

**T.C.**  
**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME YÖNETİMİ VE ORGANİZASYON ANA BİLİM DALI**

**DOKTORA TEZİ**

**İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISININ İŞ  
PERFORMANSI, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA  
ETKİSİ: İŞYERİ MANEVİYATININ  
DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

**İsmail ÖĞÜTÇEN**

**2502130174**

**TEZ DANIŞMANI**

**Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ**

**İSTANBUL – 2024**

## ÖZ

### İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISININ İŞ PERFORMANSI, İŞTEN AYRILMA NİYETİ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞINA ETKİSİ: İŞYERİ MANEVİYATININ DÜZENLEYİCİ ROLÜ

İSMAİL ÖĞÜTÇEN

Bu çalışma iş güvencesizliği algısının iş performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisini ortaya koymak ve bu etkiler üzerinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolünün olup olmadığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında İstanbul, Kocaeli, Sakarya, Bursa ve Balıkesir illerinde faaliyet gösteren mevduat ve katılım bankalarında görev yapan 631 kişiden anket yoluyla veri toplanmıştır. Veri toplama araçlarının güvenilirlik ve geçerlilik analizleri ve araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler, SmartPLS programı kullanılarak çeşitli istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiştir. Araştırma amacı doğrultusunda iş güvencesizliği algısı nicel iş güvencesizliği ve nitel iş güvencesizliği olmak üzere iki boyutla incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi olduğu fakat iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Nitel iş güvencesizliğinin iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi olduğu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Nicel iş güvencesizliğinin iş performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışına üzerindeki etkilerinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü olmadığı tespit edilmiştir. Nitel iş güvencesizliğinin iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü olmadığı fakat, nitel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Nicel İş Güvencesizliği, Nitel İş Güvencesizliği, İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İşyeri Maneviyatı.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECTS OF PERCEPTION OF JOB INSECURITY ON JOB PERFORMANCE, INTENTION TO LEAVE JOB AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR: THE MODERATING ROLE OF WORKPLACE SPIRITUALITY**

**İSMAIL ÖĞÜTÇEN**

This study was conducted to reveal the effect of job insecurity perception on job performance, turnover intention and organizational citizenship behavior and to determine whether workplace spirituality has a moderating role on these effects. Within the scope of the study, data was collected through a survey from 631 people working in deposit and participation banks operating in the provinces of Istanbul, Kocaeli, Sakarya, Bursa and Balıkesir. The reliability and validity analyses of the data collection tools and the hypotheses developed within the scope of the research were analyzed with various statistical methods using SmartPLS software. In line with the research purpose, the perception of job insecurity was analyzed in two dimensions: quantitative job insecurity and qualitative job insecurity. As a result of the study, it was determined that quantitative job insecurity had a positive effect on turnover intention, but had no statistically significant effect on job performance and organizational citizenship behavior. Qualitative job insecurity has a negative effect on job performance and organizational citizenship behavior, but a positive effect on turnover intention. It was determined that workplace spirituality did not have a moderating role in the effects of quantitative job insecurity on job performance, turnover intention and organizational citizenship behavior. It was found that workplace spirituality did not have a moderating role in the effects of qualitative job insecurity on job performance and organizational citizenship behavior, but workplace spirituality had a moderating role in the effects of qualitative job insecurity on turnover intention.

**Keywords:** Quantitative Job Insecurity, Qualitative Job Insecurity, Job Performance, Turnover Intention, Organizational Citizenship Behavior, Workplace Spirituality.

## ÖNSÖZ

Dünya hızlı bir değişim ve dönüşüm geçirmektedir. Bu değişimin ve dönüşümün kaynağı ise yapay zeka, otomasyon teknolojileri, dijital dönüşüm vs. gibi teknolojik gelişmelerdir. Teknolojinin bu kadar hızlı gelişmesiyle birlikte çalışanlarda işlerinin geleceği konusunda haklı olarak bir kaygı yaşamaktadır. Tüm bu nedenlerden dolayı iş güvencesizliği kavramı hem işletmeler hem de çalışanlar açısından ciddi bir şekilde üzerinde durulması gereken bir husustur. İş güvencesizliğinin pek çok örgütsel faktör üzerinde etkisi olduğu yapılan çalışmalar kapsamında ortaya konmuştur. Bu tez, çalışanların yaşadıkları iş güvencesizliği algısının iş performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışını ne şekilde etkilediği ve işyeri maneviyatının bu etki üzerine düzenleyici rolü olup olmadığını ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda ilgili kavramlar detaylı bir şekilde araştırılmış ve bu kavramlar arasındaki ilişkiler ortaya konmuştur.

Bu tez çalışması esnasında katkısını ve desteğini esirgemeyen ve bana yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ'e içtenlikle teşekkür ederim. Değerli tavsiyeleri ve yönlendirmeleri dolayısıyla değerli hocalarım Prof. Dr. Cem Cüneyt ARSLANTAŞ, Prof. Dr. Aylin ATAAY SAYBAŞILI, Doç. Dr. Aytuğ SÖZÜER, Doç. Dr. Duygu TOPLU YAŞLIOĞLU ve Doç. Dr. Kerem TOKER'e teşekkür ederim. Çalışmalarım boyunca her zaman beni motive ederek yönlendiren ve desteğini her zaman yanımda hissettiğim mesai arkadaşım değerli hocam Dr. Ümit YILMAZ'a teşekkürü bir borç bilirim. Bu zorlu tez sürecinde her an yanımda olup manevi desteğini hiç esirgemeyen değerli eşim Hümeysra ÖĞÜTÇEN'e, oğlum Ali Kerem ÖĞÜTÇEN'e ve kızım Ayşe Vera ÖĞÜTÇEN'e şükranlarımı sunarım. Son olarak, beni bugünlere getirerek her an maddi ve manevi desteğini esirgemeyen kıymetli annem Emine ÖĞÜTÇEN'e ve kıymetli babam Namık Kemal ÖĞÜTÇEN'e minnet ve saygılarımı sunarım.

İSMAİL ÖĞÜTÇEN

İSTANBUL, 2024

## İÇİNDEKİLER

|                       |      |
|-----------------------|------|
| ÖZ.....               | ii   |
| ABSTRACT.....         | iii  |
| ÖNSÖZ.....            | iv   |
| TABLolar LİSTESİ..... | xii  |
| ŞEKİLLER LİSTESİ..... | xiii |
| GİRİŞ .....           | 1    |

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İŞ GÜVENCESİZLİĞİ

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| 1.1. Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı .....          | 4  |
| 1.2. İş Güvencesi .....                               | 10 |
| 1.3. İş Güvencesizliği Kavramı .....                  | 11 |
| 1.3.1. İş Güvencesizliği Türleri .....                | 13 |
| 1.3.1.1. Nesnel ve Öznel İş Güvencesizliği .....      | 13 |
| 1.3.1.2. Bilişsel ve Duygusal İş Güvencesizliği ..... | 14 |
| 1.3.1.3. Nicel ve Nitel İş Güvencesizliği .....       | 15 |
| 1.3.2. İş Güvencesizliği Modelleri .....              | 17 |
| 1.3.2.1. Greenhalgh ve Rosenblatt Modeli .....        | 17 |
| 1.3.2.2. Jacobson Risk Altındaki İş Modeli .....      | 21 |
| 1.3.2.3. Sverke ve Hellgren Modeli .....              | 23 |
| 1.3.2.4. Probst İş Güvencesi Modeli .....             | 25 |
| 1.3.2.5. Wyk ve Pineear Modeli .....                  | 27 |
| 1.3.2.6. Shoss Modeli .....                           | 30 |
| 1.3.3. İş Güvencesizliğinin Belirleyicileri .....     | 33 |
| 1.3.3.1. Ulusal/Makro-Ekonomik Faktörler .....        | 33 |
| 1.3.3.1.1. Ekonomik Durum .....                       | 33 |
| 1.3.3.1.2. Sektörel Gerileme .....                    | 34 |
| 1.3.3.1.3. Teknolojik Değişimler.....                 | 34 |
| 1.3.3.1.4. İstihdam Koruyucu Yasalar.....             | 35 |
| 1.3.3.2. Organizasyonel Faktörler .....               | 36 |

|                                                              |    |
|--------------------------------------------------------------|----|
| 1.3.3.2.1. Şirket Performansı .....                          | 36 |
| 1.3.3.2.2. Organizasyonel Değişim .....                      | 37 |
| 1.3.3.2.3. Örgütsel İletişim .....                           | 38 |
| 1.3.3.2.4. Geçmiş Uygulamalardaki Adalet .....               | 38 |
| 1.3.3.2.5. Geçici veya Koşullu Sözleşmelerin Kullanımı ..... | 38 |
| 1.3.3.2.6. Sendika Varlığı .....                             | 39 |
| 1.3.3.2.7. Sektör .....                                      | 40 |
| 1.3.3.2.8. Çalışan Katılımı .....                            | 40 |
| 1.3.3.3. Pozisyonel Faktörler .....                          | 41 |
| 1.3.3.3.1. Sözleşme Şekli ve İstihdam Biçimi .....           | 41 |
| 1.3.3.3.2. Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışanlar .....             | 43 |
| 1.3.3.4. Bireysel Faktörler .....                            | 43 |
| 1.3.3.4.1. Demografik Faktörler .....                        | 43 |
| 1.3.3.4.1.1. Örgütsel Görev Süresi .....                     | 43 |
| 1.3.3.4.1.2. Yaş .....                                       | 44 |
| 1.3.3.4.1.3. Cinsiyet .....                                  | 45 |
| 1.3.3.4.1.4. Azınlık Durumu .....                            | 45 |
| 1.3.3.4.1.5. Eğitim Seviyesi .....                           | 46 |
| 1.3.3.4.2. Deneyimsel Faktörler .....                        | 46 |
| 1.3.3.4.2.1. Algılanan İstihdam Edilebilirlik .....          | 47 |
| 1.3.3.4.2.2. Eğitim Deneyimleri .....                        | 48 |
| 1.3.3.4.2.3. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması .....         | 49 |
| 1.3.3.4.2.4. Duygusal Tükenmişlik .....                      | 50 |
| 1.3.3.4.2.5. İşsizlik Deneyimleri .....                      | 51 |
| 1.3.3.4.3. Kişilik Faktörleri .....                          | 52 |
| 1.3.3.4.3.1. Kontrol Odağı .....                             | 52 |
| 1.3.3.4.3.2. Negatif Duygulanım .....                        | 53 |
| 1.3.3.4.3.3. Düşük Özsaygı .....                             | 53 |
| 1.3.3.4.3.4. Düşük Temel Öz Değerlendirmeler .....           | 54 |

|                                              |    |
|----------------------------------------------|----|
| 1.3.3.5. Kişilerarası Faktörler .....        | 55 |
| 1.3.4. İş Güvencesizliğinin Sonuçları .....  | 56 |
| 1.3.4.1. Bireysel Sonuçlar .....             | 56 |
| 1.3.4.1.1. İş Tatmini .....                  | 56 |
| 1.3.4.1.2. Fiziksel Sağlık .....             | 56 |
| 1.3.4.1.3. Tükenmişlik .....                 | 57 |
| 1.3.4.1.4. Kariyer Sadakati .....            | 57 |
| 1.3.4.1.5. Psikolojik Sağlık .....           | 58 |
| 1.3.4.1.6. Değişime Karşı Direnç .....       | 58 |
| 1.3.4.2. Organizasyonel Sonuçlar .....       | 59 |
| 1.3.4.2.1. Devamsızlık .....                 | 59 |
| 1.3.4.2.2. İşe Bağlılık .....                | 60 |
| 1.3.4.2.3. İş Güvenliği .....                | 60 |
| 1.3.4.2.4. İşten Çekilme .....               | 61 |
| 1.3.4.2.5. Örgütsel Bağlılık .....           | 61 |
| 1.3.4.2.6. Organizasyonel Güven .....        | 62 |
| 1.3.4.3. Sosyal Sonuçlar .....               | 63 |
| 1.3.4.3.1. Hane Halkı İstikrarı .....        | 63 |
| 1.3.4.3.2. Aile Yaşam Kalitesi .....         | 63 |
| 1.3.4.3.3. İşsizlik .....                    | 64 |
| 1.3.4.3.4. Sendika Sadakati .....            | 65 |
| 1.3.4.3.5. Sendika Üyeliğinden Çekilme ..... | 66 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı .....                                | 67 |
| 2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramı ve Tanımı .....            | 67 |
| 2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tarihsel Gelişimi ..... | 69 |
| 2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Önemi .....             | 71 |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler .....            | 72 |
| 2.1.4.1. Sosyal Mübadele Teorisi .....                                     | 72 |
| 2.1.4.2. Eşitlik Teorisi .....                                             | 73 |
| 2.1.4.3. Beklenti Teorisi .....                                            | 74 |
| 2.1.4.4. Lider-Üye Değişim Teorisi .....                                   | 75 |
| 2.1.4.5. Karşılıklılık Normu Teorisi .....                                 | 76 |
| 2.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları .....                   | 77 |
| 2.1.5.1. Özgecilik (Diğerkâmlık) .....                                     | 78 |
| 2.1.5.2. Vicdanlılık .....                                                 | 79 |
| 2.1.5.3. Centilmenlik .....                                                | 79 |
| 2.1.5.4. Nezaket .....                                                     | 80 |
| 2.1.5.5. Sivil Erdem .....                                                 | 80 |
| 2.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri .....                   | 81 |
| 2.1.6.1. Çalışanın Bireysel Özellikleri .....                              | 82 |
| 2.1.6.2. Görev Özellikleri .....                                           | 83 |
| 2.1.6.3. Örgütsel Özellikler .....                                         | 84 |
| 2.1.6.4. Liderlik Davranışları .....                                       | 85 |
| 2.1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları .....                   | 86 |
| 2.1.7.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel Sonuçları .....        | 86 |
| 2.1.7.1.1. İş Tatmini .....                                                | 87 |
| 2.1.7.1.2. Performans Değerlendirmeleri ve Ödül Kararları .....            | 87 |
| 2.1.7.1.3. İşten Geri Çekilme Davranışları .....                           | 88 |
| 2.1.7.1.4. İş Stresi ve İş-Aile Çatışması .....                            | 89 |
| 2.1.7.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları .....        | 89 |
| 2.1.7.2.1. Örgütsel Verimlilik .....                                       | 89 |
| 2.1.7.2.2. Müşteri Memnuniyeti .....                                       | 90 |
| 2.1.8. İş Güvencesizliği ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ..... | 90 |
| 2.2. İş Performansı .....                                                  | 94 |
| 2.2.1. Performans Kavramı ve İş Performansı .....                          | 94 |



|                                                                  |     |
|------------------------------------------------------------------|-----|
| 2.2.2. İş Performansının Boyutları .....                         | 96  |
| 2.2.2.1. Görev Performansı .....                                 | 96  |
| 2.2.2.2. Bağlamsal Performans .....                              | 97  |
| 2.2.3. Performans Yönetimi .....                                 | 98  |
| 2.2.4. Performans Değerlendirme .....                            | 99  |
| 2.2.5. İş Güvencesizliği ile İş Performansı İlişkisi .....       | 100 |
| 2.3. İşten Ayrılma Niyeti .....                                  | 105 |
| 2.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı .....                        | 105 |
| 2.3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler .....          | 106 |
| 2.3.2.1. İşle İlgili Faktörler .....                             | 107 |
| 2.3.2.2. Bireysel Faktörler .....                                | 108 |
| 2.3.2.3. Dışsal Faktörler .....                                  | 109 |
| 2.3.3. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Modeller .....            | 110 |
| 2.3.3.1. March ve Simon (1958) Modeli.....                       | 110 |
| 2.3.3.2. Porter ve Steers (1973) Modeli .....                    | 112 |
| 2.3.3.3. Mobley (1977) Modeli .....                              | 112 |
| 2.3.3.4. Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979) Modeli .....   | 114 |
| 2.3.3.5. Steers ve Mowday (1981) Modeli .....                    | 115 |
| 2.3.3.6. Lee ve Mitchell (1994) Modeli .....                     | 118 |
| 2.3.3.7. Hom ve Griffeth (1995) Modeli .....                     | 119 |
| 2.3.3.8. Price (2001) Modeli .....                               | 121 |
| 2.3.3.9. Allen, Shore ve Griffeth (2003) Modeli .....            | 122 |
| 2.3.3.10. Peterson (2004) Modeli .....                           | 123 |
| 2.3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları .....                   | 126 |
| 2.3.4.1. Bireysel Sonuçlar .....                                 | 126 |
| 2.3.4.2. Örgütsel Sonuçlar .....                                 | 127 |
| 2.3.5. İş Güvencesizliği ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi ..... | 127 |

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İŞYERİ MANEVİYATI**

|                                                            |     |
|------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1. Maneviyat Kavramı .....                               | 131 |
| 3.2. İşyeri Maneviyatı Kavramı ve Önemi .....              | 132 |
| 3.3. Farklı Düzeylerde İşyeri Maneviyatı .....             | 134 |
| 3.3.1. Bireysel Düzeyde İşyeri Maneviyatı .....            | 134 |
| 3.3.2. Organizasyonel Düzeyde İşyeri Maneviyatı .....      | 135 |
| 3.3.3. Etkileşimli Düzeyde İşyeri Maneviyatı .....         | 137 |
| 3.4. İşyeri Maneviyatının Boyutları .....                  | 138 |
| 3.4.1. Anlamlı İş .....                                    | 139 |
| 3.4.2. Topluluk Hissi .....                                | 140 |
| 3.4.3. Mistik Deneyim .....                                | 141 |
| 3.4.4. Yüce Bir Güç / Tanrı ile Bağlantılı Olma .....      | 142 |
| 3.5. İşyeri Maneviyatı ile İlgili Teoriler .....           | 143 |
| 3.5.1. Sosyal Mübadele Teorisi .....                       | 143 |
| 3.5.2. Öz Belirleme Teorisi .....                          | 144 |
| 3.5.3. Ruhani Liderlik Teorisi .....                       | 146 |
| 3.5.4. Sosyal Bilişsel Teori .....                         | 146 |
| 3.5.5. Kişi-Örgüt Uyum Teorisi .....                       | 147 |
| 3.5.6. İş Talepleri-Kaynakları Teorisi .....               | 148 |
| 3.6. İşyeri Maneviyatı ile İlgili Yapılan Çalışmalar ..... | 148 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA**

|                                                     |     |
|-----------------------------------------------------|-----|
| 4.1. Araştırmanın Konusu .....                      | 152 |
| 4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....              | 153 |
| 4.3. Araştırmanın Kapsamı .....                     | 154 |
| 4.4. Araştırmanın Yöntemi .....                     | 155 |
| 4.5. Araştırmanın Kısıtları .....                   | 156 |
| 4.6. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçekler ..... | 156 |

|                                                                                |            |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 4.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....                                  | 157        |
| 4.8. Araştırma Kapsamında Kullanılan İstatistiksel Teknikler .....             | 162        |
| 4.9. Araştırma Kapsamında Yapılan Analizler ve Sonuçları .....                 | 164        |
| 4.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri .....                             | 164        |
| 4.9.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi ..... | 166        |
| 4.9.3. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri .....                  | 170        |
| 4.9.3.1. Faktör Yükleri .....                                                  | 171        |
| 4.9.3.2. İç Tutarlılık Güvenilirliği .....                                     | 173        |
| 4.9.3.3. Birleşme Geçerliliği .....                                            | 174        |
| 4.9.3.4. Ayrışma Geçerliliği .....                                             | 175        |
| 4.9.4. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Sonuçları .....                           | 182        |
| 4.9.4.1. Yol Analizi .....                                                     | 182        |
| 4.9.4.2. Düzenleyici (Moderatör) Analizi .....                                 | 184        |
| 4.10. Bulguların Değerlendirilmesi .....                                       | 193        |
| <b>SONUÇ .....</b>                                                             | <b>199</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                          | <b>204</b> |
| <b>EKLER .....</b>                                                             | <b>242</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                                          | <b>247</b> |

## TABLÖLAR LİSTESİ

|                                                                      |     |
|----------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 1: Çoklu Normallik Testi .....                                 | 163 |
| Tablo 2: Demografik Özellikler .....                                 | 165 |
| Tablo 3: Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri..... | 167 |
| Tablo 4: Korelasyon Matrisi .....                                    | 169 |
| Tablo 5. İç Tutarlılık Güvenilirlik Katsayıları .....                | 173 |
| Tablo 6: Birleşme Geçerliliği Analizi Sonuçları.....                 | 174 |
| Tablo 7: Çapraz Yükler (Cross Loading).....                          | 176 |
| Tablo 8: Fornell-Larcker Değerleri .....                             | 179 |
| Tablo 9: HTMT Değerleri .....                                        | 181 |
| Tablo 10. Hipotez Testi Sonuçları.....                               | 183 |
| Tablo 11: Yapısal Model Sonucuna Ait Yol Katsayıları .....           | 186 |
| Tablo 12: Tahmin Gücü ve Model Uyum Sonuçları.....                   | 190 |
| Tablo 13: Eş Doğrusallık ve Etki Büyüklüğü .....                     | 191 |
| Tablo 14: Hipotez Sonuçları .....                                    | 192 |

## ŞEKİLLER LİSTESİ

|                                                                                                                                              |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1: Greenhalgh ve Rosenblatt Modeli .....                                                                                               | 18  |
| Şekil 2: Jacobson Risk Altındaki İş Modeli .....                                                                                             | 22  |
| Şekil 3: Sverke ve Hellgren Modeli .....                                                                                                     | 23  |
| Şekil 4: Probst İş Güvencesi Modeli .....                                                                                                    | 26  |
| Şekil 5: Wyk ve Pineear Modeli .....                                                                                                         | 29  |
| Şekil 6: Shoss Modeli.....                                                                                                                   | 32  |
| Şekil 7: March ve Simon'un Örgütsel Denge Teorisi .....                                                                                      | 111 |
| Şekil 8: Mobley'in Bağlantı Modeli.....                                                                                                      | 113 |
| Şekil 9: Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino Modeli.....                                                                                       | 114 |
| Şekil 10: Steers ve Mowday Modeli .....                                                                                                      | 117 |
| Şekil 11: Lee ve Mitchell Modeli.....                                                                                                        | 119 |
| Şekil 12: Hom ve Griffeth Modeli .....                                                                                                       | 120 |
| Şekil 13: Price Modeli.....                                                                                                                  | 122 |
| Şekil 14: Allen, Shore ve Griffeth Modeli .....                                                                                              | 123 |
| Şekil 15: Peterson Modeli .....                                                                                                              | 125 |
| Şekil 16: Araştırmanın Modeli .....                                                                                                          | 157 |
| Şekil 17: Ölçeklere İlişkin Faktör Yükleri .....                                                                                             | 172 |
| Şekil 18: Düzenleyici Etki Modeli .....                                                                                                      | 185 |
| Şekil 19: Nitel iş güvensizliğinin işten ayrılma üzerindeki etkisinde iş yeri maneviyatının düzenleyici etkisinin grafik ile gösterimi ..... | 189 |

## GİRİŞ

Sokrates değişimin sırrını “tüm enerjinizi eskiyle savaşmaya değil, yeniyi inşa etmeye odaklamaktır.” şeklinde ifade etmiştir. İş hayatı Dünya’da yaşanan teknolojik, ekonomik ve politik değişimlerden nasibini alarak değişme karşı direnç göstermekten ziyade kendini bu yeni duruma adapte etmeye çalışmaktadır. Pek çok sektörde ya insan kaynağının yerini makineler almakta ya da daha az insanla daha fazla üretim yapmaya yönelik uygulamalar geliştirilmektedir. Bu durum pek çok kişinin işlerinin geleceği konusunda güvencesizlik yaşamasına neden olmaktadır. Çalışanların yaşadığı bu güvencesizlik hissi literatürde iş güvencesizliği olarak adlandırılmakta ve istihdamın sürekliliği ve istikrarına yönelik bir tehdidi yansıtmaktadır. Sendika gücünün azaldığı, işletmelerin küçüldüğü ve daha az çalışandan daha fazla iş yapmasının talep edildiği bir ortamda istihdamın istikrarı ve sürekliliğinin yerini giderek artan bir şekilde iş güvencesizliğinin aldığı da yadsınamaz bir gerçektir. İşletmeler artan rekabet ortamında ayakta kalmak ve başarılı olmak için hem yaşanan değişimlere ayak uydurmak hem de bu süreçte mevcut çalışanlarının psikolojik durumlarını sağlıklı tutmak zorundadır. Bu süreçleri gerçekteştirirken çalışanların yaşadığı iş güvencesizliği algısına yönelik önlemler almalı ve bu tehdit algısının örgüt için oluşturabileceği sorunların üstesinden gelmeye çalışmalıdır. İş güvencesizliği algısının örgütler açısından pek çok olumsuz sonucu olabileceği yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Bu çalışma kapsamında, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkileri incelenmektedir.

İşletmelerin öncelikli görevlerinden biri de mevcut çalışanların iş performanslarını mümkün olduğu kadar arttırmaktır. İş güvencesizliği algısının yarattığı olumsuz durum iş performansını etkileyebilir. Bu etki, tehdidin yarattığı olumsuz duruma karşı meydan okuma şeklinde gerçekteşirse çalışanların iş performanslarında artış şeklinde görülebilir ve bu tehdidi böylelikle ortadan kaldırmaya çalışabilirler. Fakat çalışanlar bu tehdit ile başa çıkamazsa o zaman da iş performansında düşüş görölmesi muhtemeldir. İş performansındaki düşüş, motivasyon ve bağlılığın azalması, stres ve psikolojik sorunlar ve iletişim ve iş birliği zorlukları gibi farklı şekillerde görülebilmektedir.

İş güvencesizliği algısının üzerinde etkili olduğu örgütsel faktörlerden biri de örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, bir çalışanın kendi görev tanımı dışında, gönüllü olarak iş yerine ve çalışma arkadaşlarına yönelik ekstra katkılarda bulunma eğilimi olarak ifade edilmektedir. Liderlik, etkin iletişim, olumlu örgüt kültürünün yaratılması, ödüllendirme, çalışan katılımını teşvik etme gibi uygulamalarla işletmelerde örgütsel vatandaşlık davranışları arttırılabilir. İş güvencesizliğinin ekstra rol davranışları olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi de farklı şekillerde olabilir. Oluşan güvencesizlik tehdidine karşı, çalışanlar yine meydan okuma yoluna giderek örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırabilir ve böylelikle üst yönetimin dikkatini çekerek oluşabilecek işten çıkarma durumuna karşı önlem alabilirler. Algılanan güvencesizlik tehdidi ile başa çıkamayan çalışanlar ise örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltabilirler. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması neticesinde örgütsel bağlılığın azalması, motivasyon düşüşü, iletişim bozuklukları, değişime karşı direnç, duygusal tükenme ve yaratıcılığın azalması gibi pek çok olumsuz durum ortaya çıkabilir.

