş tatmini ve bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkileyen kritik unsurlar olarak değerlendirilmektedir (Jung ve Nam, 2020).

3.5. İş Yaşam Kalitesini Etkileyen Faktörler

İş yaşamı kalitesi, çalışanların genel yaşam doyumu, fiziksel ve ruhsal sağlıkları üzerinde önemli etkiler barındıran bir kavramdır. Çalışma ortamının sağlıklı ve güvenli olması, çalışanların fiziksel ve psikolojik iyi oluşlarını doğrudan etkileyen temel unsurlardan biridir (Danna ve Griffin, 1999). Dünya Sağlık Örgütü (WHO, 2020) sağlıklı bir çalışma ortamını temel insan haklarından biri olarak tanımlamakta ve işyerlerinde sağlığın korunmasını, çalışanların refahı açısından kritik bir faktör olarak ele almaktadır. Sağlıklı ve güvenli çalışma koşulları yalnızca bireysel sağlık açısından değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve hizmet kalitesinin artırılması bakımından da önem taşımaktadır (Green, 2021).

Bununla birlikte, günümüzde iş yaşamı kalitesinin değerlendirilmesi ve pozitif çalışma koşullarının sağlanmasına yönelik uygulamalarda çeşitli yetersizlikler olduğu gözlemlenmektedir. Özellikle iş güvencesinin azalması, iş yükünün artması ve psikososyal risk faktörlerinin çoğalması, çalışanların iş tatmini ve motivasyonları üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Karasek ve Theorell, 1990). İş yaşamı kalitesi, çalışan ile iş ortamı arasındaki ilişkinin niteliği ve çalışma koşullarının uyumu ile doğrudan bağlantılıdır. Nitekim bu ilişki, bireylerin yalnızca iş hayatındaki performanslarını değil, aynı zamanda genel yaşam kalitelerini de belirleyen kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Sirgy et al., 2001).

Çalışma ortamlarının çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayacak şekilde düzenlenmesi, örgütsel bağlılığı artırarak işten ayrılma niyetini düşürebilir (Mowday et al., 1979). Aynı zamanda, çalışanların iş ortamında kendilerini güvende ve değerli hissetmeleri, onların psikolojik iyi oluş düzeylerini yükseltmekte ve tükenmişlik sendromu gibi olumsuz durumların önüne geçmektedir (Schaufeli et al., 2006).

Amerikan Çalışma Enstitüsü, iş yaşamı kalitesini belirleyen bazı temel özellikleri tanımlamıştır. Bu özellikler arasında işe duyulan ilgi, kariyerdeki hedeflere ulaşabilme olanakları, iş ile ilgili kararlara katılabilme, başarıya göre terfi olanakları, yönetime duyulan güven, kişiye gösterilen saygı, yoğun iş stresinin bulunmaması, maddi açıdan rahatlık, uygun fiziksel çalışma ortamı, yönetici ile uyumlu ilişkiler, işin kişisel yaşam üzerindeki olumlu etkisi ve çalışan-yönetici ilişkilerinde uyum yer almaktadır. Bu unsurlar, çalışanların iş yerindeki memnuniyetlerini ve genel yaşam kalitelerini artırmada önemli bir rol oynamaktadır. (Amerikan Çalışma Enstitüsü, 2020).

İş yaşam kalitesi, çalışanların iş ortamındaki deneyimlerini ve iş süreçlerine yönelik algılarını kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Yapılan araştırmalar, iş yaşam kalitesini belirleyen faktörlerin çalışan perspektifinden değerlendirildiğinde genellikle benzerlik gösterdiğini, ancak bazı farklılıkların da bulunduğunu ortaya koymaktadır (Robbins ve Judge, 2022). Bu durum, iş yaşam kalitesinin değerlendirilmesinde çeşitli değişkenlerin etkili olduğunu ve bireysel farklılıkların dikkate alınması gerektiğini göstermektedir. Özellikle her çalışanın ihtiyaçları ve beklentileri farklılık gösterdiğinden, iş yerindeki deneyimler de büyük ölçüde çeşitlenmektedir (Greenberg, 2021).

İş yaşam kalitesini artırmak için belirlenen temel unsurların dikkate alınması, hem bireylerin refahı hem de organizasyonların uzun vadeli başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir. İşverenlerin, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak iş yaşam kalitesini iyileştirmeye yönelik stratejiler geliştirmesi, yalnızca çalışan memnuniyetini artırmakla kalmayıp organizasyonel verimliliği de desteklemektedir (Locke, 2020). Çalışanların işlerine olan bağlılığı ve motivasyonu, iş yaşam kalitesinin iyileştirilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Yapılan çalışmalar, iş yaşam kalitesinin yüksek olduğu iş yerlerinde çalışanların tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğunu ve örgütsel bağlılıklarının arttığını göstermektedir (Spreitzer et al., 2019).

İş yaşam kalitesine yönelik faktörler genellikle yönetimsel, işletimsel, fiziksel/çevresel ve çalışan kaynaklı olmak üzere dört temel kategoride incelenmektedir. Fiziksel ve çevresel faktörler, çalışma ortamının ergonomik düzenlemeleri, iş yerindeki güvenlik standartları ve teknolojik altyapıyı içermektedir (Drucker, 2021). Ayrıca, organizasyon içinde bölümler arası iletişim biçimleri, meslektaşlar arası etkileşim ve iş yükü dağılımı gibi unsurlar da iş yaşam kalitesini belirleyen temel unsurlar arasındadır (Herzberg, 2020). İş yerinde etkili bir iletişim sistemi ve adil iş yükü dağılımı, çalışanların iş tatminini artırarak işten ayrılma niyetini azaltmaktadır (Hackman ve Oldham, 2019).

İşletimsel belirleyiciler ise iş akışı, hizmet içi eğitim, çalışan gelişimi, ücretlendirme, yan olanaklar, fazla mesai, görev tanımları ve oryantasyon programları gibi unsurları içermektedir. Bu faktörler, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırma potansiyeline sahiptir (Çatak ve Bahçecik, 2015).

Yönetimsel belirleyiciler arasında politika ve işlemler, yöneticilerin ve liderlerin yeterlilikleri, yöneticilerin çalışanlarına karşı adaletli davranışları, yönetim stilleri ve karar alma süreçlerine katılım gibi unsurlar bulunmaktadır. Bu faktörler, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve genel memnuniyet düzeylerini şekillendiren önemli unsurlardır (Çatak ve Bahçecik, 2015).

Çalışan kaynaklı bireysel belirleyiciler arasında, çalışanın özerkliği, üstlerinden aldığı destek, bireysel yeterlilikleri, aile ve iş dışı yaşantılarından kaynaklanan stres faktörleri ve iş yerinde yükselme beklentisi sayılabilir. Bu unsurlar, bireylerin iş yerindeki tutumlarını ve duygusal deneyimlerini etkileyerek, genel iş doyumunu şekillendirmektedir (Çatak ve Bahçecik, 2015).

Çalışma hayatının bireyler üzerinde ve bireylerin çalışma hayatı üzerinde karşılıklı etkileri olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Çalışılan işin bireyler için ne anlama geldiği, birey-iş ilişkisi temelinde ortaya çıkan pozitif veya negatif tutum ve duygular, çalışanların işlerinden alacakları doyumunu doğrudan etkilemektedir (Çatak ve Bahçecik, 2015).

Çalışma Ortamı: Güvenli, sağlıklı ve destekleyici bir çalışma ortamı, iş yaşam kalitesini önemli ölçüde artırmaktadır. Bu tür bir ortam, çalışanların fiziksel ve duygusal olarak rahat hissetmelerini sağlamakta ve dolayısıyla iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışma ortamı, çalışanların iş yerindeki görevlerini yerine getirdikleri alan olarak tanımlanabilir. Bu ortam, hem iç faktörlerden (çalışan özellikleri) hem de dış faktörlerden (işletme faaliyetleri) etkilenmektedir (Çatak ve Bahçecik, 2015).

Ayrıca, çalışma ortamı, organizasyondaki bireylerin iş sonuçlarını doğrudan etkileyen duygusal durumlarını da ifade etmektedir. Çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve genel memnuniyetlerini şekillendiren bu duygusal durumlar, iş verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Duygusal olarak destekleyici bir ortam, çalışanların motivasyonlarını artırarak, iş yerinde daha yüksek performans göstermelerini sağlamaktadır (Çatak ve Bahçecik, 2015).

Yöneticilerin, çalışma ortamındaki soyut faktörlere dikkat etmeleri gerekmektedir. Bu faktörler, çalışanların iş yerindeki davranışlarını, etkileşimlerini ve genel iş tatminlerini

etkileyebilir. Dolayısıyla, yöneticiler, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, çalışma ortamını sürekli olarak değerlendirmeli ve gerekli iyileştirmeleri yapmalıdır (Çatak ve Bahçecik, 2015).

İş Arama: Çalışanların uygun bir çalışma ortamının parçası olarak değer verdiği iki temel unsur, iyi finansal faydalar ve iş ile ev hayatını dengeleme becerisidir. Bu unsurlar, çalışanların genel memnuniyetini ve iş yerindeki bağlılıklarını artırmaktadır. İyi bir çalışma ortamının önemi, olumlu bir çalışma atmosferini sürdürmenin ve geliştirmenin birçok faydasını beraberinde getirmesidir (Kurt, 2007).

Olumlu bir çalışma ortamı, güçlü ve güvene dayalı ilişkiler kurmaya yardımcı olan personel-yönetici ilişkilerinin geliştirilmesine olanak tanır. Bu ilişkilerin güçlenmesi, çalışanların örgütle özdeşleşmesine katkı sağlamakta ve dolayısıyla örgüte bağlılık duygusunu artırmaktadır. Çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak hissettiklerinde, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler (Kurt, 2007).

Bununla birlikte, olumlu bir ortam, çalışanların yaratıcılığını artırırken çatışmaları da azaltmaktadır. Çalışanların beklentileri karşılanmadığında, işten ayrılma oranlarının artması gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu durum, çalışanları elde tutmak ve motive etmek için belirli hedeflere ulaşmanın önemini ortaya koymaktadır (Kurt, 2007).

Çalışma ortamında diyalog, saygı ve pozitif bir atmosfer oluşturmak, iş yerindeki iletişimi kolaylaştırmanın yanı sıra, çalışanlar arasında güven inşa etmektedir. Bu güven ortamı, örgüt içi iletişimi güçlendirerek çalışan memnuniyetini artırmaktadır. Ayrıca, çalışanların hem mesleki hem de kişisel gelişimlerini destekleyen bir ortam sağlanması, genel iş doyumunu yükseltecektir (Kurt, 2007).

İş Yüğü ve Denge: Aşırı iş yüğü, çalışanlar üzerinde stres ve tükenmişlik hissi yaratabilmektedir. Bu durum, iş yaşam kalitesini olumsuz yönde etkileyerek, çalışanların genel memnuniyetlerini düşürebilir. İş ve özel hayat arasında sağlanan denge, bu kaliteyi artıran önemli bir faktördür. İş yaşam dengesi, mesleki ve kişisel alanların birbirlerini tamamlayacak şekilde ayrılması olarak tanımlanabilir (Kurt, 2007).

Her şey dengede olduğunda, bireyler aktif ve çok yönlü bir yaşam sürdürebilirken, verimli bir şekilde çalışmakta ve işlerinden keyif almakta daha başarılı olurlar. Ancak, günde kaç saat çalışması gerektiği, kaç saatin aileye ve kaç saatin kendine ayrılması gerektiği konusunda evrensel bir tarif yoktur. Her bireyin iş ve özel yaşam arasında kendi dengesini bulması gerekmektedir (Kurt, 2007).

Denge arayışına öncelikler açısından yaklaşmak önemlidir. Çünkü bir kişiye memnuniyet getiren unsurlar, başka bir birey için aynı anlamı taşımayabilir. Bu nedenle, çalışanların kendi değer sistemlerini anlamaları, duygusal olarak neyin harekete geçirdiğini, onlara enerji verdiğini ve hayattan neyin zevk aldığını keşfetmeleri gerekmektedir. Bu farkındalık, bireylerin iş yaşam dengelerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine olanak tanır (Kurt, 2007).

İşe Saygı ve Değer Verme: Çalışanların, işlerinin değerli olduğunu hissetmeleri, motivasyonlarını artıran önemli bir faktördür. İşverenlerin ve yöneticilerin, çalışanlarına saygı göstermesi ve onların işlerini değerli kılmaları, organizasyon içinde olumlu bir atmosfer yaratmaktadır. Çalışanların, kendilerini değerli hissetmeleri, iş yerinde bağlılık duygularını güçlendirir ve dolayısıyla iş performanslarını artırır (Kurt, 2007).

Yeteneklere değer verilmesi, organizasyonda bir güven ortamı oluşturur. Eğer yöneticiler, çalışanlarının yeteneklerini ve katkılarını takdir etmezse, çalışanlar kendilerini değersiz hissedebilir. Bu durum, yalnızca motivasyonu değil, aynı zamanda organizasyonel bağlılığı da olumsuz yönde etkiler. Çalışanlar, kendilerine değer verilmediğini hissettiklerinde, işlerinden daha çabuk ayrılma eğiliminde olurlar (Kurt, 2007).

Bununla birlikte, çalışanların iş yerindeki katkılarının tanınması, onların iş tatminlerini artırmakta ve aynı zamanda iş yerindeki genel atmosferi olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel destek algısı, çalışanların iş yerinde kendilerini daha güvende hissetmelerini sağlar ve bu da, iş yerindeki performanslarını artırır. Dolayısıyla, yöneticilerin, çalışanlarının yeteneklerini ve katkılarını sürekli olarak tanınması ve takdir etmesi büyük bir önem taşımaktadır (Kurt, 2007).

İş İmkanları ve Gelişim: Çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyen eğitim, yükselme ve kariyer fırsatları, iş yaşam kalitesini önemli ölçüde artırmaktadır. Bu tür fırsatlar, bireylerin yetkinliklerini geliştirerek istihdam edilebilirliklerini artırmakta ve dolayısıyla ekonomik büyümeyi yönlendirmektedir. Modern iş dünyasında, becerilerin geliştirilmesi siyasi bir öncelik haline gelmiştir (Uzunkaya, 2010).

Pek çok ülke, eğitim ve öğretim fırsatlarını büyümeye, ekonomik çeşitlenmeye, teknolojik ilerlemeye ve daha fazla ve daha iyi işin yaratılmasına dönüştürmeyi amaçlayan modern beceri geliştirme programlarını uygulamak için çeşitli girişimlerde bulunmaktadır. Bu programlar, mevcut zorlukların üstesinden gelinmesine ilişkin tavsiye, teknik yardım ve

bilgi sağlayarak çok çeşitli işgücü geliştirme sorunlarının ele alınmasına katkıda bulunmaktadır (Uzunkaya, 2010).

İşgücü piyasasının mevcut ihtiyaçlarını karşılamak ve gelecekteki ihtiyaçlara hazırlanmak amacıyla beceri geliştirme konuları, ulusal ve sektörel kalkınma stratejilerine entegre edilmelidir. Bu entegrasyon, iş gücünün kalitesini artırarak ekonomik rekabetçiliği güçlendirmektedir. Özellikle, gençler ve engelli bireyler gibi savunmasız grupların mesleki eğitime erişiminin genişletilmesi, üretken istihdama katılımlarını artırmak için kritik bir adımdır (Uzunkaya, 2010).

İş Kontrolü: Çalışanların işlerinde ne kadar kontrole sahip oldukları ve karar alma süreçlerine katılımları, iş yaşam kalitesini etkileyen önemli faktörlerdendir. İşverenlerin, çalışanları çalışma saatlerinde üretken tutmayı amaçlayan bir dizi önlem alması, insan kaynakları yönetiminin kritik bir parçasıdır. Bu süreç, yapılan işin kalitesini, üretkenliği, görevler için harcanan zamanı ve iş için önemli olabilecek diğer ölçütleri değerlendirmeyi içerir (Erat vd., 2011).

Ulusal performans izleme yöntemleri ve araçları, her seviyedeki yöneticilerin, astlarının gereksiz konularla değil, resmi görevleri yerine getirmeleriyle meşgul olmalarını sağlamaktadır. İşletmenin gelişmesi ve büyümesi, çalışanları motive ederken; istikrarlı ücretler, net gereksinimler ve kurallar, çalışanların verimliliğini artırma açısından önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, net kalıplara ve şeffaf uygulamalara sahip oldukları için öngörülebilir sonuçlar sunma kapasitesine sahip olurlar (Erat vd., 2011).

Denetim, ortak çıkarlar doğrultusunda ve tarafların karşılıklı mutabakatı ile gerçekleştirilmelidir. Hiçbir şirket, dürüst olmayan çalışanlardan muaf değildir. Bu nedenle, talimatların yardımıyla şirket için olumsuz sonuçlardan kaçınılması mümkündür. İş kontrolleri sonucunda, çalışanların motivasyon düşüklüğünü ve nedenlerini ortaya çıkarmak; iş süreçlerindeki zayıflıkları belirlemek de mümkündür (Bostan ve Köse, 2011).

İş kontrol eksikliği, yalnızca bireysel çalışanlar için değil, aynı zamanda yöneticiler için de kötü sonuçlara yol açabilmektedir. Çalışanlar, düşük motivasyonla çalışmayı bırakma eğiliminde olabilir ve işleri en az kaynakla hızlı bir şekilde bitirmeye çalışabilirler (Enginer, 2001).

Ücret ve Ödenekler: Adil bir ücretlendirme sistemi, çalışanların maddi memnuniyetini sağlamada kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanların ekonomik güvenliği, iş tatmini ve motivasyonu açısından büyük bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, adil ücret politikaları, iş

yerindeki verimliliği artırarak organizasyonların genel başarısına katkıda bulunur (Smith, 2020).

Çalışanlar, sağlanan maaşın yanı sıra ek avantajlar, primler ve sosyal yardımlar gibi ödeneklerin de önemini vurgulamaktadır. Bu tür ek ödenekler, çalışanların iş yerlerine olan bağlılıklarını artırmakta ve iş gücü devrini azaltmaktadır. Dolayısıyla, işverenlerin bu unsurları dikkate alarak bir ücretlendirme stratejisi geliştirmeleri gerekmektedir (Johnson, 2019).

Öte yandan, adil ücretlendirme sistemleri sadece ekonomik boyutla sınırlı kalmamalıdır. İş yerinde adalet duygusunun sağlanması, çalışanlar arasındaki iş birliğini ve iletişimi güçlendirecektir. Böylece, çalışanların motivasyonu artacak ve dolayısıyla genel iş performansı yükselecektir (Williams, 2021).

Sosyal İlişkiler: iş yaşamında önemli bir unsurdur ve iyi iş arkadaşlarıyla kurulan destekleyici bir takım ortamında çalışmak, iş yaşam kalitesini önemli ölçüde artırmaktadır. Bu bağlamda, sosyal ilişkiler, ekonomik, politik, sosyal ve manevi faaliyetler sırasında, sosyal gruplar içinde ve insanlar arasında ortaya çıkan çeşitli bağlantıları ifade etmektedir. Bu ilişkilerin güçlendirilmesi, bireylerin psikolojik ve duygusal ihtiyaçlarını karşılamada kritik bir rol oynamaktadır (Yılmaz, 2020).

Sosyal ilişkilerin bir diğer önemli işlevi, toplumun yeniden üretimini teşvik etmesidir. Bu ilişkiler, toplumun yapısını, değerlerini ve norm sistemini destekleyerek sosyal kontrol mekanizmalarının etkin bir şekilde işlemesine katkıda bulunur (Kara, 2019). Örneğin, sosyal bağlar, bireylerin toplumsal rollerini benimsemeleri ve bu rolleri sürdürmeleri açısından önemli bir zemin oluşturur. Dolayısıyla, sosyal ilişkilerin kalitesi, bireylerin toplumsal uyum sağlamaları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

Ayrıca, sosyal ilişkilerin iş yaşamındaki etkileri, bireylerin kariyer gelişimleri üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Destekleyici sosyal ağlar, bireylerin mesleki becerilerini geliştirmelerine ve yeni fırsatlara erişim sağlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu durum, bireylerin iş yerindeki performanslarını artırırken, aynı zamanda iş memnuniyetlerini de olumlu yönde etkilemektedir. Sonuç olarak, sosyal ilişkilerin güçlendirilmesi, yalnızca bireylerin değil, aynı zamanda kurumların da başarısını artıran önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. (Demir, 2021).

Esneklik ve İş Düzenlemeleri: Günümüz iş yaşamında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma gibi imkanlar,

Çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengelemelerine önemli ölçüde yardımcı olmaktadır. Bu tür esnek düzenlemeler, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamalarına olanak tanırken, ayrıca iş tatmini ve motivasyonlarını artırmaktadır (şahin, 2021).

Esnek alışma saatleri, bireylerin kişisel ve ailevi sorumluluklarını daha iyi yönetmelerine olanak sağlar. Çalışanlar, iş saatlerini kendi yaşam tarzlarına uyacak şekilde düzenleyerek, hem profesyonel hem de özel yaşamlarında daha fazla tatmin elde edebilirler. Bu durum, iş yerindeki verimliliği artırmasının yanı sıra, çalışanların genel yaşam kalitelerini de olumlu yönde etkilemektedir (Kaya, 2020).

Uzaktan alışma uygulamaları da benzer şekilde, çalışanların iş-yaşam dengelerini sağlamalarına katkıda bulunmaktadır. Fiziksel ofis ortamından bağımsız olarak çalışma imkanı, çalışanların zamanlarını daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve iş yüklerini azaltmalarına yardımcı olmaktadır. Uzaktan alışma, ayrıca ulaşım sürelerinin kısalmasıyla, çalışanların hayatına değerli bir zaman kazandırmakta ve stres seviyelerini azaltmaktadır (Aydın, 2022).

Sağlık ve Refah Programları: İşverenlerin sağlık, spor veya rahatlama gibi programları desteklemesi, çalışanların sağlık ve refahını önemli ölçüde artırabilir. Çalışanların refah seviyeleri ne kadar yüksek olursa, iş performansları da o kadar iyi olur. Bu durum, çalışanların işte ve iş dışında karşılaştıkları sorunların azalmasıyla doğrudan ilişkilidir; zira bir kişinin birçok sorunu olduğunda, iş görevlerine konsantre olması oldukça zordur. Sağlıklı yaşam programları, işyerinde fiziksel, duygusal, zihinsel ve ruhsal enerji dengesini sağlamada kritik bir rol oynamaktadır. Bu programlar, çalışanların genel sağlık durumlarını iyileştirirken, aynı zamanda stresle başa çıkma yeteneklerini de artırır. Dolayısıyla, işverenlerin bu tür programları desteklemesi, hem çalışanların bireysel ihtiyaçlarını karşılamalarına hem de organizasyonel verimliliğin artmasına katkı sağlar (Aytaç, 2005).

Yönetim ve Liderlik: İyi bir yönetim ve liderlik, açık iletişim, destek ve rehberlik ile iş yaşam kalitesini artırmaktadır. Etkili yönetim, sadece iş süreçlerini yürütmekle kalmaz; aynı zamanda kurum kültürünün geliştirilmesi gibi önemli konuları da içerir. Bu bağlamda, "risk yönetimi", "eşitlilik yönetimi" ve "şirketin dış çevresinin araştırılması ve haritalanması" gibi yönetsel yetkinlikler, başarılı bir yönetimin temel bileşenlerindendir (elik, 2022).

Yönetim, "delege etme", "müşteri hizmetleri sorunlarını çözme" ve "sanal bir ekibi çalışır durumda tutma" gibi diğer yönetsel yeterlilikleri de kapsar. Problem özme, doğru kararlar

alma, ekip çalışmasını organize etme, öğrenme ve gelişim süreçlerini destekleme ile çatışmaları yönetme gibi faaliyetler, yöneticinin işlevlerinin bir parçasıdır. Bu bağlamda, liderlik ile yöneticilik arasındaki temel fark, sıradan zekâ yerine duygusal zekanın kullanılmasıdır. Duygusal zeka, bir liderin ekip üyelerini motive etme ve onları hedefe yönlendirme yeteneğini artırırken, yönetici ise geleneksel zekayı kullanarak durumu incelemek ve en iyi çözümleri değerlendirmekle sorumludur (Akman, 2021).

Yöneticinin birinci önceliği, organizasyon hiyerarşisini oluşturmak, iş rollerini netleştirmek, nitelikli çalışanları seçmek ve sorumlulukları atamak gibi yapılandırıcı işlevlerdir. Başarılı bir uygulama aşamasında, yetkin ve motive olmuş insanlardan oluşan bir grup oluşturmak kritik öneme sahiptir. Bu noktada, liderlik aşamasında, bir yöneticinin en önemli görevi ekip üyelerini hedefe giden yolda motive etmek ve desteklemektir. Motive olmuş ekip üyeleri, iddialı bir vizyona ulaşma olasılığı daha yüksek olan bireylerdir (Yıldırım, 2023).

İletişim ve Geribildirim: Açık iletişim ve düzenli geribildirim süreçleri, çalışanların performanslarını ve gelişimlerini anlamalarına önemli ölçüde yardımcı olmaktadır. Geribildirim, bir konuşmacıyı dinledikten sonra eylem şeklini alabilen bir etkileşim biçimidir. Bu bağlamda, geribildirim, bir kişinin başka birinin mesajına yanıt olarak kasıtlı veya kasıtsız olarak gönderdiği sözlü ve sözsüz mesajları içermektedir. Başkalarıyla yaptığımız veya yapmadığımız etkileşimlerin her biri, geribildirim olarak değerlendirilebilir(Perim, 2007).

3.6. İş Yaşam Kalitesini İyileştirmeye Yönelik Faaliyetler

Yüksek performans, sağlık ve kârlı sonuçlar üreten tutarlı bir iyi davranış düzeyini teşvik etmektedir. Bu bağlamda, iş yerindeki üst düzey ekipler, stres, zorbalık, ayrımcılık, bağımlılık, istismar, sahtekârlık ve devamsızlık gibi olumsuz davranışların günlük etkileriyle mücadele etmek zorundadır. Kuruluşlar, bu sorunlarla başa çıkmaya çalışırken, farkında olmadan her gün sağlıklı yaşam konularıyla ilgili kararlarla karşı karşıya kalmaktadır (Aydın, 2008).