İş güvencesizliğinin bir diğer etkisi de işten ayrılma niyeti davranışlarında görülebilir. Yine benzer bir durum da işten ayrılma niyetinde ortaya çıkabilir. Algılanan güvencesizlik tehdidiyle başa çıkanlar bu durum neticesinde işlerine devam etme konusunda kararlı olabilir. Fakat bu durum ile başa çıkamayanlar, işten ayrılma kararı vererek fırsatları araştırır ve kendisi açısından daha iyi bir iş imkânı doğduğunda fiilen işten ayrılma gerçekleşir. İşten ayrılma niyetinin de işletme açısından üretkenlik kaybı, işgücü dengesi sorunları, takım moralinin düşüşü, müşteri memnuniyetsizliği ve ayrılanların yerine işe alınanların eğitim maliyetleri gibi pek çok olumsuz sonucu olabilmektedir.

İşyeri maneviyatı, bir işyerinde çalışanların yaşam ve iş uygulamalarımıza rehberlik eden, derinden sahip olunan manevi değerler şeklinde ortaya çıkan; çalışanların duygusal durumlarını ve işyeri atmosferini olumlu etkileyen hisler şeklinde ifade edilebilir. İşyeri maneviyatının işletmelere pek çok olumlu yansıması olabilir. Bu yansımalar, motivasyon, işe bağlılık, verimlilik, iş birliği, takım çalışması ve yaratıcılıkta artış şeklinde görülebilir. Bu çalışma kapsamında, iş güvencesizliği algısının iş performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde

etkisinin yanında, literatürde daha önce çalışılmamış olan işyeri maneviyatının bu etkiler üzerindeki düzenleyici rolünün olup olmadığı konusu araştırılmaktadır.

Çalışmanın ilk bölümünde, geçmişten günümüze çalışma hayatı, iş güvencesi, iş güvencesizliği kavramı, iş güvencesizliğini açıklayan modeller, iş güvencesizliği türleri, iş güvencesizliğinin belirleyicileri ve iş güvencesizliğinin sonuçları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde çalışmanın bağımlı değişkenleri incelenmiştir. İlk olarak örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı, ikinci olarak iş performansı kavramı ve son olarak işten ayrılma niyeti kavramı incelenmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı kısmında, örgütsel vatandaşlık davranışının tanımı, tarihsel gelişimi ve önemi, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, öncülleri ve sonuçları, iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi incelenmiştir. İş performansı kısmında ise, performans kavramı ve iş performansı, iş performansının boyutları, performans yönetimi ve değerlendirme, iş güvencesizliği ile iş performansı ilişkisi detaylı bir şekilde incelenmiştir. İşten ayrılma niyeti kısmında ise, işten ayrılma niyeti kavramı, işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, işten ayrılma niyeti ile ilgili modeller, işten ayrılma niyetinin sonuçları ve iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti ilişkisi incelenmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde çalışmanın düzenleyici değişkeni olan işyeri maneviyatı incelenmiştir. Bu bölümde, maneviyat kavramı, işyeri maneviyatı kavramı ve önemi, farklı düzeylerde işyeri maneviyatı, işyeri maneviyatının boyutları ve işyeri maneviyatı ile ilgili yapılan çalışmalar detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Çalışmanın dördüncü ve son bölümünde ise araştırmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı, yöntemi ve kısıtları, araştırma kapsamında kullanılan ölçekler, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırma kapsamında kullanılan istatistiksel teknikler, araştırma kapsamında yapılan analizler ve sonuçları, bulguların değerlendirilmesi detaylı bir şekilde aktarılmıştır. Son kısmında ise analizlerden ortaya çıkan sonuçlar açıklanıp yorumlanarak gelecekte yapılacak araştırmalar için öneriler sunulmuştur.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ GÜVENCESİZLİĞİ

Bireyin işini kaybetme konusunda algıladığı tehdit ve bu tehdide karşı yaşadığı psikolojik güçsüzlük durumunu ifade eden iş güvencesizliği, literatürde son yıllarda çok fazla ilgi duyulan bir konu olmuştur. Yapılan çalışmalara yönelik araştırma neticesinde, bu çalışma kapsamında iş güvencesizliği konusunun kavramsal yapısı oluşturulmuştur. Kavrama giriş yapmadan önce, geçmişten günümüze çalışma hayatındaki durum ortaya konulduktan sonra iş güvencesi kavramı açıklanmıştır. Daha sonra iş güvencesizliği kavramına geçiş yapılarak bu kavram açıklanmıştır. Sonrasında ise sırasıyla iş güvencesizliğini açıklayan modeller, iş güvencesizliği türleri, iş güvencesizliğinin belirleyicileri ve iş güvencesizliğinin sonuçları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

#### 1.1. Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı

Çalışanların psikolojik durumlarını ve problemlerini anlamak ve anlamlandırmak için öncelikle çalışma hayatında yaşanan değişimi iyi anlamak gerekir. Çalışma hayatında yaşanan değişimin temelinde toplumsal hayattaki değişimler yatmaktadır. Toplamların yaşadığı değişim açısından üç temel değişim noktasından bahsetmek mümkündür. Bunlar; ilkel toplum yapısından yerleşik hayata geçilmesi ile başlayan Tarım Toplumu'na geçiş, buhar makinesinin icadı ve bunun sanayiye entegrasyonu ile başlayan Sanayi Toplumu'na geçiş ve bilginin ön plana çıkması ile bilgi teknolojilerinin önem kazandığı Bilgi Toplumu'na geçiştir (Kocacık, 2003: 1-2). Bu toplumsal değişim dönemleri, endüstri devrini referans alarak, pre-endüstriyel dönem, endüstriyel dönem ve post-endüstriyel dönem olarak da ifade edilmektedir.

Pre-endüstriyel olarak adlandırılan sanayi öncesi toplumları üçe ayırmak mümkündür. Bunlar; avcı ve toplayıcı toplumlar, göçebe ve bahçıvan toplumlar ile tarım toplumları olarak üç döneme ayrılmıştır. Avcı ve toplayıcı toplumlar, hayvanları

avlayarak, balık tutarak ve yabani meyve bitkileri toplayarak hayatını idame ettirmeye çalışan toplumlardır. Hayatlarını devam ettirmek ve yeni yiyecek kaynaklarına ulaşmak için sürekli göç ederler. Bu toplumlarda cinsiyete dayalı bir iş bölümü mevcuttur. Erkekler avcılık faaliyetleri ile kadınlar ise toplayıcılık faaliyetleri ile meşguldür. Bundan dolayı, sınırlı da olsa bir uzmanlaşma söz konusudur. Aile, bu toplumlar için çok önemlidir. Çok basit teknoloji kullanımı mevcuttur. Günümüz manasıyla bir ekonomi mevcut değildir (Bozkurt, 2013: 4).

Avcı ve toplayıcı toplumlar zamanla gelişim göstererek iki kola ayrılmış; bir kısmı göçebe toplumlar olarak bir kısmı da bahçıvan toplumlar olarak gelişimlerine devam etmiştir. Göçebe toplumlar, yaşamlarını ev hayvanları sayesinde idame ettirmeye çalışan toplumlardır. İnek, sığır, deve ve hatta ren geyiği gibi hayvanlar yetiştirmişler ve bu hayvanların süt, yün, kıl gibi her türlü ürününden faydalanmışlardır. Göçebe toplumlar sürekli hareket halindedirler ve Afrika, Güney Amerika ve Asya'nın yarı kurak steplerinde hayatlarını sürdürmüşlerdir. Bu toplum yapısı, kendisinden önceki toplum yapısına kıyasla kısmi uzmanlaşma özelliği göstermiştir (Ören, 2014: 11-12). Avcı ve toplayıcı toplumlardan sonra ortaya çıkan bir diğer kol olan bahçıvan toplumlar ise daha az göç etmişler, basit teknolojik aletler ile toprağı işlemişler, toprağı ekip biçme faaliyetleri gerçekleştirmişler ve bu faaliyetlerde kullanılacak aletlerin üretimi için çaba harcamışlardır. Bahçıvan topluma geçişle beraber verimlilik artışı yaşanmış ve böylece toplumlar, kendi ihtiyaçlarının yanında diğer insan topluluklarının ihtiyaçlarını da karşılayabilecek düzeyde üretme kapasitesine ulaşmışlardır (Wright, 2012).

Tarım toplumlarının doğuşu, insanların yerleşik hayata geçmesi ile gerçekleşmiştir. Yerleşik hayata geçen insan toplulukları, toprağı işlemiş, toprağı işlerken hayvan gücünden yararlanmış ve toprağın işlenmesi için gereken aletleri icat etmişlerdir. Bu sayede verimlilik, önceki dönemlere göre önemli ölçüde artmıştır. Tarım toplumuna geçişle birlikte devrim niteliğinde bir ekonomik dönüşüm yaşanmıştır. Bu ekonomik dönüşüme etki eden dört faktör; tarım teknolojisi, verimli uzmanlaşma, bir toprak parçasına yerleşme ve ticaret olarak ifade edilmektedir (Plummer ve Macionis, 1998: 70-71). İnsanların yerleşik hayata geçmesiyle siyasal kurumlar ortaya çıkmış ve gün geçtikçe bu kurumlar daha da karmaşıklaşmış; mülkiyet

hakları kavramı günden güne önem kazanmıştır. Tarım toplumlarının gelişimi ile verimlilikle beraber üretim fazlası da artmıştır. Üretim fazlasının ekonomik kıymete dönüştürülmesiyle elde edilen kaynak, kamu binaları, heykeller ve sanat eserlerinin inşa edilmesinde kullanılmış ve bu eserler kuşaktan kuşağa aktarılmıştır (Schaefer ve Lamm, 1995: 421-422).

Sanayi öncesi tarım toplumlarının en temel özelliği, yaşamın merkezinin köy olmasıdır. Dolayısıyla, kültürün, ailenin, ekonominin ve yaşamın temeli toprağa dayanmaktadır. Toplumsal yaşam, köye göre dizayn edilmiştir. Bu yaşamın temel özellikleri, soylular, din adamları, savaşçılar ve kölelerden oluşan sınırları iyi belirlenmiş bir kast sisteminin olması ve basit bir iş bölümünün olmasıdır. Yönetim tarzı otoriterdir. İnsanın toplum içindeki yerini belirleyen temel kriter, soyluluktur. Yine bu toplumların hepsinde merkeziyetçilikten uzak bir ekonomi vardır. Her topluluk, kendi ihtiyaçlarının çoğunu kendisi karşılamaktadır. Sanayi öncesi tarım toplumlarının önemli özelliklerinden biri de, endüstri ve ticaret hayatı mevcut olmasına rağmen, rasyonel ve bilimsel esaslara göre bir örgütlenme söz konusu değildir (Toffler, 1996: 42).

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş sürecinin en önemli adımı, buhar makinesinin icadıdır. James Watt'ın 1768'de buhar makinesini bulmasıyla başlayan teknolojik değişim ve endüstrileşme süreci, ekonomik, sosyal ve siyasi birçok alanda değişim getirmiştir. Sanayi toplumunun tarım toplumundan temel farkı, bir kent toplumu olması ve kentsel değerlerin ön plana çıkmış olmasıdır. Çalışma hayatı ve toplumsal yaşam, sanayileşmenin ilk aşamasından itibaren kenti merkeze alarak örgütlenmiştir. Bu sayede tarım toplumunda görülen, birincil ilişkilerin ön plana çıktığı, grup baskısı ve topluluk ilişkilerinin önemli rol oynadığı yapıdan; hukuk kuralları, düzenlemeler ve kentsel değerlerin oluşması neticesinde, yüzbinlerce insanın bu büyük kentlerde aynı ortamda yaşamasını mümkün kılan bir yapıya doğru geçişin yaşanmasıdır (Zencirkıran, 2005: 15).

Endüstri Devrimi'nin temelinde, makineleşme ve bu makineleşmeye dayalı üretimin ve verimliliğin artması neticesinde daha önce hiç tasavvur edilemeyecek büyüklükte üretim hacmine ulaşılması yatmaktadır. Makineleşme açısından dönüm

noktası, James Watt'ın buhar makinesini icat etmesi ile otomatik dokuma tezgahlarının icadı ve geliştirilmesi çok önemli gelişmeler olarak karşımıza çıkmaktadır. Buhar makinesinin icadı, hammaddenin taşınması, ürünlerin üretilmesi ve üretilen ürünlerin yeni pazarlara ulaştırılması açısından çok önemlidir. Ayrıca buhar makinesinin icadı, üretim maliyetlerin azalmasına da katkı sunmuştur. Bunlara ilave olarak, dokuma tezgahlarındaki teknolojik gelişmeler, üretimin tek çatı altında örgütlenmesine ve fabrika sistemlerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Berber, 2013).

Endüstri devrimi neticesinde hızlı bir şekilde fabrikalaşma yaşanmış ve bu fabrikalarda istihdam edilecek iş gücüne ihtiyaç artmıştır. Bu iş gücünü çalışmaya yönlendirmede, Protestan ahlak olarak adlandırılan püriten çalışma etiği çok yardımcı olmuştur. Püriten etik, insanlara çalışmanın sevdirelmesini din üzerinden sağlamıştır. Püriten etiğe göre çalışma kutsal bir eylem olarak ifade edilmiş; tembellik etmek, çalışmamak ve boş zaman geçirmek günah olarak ifade edilmiştir. Püriten etik sayesinde, endüstri devrimi öncesinde çalışmanın kölelere yakıştırılan bir eylem olarak görülmesinden ötürü çalışmaya karşı oluşan önyargı ortadan kalkmıştır. Püriten etik aynı zamanda, endüstri toplumunda çalışma yaşamının temelini oluşturan Taylorist ve Fordist üretim sisteminin gelişmesine de önemli katkı sunmuştur (Gök, 2008: 4).

Frederick Winslow Taylor tarafından öne sürülen Taylorizm olarak adlandırılan bilimsel yönetim kavramı, planlama ve kontrol olmak üzere iki fonksiyon üzerine bina edilmiştir. Taylorizm'in iki önemli özelliği bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; örgütlerde ileri düzeyde iş bölümü olması, ikincisi ise büyük kuruluşlar halinde faaliyet gösteren örgütlerde, küçük parçalara bölünmüş bu işlerin yapılması için gerekli koordinasyonun sağlanması amacıyla ileri derecede merkezileşmiş bir örgüt yapısının olmasıdır. Taylor'un anlayışına göre iş, yöneticiler tarafından planlanıp parçalara ayrılacak ve işin ne şekilde yapılacağı işçiye tebliğ edilecektir. Bu sayede çalışma ilişkileri ve süreci sürekli olarak kontrol altında tutulacaktır. İşgücü; yöneticiler ve çalışanlar olmak üzere iki sınıfa ayrılmaktadır. Yöneticiler işin planlanması ve denetim görevini yerine getirmektedir. Çalışanlar ise, işi yöneticiler tarafından belirlendiği şekilde yerine getirmektedir. Taylor, bu yöntem sayesinde işçinin verimliliğinin artacağını; primli teşvik sistemi sayesinde fazla üretim yaptığı

için işçilerin ekstra ücret alacağını ve bu sayede işçi ile işveren arasındaki gerilimin ortadan kalkacağını savunmaktadır (Suğur, 2013: 41-43).

Fordizm, Taylorizm'in eksik yanlarının tamamlanıp genişletilerek uygulamaya geçilmiş halidir. Fordizm'deki asıl amaç, seri hareket sağlanarak verimliliğin artırılmasıdır. Bu anlayışa göre, iş küçük parçalara ayrılarak planlanacak ve planlarda ayrıntılı olarak anlatılacak; kayan bant sisteminin etrafında her işçinin duracağı yer belirli olacak, her işçi önüne gelen işi belirlenen sürede bitirecektir. Böylelikle zaman kaybının önüne geçilip verimlilik artışı sağlanacaktır. Planlarda, çalışanların görevleri, çalışacağı pozisyonlar ve bunların denetimini yapmakla görevli hiyerarşik yapı yer almaktadır. İşin basitleştirilip küçük parçalara ayrılması ile aşırı uzmanlaşmanın olması, vasıflı işçiye olan ihtiyacı azaltmaktadır. Bundan dolayı, sermaye sahipleri düşük ücretler ödeyerek işçi çalıştırabilecektir (Şimşek, 2005: 151).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, toplumların yaşadığı değişimler sonucunda toplum yapısı pek çok yönden endüstri toplumlarıyla farklılık göstermiştir. Bu durum, 1960'lardan itibaren pek çok düşünür tarafından fark edilmiş ve oluşan yeni toplum yapısını isimlendirmeye çalışmışlardır. Oluşan yeni toplum yapısını, Daniel Bell post-endüstriyel toplum, Peter F. Drucker bilgi toplumu, Yoneji Masuda ise enformasyon toplumu olarak adlandırmaktadır (Bozkurt, 2013: 15). Daniel Bell, post-endüstriyel toplumun ilk özelliğini, üretimin mal üretiminden hizmet üretimine doğru kayması olarak ifade eder. Hizmet sektörü tüm toplumlarda mevcuttur, fakat endüstri öncesi toplumlarda yerel hizmetler verilirken, endüstri toplumunda taşımacılık, finansal hizmetler gibi malların üretimine yardımcı hizmetler; post-endüstriyel toplumlarda ise eğitim, sağlık, sosyal hizmetler gibi insani hizmetlerin yanı sıra, bilgisayar, sistem analizi ile bilimsel araştırma ve geliştirme gibi mesleki hizmetler alanında yoğunlaşmaktadır (Bell, 1989: 95). Hizmet sektörünün gelişmesiyle birlikte, beyaz yakalı olarak ifade edilen bir sınıf oluşmuştur ve bu sınıf, mavi yakalıların sayısını geçmiştir. Drucker, bu sınıfı bilgi işçisi olarak adlandırmakta ve bu sınıfın, bilginin asıl güç olduğu bu toplum yapısında gücü elinde bulunduracağını ifade etmektedir. Tarım toplumunda toprak, endüstri toplumunda sermaye, bilgi toplumunda ise bilgi stratejik kaynak olarak ifade edilmektedir (Bozkurt, 2013: 18). Endüstri toplumunun doğuşunda nasıl buhar gücü gibi enerji teknolojileri önemli rol oynadıysa, bilgi

toplumun doğuşunda da enformasyon ve iletişim teknolojileri önemli rol oynamıştır. Bu teknolojiler, yeni malların ve hizmetlerin üretilmesine ve bunların, daha verimli bir üretim sayesinde daha düşük fiyattan satılmasına imkân tanıyarak toplumda değişime neden olmuştur (Sadler, 1988: 49).

Post-endüstriyel dönemde, petrol krizi ve küreselleşmenin etkisiyle, çalışma hayatında esneklik kavramı önem kazanmıştır. Esneklik, küreselleşmenin ve teknolojinin etkisi ile değişen şartlara uyum sağlamak amacıyla, çalışma hayatının kurallar ve kısıtlamalarından sıyrılıp esnek bir yapıya kavuşması olarak ifade edilmektedir. İşgücü piyasasındaki ücretler, çalışma koşulları, çalışma saatleri, üretim ve yönetim faaliyetleri de esneklik kapsamında ele alınmaktadır (Çolak, 2005: 339-342). Bilgi iletişim teknolojilerinin gelişimi ile ortaya çıkan istihdam biçimi olan esnek çalışma, çalışanın sosyal hayatı için kendine daha fazla zaman ayırmasına olanak sağlayan bir çalışma biçimi olarak anılmaktadır. Bu dönemde, istihdam biçimleri açısından bakıldığında pek çok esnek çalışma modeli ortaya çıkmıştır. Bunlar; evde çalışma, tele çalışma, ödünç iş ilişkisi ve alt işverenlik (taşeronluk) olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışma süreleri açısından bakıldığında ise, yarı zamanlı çalışma, çağrı üzerine çalışma, yoğunlaştırılmış hafta çalışması ve iş paylaşımı gibi çalışma türleri görülmektedir (Toptaş Arslan, 2018: 155). Bu yeni çağda, bilginin ve teknolojinin artan hızına ayak uyduramayan toplumların en önemli sorunu işsizlik olacaktır. Dikkat çeken ilginç durum ise, iş gücü piyasalarında bir emek arzı bolluğu varken, aynı zamanda emek talebi açısından da bir fazlalığın gözlemlenmesidir. Yeni ekonominin ihtiyaç duyduğu, teknoloji ve bilgi ağırlıklı yeni üretim alanlarında çalışacak nitelikteki çalışanlar açısından emek talebi gayet canlı olmasına rağmen, iş gücü piyasası bu talebi karşılayacak nitelikteki elemanları sunmakta aciz kalmaktadır (Erdem, 2005: 560-561).

Bundan sonraki başlıklarda, çalışma hayatındaki değişimle birlikte önem kazanan iş güvencesizliği kavramı detaylı olarak açıklanmış olup, öncesinde bu kavramın ortaya çıkışına zemin hazırlayan iş güvencesi kavramından bahsedilmiştir.

## 1.2. İş Güvencesi

İş güvencesi kavramı, hukuki, bireysel, sosyal ve örgütsel açıdan literatürde ele alınan önemli bir kavramdır. Ayrıca iş güvencesizliği kavramına da zemin oluşturması açısından önemlidir. Bireysel açıdan, iş güvencesinde yaşanan belirsizlik neticesinde oluşan kaygı, stres ve daha farklı fiziksel ve psikolojik durumların yaşanması muhtemeldir. Ayrıca, iş güvencesi sayesinde, kayıt dışı istihdam önlenerek işletmeler arasındaki haksız rekabet önlenabilir ve her işçinin kayıtlı istihdamı devletin kalkınmasına da katkı sağlar. Böylelikle işçi emeğinin karşılığı olan hak ettiği ücreti alabilmektedir (Makas, 2003: 102).

Meltz (1989: 151), iş güvencesini geniş olarak “bireyin kıdem, maaş, emeklilik hakları vb. azalma olmaksızın aynı kuruluşta çalışmaya devam etmesi” olarak tanımlamaktadır. Günümüzde, çalışanların geleceğe umutla bakması, işini ve dolayısıyla gelirini kaybetme endişesi taşımaması hem toplumların hem de sosyal hukuk devleti iddiası taşıyan devletlerin sorumluluğundadır. Sosyal hukuk devletinin en temel özelliği, insan hak ve özgürlüklerini teminat altına almaktır. Çalışma ve örgütlenme hakkı da bu kapsamda anayasa ile teminat altına alınan hakların en önemlilerinden biridir. Bundan dolayı, işverenin keyfi olarak veya adaletli sayılmayacak nedenlerle işçiyi işten çıkarmasına yasal düzenlemelerle veya sözleşmeler yoluyla mümkün olduğu ölçüde engel olunmalıdır. Bu anayasal hak, işvereni piyasa koşullarında rekabetin gerektiği şartlara uyum sağlamak için veya kriz dönemlerinde gereken önlemleri almak için işçi çıkartamayacak duruma getirmek değildir. Aynı şekilde, çalışan açısından da başka yerde çalışmak amacıyla sözleşme feshetme hakkı da mevcuttur. Burada iş güvencesi ile kastedilen, kanunlarda gösterilen haklı nedenlerin dışında herhangi bir gerekçe olmaksızın işçinin iş akdine son verilememesi ve bunun belirli şartlara bağlı olarak gerçekleşebilmesi durumudur (Kutal, 1979).

İş güvencesinin, örgüt literatürü açısından kritik önemi, işle ilgili sonuçları etkiliyor olmasıdır. Yapılan pek çok çalışma neticesinde, iş güvencesinin çalışan sağlığının önemli bir belirleyicisi olduğu, çalışanların fiziksel ve psikolojik iyilik halleri üzerinde etkisi olduğu, iş gücü devrine etkisi olduğu, çalışanların elde tutulması

için önemli olduğu, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu ortaya konulmuştur. Bu önemi nedeniyle iş güvencesi, son yıllarda araştırmacıların ilgisini çekmiştir (Yousef, 1998: 184).

İş güvencesinin, örgütsel sonuçları olmasına rağmen, daha çok iş hukuku alanının kapsamında değerlendirildiği görülmektedir. Bu çalışmada, iş güvencesinin kapsamından ziyade iş güvencesizliği algısının çalışan ve örgüt açısından ne anlama geldiği ve ne tür sonuçları olduğu gibi konulara yoğunlaşılacaktır. Devlet, bazı yasal önlemlerle çalışanların sosyal haklarını korumaktadır. Ancak örgütler de, kendi içerisinde çalışanların verimliliğini artırma, psikolojik durumlarını anlama ve problemlerine çözüm bulma gayesiyle hareket etmelidir.

### **1.3. İş Güvencesizliği Kavramı**

Geçmişten günümüze, çalışma hayatında ve örgütlerde yaşanan değişimler ve dönüşümler neticesinde ortaya çıkan durumları açıklamak amacıyla yeni kavramlar ortaya atılmaktadır. Bu kavramlardan biri de iş güvencesizliği kavramıdır. Örgütlerdeki değişim neticesinde gündeme gelen iş güvencesizliği kavramının, örgütlerle ilgili araştırma yapan akademisyenlerin gündemine gelmesine dört önemli faktör yol açmıştır. Bunlardan birincisi, 1960'ların ortalarında işletmeler arasında birleşmeler ve devralmalarda artış yaşanmasıdır; bu artış, iş kaybına ve çalışanların beklentilerinde ve ayrıcalıklarında azalmaya yol açmıştır. İkincisi, 1970'lerin ortalarına doğru başlayan ekonomik krizdir; bu kriz, büyük çaplı iş kaybına neden olmuştur. Üçüncüsü, imalat ekonomisinden hizmet ekonomisine doğru bir dönüşümün yaşanması ve imalat sanayisinde yüksek teknoloji kullanımının yaygınlaşmasıyla beraber istihdam politikaları ile ilgili varsayımların değişmesidir. Dördüncüsü ise, ABD'de yaşanan işgücünün sendikalaşmasını azaltma eğilimidir. Bunun neticesinde, işverenlerin tek taraflı kararlarına karşı çalışanlar savunmasız kalmıştır. Bu durum, daha sonrasında iş gücü piyasasında yaygınlaşmıştır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 438).

İş güvencesizliği ile ilgili pek çok tanım mevcuttur. Literatürde en yaygın kullanılan tanım, Greenhalgh ve Rosenblatt (1984)'ın tanımıdır. Greenhalgh ve



Rosenblatt (1984: 438), iş güvencesizliğini “tehdit altındaki bir iş ile ilgili arzu edilen sürekliliği sürdürmek için algılanan güçsüzlük” olarak tanımlamışlardır. Van Vuuren ve Klandermans (1990: 133) ise yaptıkları tanımda iş güvencesizliğini “işin gelecekteki kalıcılığı ile ilgili endişe veya bazen istihdam koşullarında önemli bir bozulma endişesi” olarak ifade etmişlerdir. Heaney vd. (1994: 1431) ise iş güvencesizliğini “bir çalışanın işinin devamlılığı konusunda hissettiği potansiyel tehdit algısı” olarak tanımlamışlardır. De Witte (1999: 156) ise iş güvencesizliğini “gelecekte işin devam etmesiyle ilgili genel bir endişe” olarak tanımlamıştır. Hellgren vd. (1999: 182) ise iş güvencesizliğini nicel ve nitel iş güvencesizliği olarak iki şekilde ifade ederek, nicel iş güvencesizliğini “mevcut işin gelecekteki varlığına ilişkin endişeler,” nitel iş güvencesizliğini ise “çalışma koşullarının bozulması, kariyer fırsatlarının olmaması ve maaş gelişiminin azalması gibi istihdam ilişkisindeki algılanan kalitede bozulma tehditleri” şeklinde tanımlamışlardır.