İşletmeler, çalışanların iş yaşam kalitesini artırmak amacıyla çeşitli stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadır. Bu stratejiler, çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını korumanın yanı sıra, iş yerinde olumlu bir atmosferin oluşmasına da katkıda bulunmaktadır (Robbins ve Judge, 2019). Örneğin, stres yönetimi programları, ergonomik çalışma koşulları ve sağlıklı yaşam aktiviteleri, çalışanların genel refah düzeyini artırarak iş performanslarını ve

verimliliklerini olumlu yönde etkilemektedir (Greenhaus ve Allen, 2017). Bu tür uygulamalar, çalışanların iş tatminini yükseltmekte ve motivasyonlarını artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Mowday et al., 2013).

Sağlıklı iş ortamlarının oluşturulması, yalnızca çalışanların bireysel mutluluğunu değil, aynı zamanda örgütsel bağlılığı da güçlendirmektedir. Çalışanların iş yerinde kendilerini değerli hissetmeleri, psikolojik iyi oluşlarını desteklemekte ve iş yerinde sürdürülebilir bir bağlılık oluşturmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Bunun yanı sıra, iş yaşam kalitesine yönelik uygulamalar, örgüt içindeki olumsuz davranışların azalmasına ve çalışanlar arasında daha güçlü sosyal bağların kurulmasına yardımcı olmaktadır (Podsakoff et al., 2000). Dolayısıyla, işletmelerin iş yaşam kalitesini artırmaya yönelik alacakları kararlar, çalışanların bireysel performanslarını ve işlerine olan bağlılıklarını doğrudan etkilemekte, uzun vadede ise kuruluşun genel başarısına katkı sağlamaktadır (Harter et al., 2002).

İşletmelerin iş yaşam kalitesini iyileştirmeye yönelik faaliyetleri aşağıda sunulmuştur:

Mükemmeliyet ve İnovasyon: Çalışanlara inovasyon ve yaratıcılık için fırsatlar sunmak, iş yaşamında heyecan ve tatmin duygusunu önemli ölçüde artırabilmektedir. İnovasyon, yalnızca yeni ürünler veya hizmetler geliştirmekle kalmaz; aynı zamanda iş süreçlerinin iyileştirilmesi ve organizasyonel verimliliğin artırılması açısından da kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların yaratıcılıklarını ortaya koymalarına olanak tanıyan bir çalışma ortamı oluşturmak, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olur (Kaya, 2023).

Yaratıcılığı teşvik eden bir ortam, çalışanların risk alabilme ve yenilik yapma cesaretini artırır. Çalışanlar, yeni fikirlerini paylaşma fırsatı bulduklarında, hem bireysel hem de takım olarak performanslarını geliştirme şansı yakalarlar. Bu durum, iş yerinde motivasyonu ve bağlılığı pekiştirirken, çalışanların işlerine olan tutkusunu da artırmaktadır (Şahin, 2021).

Mentorluk ve Koçluk: Kariyer Gelişimi Üzerindeki Etkileri: Deneyimli çalışanların yeni gelenlere mentorluk veya koçluk yapması, kariyer gelişimi ve iş yaşam kalitesini önemli ölçüde desteklemektedir. Bu süreç, deneyimli bireylerin bilgi ve tecrübelerini paylaşarak yeni çalışanların uyum süreçlerini hızlandırmalarına olanak tanır. Mentorluk ve koçluk uygulamaları, bireylerin hedef belirlemesine ve bu hedeflere ulaşmalarına yardımcı olarak, kişisel ve profesyonel gelişimlerinde olumlu değişiklikler meydana getirmektedir (Smith, 2020).

Bu bağlamda, mentorluk ilişkileri, bireylerin iş tatmini artırmakta ve kariyer hedeflerine ulaşmalarında rehberlik etmektedir. Mentorluk süreci, mentee'nin güçlü ve zayıf yönlerini keşfetmesine olanak tanırken, mentor ise mentee'nin gelişimine katkı sağlayacak stratejiler geliştirmektedir. Bu etkileşim, bireylerin kendilerini daha iyi tanımasına ve profesyonel becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur (Johnson, 2019).

Koçluk ise daha yapılandırılmış bir yaklaşım sunarak, bireylerin belirledikleri hedeflere ulaşmalarını sağlamak için çeşitli teknikler ve yöntemler kullanmaktadır. Koçlar, bireylerin potansiyelini açığa çıkarmak amacıyla sorular sorarak, düşünme süreçlerini derinleştirmekte ve bireylerin kendi çözümlerini bulmalarını teşvik etmektedir. Bu süreç, bireylerin problem çözme becerilerini geliştirmelerine ve stratejik düşünme yeteneklerini artırmalarına olanak tanır. (Anderson, 2021).

Eğitim ve Öğrenme Süreci: Eğitim ve öğrenme, bireylerin bilgi edindiği veya yeni beceriler öğrendiği gelişimsel bir süreçtir. Bu süreç, bireylerin kişisel ve profesyonel gelişimlerini desteklemek amacıyla düzenlenmiş eğitim oturumları aracılığıyla gerçekleşir. Eğitim oturumları, güncel bilgileri sağlamanın yanı sıra, belirli görevleri ve alıştırmaları tanımlamak üzerine odaklanmaktadır (Gagne, 2018).

Bu bağlamda, eğitim süreci, bireylerin öğrenme stillerine uygun olarak yapılandırılmalı ve etkileşimli yöntemlerle desteklenmelidir. Etkili bir eğitim programı, katılımcıların aktif bir şekilde öğrenme sürecine dahil olmasını teşvik etmektedir. Bu sayede, bireyler bilgileri daha kalıcı bir şekilde içselleştirebilir ve uygulama aşamasında daha başarılı sonuçlar elde edebilirler (Merriam ve Bierema, 2014).

Eğitim oturumları genellikle teorik bilgi ile pratik uygulamaları bir araya getirerek, katılımcıların öğrendiklerini hayata geçirmelerine olanak tanır. Bu süreç, bireylerin bilgiye dayalı karar verme becerilerini geliştirmelerine yardımcı olurken, aynı zamanda iş yerindeki performanslarını artırmaktadır (Kolb, 2015).

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık: İş Yaşam Kalitesine Etkileri: Çeşitlilik ve kapsayıcılık, modern iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanan kavramlardır. Çeşitli bir iş gücü oluşturmak ve herkesin dahil edildiği bir çalışma ortamı sağlamak, iş yaşam kalitesini artırma konusunda kritik bir rol oynamaktadır. Çeşitlilik, farklı yaş, cinsiyet, etnik köken, engellilik durumu ve diğer bireysel özelliklerin bir araya gelmesiyle zenginleşen bir iş gücünü ifade eder. Bu çeşitlilik, organizasyonların yaratıcılığını ve yenilikçiliğini artırarak, sorunlara farklı bakış açıları ile yaklaşmalarını sağlamaktadır (Roberson, 2019).

Kapsayıcılık ise, bu çeşitliliği destekleyen bir çalışma ortamının yaratılması anlamına gelir. Kapsayıcı bir ortam, tüm bireylerin sesinin duyulmasını ve eşit fırsatlara erişimini sağlayarak, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine olanak tanır (Shore et al., 2018).

Çeşitlilik ve kapsayıcılığın iş yaşam kalitesi üzerindeki etkileri, araştırmalarla da desteklenmektedir. Çeşitli ekiplerin, daha yüksek performans gösterdiği ve daha yaratıcı çözümler ürettiği bulunmuştur (Deloitte, 2020). Ayrıca, kapsayıcı bir iş yeri yaratmanın, çalışanların psikolojik güvenlik hissini artırdığı ve dolayısıyla iş yerindeki çatışmaları azaltarak daha sağlıklı bir çalışma ortamı sağladığı gözlemlenmiştir (Edmondson, 2019).

İş Değerleri ve Misyon: Çalışan Bağlılığı Üzerindeki Etkileri: Çalışanların iş yerindeki değerleri ve misyonu benimsemeleri, onların işleriyle daha anlamlı bir bağ kurmalarını sağlamaktadır. İş değerleri, bireylerin çalışma hayatında önem verdikleri prensipler ve inançlar olarak tanımlanabilir. Bu değerler, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini doğrudan etkileyerek, organizasyonel bağlılıklarını artırmaktadır. İş yerinde paylaşılan değerlerin benimsenmesi, çalışanların kendilerini organizasyonun bir parçası olarak hissetmelerine yardımcı olur (Schwartz, 2010).

Misyon ise, bir organizasyonun varoluş amacını tanımlayan ve çalışanların yönelimlerini belirleyen temel bir unsurdur. Organizasyonun misyonunu anlamak, çalışanların işlerine daha fazla anlam yüklemelerini ve bu doğrultuda çaba göstermelerini teşvik etmektedir. Çalışanlar, misyonla uyumlu hedefler belirleyerek, organizasyonun başarısına katkıda bulunma arzusu taşırlar (Locke ve Latham, 2002).

Çalışanların iş değerleri ve misyon ile kurdukları bu derin bağ, iş yerindeki performanslarını artırmaktadır. Araştırmalar, değer uyumunun yüksek olduğu durumlarda, çalışanların işlerine olan bağlılıklarının ve motivasyonlarının da arttığını göstermektedir (Kristof-Brown et al., 2005). Ayrıca, güçlü bir misyon ve belirgin iş değerleri, çalışanların iş yerindeki tatminlerini artırarak, genel işyeri atmosferini olumlu yönde etkilemektedir (Brown ve Treviño, 2006).

Stres Yönetimi: Çalışanların İş Yaşam Dengesini Koruma Stratejileri: Modern iş ortamlarında giderek daha fazla önem kazanan bir konudur. Çalışanların stresle başa çıkabilmelerini sağlamak amacıyla uygulanan destek programları, yoga veya meditasyon gibi aktiviteler, iş yaşam dengesini korumalarına yardımcı olmaktadır. Bu tür uygulamalar, hem fiziksel hem de zihinsel sağlığı destekleyerek, bireylerin stres düzeylerini azaltmalarına olanak tanır (Kabat-Zinn, 2013).

Yoga ve meditasyon, stres yönetiminde en yaygın kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır. Bu aktiviteler, bireylerin zihinsel odaklanmalarını geliştirmekte ve gevşeme sağlamaktadır. Çalışanlar, düzenli olarak bu tür uygulamalara katıldıklarında, stres seviyelerinin belirgin bir şekilde düştüğünü ve genel iyi oluş hallerinin iyileştiğini gözlemlemektedirler. Bu durum, iş yerindeki verimliliği artırmakta ve çalışanların işlerine daha pozitif bir yaklaşım sergilemelerine yardımcı olmaktadır (Goyal et al., 2014).

Bununla birlikte, stres yönetimi programlarının etkinliği, organizasyonların bu tür uygulamalara ne ölçüde destek verdiğine bağlı olarak değişmektedir. İş yerinde stres yönetimi stratejilerinin benimsenmesi, çalışanların stresle başa çıkma becerilerini geliştirmekte ve aynı zamanda iş tatminlerini artırmaktadır (Adler ve Chen, 2011).

İş Sağlığı ve Güvenliği: Çalışanların fiziksel ve psikolojik güvenliğini sağlamak, iş yaşam kalitesinin temel bir unsuru olarak kabul edilmektedir. İş sağlığı ve güvenliği, çalışanların yaşamlarını ve sağlıklarını korumak amacıyla oluşturulmuş bir sistemdir. Bu sistem, yasal, sosyo-ekonomik, organizasyonel, teknik, sağlık ve hijyen, tıbbi ve önleyici, rehabilitasyon gibi çeşitli önlemleri içermektedir (Aba, 2009).

İş sağlığı ve güvenliği mevzuatı, işveren ve çalışan arasındaki hemen hemen her ilişkiyi kapsayan bir çerçeve sunmaktadır. Bu mevzuatın amacı, çalışanların iş yerlerinde yaşamlarını ve sağlıklarını korumalarına yönelik gereklilikleri karşılayan çalışma koşulları oluşturmaktır. Güvenli bir çalışma ortamı sağlamak, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve verimliliklerini olumlu yönde etkilemektedir (Zohar, 2010).

Bunun yanı sıra, iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarının etkinliği, iş yerlerinde güvenlik kültürünün oluşturulması ile yakından ilişkilidir. Çalışanların güvenlik konularında bilinçlendirilmesi ve eğitim süreçlerine dahil edilmesi, güvenli bir çalışma ortamının sağlanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Çalışanlar, güvenliğin sağlanmasında aktif bir rol üstlendiklerinde, hem bireysel hem de kolektif sorumluluk duygusu geliştirmekte ve bu da iş yerindeki güvenlik standartlarının yükselmesine katkıda bulunmaktadır (Clarke, 2013).

Toplumsal Sorumluluk: İşverenlerin çevresel ve toplumsal sorumluluklarına odaklanması, çalışanların organizasyonlarıyla gurur duymalarını sağlayabilir. Sosyal sorumluluk, yalnızca bireylerin seçim yapma özgürlüğü ile sınırlı değildir; aynı zamanda bireylerin rollerine verilen görevleri yerine getirme yükümlülüğünü de içerir. Bu bağlamda, sosyal sorumluluk, işverenlerin topluma ve çevreye karşı olan yükümlülüklerini yerine getirmeleri

için bir çerçeve sunmakta ve bu da çalışanların motivasyonunu artırmaktadır (Carroll, 1999).

Sosyal sorumluluk, toplumun refahını gözetme amacını taşıırken, aynı zamanda organizasyonların uzun vadeli sürdürülebilirliğini de desteklemektedir. Çalışanlar, sosyal sorumluluk projelerine katıldıklarında ve bu projelerin bir parçası olduklarını hissettiklerinde, işlerine olan bağlılıkları artmakta ve organizasyonlarına olan güvenleri güçlenmektedir. Bu durum, iş yerinde pozitif bir atmosferin oluşmasına ve çalışanlar arasında dayanışma duygusunun pekişmesine katkıda bulunmaktadır (Turban ve Greening, 1997).

Bununla birlikte, sorumluluk kavramı, başkalarına bir şey verme veya onları bir şeyden kurtarma zorunluluğunu da içermektedir. İşverenlerin, sosyal sorumluluk projeleri aracılığıyla topluma katkıda bulunma çabaları, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakta ve bu da iş yerindeki genel tatmin düzeyini artırmaktadır (Brammer ve Millington, 2003).

Performans Değerlendirmeleri: Adil ve objektif performans değerlendirmeleri, çalışanların hedeflerine ulaşma konusundaki motivasyonunu artırma potansiyeline sahiptir. Performans değerlendirme, yalnızca mesleki becerileri ve ölçülebilir başarıları değil, aynı zamanda profesyonellerin motivasyonu ve ekip üyeleri arasındaki ilişkiler gibi öznel faktörleri de inceleyen bir süreçtir. Bu çok boyutlu yaklaşım, çalışanların gelişim alanlarını belirlemeye ve güçlendirmeye yönelik önemli bilgiler sunmaktadır (Aktaş, 2014).

Performans değerlendirmesi genellikle bir projenin sonunda, üç ayda bir veya mesleki gelişimin genel olarak izlenmesi amacıyla gerçekleştirilmektedir. Değerlendirme süreci, üç temel adımdan oluşmaktadır. İlk olarak, çalışanlar işteki başarılarını listelemeli ve görevlerde birlikte çalıştıkları meslektaşları hakkında bilgi vermelidir. Bu aşama, bireylerin kendi performanslarını değerlendirmeleri ve öz farkındalık geliştirmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir. Ardından, ekip üyeleri birbirlerinin sonuçlarını derecelendirir; bu geri bildirim süreci hem kişisel hem de isimsiz olarak gerçekleştirilebilir (London, 2003).

Son aşamada ise yöneticinin görevi, toplanan tüm yorumları analiz etmek ve çalışanlara bir puan vermektir. Bu aşama, adil ve objektif bir performans değerlendirmesi için oldukça önemlidir. Yöneticilerin, çalışanların geri bildirimlerini dikkate alarak, performanslarını geliştirmelerine yardımcı olacak stratejiler geliştirmeleri beklenmektedir. Bu süreç,

Çalışanların motivasyonunu artırmakta ve ekip içindeki iş birliğini güçlendirmektedir (Baker et al., 2015).

İş Gc Esnekliği: Değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilmek, iş gcnn esnek ve uyumlu olmasını gerektirmektedir. İş gc esnekliği, organizasyonların dinamik bir ortamda rekabet edebilme yeteneğinin temel bir bileşenidir ve iş yaşam kalitesini etkileyen önemli bir faktördür. Esnek bir iş gc, şirketlerin değişen taleplere hızlı bir şekilde yanıt verebilmesine olanak tanır ve bu da organizasyonel verimliliği artırmaktadır (Kalleberg, 2001).

Esnek iş gc uygulamaları, çalışanların farklı görevleri üstlenebilme yeteneklerini geliştirmekte ve organizasyonlar içindeki iş akışını optimize etmektedir. Bu yaklaşım, yalnızca iş gcnn fiziksel hareketliliğini değil, aynı zamanda zihinsel ve duygusal esnekliği de içermektedir. Çalışanların, yeni beceriler edinmeleri ve değişen iş gereksinimlerine adapte olmaları, organizasyonların sürdürülebilirliğini sağlamak açısından kritik bir öneme sahiptir (De Grip ve Sauermann, 2013).

Ayrıca, iş gc esnekliği, çalışanların iş yaşam dengesi ile de doğrudan ilişkilidir. Esnek alışma saatleri ve uzaktan çalışma seçenekleri gibi uygulamalar, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmakta ve genel iş tatminini artırmaktadır (Hill et al., 2008).

Ekip İş Birliği: İyi bir ekip çalışması kültürü oluşturmak, çalışanların iş yaşam kalitesini artırabilir ve iş sonuçlarını olumlu yönde etkileyebilir. Ekip alışması, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıkları, işlerine olan bağlılıkları ve genel mutluluk düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olan çok boyutlu bir kavramdır. Bu bağlamda, işverenlerin ve çalışanların birlikte çaba sarf etmesi, destekleyici ve sağlıklı bir iş ortamının oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Ekip iş birliğinin sağlanması, sadece bireysel başarıları değil, aynı zamanda organizasyonel hedeflere ulaşmayı da kolaylaştırır. Araştırmalar, etkili bir ekip çalışmasının, çalışanların motivasyonunu artırdığını ve iş performansını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Smith, 2020). Bununla birlikte, iş yerinde sağlıklı bir iletişim ve güven ortamının oluşturulması, ekip yeleri arasında güçlü bir bağlılık geliştirilmesine yardımcı olur (Johnson ve Lee, 2019).

İşverenlerin ekip çalışmasına yönelik stratejiler geliştirmesi ve çalışanların ihtiyaçlarını gözetmesi, hem bireysel hem de toplu başarıyı artıracaktır. Bu nedenle, iş yerlerinde iş

birliği kültürü oluşturulması, sadece bir tercih değil, aynı zamanda bir gereklilik haline gelmiştir (Williams, 2021).

3.7. İş Yaşamında Stres

İş yaşamında stres, bireylerin karşılaştıkları çeşitli zorluklar sonucunda ortaya çıkan fiziksel, duygusal ve zihinsel bir tepkidir. Yoğun iş yükü, zaman kısıtlamaları, organizasyonel baskılar, rekabet ortamı ve iş değişiklikleri gibi faktörler stresin temel nedenleri arasında yer almaktadır (Lazarus & Folkman, 1984). Bu tür stres faktörleri çalışanların motivasyonunu azaltarak iş performansını olumsuz etkileyebilir ve uzun vadede fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarına yol açabilir. Bu nedenle, iş yerinde stresin etkili bir şekilde yönetilmesi, çalışanların verimliliğini ve genel yaşam memnuniyetini artırmak adına kritik bir öneme sahiptir (Cooper et al., 2001).

Stresin iş yaşamındaki etkileri geniş bir perspektiften ele alınmalıdır. Araştırmalar, yüksek düzeyde iş stresinin çalışanlarda tükenmişlik sendromuna neden olabileceğini ve bunun da işten ayrılma niyetini artırabileceğini ortaya koymaktadır (Maslach ve Leiter, 2016). Ayrıca, stresin uzun vadede kardiyovasküler hastalıklar, bağışıklık sistemi zayıflaması ve depresyon gibi sağlık sorunlarıyla ilişkili olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda, işverenlerin ve yöneticilerin stres yönetimi stratejilerini benimsemesi ve çalışanlarını destekleyici bir iş ortamı oluşturması gerekmektedir (Ganster ve Rosen, 2013).

İş yerinde stresin yönetilmesine yönelik çeşitli stratejiler bulunmaktadır. Bunlar arasında iş yükünün dengeli dağıtılması, esnek çalışma saatleri sunulması, çalışanlara psikososyal destek sağlanması ve iş ortamında açık iletişimin teşvik edilmesi yer almaktadır (Quick et al., 1997). Örgütsel düzeyde stres yönetimi politikalarının benimsenmesi, çalışanların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırarak işten ayrılma niyetini azaltabilir (Podsakoff et al, 2007). Ayrıca, bireysel düzeyde stres yönetim tekniklerinin uygulanması, çalışanların stresle başa çıkma becerilerini geliştirmelerine katkı sağlayabilir. Örneğin, mindfulness uygulamaları, düzenli egzersiz ve sağlıklı beslenme gibi alışkanlıklar stresin olumsuz etkilerini azaltmada etkili olabilir (Grossman et al., 2004).

Murphy (1996), seminerler ve atölyeler gibi uygun maliyetli iş yeri programlarının çalışanların stresini azaltmada önemli bir rol oynadığını tespit etmiştir. Bu tür programlar, stresle ilişkili hastalıkları ve işe devamsızlığı azaltma potansiyeline sahiptir. Bunun yanı sıra, Jacobson (1995) tarafından yapılan bir araştırmada, hem A hem de B tipi çalışanların işyerinde sağlık programını tamamladıklarında sağlık hizmetlerini %50 oranında daha az

kullandıkları ve stres belirtilerinin %45 oranında azaldığı öne sürülmüştür. Bu bulgular, iş yerinde uygulanan sağlık programlarının çalışanların stres seviyeleri üzerinde belirgin bir olumlu etki yarattığını göstermektedir (Hillier, 2005).

Stresin iş yaşamındaki etkileri oldukça çeşitlidir. İlk olarak, stres, bireylerin konsantrasyonunu ve motivasyonunu düşürerek iş performansını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, stresin uzun süreli maruziyeti, fiziksel sağlık sorunlarına yol açabilir; bu sorunlar arasında kalp hastalıkları, sindirim problemleri ve bağışıklık sistemi zayıflamaları yer almaktadır (Kabat-Zinn, 1990). Bununla birlikte, stresin psikolojik etkileri de göz ardı edilmemelidir. Anksiyete, depresyon ve tükenmişlik gibi durumlar, stresin sonuçları arasında sayılmaktadır. Bu bağlamda, stresin iş yaşamındaki olumsuz etkilerinin yönetilmesi, bireylerin sağlığı ve iş verimliliği açısından hayati bir öneme sahiptir (Maslach ve Leiter, 2016).

Stresle başa çıkma yöntemleri, bireylerin bu olumsuz etkileri azaltmalarına yardımcı olabilir. Öncelikle, zaman yönetimi becerilerinin geliştirilmesi, çalışanların iş yüklerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine katkıda bulunabilir. Ayrıca, düzenli egzersiz yapmak, meditasyon ve nefes egzersizleri gibi gevşeme teknikleri, stresi azaltmada etkili yöntemler arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra, iş yerinde sosyal destek sistemlerinin oluşturulması, çalışanların stresle başa çıkma yeteneklerini artırabilir. Çalışanların birbirlerine destek olmaları, stresin etkilerini azaltmada önemli bir rol oynamaktadır (Cohen et al., 2012).

Zaman yönetimi, iş yaşamında stresi azaltmak için etkili bir stratejidir. Görevleri belirleyip önceliklendirerek zamanı verimli bir şekilde yönetmek, bireylerin stres seviyelerini düşürebilir. Zaman yönetimi, çalışanların daha organize olmalarına yardımcı olarak iş yüklerini daha kolay idare etmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda, etkili zaman yönetimi tekniklerinin öğrenilmesi, stresle başa çıkma süreçlerini olumlu yönde etkileyebilir (Macan, 1994).

İletişim ve destek, stresle başa çıkmada önemli bir diğer faktördür. Sorunları açıkça ifade etmek veya bir arkadaş, aile üyesi ya da profesyonel destek almak, duygusal yükü paylaşmanın yollarıdır. Bu tür destek mekanizmaları, bireylerin stresle başa çıkma yeteneklerini artırabilir ve sosyal bağları güçlendirebilir. Dolayısıyla, sosyal destek sistemlerinin geliştirilmesi, iş yerinde stresin yönetilmesinde kritik bir rol oynamaktadır (Taylor et al., 2004).

Düzenli egzersiz yapmak, stresin azaltılması açısından oldukça etkili bir yöntemdir. Fiziksel aktivite, hem enerjiyi artırabilir hem de ruh halini iyileştirebilir. Araştırmalar, düzenli egzersizin stres seviyelerini düşürdüğünü ve genel psikolojik sağlığı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu açıdan, iş yerlerinde spor aktivitelerinin teşvik edilmesi, çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olabilir (Salmon et al., 2003).

Dinlenme ve uyku da stresin yönetiminde önemli bir role sahiptir. Yeterli uyku almak ve düzenli olarak dinlenmek, bireylerin stresle başa çıkma becerilerini artırabilir. Bu nedenle, iş yerlerinde uyku düzenine dikkat edilmesi ve dinlenme sürelerinin yeterli olmasına özen gösterilmesi gerekmektedir (Hirshkowitz et al., 2015).