Yukarıda bahsedilen tanımlar, iş güvencesizliğinin belirli noktalarına işaret etmektedir. İş güvencesizliğinin ne olup ne olmadığını anlamak için belirli noktaların altını çizmek gerekir. İlk olarak, iş güvencesizliği öznel bir deneyimdir. İşten çıkarmalar veya geçici sözleşmeli olarak çalışma gibi aynı nesnel duruma karşılık iki farklı birey, çok farklı öznel tepkiler vererek iş güvencesizliğini çok farklı seviyelerde yaşayabilirler. İkinci olarak, tehdit kavramının altının çizilmesi gerekir. İş güvencesizliği geleceğe yönelik bir olaydır ve özellikle de gelecekte bir noktada gerçekleşebilecek bir kayıp olayı hakkında bir tahmini yansıtır. Bu nedenle, tüm beklenen veya olası işle ilgili olaylar iş güvencesizliğini oluşturmaz; daha ziyade yalnızca zarar veya kayıp potansiyelini içerenler iş güvencesizliğini etkiler. Tehditler henüz gerçekleşmediğinden, iş güvencesizliği belirsizlik içerir. Bu nedenle, iş güvencesizliğinin ortaya çıkması, gerçek iş veya iş özelliği kaybının aksine, insanların iş veya iş özellikleri ile ilgili zihinlerine görselleştirdikleri kaybı nasıl algıladıkları ve bunlara nasıl tepki verdiklerinin incelenmesidir. Son olarak, iş güvencesizliği tehdidi altında olan kişinin mevcut istihdamının istikrarı ve sürekliliğinin altının çizilmesi gerekir. Bireyin sektör için önemli olarak algıladığı yetenekleri (know-how, beceriler, iş gücü piyasası bilgisi, adaptasyon yeteneği) iş güvencesizliğinin üzerinde etkili olmaktadır (Shoss, 2017: 1915-1916).

### 1.3.1. İş Güvencesizliği Türleri

Literatürde nesnel ve öznel iş güvencesizliği, bilişsel ve duygusal iş güvencesizliği ile nitel ve nicel iş güvencesizliği olmak üzere üç tür iş güvencesizliği vardır. Aşağıda bu türler detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

#### 1.3.1.1. Nesnel ve Öznel İş Güvencesizliği

İş güvencesizliğinin kavramsallaştırılması açısından ele alınan önemli meselelerden biri de onun nesnel mi yoksa öznel bir fenomen olduğu konusudur. Pek çok araştırmacı iş güvencesizliğinin öznel bir deneyim olduğunu savunmaktadır (Hartley vd., 1990). Öznel iş güvencesizliği; bireyin içsel kaygılarından oluşan güvensizlik olarak tarif edilmiştir (De Witte ve Näswall, 2003: 149-188). Jacobson'a göre, iş güvencesizliğinin öznel doğası göz önüne alındığında, aynı nesnel durumdaki iki kişinin çok farklı iş güvencesizliği seviyeleri yaşayabileceğini ve çevredeki nesnel mevcut ipuçlarının birey tarafından mevcut işine ve/veya pozisyonuna yönelik tehditler olarak algılanabileceğini ileri sürmüştür. Bu çevresel ipuçları, yeniden yapılanma, işten çıkarmalar ve küçülme gibi şeyleri içerebilmektedir (Jacobson, 1991).

Mauno vd. (2005), iş güvencesizliğinin, nesnel koşullara dayalı olarak bir kişinin işini kaybetme ihtimalinin öznel bir tahmini olduğunu öne sürmüş, bu nesnel koşulların iş güvencesizliği denkleminin öncülleri haline geleceğini ifade etmiştir. Öznel iş güvencesizliği ile ilgili değerlendirmeler, nesnel koşulların etkisiyle şekillenmektedir. Nesnel göstergelerin olmadığı durumlarda bile çalışanların öznel iş güvencesizliği yaşayabilirler (Bussing, 1999). Bu nedenle iş güvencesizliğinin, nesnel durumun (iş gücü piyasası özellikleri, örgütsel değişim vb.) ve bireyin öznel özelliklerinin (aile sorumluluğu, istihdam edilebilirlik vb.) bir fonksiyonu olarak değerlendirilmesi gerekir (Sverke ve Hellgren, 2002: 37). Ayrıca nesnel iş güvencesizliği, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta azalmaya neden olur. Bu durumun nedeni olarak, bu işçilerin işletmenin psikolojik sözleşmeyi ihlal ettiğini düşünmeleri gösterilmektedir (De Witte ve Näswall, 2003).

### 1.3.1.2. Bilişsel ve Duygusal İş Güvencesizliği

İş güvencesizliğinin öznel bir fenomen olduğu konusunda hemfikir olan pek çok araştırmacı vardır (Ashford vd., 1989; Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Hartley vd., 1990; Sverke ve Hellgren, 2002). Öznel bir fenomen olduğunu düşünen araştırmacılar, iş güvencesizliğinin çalışanların işlerini veya işlerinin önemli özelliklerini tehdit altında algılama derecesini ve bu konuda herhangi bir şey yapmak için kendilerini güçsüz olarak algılama derecesini yansıttığını düşünmektedirler (Ashford vd., 1989; Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984). İş güvencesizliği, istemsiz bir olayın öznel beklentisini yansıtmaktadır. Bu nedenle, bu beklentinin bilişsel (inançlar) ve duygusal (duygusal durum) olmak üzere iki bileşeni vardır. Weiss ve Cropanzano (1996)'nın Duygusal Olaylar Teorisi, işyerinde duygusal tepkilerin benzersiz rolünü vurgulamaktadır. Yazarlar, kuramlarını yalnızca yargıya veya bilişsel süreçlere odaklanan kuramlara karşı bir denge olarak sunmuşlardır. Duygusal Olaylar Teorisi'ne göre, olumlu veya olumsuz bir iş olayının (örneğin, bilişsel iş güvencesizliği) deneyimi, işle ilgili tutum ve davranışların oluşumuna katkıda bulunan duygusal tepkileri (örneğin, iş güvencesizliğiyle ilgili endişe veya kaygı) ortaya çıkarabilir (Huang, G. H. vd., 2010).

Bilişsel iş güvencesizliği, iş veya fayda kaybı olasılığına ilişkin bir farkındalığı ifade eder. Duygusal iş güvencesizliği, bu potansiyel kayıplar hakkında endişelenme, kaygı duyma veya üzülme gibi deneyimlerdir. Daha açık bir ifadeyle, artan bilişsel iş güvencesizliği seviyeleri öncelikle duygusal bir tepki, yani duygusal iş güvencesizliği yaratabilir. Bu duygusal tepki daha sonra bireysel psikolojik ve davranışsal sonuçları etkiler. Bunun sonucu olarak, çalışanların iş güvenliği ile ilgili endişe ve kaygı hissetmesine neden olur (Huang, G. vd., 2012: 752).

Bir organizasyonda çalışan bireylerin iş güvenliği algıları, kurumsal (örneğin, ilan edilen işten çıkarmalar) ve bireysel düzeydeki (örneğin, kurumsal görev süresi) değişkenlerden etkilenecek bilişsel bir iş güvencesizliği yaşamaya neden olur. Sonrasında, kişinin algılanan bir iş güvenliği düzeyine yani iş güvenliği memnuniyetine yönelik duygusal tepkilerini ortaya çıkarır. İş güvencesizliğinin, bir

dizi fiziksel ve zihinsel sağlık gibi bireysel sonuçlara ve iş g¼c¼ devri ve iş g¼venliđi gibi organizasyonel sonuçlara neden olduğunu tespit edilmiştir (Probst, 2003).

Huang, G. H. vd. (2010), iş g¼vencesizliđinin ¼ç özelliğine vurgu yapmışlardır. İlk olarak, bilişsel ve duygusal iş g¼vencesizliđinin iki farklı yapıdır. İkinci olarak, hem bilişsel hem de duygusal iş g¼vencesizliđinin çalışanların iş tutumları ve psikolojik refahı ¼zerindeki olumsuz etkileri vardır. ¼ç¼nc¼ olarak, çalışanların işlerinin g¼vencesine ilişkin algıları, işleriyle ilgili endişelere veya kaygılara yol açabilir ve bu nedenle y¼neticilerin hem bilişsel hem de duygusal iş g¼vencesizliđini azaltmak için çeşitli ¼nlemler almaları gerekir.

### **1.3.1.3. Nicel ve Nitel İş G¼vencesizliđi**

İş g¼vencesizliđi, tehdit altındaki bir iş durumunda arzu edilen s¼rekliliđi s¼rd¼rmek için g¼s¼zl¼k duygusu anlamına gelmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 438). Greenhalgh ve Rosenblatt, iş g¼vencesizliđi ile ilgili ¼ ¼nemli hususu ¼zellikle vurgulamışlardır. Birincisi, bireyin çalıştığı ¼rg¼tteki s¼rekliliđi ve istihdam g¼venliđi ile ilgili temel ve istemsiz bir değişikliği yansıtır. İkincisi, iş g¼vencesizliđi, bireyin yakın çalışma ortamındaki belirsizlikleri değerlendirmesine dayanan ¼znel bir olgudur; bu, aynı nesnel duruma maruz kalsalar bile iş g¼vencesizliđi duygusunun bireyler arasında farklılık g¼sterebileceđini ima eder. ¼ç¼nc¼s¼ ise, bir kavramsal ilerleme ancak çok boyutlu tanımların yapılması ile gerçekleşir. Greenhalgh ve Rosenblatt (1984: 441) tarafından belirtildiği gibi: “Değerli iş ¼zelliklerinin kaybı, iş g¼vencesizliđinin ¼nemli ancak çoğu zaman g¼zden kaçan bir y¼n¼d¼r.” İş g¼vencesizliđi ¼zerine yapılan araştırmalar geleneksel olarak yakın iş kaybı tehditlerine odaklanmış olsa da k¼t¼leřen istihdam koşulları ve kariyer fırsatları hakkındaki endişeleri kapsamadığı s¼rece çok dardır. Bundan dolayı, kişinin istihdamının s¼rekliliđi ve işi ile ilgili g¼rev ve sorumluluklarını aynı şekilde devam ettirmesi ile ilgili s¼rekliliđi birbirinden farklıdır ve ayrı ayrı ele alınması gereklidir.

Nicel iş g¼vencesizliđi, mevcut işin gelecekteki varlığına ilişkin endişeleri ifade eder. Nicel iş g¼vencesizliđi, iş yerinde veya sekt¼rde nesnel g¼stergelerin ortaya çıkmasıyla belirgin hale gelir. Ekonomik durgunluklar, end¼striyel yeniden yapılanma

ve teknolojik değişim gibi nesnel göstergeler, çalışanlar tarafından gelecekte oluşabilecek bir iş kaybı olasılığı olarak anlamlandırılır. Nitel iş güvencesizliği ise, çalışma koşullarının kötüleşmesi, kariyer fırsatlarının olmaması ve maaş gelişiminin azalması gibi istihdam ilişkisinde mevcut işle ilgili algılanan kalitedeki bozulma tehditleriyle ilgilidir (Hellgren vd., 1999: 182).

Nicel iş güvencesizliği ile ilgili bugüne kadar yapılan çalışmalar, kişilerin işle ilgili refah seviyesini azalttığını göstermektedir. Nicel iş güvencesizliğinin, kişinin işle ilgili refah seviyesini düşürmesinin yanında genel refah seviyesini de azalttığı görülmektedir. Yapılan pek çok çalışma, çalışanların nicel iş güvencesizliği ile çalışan refahı arasındaki güçlü ilişkiyi ortaya koymuştur. Yapılan çalışmalar, nicel iş güvencesizliğinin; yaşamdan memnuniyetsizlik (Lim, V. K., 1996), depresyon ve kaygı (Roskies vd., 1993) ve genel olarak psikolojik sıkıntı (De Witte, 1999) ile ilişkili olduğunu bulmuştur. Nicel iş güvencesizliğinin zararlı doğasının belki de daha güçlü bir göstergesi, hem psikosomatik şikayetler (Van Vuuren ve Klandermans, 1990) hem de teşhis edilmiş kardiyovasküler hastalıklar (Siegrist vd., 1990) olmak üzere fiziksel semptomlar ile ilişkisidir. Bazı yazarlar, nicel iş güvencesizliği ile tıbbi hizmetlerin kullanımı ve devamsızlık arasında bir ilişki bulmuşlardır (Catalano vd., 1986; Kinnunen vd., 1999).

Nitel iş güvencesizliği ile kötü refah seviyesi arasında da bir ilişki olduğunu, nicel ve nitel iş güvencesizliği arasındaki bariz paralelliklere dayanarak varsaymak mümkündür. Bu varsayım, çoğunlukla iş tatminsizliği ile ilgili bazı araştırmalarda destek bulmaktadır. Kuhnert vd. (1989) tarafından gerçekleştirilen çalışmada nitel iş güvencesizliği ile kötü refahın daha genel göstergeleri (yani psikosomatik şikayetler, depresyon ve kaygı) arasındaki ilişki hakkında benzer bir sonuca varılmıştır. Bununla birlikte, diğer araştırmalar, özellikle nicel iş güvencesizliği ile karşılaştırıldığında, nitel iş güvencesizliği ile genel refah arasındaki ilişkinin zayıf olma eğiliminde olduğunu veya önemsiz olduğunu ileri sürmektedir (Hellgren vd., 1999). De Witte vd. (2010) tarafından yapılan çalışmanın neticesinde, nitel iş güvencesizliğinin iş tatmini ve kişisel başarı ile negatif ilişkide olduğu ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma, psikolojik şikayetler ve psikosomatik şikayetlerle pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Yazarlar, sağlıkla ilgili davranışlar (devamsızlık ve doktora

başvurma) ile ilgili olarak, küçük veya anlamsız ilişkiler bulmuşlardır. Ayrıca, iş güvencesizliğinin iki boyutunun göreceli önemi ile ilgili olarak da nicel ve nitel iş güvencesizliğinin iş ve genel refah açısından önemli olduğunu; ancak nicel iş güvencesizliği ile devamsızlık arasında pozitif bir ilişki varken nitel iş güvencesizliği için böyle bir ilişki bulunmadığını araştırmalarının sonucunda elde etmişlerdir.

### 1.3.2. İş Güvencesizliği Modelleri

Çalışma kapsamında iş güvencesizliğine yönelik altı farklı model incelenmiş olup bu modeller sonraki sayfalarda detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

#### 1.3.2.1. Greenhalgh ve Rosenblatt Modeli

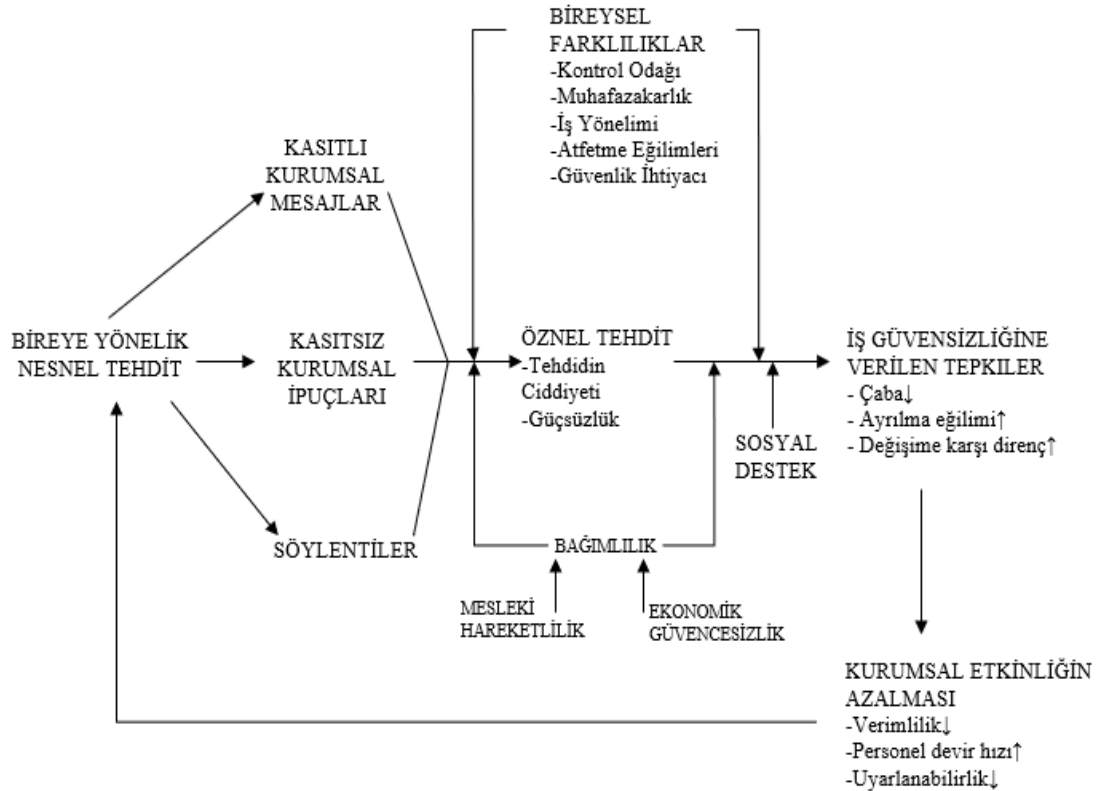
Greenhalgh ve Rosenblatt (1984: 438) iş güvencesizliğini, “tehdit altındaki bir iş ile ilgili arzu edilen sürekliliği sürdürmek için algılanan güçsüzlük” olarak tanımlamıştır. Bu model, iş güvencesizliğine neden olan faktörleri, iş güvencesizliğinin organizasyonel etkilerini ve iş güvencesizliğinin düzeyini artırma veya azaltma üzerindeki düzenleyici değişkenleri detaylı bir şekilde açıklamak için oldukça kapsamlı bir yapı sunmaktadır (Probst, 2008: 179). İş güvencesizliğinin iki temel boyutu bulunmakta ve aralarındaki ilişki, iki faktörden herhangi birinin önemsiz olması durumunda, yaşanan iş güvencesizliğinin derecesinin de önemsiz olması anlamında çarpımsaldır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 443).

$$\text{İş güvencesizliği algısı} = \text{Algılanan tehdidin şiddeti} \times \text{Tehdide direnmek için algılanan güçsüzlük}$$

İş güvencesizliği olarak algılanan şey, işin tamamen kaybedilmesinden bazı özelliklerinin kaybedilmesine kadar geniş bir yelpazeyi kapsar. İş güvencesizliği, yalnızca istemsiz kayıp durumunda ortaya çıkar. Bir işi kendi isteğiyle bırakmış kişi işin değerli özelliklerinden kendi vazgeçtiği için işin devamlılığını sürdürmek konusunda güçsüzlük hissetmeyecek ve bu nedenle iş güvencesizliği yaşamayacaktır (Jacobson, 1991: 34).

Şekil 1’de gösterilen modele göre, iş güvencesizliğinin ortaya çıkışı nesnel tehditlerle olur. Çalışanların nesnel tehditlerden haberdar olmalarını sağlayan üç temel veri kaynağı vardır. Birincisi, resmi organizasyonel duyurulardır. Bunlar genellikle

değişim zamanlarında minimum düzeydedir ve çalışanların algılarını yönlendirerek çalışanların örgütsel çıkarlara hizmet etmesi için tasarlanmışlardır. İkincisi, kasıtlı olmayan örgütsel ipuçlarıdır. Örneğin, tesisin bakım bütçesinin düşürülmesi, çalışanlar tarafından kapanma ihtimali olarak algılanabilir. Üçüncü veri kaynağı ise söylentilerdir. Tehdit zamanlarında, özellikle resmi mesajların kıt olduğu zamanlarda bol miktarda bulunurlar. Nesnel tehdit bu veri kaynakları neticesinde bireyler tarafından algılanabilir ve böylelikle öznel tehde dönüşür (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 440).



**Şekil 1:** Greenhalgh ve Rosenblatt Modeli

**Kaynak:** Greenhalgh, Leonard, Zehava Rosenblatt. “Job insecurity: Toward conceptual clarity”, *Academy of Management review*, Cilt:9, Sayı:3 1984, s. 441.

Modele göre, öznel tehdidin düzeyinin belirlenmesi açısından iki faktör belirleyici olur. Bunlar, tehdidin şiddeti ve güçsüzlüktür. Öznel tehdit algısını etkileyen ilk unsur olan tehdidin şiddetinin çalışanlar açısından değerlendirilmesi (1) tehlikeye girebilecek iş özelliklerinin çeşitliliği, (2) her bir özelliğin değeri, (3) her bir

özelliği kaybetme olasılığının öznel değerlendirmesi ve (4) tehdit kaynaklarının sayısı olmak üzere dört unsuru içerir (Johnson vd., 1992: 46). Tehlikeye girebilecek iş özelliklerinin çeşitliliği ile ilgili öznel değerlendirmeler, ilk olarak işin bütününe yönelik tehditleri kapsar. Örneğin, mevcut işin kalıcı olarak mı yoksa geçici olarak mı kaybedileceği veya örgüt içinde başka bir işe mi indirileceği gibi değerlendirmeleri içerir. İkinci olarak, işin devam etmesi fakat bazı özelliklerin kaybedilmesi durumu değerlendirilir. Bu özellikler, kariyer gelişimi, gelir akışı, statü, özerklik, kaynaklar ve iş arkadaşları kaybı olarak ifade edilmiştir. İş kaybına yönelik öznel tehdidin şiddetini etkileyen tehdit kaynakları; organizasyonel küçülme, organizasyonel yeniden yapılanma, teknolojik değişim ve fiziksel tehlikedir. (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 441-442).

Öznel tehdit algısını etkileyen ikinci unsur, güçsüzlük hissidir. Tehditle mücadelede güçsüzlük dört farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan birincisi, korumasızlıktır. Sendikalar, kıdem sistemi ve iş sözleşmeleri, bireyin iş sürekliliğine yönelik tehditlere direnme gücünü artırmaya hizmet eden koruma biçimleridir. İkincisi, belirsiz beklentilerdir. Çalışan, işini kaybetmeye yönelik bir tehdit algılayabilir, ancak işinde mevcut statüsünü korumak için göstermesi gereken performansın ne olduğunu bilemeyebilir. Yeterli bir performans değerlendirme sisteminin olmaması bu durumu tetikleyebilir. Üçüncü biçim ise örgütsel kültürdür. Kuruluşun güçlü adalet normları yoksa, çalışanın kararlarda söz hakkı yoksa, üstler değerlendirmelerinde keyfi ve çalışanları etkileyen kararlarında kaprisli davranıyorsa, çalışanların güçsüzlük duygusu artabilir. Güçsüzlük hissini etkileyen dördüncü faktör ise örgütün işten çıkarma ile ilgili standart operasyon prosedürlerinin olmamasıdır. İşten çıkarma ile ilgili prosedürlerin olmaması, çalışanların kaderinin üstlerinin merhametine kalması anlamına gelir ve bu durum, çalışanın güçsüzlük hissini artırır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 442-443).

Modele göre, yaşanan iş güvencesizliği ile bireylerin buna tepkileri arasındaki ilişkiyi düzenleyen moderatör değişkenler; bireysel farklılıklar, bağımlılık ve sosyal destektir. Bireysel farklılıklar açısından beş farklı kişilik özelliği iş güvencesizliği üzerinde moderatör olarak varsayılmıştır. Bunlardan birincisi, kontrol odağıdır. Güçsüzlük, dışsal kontrol odağı olan bireylerden ziyade içsel kontrol odağı olan



bireyleri daha fazla rahatsız edebilir. İkincisi tutuculuktur ve bu, mevcut durumun sürdürülmesini istemek olarak ifade edilebilir. Tutucu bireyler, daha az tutucu meslektaşlarına göre devamlılık kaybına karşı daha hassastırlar. Üçüncüsü, işe yönelimdir ve bu durum, iş ile kurulan bağı ifade eder. Bazı bireyler, iş durumlarına verdikleri önem açısından farklılık gösterir. İş güvensizliğinin, işe yönelimin yüksek olduğu bireylerde daha güçlü tepkilere yol açabileceği varsayılmaktadır. Dördüncüsü, atfetme eğilimleridir. Bireyler atfetme eğilimleri açısından farklılık gösterir. Örgütsel kariyer süreksizliğine karşı algıladıkları savunmasızlıktan dolayı kendilerini suçlama eğiliminde olanların, suçu kendilerinden başkalarına atma eğiliminde olanlara göre daha güçlü tepkilere sahip oldukları varsayılmaktadır. Beşincisi ise, güvenlik ihtiyacıdır. Bazı bireylerin yüksek güvenlik ihtiyacı vardır. Bu nedenle bu bireyler, herhangi bir şekilde bozulmuş iş güvenliği biçimine maksimum düzeyde karşı çıkarlar (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 444).

Modelde bir diğer moderatör değişken, işe bağımlılıktır. Bağımlılık, mesleki hareketlilik ve ekonomik güvensizliğin bir fonksiyonudur. Hareketlilik sunan bir mesleği olan bireyler, daha az alternatifleri olan çalışanlara göre işin istikrarıyla daha az ilgilenirler. Operasyonel olarak, bağımlılık; bireylerin becerileri işgücü piyasasında düşük talep görüyorsa, mevcut iş aile gelirinin büyük bir bölümünü sağlıyorsa, bireyler yüksek sabit yükümlülüklerle karşı karşıya ise ve ek gelir kaynakları yoksa ortaya çıkmaktadır. Mevcut işlerine büyük ölçüde bağımlı olan bireylerin, savunmaya yönelik his oluşturma ve algılanan tehdide güçlü tepki verme olasılığı daha yüksektir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 445).

Sosyal destek de modelde bir diğer moderatör değişken olarak varsayılmaktadır. Sosyal desteğin, bireylerin algılanan tehdide karşı tepkilerini etkilemesi muhtemeldir. Güçlüklerle başa çıkmada sosyal desteğin düzenleyici etkisine dair önemli kanıtlar sunulmuştur. Sosyal destek, bireyin organizasyon dışındaki yaşamını olumlu hale getirerek bireyin stresli organizasyonel durumlarla başa çıkma yeteneğini artırmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 445).

Modele göre, iş güvencesizliği algısına yönelik bireylerin bazı tepkiler verdiği ifade edilmektedir. İş güvencesizliği algısı yaşayan bireylerin verdiği bu tepkiler;

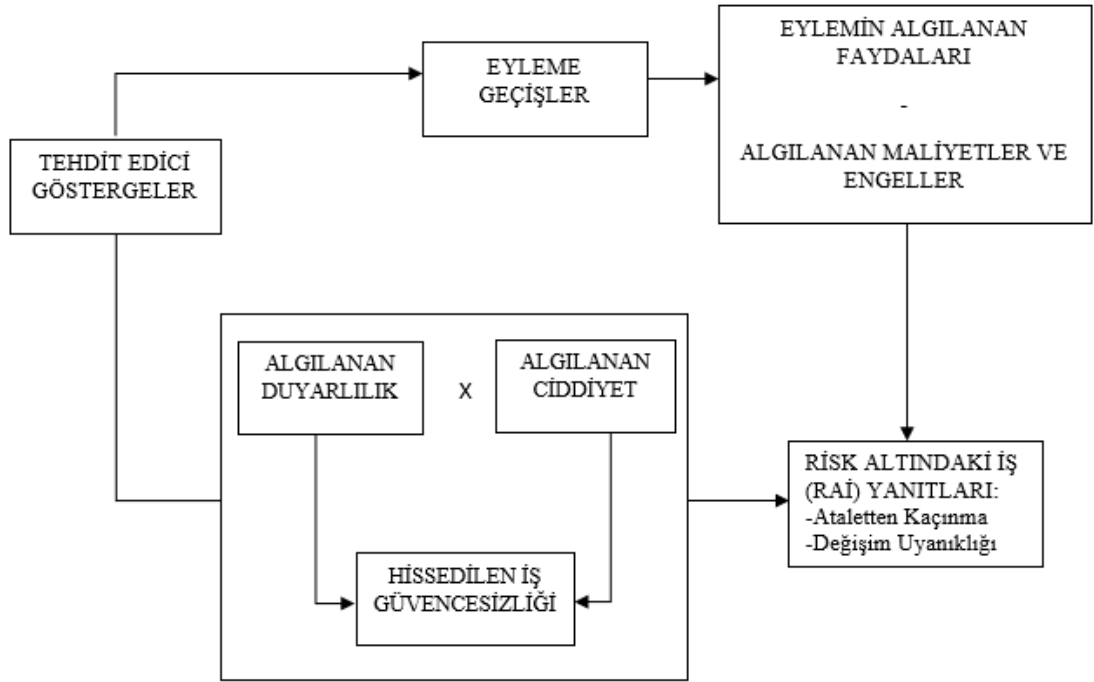
Çalışma çabalarında azalma, değişime karşı direnç gösterme davranışlarının artması ve işten ayrılma niyetlerinin artması olarak belirtilmiştir. İş güvencesizliğine karşı verilen tepkiler; verimlilikte azalma, iş gücü devrinde artış ve uyum sağlamada azalma gibi örgütsel sonuçlar doğurmaktadır. Bu sonuçlar, organizasyonel etkinliği azaltır. Organizasyonel etkinliğin azalması da bir geri bildirim mekanizması olarak objektif iş güvencesizliğini artırmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 443-444).

### **1.3.2.2. Jacobson Risk Altındaki İş Modeli**

Jacobson'ın (1985) "Risk Altındaki İş" (Job at Risk-JAR) modeli, Greenhalgh ve Rosenblatt'ın modelinin, bireyin algılanan iş güvencesizliğine karşı davranışsal ve tutumsal tepkilerine yeterince dikkat etmediğini hissettiğinden, insanların öznel iş kaybı tehdidiyle nasıl başa çıktıklarını belirleyen faktörlere odaklanmıştır. Risk, rgtsel ortamda potansiyel olarak tehdit edici göstergelerin ortaya çıkmasıyla başlar. Bu nesnel tehdit belirtileri, btce kesintileri, ürün talebindeki düşüşler, yeni teknolojiye geçiş ve organizasyonel yeniden yapılanma şeklinde görülebilir (Polat, 2019: 19).

şekil 2'de gösterilen modelde, çalışan açısından hissedilen iş güvencesizliği, işten çıkarılma olasılığına (algılanan duyarlılık) ve işten çıkarılmanın sonuçlarının ciddiyyetine (algılanan ciddiyyet) ilişkin algısıyla belirlenir. Jacobson'ın hissedilen iş güvencesizliğini kavramsallaştırması Greenhalgh ve Rosenblatt'ın modelinden biraz farklıdır. Aradaki fark, algılanan gcszlk kavramının işten çıkarmaya karşı algılanan duyarlılık boyutuna dahil edilmesidir. Algılanan duyarlılık, kişinin organizasyon için vazgeçilmez olduğunu ne ölçüde hissettiği ve çalışan haklarına ilişkin şirket politikalarının adil olup olmadığına ilişkin değerlendirmesi gibi bir dizi faktörden etkilenebilir. Algılanan tehdidin ciddiyyeti, bireyin hangi özelliklerinin olduğuna ve bunların kaybolma olasılığının ne olduğuna ilişkin değerlendirmesiyle belirlenecektir. Jacobson, ayrıca algılanan tehdidin ciddiyyeti boyutuyla ilgili ilginç bir noktaya da değinmiştir. Jacobson'a göre, işten çıkarmalar her zaman bireye potansiyel zarar tehdidi olarak görülmeyebilir; bazı bireyler için bir meydan okuma, bir rahatlama veya büyüme için bir fırsat olarak da görülebilir (Cole, 1987: 44).

Jacobson'un modelini Greenhalgh ve Rosenblatt'ın modelinden ayıran bir diğer nokta ise, eylem ipuçları diye adlandırdığı ilgili bir uyarının varlığıdır. Bu ipuçları, bireyleri işten çıkarmaya yatkınlıklarını azaltmalarını sağlayacak alternatif hareket tarzlarının varlığından haberdar eder. Çalışanların, uygulanabilirliği ve etkinliği açısından her bir alternatif eylemin evrimini takip eden belirli bir eylem tarzını düşünmeye teşvik ederler. Bu alternatiflerin her biri için faydalar (işten çıkarmaya yatkınlığın azaltılması) ve maliyetler (risk, utanç, arkadaşlık kaybı, vb.) tartışılır. Bu alternatif tepkiler, normal çalışma rutinine devam etmek (yani hiçbir şey yapmamak), daha çok çalışmak, başka bir iş aramak ya da tehdidin gerçekliğini pasif bir şekilde kabul etmek şeklinde ortaya çıkabilir. Jacobson'a göre, çalışanın iş kaybı tehdidiyle başa çıkmak için belirlediği öznel stratejisi, işten çıkarma sonucunda tehlikeye girebilecek (veya iyileşebilecek) her bir yaşam-durum özelliğinin öznel değerini ve bunları kaybetme (veya iyileştirme) öznel olasılığını içeren bilişsel bir hesaplama neticesinde belirlenecektir (Johnson vd., 1992: 48).

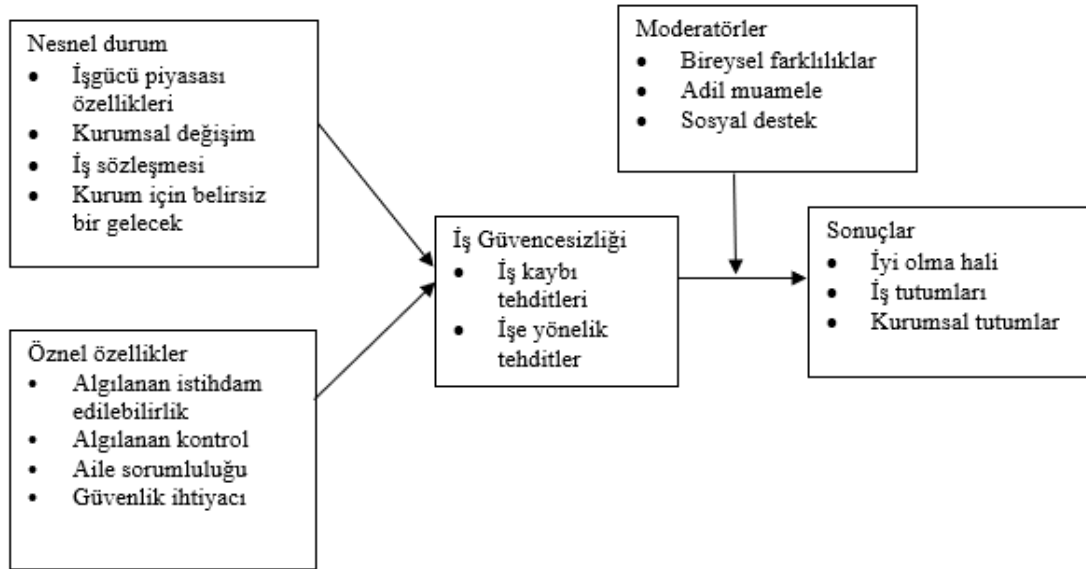


**Şekil 2:** Jacobson Risk Altındaki İş Modeli

**Kaynak:** Cole, Roger L. "The development and validation of a perceived job insecurity measure", **Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Tennessee, Tennessee, 1987, s.43.**

### 1.3.2.3. Sverke ve Hellgren Modeli

Sverke ve Hellgren, yaptıkları çalışma ile iş güvencesizliği ile ilgili teorik ve metodolojik konuları ele alarak, daha fazla araştırma yapılması gereken alanları vurgulamışlardır. İş ortamındaki değişikliklere verilen kurumsal tepkilerin, çalışanların istihdam durumunu kademeli olarak nasıl daha belirsiz hale getirdiğine dair literatürü taramışlardır. Ayrıca, iş güvencesizliğinin olası sonuçlarının neler olduğunu ve bu olası sonuçları hafifletebilecek moderatörlerin neler olduğunu ifade etmişler ve tüm bunları açıklayan bütünlük bir model ortaya koymuşlardır (Sverke ve Hellgren, 2002)



Şekil 3: Sverke ve Hellgren Modeli

**Kaynak:** Sverke, Magnus, Johnny Hellgren. “The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium”, **Applied Psychology**, Cilt:51, Sayı:1 2002, s. 37.

Şekil 3’te gösterilen modele göre iş güvencesizliği, nesnel durum ile öznel özellikler arasındaki etkileşimin bir fonksiyonu olarak ortaya çıkan, öznel olarak deneyimlenen, çalışanların tutumları ve refahı için zararlı sonuçları olabilecek ve bu tür sonuçların da bir dizi potansiyel moderatör (düzenleyici) tarafından hafifletilebileceği çok boyutlu bir olgu olarak tanımlanmıştır. İş güvencesizliği, sadece küçülmenin, yapısal değişimin ve örgütsel esneklik çabalarının doğal ve kaçınılmaz

bir sonucu olmayabilir. Daha ziyade, iş güvencesizliği hem nesnel durumun (örneğin, işgücü piyasası özellikleri, örgütsel değişim) hem de bireyin öznel özelliklerinin (örneğin, aile sorumluluğu, istihdam edilebilirlik) bir işlevi olarak tanımlanmaktadır (Sverke ve Hellgren, 2002: 37).

Sverke ve Hellgren modeline göre, iş güvencesizliği ile ilgili nesnel faktörler; işgücü piyasası özellikleri, kurumsal değişim, iş sözleşmesi ve kurum için belirsiz bir gelecek olarak ifade edilmiştir. Bu faktörler, iş hayatında yaşanan bazı gelişmeler neticesinde iş güvencesizliğinin nesnel olarak çalışanlar tarafından fark edilmesine yol açmıştır. Küresel rekabet, işletmeleri daha esnek olmaya; teknolojik yenilikler ise daha az emek yoğun üretime yönlendirerek istihdam politikalarının değişmesine sebep olmuştur. Örgütlerin maliyetleri düşürmek amacıyla ilk başvurdukları yöntemler, çalışanları işten çıkarma ile sonuçlanan örgütsel değişim programları olmuştur. Bu gelişmeler neticesinde milyonlarca iş ortadan kalkmış ve işsizliğin olumsuz sonuçları net bir şekilde görülmüştür. Bu nesnel göstergeler halihazırda istihdam edilenler için işin doğasının değiştiği ve kendilerini belirsiz bir örgütsel gelecek beklediği şeklinde algılanmaktadır (Sverke ve Hellgren, 2002: 25-26).

Modele göre, çalışanların istihdam koşullarındaki bu değişime karşı bir tepki vermeleri olası bir durumdur. Bu tepkiler, öznel özellikler olarak ifade edilen, algılanan istihdam edilebilirlik, algılanan kontrol, aile sorumluluğu ve güvenlik ihtiyacı gibi bir dizi faktöre bağlı olacaktır. Örneğin, başka işleri kolayca bulabileceklerini hisseden çalışanlar, işin değişen doğasını olumlu görebilmektedir. Öte yandan, ailesi için ekonomik sorumluluğu olanlar veya yeni iş bulmakta zorlanacağını düşünenler olumsuz tepki verebilmektedir (Sverke ve Hellgren, 2002: 26).

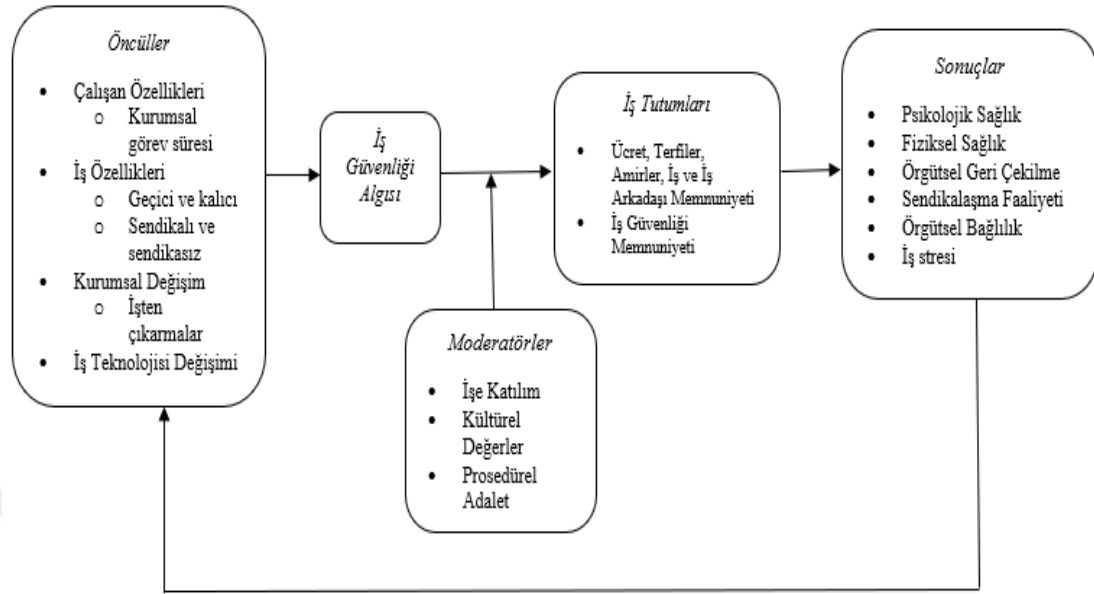
Modele göre, iş güvencesizliğinin bazı sonuçları vardır. İş güvencesizliği, çalışanların fiziksel ve psikolojik iyi oluş hallerinde etkili olmaktadır. Güvencesizlik hisseden bireylerde fiziksel ve psikolojik rahatsızlıklara rastlanmaktadır. Ayrıca, güvenli bir çalışma ortamından hızla değişen ve güvensiz bir ortama geçişin, kısa vadede bireylerin refahı, çalışma tutumları ve davranışları üzerinde ve uzun vadede

organizasyonun hayatını sürdürmesine bir etkisi olması beklenmektedir (Sverke ve Hellgren, 2002: 31).

Modelde, bireysel farklılıklar, işten çıkarmalarda çalışanlara adil davranılması ve sosyal destek iş güvencesizliğinin moderatörleri (düzenleyicileri) olarak sayılmıştır. Bu moderatörler, stresörün kendisi hakkında hiçbir şey yapmasa bile, yani güvencesiz istihdam durumunu daha elverişli hale getirmese bile, bunların hepsinin bireye en olumsuz reaksiyonların oluşmasını önlemek gibi yararlı etkileri olabilir. Çalışanların örgütsel bağlamdaki belirsizliklere tepkilerinin hem iş sağlığı hem de yönetsel bakış açısından temel öneme sahip olduğu göz önüne alındığında, iş güvencesizliğinin moderatörleri çifte öneme sahiptir (Sverke ve Hellgren, 2002: 36).

#### **1.3.2.4. Probst İş Güvencesi Modeli**

Probst (2002: 146) tarafından geliştirilen model, iş güvencesizliğini iş güvencesi üzerinden kavramsallaştırmaya çalışmıştır. Probst, iş güvencesini, işin kişi tarafından algılanan istikrarı ve devamlılığı olarak tanımlamaktadır. İş güvencesinin çok boyutlu bir yapı olduğunu ve kişinin iş güvencesi algısının hem işin kendisinin devam ettirilmesinden hem de bu işin istenen özelliklerinin devam ettirilmesine yönelik istikrardan etkilenebileceğini ifade etmiştir. İş güvencesinin diğer tanımlarının aksine, bu tanım, algılanan iş güvencesizliğine yönelik herhangi bir tutumsal veya duygusal tepkiyi tanımına eklemeyi veya içermeyi. İş güvencesizliği, yalnızca bir kişinin işinin geleceğinin istikrarsız olduğunu algılaması ve buna olumsuz tepki vermesi durumunda ortaya çıkacağı görüşünü savunanlara karşı; bireyin işinin geleceğinin istikrarsız veya risk altında olduğu algılandığında iş güvencesizliğinin var olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle, yapı yalnızca kişinin sahip olduğu işinin algılanan istikrar ve süreklilik düzeyini kapsamayı amaçlamaktadır. İş güvenliğinin tanımını ve ölçümünü iş güvenliği algılarıyla sınırlamak, araştırmacıların daha sonra bireyin iş güvencesizliği algısı ile bu algıya yönelik değerlendirici ve duygusal tepkileri arasındaki ilişkinin moderatörlerini keşfetmesine olanak tanıyacağını ifade etmektedir (Probst, 2003: 452).



**Şekil 4: Probst İş Güvencesi Modeli**

**Kaynak:** Probst, Tahira M. “Development and validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction scale: A classical test theory and IRT approach”, **Journal of occupational and organizational psychology**, Cilt:76, Sayı:4 2003, s. 453.

Şekil 4’te gösterilen model, 2002’de geliştirilen modelin yeniden düzenlenmiş halidir. Yeniden düzenlenmiş modelin ilk modelden en temel farkı, kültürel değerlerin de moderatör değişken olarak modele eklenmesidir. Modele göre, iş güvencesizliği algısının öncüllerinin çalışan özellikleri, işin karakteristikleri, örgütsel değişim ve örgütteki teknolojik değişim olduğu ve bu öncüllerin iş güvencesi algısının üzerinde etkisi olduğu ifade edilmiştir. Algılanan iş güvencesinin de ücret, promosyon, amir ve çalışma arkadaşları memnuniyeti ile iş güvencesi olarak ifade edilen iş tutumlarını etkilediği varsayılmıştır. İş güvencesi algısının iş tutumları üzerindeki etkisine yönelik bazı değişkenlerin moderatör (düzenleyici) etkisinin olduğu ifade edilmiştir. Bahsi geçen iş tutumları; işi benimseme, kültürel değerler ve prosedürel adalet olarak ifade edilmiştir. Bu iş tutumları neticesinde ortaya çıkan sonuçlar ise; psikolojik sağlık, fiziksel sağlık, örgütsel geri çekilme, sendikalaşma faaliyeti, organizasyonel bağlılık ve iş stresi olarak ifade edilmiştir. Ayrıca, ortaya çıkan sonuçların iş güvencesinin

öncüllerine yönelik bir geri bildirim olarak yansıyarak bu sürecin bir döngü olarak devam ettiği ifade edilmiştir (Probst, 2003: 453).

### 1.3.2.5. Wyk ve Pienaar Modeli

Wyk ve Pineear, 2008 yılında gelecekteki iş güvencesizliği ile ilgili çalışmalara yön vermek ve yöneticilerin iş güvencesizliğini tanıması, önlemesi ve yönetmesi için bir kılavuz oluşturmak amacıyla Güney Afrika'daki kuruluşlarda bir araştırma yapmışlar ve bunun neticesinde Şekil 5'te gösterilen iş güvencesizliği modelini ortaya koymuşlardır. Yapmış oldukları çalışmalar, iş güvencesizliğinin boyutlarına ve ölçümüne, öngörücü faktörlere, sonuçlara ve olası moderatörlere yönelik araştırmaları içermektedir. Araştırma iki aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, nitel, tanımlayıcı ve keşfedici araştırma şeklinde iş güvencesizliği, iş güvencesizliğinin öncülleri ve sonuçları, iş güvencesizliğinin araçları ve moderatörleri ile ilgili tam bir inceleme yapılmıştır. İkinci aşamada ise yapıyı Güney Afrika bağlamında keşfetmek için yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır (Wyk ve Pienaar, 2008: 49, 51-52).

Wyk ve Pienaar, iş güvencesizliği tanımlanırken iş güvencesizliğinin beş farklı özelliğinin ele alınması gerektiği vurgulanmıştır. Bunlar (Wyk ve Pienaar, 2008: 53-54):

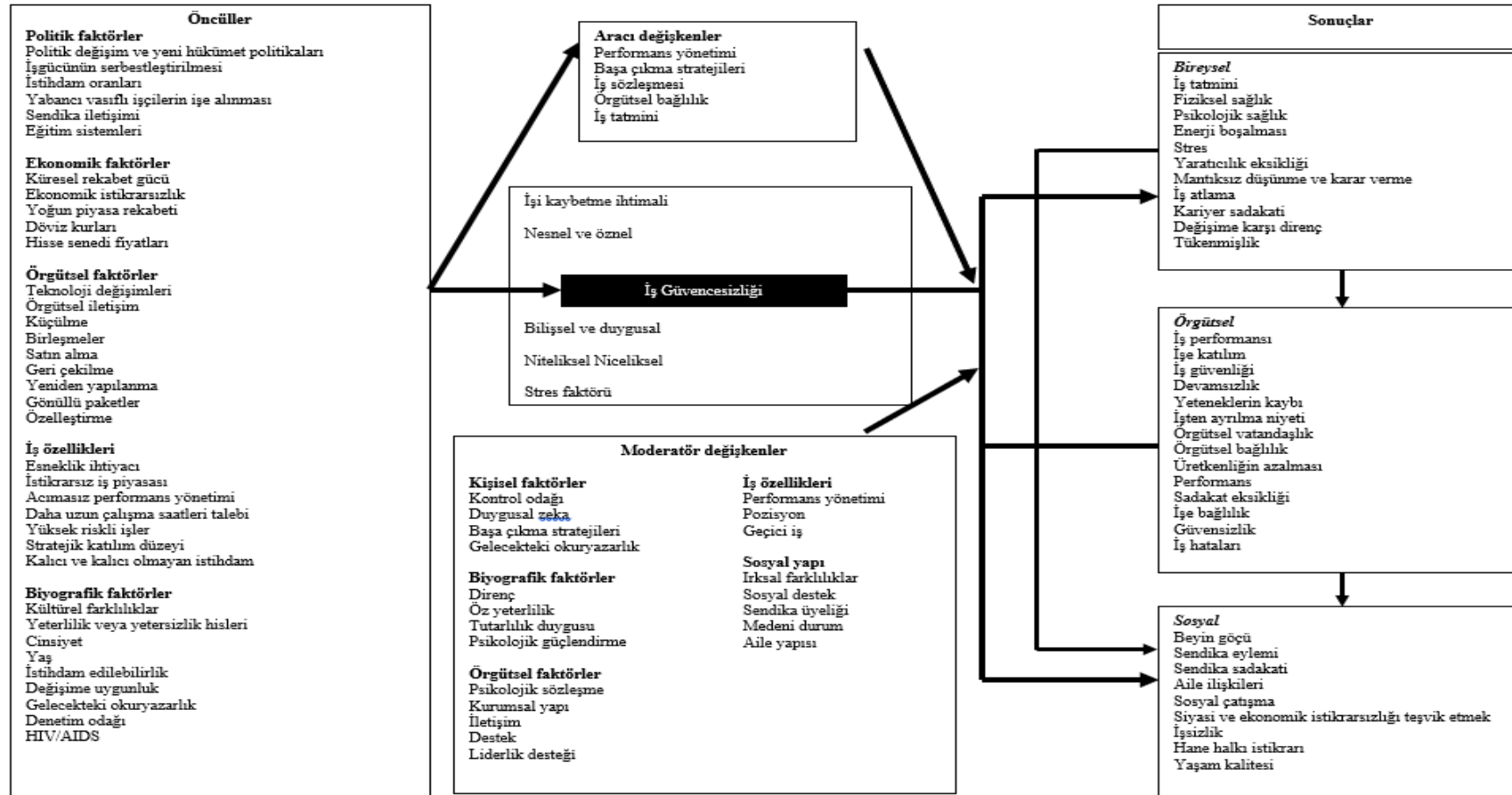
- İş güvencesizliği, algılanan iş kaybı olasılığıdır.
- İş güvencesizliği, nesnel ve öznel bileşenlerden oluşur.
- İş güvencesizliğinin bilişsel ve duygusal bileşenleri vardır.
- İş güvencesizliğinin nitel ve nicel boyutları vardır.
- İş güvencesizliği, tahmin edicileri ve sonuçlarıyla ilgili olarak bir stres etkenidir.

Şekil 5'teki modelde görüldüğü gibi, iş güvencesizliğinin öncülleri; politik faktörler, ekonomik faktörler, organizasyonel faktörler, iş özellikleri ve biyolojik faktörler olarak beş başlık altında toplanmıştır. İş güvencesizliğinin aracı (mediatör) değişkenleri; performans yönetimi, başa çıkma stratejileri, iş sözleşmesi, organizasyonel bağlılık ve iş tatmini olarak ifade edilmiştir. İş güvencesizliğinin düzenleyici (moderatör) değişkenleri ise; kişisel faktörler, organizasyonel faktörler ve



iş özellikleri başlıkları altında toplanıp açıklanmıştır. Yine modelde görüldüğü üzere, iş güvencesizliğinin sonuçları da bireysel, örgütsel ve sosyal sonuçlar olarak üç başlık altında toplanarak açıklanmıştır (Wyk ve Pienaar, 2008: 77).





Şekil 5: Wyk ve Pineear Modeli

**Kaynak:** Wyk, Michael M. Van, Jacobus Pienaar. "Towards a research agenda for job insecurity in South Africa", **Southern African Business Review**, Cilt:12, Sayı:2 2008, s. 77.