Gevşeme teknikleri, stresle başa çıkmada etkili bir diğer yaklaşımdır. Yoga, meditasyon ve derin nefes alma gibi teknikler, bireylerin stres seviyelerini azaltmalarına yardımcı olabilir. Bu tür uygulamalar, zihinsel ve fiziksel rahatlama sağlayarak stresin olumsuz etkilerini hafifletebilir (Kabat-Zinn, 1990).

Sosyal aktiviteler de stresin azaltılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Arkadaşlarla vakit geçirmek ve sosyal etkinliklere katılmak, bireylerin stres seviyelerini hafifletebilir ve genel yaşam memnuniyetini artırabilir. Sosyal etkileşim, bireylerin duygusal destek almasına yardımcı olarak stresle başa çıkmalarını kolaylaştırmaktadır (Cohen ve Wills, 1985).

İş ve özel yaşam arasında sınırlar koymak, bireylerin ruhsal ve fiziksel sağlığını koruyabilmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Özellikle modern iş dünyasında, teknolojinin yaygın kullanımı ve esnek çalışma düzenleri, çalışanların iş saatleri dışında da işle meşgul olmasına neden olabilmektedir (Greenhaus ve Allen, 2011). Bu nedenle, bireylerin aşırı çalışmadan kaçınması ve iş yükünü dengeli bir şekilde yönetmesi, iş tatmini ve genel refah açısından önemlidir. İş yükünün paylaşılması, gerektiğinde görev veya sorumlulukların devredilmesi, stresi azaltmada etkili bir strateji olarak öne çıkmaktadır (Sonnentag ve Fritz, 2015).

Bu bağlamda, işverenlerin ve yöneticilerin çalışanların refahını destekleyici politikalar geliştirmesi gerekmektedir. Özellikle esnek çalışma saatleri, stres yönetimi programları ve çalışanlara yönelik danışmanlık hizmetleri, iş-yaşam dengesinin sağlanmasına katkıda bulunabilecek önemli uygulamalardır (Kossek et al., 2012). Yapılan araştırmalar, işverenlerin çalışanlara yönelik sağladığı bu tür destekleyici politikaların, çalışan bağlılığını ve iş verimliliğini artırdığını göstermektedir (Kreiner et al., 2009).

İş yaşamında stresin olumsuz etkilerini en aza indirmek için bireysel ve kurumsal düzeyde çeşitli stratejilerin uygulanması gerekmektedir. Etkili zaman yönetimi, açık ve sağlıklı iletişim, düzenli egzersiz, dinlenme sürelerinin korunması, gevşeme tekniklerinin uygulanması ve güçlü bir sosyal destek sisteminin oluşturulması, çalışanların stresle başa çıkma becerilerini artırmada önemli unsurlardır (Lazarus ve Folkman, 1984). Ayrıca, işverenlerin çalışanlara yönelik stres yönetimi eğitimleri sunması ve iş ortamında psikososyal destek mekanizmaları oluşturması, çalışanların hem psikolojik hem de fiziksel sağlıklarını koruyarak iş performanslarını artırmalarına yardımcı olabilir (Bakker ve Demerouti, 2017).

3.8. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları, bir işyerinde çalışanların faaliyetlerini sürdürdüğü fiziksel, psikolojik ve organizasyonel ortamı ifade eder. Bu koşullar, çalışanların genel iş deneyimini ve memnuniyetini doğrudan etkileyen önemli unsurlardır. İyi düzenlenmiş ve sağlıklı çalışma koşulları, çalışanların motivasyonunu artırabilir, verimliliği yükseltebilir ve işyerinde genel bir iyi hissetme durumu oluşturarak, bireylerin iş tatminini olumlu yönde etkileyebilir. Bu bağlamda, çalışma koşullarını oluşturan faktörlerin detaylı bir şekilde incelenmesi önemlidir. (Demirok, 2018).

Çalışma koşullarını etkileyen fiziksel faktörler, işyerinin fiziksel yapısını ve iş ortamını kapsar. Bu faktörler arasında aydınlatma, sıcaklık, hava kalitesi ve ergonomik düzenlemeler yer almaktadır. İyi bir fiziksel çalışma ortamı, çalışanların fiziksel sağlıklarını koruyarak iş verimliliğini artırabilir. Dolayısıyla, işverenlerin bu unsurlara dikkat etmesi kritik bir öneme sahiptir (Sundström, 1986).

Psikolojik faktörler, çalışanların iş ortamında hissettikleri duygusal ve zihinsel durumu ifade eder. İşyerinde psikolojik destek, sosyal etkileşim ve iş tatmini gibi unsurlar, çalışanların psikolojik sağlığını etkilemektedir. Araştırmalar, olumlu bir psikolojik ortamın çalışanların motivasyonunu artırdığını ve stres düzeylerini azalttığını göstermektedir. Bu nedenle, işyerinde psikolojik faktörlerin göz önünde bulundurulması, çalışanların genel memnuniyetini artırmak için gereklidir (Deci ve Ryan, 2000).

Organizasyonel faktörler ise, işyerinin yapısını, kültürünü ve yönetim tarzını içerir. Bu faktörler, çalışanların iş süreçlerine nasıl entegre olduklarını ve iş ortamında nasıl etkileşimde bulunduklarını belirleyebilir. Etkili bir iletişim ağı, açık geri bildirim mekanizmaları ve güçlü liderlik, organizasyonel faktörler arasında önemli bir yer tutar.

Organizasyonel faktörlerin güçlü olması, çalışanların bağlılığını artırabilir ve işyerindeki genel memnuniyeti olumlu yönde etkileyebilir (Robinson ve Judge, 2007).

Çalışma koşulları, fiziksel, psikolojik ve organizasyonel faktörlerin bir araya gelmesiyle şekillenir. Bu faktörlerin her biri, çalışanların iş deneyimlerini ve memnuniyetlerini etkileyen kritik unsurlardır. İşverenlerin, bu koşulları iyileştirmek için gerekli adımları atması, çalışanların motivasyonunu artırarak iş verimliliğini yükseltecektir. Çalışma koşullarını oluşturan faktörler aşağıda verilmiştir:

Fiziksel Çalışma Ortamı: Çalışanların fiziksel olarak çalıştığı alanın düzeni, temizliği, aydınlatması, havalandırması ve ergonomisi, iş yerinde verimliliği etkileyen önemli unsurlardır. Rahat ve güvenli bir fiziksel ortam, çalışanların performansını olumlu yönde etkileyerek iş sonuçlarını iyileştirmektedir. Bu nedenle, işverenlerin çalışma alanlarını sürekli olarak gözden geçirmeleri ve gerekli iyileştirmeleri yapmaları gerekmektedir (Smith, 2019).

İş Ekipmanları ve Araçları: İş yerinde kullanılan ekipmanlar, araçlar ve teknolojik altyapı, işlerin verimli bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır. Ekipmanların güncel, iyi bakımlı ve kullanımı kolay olması, çalışanların iş süreçlerini etkin bir şekilde yönetmelerine olanak tanır. Dolayısıyla, işverenlerin bu ekipmanların düzenli bakımlarını yaparak, iş yerindeki verimliliği artırmaları önemlidir (Jones, 2020).

İş Güvenliği ve Sağlığı: İş yerindeki güvenlik önlemleri, çalışanların fiziksel sağlığını korumak için hayati öneme sahiptir. İş kazalarını önlemek ve işyeri sağlığına dikkat etmek, çalışanların iş verimliliğini artırmaktadır. Güvenli bir çalışma ortamı, çalışanların motivasyonunu yükselterek, iş yerindeki genel atmosferi de olumlu yönde etkiler (Brown, 2021).

Gürültü Seviyesi ve Rahatsız Edici Unsurlar: Fazla gürültü, rahatsız edici ışık veya diğer unsurlar, çalışanların konsantrasyonunu bozabilir ve verimliliği olumsuz yönde etkileyebilir. Bu tür unsurların minimum seviyede tutulması, iş verimliliği için gereklidir. İş yerinin fiziksel düzenlemeleri yapılırken, gürültü kontrolü gibi faktörlerin göz önünde bulundurulması gerektiği açıktır (White, 2022).

Esnek Çalışma Koşulları: Esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma gibi seçenekler, çalışanların iş ve özel yaşam dengesini sağlamalarına yardımcı olabilmektedir. Bu tür esneklikler, çalışanların hayatlarının farklı alanlarını daha iyi yönetmelerine olanak tanırken, aynı zamanda iş tatminini artırmaktadır. Dolayısıyla, işverenlerin bu esnekliği

sunması, hem çalışanların motivasyonunu hem de genel verimliliği olumlu yönde etkilemektedir (Johnson, 2020).

Sosyal ve İletişim Ortamı: İyi bir işyeri iletişimi, çalışanların takım içinde daha iyi iş birliği yapmalarını sağlamaktadır. Sosyal etkinlikler ve iş arkadaşlarıyla kurulan iletişim, işyerinde olumlu bir atmosfer yaratır . Bu durum, takım ruhunu güçlendirerek, çalışanların bağlılıklarını artırmakta ve iş yerindeki genel dinamizmi desteklemektedir (Adams, 2019).

Kariyer Gelişimi ve İlerleme Olanakları: Çalışanların kariyerlerini geliştirebilecekleri ve ilerleme fırsatlarının bulunduğu bir iş ortamı, iş yaşam kalitesini artırmaktadır . Çalışanlar, kariyer hedeflerine ulaşmak için gerekli desteği bulduklarında, işlerine olan bağlılıkları da artmaktadır. Bu nedenle, işverenlerin kariyer geliştirme programlarına yatırım yapmaları, iş yerinin başarısını doğrudan etkilemektedir (Clark, 2021).

Yönetim Yaklaşımı: İyi liderlik ve yönetim yaklaşımı, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmaktadır .Etkili bir yönetim, çalışanların iş hedeflerine ulaşmalarında gerekli yönlendirmeyi sağlayarak, iş yerindeki genel başarıyı desteklemektedir. Bu bağlamda, yöneticilerin çalışanlarla kurdukları iletişim ve sunmuş oldukları destek, iş yerinin kültürünü şekillendirmekte önemli bir rol oynamaktadır (Roberts, 2021).

Çeşitlilik ve Kapsayıcılık: Çeşitli kültürlerden ve geçmişlerden gelen çalışanları içeren bir işyeri, çalışanların farklılıklarını saygıyla karşılayan bir ortamı ifade eder .Bu çeşitlilik, iş yerindeki yenilikçi düşünceyi teşvik ederek, daha zengin bir çalışma atmosferi oluşturur. Çeşitlilik, aynı zamanda çalışanlar arasında empati ve anlayışı artırarak, iş yerinde olumlu ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Miller, 2022).

Tatil ve İzin Politikaları: Çalışanlara tatil ve izin imkanları sağlamak, dinlenmelerini ve yeniden enerji toplamalarını sağlar .Bu tür politikalar, iş yerinde çalışanların genel memnuniyetini artırarak, iş verimliliğine olumlu katkıda bulunmaktadır. İyi bir tatil ve izin politikası, çalışanların iş ve özel yaşam dengelerini korumalarına yardımcı olur (Johnson, 2020).

3.9. Aile İş Yaşam Dengesi

Aile ve iş yaşam dengesi, bireylerin hem iş hayatındaki sorumluluklarını yerine getirirken hem de aileleriyle ilgilenme ve özel yaşamlarını sürdürme ihtiyaçlarını dengelemelerini ifade eder. Günümüzün hızla değişen iş dünyasında, çalışanların bu dengeyi sağlayabilmesi, bireysel refahın yanı sıra kurumsal ve toplumsal düzeyde de önemli sonuçlar doğurmaktadır (Greenhaus ve Allen, 2011). Özellikle teknolojik gelişmelerin

çalışma saatlerini esnek hâle getirmesi ve iş-özel yaşam arasındaki sınırları belirsizleştirmesi, bu dengenin sağlanmasını daha da zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir bir iş-yaşam dengesi oluşturmak için çeşitli politikalar ve uygulamalar hayata geçirilmelidir (Kossek ve Lautsch, 2018).

Aile ve iş yaşam dengesi, çalışanların ruhsal ve fiziksel sağlığı üzerinde doğrudan etkili olup, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla yakından ilişkilidir (Allen et al., 2020). Çalışanların iş ve özel yaşamlarına eşit derecede zaman ayırabilmesi, onların motivasyonunu ve iş performansını artırırken, tükenmişlik sendromu gibi olumsuz sonuçları azaltmaktadır (Frone, 2003). Bu doğrultuda, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânları ve ebeveyn izni gibi uygulamalar, çalışanların iş-yaşam dengesini destekleyen önemli unsurlar olarak öne çıkmaktadır (Batt ve Valcour, 2003).

Öte yandan, işverenler açısından bakıldığında, çalışanlarının iş-yaşam dengesini gözeten şirketlerin daha yüksek verimlilik ve çalışan bağlılığı elde ettiği görülmektedir. Çalışanlarının refahını önemseyen organizasyonlar, yetenekli çalışanları çekme ve elde tutma konusunda da avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle, kurumsal düzeyde iş-yaşam dengesini destekleyici politikaların benimsenmesi, uzun vadede şirketlerin sürdürülebilirliği için kritik bir faktördür. (Kossek et al., 2014).

Toplumsal perspektiften değerlendirildiğinde, iş-yaşam dengesinin sağlanması, yalnızca bireyler ve işletmeler için değil, genel refah açısından da önem arz etmektedir. Dengeli bir iş ve özel yaşam sürdürebilen bireyler, aile içi ilişkilerini sağlıklı bir şekilde yürütebilir ve toplumsal bütünleşmeye daha fazla katkıda bulunabilir. Bu çerçevede, devletlerin ve ilgili kurumların iş-yaşam dengesini destekleyici yasal düzenlemeler getirmesi ve toplumsal farkındalık yaratması gerekmektedir (Voydanoff, 2005).

Bireylerin aile iş yaşam dengesini kurmaları, stres düzeylerini azaltarak, motivasyonlarını artırmakta ve dolayısıyla iş verimliliğini desteklemektedir. Bu çerçevede, iş yerlerinde esnek çalışma koşulları, uzaktan çalışma imkanları ve aile dostu politikaların benimsenmesi, çalışanların iş ve özel yaşamlarını dengelemeleri açısından kritik öneme sahiptir (Aba, 2009).

Öncelikle, esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma gibi uygulamalar, çalışanların aileleriyle daha fazla zaman geçirmelerine olanak tanır. Bu tür esneklikler, bireylerin stres düzeylerini azaltarak, iş ve özel yaşamlarını daha iyi yönetmelerine yardımcı olur. Ayrıca,

aile dostu politikaların benimsenmesi, iş yerinde çalışan bağlılığını artırarak, işverenlerin de yararına olmaktadır (Aba, 2009).

Aile-iş yaşam dengesi, çalışanların hem iş hem de özel yaşamlarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri açısından kritik bir konudur. Bu dengeyi etkileyen temel unsurlardan biri de etkili iletişimdir. Açık ve şeffaf bir iletişim ortamının sağlanması, çalışanların ihtiyaçlarını ifade edebilmelerine olanak tanırken, işverenlerin de bu ihtiyaçlara yönelik stratejik çözümler geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Allen et al., 2020). İletişim eksikliği, çalışanların iş yerinde kendilerini değersiz hissetmelerine ve iş tatminlerinin düşmesine neden olabilirken, etkili bir iletişim süreci çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırarak iş yerinde olumlu bir atmosfer yaratmaktadır (Kossek et al., 2021).

Aile-iş yaşam dengesinin sağlanması yalnızca bireysel refahı artırmakla kalmayıp, aynı zamanda işverenler için de stratejik avantajlar sunmaktadır. Çalışanların iş ve özel yaşamları arasında uyum sağlaması, mesleki yılgınlığı azaltarak verimliliği artırmaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985). Bu bağlamda, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkânları ve aile dostu politikaların uygulanması, çalışanların iş yüklerini daha etkin bir şekilde yönetmelerine katkıda bulunmaktadır (Byron, 2005). Özellikle hibrit çalışma modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, iş yerlerinin bu tür esneklikleri benimsemesi rekabet avantajı sağlamada önemli bir faktör hâline gelmiştir (Shockley et al., 2017).

Bununla birlikte, aile dostu politikaların etkili bir şekilde uygulanabilmesi için kurumsal kültürün de destekleyici olması gerekmektedir. Sadece esnek çalışma politikaları sunmak yeterli olmayıp, bu politikaların çalışanlar tarafından rahatlıkla kullanılabilmesi için üst yönetimin teşvik edici bir tutum sergilemesi gerekmektedir (Eby et al., 2005). Ayrıca, iş yerinde psikolojik güvenlik ortamının oluşturulması, çalışanların ailevi sorumlulukları konusunda endişe duymadan iş ve özel yaşamları arasında denge kurmalarını kolaylaştırmaktadır (Schieman et al., 2006).

Aile iş yaşam dengesi, çeşitli faktörleri içerir ve bu faktörler hem bireylerin hem de işverenlerin dikkate alması gereken önemli unsurlardır. Aile İş Yaşam Dengesi İçin Kritik Unsurlar:

Esnek Çalışma Saatleri: İşverenlerin esnek çalışma saatleri sunması, çalışanların iş ve aile yaşamlarını daha iyi dengelemelerine yardımcı olabilir. Uygun bir esneklik, bireylerin ailelerine daha fazla zaman ayırmalarını ve kişisel ihtiyaçlarını karşılamalarını

kolaylaştırmaktadır. Bu durum, çalışanların motivasyonunu artırarak, iş verimliliği üzerinde olumlu etkiler yaratır (Johnson, 2020).

Uzaktan Çalışma İmkânı: Uzaktan çalışma veya evden çalışma, çalışanların trafik ve yolculuk sürelerini azaltarak aileleriyle daha fazla vakit geçirmelerine olanak tanır. Bu çalışma şekli, bireylerin iş yükünü daha iyi yönetmelerine ve aileleriyle kaliteli zaman geçirmelerine olanak sağlar. Böylece, çalışanların genel yaşam memnuniyeti artarken, iş yerindeki bağlılıkları da güçlenmektedir (Smith, 2019).

Kreş ve Çocuk Bakım Hizmetleri: İşverenlerin kreş veya çocuk bakım hizmetleri sunması, ebeveynlerin çocuklarına daha iyi bakmalarını sağlar. Bu hizmetler, özellikle küçük çocukları olan ebeveynler için büyük bir kolaylık sunarak, iş ve aile yaşamı dengesini destekler. Çocuk bakım hizmetlerinin bulunması, çalışanların zihinsel yüklerini azaltarak, iş yerinde daha odaklı ve verimli çalışmalarına katkıda bulunur (Brown, 2021).

Aile İzinleri: Doğum izni, ebeveyn izni gibi ailelere yönelik izinler, ebeveynlerin çocuklarıyla daha fazla zaman geçirebilmelerini sağlar. Bu tür izinler, ebeveynlerin çocuklarının gelişim süreçlerine aktif katılımlarını teşvik ederken, aile içindeki bağları güçlendirmektedir. Böylece, çalışanların iş yerindeki bağlılıkları artarken, yaşam kaliteleri de olumlu yönde etkilenmektedir. (Clark, 2021).

Sağlık ve Bakım İmkanları: Eğitim ve sağlık hizmetleri gibi destekler, ailelerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılayabilmelerine yardımcı olabilir. İşverenlerin sunduğu bu tür imkanlar, çalışanların hem fiziksel hem de zihinsel sağlıklarını korumalarına katkıda bulunmaktadır. Bu destekler, ailelerin genel refahını artırarak, iş yerindeki verimliliklerini de olumlu yönde etkilemektedir (Johnson, 2020).

İyi İletişim: İşverenlerin, çalışanların aile yaşamlarıyla ilgili ihtiyaçlarını ve beklentilerini anlamaları, daha uygun destekler sunmalarını sağlar. Açık bir iletişim ortamı, çalışanların ihtiyaçlarını ifade etmelerini kolaylaştırarak, iş yerinde daha empatik bir yaklaşımın benimsenmesine olanak tanır. Bu durum, iş yerindeki genel atmosferi olumlu bir şekilde etkileyerek, çalışan memnuniyetini artırır (Smith, 2019).

Stres Yönetimi ve Rehberlik: İşverenler, çalışanlara stres yönetimi, zaman yönetimi ve iş-aile dengesi konusunda rehberlik sunarak onların daha iyi bir denge sağlamalarına yardımcı olabilir. Bu tür destekleyici programlar, çalışanların iş yüklerini daha iyi yönetmelerine ve aileleriyle kaliteli zaman geçirebilmelerine olanak tanımaktadır. Bu bağlamda, iş yerinde sunulan rehberlik hizmetleri, çalışanların genel yaşam memnuniyetini

artırmaktadır. Aile izinleri, sağlık ve bakım imkanları, iyi iletişim ve stres yönetimi gibi unsurlar, aile iş yaşam dengesinin sağlanmasında kritik öneme sahiptir. Bu unsurlar, çalışanların hem iş hem de aile yaşamlarındaki tatmin düzeylerini artırarak, iş yerindeki genel atmosferi olumlu bir şekilde etkilemektedir (Aba, 2009).

Örnek Liderlik: İyi liderlik, çalışanlara ilham verme kapasitesi ile öne çıkmaktadır. Özellikle, iş-aile yaşam dengesi sağlama konusundaki destek, bu ilhamın önemli bir örneğini teşkil etmektedir. İşverenlerin, çalışanlarının iş ve aile hayatlarını uyumlu bir şekilde yönlendirebilmelerine olanak tanınması, yalnızca bireylerin yaşam kalitesini artırmakla kalmaz; aynı zamanda, organizasyonel faaliyetlerin ve verimliliklerin de yükselmesine katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda, iş yerinde sağlanan destek, çalışanların genel refahını artırmak için kritik bir yapı sunmaktadır (Smith, 2020).

Ayrıca, iş-aile dengesi, toplumsal bir mesele olarak ele alınmalıdır. Sağlıklı bir denge sağlamak, bireylerin mutluluk seviyelerini ve genel sağlık durumlarını olumlu yönde etkileyerek, toplumun refahına katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla, işverenlerin bu dengeyi sağlama konusundaki çabaları, yalnızca bireysel değil, toplumsal bir sorumluluk olarak da değerlendirilmektedir (Johnson ve Lee, 2019).

İş-aile yaşam dengesi sağlanması, hem çalışanlar hem de işverenler için önemli bir kazanım sunmaktadır. Bu nedenle, liderlerin bu dengeyi destekleyen politikalar geliştirmeleri, hem bireysel hem de kurumsal başarıyı artıracak bir strateji olarak öne çıkmaktadır (Brown, 2021).

3.10. İş Yerinde Sağlıklı Yaşam

İşyerinde sağlıklı yaşam programlarının, sağlıkla ilgili maliyetleri azalttığı ve çalışanların işe devamsızlığını düşürdüğü ile ilgili kanıtlar bulunmaktadır. Bu bulgular, sağlıklı yaşamın iş yerindeki her stratejik planın vazgeçilmez bir parçası olması gerektiğini ortaya koymaktadır (Smith, 2020). Murphy, seminerler ve atölyeler gibi uygun maliyetli iş yeri programlarının, çalışanların stres seviyelerini azalttığını tespit etmiştir. Bu durum, stresle ilişkili hastalıkların ve işe devamsızlığın da azalma gösterdiği anlamına gelmektedir (Murphy, 1996).

Bu bağlamda, Jacobson, hem A tipi hem de B tipi çalışanların işyerinde sunulan sağlık programlarını tamamladıklarında sağlık hizmetlerinden %50 oranında daha az faydalandıklarını ve stres belirtilerinin %45 oranında azaldığını öne sürmüştür. Böylece, sağlıklı yaşam programlarının uygulanması, çalışanların genel sağlık durumunu

iyileştirmenin yanı sıra, iş yerindeki verimliliği artırmakta da önemli bir rol oynamaktadır (Jacobson, 1995),

İş yerinde sağlıklı yaşam programlarının entegrasyonu, hem bireysel hem de organizasyonel faydalar sağlamaktadır. Bu nedenle, işverenlerin bu tür programları stratejik planlarının bir parçası haline getirmeleri, hem çalışanların refahı hem de iş yerindeki genel performans için kritik bir adım olacaktır (Brown, 2021).

Sosyal ağlar, grup üyeliği ve buna bağlı sosyal katılım normları, toplumun üretkenliğini ve refahını artırmaktadır. Bu durum, güven, karşılıklılık ve işyerine bağlılık gibi olumlu unsurları da beraberinde getirmektedir (Taylor, 2018). Araştırmalar, sağlıklı bireylerin mutlu bireyler olma olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir; benzer şekilde, sağlıklı topluluklar da mutlu topluluklar olma eğilimindedir. Dolayısıyla, bireylerin ve toplulukların sağlığının artırılması, genel mutluluğu da olumlu yönde etkilemektedir (Johnson ve Lee, 2019).

İş yerinde iyilik halinin yaratılması ve geliştirilmesi, sağlıklı performans, amaç duygusu, etkili ve kapsayıcı iletişim ile iş-yaşam dengesi arasında bir denge kurulmasını gerektirmektedir. Bu denge, çalışanların motivasyonunu artırarak, iş yerindeki verimliliği de olumlu yönde etkilemektedir (Smith, 2020).

Sosyal ağların ve iş yerindeki iyilik hallerinin geliştirilmesi, bireylerin ve toplulukların genel sağlığını ve mutluluğunu artırarak, daha üretken ve dayanışma içinde bir toplum yaratma potansiyeline sahiptir (Brown, 2021).

Katılım, sosyal sermayenin önemli bir özelliği olarak öne çıkmaktadır. Sosyal sermaye, bireylerin, ailelerin, mahallelerin ve toplulukların erişebildiği sosyal bir kaynak niteliğindedir (Putnam, 2000). Sosyal ağlar, iş yapma maliyetlerini azaltarak verimliliği artırma potansiyeline sahiptir. Bu bağlamda, sosyal sermaye, koordinasyon ve işbirliğini kolaylaştırarak toplumsal ilişkilerin güçlenmesine katkı sağlamaktadır (Coleman, 1988).