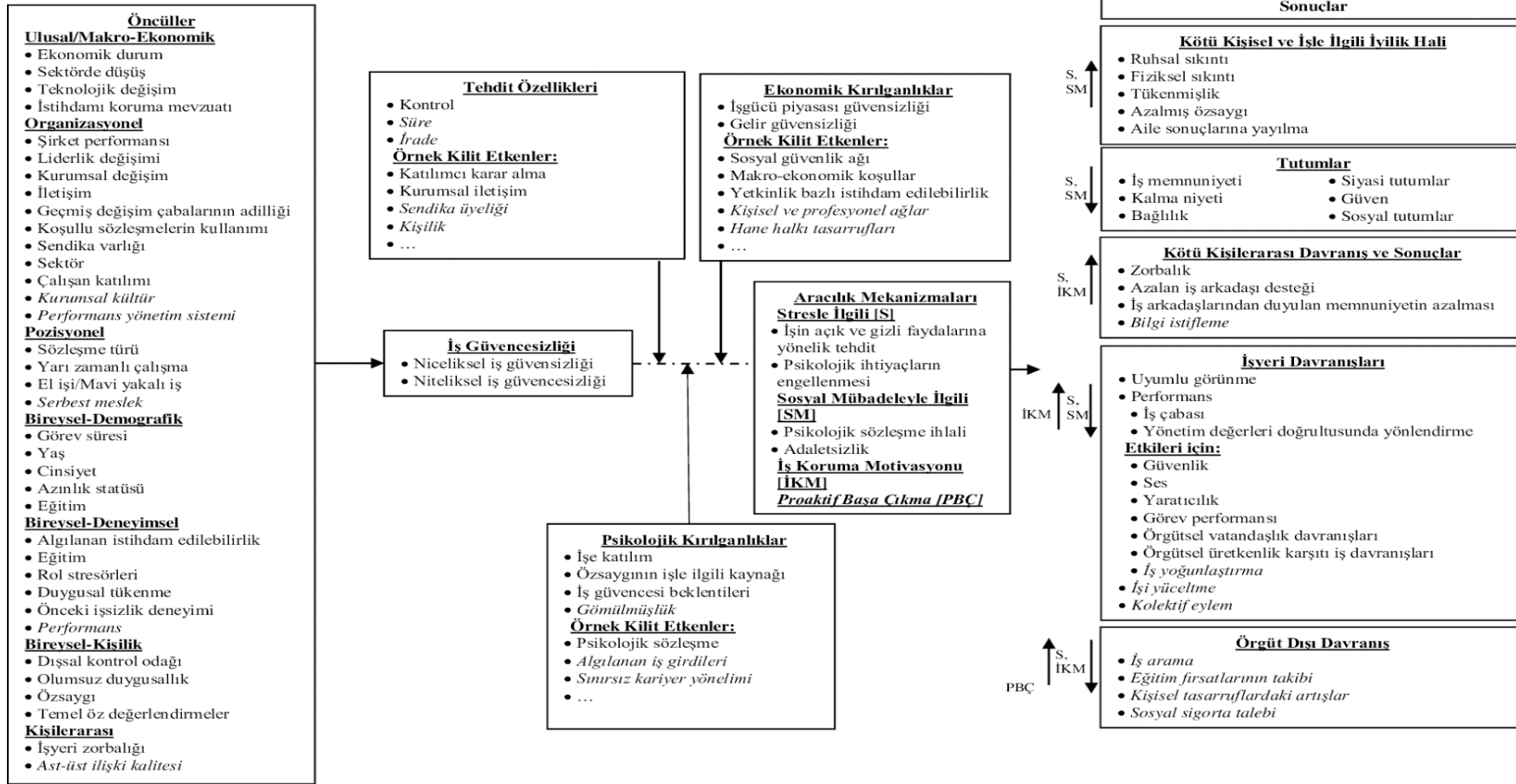
### 1.3.2.6. Shoss Modeli

Shoss tarafından 2017 yılında geliştirilen kavramsal model, iş güvencesizliğinin öncüllerini ve sonuçlarını detaylı bir şekilde ele almıştır. Şekil 6’da gösterilen modelde, iş güvencesizliği tanımlanırken dört önemli özellik üzerinde durulmuştur. Bunlar (Shoss, 2017: 1916):

- İş güvencesizliği, öznel bir deneyimdir. İş güvencesizliğinin öznel doğası göz önüne alındığında, aynı nesnel durumdaki iki kişi çok farklı iş güvencesizliği seviyelerine sahip olabilir.
- Tehdit kavramı, iş güvencesizliğini geleceğe odaklı bir fenomen olarak vurgular. İş güvencesizliği, bir olay hakkında, özellikle de gelecekte bir noktada gerçekleşebilecek bir kayıp olayı hakkında bir tahmin yansıtır. Bu nedenle, işle ilgili beklenen veya olası tüm olaylar iş güvencesizliği yaratmaz; yalnızca zarar veya kayıp potansiyeli taşıyan olaylar iş güvencesizliğine neden olur.
- Tehditler henüz gerçekleşmediği için iş güvencesizliği belirsizlik içerir. Dolayısıyla, iş güvencesizliği çalışması, gerçek iş veya iş özelliği kaybının aksine, insanların görselleştirilmiş iş veya iş özelliği kaybını nasıl algıladıkları ve bunlara nasıl tepki verdikleri üzerine yapılan bir çalışmadır.
- İş güvencesizliği durumunda tehdit altında olan, kişinin mevcut organizasyonundaki işinin istikrarı ve sürekliliğidir. Bu, iş güvencesizliğini bireyin yeni iş bulma konusunda algılanan yeteneğini yansıtan bilgi birikimi, beceriler, iş gücü piyasası bilgisi ve uyum sağlama yeteneği gibi özellikleri barındıran istihdam edilebilirlik kavramından ayırır.

Modelin önemli önermelerinden biri, iş güvencesizliğinin sonuçlarının dört aracı mekanizma tarafından etkilendiğidir. Bu mekanizmalar; stres, sosyal değişim, işi koruma motivasyonu ve proaktif başa çıkma olarak sayılmıştır (Shoss, 2017: 1912). Stres ve sosyal değişim mekanizmaları, tehditlerin anlamını yakalar; işi koruma motivasyonu ve proaktif başa çıkma ise, sırasıyla bireylerin tehditlerin

gerçekleşmesini engellemeye veya nihai bir kayıp durumunda kendilerini hazırlamaya çalıştıkları yolları yakalar. Özellikle, bu mekanizmalar yapılan benzer çalışmalara zıt tahminler sunar ve iş güvencesizliğinin henüz keşfedilmemiş sonuçlarını önerir. Ayrıca model, tüm bireylerin iş güvencesizliğinden eşit şekilde etkilenmediğine dair kanıtlar ışığında, bu mekanizmaların moderatör etkisi ile iş güvencesizliğine verilen tepkileri yumuşatan üç kapsayıcı değişken kategorisi önerir. İlave olarak, bu moderatörlerin temel sürücülerini veya kaynaklarını tanımlar. Bu moderatör değişkenler, tehditlerin özellikleri, ekonomik kırılganlıklar ve psikolojik kırılganlıklar olarak ifade edilmiştir. Tehdidin özellikleri, katılımcı karar verme ve örgütsel iletişim gibi teşvik unsurları neticesinde değişebilir. Ekonomik kırılganlıklar, kişinin istihdam veya gelir kaybında bunları ikame etme durumunu yansıtır. Psikolojik kırılganlıklar ise, kişinin işine ve iş güvenliğine bağlı kimliği, benliği, rolleri ve beklentileri açısından nasıl savunmasız olabileceğini yansıtır. Ekonomik kırılganlıklar işgücü piyasası talebi gibi bağlamlara bağlıyken, psikolojik kırılganlıklar kişinin kişisel özelliklerini, özellikle de benliğini ilgilendirir (Hartley vd., 1990; Shoss, 2017: 1914).



Şekil 6: Shoss Modeli

**Kaynak:** Shoss, Mindy K. "Job insecurity: An integrative review and agenda for future research", *Journal of management*, Cilt:43, Sayı:6 2017, s. 1913.

### **1.3.3. İş Güvencesizliğinin Belirleyicileri**

İş güvencesizliği algısal bir fenomen olmasına rağmen, bu algıların temelleri genellikle çevresel tehditlere dayanmaktadır. Birçok etmen, iş güvencesizliğinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu bölüm Shoss'un modelinde belirtmiş olduğu öncüller esas alınarak beş başlık altında incelenmiştir. Bunlar; ulusal/makro ekonomik faktörler, organizasyonel faktörler, pozisyonel faktörler, bireysel faktörler (demografik, deneyimsel, kişilik) ve kişilerarası faktörlerdir (Shoss, 2017).

#### **1.3.3.1. Ulusal/Makroekonomik Faktörler**

Ulusal/makroekonomik faktörler, ekonomik durum, sektörel gerileme, teknolojik değişimler ve istihdam koruyucu yasalar başlıkları altında incelenmiştir.

##### **1.3.3.1.1. Ekonomik Durum**

Makroekonomik koşullardan özellikle mevcut ekonomik durumun, bireylerin mevcut işlerinin güvenliğine ilişkin algılarını ve başka bir iş bulmanın ne kadar zor olacağına ilişkin tahminlerini etkilemesi muhtemeldir. Ekonomik durumun çalışanlara yansımaları gösteren en belirgin makro-ekonomik değişken işsizlik oranıdır. Bireylerin mevcut işlerini sürdürme veya başka bir iş bulma olasılıklarını değerlendirirken işsizlik oranındaki son değişikliklerden özellikle etkilendikleri yapılan birçok çalışmada tespit edilmiştir. Anderson ve Pontusson (2007) tarafından OECD üyesi 15 ülkede yapılan çalışma neticesinde, işgücü piyasası koşullarının bireylerin istihdama ilişkin endişelerini güçlü bir şekilde şekillendirdiğini doğrulamaktadır. Artan ve sürekli yüksek ulusal işsizlik oranlarının daha yüksek bilişsel iş güvencesizliği ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Chung ve van Oorschot (2010) tarafından 2010 yılında yapılan çalışma neticesinde, GSYİH büyüme oranına göre finansal durgunluktan daha çok etkilenen ülkelerde, bireylerin istihdam güvencesizliğini algılama olasılığının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İş güvencesizliğinin; ekonomik krizle karşı karşıya olan ülkelerde artmasından, başarılı bir kalkınmaya sahip ülkelerde ise azalmasından ötürü

iş güvencesizliğinin dinamik bir olgu olduğunu söylemek mümkündür (Lübke ve Erlinghagen, 2014: 319).

#### **1.3.3.1.2. Sektörel Gerileme**

Jiang vd. (2013: 190) tarafından yapılan çalışmaya göre, küçülen mesleklerdeki bireyler daha düşük algılanan iş güvencesi seviyelerine sahip olma eğilimindeyken, büyüyen mesleklerdeki kişiler daha yüksek iş güvencesi seviyelerine sahip olma eğilimindedir. Belirli bir meslek için istihdam görünümü; çeşitli ürün ve hizmetlere olan talepteki değişiklikler, teknolojiye ilişkin değişiklikler ve değişen iş uygulamaları gibi birçok farklı faktörden etkilenebilir. Tüm bu faktörler, mesleki istihdamı farklı şekillerde etkileyebilir ve bazı sektörlerin büyümesine veya gerilemesine neden olabilir. Buna, sağlık alanındaki bireyler örnek olarak gösterilebilir. Uzun vadeli istihdam beklentileri hem işlerini kaybetme olasılıkları açısından hem de iş bulma kolaylığı açısından sağlık sektöründe çalışanların, mevcut işlerini kaybetme konusunda daha az endişe duymalarına yol açabilir. Buna karşılık, ağaç endüstrisinde çalışanlar gibi küçülen mesleklerde çalışanlar, çok az seçenekleri varmış gibi hissedebilir ve mevcut işverenlerine yönelik potansiyel tehditlerle karşı karşıya kaldıklarında, daha fazla iş güvencesizliği hissedebilir (Jiang vd., 2013: 184-185).

#### **1.3.3.1.3. Teknolojik Değişimler**

Pek çok bilim insanı ve iş insanı, akıllı teknoloji, yapay zekâ, robotik ve algoritmaların yükselişi nedeniyle pek çok çalışanın işini kaybedebileceği ve bundan dolayı kitlesel bir işsizlik yaşanabileceği konusunda uyarılarda bulunmuşlardır. Fütüristler, bugün var olan işlerin üçte birinin, yakın gelecekte akıllı teknoloji, yapay zekâ, robotik ve algoritmalar tarafından gerçekleştirileceğini ileri sürmektedir. Gelişen teknoloji, pek çok çalışanın işini tehdit etmektedir ve bunun örnekleri pek çok sektörde açık bir şekilde görülmektedir. Perakende satışta otomatik kasaların yaygınlaşması, akıllı telefon uygulamaları, muhasebede otomasyon, nesnelerin interneti ve otonom araçlar gibi yaygınlaşan teknolojilerin sağladığı maliyet avantajları şirketlerin insan çalışanlarla devam etmeyi düşünmesini zorlaştırmaktadır (Brougham ve Haar, 2018: 239).

Amerika Birleşik Devletleri'nde 702 meslek üzerine yapılan bir araştırma, dijitalleşmenin işleri ele geçirme olasılığını detaylandırmıştır. Çalışmaya göre, risk altındaki işler arasında, muhasebecilik, pazar araştırması analistliği, ticari pilotluk, müşteri hizmetleri, satış personeliği ve ofis/yönetim çalışanları yer almaktadır. Bu araştırma, Amerika Birleşik Devletleri'nde tüm istihdamın %47'sinin dijitalleşmenin etkisiyle risk altında olduğunu ileri sürmektedir (Frey ve Osborne, 2017: 265). Brougham ve Haar (2018: 252) tarafından Yeni Zelanda'da 120 çalışan ile yapılan çalışmada, akıllı teknoloji, yapay zekâ, robotik ve algoritmalar ile ilgili farkındalığın iş güvencesizliği ile anlamlı bir korelasyonunun olmadığı tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak da çalışanların akıllı teknoloji, yapay zekâ, robotik ve algoritmalar ile ilgili farkındalığı konusundaki eksikliği olarak ifade edilmiştir. Yine Brougham ve Haar (2020: 7) tarafından yapılan bir diğer çalışma ise Amerika Birleşik Devletleri, Avustralya ve Yeni Zelanda'da 1516 kişi ile yapılmış, bu çalışmanın sonucunda algılanan radikal teknolojik dönüşüm tehdidinin iş güvencesizliği üzerinde doğrudan pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bunun da işten ayrılma niyetleri üzerinde pozitif yönde bir aracılık etkisine sahip olduğu bulunmuştur. Bu nedenle, algılanan radikal teknolojik dönüşüm tehdidi iş güvencesizliği algılarının önemli bir itici gücü olmasına rağmen tek neden değildir.

#### **1.3.3.1.4. İstihdam Koruyucu Yasalar**

Beceri odaklı teknik değişim olarak ifade edilen kavram, işverenlerin üretim teknolojisine yatırım yaparak daha fazla üretkenliği hedeflediklerinden dolayı, eğitilmiş, yetenekli ve tecrübeli işgücünü vasıfsız işgücüne tercih etmelerine dayanan bir değişimi ifade eder (Violante, 2008: 2). Bu değişim, gelişmiş sanayileşmiş ekonomilerde vasıfsız emeğin iş güvencesizliğinden daha fazla mustarip olmasına neden olabilir. İstihdam koruyucu yasal düzenlemeler ile hükümetler bunun biraz olsun önüne geçebilirler.

Anderson ve Pontusson (2007: 228) tarafından 15 OECD ülkesinde yapılan çalışmanın sonuçlarına göre; kamu politikalarının iş güvencesizliği üzerinde önemli etkisi vardır. Kamu politikası hükümleri çalışanların istihdamını üç farklı şekilde etkilemektedir. İlk olarak, işverenlerin çalışanlarını kovma yetkilerini kısıtlayan



ve/veya çalışanlarını kovan işverenlere maliyet yükleyen hükümet mevzuatının, bireylerin işlerinin ne kadar güvenli olduğuna ilişkin değerlendirmeleri (bilişsel iş güvencesizliği) üzerinde oldukça önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. İkincisi, işsiz işçilerin istihdam edilebilirliğini artırmak ve yeni iş bulmalarına yardımcı olmak için tasarlanan işgücü piyasası programlarına yapılan hükümet harcamaları, işgücü piyasasındaki güvencesizliği azaltır. Üçüncüsü, yüksek işsizlik tazminatı, işsizlikle ilişkili gelir kaybıyla ilgili endişeleri azaltır.

### **1.3.3.2. Organizasyonel Faktörler**

Organizasyonel faktörler; şirket performansı, organizasyonel değişim, örgütsel iletişim, geçmiş uygulamalardaki adalet, geçici veya koşullu sözleşmelerin kullanımı, sendika varlığı, sektör, çalışan katılımı olmak üzere sekiz başlık altında incelenmiştir.

#### **1.3.3.2.1. Şirket Performansı**

Pek çok şirket, performans düşüşleriyle başa çıkmak için organizasyonel küçülme stratejisini seçmektedir. Küçülmenin faydaları arasında, işletme maliyetlerinin düşürülmesi, gereksiz yönetim seviyelerinin ortadan kaldırılması, operasyonun modernize edilmesi, genel etkinliğin artırılması ve şirketin rekabet gücünün artırılması sayılabilir (Yenilmez, 2022: 79-80). Bu strateji, çalışanların mevcut örgütlerinin etkinliği hakkında olumsuz duyguya kapılmalarına ve işlerinin tehlikede olduğu algısına kapılmalarına, yani iş güvencesizliği yaşayabilmelerine yol açabilir.

Debus vd. (2014) tarafından yapılan çalışmaya göre, şirket performansı, bireysel iş güvencesizliği algılarıyla negatif bir ilişkiye sahiptir. Ayrıca, objektif şirket performansı ile bireysel iş güvencesizliği algıları arasındaki ilişkinin, çalışanın kendi şirketinin refahına ilişkin algıları tarafından aracılık edildiğini ve objektif şirket performansı ile çalışanların iş güvencesizliği algıları arasındaki ilişkiyi yumuşatan ek değişkenlerin (şirketin iletişim politikası gibi) olabileceğini ifade etmiştir.

Yöneticiler iş güvencesizliği konusunda belirli noktalara dikkat etmelidir. İlk olarak, yöneticiler, çalışanların iş güvencesizliği algılarının şirket performansı gibi,

şirket düzeyindeki değişkenlerden öncelikli olarak etkilenmediği gerçeğinin farkında olmaları gerekir. İkinci olarak, yöneticiler, iş güvencesizliği algısında asli öneme sahip olan sözleşme türü ve kişilik değişkenleri gibi etmenlerin farkında olmalıdır. Bu nedenle, yöneticiler geçici sözleşme düzenlemelerini azaltmaya çalışmalı ve çalışanların kişilikleri nedeniyle muhtemelen yanlış yorumlayabilecekleri noktaları ortadan kaldırmaya odaklanmalıdır. Ayrıca, yöneticiler istihdam durumuyla ilgili olumlu bilgiler aktarmaya çalışmalı ve istihdamla ilgili olumlu geribildirim vermelidir. Ek olarak, yöneticilerin belirli olumsuz mesajları iletmeleri gerekiyorsa, çalışanların bu mesajları zihinlerinde kurgulamamaları amacıyla mümkün olduğunca az hareket alanı bırakacak şekilde açık bir yorumla sözlü olarak ifade etmelidirler (Debus vd., 2014: 345).

#### **1.3.3.2.2. Organizasyonel Değişim**

Küçülme, işten çıkarmalar ve diğer organizasyonel değişiklikler, çalışanların işverenleriyle olan psikolojik sözleşmelerinin bozulduğu hissine kapılmalarına neden olabilir. Eksikliği belirsizlik zamanlarında öngörülebilirlik ve kontrol, ihlal edilmiş bir psikolojik sözleşme ve daha fazla iş güvencesizliği algısı ile ilişkilendirilebilir. Örgütsel bir değişim yaşamayan ya da yaşayacağını tahmin etmeyen çalışanlar, örgütsel bir değişim yaşayan veya yaşayacağını tahmin eden çalışanlara göre daha az iş güvencesizliği hissetmişlerdir (Keim vd., 2014: 269). Beklenen organizasyonel değişikliğin bile algılanan iş güvencesizliğini olumsuz bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir (Ito ve Brotheridge, 2007: 40-64).

Şirketler için büyük organizasyonel değişiklikler genellikle kaçınılmazdır ve bu değişiklikler psikolojik sözleşmeyi etkileyebilir. Örgütlerin değişimden sonra psikolojik sözleşmeleri başarılı bir şekilde dönüştürebilmeleri için, değişiklikleri önceden iletmek, çalışanları yeni rollerin tasarımına dahil etmek ve daha fazla iletişim yoluyla yeni sözleşmeleri güçlendirmek gibi yollara yönelmeleri gerekir. Büyük örgütsel değişim zamanlarında, çalışanlara prosedürel olarak adil bir şekilde davranılırsa (örneğin, zamanında geri bildirim, kararların gerekçelendirilmesi), işveren ve çalışan arasındaki psikolojik sözleşme bozulmadan kalabilir (Korsgaard vd., 2002).

### **1.3.3.2.3. Örgütsel İletişim**

Zayıf örgütsel iletişim algıları, daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği ile ilişkilendirilmiştir. Burke (1998) tarafından yapılan çalışmada, gayri resmi söylentiler tehlike işareti olarak görülmüş ve bunu fark eden çalışanların yüksek düzeyde iş güvencesizliği bildirdikleri ifade edilmiştir. Bilgiye erişim ve kurumsal iletişimin kalitesi, daha düşük iş güvencesizliği seviyeleri ile ilişkilendirilmiştir (Kinnunen ve Nätti, 1994; Parker vd., 2001: 211). Keim vd. (2014: 269) tarafından yapılan bir çalışmada ise, örgütsel iletişim ile iş güvencesizliği arasında negatif bir ilişki gözlemlenmiş ve bir örgütte daha fazla iletişim kuran çalışanlar, daha az iletişim kuran çalışanlara göre daha az iş güvencesizliği bildirmişlerdir. Ayrıca bu çalışma, kurumsal iletişimin çalışanlar üzerinde etkili olabileceği ve daha yüksek düzeyde iş güvencesizliğinin neden olduğu stresin olumsuz etkilerini yumuşatmaya yardımcı olabileceği konusunda bulgular sunmuştur. Kuruluşlar iş rollerinde, sorumluluklarında ve görevlerinde daha az belirsizliğe ve daha az rol çatışmasına sahip bir çalışma ortamı yaratarak, çalışanların algılanan iş güvencesizliğini azaltabilir ve çalışanlar ile işverenleri arasında var olan psikolojik sözleşmeyi güçlendirebilir.

### **1.3.3.2.4. Geçmiş Uygulamalardaki Adalet**

Geçmişteki organizasyonel değişikliklerde çalışanlara yapılan muamelenin algılanan adaleti (geçmiş uygulamalardaki adalet), çalışanların tutumlarını etkilemektedir. Bireyler, önceden deneyimlenen adaletin devam etmesini, işten çıkarma kararları alınırken katkılarının dikkate alınmasını ve işten çıkarılmaları halinde kendilerine destekleyici bir şekilde davranılmasını bekleyebilmektedir (Brockner vd., 1992: 414). Ito ve Brotheridge (2007) tarafından 600 memur üzerinde yapılan çalışmada, geçmiş uygulamalardaki adaletin, iş güvencesizliği ve iş kaybı gerilimi ile negatif olarak ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

### **1.3.3.2.5. Geçici veya Koşullu Sözleşmelerin Kullanımı**

Kuruluşların sürekli işçileri ekonomik güçlükler veya dalgalı piyasalar nedeniyle aşırı iş yüküne karşı korumak için, geçici işçiler kullanması olumlu sonuçlar

doğurabilmektedir. Olumlu sonuçların elde edilebilmesi, geçici istihdam kullanımının küçük ölçekli olmasına bağlıdır. Bununla birlikte, geçici işçiler baskın bir grup haline geldiğinde veya sürekli çalışanların konumunu tehdit ettiklerinde, bu durum çalışma ortamını olumsuz etkileyebilmektedir (Kraimer vd., 2005: 389).

Festinger (1954) tarafından ortaya atılan Sosyal Karşılaştırma Teorisi, bireylerin belirsiz durumları anlamak ve bunlarla başa çıkmak için, diğerleriyle etkileşime girdiğini ve bu etkileşimlerin paylaşılan algıları destekleyebileceğini öne sürmektedir. Sora vd. (2009) tarafından yapılan çalışma, örgütsel düzeyde bir iş güvencesizliği iklimi oluşturmak için, iş güvencesizliği algılarının örgüt üyeleri tarafından paylaşıldığını göstermektedir. De Cuyper vd. (2009: 585) tarafından yapılan çalışmaya göre, bir işletmede geçici istihdam oranının artması, sürekli işçilerin iş güvencesizliği algısının artmasına neden olmaktadır. Ayrıca, bu çalışma, eğitim maliyetlerini azaltmak veya olağandışı çalışma saatleri için personel bulundurmak için, geçici istihdamın kullanılmasının, artan iş güvencesizliği algısıyla ilişkili olduğunu ileriye sürmektedir.

#### **1.3.3.2.6. Sendika Varlığı**

Sendikalar ve iş güvencesizliği ile ilgili iki ana soru vardır. Bunlardan birincisi, artan iş güvencesizliğinin bireylerin sendikalara üye olmasına neden olup olmadığıdır. Yanıtlanması gereken sorulardan ikincisi ise, sendikaların iş güvencesizliğini azaltıp artırmadığıdır. İlk soruyla ilgili olarak, elde edilen bulgular, iş güvencesizliği konusunun sendikalaşma eğilimini etkileyecek kadar önemli olduğu görüşünü desteklemektedir. Johnson vd. (1992) tarafından yapılan bir çalışmada, sendika üyelerinin sendikalı olmayan meslektaşlarına göre iş güvencesine daha yüksek bir öncelik verdiklerini ve iş güvencesi için maaşlarından feragat etmeye meyilli oldukları tespit edilmiştir. İkinci soruyla ilgili olarak, sendikalar, örtülü veya açık istihdam sözleşmeleri veya son giren ilk çıkar kıdem sistemleri müzakere ederek iş güvencesizliğini azaltmaya çalışabilirken, bu pazarlıkların rekabet gücünü azalttığı ölçüde, iş kaybı olasılığını bile artırabilir. Kochan vd. (1994) ise, sendikaların iş güvencesi üzerindeki etkisinin kuruluş düzeyinde alınan kararlarla veya düşük düzeydeki tehditlerle sınırlı olabileceğini öne sürmüşlerdir.

Bender ve Sloane (1999) tarafından yapılan çalışma, iş güvencesizliğinin işçileri sendikalara katılmaya teşvik ettiğini ve genel olarak sendikaların iş güvencesini artıracak görüşünü desteklemektedir. Bu çalışma ayrıca görev süresi ile iş güvencesizliği arasında güçlü bir ilişki olduğunu öne sürmektedir. Anderson ve Pontusson (2007) tarafından yapılan çalışmada ise, sendika üyeliği, bilişsel iş güvencesizliği ile alternatif istihdam beklentileri hakkında güvensizlik ile yüksek seviyede ilişkilidir.

#### **1.3.3.2.7. Sektör**

Ekonomik sektör, iş güvencesizliği algısında rol oynamaktadır. Birçok araştırma, özel sektör çalışanlarının nitel iş güvencesizliği algısının kamu sektörü çalışanlarına göre önemli ölçüde daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir (Erlinghagen, 2008; Mauno ve Kinnunen, 2002). Kamu ve özel sektör kuruluşları arasında bu bulguyu açıklayabilecek önemli farklılıklar vardır. Kamu sektörü çalışanları, özel sektör çalışanlarına kıyasla daha bürokratik ve rutine bağlıdır. Böylece çalışanlar daha fazla istikrar duygusu geliştirmektedir. Ayrıca, kamu sektörü kuruluşları dış piyasa güçlerine daha az bağımlıdır ve bu nedenle ekonomik şoklardan daha fazla korunur. Bu nedenlerle, birçok ülkede kamu sektörü özel sektörden daha güvenli bir işveren olarak algılanmaktadır (Chirumbolo vd., 2020).