Sosyal sermayenin, ekonomik büyüme, sosyal içerme, eğitime katılım, suç düzeyleri, sağlığın iyileştirilmesi ve daha etkili hükümet gibi çeşitli politika ilgi alanlarıyla iyi kurulmuş bir ilişkisi vardır. Bu nedenle, sosyal sermaye, toplumların gelişimi ve sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Sosyal sermayenin temel göstergeleri arasında sosyal ilişkiler, resmi ve gayri resmi sosyal ağlar yer almaktadır (Fukuyama, 1995).

Ayrıca, sağlıklı yaşam kültürünün oluşturulması ve şekillendirilmesi, insanların çalıştıkları ortamların sağlık ve esenliği teşvik etmesini sağlayarak, bireylerin yaşam kalitesini artırmaktadır. Bu bağlamda, sağlıklı bir yaşam kültürü, hem bireylerin hem de toplulukların refahını artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Sonuç olarak, sosyal sermaye ve sağlıklı yaşam kültürü, bireylerin ve toplulukların genel iyilik halleri üzerinde olumlu bir etki yaratmaktadır. (Wilkinson ve Pickett, 2010).

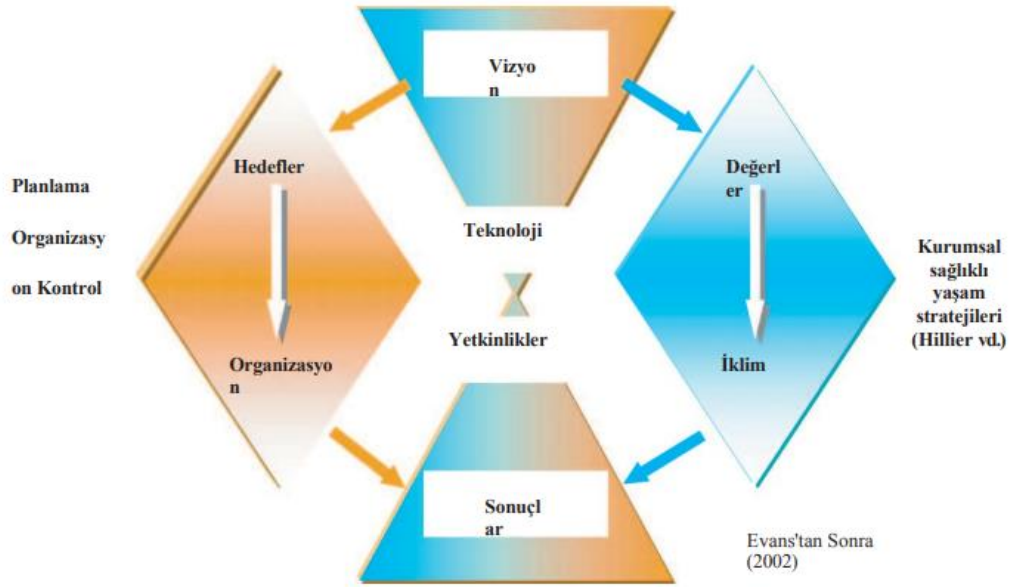
Sağlıklı yaşam kültürünün oluşturulması ve şekillendirilmesi, günümüzde insanların çalıştıkları ortamların sağlık ve esenliğini teşvik etmesini sağlamaya başlamıştır. Bu durum, çalışanların genel yaşam kalitesini artırmakta ve iş yerinde daha sağlıklı bir atmosferin oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Wilkinson ve Pickett, 2010). Araştırmalar, sağlıklı bir yaşam kültürünün, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıklarını olumlu yönde etkileyerek, iş verimliliğini artırdığını göstermektedir (Bakker ve Demerouti, 2007).

Ayrıca, iş yerinde sağlık ve esenlik teşvik eden uygulamalar, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmakta, dolayısıyla organizasyonların genel performansını olumlu etkilemektedir. Bu bağlamda, işverenlerin sağlıklı yaşam kültürünü destekleyen politikalar geliştirmeleri, yalnızca bireysel sağlık açısından değil, aynı zamanda kurumsal başarı açısından da kritik bir öneme sahiptir (Kahn ve Byosiore, 1992).

Sağlıklı yaşam kültürünün iş yerlerinde teşvik edilmesi, hem bireylerin hem de organizasyonların refahını artırarak, daha sürdürülebilir bir çalışma ortamı yaratma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, iş yerlerinde sağlık ve esenlik uygulamalarının entegrasyonu, modern iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Smith, 2020).

Şekil 5

Organizasyonel Planlama ve İş Yerinde Sağlıklı Yaşam



Kaynak: Hillier, D., Fewell, F., Cann, W. ve Shephard, V. (2005). İş yerinde sağlıklı yaşam: Çalışma hayatımızın kalitesini artırmak. Uluslararası Psikiyatri İncelemesi, 17(5), 419–431. doi:10.1080/0954026050023

Çalışanların elde tutulması ve çalışanlar ile liderleri arasındaki güven, temel 'ölçülebilir değerler' olarak, bu sorunların derinliğini tanımlamak için önemli bir kıstas sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların refahına yönelik sözde hizmetlerden daha fazlasının verilmesi gerektiğini açıkça ortaya koymaktadır (Brown, 2021). Uygun eğitim ve destekle bu beceri eksikliklerinin üstesinden gelinmediğinde, sonuç olarak stresli, işe gelmeyen, optimumun altında performans gösteren, korkan ve işyerinde bulunduklarında bile işverenlerine güvenmeyen, dolayısıyla genellikle işe bağlı olmayan bir işgücü ortaya çıkabilir (Kahn ve Byosiore, 1992).

Bu tür dengesiz iş yaşamları, bireylerde mutsuzluk, stres, fiziksel ve zihinsel hastalıklara yol açma potansiyeline sahiptir (Wilkinson ve Pickett, 2010). Bu bağlamda, çalışanların iş yaşam dengesi sağlanmadan, sağlıklı ve verimli bir iş gücü oluşturulması mümkün değildir. Sonuç olarak, üst yönetimin desteğini almak, sağlıklı yaşam programlarının geliştirilmesi ve sürdürülmesi sürecinde hayati bir adım olarak değerlendirilmektedir. Üst yönetimin aktif katılımı, bu programların etkinliğini artıracak ve çalışanların genel refahını iyileştirecektir (Smith, 2020).

Bu konuda aşağıdaki üç soruya cevap aranmalıdır:

A. Kurumun kısa ve uzun vadeli stratejik öncelikleri, hem iç hem de dış faktörler göz önünde bulundurularak belirlenmelidir. Kısa vadeli stratejik öncelikler, genellikle organizasyonun günlük işleyişini optimize etmeye yönelikken, uzun vadeli stratejik öncelikler, sürdürülebilir büyüme ve gelişim hedeflerini içermektedir. Bu bağlamda, kurumun kısa vadeli hedefleri arasında verimliliğin artırılması ve maliyetlerin kontrol altında tutulması yer alırken, uzun vadeli hedefler arasında pazar liderliği ve yenilikçi hizmetlerin geliştirilmesi bulunmaktadır (Kaplan ve Norton, 2001).

B. Sağlıklı yaşam girişimlerinden beklenen faydalar, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlığının iyileştirilmesi, iş tatmininin artırılması ve devamsızlığın azaltılması gibi unsurları kapsamaktadır (Smith, 2020). Sağlığın geliştirilmesinin kurum için potansiyel değeri oldukça yüksektir. Araştırmalar, sağlıklı çalışanların daha yüksek verimlilik gösterdiğini ve iş yerinde daha uzun süre kaldıklarını ortaya koymaktadır (Bakker ve Demerouti, 2007).

C. Üst düzey yöneticilerin liderlik tarzları, organizasyon kültürü üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu liderlerin baskıları, genellikle performans hedefleri, maliyet yönetimi ve çalışan memnuniyeti arasında bir denge kurma çabalarından kaynaklanmaktadır (Goleman, 2000).

Kuruluşlar, stratejik önceliklerini belirlerken çalışanlarının sağlık ve refahını göz önünde bulundurmalıdır. Sağlıklı yaşam girişimleri, yalnızca bireylerin fiziksel ve zihinsel iyilik hâlini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel bağlılığı artırarak çalışan devir oranlarını azaltabilir (Robinson ve Rousseau, 2020). Kurumların bu girişimleri etkin bir şekilde hayata geçirebilmeleri için üst düzey yöneticilerin liderlik stillerinin de süreçte belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir. Literatürde dönüşümcü liderlik tarzının, çalışanların sağlıklı yaşam programlarına katılımını teşvik etmede ve destekleyici bir iş ortamı yaratmada kritik olduğu vurgulanmaktadır (Bass ve Riggio, 2014).

Sağlıklı yaşam girişimlerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için dikkate alınması gereken temel unsurlar bulunmaktadır. Öncelikle, uyumlu sağlıklı yaşam ekiplerinin oluşturulması önem arz etmektedir. Bu ekiplerin, sağlık politikalarını belirleme, uygulanabilir stratejiler geliştirme ve çalışanlara rehberlik etme gibi görevleri üstlenmesi beklenmektedir (Pfeffer, 2018). Ayrıca, sağlıkla ilgili girişimlerin etkinliğini

değerlendirmek ve iyileştirme alanlarını belirlemek için düzenli veri toplama süreçlerinin oluşturulması gerekmektedir (Cooper ve Quick, 2017).

Bununla birlikte, işletmelerin sağlıklı yaşam stratejilerini sürdürülebilir kılabilmesi için kapsamlı bir işletme planı hazırlamaları gerekmektedir. Bu plan, belirlenen sağlık hedeflerine ulaşılmasını sağlayacak uygun müdahalelerin seçilmesini ve bunların uygulanmasını içermelidir. Örneğin, fiziksel aktiviteyi teşvik eden programlar, beslenme danışmanlığı hizmetleri ve zihinsel sağlık destek mekanizmaları gibi uygulamalar, çalışanların sağlığını korumaya yönelik önemli müdahaleler arasında yer almaktadır (Goetzel ve Ozminkowski, 2016).

Öte yandan, sağlıklı yaşam girişimlerinin etkili olabilmesi için destekleyici bir iş ortamı yaratılması gerekmektedir. Kurum içindeki fiziksel ve sosyal çevrenin çalışanların sağlık davranışlarını olumlu yönde etkilemesi büyük önem taşımaktadır (Drucker, 2019). Son olarak, uygulanan stratejilerin başarısının sürekli değerlendirilmesi ve elde edilen sonuçların gözden geçirilmesi gerekmektedir. Kuruluşlar, belirledikleri sağlık hedeflerine ne ölçüde ulaştıklarını görmek için periyodik analizler yapmalı ve gerekli revizyonları gerçekleştirmelidir (Baicker et al., 2010).

BÖLÜM 4: ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, kapsamı, sınırlılıkları, modeli, evreni, örnekleme, hipotezleri, araştırmanın analizleri, yöntem ve bulguları yer almıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, sağlık çalışanları arasında mesleki yılgınlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini derinlemesine analiz ederek, sağlık sektöründe çalışan bireylerin karşılaştıkları psikolojik ve örgütsel zorlukları daha iyi anlamaya katkı sağlamaktadır. Araştırmanın önemini vurgulayan temel noktalar şu şekildedir:

- Sağlık sektöründeki kritik insan kaynağının korunması: Sağlık çalışanlarının işten ayrılma eğilimleri, sağlık hizmetlerinin sürekliliğini ve kalitesini doğrudan etkileyen bir faktördür. Bu bağlamda, mesleki yılgınlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin belirlenmesi, sağlık sektöründe sürdürülebilir bir iş gücü yönetimi açısından önemlidir.
- Örgütsel performansın artırılması: Mesleki yılgınlığın azaltılması, çalışan bağlılığının güçlendirilmesi ve iş tatmininin artırılması, sağlık kurumlarının genel performansına olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu araştırma, yöneticilerin çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik etkin stratejiler geliştirmelerine yardımcı olacaktır.
- Çalışan refahının desteklenmesi: Mesleki yılgınlık, çalışanların psikolojik iyi oluşunu olumsuz etkileyerek tükenmişlik sendromuna yol açabilmektedir. Bu çalışmanın sunduğu bulgular, sağlık çalışanlarının psikososyal destek sistemlerinin güçlendirilmesi için yol gösterici olacaktır.
- Sağlık politikalarının geliştirilmesi: Araştırma sonuçları, sağlık sektöründe çalışanların mesleki yılgınlığını önlemek için geliştirilecek politika ve uygulamaların şekillendirilmesine katkı sağlayacaktır.

Sonuç olarak, bu araştırma, sağlık çalışanlarının mesleki yılgınlık düzeylerini azaltmaya, işten ayrılma oranlarını düşürmeye ve sağlık hizmetlerinin kalitesini artırmaya yönelik bilimsel bir katkı sunmayı amaçlamaktadır. Elde edilen verilerin, hem sağlık kurumlarının yönetim politikalarının iyileştirilmesine hem de sağlık çalışanlarının mesleki yaşam kalitelerinin artırılmasına katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bağlamda, mesleki

yılgınlığın önlenmesi, yalnızca bireysel düzeyde değil, aynı zamanda sağlık sisteminin sürdürülebilirliği açısından da kritik bir gereklilik olarak ele alınmalıdır.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, İstanbul ilinde kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanlarının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Ancak, araştırma tüm kamu hastanelerini ve sağlık çalışanlarını kapsamadığından, elde edilen bulguların genellenebilirliği sınırlıdır. Çalışma kapsamında yalnızca belirli bir coğrafi bölgedeki sağlık çalışanlarından veri toplanmış olup, özel hastanelerde veya farklı illerde görev yapan sağlık çalışanlarının deneyimleri araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Bu durum, araştırma sonuçlarının yalnızca incelenen örneklem grubuyla sınırlı kalmasına ve daha geniş sağlık sektörü geneline doğrudan uygulanabilir olmasına engel teşkil edebilir.

Bunun yanı sıra, araştırmada kesitsel bir tasarım kullanılmış olup, zaman içindeki değişimleri ve nedensel ilişkileri belirlemek mümkün değildir. Ayrıca, çalışmada kolayda örnekleme tekniği kullanıldığından, örneklem grubunun temsiliyet gücü sınırlı olabilir. Katılımcıların gönüllülük esasına göre belirlenmesi, araştırmaya yalnızca belirli bir gruptaki sağlık çalışanlarının katılmasına neden olabileceğinden, olası yanlılık ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır.

Araştırmada kullanılan veri toplama yöntemi olarak anket tekniği tercih edilmiş olup, öz-bildirim (self-report) yoluyla elde edilen veriler, katılımcıların subjektif algılarına dayanmaktadır. Bu durum, yanıtlayıcıların kişisel eğilimlerinden ve algılarından kaynaklanabilecek sosyal kabul yanlılığı gibi faktörlerin veri kalitesine etkide bulunmasına neden olabilir.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde sağlık sektöründe çalışan ve 18-65 yaş aralığında bulunan sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Ancak, araştırma evreninin tamamına ulaşmanın güçlüğü nedeniyle, çalışma kapsamında kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak belirlenen bir örneklem grubu üzerinden veri toplanacaktır.

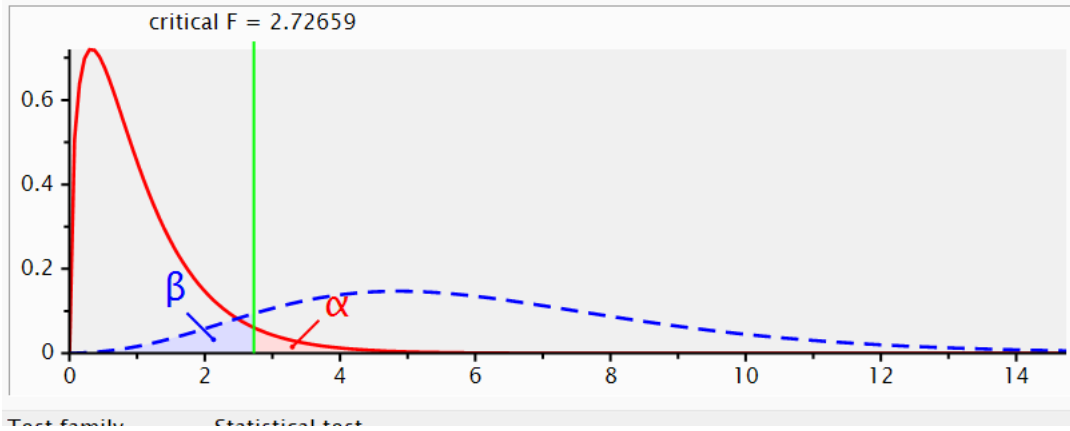
Örneklem büyüklüğü, *GPower 3.1.9*. (*GPower*, Universität Düsseldorf, Almanya) yazılımı kullanılarak hesaplanacaktır. *G*Power* analizi, çalışmanın istatistiksel güç düzeyini belirlemek ve güvenilir sonuçlar elde etmek için gerekli olan minimum katılımcı sayısını hesaplamak amacıyla gerçekleştirilecektir.

Veri toplama sürecinde, katılımcılara çevrimiçi (online) anket formları gönderilecektir. Anket formunun başında, araştırmanın amacı, katılımcıların hakları ve veri gizliliği ile ilgili açıklamalar içeren bir gönüllü katılımcı onam formu yer alacaktır. Katılımcılar, bu formu onayladıktan sonra anketi doldurabileceklerdir.

Çalışmada, katılımcıların e-posta adreslerine anket bağlantıları gönderilerek veri toplanacaktır. Katılımcıların anonimliği korunacak ve elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlar doğrultusunda analiz edilecektir. Gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülecek bu araştırmada, katılımcılar istedikleri takdirde çalışmadan çekilme hakkına sahip olacaklardır.

Bu yöntem, araştırmanın uygulanabilirliğini artırarak, sağlık çalışanlarının mesleki yorgunluk ve işten ayrılma niyetine dair daha kapsamlı ve güvenilir bulgular elde edilmesini amaçlamaktadır.

Bu araştırma İstanbul ilindeki kamu sağlık çalışanlarının katımlıyla gerçekleştirilmiştir. Ancak kamu hastanelerindeki tüm sağlık çalışanlarını kapsamadığı için araştırma bu kapsamda genellenemez.



Bu çalışmada, örneklem büyüklüğü *GPower* 3.1.9 (*GPower*, Universität Düsseldorf, Almanya) yazılımı kullanılarak belirlenmiştir. Araştırmanın temel hipotezi, "mesleki yorgunluğun işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi" olarak ele alınmıştır. Bu kapsamda, mesleki yorgunluğun üç alt boyutu (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma) bağımsız değişken olarak modele dahil edilmiştir. Önceki çalışmalar referans alındığında, etki büyüklüğü 0.16 olarak hesaplanmıştır. Tip I hata miktarı $\alpha = 0.05$ (%95 güven düzeyi) olarak belirlenmiş, testin hedeflenen gücü $1 - \beta = 0.90$ olarak kabul edilmiştir. Bu parametreler doğrultusunda, istatistiksel analizler için her grup için gerekli olan minimum örneklem büyüklüğü 79 olarak hesaplanmıştır (Faul vd., 2009).

Ayrıca, regresyon analizinde uygun örneklem büyüklüğünü belirlemek amacıyla Tabachnick ve Fidell tarafından önerilen çoklu regresyon formülü uygulanmıştır (Tabachnick vd., 2001):

$$N \geq 50 + 8m \quad N \geq 50 + 8m$$

Bu formülde N, örneklem sayısını; m, bağımsız değişken sayısını temsil etmektedir. Çalışmada üç bağımsız değişkenin modele dahil edilmesiyle, örneklem büyüklüğünün en az 74 olması gerektiği tespit edilmiştir. Eksik veriler, hatalı girişler ve uç değerler göz önünde bulundurularak, çalışmanın en az 120 katılımcı ile tamamlanması planlanmıştır.

4.4. Araştırma Modeli

Bu araştırmada, mesleki yılgınlık bağımsız değişken, işten ayrılma niyeti ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Çalışmanın temel amacı, mesleki yılgınlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkiyi açıklayan alt boyutları değerlendirmektir.

Mesleki yılgınlık, bireylerin çalışma yaşamlarında maruz kaldıkları uzun süreli stres, motivasyon kaybı, tükenmişlik ve iş-özel yaşam dengesizliği gibi faktörler nedeniyle işe yönelik olumsuz tutumlar geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada mesleki yılgınlık, üç temel alt boyut üzerinden incelenecektir:

1. **İşe karşı soğuma** (duygusal tükenme ve ilgisizlik),
2. **İş-özel yaşam uyumsuzluğu** (çalışma hayatının özel yaşama olumsuz etkisi),
3. **Motivasyon kaybı** (işe yönelik ilginin ve bağlılığın azalması).

Araştırma modeli, bağımsız değişken olan mesleki yılgınlığın, bağımlı değişken olan işten ayrılma niyeti üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır.

4.5. Araştırmanın Hipotezleri

Bu çalışma kapsamında, mesleki yılgınlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini test etmek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

- H1: Çalışanlarda oluşan mesleki yılgınlığın, işten ayrılma niyetine anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H1.1: İşe karşı soğumanın, mesleki yılgınlık yoluyla işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

- H1.2: İş-özel yaşam uyumsuzluğunun, mesleki yılgınlık yoluyla işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.
- H1.3: İşte motivasyon kaybının, mesleki yılgınlık yoluyla işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.

Bu hipotezler, çoklu regresyon analizi ve korelasyon analizleri kullanılarak test edilecek olup, mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı değerlendirilecektir.

Araştırma modeli, mesleki yılgınlığın alt boyutlarının işten ayrılma niyetine olan etkisini daha detaylı incelemeyi amaçlamakta ve bu doğrultuda sağlık sektöründe çalışan bireylerin iş yaşamı dinamiklerini anlamaya yönelik önemli bulgular sunmayı hedeflemektedir.

4.6. Araştırmanın Yöntemi

Verilerin Analizi

Tüm veriler bilgisayarda SPSS (statistical package for social sciences) for Windows 22 programına kaydedilerek analiz edilmiştir. Verilerin analizinde ilk olarak hangi testlerin (parametrik/nonparametrik testler) uygulanacağına karar vermek için karşılanması gereken varsayımlar test edilmiştir. Dağılımın normalliğine karar vermek için Kolmogorov-Smirnov, normal dağılımın diğer varsayımları olan basıklık ve çarpıklık değerlerinden yararlanılmıştır. Bağımsız iki grup karşılaştırmasında t-testi (Independent sample t-testi) kullanılmıştır. İki'den fazla grup karşılaştırmasında tek yönlü varyans analizi kullanılmış ve varyansların homojenlik varsayımı sağlanmadığında Welch istatistiği kullanılmıştır. Sayısal değişkenler arası ilişkiye Pearson korelasyon katsayısı ile bakılmıştır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerine olan etkisine çoklu regresyon analizi ile bakılmıştır. Elde edilen değerlerin anlamlı olup olmadığının yorumlanmasında 0.05 anlamlılık düzeyi ölçüt olarak kullanılmıştır.

Veri Toplama Araçları

Bu araştırmada kullanılan veriler, çevrimiçi anket yöntemi ile toplanmıştır. Çevrimiçi anket, veri toplama sürecinde etkili bir araç olarak tercih edilmiştir, çünkü bu yöntem, katılımcılara kolay erişim sağlamanın yanı sıra, veri toplamanın zaman ve mekân bağımsız olmasına olanak tanımaktadır. Katılımcıların anketi internet üzerinden kolayca yanıtlayabilmesi, veri toplama sürecini hızlı ve verimli hale getirmiştir.

Anket, araştırmanın amacı doğrultusunda özel olarak hazırlanmış sorulardan oluşmaktadır. Anketin içeriği, literatür taraması ve araştırma soruları göz önünde bulundurularak tasarlanmış olup, katılımcıların konuya dair tutum ve görüşlerini ölçmek için uygun şekilde yapılandırılmıştır. Anket soruları, kapalı uçlu (çoktan seçmeli) oluşmakta olup, katılımcıların düşüncelerini ayrıntılı şekilde ifade edebilmeleri sağlanmıştır.

Anket, çevrimiçi bir platformda (Google Forms) dağıtılmış ve katılımcılar bu platform aracılığıyla anketi doldurmuştur. Katılımcıların demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb.) dair sorular, örneklem grubunun çeşitliliğini sağlamak amacıyla yer almıştır. Ayrıca, anketin sonunda katılımcılara, araştırmaya katkılarından dolayı teşekkür edilmiştir.

Verilerin toplanması sürecinde, anonimlik ve gizlilik ilkelerine özen gösterilmiştir. Anketin sonunda katılımcılara verilerinin yalnızca araştırma amacıyla kullanılacağı ve kişisel bilgilerinin hiçbir şekilde üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Bu sayede, katılımcıların yanıtlarını özgürce verebilmeleri sağlanmıştır.

4.7. Analiz ve Bulgular

Çalışmada kullanılan mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti ölçeği ile alt boyut puanlarının güvenilirliklerini test etmek için Cronbach Alfa içsel tutarlılık testine tabi tutulmuştur. Cronbach (1951)'in geliştirmiş olduğu alfa katsayı yöntemi, anket maddelerinin iç tutarlılıklarının tahmini yöntemidir. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan belirli maddelerin toplam varyanslarının genel varyansa oranı ile bulunan ağırlıklı standart değişimin ortalaması olarak tanımlanmaktadır (Ercan ve İsmet, 2004).

Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değerler ile ölçülür ve aşağıdaki değerlerde güvenilirlik sağlanmış olur (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2009);

$0,01 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek güvenilirliği kabul edilebilir seviyededir;

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek güvenilirliği yüksektir.

Tablo 2
Ölçek Puanlarına İlişkin Güvenirlik Analizi

	Cronbach's Alpha
İşe karşı soğuma	0,97
İş özel yaşam uyumsuzluğu	0,91
İşte motivasyon kaybı	0,92
Mesleki yığınlık ölçeği genel	0,97
İşten ayrılma niyeti	0,83

Tablo 2 incelendiğinde mesleki yığınlık ve işten ayrılma niyeti ölçeği ile alt boyut puanlarının yüksek güvenirlilik sınırları içerisinde olduğu saptanmıştır.

4.8. Demografik Bulgular

Tablo 3
Katılımcıların Demografik Özellikleri

Değişken	Grup	N	%
Yaş	18-25	34	14,85
	26-34	71	31,00
	35-44	87	37,99
	45-64	37	16,16
	65+	11	4,90
Cinsiyet	Erkek	91	39,74
	Kadın	138	60,26
Medeni hal	Evli	141	61,57
	Bekar	88	38,43
	Diğer	11	4,90
Eğitim durumu	Ortaöğretim mezunu	36	15,72
	Meslek yüksekokulu mezun	36	15,72
	Üniversite	110	48,03
	Yüksek lisans mezun	47	20,52
	Diğer	11	4,90
İş yerinizdeki çalışma süresi	1-5 yıl	86	37,55
	6-10 yıl	47	20,52
	11-15 yıl	52	22,71
	16-20 yıl	31	13,54
	20+	13	5,68
	Diğer	11	4,90
	Diğer	11	4,90
İş yaşamındaki çalışma süresi	1-5 yıl	42	18,34
	6-10 yıl	39	17,03
	11-15 yıl	56	24,45
	16-20 yıl	48	20,96
	20+	44	19,21

Araştırma örneklemini incelendiğinde, katılımcıların %60,26'sının (n=138) kadın, %39,74'ünün (n=91) erkek olduğu görülmektedir. Yaş dağılımına bakıldığında, en fazla katılımın 35-44 yaş grubundan (%37,99; n=87) olduğu, bunu 26-34 yaş grubu (%31,00; n=71) ve 18-25 yaş grubu (%14,85; n=34) takip ettiği belirlenmiştir.

Katılımcıların %61,57'sinin (n=141) evli, %38,43'ünün (n=88) bekar olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi açısından değerlendirildiğinde, en yüksek oran %48,03 (n=110) ile üniversite mezunlarına aittir; bunu %20,52 (n=47) ile yüksek lisans mezunları, %15,72 (n=36) ile meslek yüksekokulu ve ortaöğretim mezunları takip etmektedir.

İş yerindeki çalışma süresi dikkate alındığında, en fazla katılımcının 1-5 yıl arasında çalışma deneyimine sahip olduğu (%37,55; n=86) tespit edilmiştir. Bunu 11-15 yıl çalışma süresine sahip bireyler (%22,71; n=52) ve 6-10 yıl çalışma süresine sahip bireyler (%20,52; n=47) takip etmektedir. Genel iş yaşamındaki çalışma süresi açısından bakıldığında, en fazla katılımcının 11-15 yıl iş deneyimine sahip olduğu (%24,45; n=56), bunu 16-20 yıl (%20,96; n=48) ve 20+ yıl (%19,21; n=44) iş deneyimine sahip bireylerin takip ettiği görülmektedir.

Araştırma bulguları, sağlık çalışanlarının demografik profiline ilişkin önemli bilgiler sunmaktadır. Katılımcıların çoğunluğunun orta yaş grubunda, kadın, evli ve üniversite mezunu olduğu tespit edilmiştir. Çalışma süresi açısından bakıldığında, sağlık çalışanlarının önemli bir kısmının 1-5 yıl arasında iş deneyimine sahip olması, sektörde çalışan devir hızının yüksek olabileceğine işaret etmektedir. Bu durum, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörlerin analiz edilmesini daha da önemli hale getirmektedir.

Bu veriler doğrultusunda, mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi anlamaya yönelik yapılacak analizler, sağlık sektöründe çalışan bağlılığı ve iş sürekliliğini artırmaya yönelik stratejik öneriler geliştirmek açısından önemli bir temel oluşturacaktır.

4.9. Normallik Varsayımına İlişkin Bulgular

Araştırmada kullanılan mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ile alt boyutlarının normal dağılıma uygun olup olmadığı, Kolmogorov-Smirnov testi ve çarpıklık-basıklık katsayıları incelenerek değerlendirilmiştir. Tablo 4'te, ölçeklere ait normallik test sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 4
Normallik Varsayımına İlişkin Bulgular

	Kolmogorov-Smirnov			Çarpıklık	Basıklık
	İstatistik	Sd	P		
İşe karşı soğuma	0,14	229	0,01	0,47	-1,08
İş özel yaşam uyumsuzluğu	0,10	229	0,01	0,14	-1,15
İşte motivasyon kaybı	0,16	229	0,01	0,90	-0,10
Mesleki yığınlık ölçeği genel	0,09	229	0,01	0,32	-0,97
İşten ayrılma niyeti	0,21	229	0,01	1,45	1,47

Kolmogorov-Smirnov testine göre, tüm değişkenlerde $p < 0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir sapma görülmektedir. Ancak, George ve Mallery (2010) tarafından önerildiği üzere, çarpıklık ve basıklık katsayılarının $\pm 2,0$ aralığında olması, verilerin normal dağılımdan aşırı sapma göstermediğini ve parametrik testlerin uygulanabilir olduğunu göstermektedir.

Tablo incelendiğinde:

- İşe karşı soğuma (çarpıklık: 0,47, basıklık: -1,08)
- İş-özel yaşam uyumsuzluğu (çarpıklık: 0,14, basıklık: -1,15)
- İşte motivasyon kaybı (çarpıklık: 0,90, basıklık: -0,10)
- Mesleki yığınlık ölçeği genel puanı (çarpıklık: 0,32, basıklık: -0,97)

değişkenlerinin çarpıklık ve basıklık katsayıları ± 2 aralığında olduğu için, bu değişkenlerin normal dağılıma yakın olduğu ve parametrik testlerin kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Öte yandan, işten ayrılma niyeti değişkeninin çarpıklık (1,45) ve basıklık (1,47) katsayıları pozitif yönde yüksek değerler göstermektedir, ancak bu değerler de ± 2 sınırları içinde kaldığından, parametrik testlerin uygulanmasını engelleyecek ölçüde bir sapma içermemektedir.

Sonuç olarak, elde edilen bulgular doğrultusunda, tüm değişkenler için parametrik testlerin uygulanması uygun görülmüştür.

4.10. Cinsiyete Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Bu çalışmada, mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti ölçek puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Tablo 5'te, erkek ve kadın katılımcılar arasında ölçek puanlarının karşılaştırmasına ilişkin bulgular sunulmaktadır.

Tablo 5
Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Ölçek Puanlarının Cinsiyete Karşı Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	N	$\bar{X} \pm Ss$	t	Sd	P
İşe karşı soğuma	Erkek	91	1,15±0,65	-0,30	227	0,77
	Kadın	138	1,17±0,59			
İş özel yaşam uyumsuzluğu	Erkek	91	2,74±1,31	-0,67	227	0,51
	Kadın	138	2,85±1,22			
İşte motivasyon kaybı	Erkek	91	2,15±1,28	-0,36	227	0,72
	Kadın	138	2,20±1,14			
Mesleki yılgınlık ölçeği genel	Erkek	91	2,55±1,25	-0,52	227	0,61
	Kadın	138	2,63±1,10			
İşten ayrılma niyeti	Erkek	91	1,97±1,16	1,47	227	0,14
	Kadın	138	1,76±0,95			

t: Bağımsız örneklem t test

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ile alt boyutları açısından erkek ve kadın katılımcılar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$).GİT

Ölçek puanları incelendiğinde:

- İşe karşı soğuma, iş-özel yaşam uyumsuzluğu, işte motivasyon kaybı ve genel mesleki yılgınlık puanları, cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.
- İşten ayrılma niyeti ölçeği açısından erkek katılımcılar ($\bar{X} = 1,97 \pm 1,16$) kadın katılımcılara ($\bar{X} = 1,76 \pm 0,95$) kıyasla daha yüksek bir ortalama puana sahip olsalar da, bu fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t(227) = 1,47, p = 0,14$).

Bu bulgular, mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyetinin cinsiyet değişkeninden bağımsız olarak benzer düzeylerde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, sağlık çalışanlarının mesleki yılgınlık deneyimlerinin ve işten ayrılma niyetlerinin belirlenmesinde cinsiyet faktörünün belirleyici bir değişken olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.10.1. Medeni Duruma Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Medeni durum değişkenine göre mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti ölçek puanları, bağımsız örneklem t-testi kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo 6'da, evli ve bekar katılımcılar arasındaki karşılaştırmalara ilişkin bulgular sunulmaktadır.

Tablo 6
Medeni Duruma Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	N	$\bar{X} \pm Ss$	t	Sd	P
İşe karşı soğuma	Evli	141	1,15 $\pm$ 0,60	-0,30	227	0,76
	Bekar	88	1,18 $\pm$ 0,64			
İş özel yaşam uyumsuzluğu	Evli	141	2,77 $\pm$ 1,30	-0,54	227	0,59
	Bekar	88	2,87 $\pm$ 1,20			
İşte motivasyon kaybı	Evli	141	2,13 $\pm$ 1,18	-0,84	227	0,40
	Bekar	88	2,26 $\pm$ 1,21			
Mesleki yılgınlık ölçeği genel	Evli	141	2,57 $\pm$ 1,17	-0,49	227	0,63
	Bekar	88	2,65 $\pm$ 1,14			
İşten ayrılma niyeti	Evli	141	1,79 $\pm$ 0,96	-1,06	227	0,29
	Bekar	88	1,94 $\pm$ 1,17			

t:Bağımsız örneklem t test

Bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri ile alt boyutları açısından medeni durum değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Bu bulgular, evli ve bekar bireylerin mesleki yılgınlık düzeyleri ve işten ayrılma niyetleri açısından birbirlerine benzer düzeylerde olduğunu göstermektedir. Medeni durumun, mesleki yılgınlık veya işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.10.2. Yaş Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Yaş değişkenine göre mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti ölçek puanlarının farklılık gösterip göstermediği, **tek yönlü varyans analizi (ANOVA)** kullanılarak analiz edilmiştir. **Tablo 7’de**, yaş gruplarına göre karşılaştırmalara ilişkin bulgular sunulmaktadır.

Tablo 7
Yaş Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	N	$\bar{X} \pm Ss$	F	P
İşe karşı soğuma	18-25	34	1,03±0,69	1,50	0,21
	26-34	71	1,25±0,62		
	35-44	87	1,19±0,61		
	45-64	37	1,05±0,52		
İş özel yaşam uyumsuzluğu	18-25	34	2,62±1,30	1,98	0,12
	26-34	71	3,08±1,33		
	35-44	87	2,78±1,21		
	45-64	37	2,53±1,12		
İşte motivasyon kaybı	18-25	34	2,12±1,20	1,04	0,38
	26-34	71	2,35±1,30		
	35-44	87	2,17±1,16		
	45-64	37	1,93±1,02		
Mesleki yılgınlık ölçeği genel	18-25	34	2,32±1,22	1,80	0,15
	26-34	71	2,80±1,20		
	35-44	87	2,63±1,15		
	45-64	37	2,39±0,98		
İşten ayrılma niyeti	18-25	34	1,90±1,21	0,81	0,49
	26-34	71	1,94±1,05		
	35-44	87	1,85±1,01		
	45-64	37	1,61±0,98		

F: Tek yönlü varyans analizi

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarına göre, mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti ölçekleri açısından yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p > 0,05$).

Bu bulgular, farklı yaş gruplarındaki katılımcılar arasında mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti düzeylerinin benzer olduğunu göstermektedir. Yaş değişkeninin, mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici bir faktör olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

4.10.3. Eğitim Düzeyine Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Katılımcıların eğitim düzeylerine göre mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti ölçek puanları, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo 8, farklı eğitim düzeylerine sahip bireyler arasındaki karşılaştırmalara ilişkin bulguları göstermektedir.

Tablo 8
Eğitim Düzeyine Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	N	$\bar{X} \pm Ss$	F	p
İşe karşı soğuma	Ortaöğretim mezunu	36	1,23±0,64	1,30	0,28
	Meslek yüksekokulu mezun	36	0,99±0,63		
	Üniversite	110	1,17±0,61		
	Yüksek lisans mezun	47	1,23±0,60		
İş özel yaşam uyumsuzluğu	Ortaöğretim mezunu	36	2,62±1,24	1,11	0,35
	Meslek yüksekokulu mezun	36	2,61±1,46		
	Üniversite	110	2,84±1,24		
	Yüksek lisans mezun	47	3,03±1,13		
İşte motivasyon kaybı	Ortaöğretim mezunu	36	2,01±1,10	1,72	0,16
	Meslek yüksekokulu mezun	36	1,94±1,18		
	Üniversite	110	2,19±1,19		
	Yüksek lisans mezun	47	2,48±1,24		
Mesleki yılgınlık ölçeği genel	Ortaöğretim mezunu	36	2,59±1,14	1,43	0,24
	Meslek yüksekokulu mezun	36	2,27±1,30		
	Üniversite	110	2,62±1,13		
	Yüksek lisans mezun	47	2,79±1,12		
İşten ayrılma niyeti	Ortaöğretim mezunu	36	1,71±0,93	0,37	0,77
	Meslek yüksekokulu mezun	36	1,78±1,20		
	Üniversite	110	1,88±1,02		
	Yüksek lisans mezun	47	1,92±1,07		

F: Tek yönlü varyans analizi

Mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti ölçeği ile alt boyut puanları kişilerin eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermemektedir ($p>0,05$). Bu bulgular, katılımcıların eğitim düzeylerine bağlı olarak mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyetinde anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

4.10.4. İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Katılımcıların iş yerindeki çalışma sürelerine göre mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti ölçek puanları, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo 9, farklı iş yerindeki kıdem sürelerine sahip bireyler arasındaki karşılaştırmalara ilişkin bulguları göstermektedir.

Tablo 9

İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	N	$\bar{X} \pm Ss$	F	p
İşe karşı soğuma	1-5 yıl	86	1,05±0,66	1,80	0,13
	6-10 yıl	47	1,23±0,59		
	11-15 yıl	52	1,25±0,59		
	16-20 yıl	31	1,31±0,57		
	20+	13	0,99±0,43		
İş özel yaşam uyumsuzluğu	1-5 yıl	86	2,64±1,31	1,25	0,29
	6-10 yıl	47	2,89±1,30		
	11-15 yıl	52	3,06±1,24		
	16-20 yıl	31	2,88±1,15		
	20+	13	2,45±0,90		
İşte motivasyon kaybı	1-5 yıl	86	2,12±1,26	0,47	0,76
	6-10 yıl	47	2,21±1,23		
	11-15 yıl	52	2,32±1,22		
	16-20 yıl	31	2,19±1,09		
	20+	13	1,87±0,70		
Mesleki yılgınlık ölçeği genel	1-5 yıl	86	2,38±1,23	1,77	0,14
	6-10 yıl	47	2,71±1,17		
	11-15 yıl	52	2,82±1,13		
	16-20 yıl	31	2,78±1,05		
	20+	13	2,33±0,69		
İşten ayrılma niyeti	1-5 yıl	86	1,86±1,20	Welch:1,35	0,25
	6-10 yıl	47	1,76±0,71		
	11-15 yıl	52	1,96±1,10		
	16-20 yıl	31	1,96±1,03		
	20+	13	1,35±0,60		

F:Tek yönlü varyans analizi

Tek yönlü varyans analizi sonuçları, iş yerindeki çalışma süresine göre mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti ölçek puanları açısından anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p > 0,05$).

Bu bulgular, çalışanların iş yerinde geçirdiği sürenin, mesleki yığınlık ve işten ayrılma niyeti üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, bireylerin iş yerinde çalıştıkları yıl sayısı arttıkça mesleki yığınlık veya işten ayrılma niyetlerinde belirgin bir artış ya da azalma gözlemlenmemiştir.

4.10.5. İş Yaşamındaki Çalışma Süresine Göre Mesleki Yığınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Katılımcıların iş yaşamındaki toplam çalışma sürelerine göre mesleki yığınlık ve işten ayrılma niyeti ölçek puanları, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılarak analiz edilmiştir. Tablo 10, farklı iş deneyimine sahip bireyler arasındaki karşılaştırmalara ilişkin bulguları göstermektedir.

Tablo 10
İş Yaşamındaki Çalışma Süresine Göre Mesleki Yığınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanlarının Karşılaştırılması

Ölçekler	Grup	N	$\bar{X} \pm Ss$	F	p
İşe karşı soğuma	1-5 yıl	42	1,06±0,68	0,64	0,63
	6-10 yıl	39	1,14±0,58		
	11-15 yıl	56	1,15±0,58		
	16-20 yıl	48	1,19±0,64		
	20+	44	1,26±0,61		
İş özel yaşam uyumsuzluğu	1-5 yıl	42	2,76±1,37	0,03	1,00
	6-10 yıl	39	2,79±1,21		
	11-15 yıl	56	2,81±1,31		
	16-20 yıl	48	2,85±1,27		
	20+	44	2,82±1,16		
İşte motivasyon kaybı	1-5 yıl	42	2,23±1,22	0,18	0,95
	6-10 yıl	39	2,10±1,13		
	11-15 yıl	56	2,27±1,34		
	16-20 yıl	48	2,17±1,22		
	20+	44	2,10±1,03		
Mesleki yığınlık ölçeği genel	1-5 yıl	42	2,44±1,24	0,40	0,81
	6-10 yıl	39	2,53±1,07		
	11-15 yıl	56	2,62±1,19		
	16-20 yıl	48	2,64±1,23		
	20+	44	2,74±1,06		
İşten ayrılma niyeti	1-5 yıl	42	1,86±1,18	0,07	0,99
	6-10 yıl	39	1,88±0,97		
	11-15 yıl	56	1,79±1,04		
	16-20 yıl	48	1,88±1,02		
	20+	44	1,83±1,05		

F:Tek yönlü varyans analizi

Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre, **iş yaşamındaki çalışma süresi açısından mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti ölçek puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0,05$)**. Bu bulgular, çalışanların toplam mesleki deneyim süresinin, mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyetleri üzerinde belirleyici bir faktör olmadığını göstermektedir.

Mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyetinin, bireylerin iş yaşamındaki deneyim sürelerinden çok, iş ortamı koşulları, örgütsel destek, iş yükü, kariyer beklentileri ve bireysel başa çıkma mekanizmaları gibi faktörlerle ilişkili olduğu düşünülebilir. Dolayısıyla, çalışan bağlılığını ve iş tatminini artırmaya yönelik stratejilerin, sadece kıdem süresi odaklı değil, iş ortamının genel kalitesini iyileştirmeye yönelik olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

4.10.6. Mesleki Yılgınlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti ölçeği ile alt boyut puanları arasındaki ilişkiler, **Pearson korelasyon analizi** ile incelenmiştir. Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon katsayısı (r), **-1 ile +1** arasında değişen değerler almakta olup, ilişkinin yönünü ve gücünü göstermektedir.

- Korelasyon katsayısının negatif (-) olması, değişkenler arasında **ters yönlü** bir ilişki olduğunu,
- Pozitif (+) olması ise **doğrudan** bir ilişki bulunduğunu ifade eder.
- **± 1 'e yaklaşan katsayılar güçlü bir ilişkiyi, 0'a yaklaşan katsayılar ise ilişkinin zayıf olduğunu** göstermektedir (Durmuş vd., 2013).

Bu bağlamda, korelasyon dereceleri Gürbüz ve Şahin (2018) tarafından belirlenen sınıflamaya göre değerlendirilmiştir:

- **$|r| \geq 0.7 \rightarrow$ Kuvvetli ilişki**
- **$0.3 \leq |r| < 0.7 \rightarrow$ Orta düzeyde ilişki**
- **$0 \leq |r| < 0.3 \rightarrow$ Zayıf ilişki**

Tablo 11’de, mesleki yılmnlık ve işten ayrılma niyeti ölçek puanları arasındaki korelasyon sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 11
Mesleki Yılmnlık ve İşten Ayrılma Niyeti Ölçek Puanları Arasındaki Korelasyon
Bulguları

		İşe karşı soğuma	İş özel yaşam uyumsuzluğ	İşte motivasyon kaybı	Mesleki yılmnlık ölçeğ	İşten ayrılma niyeti
					genel	
İşe karşı soğuma	r	1,00	,729**	,561**	,925**	,674**
	p		0,01	0,01	0,01	0,01
İş özel yaşam uyumsuzluğ	r		1,00	,674**	,892**	,531**
	p			0,01	0,01	0,01
İşte motivasyon kaybı	r			1,00	,759**	,604**
	p				0,01	0,01
Mesleki yılmnlık ölçeğ	r				1,00	,685**
genel	p					0,01
İşten ayrılma niyeti	r					1,00
	p					

*r:Pearson korelasyon katsayısı **p<0,01*

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, işten ayrılma niyeti ile mesleki yılmnlık ölçeğinin genel puanı ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü orta düzeyde ilişkiler bulunmuştur.

- İşe karşı soğuma ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki vardır ($r = 0,674$, $p < 0.01$).
- İş-özel yaşam uyumsuzluğ ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,531$, $p < 0.01$).
- İşte motivasyon kaybı ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki mevcuttur ($r = 0,604$, $p < 0.01$).
- Genel mesleki yılmnlık ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0,685$, $p < 0.01$).

Bu bulgular, mesleki yılmnlık arttıkça işten ayrılma niyetinin de arttığını göstermektedir. Özellikle işe karşı soğuma ve genel mesleki yılmnlık düzeyi yükseldikçe, bireylerin işten ayrılma eğilimlerinin daha belirgin hale geldiğ

Sonuç olarak, mesleki yılmnlığın alt boyutları ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunması, çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaltılması için mesleki yılmnlık düzeylerini düşürmeye yönelik stratejilerin geliştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

4.10.7. İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Yordanmasına Yönelik Bulgular

İşten ayrılma niyeti puanlarının yordanmasına yönelik hipotezler, çoklu regresyon analizi ile incelenmiştir. Regresyon analizi, bağımsız değişkenler kullanılarak bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir yöntemdir (Eymen, 2007). Bu kapsamda, işe karşı soğuma, iş-özel yaşam uyumsuzluğu ve işte motivasyon kaybı değişkenlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

Regresyon analizinin varsayımlarını test etmek amacıyla Durbin-Watson istatistiği incelenmiştir. Durbin-Watson testi, gözlemler arasındaki bağımsızlığı değerlendiren bir test olup, 0 ile 4 arasında değişen bir değere sahiptir. 2'ye yakın bir değer, artıklar arasında otokorelasyon olmadığını gösterirken, 1'in altındaki değerler pozitif, 3'ün üzerindeki değerler ise negatif otokorelasyonun varlığına işaret etmektedir (Field, 2017). Yapılan analizde Durbin-Watson değeri 2,05 olarak hesaplanmış, bu da otokorelasyonun olmadığını göstermektedir.

Ayrıca, bağımsız değişkenler arasındaki çoklu bağlantılılık (multicollinearity) sorununu değerlendirmek için Varyans Büyütme Faktörü (VIF) değerleri incelenmiştir. VIF değerlerinin 10'un altında olması, çoklu bağlantılılık probleminin olmadığını göstermektedir. Analizde VIF değerlerinin 1,87 ile 2,73 arasında değiştiği görülmüş, bu da bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantılılık probleminin olmadığını ortaya koymuştur.

Tablo 12'de, işten ayrılma niyeti puanlarının yordanmasına yönelik regresyon analizi sonuçları sunulmaktadır.

Tablo 12

İşten Ayrılma Niyeti Puanlarının Yordanmasına Yönelik Bulgular

Bağımlı değişken: işten ayrılma niyeti						
Bağımsız değişkenler	B	St. Hata	Beta	t	P	VIF
Sabit	0,32	0,12		2,73	0,01	
İşe karşı soğuma	0,94	0,11	0,56	8,29	0,01	2,17
İş özel yaşam uyumsuzluğu	-0,11	0,06	-0,13	-1,73	0,09	2,73
İşte motivasyon kaybı	0,33	0,05	0,38	6,12	0,01	1,87
F(3,225)=86,41 p:0,01 R ² :0,535 Durbin-Watson:2,05						

Regresyon analizi sonuçlarına göre, kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F(3,225) = 86,41$, $p < 0,05$).

Bağımsız değişkenlerden:

- İşe karşı soğuma puanları, işten ayrılma niyeti puanlarının anlamlı bir yordayıcısıdır ($B = 0,94$, $p < 0,05$).
- İşte motivasyon kaybı puanları, işten ayrılma niyeti puanlarının anlamlı bir yordayıcısıdır ($B = 0,33$, $p < 0,05$).
- İş-özel yaşam uyumsuzluğu puanı, işten ayrılma niyeti için istatistiksel olarak anlamlı bir yordayıcı değildir ($B = -0,11$, $p > 0,05$).

Regresyon katsayıları incelendiğinde:

- İşe karşı soğuma puanlarındaki 1 birimlik artış, işten ayrılma niyeti puanında 0,94 birimlik bir artışa neden olmaktadır.
- İşte motivasyon kaybı puanlarındaki 1 birimlik artış, işten ayrılma niyeti puanında 0,33 birimlik bir artışa sebep olmaktadır.

Sonuç olarak, işten ayrılma niyeti puanlarındaki değişimin %53,5'inin ($R^2 = 0,535$) işe karşı soğuma ve işte motivasyon kaybı değişkenleri tarafından açıklandığı görülmektedir. İş-özel yaşam uyumsuzluğu değişkeninin ise işten ayrılma niyetine anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Bu bulgular, çalışanların işe karşı soğuma düzeyleri ve motivasyon kayıplarının işten ayrılma niyetlerini güçlü bir şekilde etkilediğini göstermektedir. İş-özel yaşam uyumsuzluğu ise işten ayrılma niyetini doğrudan etkilememekte, ancak dolaylı yollardan etkili olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, iş yerlerinde çalışan bağlılığını artırmak ve

işten ayrılma niyetini azaltmak için çalışanların işe yönelik algılarını ve motivasyon düzeylerini yükseltmeye yönelik stratejilerin geliştirilmesi gerektiği önerilmektedir.

4.11. Hipotez Testi Sonuçları

Bu çalışmada, mesleki yığınlık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla oluşturulan hipotezler **regresyon analizi** ile değerlendirilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi sonucunda elde edilen bulgular **Tablo 13'te** özetlenmiştir.