#### **1.3.3.2.8. Çalışan Katılımı**

Firmanın karar verme, bilgi işleme veya problem çözme çabaları, organizasyonun her kademesindeki çalışanları kapsayan bir örgütsel ortam yaratabilir. Çalışanları, yönetime ilişkin kararlara dahil etmek, çalışanların tutum ve davranışlarında genellikle olumlu değişiklikler yaratmaktadır. Çalışanların katılımının sağlanması, onlara işlerinde daha büyük bir sahiplik veya katılım duygusu sağladığı, işlerinin en etkili şekilde nasıl yapılabileceğini daha iyi anlamaları ve yönetimin iş operasyonlarına ilişkin bakış açısını anlamaları gibi faydaları olduğu ifade edilmiştir (Leana ve Florkowski, 1992). Çalışan katılımının sağlanması, çalışanlarla gücün, bilginin, enformasyonun ve ödüllerin paylaşılmasına bağlıdır. Güç paylaşımını destekleyen uygulamalar, astlara işlerini etkileyen kararlarda bir dereceye kadar

kontrol veya söz hakkı verir. Bilgi paylaşımı, çalışanların resmi eğitim ve resmi olmayan denetleyici koçluk yoluyla devam eden beceri gelişimine destek anlamına gelmektedir. Enformasyon paylaşımı, çalışanların şirket ve çalışma grubu hedefleri ile performans geri bildirim hakkında bilgilendirilmesini ifade etmektedir. Son olarak, performansa bağlı ödül sistemleri, ücretlendirme, terfi ve tanınmayı bireysel, grup ve kurumsal performansa bağlayabilmektedir (Huang, G. vd., 2012: 754-755).

Birçok araştırma, çalışan katılımının çalışanlar veya örgütsel sonuçlar üzerinde doğrudan etkisi olduğunu ifade etmektedir (Kizilos vd., 1994; Riordan vd., 2005). Çalışan katılımı ile iş güvencesizliği arasındaki ilişkiyi inceleyen bir araştırmanın sonucuna göre, çalışan katılımının bilişsel iş güvencesizliği algılarını azalttığını ve bu azalmanın sonrasında daha düşük duygusal iş güvencesizliğine yol açtığını tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak, katılım fırsatlarının çalışanlara yöneticilerle etkileşimde bulunmak için daha fazla şans elde etmesi gösterilmektedir. Çünkü kararlara katılım, belirsizliği azaltır ve algılanan kontrolü artırır (Huang, G. vd., 2012).

### **1.3.3.3. Pozisyonel Faktörler**

Pozisyonel faktörler, sözleşme şekli ve istihdam biçimi ile beyaz ve mavi yakalı çalışanlar olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

#### **1.3.3.3.1. Sözleşme Şekli ve İstihdam Biçimi**

Geçici ve kalıcı sözleşmeli çalışanlar arasındaki iş güvencesizliği algısı ile ilgili yapılan çalışmalardan biri geçici çalışanların kalıcı çalışanlara göre daha yüksek iş güvencesizliği hissettiğini ortaya koymaktadır (Kinnunen ve Nätti, 1994). Bir diğer çalışmada, yarı zamanlı çalışanların tam zamanlı çalışan meslektaşlarına göre daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği hissettiği ifade edilmiştir (Felstead ve Gallie, 2004). Bunun nedeni olarak, geçici ve yarı zamanlı çalışanların kuruluşa o kadar bağlı olmaması veya kuruluş tarafından korunmaması gösterilebilir. Bu durumun sebebi ise, geçici ve yarı zamanlı çalışanların kuruluştaki küçülme veya yeniden yapılanma meydana geldiğinde kuruluşun yalnızca tam zamanlı çalışanları elinde tutacağını düşünmeleridir (Näswall ve De Witte, 2003). Benzer bir şekilde, tek bir proje süresince işe alınan çalışanlar, yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışanlara göre daha yüksek

düzeyde iş güvencesizliğine sahiptirler. Yani, tam zamanlı veya kalıcı bir sözleşmesi olmayan çalışanların daha yüksek düzeyde iş güvencesizliğine sahip olduğu ileri sürülebilir (Bernhard-Oettel vd., 2005).

Geçici çalışanların psikolojik sözleşmeler için farklı bir referans çerçevesine sahip olma olasılığı, kalıcı çalışanlarınkine kıyasla, daha yüksektir. Bazı araştırmalar, geçici çalışanların sınırlı bir sözleşmeyi kabul ettiklerinde, iş kaybı olasılığını azalttığını öne sürmüştür (Böckerman, 2004). Geçici çalışanlar, iş sözleşmelerinin sınırlı olduğunu bilmelerine ve bu sözleşmeyi gönüllü olarak seçmelerine rağmen, düşük iş kontrolü ve düşük öngörülebilirlik yaşayabilirler (De Cuyper ve De Witte, 2008). Ayrıca, işverenlerin kalıcı çalışanlara vaatlerde bulunma ve bu sözleri tutma olasılığı daha yüksek olduğu ve geçici çalışanlar için psikolojik sözleşme ihlalinin meydana gelme olasılığının daha yüksek olduğu öne sürülmüştür (Schalk vd., 2010). Bazı araştırmalar, geçici çalışanların daha sağlam ve yerine getirilmiş bir psikolojik sözleşmeye sahip olduğunu öne sürse de, geçici çalışanların psikolojik sözleşmelerinin daha sağlam olduğu varsayımı, çok az ampirik destek almıştır (Keim vd., 2014: 273).

Klandermans vd. (2010) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, taşeron işçiler ve sabit sözleşmeli işçiler gibi nesnel olarak güvencesiz işlerde çalışan işçilerin işlerini kaybetme olasılığını görece yüksek, ancak şiddetini görece düşük olarak tespit edilmiştir. Nispeten güvenli işlerde çalışanların ise işlerini kaybetme olasılığı düşük, şiddeti ise yüksek olarak bulunmuştur. Bu bulgular, De Cuyper ve De Witte (2006)'nin araştırmasını detaylandırmaktadır. Bu yazarlar, nesnel olarak güvencesiz işlerde çalışan işçilerin daha az iş güvencesizliği sergilediğini, ancak iş kaybının olasılığı ile ciddiyeti arasında, ayırım yapamadıklarını bildirdiler. Bu nedenle, De Cuyper ve De Witte'nin geçici işlerde çalışan işçilerin kalıcı işlerde çalışanlara göre işlerini kaybetme konusunda daha az endişe duydukları gözlemi, yalnızca istihdam durumlarıyla değil, aynı zamanda işlerini kaybetme olasılıkları ve ciddiyetiyle ilgili algılarıyla da açıklanabilir (Klandermans vd., 2010: 572). Yapılan bir diğer çalışmada ise, kontrol odağı, iş güvencesizliği algılarını tahmin etmede sözleşme türüyle önemli ölçüde etkileşimi olduğu tespit edilmiş ve geçici sözleşmeli çalışanlar, kalıcı sözleşmeli çalışanlara göre artan dış kontrol odağı seviyeleri ile iş güvencesizliği algılarında bir artış gözlemlenmiştir (Debus vd., 2014).

### **1.3.3.3.2. Beyaz ve Mavi Yakalı Çalışanlar**

Fullerton ve Wallace (2007) tarafından yapılan çalışma, beyaz yakalı çalışanların, mavi yakalı çalışanlara göre daha az iş güvencesizliğine sahip olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni olarak, mavi yakalı çalışanların iş değiştirme hızlarının, beyaz yakalıları kıyasla daha yüksek olması gösterilebilir. Buna, teknolojik ilerlemeler ve uluslararası ticaretteki değişimler nedeniyle vasıfsız işçilere olan talebin giderek azalması da dahil edilebilir (Krugman ve Lawrence, 1993). Mavi yakalı çalışanlar, mevcut işlerini kaybederlerse başka bir iş bulmak için daha az kaynağa sahip olabilirler (Näswall ve De Witte, 2003). İşlerinin doğası gereği, mavi yakalı çalışanların beyaz yakalı çalışanlara göre, görevin tamamlanması için iletişim ve geri bildirimde daha az güvenme olasılığı daha yüksektir, bu da, muğlaklığa daha fazla yer bırakır. Ayrıca, beyaz yakalı çalışanlar, amirlerinden aktif olarak performans geri bildirimi isteyebilirken, mavi yakalı çalışanlar, otomatik performans geri bildirimi alabilir (örneğin, makine düzgün çalışıyor gibi). Beyaz yakalı çalışanların iletişime daha fazla bel bağlaması, işverenle olan psikolojik sözleşmeyi güçlendirmeye yardımcı olabilir ve bu da, daha az iş güvencesizliğine işaret eder (Ellis, 2007).

### **1.3.3.4. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörler, demografik, deneyimsel ve kişilik faktörleri olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

#### **1.3.3.4.1. Demografik Faktörler**

Demografik faktörler, örgütsel görev süresi, yaş, cinsiyet, azınlık durumu ve eğitim seviyesi olmak üzere beş başlık altında incelenmiştir.

##### **1.3.3.4.1.1. Örgütsel Görev Süresi**

İşte kalma süresi ile bilişsel iş güvencesizliği ve iş gücü piyasası güvencesizliği boyutları arasındaki ilişki farklılık göstermektedir. İş aramanın zorluklarının aksine, mevcut işi güvensiz olarak algılama olasılığı, işte kalma süresiyle birlikte önemli ölçüde artmaktadır. Uzamış iş süresinin, çalışanları işten çıkarmalara karşı koruyan



firmaya övgü yüksek becerilerle ilişkili olduğu varsayılabilir. Aynı zamanda, firmaya övgü beceriler, çalışanları diğerk işverenler için itici kılabilir. Bireyler bu ilişkinin farkında gibi görünmektedir, çünkü mevcut işveren için ne kadar uzun süre çalışırlarsa iş aramayı o kadar zor olarak algılamaktadırlar. Ayrıca, iş süresi ne kadar uzunsa, son kişisel iş arama deneyimi o kadar geçmişte kalmıştır. Bu, iş arama fırsatları konusunda güvensizliğe neden olabilir. Aynı zamanda, benzer bir iş için beklenti ve talepler sürekli olarak artmakta ve elde edilen pozisyonu artan iş süresi ile değiştirmek otomatik olarak daha zor hale gelmektedir (Lübke ve Erlinghagen, 2014).

#### **1.3.3.4.1.2. Yaş**

Literatüre bakıldığında, çalışanların yaşı ile iş güvencesizliği arasındaki ilişki konusunda çelişkili sonuçlar elde edilmiştir. Kinnunen ve Nätti (1994), yaş ve iş güvencesizliği arasında anlamlı olmayan bir ilişkinin varlığından bahsetmişlerdir. Fullerton ve Wallace (2007) çalışmalarında, yaş ile iş güvencesizliği arasında eğrisel bir ilişki olduğunu ve bu ilişki sayesinde genç ve yaşlı çalışanların işlerinde daha güvende hissettiklerini, ancak orta yaşlı çalışanların işlerinde daha az güvende hissettiklerini tespit etmişlerdir. Cheng ve Chan (2008) tarafından yapılan çalışmada ise, daha yaşlı çalışanların finansal istikrar ve aile yükümlülükleri açısından genç çalışanlara göre işlerine daha fazla bağımlı oldukları ve bu nedenle işten ayrılmaları neticesinde genç çalışanlara kıyasla daha büyük finansal istikrarsızlık yaşayabilecekleri sonucuna varılmıştır. Näswall ve De Witte (2003)'nin Belçika, Hollanda, İtalya ve İsveç'te yaptıkları çalışmada, Belçika ve İtalya'daki yaşlı çalışanların daha fazla iş güvencesizliği hissettikleri sonucuna varılmıştır. Kuhnert ve Vance (1992) tarafından yapılan çalışmada ise, yaşlı çalışanların daha düşük algılanan iş hareketliliğine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu olgu, daha fazla iş bağımlılığına ve işlerini güvensiz olarak algılamaya karşı daha fazla duyarlılığa yol açmaktadır (Cheng ve Chan, 2008: 275).

Yaşlı çalışanlar için işten çıkarma, birçok yaşlı işçinin sahip olduğu mesleğe övgü beceriler nedeniyle daha fazla ücret kaybına ve iş bulmada daha fazla zorluğa neden olabilmektedir. Bu da iş kaybetme korkusunu tetiklemektedir (Böckerman, 2004; Farber, 2011). Buna ek olarak, yaşlı çalışanların işverenlerinden farklı

beklentileri olması nedeniyle genç çalışanlara göre psikolojik sözleşme ihlali algılama olasılıkları daha yüksektir (Bocchino vd., 2003: 203). Aslında, yaşlı çalışanların hem işverenden hem de çalışandan yüksek talepler içeren "güçlü" psikolojik sözleşmelere sahip olması muhtemelen, genç çalışanların daha düşük beklentilere sahip "bağısız" psikolojik sözleşmelere sahip olması muhtemeldir (Janssens vd., 2003). Başka bir ifadeyle, yaşlı çalışanların işveren beklentileri daha fazladır ve bu beklentiler karşılanmadığında ihlal yaşama olasılığı daha yüksektir.

#### **1.3.3.4.1.3. Cinsiyet**

Cinsiyet farklılıkları ve iş güvencesizliği algıları ile ilgili araştırmalar da yaş ile ilgili yapılan çalışmalar gibi belirsizdir. Mauno ve Kinnunen (2002) ile Emberland ve Rundmo (2010)'nin araştırmalarında, kadınların erkeklerden daha fazla iş güvencesizliği yaşadıkları tespit edilmiştir. Roskies ve Louis-Guerin (1990) ile Berntson vd. (2010)'ın araştırmalarında ise, iş güvencesizliğinde cinsiyet farklılıkları gözlemlenmemiştir. Näswall ve De Witte (2003) tarafından yapılan çalışmada, cinsiyet ve iş güvencesizliği arasındaki ilişkiye ilişkin analizlerde çelişkili sonuçlar gözlemlenmiştir. Dört ülkede yapılan çalışma neticesinde, yalnızca Belçika'da cinsiyetin iş güvencesizliği ile ilgili bir belirleyici olduğu, diğer ülkelerde böyle bir ilişkinin var olmadığı sonucu ortaya konmuştur. Kadınlar işgücü piyasasında genellikle daha az güce sahip olduklarından, istihdam gelecekleri üzerinde daha az kontrole sahip olabilirler; işlerini kaybetmeyi daha stresli olarak algılayabilirler ve işverenleriyle olan ilişkilerinden daha fazlasını bekleyebilirler (Bellou, 2009: 824). Araştırmalar, kadınların psikolojik sözleşme ihlalleri yaşama olasılıklarının erkeklerle kıyasla daha yüksek olduğunu ve işverenlerinden beklentilerinin daha az karşılandığını göstermektedir (Edwards vd., 2003; Turnley ve Feldman, 2000).

#### **1.3.3.4.1.4. Azınlık Durumu**

Yang ve Zheng (2015) tarafından yapılan araştırma, işten çıkarmaları önlemek için kurumsal taahhütler ile algılanan iş güvencesizliğindeki ırksal eşitsizlik arasındaki karmaşık bir etkileşim sürecini ortaya koymaktadır. Kurumsal taahhüdün varlığı, beyaz işçiler için iş güvencesizliği kaygısını azaltırken, siyahi işçiler için

artırmaktadır. Wilson vd. (2006) tarafından ele alınan çalışmada ise, siyahi çalışanların beyaz çalışanlara göre neden daha fazla iş güvencesizliği yaşadığı sorusuna yanıt aranmış ve bunun sonucunda, siyahi çalışanların beşerî sermaye ve iş veya işgücü piyasası özellikleri açısından olumsuz izlenimleri nedeniyle algılanan iş güvencesizliği seviyelerinin fazla olduğu sonucuna varılmıştır.

#### **1.3.3.4.1.5. Eğitim Seviyesi**

Eğitim seviyesi ve iş güvencesizliği ilişkisine yönelik araştırmalar paralellik göstermektedir. Kinnunen vd. (2010) tarafından yapılan çalışma, daha fazla eğitime sahip çalışanların, daha az eğitime sahip olanlara göre işlerinde kendilerini daha güvende hissettiklerini göstermektedir. Näswall ve De Witte (2003) tarafından yapılan çalışmada ise, daha fazla eğitime sahip çalışanların işgücü piyasasında daha fazla seçeneğe sahip oldukları hissinde oldukları sonucuna varılmıştır. Bellou (2009) tarafından kaleme alınan çalışmada, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanların, psikolojik sözleşmeyle ilgili olarak işverenlerinden daha büyük beklentilerinin olabileceği ifade edilmiştir. Janssens vd. (2003) yaptıkları çalışmada, daha az eğitilmiş çalışanların, çalışan sadakatinin uzun vadeli katılımı ile değiştirildiği “sadık” bir psikolojik sözleşme (yani iş güvenliği) oluşturmalarının muhtemel olduğunu ifade etmişlerdir. Anderson ve Pontusson (2007) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, eğitimin bilişsel iş güvencesizliği ile anlamlı bir negatif ilişkisi vardır, ancak kamu sektörü istihdamını kontrol ettiğimizde katsayının boyutu neredeyse yarıya iner. El emeği ile çalışma kukla değişkeni de eklenince katsayının boyutu daha da azalır ve istatistiksel önemini kaybeder. Eğitim, alternatif iş beklentilerine ilişkin olumlu değerlendirmelerle daha güçlü ve tutarlı bir şekilde ilişkilendirilmiştir. Diğer işçilerle karşılaştırıldığında, vasıfsız kol işçilerinin hem mevcut işlerinde hem de işgücü piyasasında önemli ölçüde daha güvensiz hissettikleri tespit edilmiştir.

#### **1.3.3.4.2. Deneyimsel Faktörler**

Deneyimsel faktörler, algılanan istihdam edilebilirlik, eğitim deneyimleri, rol belirsizliği ve rol çatışması, duygusal tükenmişlik ile işsizlik deneyimleri olmak üzere beş başlık altında incelenmiştir.

#### 1.3.3.4.2.1. Algılanan İstihdam Edilebilirlik

İstihdam edilebilirlikten genellikle iş güvencesizliği ile bağlantılı olarak bahsedilir (Cuyper vd., 2008; Sverke ve Hellgren, 2002). İstihdam edilebilirlik, iş güvencesizliğinin potansiyel bir öncülü olarak tasvir edilmiştir. İstihdam edilebilirliği yüksek olanlar işçilerin, düşük olanlarla karşılaştırıldığında iş güvencesizliğini algılama olasılığı daha düşük olabilir (Berntson vd., 2010; Sverke ve Hellgren, 2002). Bu, Esnek Firma Modeli (Atkinson, 1984) veya İkili İşgücü Piyasası Teorisi (Doeringer ve Piore, 1971) gibi işgücü piyasası kullanımına ilişkin teorilerde formüle edilen varsayımlarla birlikte anlaşılabilir: işverenler, istenmeyen çalışma koşullarında kolayca alternatif iş bulabilecek değerli işçileri yüksek oranda çekmek ve elde tutmak için en güvenli işleri sunabilir (Cuyper vd., 2008). Yüksek oranda istihdam edilebilir işçiler gibi güçlü bir işgücü piyasası konumuna sahip olanlar, daha önceki yatırımlarının geri dönüşünü beklerler. Bu geri dönüş çoğunlukla ücret artışları olarak olsa da azalan iş güvencesizliği şeklinde de olabilir. Worth (2002) tarafından yapılan çalışma, çalışanların beşeri sermaye yatırımlarının bir getirisi olarak uzun vadeli güvenli istihdam idealine bağlı oldukları sonucuna varmıştır. Özetle, bu teoriler, yüksek oranda istihdam edilebilir işçilerde azalan iş güvencesizliği algılarının, nesnel olarak güvenli işlerde istihdamdan kaynaklandığını ileri sürmektedir.

Lazarus ve Folkman (1984) tarafından geliştirilen ve istihdam edilebilirlik ile azaltılmış iş güvencesizliği arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan Değerlendirme Teorisi'ne göre; istihdam edilebilir işçiler, çağdaş işgücü piyasasını ve çalkantılı ekonomik zamanları bir tehdit yerine bir meydan okuma olarak olumlu bir şekilde yorumlayabilirler ve bu da iş güvencesizliğini algılama olasılıklarının daha düşük olduğu anlamına gelebilir. Aksine, düşük düzeyde istihdam edilen işçiler bu tür başa çıkma mekanizmalarına güvenemezler: onlar için işgücü piyasasındaki değişiklikler veya örgütsel türbülans, sonuç olarak muhtemelen daha yüksek iş güvencesizliği ile bir tehdit oluşturur. Berntson vd. (2007) tarafından yapılan çalışma, örgütsel değişikliklerin, özellikle istihdam edilebilir hissetmeyen işçilerde iş güvencesizliğini arttırdığını göstermektedir.

Cuyper vd. (2008) tarafından yapılan çalışmaya göre, istihdam edilebilirliğin iş güvencesizliğiyle olumsuz bir ilişkisi olduğu ortaya konmuştur. Yüksek düzeyde istihdam edilebilir işçiler, muhtemelen pek çok alternatif arasından en güvenli işi seçtikleri, kendilerine bu tür işler sunulduğu veya çalkantılı zamanları tehdit edici değil, zorlayıcı olarak yorumladıkları için kendilerini daha güvende hissedebilirler. Gelecekteki istihdam beklentileri hakkındaki genel olumlu inançlar, çalışanların mevcut işlerinin geleceği hakkındaki algılarını olumlu yönde etkileyebilir.

De Cuyper vd. (2012) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, algılanan dış istihdam edilebilirliğin iş güvencesizliği ile negatif olarak ilişkili olduğu, bunun da tükenme ile pozitif olarak ilişkili olduğu (normal nedensellik) belirlenmiştir. Bu, tükenmişliğin iş güvencesizliğiyle olumlu, daha sonra algılanan dış istihdam edilebilirlikle (ters nedensellik) olumsuz olarak ilişkili olduğu bir süreci tetiklemiştir. Birlikte ele alındığında, sonuçlar Kaynakların Korunması Teorisinin merkezinde yer alan kazanç ve kayıp sarmalları fikriyle çok uyumlu bir karşılıklı nedensellik modelini ortaya koyuyor. Bununla birlikte, bu tür sarmalların işçilerin az ya da çok istihdam edilebilir, iş güvencesiz veya bitkin hale geldiği anlamına gelmediğine dikkat etmek gerekir.

#### **1.3.3.4.2.2. Eğitim Deneyimleri**

Kohlrausch ve Rasner (2014)'in yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, iş yeri eğitiminin özellikle ekonomik belirsizlik dönemlerinde duygusal iş güvenliğini artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermiştir. Yine çalışma, iş yeri eğitimi ile duygusal iş güvenliği arasındaki olumlu ilişkinin yalnızca anlık olumlu bir etki ile sınırlı olmadığını göstermektedir. Ani etki, tüm eğitim düzeylerinde eğitim sonrası eğilimden daha güçlü olsa da eğitim sonrası eğilim, özellikle mesleki eğitimden yoksun düşük eğitimli gruplar için olumlu ve anlamlıydı. Bu nedenle, işyeri eğitimi kısa vadede güvensizlikleri azaltır, ancak uzun vadede duygusal iş güvenliği için de olumlu getirileri vardır.

Düşük eğitimli insanların yüksek eğitimlilere göre işyeri eğitiminden daha fazla yararlanmasının nedeni; işe özgü ek becerilerin kazanılması, duygusal iş

güvenliğinde buna karşılık gelen gelişmelerle birlikte işgücü piyasasındaki konumları üzerinde dengeleyici bir etkiye sahiptir. Bu gelişme kısmen eğitime katılma fırsatının çalışanlara işverenleri tarafından daha fazla takdir edilme duygusu vermesinden kaynaklanabilir. Çalışanların çalışmalarının takdir edilmesi, işyeri eğitiminin kısa vadeli etkilerini açıklayabilir; ancak duygusal iş güvenliği üzerindeki sürekli olumlu etkiyi açıklayamaz. Bu uzun vadeli olumlu etkiler, mesleki niteliklere sahip olmayan bireylerin işyeri eğitimine katılımının subjektif işgücü piyasası güvensizliklerini ve işini kaybetme korkularını sürdürülebilir bir şekilde azaltma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. İşyeri eğitimi, uzun vadeli bir istihdam ilişkisine hem yatırım hem de taahhüt olarak hizmet ederek işveren ve çalışan arasındaki bağı güçlendirmeye yönelik bir araç olarak hizmet eder. Bu bağ, özellikle düşük eğitimli çalışanlar üzerinde olumlu bir etkiye sahipken, yüksek eğitimli bireyler başlangıçta işgücü piyasasında güçlü bir konumda oldukları için daha az fayda sağlar (Kohlrausch ve Rasner, 2014: 348).

Chung ve van Oorschot (2010), son on iki ayda bir tür kurs veya eğitim almış olan çalışanların daha güçlü bir iş güvenliği duygusu gösterdiğini bulmuşlardır. Bu, eğitim ve öğretimin etkisinin bireyin istihdam güvenliğinde ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Dieckhoff (2007) tarafından Almanya, Danimarka ve Birleşik Krallık'ta yapılan karşılaştırmalı çalışmada, işyeri eğitiminin işsizlikten istihdama geçiş üzerinde önemli ölçüde olumlu bir etkisi olduğunu, daha iyi işgücü piyasası konumlarına doğru artan hareketlilik ve işsiz olma olasılığı üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu bulmuştur.

#### **1.3.3.4.2.3. Rol Belirsizliği ve Rol Çatışması**

Bir kişinin bir rolü yeterince yerine getirmek için, rol setinin beklentilerinin neler olduğunu (örneğin, haklar, görevler ve sorumluluklar), rol sorumluluklarını, yani hangi faaliyetlerin yerine getireceğini (araç-amaç bilgisi) ve rol performansının sonuçlarının kendisi, diğerleri ve organizasyon için ne olduğu bilmesi gerekir. Belirsizlik, üç tür bilgi bulunmadığında veya yetersiz bir şekilde iletildiğinde ortaya çıkabilir. Yaşanan rol belirsizliği, bireyin rol bağlamında nesnel belirsizliği içselleştirme, algılama ve yorumlama biçimini yansıtır (Sawyer, 1992: 130). Rol

çatışması ise, çalışanlar çeşitli kaynaklardan artan belirsizlikle sonuçlanan talepler deneyimlediğinde ortaya çıkar (Ameen vd., 1995: 66).

Rol belirsizliği ve rol çatışması yüksek olan çalışanlar işlerinin ne olduğundan ve işlerini nasıl iyi yapacaklarından emin değillerdir. Bu, kaygıda bir artışa yol açabilir, çünkü çalışanlar psikolojik sözleşmenin kendilerine düşen kısmını nasıl yerine getireceklerini bilemeyebilirler ve bu da gelecek üzerinde kontrol eksikliği algısına neden olabilir (Ashford vd., 1989: 806).