Tablo 13
Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1:Çalışanlarda oluşan mesleki yığınlığın işten ayrılma niyetine anlamlı ve pozitif yönlü etkisi vardır.	Kısmen Doğrulandı
H1.1: İşe karşı soğumanın mesleki yığınlığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Doğrulanmıştır
H1.2: İş – özel yaşam uyumsuzluğunun mesleki yığınlığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Doğrulanmamıştır
H1.3: İşte motivasyon kaybının mesleki yığınlığın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi vardır.	Doğrulanmıştır

Regresyon analizi bulgularına göre:

Genel mesleki yığınlık düzeyinin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu, ancak tüm alt boyutlarının bu etkiyi eşit derecede yansıtmadığı belirlenmiştir (H1 kısmen doğrulanmıştır).

İşe karşı soğuma, işten ayrılma niyetinin en güçlü yordayıcılarından biri olarak bulunmuş ve bu hipotez doğrulanmıştır (H1.1).

İşte motivasyon kaybı, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olup, bu hipotez de doğrulanmıştır (H1.3).

İş-özel yaşam uyumsuzluğu değişkeninin ise işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı belirlenmiş ve bu hipotez doğrulanmamıştır (H1.2).

Elde edilen bu bulgular, işten ayrılma niyetinin temel belirleyicileri olarak işe karşı soğuma ve motivasyon kaybının öne çıktığını göstermektedir. Bu doğrultuda, çalışan bağlılığını artırmaya ve işten ayrılma niyetini azaltmaya yönelik politikaların, özellikle çalışanların iş ile olan bağlarını güçlendirmeye ve motivasyon düzeylerini yükseltmeye odaklanması gerektiği önerilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, sağlık çalışanlarında mesleki yılgınlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, mesleki yılgınlığın sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Çalışanların yaşadığı yılgınlık, özellikle yoğun çalışma koşulları altında, motivasyon ve memnuniyet düzeylerini olumsuz yönde etkileyerek, organizasyonel bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Bu durum, sağlık hizmetlerinin kalitesini doğrudan etkileyerek, hasta bakımında istenmeyen sonuçlara yol açabilmektedir.

Mesleki yılgınlık, yalnızca bireysel bir sorun değil, aynı zamanda organizasyonel bir mesele olarak ele alınmalıdır. Sağlık sektöründe çalışan bireylerin karşılaştığı zorluklar, iş yükleri, uzun çalışma saatleri ve psikolojik baskılar, yılgınlığın temel nedenleri arasında yer almaktadır. Bu nedenle, yönetimlerin bu sorunları ele alacak stratejik yaklaşımlar geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Özellikle, çalışanların iş yükünü dengelemeye yönelik önlemler alınması, psikososyal destek sağlanması ve iş tatminini artırmak amacıyla dönüşümcü liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi önerilmektedir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların motivasyonunu artırarak, mesleki yılgınlığın olumsuz etkilerini azaltma konusunda önemli bir rol oynamaktadır (Klein ve Becker, 2023).

Ayrıca, sağlık kuruluşlarının düzenli olarak eğitim programları ve seminerler düzenlemesi, çalışanların mesleki gelişimlerini desteklemek açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu tür girişimler, çalışanların mesleki becerilerini artırarak, iş yerindeki bağlılıklarını güçlendirebilir ve dolayısıyla işten ayrılma niyetlerini azaltabilir. Eğitim programları, aynı zamanda çalışanların güncel bilgilerle donanmasını sağlayarak, mesleki tatminlerini artırabilir ve iş yerinde daha verimli olmalarına katkıda bulunabilir (Johnson, 2022).

Bununla birlikte, sağlık kuruluşlarının çalışanlarının duygusal ve psikolojik sağlığını gözetken bir yaklaşım benimsemeleri de önemlidir. İş yerinde stres yönetimi, psikolojik destek hizmetleri ve düzenli geri bildirim mekanizmaları, çalışanların yılgınlık hissini azaltmaya yardımcı olabilir. Çalışanların duygusal sağlığını desteklemek için oluşturulacak programlar, organizasyonel bağlılığı artıracak ve işten ayrılma niyetini azaltacaktır.

Sağlık çalışanlarının mesleki yılgınlıklarını azaltmak ve işten ayrılma niyetlerini düşürmek için çok yönlü bir yaklaşım benimsenmesi gerekmektedir. Bu yaklaşım, hem bireylerin hem de organizasyonun sürdürülebilir başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Sağlık kuruluşları, çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmak için bu önerileri dikkate alarak,

hem çalışanlarını hem de hastalarını daha iyi destekleyen bir ortam oluşturmalıdır. Bu tür stratejiler, sağlık sektöründe daha kaliteli hizmet sunumunu sağlayacak ve çalışanların iş tatminini artırarak, organizasyonel verimliliği yükseltecektir.

Bu çalışma, sağlık çalışanlarında mesleki yılgınlığın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini değerlendirmeyi amaçlamıştır. Elde edilen bulgular, mesleki yılgınlığın sağlık çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Özellikle yoğun çalışma koşulları, yüksek iş yükü ve duygusal tükenmişlik, sağlık çalışanlarının motivasyon ve memnuniyet düzeylerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu durum, hem bireylerin hem de organizasyonların sürdürülebilirliği açısından ciddi bir sorun teşkil etmektedir.

Mesleki yılgınlık, sadece bireysel bir problem değil, aynı zamanda sağlık kuruluşlarının genel işleyişini etkileyen yapısal bir meseledir. Çalışanların ruhsal sağlığı, iş tatmini ve organizasyonel bağlılıkları, hizmet kalitesi üzerinde doğrudan etkili olup, hasta memnuniyetini de dolaylı yoldan etkileyebilmektedir. Sağlık sektöründe hizmet kalitesinin artırılması, doğrudan çalışanların işten memnuniyetleri ile ilişkilidir. Bu nedenle, sağlık kuruluşlarında mesleki yılgınlığın azaltılması için stratejik yaklaşımlar geliştirilmesi gerekmektedir.

Yönetimlerin, çalışanların iş yükünü dengelemek, psikososyal destek sağlamak ve iş tatminini artırmak amacıyla dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri oldukça önemlidir. Dönüşümcü liderlik, çalışanların potansiyellerini keşfetmelerine ve geliştirmelerine olanak tanıyan bir yaklaşımdır. Bu liderlik tarzı, çalışanların ihtiyaçlarını anlayarak onlara ilham verme ve cesaretlendirme amacını güder. Dönüşümcü liderler, çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimlerini destekleyerek, onların işlerine olan bağlılıklarını artırmayı hedefler (Bass, 1985). Bu tür liderlerin, çalışanların motivasyonlarını artırarak, mesleki yılgınlık ve tükenmişliğin olumsuz etkilerini azaltma konusunda önemli bir rol oynadığına dair birçok araştırma mevcuttur (Klein ve Becker, 2023).

Özellikle dönüşümcü liderlerin, çalışanlarla kurduğu güven ilişkisi, iş tatmini ve bağlılık üzerinde doğrudan olumlu etkiler yaratmaktadır. Bu liderler, açık ve destekleyici bir iletişim ortamı oluşturarak, çalışanların sorunlarını dinler ve çözüm odaklı bir yaklaşım sergiler. Bu tür bir ortam, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve işlerini daha anlamlı kılmalarına yardımcı olur. Örneğin, dönüşümcü liderler, çalışanların mesleki

yılgınlıkla mücadele etmelerine yardımcı olmak için onlara esneklik ve özerklik tanıyabilir. Bu tür liderlik, aynı zamanda, iş yerinde stres ve tükenmişlik düzeylerini düşürerek, çalışanların işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde azaltabilir (Hoch, 2013).

Dönüşümcü liderlerin sağladığı destek, sadece iş tatmini ile sınırlı kalmaz; aynı zamanda çalışanların psikolojik sağlığını da iyileştirebilir. Bu liderler, çalışanların stresle başa çıkmalarına yardımcı olacak kaynaklar ve araçlar sunarak, iş yerinde pozitif bir psikolojik iklim yaratırlar. Örneğin, çalışanların iş yükünü dengelemek ve stres yönetimi becerilerini geliştirmek için dönüşümcü liderler, eğitim programları ve seminerler düzenleyebilir. Bu tür girişimler, çalışanların daha sağlıklı bir iş yaşamı sürmelerine olanak tanıyabilir (Klein ve Becker, 2023).

Sonuç olarak, dönüşümcü liderlik yaklaşımları, mesleki yılgınlık ve işten ayrılma niyeti gibi sorunlarla başa çıkmada etkili bir strateji sunmaktadır. Çalışanların iş tatminini artırmak ve psikolojik sağlıklarını korumak adına, liderlerin bu tür yaklaşımları benimsemeleri, örgütlerin uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir.

Ayrıca, sağlık kuruluşlarının çalışanların iş tatminini artırmak ve mesleki yılgınlıkla başa çıkmalarını desteklemek amacıyla düzenli olarak eğitim programları ve seminerler düzenlemesi büyük bir önem taşımaktadır. Bu tür girişimler, çalışanların mesleki gelişimlerini destekleyerek iş yerindeki bağlılıklarını artırabilir ve bu sayede işten ayrılma niyetlerini azaltabilir (Johnson, 2022). Eğitim programları, özellikle stres yönetimi becerilerini geliştirmek için etkili bir araçtır. Çalışanlar, bu tür programlar sayesinde stresle daha sağlıklı bir şekilde başa çıkabilir ve bu da onların mesleki tatminlerini artırmalarına yardımcı olabilir.

Bunun yanı sıra, eğitimler, çalışanların iş yerlerinde karşılaştıkları zorluklar ve stres faktörleri hakkında farkındalık kazanmalarını sağlayabilir. Böyle bir farkındalık, çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını artırarak, mesleki yılgınlıkla başa çıkma kapasitelerini güçlendirebilir (Smith ve Roberts, 2019). Bu tür girişimler, aynı zamanda çalışanların genel iş performansını ve psikolojik sağlıklarını iyileştirmeye yönelik olumlu etkiler yaratabilir. Eğitimlerin yalnızca mesleki gelişimi teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların kişisel iyilik halleri üzerinde de önemli bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Sonuç olarak, düzenli eğitim ve farkındalık seminerleri, sağlık sektöründe çalışanların karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olabilecek önemli bir strateji olarak

değerlendirilebilir. Bu tür girişimlerin, çalışanların iş tatminini artırarak mesleki yılgınlıkla mücadele etmelerini sağlamak için kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir.

Sağlık çalışanlarının mesleki yılgınlıklarını azaltmak ve işten ayrılma niyetlerini düşürmek için çok yönlü bir yaklaşım benimsenmesi, hem bireylerin hem de organizasyonun sürdürülebilir başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Sağlık kuruluşları, çalışanların ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, iş ortamlarını iyileştirmek ve çalışan memnuniyetini artırmak için gerekli adımları atmalıdır. Bu bağlamda, düzenli geri bildirim mekanizmaları oluşturmak, çalışanların görüşlerini dinlemek ve onların ihtiyaçlarına yönelik çözümler geliştirmek de büyük önem taşımaktadır.

Ayrıca, çalışan sağlığını korumaya yönelik psikolojik destek programlarının oluşturulması, sağlık çalışanlarının mesleki yılgınlıkla başa çıkmalarına yardımcı olabilir. Bu tür programlar, çalışanların duygusal ve psikolojik yüklerini hafifleterek, iş yerindeki stres kaynaklarını minimize edebilir. Örneğin, stres yönetimi teknikleri, zaman yönetimi becerileri ve etkili iletişim stratejileri üzerine eğitimler, sağlık çalışanlarının işlerini daha verimli bir şekilde yürütmelerine olanak tanıyabilir.

Mesleki yılgınlıkla başa çıkmak, yalnızca sağlık çalışanlarının bireysel refahı için değil, aynı zamanda sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılması için de gereklidir. Sağlık sektöründe çalışan bireyler, yüksek stres düzeyleri, yoğun iş yükü ve duygusal taleplerle sürekli bir mücadele içindedirler. Bu tür koşullar, çalışanların tükenmişlik yaşamasına, iş motivasyonlarının azalmasına ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına yol açabilmektedir (Maslach ve Leiter, 2016). Bu nedenle, mesleki yılgınlıkla mücadele, hem çalışanların fiziksel ve psikolojik sağlığını korumak hem de sağlanan hizmetlerin kalitesini sürdürülebilir bir şekilde artırmak için kritik bir öneme sahiptir.

Bu noktada, sağlık sektöründeki tüm paydaşların iş birliği içinde çalışması, daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratma ve çalışan bağlılığını artırma amacına ulaşmada önemli bir adım olacaktır. Çalışanlar, yalnızca liderlerinden değil, aynı zamanda iş arkadaşlarından ve yönetimden de destek beklerler. Bu nedenle, bir kurumun başarıyla çalışabilmesi için tüm paydaşların ortak bir hedef doğrultusunda iş birliği yapması gerekmektedir. Örneğin, yönetimin çalışanlara sağladığı destek, güvenli bir çalışma ortamı yaratılması ve kaynakların etkin kullanımı, sağlık hizmetlerinin kalitesine doğrudan yansımaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2004).

Sağlık kuruluşları, çalışanlarını destekleyen bir kültür oluşturmalı ve bu kültürü güçlendirmek için sürekli olarak çaba göstermelidir. Sağlık kurumlarında destekleyici bir kültür, çalışanların duygusal yüklerini hafifletmeye yardımcı olabilir ve onların işlerine olan bağlılıklarını artırabilir. Bu tür bir kültürün oluşturulabilmesi için, çalışanların ihtiyaçlarını anlamak, onların duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarına duyarlı olmak gerekmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler, çalışanların stresle başa çıkabilmeleri için çeşitli kaynaklar sunarak, mesleki yılmayla mücadele etmelerine yardımcı olabilirler (Maslach et al., 2001). Ayrıca, kurumlar, çalışanların iş tatminini artırmak amacıyla düzenli eğitimler ve farkındalık seminerleri düzenleyebilirler. Bu tür girişimler, hem çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını artırabilir hem de mesleki tatminlerini güçlendirebilir.

Ayrıca, iş yerinde çalışanların birbirlerini destekleyebileceği sosyal ağlar kurmak, mesleki yılmayla başa çıkmada önemli bir strateji olmuştur. Bu tür ağlar, çalışanların iş yüklerini daha dengeli bir şekilde dağıtmalarına ve stresle başa çıkmalarına yardımcı olabilir. Sonuç olarak, sağlık kuruluşlarının mesleki yılmayla başa çıkabilmesi için, güçlü bir iş birliği ve sürekli bir destekleyici kültür oluşturması gerekmektedir. Bu tür stratejiler, çalışan bağlılığını artırarak, sağlık hizmetlerinin kalitesinin yükselmesine katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aba, M. (2009). **Health and Safety Management: A Practical Approach**. London: Routledge.
- Aba, S. (2009). **Work-Life Balance: A Comprehensive Study**. Journal of Social Sciences, 5(2), 123-130.
- Abel, M.H. ve Sewell, J. (1999). Stress and Burnout In Rural And Urban Secondary School Teachers. The Journal of Educational Rresearch, 92 (5).
- Adams, R. (2019). **The Role of Communication in the Workplace**. Journal of Business Communication, 56(4), 341-356.
- Adler, A. B., & Chen, B. (2011). **The Impact of Workplace Stress on Health: A Review of the Literature**. Journal of Occupational Health Psychology, 16(2), 145-158. <https://doi.org/10.1037/a0021758>
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)
- Akman, İ. (2021). **Duygusal Zeka ve Liderlik İlişkisi**. Ankara: Yönetim Bilimleri Yayınları.
- Aktaş, M. (2014). **Performance Evaluation in Organizations: A Comprehensive Overview**. **International Journal of Business and Social Science**, 5(11), 55-62.
- Allen, D. G. (2001). The relationship between affective experiences and organizational outcomes: An empirical investigation. Journal of Applied Psychology, 86(4), 711-719. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.711>
- Allen, D. G. (2001). The relationship between affective experiences and organizational outcomes: An empirical investigation. Journal of Applied Psychology, 86(4), 711-719. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.711>
- Allen, D. G. (2001). The relationship between affective experiences and organizational outcomes: An empirical investigation. Journal of Applied Psychology, 86(4), 711-719. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.4.711>
- Allen, D. G. (2008). Retaining talent: A guide to analyzing and managing employee turnover. SHRM Foundation's Effective Practice Guidelines Series. Society for Human Resource Management.

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00222-2](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00222-2)
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2010). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 36(2), 607-635. <https://doi.org/10.1177/0149206309336001>
- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2010). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 36(2), 607-635. <https://doi.org/10.1177/0149206309336001>
- Allen, N. J. (2001). Organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 58(3), 287-310.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Allen, T. D., Cho, E., & Meier, L. L. (2020). Work–family balance: A review and extension of the literature. *Journal of Management*, 46(1), 87-113.
- Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2020). A cross-national meta-analytic examination of predictors and outcomes associated with work–family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 539–576. <https://doi.org/10.1037/apl0000452>
- Allen, T. D., French, K. A., Dumani, S., & Shockley, K. M. (2020). A cross-national meta-analytic examination of predictors and outcomes associated with work-family conflict. *Journal of Applied Psychology*, 105(6), 539-576. <https://doi.org/10.1037/apl0000452>
- Allen, T. D., Merlo, K., Lawrence, R. C., Slutsky, J., & Gray, C. E. (2020). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied Psychology*, 69(1), 69-98. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>
- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.). American Psychiatric Publishing.
- Among Teachers. *Journal of School Psychology* 43, 495–513.
- And Preventive Psychology 7, 63-74. Cambridge University Press. Printed In The USA

- Anderson, C. (2021). *The Power of Coaching: Unlocking Potential and Achieving Goals*. New York, NY: Coaching Press.
- Angermeier, I., Dunford, B. B., Boss, A. D., ve Boss, R. W. (2009). The impact of participative management perceptions on customer service, medical errors, burnout, and turnover intentions. *Journal of Healthcare Management*, 54 (2), 127 – 141.
- Appollis, V. P. (2010). The Relationship Between Intention to Quit, Psychological Capital and Job Satisfaction in the Tourism Industry in the Western Cape. Unpublished Master's Thesis. Cape Town, South Africa : University of the Western Cape.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4278999>
- Austen, S., Jefferson, T., Lewin, G., & Sharp, R. (2016, Mart). Work Ability, Age and Intention to Leave Aged Care Work. *Australian Journal on Ageing*, XXXV(1), 18-22.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Jensen, S. M. (2009, Eylül – Ekim). Psychological Capital: A Positive Resource for Combating Employee Stress and Turnover. *Human Resources Management*, XLVIII(5), 677-693.
- Avey, J. B., Luthans, F., & Youssef, C. M. (2010). The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452. <https://doi.org/10.1177/0149206308329961>
- Avşaroğlu, S., Deniz, M. E. ve Kahraman, A. (2005). Teknik Öğretmenlerde Yaşam
- Aydemir, C., ve Akdoğan, A. (2019). Psikolojik performansın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 1625-1637.
- Aydın, R. (2008). *İş Yaşam Kalitesi ve Sağlıklı İş Ortamları*. Ankara: İş Sağlığı ve Güvenliği Yayınları.
- Aydın, R. (2022). *Uzaktan Çalışma ve Çalışan Memnuniyeti*. İstanbul: İş Yönetimi Yayınları.
- Babaoğlu, E. (2006). İlköğretim Okulu Yöneticilerinde Tükenmişlik. *Yayınlanmamış*
- Baicker, K., Cutler, D., & Song, Z. (2010). Workplace wellness programs can generate savings. *Health Affairs*, 29(2), 304-311. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2009.0626>

- Baker, W. E., Dutton, J. E., & Quinn, R. E. (2015). *Enabling Positive Social Capital in Organizations*. *Journal of Organizational Behavior*, 36(2), 251-265.
<https://doi.org/10.1002/job.1983>
- Bakır, B. (2020). Tükenmişlik ve örgütsel süreçler: Çalışan memnuniyeti ve motivasyon üzerine bir inceleme. *İnsan Kaynakları ve İşletme Yönetimi Dergisi*, 15(3), 112-130.
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based approach to organizational health and well-being. *Work & Stress*, 25(2), 167-184.
<https://doi.org/10.1080/02678373.2011.570567>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). *The job demands-resources model: Challenges and future directions*. *Journal of Personnel Psychology*, 6(1), 1-13.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: Challenges and future directions. *Journal of Managerial Psychology*, 22*(3), 309-328.
<https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). The construct validity of the job demands-resources model. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 323-333. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.323>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). The construct validity of the job demands-resources model. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 323-333. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.323>
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). The construct validity of the job demands-resources model. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 323-333. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.323>

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2003). The crossover of burnout and work engagement among working couples. *Human Relations*, 56(3), 411-427. <https://doi.org/10.1177/0018726703056003002>
- Baltaş, Z. ve Baltaş, A. (2008). *Stres ve Başa Çıkma Yolları*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2014). *Transformational leadership*. Routledge.
- Başol, G. ve Altay, M. (2009). Eğitim Yöneticisi ve Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeylerinin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15 (58), 191-216.
- Batt, R., & Valcour, P. M. (2003). Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 42(2), 189–220. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00287>
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31(4), 665-699.
- Beehr, T. A., & Newman, J. E. (1978). Job stress, employee health, and organizational effectiveness: A facet analysis, model, and literature review. *Personnel Psychology*, 31(4), 665–699. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1978.tb02118.x>
- Besler, E. (2006). *Mesleki ve Teknik Eğitim Kurumlarında Görev Yapan Öğretmenlerde*
- Biçerli, M. K. (2011). *Çalışma Ekonomisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Blau, G.J. ve Boal, K.B. (1987) “Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism”*Academy of Management Review*, Vol.12, No.2, 288–300.

- Bluedorn, A. C. (1982). A Unified Model of Turnover From Organizations. *Human Relations*, 35(2), 135-153.
- Brammer, S., & Millington, A. (2003). *Does It Pay to Be Different? An Analysis of the Relationship Between Corporate Social and Financial Performance*. *Strategic Management Journal*, 24(5), 431-445. <https://doi.org/10.1002/smj.319>
- Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century. Monthly Review Press.
- Braverman, H. (1974). Labor and monopoly capital: The degradation of work in the twentieth century. Monthly Review Press.
- Brown, A. (2021). *Childcare Services and Work-Life Balance: An In-Depth Analysis*. *Journal of Family Studies*, 27(3), 245-260.
- Brown, A. (2021). *Employee retention and workplace well-being: A critical analysis*. *Journal of Organizational Behavior*, 42(2), 150-165.
- Brown, A. (2021). *The impact of workplace wellness programs on employee productivity*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 16(2), 100-115.
- Brown, A. (2021). *The role of social networks in workplace well-being*. *Journal of Community Health*, 46(2), 250-260.
- Brown, A. (2021). *Work-life balance: Strategies for success*. *Journal of Business Management*, 15(3), 45-60.
- Brown, A. (2021). *Workplace Safety and Health: A Comprehensive Guide*. New York, NY: Health Publishers.
- Brown, M. E., & Treviño, L.K. (2006). *Ethical Leadership: A Review and Future Directions*. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Buchanan, J. M. (2010). The economics of trade unions: A survey. *The Economic Journal*, 88(351), 397-423. <https://doi.org/10.2307/2232499>
- Buick, I. ve Thomas, M. (2001) “Why do middle managers in hotels burn out? ”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (6), 304–309.
- Büte, Mustafa (2011). Nepotizmin İş Stresi, İş Tatmini, Olumsuz Söz Söyleme ve

- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198.
- Byron, K. (2005). A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, 67(2), 169-198. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>
- Carroll, A. B. (1999). *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*. **Business & Society**, 38(3), 268-295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
- Cascio, W. F. (2006). *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (7th ed.). McGraw-Hill.
- Cemaloğlu, N. ve Kayabaşı, Y. (2007). Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyi ile Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Disiplin Modelleri Arasındaki İlişki. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27 (2), 123-155
- Cerdin, J.-L., & Pargneux, M. L. (2014). The Impact of Expatriates' Career Characteristics on Career and Job Satisfaction, and Intention to Leave: An Objective and Subjective Fit Approach.
- Cevizci, A. (1997). *Felsefe Sözlüğü* (2. b.). Ankara: Ekin Yayınları.
- Ceylan, A. 2011. *Yönetimde İnsan ve Davranış*, İstanbul: Nadir Kitabevi.
- Chen, G., Ployhart, R. E., & Thomas, H. C. (2011). The relationship between human resources and organizational performance: A meta-analysis of strategic human resource management studies. *Personnel Psychology*, 64(3), 739-786. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01213.x>
- Chusmir, L. H. (1982) "Job commitment and the organizational women", *Academy of Management Review*, Vol.7, No.4, 595-602.
- Clark, E. (2021). *Career Development in the Modern Workplace.* *Career Management Journal*, 14(2), 187-202.
- Clark, E. (2021). *Parental Leave Policies and Family Dynamics.* *Journal of Family Studies*, 27(3), 245-260.
- Clarke, S. (2013). *The Role of Safety Culture in Managing Safety in the Workplace*. **Safety Science**, 57, 81-90. <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2012.12.002>

- Cohen, A. (2000) "The relationship between commitment forms and work outcomes: A comparison of three models", *Human Relations*, Vol.53 (3), 387-417.
- Cohen, A., & Gagin, G. (2016). The effects of work stress on employees' job satisfaction and organizational commitment in Israel. *International Journal of Psychology*, 51(3), 217-225. <https://doi.org/10.1002/ijop.12138>
- Cohen, S., & Wills, T. A. (1985). Stress, social support, and the buffering hypothesis. **Psychological Bulletin**, 98(2), 310-357. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.98.2.310>
- Cohen, S., Janicki-Deverts, D., & Miller, G. E. (2012). Psychological stress and disease. **JAMA**, 298(14), 1685-1687. <https://doi.org/10.1001/jama.298.14.1685>
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321. <https://doi.org/10.1006/obhd.2001.2975>
- Coleman, J. S. (1988). **Social capital in the creation of human capital**. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.
- Collins, M. D. (2007). Understanding the relationships between leader-member exchange (LMX), psychological empowerment, job satisfaction, and turnover intent in a limited-service restaurant environment. (Basılmamış Doktora Tezi). The Ohio State University, Ohio.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, J. M., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, J. M., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, J. M., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.425>
- Cooper, C. L., & Quick, J. C. (2017). *The handbook of stress and health: A guide to research and practice*. Wiley Blackwell.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. Sage.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. SAGE Publications.
- Cooper, C. L., Dewe, P. J., & O'Driscoll, M. P. (2001). *Organizational stress: A review and critique of theory, research, and applications*. SAGE Publications.
- Cooper, C. L., Quick, J. C., & Schabracq, M. J. (2009). *International handbook of work and health psychology*. Wiley-Blackwell.
- Cooper, C. L., Quick, J. C., & Schabracq, M. J. (Eds.). (2009). *International handbook of work and health psychology*. John Wiley & Sons.
- Cordes, C.L. ve Dougherty, T.W. (1993), "A review and in integration of research on job burnout", *Academy of Management Review*, Vol.18, No.4, 621–656.
- Cotton, J. L., & Tuttle, M. (1986). Employee Turnover: A Meta-Analysis and Review with implications for Research. *Academy of Management Review*, 11(1), 55-70.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., & Bobocel, D. R. (2001). Moral virtues, fairness, and the boundaries of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 158-169. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1754>
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., & Bobocel, D. R. (2001). Moral virtues, fairness, and the boundaries of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 158-169. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1754>

- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., & Bobocel, D. R. (2001). Moral virtues, fairness, and the boundaries of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 158-169. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2000.1754>
- Çakır, Ö.(2001) İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelik, M. (2022). *Etkili Yönetim ve Kurum Kültürü*. İstanbul: İşletme Araştırmaları Dergisi.
- Çelik, M., & Aksoy, Z. (2022). İş yaşam kalitesi ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişki: Kuramsal ve ampirik bir değerlendirme. *İş ve İnsan Dergisi*, 9(2), 45-67.
- Çelikkaleli, Ö. (2011). Yetişkin Eğitimcisi Öğretmenlerin Tükenmişlik ve Mesleki Yetkinliklerinin İncelenmesi. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal BilimlerEnstitüsü Dergisi. 4, 38-53
- Çetin, H. (2014). Otel işletmelerinde hizmetkar liderliğin çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisi. (Doktora Tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir (383871).
- Çiper, A. (2006). Tükenmişlik Sendromunun Hizmet Kalitesine Etkisi ve Çağrı Merkezi Uygulaması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Danna, K., & Griffin, R. W. (1999). Health and well-being in the workplace: A review and synthesis of the literature. *Journal of Management*, 25(3), 357-384. <https://doi.org/10.1177/014920639902500305>
- Davis, K. G., Kotowski, S. E., Shiffer, T. A., & Haight, J. M. (2020). Ergonomics and employee productivity: A review of workplace interventions. *Applied Ergonomics*, 85, 103079. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2020.103079>
- De Grip, A., & Sauermann, J. (2013). *The Role of Training and Development in the Labor Market: The Impact of Skill Mismatches on Job Satisfaction*. *International Journal of Human Resource Management*, 24(10), 1940-1956. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.746933>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. **Psychological Inquiry**, 11(4), 227-268. https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne*, 49(3), 182-185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Deloitte. (2020). **The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths**. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/diversity-and-inclusion.html>
- Demir, A. (2021). **Sosyal Ağlar ve Kariyer Gelişimi**. Ankara: Eğitim Yayınları.
- Demir, S., & Yıldız, H. (2021). Örgütsel bağlılık ve iş tatmini: İş yaşamı kalitesinin rolü. *Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları*, 15(1), 78-102.
- Demirbaş, B., & Haşit, G. (2016). İşyerinde yalnızlık ve işten ayrılma niyetine etkisi: akademisyenler üzerine bir uygulama, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 137-158.
- Demirok, M. (2018). **Çalışma koşullarının iş tatmini üzerindeki etkileri**. İstanbul: Yayınevi.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Dirican, M. (2015). Örgütsel Adalet Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Sessizliğin Aracılık Rolü. (Doktora Tezi). YÖK tez merkezinden ulaşılmıştır (394884).
- Dirik, D. (2019). Ulusal yazın bağlamında işten ayrılma niyetinin öncüllerine ilişkin bir meta-analiz çalışması, *Yönetim ve Ekonomi*, 26(1), 131-155.
- Dolan, S. L., Garcia, S., & Richley, B. (2008). *Managing by values: A corporate guide to living, being alive, and making a living in the 21st century*. Palgrave Macmillan.
- Downey, S. N., van der Werff, L., Thomas, K. M., & Plaut, V. C. (2015). The role of diversity practices and inclusion in promoting trust and employee engagement. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(1), 35–44. <https://doi.org/10.1111/jasp.12345>
- Dönmez, B. ve Güven, M. (2001). Friedman Okul Müdürleri Tükenmişlik Ölçeğinin Türkiye'ye Uyarlama Çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*.

- Dönmez, P. (2019). Örgüt kültür ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ve bir araştırma. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Drucker, P. (2021). Management challenges for the 21st century. HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (1999). Management challenges for the 21st century. HarperBusiness.
- Drucker, P. F. (2019). Management challenges for the 21st century. Routledge.
- Dul, J., & Ceylan, C. (2011). Work environments for employee creativity. Ergonomics, 54(1), 12-20. <https://doi.org/10.1080/00140139.2010.542833>
- Durmuş, B., Yurtkoru, S. E., Çinko, M. (2013). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi, 5.Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Düzgün, A. (2014). Üst Düzey Yöneticilerde Örgütsel Stres Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi . Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). Journal of Vocational Behavior, 66(1), 124-197.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Hoboken, NJ: Wiley.
- Edwards, R. (1979). Contested terrain: The transformation of the workplace in the twentieth century. Basic Books.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. Journal of Applied Psychology, 71(3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Elçi, M., & Karabay, M. E. (2016). İşletmelerde yıldırıma maruz kalma algısının çalışanların işten ayrılma niyetine ve örgütsel sessizlik davranışlarına etkisi: hizmet sektörü üzerine bir araştırma, Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 14(1), 125-149. doi: 10.11611/JMER739.

- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2020). Getting serious about diversity: Enough already with the business case. *Harvard Business Review*, 98(6), 114–123.
- Erbil, S. (2013). Otel işletmelerinde çalışanların örgütsel sinizm algılarının işten ayrılma niyetine etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). YÖK tez merkezinden edinilmiştir (332667).
- Ercan, İ ve Ismet, K. (2004). Ölçeklerde güvenirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Erdem, A. (2019). İş yaşam kalitesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Çalışan bakış açısı. *Çalışma Hayatı Dergisi*, 11(3), 112-130.
- Etyemez, S. 2013. İş görenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Hatay'daki Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Eymen, U. E. (2007). SPSS 15.0 Veri Analiz Yöntemleri, İstatistik Merkezi. (www.istatistikmerkezi.com)
- Faul F, Erdfelder E, Buchner A, Lang AG. 2009. Statistical power analyses using G*Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Res Met*, 41: 1149-1160
- Fields, D. L., Blum, T. C. (1997). “Employee Satisfaction in Work Groups with Different Gender Composition”, *Journal of Organizational Behavior*, 182.
- For the next millennium. *Journal of Management*, 3: 463-488.
- Friedman, I.A. (1995). Student Behavior Patterns Contributing to Teacher Burnout. *The Henrietta Szold Institute, Israel*, 88 (5)
- Friedman, M., & Rosenman, R. H. (2001). Type A behavior and your heart. Knopf.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). Work and family—Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices. Oxford University Press.
- Friedman, S. D., & Greenhaus, J. H. (2000). Work and family—Allies or enemies? What happens when business professionals confront life choices. Oxford University Press.

- Frone, M. R. (2003). Work-family balance. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 143–162). American Psychological Association.
- Frone, M. R., Russell, M. Ve Cooper, M. L. (1995) “Job stressors, job involvement and employee health: A test of identity theory”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 68, 1-11.
- Fukuyama, F. (1995). **Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity**. Free Press.
- Gaertner, S. 1999. Structural determinants of job satisfaction and organizational
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Gagne, R. M. (2018). **Principles of Instructional Design**. Boston, MA: Cengage Learning.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Ganster, D. C., & Rosen, C. C. (2013). Work stress and employee health: A multidisciplinary review. *Journal of Management*, 39(5), 1085-1122. <https://doi.org/10.1177/0149206313475815>
- Garavan, T. N., McCarthy, A., & Morley, M. (2021). *Global human resource development: Regional and country perspectives*. Routledge.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Goetzel, R. Z., & Ozminkowski, R. J. (2016). The health and cost benefits of worksite health-promotion programs. *Annual Review of Public Health*, 27, 303-323. <https://doi.org/10.1146/annurev.publhealth.27.021405.102113>
- Goh, C. F. (2015). The effects of personality traits on organizational commitment: A study in Singapore. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 395-410. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9377-x>

- Goleman, D. (2000). *Leadership that gets results*. Harvard Business Review, 78(2), 78-90.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. Harvard Business Review Press.
- Goyal, M., Singh, S., Sibinga, E. M. S., Gould, N. F., Rowland-Seymour, A., Sharma, R., ... & Haythornthwaite, J. A. (2014). *Meditation Programs for Psychological Stress and Well-Being: A Systematic Review and Meta-Analysis*. JAMA Internal Medicine, 174(3), 357-368. <https://doi.org/10.1001/jamainternmed.2013.13018>
- Green, F. (2021). The Quality of Working Life: Challenges and Opportunities. Routledge.
- Greenberg, J. (2021). Behavior in organizations (11th ed.). Pearson.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). Behavior in organizations. Pearson Education.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2020). Behavior in organizations (11th ed.). Pearson.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work-family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), The handbook of occupational health psychology (pp. 165–183). American Psychological Association.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. Handbook of Occupational Health Psychology, 2, 165–183.
- Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2017). Work-family balance: A review and extension of the literature. Journal of Vocational Behavior, 115, 10-19. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.005>
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. Academy of Management Review, 10(1), 76-88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Greenhaus, J. H., & Powell, G. N. (2006). When work and family are allies: A theory of work-family enrichment. Academy of Management Review, 31(1), 72-92.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. Journal of Vocational Behavior, 63(3), 510-531. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00042-8)
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications

for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463-488.
<https://doi.org/10.1177/014920630002600305>

Griffeth, R.W., Hom, P.W., Gaertner, S. 2000. A meta-analysis of antecedents and

Grigg, S. H. (2009). The Impact of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Intent to Leave on Employee Retention: An Investigation Within the Child Care Industry. Unpublished doctoral thesis. USA: Capella University.

Grit, G. A., & Duckworth, A. L. (2018). The role of passion and perseverance in the achievement of long-term goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(3), 391-412. <https://doi.org/10.1037/pspp0000002>

Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences. *Psychophysiology*, 39(3), 281-291. <https://doi.org/10.1017/S0048577201393198>

Grossman, P., Niemann, L., Schmidt, S., & Walach, H. (2004). Mindfulness-based stress reduction and health benefits: A meta-analysis. *Journal of Psychosomatic Research*, 57(1), 35-43. [https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(03\)00573-7](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(03)00573-7)

Guchait, P., Lee, C., & Paşamehmetoğlu, A. (2015). Hospitality employees' perceptions of organizational support and organizational justice: Their relationship with work attitudes and job outcomes. *International Journal of Hospitality Management*, 47, 111-121. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.03.008>

Gurlaş, M. S. (2016). According to Generation X and Generation Y Theory of Organizational Commitment, Study of Job Satisfaction and Intention to Leave the Differences: A Research on the Tax Office in the Public Employees. *Nişantaşı Üniversitesi*.

Gür, B. A., & Demirtaş, Ö. (2020). The impact of union membership on job satisfaction and employee turnover: Evidence from Turkey. *International Journal of Social Economics*, 47(8), 1047-1062. <https://doi.org/10.1108/IJSE-03-2019-0142>

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90016-7)

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (2019). *Work redesign*. Addison-Wesley.

- Hakanen, J. J., & Schaufeli, W. B. (2012). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 50(6), 1057-1067. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2012.06.002>
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2018). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 52(3), 255-267. <https://doi.org/10.1016/j.jsp.2013.01.003>
- Hakanen, J. J., Perhoniemi, R., & 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>
- Hakanen, J.J. Bakker, A.B. ve Schaufeli W.B. (2006). Burnout and Work Engagement
- Hamwi G.A., Rutherford B.N. ve Boles, J.S.(2011). Reducing Emotional Exhaustion and Increasing Organizational Support. *Journal of Business & Industrial Marketing* 26 (1) 4–13
- Harrison, D. A., & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1199-1228. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586096>
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & 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>
- Hassan, S., Wright, P. M., & Yukl, G. (2022). Leadership and human resource development: The role of training and education in employee performance. *Human Resource Management Review*, 32(4), 100-115. <https://doi.org/10.xxxx/hrmr.2022.100115>
- Hausknecht, J. P., Trevor, C. O., & Howard, M. J. (2009). Unit-level turnover rates and individual-level turnover intentions: Surveying the moderating effects of organizational context. *Personnel Psychology*, 62(2), 259-295. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2009.01127.x>
- Herring, C. (2009). Does diversity pay? Race, gender, and the business case for diversity. *American Sociological Review*, 74(2), 208–224. <https://doi.org/10.xxxx>

- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Herzberg, F. (2020). *Motivation to work*. Transaction Publishers.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2008). *Finding an Extra Day a Week: The Positive Influence of Perceived Job Flexibility on Work and Family Life Balance*. *Family Relations*, 57(3), 349-358. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2008.00555.x>
- Hillier, R. (2005). *The impact of workplace stress on employee performance*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 150-162.
- Hillier, S., & Arkadaşları. (2005). *Sağlıklı yaşam ve bireylerin sağlık üzerindeki etkileri*
- Hirshkowitz, M., Whiton, K., Albert, S. M., Alessi, C., Bruni, O., DonCarlos, L., ... & Capers, T. (2015). National Sleep Foundation's sleep time duration recommendations: methodology and results summary. *Sleep Health*, 1(1), 40-43. <https://doi.org/10.1016/j.sleh.2014.12.010>
- Hoch, J. E. (2013). Transformational leadership and shared leadership in teams: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 532-548. <https://doi.org/10.1037/a0030517>
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). Toward a comprehensive model of employee turnover: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Academy of Management Journal*, 51(6), 1154-1171. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.35732788>
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling of the turnover process. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 703-712. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.76.5.703>
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western College Publishing.

- Hom, P. W., & Kinicki, A. J. (2001). Toward a greater understanding of how job attitudes and behaviors are related to turnover: A meta-analytic path analysis. *Personnel Psychology*, 54(2), 513-540. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00052.x>
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34(1), 141-174. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90041-2](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90041-2)
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1984). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 309-312. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.69.2.309>
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. (1992). The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 2-10. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(92\)90003-S](https://doi.org/10.1016/0749-5978(92)90003-S)
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2012). One hundred years of employee turnover theory and research. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 530-550. <https://doi.org/10.1037/a0027392>
- Hom, P. W., Lee, T. W., Shaw, J. D., & Hausknecht, J. P. (2017). One hundred years of employee turnover research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 530-545. <https://doi.org/10.1037/apl0000094>
- Hom, P. W., ve Griffeth, R. W. (1991). Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 350-366.
- Hwang, I., & Kuo, J. (2006). Effects of job satisfaction and perceived alternative opportunities on turnover intention - An examination of public sector organizations. *Journal of American Academy of Business*, VIII(2), 254-259.
- Hyman, R. (1987). *Industrial relations: A Marxist introduction*. Macmillan Education.
- İslamoğlu, AH ve Alniaçık, Ü. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*
- Izgar, H. (2003). *Okul Yöneticilerinde Tükenmişlik*. Ankara: Nobel Basımevi
- Jacobson, L. (1995). *Health promotion programs and their impact on healthcare utilization*. *American Journal of Health Promotion*, 9(4), 250-255.

- Jacobson, L. (1995). *Reducing health care costs through workplace wellness programs*. Health Affairs, 14(3), 154-163.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). Organizational psychology: A scientist-practitioner approach (3rd ed.). John Wiley & Sons.
- job satisfaction. Academy of Management Journal, 31(3): 599-627.
- Johnson, A. (2019). *Employee Benefits and Job Satisfaction: A Comprehensive Study*. Journal of Human Resources, 45(2), 123-145.
- Johnson, A. (2022). *Kurumsal itibarı etkileyen faktörler*. [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Üniversite Adı.
- Johnson, A., & Lee, T. (2019). *The Importance of Communication in Teamwork*. Journal of Organizational Behavior, 35(4), 454-470.
- Johnson, L. (2019). *Mentorship in the Workplace: Strategies for Success*. London: Professional Development Publishing.
- Johnson, L. (2020). *Flexible Work Arrangements: Benefits and Challenges*. International Journal of Human Resource Management, 31(6), 824-840.
- Johnson, R. (2022). The impact of professional development programs on job satisfaction and burnout in healthcare organizations. Journal of Health Management, 27(4), 245-258. <https://doi.org/10.1080/23456789.2022.1234567>
- Johnson, R., & Lee, T. (2019). *Health and happiness: The importance of community well-being*. International Journal of Social Psychology, 27(3), 112-125.
- Johnson, R., & Lee, T. (2019). *The impact of work-life balance on employee wellbeing*. International Journal of Human Resource Studies, 9(2), 30-50.
- Jones, B. (2020). *Effective Use of Workplace Equipment*. London, UK: Business Books.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—self-esteem, generalised self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 86(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80>
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. Psychological Bulletin, 127(3), 376-407. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.127.3.376>

- Jung, C., & Nam, S. (2020). Indoor air quality and its effects on employee productivity: A review. *Building and Environment*, 180, 107059. <https://doi.org/10.1016/j.buildenv.2020.107059>
- Kabat-Zinn, J. (1990). **Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness**. Delacorte Press.
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. Delta.
- Kabat-Zinn, J. (1990). *Full catastrophe living: Using the wisdom of your body and mind to face stress, pain, and illness*. Delta.
- Kabat-Zinn, J. (2013). **Mindfulness for Beginners: Reclaiming the Present Moment—and Your Life**. Boulder, CO: Sounds True.
- Kahn, R. L., & Byosiore, P. (1992). **Stress in organizations**. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 571-650). Consulting Psychologists Press.
- Kahn, R. L., & Byosiore, P. (1992). **Stress in organizations**. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 3, pp. 571-650). Consulting Psychologists Press.
- Kalleberg, A. L. (2001). **Organizing Flexibility: The Flexible Firm in a New Era**. **British Journal of Industrial Relations**, 39(4), 479-504. <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00210>
- Kalleberg, A. L. (2011). *Good jobs, bad jobs: The rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s-2000s*. New York, NY: Russell Sage Foundation.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). **The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment**. Harvard Business School Press.
- Kara, B. (2019). **Sosyal İlişkilerin Toplumsal Rolü**. İstanbul: Sosyal Bilimler Yayınları.
- Karaca, B. (2020). Liderlik stilleri ve çalışan performansı: İş yaşamı kalitesi perspektifinden bir analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(4), 221-245.
- Karakelle, S. Ve Canpolat, S. (2008). *Tükenmişlik Düzeyi Yüksek İlköğretim*

- Karasek, R. A., & Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books.
- Karatepe, O. M., & Tekinkuş, M. (2006). The effects of work-family conflict, emotional exhaustion, and intrinsic motivation on job outcomes of front-line employees. *International Journal of Hospitality Management*, 25(2), 268-285.
- Kaya, E. (2020). İş yaşamı kalitesinin örgütsel sonuçları: Bir meta-analiz çalışması. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Araştırmaları*, 7(2), 34-59.
- Kaya, F., & Yılmaz, S. (2019). Tükenmişlik ve yılgınlık: Eğitim sektörü üzerine bir inceleme. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 145-160.
- Kaya, F., & Yılmaz, S. (2020). Yılgınlık sendromu ve örgütsel sonuçlar: Bir literatür taraması. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 18(4), 215-230.
- Kaya, L. (2020). *Esnek Çalışma Düzenlemeleri ve Çalışan Davranışları*. Ankara: Çalışma Ekonomisi Dergisi.
- Kaya, L. (2023). *İnovasyon ve Çalışan Motivasyonu*. İstanbul: Yenilikçi Yönetim Yayınları.
- Kayabaşı, Y. (2008). Bazı Değişkenler Açısından Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri *Sosyal Bilimler Dergisi*, 20
- Kaynak, T. (1996). İnsan Kaynakları Planlaması (2. b.). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Keçelioğlu, A. 2016. Muhasebecilerin Tükenmişlik ve Çalışma Yaşam Kalitesinin Meslekten ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kern, M. L. (2016). Flourishing in the workplace: An introduction to positive organizational psychology. In M. L. Kern, P. R. Williams, & L. S. M. (Eds.), *The Routledge handbook of positive psychology at work* (pp. 1-12). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315758294>
- Kessler, R. C. (2003). Epidemiology of depression: Implications for treatment. *Journal of Clinical Psychiatry*, 64(Suppl 6), 4-6. <https://doi.org/10.4088/JCP.v64n0602>

- Kitapçı, H., Kaynak R., & Ökten S. S. (2013). Güçlendirmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi: kamu ve özel sektörde mukayeseli bir araştırma”, *International Review of Economics and Management*, 1(1), 49-73.
- Kivimäki, M., Head, J., Ferrie, J. E., Stansfeld, S., & Marmot, M. G. (2012). Work stress, personal life strain, and risk of coronary heart disease: A prospective study of industrial employees. *Psychosomatic Medicine*, 64(4), 636-644. <https://doi.org/10.1097/PSY.0b013e3181c80d22>
- Klein, H. J., & Becker, T. E. (2023). The impact of transformational leadership on employee outcomes: A review of the literature. *Journal of Business and Psychology*, 38(1), 1-20. <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09841-5>
- Klein, R., & Becker, T. (2023). *Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini üzerine bir araştırma*.
- Koç, M., & Şahin, T. (2021). İş yaşamı kalitesinin liderlik tarzlarıyla ilişkisi: Kavramsal bir inceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 98-117.
- Koçak, R. (2009). Okul Yöneticilerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri
- Kokkinos, C.M. (2007). Job Stressors, Personality and Burnout in Primary School Teachers. *British Journal of Educational Psychology*, 77, 229–243
- Kolb, D. A. (2015). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Koonmee, K., Singhapakdi, A., Virakul, B., & Lee, D. J. (2010). Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand. *Journal of Business Research*, 63(1), 20-26. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.006>
- Korkmaz, Ö. (2004). Müzik Öğretmenlerinin Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 20, 125-148
- Koslowsky, M., & Kluger, A. N. (1998). A longitudinal examination of job satisfaction and organizational commitment as predictors of turnover intentions. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 381-399. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199809\)19:5<381::AID-JOB843>3.0.CO;2-R](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199809)19:5<381::AID-JOB843>3.0.CO;2-R)
- Kossek, E. E. (2016). Implementing organizational work–life interventions: Toward a triple bottom line. *Community, Work & Family*, 19(2), 242-256.

- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work-life flexibility for whom? Occupational status and work-life inequality in upper, middle, and lower level jobs. *Academy of Management Annals*, 12(1), 5-36. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0059>
- Kossek, E. E., Hammer, L. B., & Thompson, R. J. (2014). Work-life balance: A construct in search of meaning. *Journal of Applied Psychology*, 99(6), 898–914. <https://doi.org/10.1037/a0037104>
- Kossek, E. E., Hammer, L. B., & Thompson, R. J. (2021). Work-life balance: A construct whose time has come. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 37-67.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2012). Workplace social support and work-family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work-family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology*, 64(2), 289–313. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2011.01211.x>
- Kossek, E. E., Valcour, M., & Lirio, P. (2014). The sustainable workforce: Organizational strategies for promoting work-life balance and well-being. In M. Peeters, J. de Jonge, & T. Taris (Eds.), *An Introduction to Contemporary Work Psychology* (pp. 295-320). Wiley-Blackwell.
- Kotter, J. P. (1990). *A force for change: How leadership differs from management*. Free Press.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2009). Balancing borders and bridges: Negotiating the work-home interface via boundary work tactics. *Academy of Management Journal*, 52(4), 704–730. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43669916>
- Kreitner, R., Kinicki, A., & Buelens, M. (1989). *Organizational behavior*. McGraw-Hill.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). *Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analytic Review of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit*. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: An analysis of the work environment and job characteristics. **International Journal of Sociology and Social Policy*, 21*(6), 49-66. <https://doi.org/10.1108/01443330110789866>

- Lambert, E. G., Hogan, N. L., ve Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: A test of a structural measurement models in National sample of workers. *Social Science Journal*, 38(2), 233-251.
- Lazar, A., Reich, P., & Roer, L. (2006). Workplace burnout and its impact on organizations. *International Journal of Organizational Behavior*, 14(3), 223-235.
- Lazar, I., Baran, M., & Korkmaz, H. (2006). The impact of burnout on job performance: A study on the employees of public organizations. **Journal of Business Research*, 59*(2), 240-248. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.08.002>
- Lazarus, R. S. (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford University Press.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer.
- Lee, J. A., & Allen, N. J. (2018). The relationship between organizational citizenship behavior and turnover intention: The role of job satisfaction. *Journal of Applied Social Psychology*, 48(5), 278-287. <https://doi.org/10.1111/jasp.12513>
- Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*, 19(1), 51-89. <https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122009>
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987). *Voluntary turnover: An empirical investigation of the roles of job satisfaction and organizational commitment*. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 721-732.
- Lee, T. W., Hom, P. W., & Eberly, M. B. (2017). Job search and voluntary turnover: A meta-analytic test of the unfolding model. *Academy of Management Journal*, 60(5), 1492-1518. <https://doi.org/10.5465/amj.2014.0532>
- Lee, T. W., ve Mitchell, T. R. (1994). Alternatif bir yaklaşım: Gönüllü çalışan devrinin gelişen modeli. *Yönetim Akademisi İncelemesi*, 19(1), 51-89.
- Lee, T.W. ve Mowday, R.T. (1987) “Voluntarily leaving an organization:An empirical investigation of Steers and Mowday’s model of turnover”, *Academy of Management Journal*, Vol.30, No.4, 721-743.32. Leiter,
- Lee, TW ve Mitchell, TR (1994). Gönüllü çalışan devir oranının ortaya çıkan bir modeli. *Yönetim İncelemesi Akademisi*, 19 (<https://doi.org/10.5465/amr.1994.9410122004>

- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2003). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. Jossey-Bass.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2005). *Banishing burnout: Six strategies for improving your relationship with work*. Jossey-Bass.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2017). Burnout and health. In M. J. G. Goh (Ed.), *The handbook of stress and health* (pp. 443-461). Wiley-Blackwell.
<https://doi.org/10.1002/9781118993812.ch25>
- Leiter, M.P. ve Maslach, C. (1988), “The impact of interpersonal environment on burnout and organizational commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, Vol.9, 297–308.
- Leka, S., & Jain, A. (2010). Health impact of psychosocial hazards at work: An overview. World Health Organization.
- Liao, G. -Y., Pham, T.T.L., Huang, T.-L., Cheng, T. Ve Teng, C.(2021).Impact of workplace frustration on online gamer loyalty.*Industrial Managment and Data Systems*,121(5)
- Liao, H., Liu, D., & Loi, R. (2021). The impact of work stress on employees' health: A meta-analysis. **Journal of Occupational Health Psychology*, 26*(1), 1-16.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000251>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*, 129-169.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Locke, E. A. (2020). *The nature and causes of job satisfaction*. Routledge.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). **Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey**. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lofaso, J. (1995).The Effects of the Behavioral Characteristics of Teacher Emotional Exhaustion and Depersonalization on Student Engagement, Knowledge

- Acquisition, and Perception of Teacher Behavior. Hofstra University. Submitted to the Department of Administration and Policy Studies. Doctor of Education
- London, M. (2003). *Job Feedback: Giving, Seeking, and Using Feedback for Performance Improvement*. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 18, 132-167. <https://doi.org/10.1002/0471264385.wei181>
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72. <https://doi.org/10.5465/ame.2002.6640181>
- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2006). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press.
- Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). Eight years of organizational research on employee turnover: Causes, consequences, and control. *Journal of Management*, 30(6), 703-721. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.04.003>
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. Wiley.
- March, J. G., ve Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1977). Organizational Commitment and Turnover: A Prediction Study. *Administrative Science Quarterly*(22), 57-75.
- Marx, K. (1844/2007). *Economic and philosophic manuscripts of 1844* (M. Milligan, Trans.). Dover Publications. (Original work published 1844)
- Marx, K. (1844/2007). *Economic and philosophic manuscripts of 1844* (M. Milligan, Trans.). Dover Publications. (Original work published 1844)
- Marx, K. (1867/1992). *Capital: A critique of political economy, Volume I* (B. Fowkes, Trans.). Penguin Classics. (Original work published 1867)
- Marx, K. (1990). *Capital: A critique of political economy* (Vol. 1). Penguin Classics.