Birçok çalışma, rol çatışması ve rol belirsizliği ile iş güvencesizliği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bildirmiştir. Ameen vd. (1995) tarafından yapılan çalışmada, rol çatışması ve rol belirsizliğinin iş güvencesizliği ile pozitif olarak ilişkili olduğunu ve bu nedenle, daha yüksek düzeyde rol çatışması ve rol belirsizliği, daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği ile ilişkilendirilmiştir. Hellgren ve Sverke (2001) tarafından yapılan araştırmada, küçülme ve organizasyonel değişimde çalışanların yaşadığı rol stresinin iş güvencesizliğine neden olduğu belirtilmiştir.

#### **1.3.3.4.2.4. Duygusal Tükenmişlik**

Hissedilen iş güvencesizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişki de kaynak temelli bir bakış açısıyla, özellikle Kaynakların Korunması Teorisinden (Hobfoll, 1989) faydalanılarak anlaşılabilir. İş güvencesizliği kaynak kaybına işaret eder ve bu da işçilerin kaynakları korumaya odaklanmalarına yol açar. İş güvencesi olmayan işçi ek kaynakların yaratılmasına yatırım yapmaz; bunun yerine mevcut kaynakları savunur. Paradoksal olarak, bu tür savunma mekanizmaları enerji tüketir ve dolayısıyla aynı zamanda kaynak tüketir. Başka bir örnek ile açıklamak gerekirse, işçiler başlangıçta iş güvencesizliği gibi stres etkenleriyle başa çıkmak için yeterli kaynağa sahiptir. Bir performans koruma stratejisi olarak, kaynak rezervuarlarından ekstra enerjiyi harekete geçirirler. Örneğin, iş güvencesi olmayan bir işçi işine devam edebilmek için ya da en azından işini kaybetme riskini azaltmak için işten çıkarma kararını etkilemek amacıyla çok çalışabilir. Ancak zamanla bu kaynakların tükenmesine yol açan bir kıtlığa yol açar (De Cuyper vd., 2012: 773). İş güvencesizliği ile gerginlik, özellikle de bitkinlik

arasındaki ilişki olduğu ortaya konmuştur (Cheng ve Chan, 2008; Kinnunen vd., 2010).

De Cuyper vd. (2012) yaptıkları araştırma sonucunda, Kaynakların Korunması Teorisinden yola çıkarak iş güvencesiz çalışanın daha fazla kaynak kaybını korumayı amaçladığını ve bu kaynakların korunması yaklaşımının yenilenmeyen enerjiyi tükettiğini; bu da sonunda çalışanın kendini bitkin hissetmesine neden olduğunu ifade eden hipotezi öne sürmüşlerdir. Araştırmanın sonucunda bu hipotez desteklenmiş ve iş güvencesizliğinin tükenme ile olumlu bir ilişkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır.

Kinnunen vd. (2010) çalışmalarında, iş güvencesizliğinin negatif refah göstergeleri ile, yani yüksek düzeyde iyileşme ihtiyacı ve iş yorgunluğu ile pozitif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Yani, iş güvencesizliği ile işteki düşük enerji seviyesinin anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu sonuç, aynı zamanda iş güvencesizliğinin işle ilgili motivasyon temelli (örneğin, işe tutkunluk) sonuçlardan ziyade gerginliğe dayalı (örneğin, iş yorgunluğu) sonuçlarla daha güçlü bir şekilde ilişkilendirilmesi gereken bir faktör olduğu gerçeğini yansıtabilir.

#### **1.3.3.4.2.5. İşsizlik Deneyimleri**

Daha önceki işsizlik deneyimleri ve potansiyel tehditlerle ilgili sinyaller (yeniden örgütlenme söylentileri veya yönetimdeki değişiklikler gibi) iş güvencesizliğinin belirleyicileri olarak bildirilmiştir (Ashford vd., 1989; Kinnunen ve Nätti, 1994). Ellonen ve Nätti (2015) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, daha önceki işsizlik deneyimleri algılanan iş güvencesizliğinin önemli bir belirleyicisidir. Bireylerin, makro düzeydeki belirleyicilere göre algılanan iş güvencesizliği seviyesi değişmektedir. Bir ekonomideki genel işsizlik seviyesinin durumu, algılanan iş güvencesizliğini etkilediği gibi, sektörel bazda işsizlik oranlarına göre o sektörde çalışan kişilerin iş güvencesizliği seviyelerinin etkilendiği tespit edilmiştir.



### **1.3.3.4.3. Kişilik Faktörleri**

Kişilik faktörleri, kontrol odağı, negatif duygulanım, düşük özsaygı ile düşük temel öz değerlendirmeler olmak üzere dört başlık altında incelenmiştir.

#### **1.3.3.4.3.1. Kontrol Odağı**

İki çeşit kontrol odağı vardır. Bireyler, kendi hayatlarındaki olayları kendi davranışları dışındaki şans, kader veya kadere bağlı olarak güçlülerin eylemleri neticesinde gerçekleştiğine yönelik algısına dışsal kontrol odağı, olayların kendi davranışları veya kendi kalıcı özelliklerine bağlı olarak gerçekleştiğine dair inancı ise içsel kontrol odağı olarak ifade edilmektedir (Rotter, 1966: 1). Çeşitli çalışmalar, kontrol odağı ile algılanan iş güvensizliği arasında önemli ilişkiler olduğunu bildirmiştir. Spesifik olarak, içsel bir kontrol odağına sahip çalışanlar, yaşam olayları üzerinde daha fazla güce sahip olduklarını hissederler ve istihdamlarının devam etmesinin organizasyona değil kendilerine bağlı olduğunu algırlar, bu da iş kaybı konusunda daha az endişe duymalarına neden olur (Ashford vd., 1989: 807). İçsel kontrol odağı yüksek olan bireylerin, psikolojik sözleşme ihlalini algılama olasılıkları daha düşüktür (Raja vd., 2004: 351). Sonuç olarak, bu bireylerin iş kontrolü kaybı algılama oranı daha düşüktür ve bundan dolayı da, daha az iş güvencesizliği yaşarlar (Keim vd., 2014: 271).

Keim vd. (2014) tarafından yapılan meta-analiz çalışmasında, kontrol odağı ile iş güvencesizliği arasında negatif bir ilişkinin olduğu, içsel bir kontrol odağına sahip olan bireylerin dışsal kontrol odağına sahip olanlara göre daha az iş güvencesizliği yaşadığı tespit edilmiştir. Debus vd. (2014) yaptıkları çalışmada, bir çalışanın dışsal kontrol odağı, iş güvencesizliği algısıyla olumlu yönde ilişkili olacağı sonucunu bulmuşlardır. Ayrıca, kişinin dışsal kontrol odağı ne kadar fazlaysa, geçici sözleşmenin (sürekli sözleşmeye kıyasla) iş güvencesizliği algıları üzerindeki etkisi o kadar güçlü olduğu sonucu da bu çalışmanın başka bir dikkat çeken sonucudur.

#### **1.3.3.4.3.2. Negatif Duygulanım**

Negatif ve pozitif duygular, çalışanların mutluluğunun bir yönü olarak tarif edilebilir. Bu duygular, kendi başlarına veya iş güvencesizliği ile etkileşim halinde tükenmişliğe ve işe adanmaya neden olabilir. Duyguların etkisi kısa süreli veya uzun süreli olabilir. Eğer duygular, negatif veya pozitif yönde kısa süreli, geçici bir duygu durumunu gösterirse “duygulanım” olarak, uzun süreli bir özellik olarak kendini gösterirse “duygusallık” olarak adlandırılır. Hem geçici hem de istikrarlı bir özellik olarak görüldüğünde, olumsuz duygulanımın stres-sonuç ilişkilerini etkileyebileceğini öngörülmektedir (Bosman vd., 2005: 50).

Roskies vd. (1993) yaptıkları çalışmada, kişilik özellikleri, iş güvencesizliği ve çalışan refahı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu araştırmacılar, olumsuz duygulanımı yüksek olan bireylerin, iş güvencesizliğinin sonuçlarını her zaman bu özelliği düşük olarak ölçenlere göre daha şiddetli olarak algılamadıklarını, ancak yüksek başlangıç değerlerinin bir sonucu olarak daha düşük kişisel refah bildirebileceklerini bulmuşlardır. Ayrıca, yüksek düzeyde olumsuz duygusallığa sahip bireylerin, bu özelliği düşük ölçülen bireylere göre sürekli olarak daha fazla stres tepkisi bildirme eğiliminde olduklarını ve ayrıca pozitif duygulanımları yüksek olan bireylerin daha yüksek düzeyde iyi oluş bildirdiklerini göstermiştir.

Bosman vd. (2005) araştırmalarında, daha yüksek düzeyde bilişsel iş güvencesizliğinin, daha düşük düzeyde işe bağlılıkla ve daha yüksek düzeyde negatif duygusallık ve daha düşük pozitif duygusallık seviyeleri ile ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, artan duygusal iş güvencesizliği seviyeleri, azalan katılım seviyeleri ve artan olumsuz duygusallık seviyeleri ile bir ilişki göstermiştir. Debus vd. (2014) ise, negatif duygulanım ne kadar yüksekse, geçici sözleşmenin (sürekli sözleşmeye kıyasla) iş güvencesizliği algıları üzerindeki etkisi o kadar fazla olacağını çalışmalarında tespit etmişlerdir.

#### **1.3.3.4.3.3. Düşük Özsaygı**

Benlik saygısı, bir kişinin kendisiyle ilgili olarak yetenekli, önemli, değerli, başarılı olduğuna yönelik inancının ne derece olduğu ve kendisine karşı ne ölçüde

olumlu ya da olumsuz bir tutum sergilediği ile ilgilidir. Kendine ilişkin temel değerlendirmeler olarak benlik saygısı, kişinin diğer tüm özel değerlendirmelerinin temelini oluşturur ve şekillendirir. Bu nedenle, yüksek benlik saygısı olan bir kişi, güvensiz bir iş durumunu tehdit edici olarak görmekten çok zorlayıcı olarak görme olasılığı daha yüksektir ve böylelikle iş güvencesizliği yaşamaktan kaçınır (Kinnunen vd., 2003: 619).

Kinnunen vd. (2003) yaptıkları çalışmanın sonucu, iş güvencesizliği ile benlik saygısı arasında kümülatif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Hem algılanan iş güvencesizliği hem de küresel benlik saygısı, bir yıllık bir süre boyunca oldukça istikrarlı çıkmıştır. İş güvensizliği ve benlik saygısı arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular, düşük benlik saygısının yüksek iş güvensizliği ürettiğini ileri sürmektedir. Öte yandan, iş güvencesizliğinin benlik saygısı üzerinde bir etkisi olduğunu da göstermektedir: Yüksek iş güvencesizliği, bir yıllık süre içinde küresel benlik saygısını azaltmıştır. Bu sonuç, benlik saygısının oldukça istikrarlı olmasına rağmen, işteki çeşitli olaylar tarafından değiştirilebileceğini göstermiştir. Bu nedenle, bir yandan, benlik saygısı diğer değerlendirmeleri (örneğin, iş güvencesizliğine ilişkin algılar) renklendiren temel bir öz değerlendirmedir; ancak diğer yandan, genellikle durumsal etkilerin (örneğin, iş güvencesizliğine yol açabilecek değişiklikler) bir sonucu olarak kabul edilir.

#### **1.3.3.4.3.4. Düşük Temel Öz Değerlendirmeler**

Temel öz değerlendirmeler “bireylerin kendileri, diğer insanlar ve dünya hakkında ulaştığı temel, bilinçaltı sonuçlar” olarak tanımlanmıştır (Judge vd., 1998: 18). Temel öz değerlendirmeler dört özel özelliğin kaynağı olan geniş bir kişilik özelliği olarak tanımlanmıştır. Bu dört özellik; benlik saygısı, genelleştirilmiş öz yeterlilik, içsel kontrol odağı ve düşük nevroitiklik veya duygusal istikrardır. Temel öz değerlendirmeler, olumludan olumsuz bir öz değerlendirmeye kadar değişiklik gösterebilmektedir (Alarco, 2010: 71).

Alarco (2010) tarafından yapılan çalışmanın sonucuna göre, temel öz değerlendirmeler ile iş güvencesizliği arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna

varmıştır. Bu araştırmaya göre, temel zdeğerlendirmeleri düşük olan bireylerin iş güvencesizliği yaşama olasılığının daha yüksek olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır, Lstad vd. (2014) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları da benzer bir şekilde, iş güvencesizliği ile temel öz değerlendirmelerin negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca, sonuçlar hem nitel hem de nicel iş güvencesizliği açısından temel öz değerlendirmeler önemli bir belirleyici olduğunu göstermiştir.

### **1.3.3.5. Kişilerarası Faktörler**

iş yeri zorbalığı, “bir çalışanın akranları veya üstleri tarafından nispeten uzun bir süre boyunca (rneğin, altı ay) sık sık olumsuz davranışlara (rneğin, haftada en az bir kez) maruz bırakıldığı ve resmi veya gayri resmi bir g dengersizliğinin tanınmasıyla savunma veya misillemenin engellendiği bir süreç” olarak tanımlanmıştır (Glambek vd., 2014: 255). işyerinde zorbalığa hedef olan kimse, bu zorbalık nedeniyle izin, rehabilitasyon veya maluliyet aylığı ile sonuçlanabilecek sağlık sorunlarına maruz kalabilir ya da zorbalığın meydana geldiği çalışma koşullarının olumsuz doğası nedeniyle gönüllü olarak işi bırakmayı da seçebilir (Berthelsen vd., 2011: 188). Ayrıca iş yeri zorbalığı, sağlık bozukluğu sonuçları nedeniyle işe geri dönememe korkusunu temsil ederek nicel iş güvencesizliği ile hedefleri ve organizasyon içinde bir kariyer geliştirme olasılıklarını engelleyerek nitel iş güvencesizliği ile ilişkili olabilir (Glambek vd., 2014: 257).

Glambek vd. (2014) yaptıkları çalışmada, zorbalık davranışına maruz kalmanın hem iş güvencesizliğinin artmasıyla hem de kişinin altı ay sonra işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu göstermiştir. Zorbalık davranışına maruz kalmanın iş güvencesizliği için öncül faktör olduğunun varsayılabileceğini ifade etmiştir. Çalışmanın bulguları arasında, işyeri zorbalığına hedef olanların işlerinden ve çalışma durumlarından giderek daha fazla korktuklarını ve zamanla hedef olmayanlara göre daha fazla ayrılmayı düşündüklerini göstermektedir. Mesleklerine yönelik olası tehditlerin çeşitliliği göz önüne alındığında, yine de zorbalık davranışına maruz kalanlar arasında iş güvencesizliğinin daha yüksek olması makul görünmektedir. Örneğin, zorbalığın sağlığa zararlı etkileri neticesinde ortaya çıkan sık ve uzun süreli devamsızlık, kişinin kurumsal hedeflerini tam olarak takip etme becerisini makul ölçüde engelleyebilir.

Ayrıca bazı hedefler dahili olarak yeniden konumlandırılır veya istenmeyen yer değiştirme ve hatta işten çıkarılma tehdidiyle karşı karşıya kalır; bu da çalışan olarak geleceklerine ilişkin güvensizlikleri daha da artırır.

#### **1.3.4. İş Güvencesizliğinin Sonuçları**

İş güvencesizliğinin sonuçları, bireysel, organizasyonel ve sosyal sonuçlar olmak üzere üç başlık altında incelenmiştir.

##### **1.3.4.1. Bireysel Sonuçlar**

Bireysel sonuçlar; iş tatmini, fiziksel sağlık, tükenmişlik, kariyer sadakati, psikolojik sağlık ve değişime karşı direnç olmak üzere altı başlık altında incelenmiştir.

###### **1.3.4.1.1. İş Tatmini**

İş tatmini kavramı, Locke (1976) tarafından “kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum” olarak tanımlamıştır. İş tatmini ile iş güvencesizliği ilişkisine dair yapılan pek çok araştırmanın sonucu, birbirine benzer bir şekilde iş güvencesizliğinin iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur (De Cuyper ve De Witte, 2006; De Witte ve Näswall, 2003; Mauno vd., 2005; Sverke ve Hellgren, 2002). Özetle, bireylerin iş güvencesizliği arttığında iş tatmininin düşeceğini ifade etmek mümkündür.

###### **1.3.4.1.2. Fiziksel Sağlık**

İş güvencesizliğinin yarattığı fiziksel stres, bedensel sağlık üzerinde çeşitli olumsuz etkilere neden olmuştur. Bunlar arasında kan basıncının yükselmesi, kolesterolün artması, soğuk algınlığı ve grip gibi hastalıklara karşı vücut direncinin düşmesi, damar tıkanıklığı, kalp hastalığı olasılığının artması ve kısa vadede ölümcül olmayan kalp krizi geçirme gibi pek çok olumsuz etkisi yapılan araştırmalar neticesinde ortaya çıkarılmıştır (De Witte vd., 2015: 114). Ayrıca, iş güvencesizliğine maruz kalan bireylerin doktora başvurma sıklıkları da artmaktadır (Roskies ve Louis-Guerin, 1990: 346).

#### **1.3.4.1.3. Tükenmişlik**

Tükenmişlik, bireylerin fiziksel ve psikolojik olarak uzun süreli yorgunluk, çaresizlik hissi ve diğerlerine karşı olumsuz tutumlar olarak ifade edilmektedir (Aybas vd., 2015: 196). Bireyler, aşırı iş yükü nedeniyle önce duygusal tükenme yaşarlar; ardından iş ilişkileri bundan etkilenmeye başlar ve bu durum onları mutsuz eder ve kendilerini başarısız olarak addederler (Maslach ve Jackson, 1981: 99). İş güvencesizliğinin çalışanlar arasında strese neden olduğu, kaygı ve depresyon eğilimini artırdığı görülmüştür (Burgard vd., 2012). İş güvencesizliğinin strese neden olan önemli bir faktör olduğu ve stresin de tükenmişliğe neden olabileceği öne sürülmektedir (Dekker ve Schaufeli, 1995). Yapılan bazı çalışmalarda, çalışanların iş güvencesizliği seviyelerinin artması tükenmişlik seviyelerini artırdığı görülmektedir (Bosman vd., 2005; De Cuyper vd., 2012).

#### **1.3.4.1.4. Kariyer Sadakati**

Kariyer sadakati, bir bireyin belirli bir organizasyona bağlı olmaktan ziyade seçtikleri kariyere kendini adanması ile ilgilidir (Reilly vd., 1993: 169). Başlangıçta literatür, örgütsel ve profesyonel hedefler arasında algılanan bir çatışmayı vurgulayarak, birine olan bağlılığın artmasının diğerine olan bağlılığı azaltacağını ileri sürmüştür. Bu bakış açısı, durumu sıfır toplamı bir oyun olarak görüyordu. Ancak, bu geleneksel bakış açısı doğru olmayabilir; çünkü organizasyon, profesyonel yolculuklarında bireyin beklentileri ve hedefleri ile aynı hizaya gelirse, iş ve mesleki bağlılık arasında herhangi bir çatışma olmayabilir (King, 2000: 80).

Çalışanlar, işlerinin güvenliğinden emin olmadıklarında, kişisel geleceklerini şirketin geleceği ile ilişkilendirmeye daha az meyilli olurlar (Roskies ve Louis-Guerin, 1990: 346). Günümüzde insanlar, ömür boyu istihdamın artık bir garanti olmadığına farkına varmakta ve kendi kariyer yollarının sorumluluğunu üstlenmenin önemini anlamaktadır (Reilly vd., 1993: 169). Reilly vd. (1993) tarafından çalkantılı kurumsal ortamlar üzerine yapılan bir araştırmada, değişken şirketlerde çalışan yöneticilerin, daha istikrarlı kuruluşlarda çalışanlara kıyasla kariyerlerine daha yüksek düzeyde sadakat gösterdiklerini keşfetmişlerdir. King (2000) tarafından yapılan çalışmada,

yüksek düzeyde iş güvencesizliği yaşayan beyaz yakalı bireylerin, kuruluşlarına karşı daha düşük düzeyde sadakat sergileme eğiliminde olduğunu ve kariyer sadakati ile iş güvencesizliğinin pozitif ilişkili olduğunu, yani yüksek düzeyde iş güvencesizliği olan bireyler daha yüksek düzeyde kariyer sadakati gösterme eğiliminde olduğunu tespit etmiştir.

#### **1.3.4.1.5. Psikolojik Sağlık**

İşten çıkarılmanın beklendiği aşama olan iş güvencesizliği aşamasının sonu, işsizliğe varan sürecin en stresli aşaması olabileceği yapılan bazı çalışmalarda ortaya konmuştur. Kasl vd. (1975) tarafından kapanmak üzere olan bir fabrikada yapılan çalışmada, fiili işten çıkarılmanın daha gerçekleşmediği dönemin psikosomatik ve psikolojik şikayetlerin en çok görüldüğü periyot olarak tespit edilmiştir. Yani işten çıkarılan işçinin daha öncesinde psikolojik sağlığı bozulmuş olabilir. İş güvencesizliğinin psikolojik sıkıntı (örneğin, kaygı duyguları, depresyon ve sinirlilik, alkol kullanımı, zayıf konsantrasyon) ve ayrıca yorgunluk, baş ağrısı ve uykusuzluk gibi psikosomatik şikayetlerle bağlantılı olduğunu gösteren pek çok çalışma bulunmaktadır (Dekker ve Schaufeli, 1995: 58).

Bussing (1999) çalışmasında, iş güvencesizliğinin psikofiziksel stres reaksiyonları ve psikosomatik şikayetlere giden süreçte bulunabilen değişkenler üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu ortaya çıkarmıştır. Chirumbolo ve Hellgren (2003) araştırmasında, yüksek düzeyde iş güvencesizliği hisseden bireylerin daha kötü psikolojik sağlık durumları bildirdiklerini tespit etmiştir. Ayrıca, özellikle işlerini risk altında gören bireylerin endişeli ve depresif hissetme, kendilerine olan güvenlerini kaybetme, yetersiz ve sürekli baskı altında hissetme, uykusuzluk çekme ve konsantre olamama olasılıklarının daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

#### **1.3.4.1.6. Değişime Karşı Direnç**

Rosenblatt ve Ruvio (1996) tarafından yapılan çalışmada, iş güvencesizliği arttığında değişime karşı direncin de artacağını tespit etmişlerdir. İşletmeler değişime uğradıklarında ve bu değişim oranı da arttıkça, iş güvencesizliğinin seviyesinin yakından takip edilmesi gerekir. Yöneticilerin, iş güvencesizliğinin kaynaklarını

belirlemek ve tedavi etmek gibi zor bir görevi vardır. Bu görevi yerine getirmek için insan kaynakları yönetimi vasıtasıyla bireylerin ve grupların iş güvencesizliği profilini çıkarmak gibi çok boyutlu önlemler kullanabilir. Nesnel bir iş güvencesizliği durumu kaçınılmaz olduğunda, yönetimin görevi, çalışanların iş güvencesizliği deneyimine yalnızca yanıt vermekle kalmayıp bununla başa çıkmak için yapıcı tutum ve davranışlar geliştirmelerini sağlamaktır.

#### **1.3.4.2. Organizasyonel Sonuçlar**

Organizasyonel sonuçlar, devamsızlık, işe bağlılık, iş güvenliği, işten çekilme, örgütsel bağlılık, örgütsel sadakat ve organizasyonel güven olmak üzere yedi başlık altında incelenmiştir.

##### **1.3.4.2.1. Devamsızlık**

İş güvencesizliği, işyerinde devamsızlıkla pozitif ilişkilidir. Güvencesiz çalışanlar daha sık hastalanır. Küçülme sırasında devamsızlıktaki artışın yeniden yapılanma sürecinin neden olduğu iş güvencesizliğindeki artıştan kaynaklandığı ifade edilmiştir (De Witte vd., 2015: 114).

Staufenbiel ve König (2010) yaptıkları çalışmada, yöneticilerin, iş güvencesizliğinin çalışanları motive ettiğini düşünerek işten çıkarmaların onları harekete geçirdiğine yönelik inancın doğru olmadığını ifade etmektedir. Yaptıkları çalışmanın sonuçları, iş güvencesizliğinin performans, işten ayrılma niyeti ve devamsızlık gibi merkezi faktörler üzerindeki olumsuz etkilerinin meydan okuma etkisinden daha önemli olduğunu göstermektedir. Bu nedenle yöneticiler, iş güvencesizliğini artırmak yerine çalışanların iş güvencesizliğini azaltmaya odaklanmalıdır. Ancak, meydan okuma etkisinin daha belirli durumlarda daha önemli olabileceği de belirtilmektedir. Örneğin, iki şirketin birleşmesi durumunda, üst yönetim, alt birimlerdeki çalışanların %10'unun ayrılması kararı aldığı birleşen şirket, en kötü performans gösteren çalışanların ayrılması gerektiğini açıkça ifade edebilir. Bu durumda çalışanlar, performanslarının işten çıkarılma olasılığını etkileyebileceği hissine kapılarak meydan okuma etkisi artabilir. Ancak, iflasa yakın olan bir şirket gibi farklı bir durumda iş güvencesizliğinin meydan okuma etkisinin



olması beklenemez, çünkü çalışanların işlerini kaybetme olasılığını etkileyecek bir motivasyonları yoktur.

#### **1.3.4.2.2. İşe Bağlılık**

Sverke vd. (2002) yaptıkları çalışmada, işe bağlılık ile iş güvencesizliği arasında güçlü bir negatif ilişki bulmuşlardır. Bir diğer çalışmada, Cheng ve Chan (2008) tarafından yapılmış ve aynı şekilde iş güvencesizliği ve işe bağlılık arasında negatif ilişki tespit edilmiştir. Ancak, Cheng ve Chan (2008) tarafından yapılan çalışmada tespit edilen ilişki daha zayıf bir ilişkidir. Özetle, bu çalışmalara göre iş güvencesizliği artan bireylerin işe bağlılığının azalacağını söylemek mümkündür.

#### **1.3.4.2.3. İş Güvenliği**

Probst ve Brubaker (2001) tarafından yapılan çalışma, iş güvencesizliği ve iş güvenliği ilişkisini incelemektedir. Bu çalışmanın yapıldığı organizasyon, bir vardiyayı ortadan kaldırarak ve başka bir vardiya programını değiştirerek küçülüyordu, ancak genel üretim talepleri aynı kalmıştır. Başka bir deyişle, çalışanlardan daha az kaynakla aynı üretkenlik düzeyini sürdürmeleri bekleniyordu. Bu çalışmaya göre, iş güvencesizliği ve güvenlik arasındaki tutarlı bağlantı birçok şekilde açıklanabilir. Bununla birlikte en olası neden, çalışanlara sunulan sınırlı kaynaklardır. Çalışanlar, iş istikrarsızlığının baskısıyla karşı karşıya kaldıklarında ve kâra öncelik veren kuruluşlarda çalıştıklarında, üretim hedeflerine ulaşmak için güvenlik önlemlerinden taviz verme eğiliminde olabilirler. Bu durum, çalışanlar güvenlik ve üretim hedeflerinin çelişkili olduğunu algıladıklarında, özellikle güvenli davranış aktif olarak ödüllendirilmiyorsa, güvenlik motivasyonlarının yerini üretime öncelik verme baskısı alabileceği anlamına gelmektedir. Başka bir deyişle, kendini güvensiz hisseden çalışanlar, üretime daha fazla önem verildiğini algırlar, bu da daha sonra daha düşük iş tatmini ve güvenlikle ilgilenme motivasyonunun azalması anlamına gelmektedir.