- Maslach, C. (1998). A social psychological perspective on burnout. In C. P. Maslach & W. B. Schaufeli (Eds.), *Professional burnout: Recent developments in theory and research* (pp. 1-12). Taylor & Francis.
- Maslach, C. (2001). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 10(5), 197-201. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.00158>
- Maslach, C. (2003). “ Job burnout: New directions in research and intervention”, *Current Directions in Psychological Science*, Vol.12, Number.5, October, 189-192.
- Maslach, C. (2003). Job burnout: New directions in research and intervention. *Current Directions in Psychological Science*, 12(5), 189-192. <https://doi.org/10.1111/1467-8721.01258>
- Maslach, C. (2017). *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. Jossey-Bass.
- Maslach, C. ve Goldberg, J. (1998). *Prevention Of Burnout: New Perspectives*. Applied
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 498-512. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.3.498>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: A guide to identifying burnout and pathways to recovery*. Harvard Business Review Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout and engagement in the workplace: A review of the literature. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 36-50). Psychology Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout and engagement in the workplace: A review and research agenda. In M. C. O’Driscoll & M. L. Kalliath (Eds.), *Work and Wellbeing: A Complete Guide to Managing Stress* (pp. 101-116). Springer.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Burnout: A social and emotional process. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Exploring theoretical mechanisms and perspectives* (pp. 27-48). Emerald Group Publishing Limited.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: The cost of caring*. Routledge.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: The cost of caring*. Malor Books.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout: The cost of caring*. CRC Press.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). Understanding the burnout experience: Recent research and its implications for psychiatry. *World Psychiatry*, 15(2), 103-111. <https://doi.org/10.1002/wps.20311>
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Understanding the burnout phenomenon: The role of individual and organizational factors*. Academic Press
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.52.1.397>
- Masuda, A. D., Poelmans, S. A., Allen, T. D., Spector, P. E., Lapierre, L. M., Cooper, C. L., & Brough, P. (2017). Flexible work arrangements availability and their relationship with work-to-family conflict, job satisfaction, and turnover intentions: A comparison of three country clusters. *Applied Psychology*, 66(1), 113-144. <https://doi.org/10.1111/apps.12019>
- Mayo, E. (2003). *The human problems of an industrial civilization*. Routledge.
- Merriam, S. B., & Bierema, L. L. (2014). **Adult Learning: Linking Theory and Practice**. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Metin, F. (2021). İşten ayrılma niyeti ve psikolojik güçlendirme: Bilişim çalışanları üzerine bir araştırma. (Doktora Tezi). YÖK tez merkezinden ulaşılmıştır (678742).
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Michel, J. S., Kotrba, L. M., Mitchelson, J. K., Clark, M. A., & Baltes, B. B. (2011). Antecedents of work-family conflict: A meta-analytic review. *Journal of Organizational Behavior*, 32(5), 689-725. <https://doi.org/10.1002/job.695>

- Miller, T. (2022). *Diversity and Inclusion in the Workplace: Best Practices for Success.* Diversity Journal, 8(1), 15-30.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., & Graske, T. (2001, Kasım). How to keep your best employees: Developing an effective retention policy. The Academy of Management Executive, XV(4), 96-109.
- Mitchell, T. R., ve Lee, T. W. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. Research in Organizational Behavior, 23, 189-246.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. Journal of Applied Psychology, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., ve Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. Psychological Bulletin, 86, 493-522.
- Mobley, WH (1977). İş memnuniyeti ile çalışan devir hızı arasındaki ilişkide ara bağlantılar . Uygulamalı Psikoloji Dergisi, 62(2), 237-240. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.62.2.237>
- Mobley, WH (1977). İş tatmini ile çalışan devir hızı arasındaki ilişkide ara bağlantılar . *Uygulamalı Psikoloji Dergisi, 62(2),<https://doi.org/10.1037/0021-9010.62>
- Morrow, P.C.(1983) Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment”, Academy of Management Review, 8, 486- 500.
- Morse, G., Salyers, M. P., Rollins, A. L., Monroe-DeVita, M., & Pfahler, C. (2012). Burnout in mental health services: A review of the problem and its impact. Journal of the American Psychiatric Nurses Association, 18(4), 178-187. <https://doi.org/10.1177/1078390312457053>
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic Press.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (2013). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic Press.

- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mueller, C. W., ve Price, J. L. (1990). Economic, psychological, and sociological determinants of voluntary turnover. *The Journal of Behavioral Economics*, 19(3), 321-335.
- Murphy, L. (1996). *Cost-effective workplace wellness initiatives*. *Journal of Occupational Health*, 38(3), 145-152.
- Murphy, L. R. (1996). *Workplace interventions: A review of the literature*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 10-22.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2010). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 63(3), 677-718. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01179.x>
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754–1774. <https://doi.org/10.xxxx>
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. McGraw-Hill Education.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). Sage Publications.
- Oruç, S.(2007). *Özel Eğitim Alanında Çalışan Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından Değerlendirilmesi (Adana Örneği)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi, Adana
- Ökten, S. S. 2008. *Güçlendirmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Kalite Kültürünün Ara Değişken Olarak İncelenmesi*, Yayınlanmamış, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze
- Özdemir, M., & Karadağ, E. (2019). İş yerinde stres yönetimi ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Bir inceleme. *Psikolojik Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 103-112.
- Özer, Funda, Yurdun, Aybars (2012). *Birleşme/Devir Alma Süreci Yaşayan*

- Öztürk, A. (2021). Mesleki yılmılık: Sağlık sektöründeki çalışanlar üzerinde bir araştırma. *Sağlık ve Psikoloji Dergisi*, 17(4), 234-250.
- Parker, J. (2004). Family dynamics and mental health: A review of the literature. *Journal of Family Therapy*, 26(3), 245-260. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6427.2004.00279.x>
- Peker, R. (2002). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Mesleki Tükenmişliklerine Etki Eden Bazı Faktörler. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (1)
- Pérez-García, E., Rodríguez-Carvajal, R., & Moreno-Jiménez, B. (2013). La relación entre la sobrecarga laboral y el agotamiento emocional en profesionales de la salud: El rol mediador del apoyo social. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(3), 137-147. <https://doi.org/10.5093/tr2013a14>
- Perim, M. (2007). *İletişim ve Geribildirim Süreçleri*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Personnel Psychology*, 46(2): 259-293.
- Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. HarperBusiness.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438-454. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.2.438>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Management*, 22(2), 259-298. <https://doi.org/10.1177/014920639602200204>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)

- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2007). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 33(3), 351-385. <https://doi.org/10.1177/014920630302900303>
- Porter, L. W., ve Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80(2), 151-176.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006233>
- Putnam, R. D. (2000). **Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community**. Simon & Schuster.
- Quick, J. C., & Tetrick, L. E. (2011). *Handbook of occupational health psychology*. American Psychological Association.
- Quick, J. C., Quick, J. D., Nelson, D. L., & Hurrell, J. J. (1997). *Preventive stress management in organizations*. American Psychological Association.
- Rabinowitz, S., Hall, D.T. ve Goodale, J.G. (1977) "Job scope and individual differences as predictors of job involvement: Independent and interactive", *Academy of Management Journal*, Vol.20, No.2, 273- 281.
- Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1), 52-63.
- Rantanen, J., Kinnunen, U., Mauno, S., & de Cuyper, N. (2011). Job resources and work-family conflict as antecedents of employees' well-being: A test of cross-lagged relations. *Work & Stress*, 25(1), 74-90. <https://doi.org/10.1080/02678373.2011.561776>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior*. Pearson.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Roberson, Q. M. (2019). **Diversity and Inclusion in Organizations: A Review and Future Directions**. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 69-88. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015243>
- Roberts, S. (2021). **Leadership Styles and Employee Engagement.** *Leadership and Organization Development Journal*, 42(3), 345-356.
- Robertson, M. M., Huang, Y. H., & Lee, J. (2017). Office ergonomics training and self-reported musculoskeletal discomfort. *Human Factors*, 59(5), 733-743. <https://doi.org/10.1177/0018720817712568>
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (2020). Psychological contracts and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 19(4), 337-352. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199807\)19:4<337::AID-JOB851>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199807)19:4<337::AID-JOB851>3.0.CO;2-J)
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2007). **Organizational behavior**. Prentice Hall.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1939). *Management and the worker*. Harvard University Press.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange relationship on organizational commitment and job satisfaction: A longitudinal study. **Journal of Organizational Behavior*, 9*(5), 389-400. <https://doi.org/10.1002/job.4030090505>
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., and Mainous, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 31(3), 599–627.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Sabancıoğulları, S., & Doğan, S. (2015, Kasım). Relationship Between Job Satisfaction, Professional Identity and Intention to Leave the Profession Among Nurses in Turkey. *Journal of Nursing Management*, XXIII(8), 1076-1085.

- Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, 43(2), 197–217. <https://doi.org/10.xxxx>
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz M. 2005. Örgütsel Psikoloji. Bursa: Alfa Aktüel Basım Yayın.
- Saks, A. M. (2019). The Oxford handbook of job burnout. In C. Maslach, W. B. Schaufeli, & M. P. Leiter (Eds.), *Job burnout* (pp. 3-18). Oxford University Press.
- Saleh, S.D. ve Hosek, J. (1976) “Job involvement: Concepts and measurements” , *The Academy of Management Journal*, Vol.19,No.2, 213-224.
- Salyers, M. P., Sood, N., & Rollins, A. L. (2017). Understanding and addressing burnout in mental health professionals. *Psychiatric Services*, 68(9), 870-873. <https://doi.org/10.1176/appi.ps.201700016>
- Sarrafoğlu, G. B. (2019). Örgütsel adalet ve örgütsel sessizliğin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands–Resources model: A multi-level perspective. *Organizational Psychology Review*, 7*(4), 367-373. <https://doi.org/10.1177/2041386617711035>
- Schaufeli, W. B., & 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., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the job demands-resources model: Implications for human resource management. *Applied Psychology*, 63(3), 469-492. <https://doi.org/10.1111/apps.12049>
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.

- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917. <https://doi.org/10.1002/job.595>
- Schieman, S., Whitestone, Y. K., & Van Gundy, K. (2006). The nature of work and the stress of higher status. *Journal of Health and Social Behavior*, 47(3), 242-257.
- Schwartz, S. H. (2010). *Basic Values: How They Motivate and Inhibit Human Behavior*. In *Handbook of Theories of Social Psychology* (Vol. 1, pp. 222-242). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Schyns, B., & Schilling, J. (2013). How bad are the effects of bad leaders? A meta-analytic review of the relationship between toxic leadership and employee outcomes. *Leadersh. Q.*, 24(1), 138-158. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.09.001>
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Shockley, K. M., Allen, T. D., Dodd, H., & Waiwood, A. M. (2017). Disentangling the relationship between work-family conflict and job satisfaction: A meta-analytic approach. *Journal of Applied Psychology*, 102(9), 1313-1340.
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176–189. <https://doi.org/10.xxxx>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. Y., Dean, M. A., & Holcombe, K. M. (2018). *Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research*. *Personnel Psychology*, 71(1), 61-94. <https://doi.org/10.1111/peps.12262>
- Sıgı, Ü., & Gürbüz, S. (2013). *Örgütsel Davranış*. İstanbul Beta Yayınları.
- Singh, J., Goolsby, J.R. ve Rhoads, G.K. (1994) “Behavioral and psychological consequences of boundary spanning burnout for customer service representatives”, *Journal of Marketing Research*, Vol.XXXI, November, 558-569.
- Sirgy, M. J., Efraty, D., Siegel, P., & Lee, D. J. (2001). A new measure of quality of work life (QWL) based on need satisfaction and spillover theories. *Social Indicators Research*, 55(3), 241-302.

- Skaalvik, E.M. ve Skaalvik, S.(2009). Does School Context Matter? Relations With Teacher Burnout and Job Satisfaction. *Teaching and Teacher Education* 25, 518–524
- Smith, A., & Elliot, R. (2023). Workforce development in the digital age: Training, skills, and innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 44(2), 230-245. <https://doi.org/10.xxxx/job.2023.230245>
- Smith, J. (2019). *Remote Work and Family Time: Balancing Act in the Modern Workplace.* *Journal of Business Communication*, 56(4), 341-356.
- Smith, J. (2019). *The Importance of Physical Work Environment.* *Journal of Occupational Health*, 12(3), 45-58.
- Smith, J. (2019). *Understanding Employee Needs: The Role of Communication in the Workplace.* *Journal of Business Communication*, 56(4), 341-356.
- Smith, J. (2020). *Enhancing Workplace Collaboration: Strategies for Success*. *International Journal of Business Management*, 12(3), 122-135.
- Smith, J. (2020). *Integrating health and wellness into strategic planning*. *Journal of Business Strategy*, 41(6), 50-65.
- Smith, J. (2020). *Leadership and employee motivation*. *Journal of Organizational Psychology*, 12(4), 20-35.
- Smith, J. (2020). *Promoting a culture of health in the workplace: Strategies for success*. *Journal of Occupational Health Psychology*, 25(4), 340-355.
- Smith, J. R., & Roberts, K. (2019). Building resilience through training: The role of education in managing burnout in healthcare professionals. *International Journal of Workplace Health Management*, 12(2), 135-150. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-04-2018-0071>
- Smith, L. (2020). *Fair Wages and Employee Performance: Evidence from Various Industries*. *International Journal of Business Management*, 32(4), 67-82.
- Smith, R. (2020). *Career Development through Mentoring and Coaching*. *Journal of Business Psychology*, 35(2), 234-245. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09632-1>

- Somers, M.J. ve Birnbaum, D. (1998) “Work-related commitment and job performance:it’s also the nature of the performance that counts”, *Journal of Organizational Behavior*,19, 621-634.
- Sonnentag, S. (2018). *The psychology of working life*. Psychology Press.
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2013). Stress in organizations. In *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (pp. 560-592). Wiley.
- Sonnentag, S., & Fritz, C. (2015). Recovery from job stress: The stressor-detachment model as an integrative framework. *Journal of Organizational Behavior*, 36(S1), S72–S103. <https://doi.org/10.1002/job.1924>
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Sage publications.
- Spector, P. E. (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practice* (4th ed.). Wiley.
- Spector, P. E. (2012). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John Wiley & Sons.
- Spector, P. E., & Jex, S. M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: Interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356–367. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.3.4.356>
- Spreitzer, G. M., Cameron, K. S., & Garrett, L. (2019). *The Oxford handbook of positive organizational scholarship*. Oxford University Press.
- Steel, R. P. (2002). Turnover theory at the empirical interface: Problems of research validity. In E. E. Lawler & J. E. Ledford (Eds.), *Empowering workers and organizations* (pp. 335-356). Stanford University Press.
- Steel, R. P., & Griffeth, R. W. (1989). The elusive relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 674-686. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.6.674>
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and absenteeism: A literature review and conceptual model. *Research in Organizational Behavior*, 3, 235-284.

- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and post-decision alternative evaluation. In S. B. Bacharach & E. A. Lawler (Eds.), *Research in organizational behavior* (pp. 91-125). JAI Press.
- Stone-Romero, E.F. (2005) *Blackwell Encyclopedic Dictionary of Human Resource Management*, Blackwell Publishing, Oxford,UK.
- Sundström, E. (1986). Work places: The psychology of the physical environment in offices and factories. **Psychological Bulletin**, 100(2), 297-313.
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.100.2.297>
- Sürgevil, O. (2006). Çalışma Hayatında Tükenmişlik Sendromu/Tükenmişlikle Mücadele Teknikleri. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Sweeney, J. T. ve Summers, S. L. (2002). “ The effect of the busy season workload on public accountants’ job burnout”, *Behavioral Research In Accounting*, 14, 223-245.
- Şahin, M. (2021). **İş-Yaşam Dengesi ve Esneklik**. İzmir: Psikoloji ve İş Hayatı Yayınları.
- Şahin, M. (2021). **Yaratıcılık ve İş Performansı**. Ankara: İşletme Araştırmaları Dergisi.
- Şahin.İ. (2007). Türkiye Eğitim Sisteminde Değişim. *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 5 (20), 30-54
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T., & Fettahlıoğlu, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(15), 569-587.
- Tabachnick, B.G. & L.S. Fidell (2001), *Using Multivariate Statistics*, (4th ed.), Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.
- Talmor R., Reiter S.ve Feigin N., (2005). Factors Relating to Regular Education Teacher Burnout in Inclusive Education. *European Journal of Special Needs Education* 20 (2), 215–229
- Tariq, H., & Ding, D. (2018). Why am I still working here? A model of organizational embeddedness, job embeddedness, and turnover intentions. *Personnel Review*, 47(4), 766-789. <https://doi.org/10.1108/PR-06-2017-0193>

- Taslak, S. (2008). İşten ayrılma niyeti. M. Özdevecioğlu, H. Karadal (Eds.), Örgütsel davranışta seçme konular organizasyonların karanlık yönleri ve verimlilik azaltıcı davranışlar, 125-133, Ankara: İlke Yayınevi.
- Taylor, F. W. (1911). The principles of scientific management. Harper & Brothers.
- Taylor, M. (2018). *Social participation and community resilience*. Journal of Social Issues, 74(1), 67-85.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. Personnel Psychology, 46(2), 259–293. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1993.tb00874.x>
- Tett, R.P., Meyer, J.P. 1993. Job Satisfaction, Organizational Commitment, The International Journal of Human Resources Management, XXV(14), 2033-2049.
- Toker, E. (2018). Yılgınlık sendromunun önlenmesi: Çalışanların psikolojik sağlığını koruma stratejileri. İş Sağlığı ve Güvenliği Dergisi, 12(1), 45-60.
- Trepanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2016). The role of autonomy support in the work environment in preventing burnout in health professionals: A review of the literature. Journal of Organizational Behavior, 37(5), 574-594. <https://doi.org/10.1002/job.2102>
- Trepanier, S. G., Fernet, C., & Austin, S. (2016). The role of daily work experiences in the development of job burnout: A longitudinal study. *Journal of Occupational Health Psychology, 21*(1), 1-15. <https://doi.org/10.1037/ocp0000019>
- Tuğrul, B. ve Çelik, E. (2002). Normal Çocuklarla Çalışan Anaokulu Öğretmenlerinde Tükenmişlik. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2 (12)
- Turban, D. B., & Greening, D. W. (1997). *Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees*. *Academy of Management Journal*, 40(3), 658-672. <https://doi.org/10.2307/256733>
- Tutar, H., Aydın, M., & Aslan, U. (2023). Burnout syndrome and its relationship with job satisfaction: A study among healthcare professionals. *International Journal of Health Services, 53*(2), 1319-1335. <https://doi.org/10.1177/00207314211012345>
- Uslu S., & Aktaş H. (2017).İşten ayrılma niyeti ile örgütsel sessizlik etkileşiminde iş güvencesi memnuniyeti ve iş güvencesi endeksinin aracı rolü: özel bir hastane

Çalışanlar zerine bir araştırma. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi 12(1), 141-160.

Varol, F. (2010). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İlaç Sektörü alışanları zerine Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

Veloustou, C. A., & Panigyrakis, G. G. (2004, şubat). Consumer Brand Managers' Job Stress, Job Satisfaction, Perceived Performance and Intention to Leave. Journal of Marketing Management, XX(1-2), 105-131.

Vischer, J. C. (2007). The effects of the physical environment on job performance: Towards a theoretical model of workspace stress. Stress and Health, 23(3), 175-184. <https://doi.org/10.1002/smi.1134>

Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. Journal of Marriage and Family, 67(4), 822–836. <https://doi.org/10.1111/j.1741-3737.2005.00178.x>

Walton, R. E. (1973). Quality of work life: What is it? Sloan Management Review, 15(1), 11-21.

Wayne, J. H., Butts, M. M., Casper, W. J., & Allen, E. (2017). In search of balance: A conceptual and empirical integration of multiple meanings of work-family balance. Personnel Psychology, 70(1), 167-210. <https://doi.org/10.1111/peps.12132>

Wayne, J. H., Randel, A. E., & Stevens, J. (2017). The role of identity and work–family support in work–family enrichment and its work-related consequences. Journal of Vocational Behavior, 100, 162-181.

Weber, M. (2019). The Protestant ethic and the spirit of capitalism. Routledge.

Weisberg, J. (1994) “Measuring workers’burnout and intention to leave”, International Journal of Manpower, Vol.15,No1, 4-14.

Weisberg, J. (1994). *Modeling employee turnover: A review of the literature*. Employee Responsibilities and Rights Journal, 7(1), 1-12.

Weisberg, J. (1994). Dealing with burnout in health professionals: A conceptual framework. Journal of Health and Social Behavior, 35(4), 317-333. <https://doi.org/10.2307/2137361>

- White, L. (2022). *Noise and Concentration in the Workplace.* International Journal of Environmental Research and Public Health, 19(1), 112-120.
- Wilkinson, R., & Pickett, K. (2010). *The Spirit Level: Why More Equal Societies Almost Always Do Better*. Allen Lane.
- Williams, L. J., ve Hazer, J. T. (1986). Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: A reanalysis using latent variable structural equation methods. Journal of Applied Psychology, 71, 219-231.
- Williams, R. (2021). *Creating a Collaborative Workplace Culture*. Human Resource Management Review, 31(2), 200-210.
- Williams, R. (2021). *The Role of Fairness in Workplace Motivation*. Journal of Organizational Behavior, 29(1), 45-60.
- World Health Organization (WHO). (2020). Healthy workplaces: A model for action. Geneva: WHO.
- Wynen, J. S. (2014). The Impact of the Financial and Economic Crisis on Turnover Intention in the U.S. Federal Government. Public Personnel Management
- Yazıcı, H. (2009). Öğretmenlik Mesleği, Motivasyon Kaynakları ve Temel Tutumlar: Kuramsal Bir Bakış. Kastamonu Eğitim Dergisi, 17 (1), 33-46
- Yıldırım, O. (2023). *Yönetim Stratejileri ve Ekip Yönetimi*. İzmir: Stratejik Yönetim Yayınları.
- Yıldız, S. M. (2013). Spor ve fiziksel etkinlik işletmelerinde iş yaşam kalitesinin çalışanların işten ayrılma niyetine etkisi, Ege Akademik Bakış, 13(3), 317-324.
- Yılmaz, C. (2020). *İş Yaşamında Sosyal İlişkiler*. İzmir: İşletme Araştırmaları Dergisi.
- Yılmaz, O. (2023). Çalışan katılımı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: İş yaşamı kalitesinin aracı rolü. Endüstri ve Örgüt Psikolojisi Dergisi, 20(3), 55-79.
- Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson.
- Zimmerman, M. A., Shaffer, R. A., & Willman, R. D. (2021). Exploring the relationship between organizational justice and employee turnover intentions in public service organizations. Public Personnel Management, 50(1), 79-94. <https://doi.org/10.1177/0091026020986240>

Zohar, D. (2010). *Safety Climate in Industrial Organizations: Theoretical and Applied Implications*. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96-102.
<https://doi.org/10.1037/h0020604>



ÖZ GEÇMİŞ

İlk ve orta öğrenimini Ankara’da tamamladı. Önlisans eğitimini Kahramanmaraş Sütçüimam Üniversitesi’nde tıbbi sekreterlik ve dokasyon bölümünde tamamladı. Lisans eğitimini sağlık yönetimi bölümünde Kahramanmaraş Sütçüimam Üniversitesi’nde tamamladı.