#### **1.3.4.2.4. İşten Çekilme**

İşten çekilme, örgütleri ilgilendiren bir konudur. Ayrıca, birey ve örgüt arasındaki psikolojik ilişkinin analiziyle de özellikle ilgilidir; çünkü bu ilişki neticesinde ya geçici olarak (devamsızlık, geç kalma) ya da kalıcı olarak (işten ayrılma) geri çekilme gerçekleşir (Van Knippenberg vd., 2007: 458). Bir çalışan, iş güvenliğine yönelik tehditten doğrudan etkilenmese bile bu durum, psikolojik sözleşmeye ciddi zararlar verebilmektedir. Psikolojik sözleşmenin algılanan ihlalleri, sözleşmenin yeniden değerlendirilmesini ve çalışanın örgütle olan ilişkisinin yeniden tanımlanmasını tetikler (Davy vd., 1997: 326).

Probst (2002) tarafından yapılan çalışmada, iş güvencesizliğinin hem bireysel hem de örgütsel düzeylerde önemli olumsuz sonuçları olduğunu ve bu durumun artan bireysel ve örgütsel geri çekilmeye neden olduğu ortaya konmuştur. Ayrıca, iş güvencesizliği nedeniyle sağlık koşullarında bozulma ve psikolojik sıkıntı daha fazla görülmüş ve bu durumun daha düşük örgütsel bağlılıkla sonuçlandığı tespit edilmiştir.

Probst ve Lawler (2006) tarafından yapılan çalışmada, ABD ve Çin olmak üzere iki farklı ülkede çalışan bireyler ele alınmış; iki ülkede de iş güvencesizliğinin bir sonucu olarak işten çekilme davranışı görülmüş, fakat Çinli çalışanlar ABD'deki meslektaşlarına göre iş güvencesizliğinin bir fonksiyonu olarak daha fazla işten ayrılma niyeti ve işten çekilme davranışı bildirmiştir. Ayrıca, bu çalışmanın sonuçları kültürel değerlerin, çalışanların örgütsel geçişlere ve iş güvencesizliği algısına nasıl tepki verdiklerini anlamada önemli bir rol oynayabileceğini de göstermektedir.

#### **1.3.4.2.5. Örgütsel Bağlılık**

Bireyin bir örgüte olan psikolojik bağlılığı ve sadakatini ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerleri ile ne ölçüde özdeşleştiğini ve çaba gösterme ve örgütün bir parçası olarak kalma isteklerini yansıtır (Reichers, 1985: 468).

Örgütsel bağlılık ile iş güvencesizliği arasındaki ilişkiye yönelik pek çok araştırma yapılmıştır. Yousef (1998) tarafından yapılan çalışmada, iş güvencesizliği ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir negatif ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmada

ayrıca, karar vericilerin örgütsel bağlılığı arttırıcı unsurlara önem vererek çalışanların iş güvenliği tatmini arttırabileceği vurgulanmıştır. Sverke vd. (2002) ve Cheng ve Chan (2008) yaptıkları meta analiz çalışmalarında, örgütsel bağlılık ile iş güvencesizliği arasında benzer bir şekilde negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

De Witte ve Näswall (2003), yaptıkları çalışmada genellikle daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği ile ilişkilendirilen geçici çalışmanın iş tatminini ve örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini araştırıyorlar. Çalışma, nesnel iş güvencesizliği (iş sözleşmesi özelliklerine dayalı) ile öznel iş güvencesizliği (bireysel algılara dayalı) arasında ayrım yaparak iş güvencesizliği kavramını araştırmıştır. Çalışmanın sonuçları, geçici işçilerin sürekli çalışanlara kıyasla hem nesnel hem de öznel iş güvencesizliğini daha yüksek düzeyde yaşadıklarını göstermektedir. Geçici işçiler ayrıca, kalıcı meslektaşlarına kıyasla daha düşük düzeyde iş tatmini ve örgütsel bağlılık bildirmektedir.

King (2000), yaptığı çalışmada beyaz yakalı çalışanlar arasında örgütsel bağlılık ve iş güvencesizliği arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bulgular, işleri hakkında güvensiz hisseden beyaz yakalı çalışanların kuruluşları adına hareket etmeye daha az istekli olduklarını, ancak hemen dikkat çekmeyecek şekilde incelikli olarak hareket ettiklerini gösteriyor. İlginç bir şekilde, daha yüksek iş güvencesizliği hisseden çalışanlar, daha yüksek derecede kariyer bağlılığı gösterme eğilimindedir ve bu da kendi kişisel kariyer hedeflerinin herhangi bir belirli işverenin hedeflerinden önce gelmesi gerektiğine inandıklarını göstermektedir.

#### **1.3.4.2.6. Organizasyonel Güven**

Örgüte duyulan güven, örgütler için rekabet avantajı oluşturur, uzun vadeli örgütsel başarıya ve hayatta kalmaya katkıda bulunur ve sağlıklı bir çalışan-işveren ilişkisinin önemli bir özelliğini temsil eder. İş güvencesizliği bağlamında, örgüte olan güven kaybının, kişinin istihdamının geleceği hakkında belirsiz hissetmesiyle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Güven ve iş güvencesizliği arasındaki ilişki, psikolojik sözleşme çerçevesi aracılığıyla daha iyi anlaşılabilir. Güven kaybı, çalışan-işveren ilişkisinin bozulmasının bir göstergesi olarak yorumlanabilir ve iş güvencesizliği

yaşayan çalışanlar, aynı zamanda örgütle olan psikolojik sözleşmelerinin de bozulduğunu algılamaktadır (Richter ve Näswall, 2019: 23).

Sverke vd. (2002), gerçekleştirdikleri meta analiz çalışmasında iş güvencesizliği ile örgütsel güvenin güçlü bir negatif ilişkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Güven ile ilgili bir başka çalışma ise Richter ve Näswall (2019) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada, örgütsel güvenin sağlıklı bir çalışan-işveren ilişkisinin önemli bir özelliği olduğunu ve zaman içinde iş tatmininin bir göstergesi olduğunu tespit etmişlerdir. Aynı zamanda örgüte güvenin, iş güvencesizliği ile iş tatmini arasındaki ilişkide potansiyel olarak önemli bir arabulucu olduğunu da bu çalışmada ortaya koymuşlardır.

#### **1.3.4.3. Sosyal Sonuçlar**

Sosyal sonuçlar, hane halkı istikrarı, aile yaşam kalitesi, işsizlik, sendika sadakati ve sendika üyeliğinde çekilme olmak üzere beş başlık altında incelenmiştir.

##### **1.3.4.3.1. Hane Halkı İstikrarı**

Charles ve James (2003) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, iş güvencesizliği hem kadınlar hem de erkekler açısından eşit derecede önemlidir. Ancak hane halkı açısından kadınlar, erkeklerden daha az güvencesiz hissetmektedir; bunun nedeni ise genç ve kadın olmanın, yaşlı ve erkek olmaya nazaran iş gücü piyasasında daha fazla tercih edilme nedeni olarak görülmesidir. Ayrıca hane halkı açısından erkeklerin gelirlerinin kadınlara nazaran daha yüksek olması muhtemeldir ve eve ekmek getirme sorumluluğu olarak ifade edebileceğimiz evi geçindirme sorumluluğunun erkeğin üzerine olması ile ilgili yerleşmiş kültürün de etkisiyle erkeklerin sorumluluğu daha da artmaktadır. Bu nedenle, iş güvencesizliğinin olumsuz etkileri erkekler üzerinde daha fazla görülmektedir.

##### **1.3.4.3.2. Aile Yaşam Kalitesi**

Giannetti vd. (2014), yaptıkları çalışmada istikrarsız işleri olan hane reislerinin mali sıkıntı yaşama ihtimalinin daha yüksek olduğunu ve güvencesiz işçiler yarı

zamanlı olarak çalıştırılırsa bu olasılık daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, güvencesiz çalışanların mal satın almak için kredi arama ve borç alma olasılığı daha yüksek olduğundan, bu çalışanların gelirlerindeki belirsizliğine rağmen tüketici olma girişimlerinin olası bir finansal sıkıntı yaşamalarına neden olabileceği de bu çalışmanın sonuçlarından biri olarak ifade edilmiştir.

İş güvencesizliğinin aile üzerindeki diğer etkileri ise, özellikle ailenin gelir kesinliği ve sürekliliği gerektiren nispeten yüksek düzeyde borcu varsa, aile ilişkileri üzerinde baskı olabilir. Bununla birlikte, artan güvensizlikle ilişkili iş tatmini kaybı, bu bağlamda, gelir kaybı tehdidi kadar zarar verici olabilir. Güvencesizlik, işçiyi daha güvenli bir iş aramaya zorlayabilir. Aile yaşamının kalitesi, aile tasarruf ve harcama davranışı ve aile sürekliliği, ailenin bir veya daha fazla üyesinin sahip olduğu iş güvenliği algılarından potansiyel olarak etkilenir (De Ruyter ve Burgess, 2000: 219). Benito (2006) tarafından yapılan çalışma, mikro veriler kullanarak ihtiyati tasarruf modellerinin İngiliz hane halkları üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Bulgular, hane halklarının işsizlik riskine karşılık olarak tüketimlerini erteleme eğiliminde olduklarını doğrulamaktadır. Hane halkı reisinin karşı karşıya kaldığı işsizlik riskindeki her bir standart sapma artışı için, toplam hane halkı tüketimi %1,6 oranında azalmaktadır.

#### **1.3.4.3.3. İşsizlik**

Joelson ve Wahlquist (1987), iş güvencesizliğinden işsizliğe geçiş sürecinin üç aşaması olduğunu belirtmişlerdir. İlki, tahmin aşamasıdır; bu aşamada, işçiler değişimin yaklaştığını fark ederler ve iş güvencesizliği başlamıştır. İkinci aşama ise son verilme aşamasıdır; bu aşamada örgüt artık küçülmeye veya kapanmaya doğru gitmektedir. Bu aşamada iş güvencesizliği yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Son aşama ise işsizlik aşamasıdır. Bu aşamada, belirsizlik ortadan kalkmış ve işçiler işini kaybetmiş, yani iş güvencesizliği sona ermiş; fakat algı gerçeğe dönüşmüş ve iş güvencesizliği işsizlikle sonuçlanmıştır.

İş güvencesizliği, büyük ölçüde işsizliğin gelişimiyle bağlantılıdır. Yüksek işsizlik oranları, daha yüksek iş güvencesizliği algısına neden olur. Bu bulgular, kişinin işini kaybetme konusundaki öznel korkusunun işgücü piyasasındaki nesnel gerçekliğin

bir yansıması olduğunu göstermektedir. İş güvencesizliği algısı, gerçek işsizlik oranı ve belirli çalışan kategorileri için işsiz kalma ihtimali tarafından belirlenir. Yaş, sektör, meslek, istihdam türü ve cinsiyet gibi çeşitli faktörler iş güvencesizliğine katkıda bulunmaktadır. Orta yaşlı bireyler, sanayi sektöründe çalışanlar, vasıfsız mavi yakalı işçiler, tam zamanlı çalışanlar ve kadınlar daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği yaşama eğilimindedir. İlginç bir şekilde, gençler arasındaki yüksek işsizlik oranına rağmen, daha iyi iş beklentileri nedeniyle daha düşük iş güvencesizliği seviyeleri yaşanabilmektedir (De Witte vd., 2012: 12). İşsizlik ile iş güvencesizliği ilişkisine yönelik diğer önemli tespit ise, geçmişte işsizlik yaşamış çalışanların daha yüksek iş güvencesizliği yaşadığıdır (Green, 2003: 11).

#### **1.3.4.3.4. Sendika Sadakati**

Sendikalaşma kendi içinde, iş sözleşmesinin özelliklerini iyileştirmesi için yönetime baskı yaparak bir ses işlevini temsil edebilirken, sendikalar bu sesin toplu olarak ifade edildiği birliklerdir. Araştırmalar, genel olarak, işin çeşitli yönlerinden duyulan memnuniyetsizliğin, sendika üyelerini, değişim yaratma çabasıyla sendika faaliyetlerine katılmaya daha yatkın hale getirebileceğini öne sürmektedir (Sverke ve Goslinga, 2003: 245).

Bir ülkedeki sosyal koruma düzeyinin bir başka göstergesi, sendika yoğunluğudur (yani, bir ülkenin istihdam edilen bireyleri arasındaki sendika üyeliğinin oranı). Sendikaların temel amacı çalışanın çıkarlarını korumak olduğundan, iş güvencesizliği riskini azaltmak daha önce çalışanların sendikalara katılması için önemli bir neden olarak kabul edilmiştir. Örneğin, sendikalar küçülmeden etkilenenler için daha iyi koşulları (yeniden eğitim fırsatları veya iş arama yardımı gibi) müzakere edebilirler. Küçülme durumunda sendikalar, bu durumun olumsuz etkilerini azaltabilir. Gelişmeler hakkında kilit bilgiler sağlayarak işverenleri daha proaktif çalışmaya teşvik ederek süreci iyileştirebilirler. Sendika üyeliği ve sendikalardan gelen desteğin, iş güvencesizliğinin sonuçlarını hafifletme potansiyeline sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, sendikalar işten çıkarma durumunda üzerinde anlaşmaya varılan ilkelere ve resmi prosedürlere uyulmasını sağlayarak çalışanların çıkarlarını

korur; bu sayede güçlü bir sendika, çalışanların prosedürel adalet algılarını da artırabilir (Sverke vd., 2019: 7-8).

#### **1.3.4.3.5. Sendika Üyelikinden Çekilme**

Üyelerin işten çıkarma kararlarının sorumluluğunu sendikaya atfettiklerinde, sendikaya bağlılık düzeyinin daha düşük olduğunu ve üyelerin işlerinin güvende olduğunu hissettiklerinde sendikaya bağlılıklarının daha yüksek olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur (Sverke ve Goslinga, 2003: 246). İnsanlar sendikaya üye olarak kendilerini işsizliğe karşı sigortalamak veya korumak istemiş olsalar bile, sendika güvensizliğe karşı yetersiz koruma sağlamışsa kendilerini tehdit altında hissedebilirler. Sonuç olarak, üyeler hayal kırıklığına uğradıkları için üyeliklerini sürdürmenin faydalı olup olmadığını düşünmeye başlayabilirler. Üyelikten ayrılma niyetinin artması, sendikal çıkarların yetersiz temsilinden duyulan memnuniyetsizliği de yansıtabilir (De Witte vd., 2008: 89).

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI, İŞ PERFORMANSI VE İŞTEN AYRILMA NİYETİ

Çalışmanın ikinci bölümünde, sırasıyla bu çalışmanın bağımlı değişkenleri olan örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı ve işten ayrılma niyeti kavramları ele alınmıştır.

#### 2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Çalışmanın bu bölümünün ilk kısmında örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı detaylı bir şekilde incelenmiştir. İlk olarak, örgütsel vatandaşlık kavramı ve tanımı ele alınmıştır. Daha sonra ise sırasıyla; örgütsel vatandaşlık davranışının tarihsel gelişimi, örgütsel vatandaşlık davranışının özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları, örgütsel vatandaşlık davranışının üzerine etkili olan faktörler, örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçları ve son olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş güvencesizliği ilişkisine yönelik yapılmış çalışmalardan bahsedilmiştir.

##### 2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Kavramı ve Tanımı

Dennis Organ ve meslektaşları, Chester Barnard'ın 'işbirliği yapma isteği' kavramından ve Daniel Katz'ın 'güvenilir rol performansı' ile 'yenilikçi ve kendiliğinden davranışlar' arasındaki ayrımından yararlanarak ilk kez "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı" terimini ortaya koymuşlardır (Podsakoff, P. M. vd., 2000: 513). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının ilk ve en yaygın kullanılan tanımı Organ (1988) tarafından yapılmıştır. Organ, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını "resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açık bir şekilde tanınmayan ve toplamda organizasyonun etkili işleyişini teşvik eden isteğe bağlı bireysel davranış" olarak tanımlamıştır. Bu tanımın en dikkat çeken noktası, 'isteğe bağlı' bir davranış olmasıdır. İsteğe bağlı davranışın özellikleri ise bu davranışın kişinin iş sözleşmesinde ve tanımında yer almaması, uygulanma gerekliliğinin olmaması, uygulanmadığında da herhangi bir yaptırımın olmamasıdır (Organ, 1988: 4).



Bu tanımdan sonraki yıllarda Motowidlo (2000), bağlamsal performans kavramını ortaya atmış ve bu kavramı örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkilendirmiştir. Borman ve Motowidlo, performansı görev performansı ve bağlamsal performans olarak iki kısma ayırmıştır. Görev performansının, teknolojik sürecin bir parçasını uygulayarak doğrudan ya da ihtiyaç duyulan malzeme veya hizmetleri sağlayarak dolaylı olarak organizasyonun teknik çekirdeğine katkıda bulunan performans türü olduğunu ifade etmiştir. Buna karşılık, bağlamsal performansın ise, gönüllülük, sebat etme, yardım etme, kurallara uyma ve örgütsel hedefleri destekleme gibi faaliyetleri içeren teknik çekirdeğin işlev görmesi gereken örgütsel, sosyal ve psikolojik ortamı destekleyen faaliyetler olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca, bağlamsal performans olarak ifade edilen bu faaliyetlerin, teknik çekirdeğin çevresi ya da bağlamı üzerindeki etkileri nedeniyle örgütsel açıdan değerli olduğunu öne sürmüştür (Motowidlo, 2000: 116-117).

Örgütsel vatandaşlık davranışının davranışsal alanları ve bağlamsal performans büyük ölçüde örtüşse de başlangıçta bazı önemli tanımsal farklılıklar bulunmaktadır. Spesifik olarak, Organ (1988) başlangıçta örgütsel vatandaşlık davranışının takdire bağlı olması ve ödüllendirilmemesi gerektiğini öne sürmüştür; bu, bağlamsal performans için geçerli değildir. Neredeyse on yıl sonra, Organ (1997) bu gerekliliklerle ilgili kavramsal zorlukları fark etmiştir (örneğin, takdire bağlı olan, kişiden kişiye ve durumdan duruma büyük ölçüde değişir) (LePine vd., 2002: 53). Daha sonra, örgütsel vatandaşlık davranışını “görev performansını destekleyen sosyal ve psikolojik bağlamın sürdürülmesine ve geliştirilmesine katkıda bulunan davranış” olarak yeniden tanımlamıştır (Organ, 1997: 91). Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının bu değiştirilmiş tanımı, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından yapılan bağlamsal performans tanımına çok benzerdir. Bununla birlikte, tanımın ayrıntılarından bağımsız olarak, akademisyenler her zaman çeşitli davranışsal boyutlardan oluşan bir kavram olarak düşünmüşlerdir.

### 2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tarihsel Gelişimi

Örgütsel vatandaşlık davranışının kuramsal gelişiminin temelleri 1930'lu yıllara kadar dayanmaktadır. 1927 ile 1932 yılları arasında yapılan Hawthorne araştırmalarının neticesinde elde edilen bulgular, örgütlerin psiko-sosyal yapısına yönelik pek çok bilinmeyen karanlık noktayı aydınlatmıştır. Bu araştırmalardan elde edilen bulgular neticesinde, Roethlisberger ve Dickson, örgüt içerisinde resmi ve gayri resmi yapıların var olduğunu resmi olmayan grupların işbirliği için gerekli bir koşul olduğunu ifade etmiştir (Ocampo vd., 2018: 825). Barnard, örgütsel işlevsellik için işbirlikçi çabaların önemini fark eden ilk bilim adamlarından biriydi ve örgütlerin canlılığının, bireylerin örgütsel hedeflere ulaşmak için kendiliğinden ve işbirlikçi jestlerde bulunma istekliliğine bağlı olduğunu belirtmiştir. O zamandan beri pek çok araştırmacı, örgütsel hayatta kalma için resmi rol gereksinimlerinin ötesine geçen bireysel çabaların gerekli olduğunu kabul etmiştir (Walz ve Niehoff, 2000: 301).

1950'ler, tam istihdam, yüksek ekipman kullanımı ve güçlü sendikalaşma dönemine tanıklık etmiştir. Araştırmacılar, yaygın iş yavaşlatmalar, şikayetler ve grevler nedeniyle çalışanların iş tutumlarını anlamaya odaklanmıştır. İş tatmininin örgütsel verimlilik için çok önemli olduğu düşünülüyordu. Bu dönemin bilim insanları, ilk olarak Barnard (1938) tarafından ortaya atılan işveren-çalışan değişim ilişkisini desteklemenin yanı sıra, March ve Simon (1958)'un teşvik-katkı modelini de önerdiler. Bu model, çalışanların bireysel katkıları ile kuruluşların sunduğu teşvikler arasında karşılıklı bir alışveriş olduğunu belirtmektedir. Çalışanlar, katkıları için daha yüksek ödüller aldıklarını hissettiklerinde tatmin olurlar. Örgütler için ise çalışanların örgütsel teşvik almaları için çalışan katkıları gereklidir. Teşvik-katkı modeli, sonunda işveren-örgüt ilişkilerini anlamanın temellerinden biri haline gelmiştir. Festinger (1950), grup üyelerinin meslektaşlarına yardım etmeye ve onları desteklemeye daha fazla hazır olma eğilimini tanımlayan grup uyumu teorisini önermiştir. Grup bağlılığı kavramı daha sonra örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili en önemli değişkenlerden biri haline gelmiştir (Ocampo vd., 2018: 826).

1960'lar, örgütsel davranış alanının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Akademisyenler, kişinin meslektaşlarına yardım etme şeklindeki isteğe bağlı davranışına bu dönemde bir isim vermeye başlamışlardır. Örneğin, Katz (1964), kuruluşların çalışanlarından zorunlu görev gereksinimleriyle uyumlu güvenilir davranışlar sergilemelerini beklerken, çalışanların rol gereksinimlerinin ötesine geçen 'yenilikçi ve kendiliğinden davranışlar' sergilemelerinin de önemli olduğuna dikkat çekmiştir (Smith, C. A. vd., 1983: 653). Katz ve Kahn'a (1966) göre her kurum, diğerlerinin ihtiyaçlarını karşılayan isteğe bağlı davranışlara dayanır. Bu nedenle, ekstra rol ve/veya gönüllü davranışlarda bulunan örgüt üyeleri, örgütsel etkinliğe katkıda bulunur (Ocampo vd., 2018: 827). Yine bu dönemde, Gouldner (1960) tarafından ortaya atılan karşılıklılık teorisi, örgütsel vatandaşlık davranışına zemin oluşturmuştur. Bu teori, insanların kendilerine yardım edenlere yardım etme eğiliminde olduğunu savunmaktadır. Blau'nun (1964) sosyal mübadele teorisi, örgütsel vatandaşlık davranışını incelemede kullanılan en popüler varsayımsal çerçevelerden biridir. Blau'ya (1964) göre, ekonomik ve sosyal mübadeleler, örgütlerin sunduğu teşviklerden sadece birkaçıdır ve ekonomik mübadele örgüt-çalışan arasındaki değişimin somut ve finansal yönünü, sosyal mübadele ise sosyoduygusal yönünü temsil etmektedir (Van Knippenberg vd., 2015: 153).

1980'li yıllarda dünya, teknolojik ilerlemeler ve ekonomik serbestleşme neticesinde büyük bir sosyoekonomik değişime uğramıştır. Bununla paralel olarak, çalışanların verimlilik seviyeleri de artmıştır. Smith vd. (1983), o zamana kadar "vatandaşlık davranışı" olarak ifade edilen kavram üzerine araştırmalar yapmıştır. Vatandaşlık davranışının, bir organizasyonun daha iyi çalışmasına yardımcı olan toplum yanlısı davranışların yalnızca bir biçimi olduğunu düşünmüşlerdir. İki tür vatandaşlık davranışı tanımlamışlardır: Bunlar, bireylere yardım etme olarak açıklanabilen özgecilik ve kurallara uyma olarak açıklanabilen genelleştirilmiş uyumdur. Graham (1986), "sivil erdem" olarak adlandırılan ve kurumsal yönetime sorumlu katılım olarak tanımlanan üçüncü bir çalışan katkısı türü ortaya koymuştur. Bateman ve Organ (1983), "örgütsel vatandaşlık davranışı" teriminin kullanımını resmileştirmiş ve bunu örgütsel performansın çeşitli boyutlarıyla ilişkilendirmiştir (Ocampo vd., 2018: 829).

Günümüze kadar en yaygın kullanılan tanım, Organ (1988) tarafından ifade edilen tanımdır. Bu tanıma göre, örgütsel vatandaşlık davranışı somut olarak “isteğe bağlı, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açık bir şekilde tanınmayan ve toplamda organizasyonun etkili işleyişini destekleyen bireysel davranış” olarak tanımlanmıştır. Organ (1988), performansı doğrudan etkilemek için örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik bireysel katkıların önemine dikkat çekmiştir. Bununla birlikte, Organ (1988) örgütsel vatandaşlık davranışını, gelecekte oluşturulacak diğer boyutlara temel oluşturacak beş boyutta tanımlamıştır. Bunlar, fedakarlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve sportmenliktir (Ocampo vd., 2018: 830).

### **2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Önemi**

Örgütlerde vatandaşlık davranışları önemlidir çünkü örgütü bir sistem olarak düşündüğümüzde, onun sosyal mekanizmasını yağlama işlevi görmektedir. Öngörülemeyen pek çok durumla başa çıkmak için gerekli olan esnekliği sağlar ve örgüt üyelerinin birbirine bağına arttırır; aksi takdirde bu zor durumların üstesinden gelmek pek mümkün değildir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının bir diğer önemli yönü ise, bu davranışların insanları sözleşmeye dayalı olarak örgüte katılmaya, örgütte kalmaya ve performans göstermeye yönelik motivasyonel unsurlarla açıklanamamasıdır. Bu davranışlar resmi rol gerekliliklerinin ötesine geçtiği için yaptırım zoruyla uygulanamaz. Bir diğer önemli husus ise, bu davranışlar bireysel teşvik planları dahilinde yönlendirilememesidir; çünkü bu davranışlar inceliklidir, ölçülmesi zordur, kişinin kendi performansından çok başkalarının performansına katkı sunar ve hatta kişinin kendi bireysel performansının bir kısmını feda etmesini göze alarak gerçekleştirilir. Elbette sık görülen vatandaşlık davranışları, kurum yetkilileri ve amirler tarafından not edilebilir ve bireysel performansın öznel değerlendirmelerinde etkisi olabilir. Ancak ödüllendirme sisteminde amirin sınırlı kontrolü olduğu gerçeği dikkate alındığında “iyi vatandaş” olarak ifade edilebilecek bu davranışların gösterilmesinde çalışanın hesaplanmış bir beklentisi olması pek olası görülmemektedir. Bir toplum açısından düşündüğümüzde, o toplumda zorunlu olmayan hayırseverlik gibi olumlu davranışların artması veya azalması o toplumun

daha iyiye veya daha kötüye doğru gitmesine neden olmaktadır (Smith, C. A. vd., 1983: 654).

Örgütsel vatandaşlık davranışının pratik öneminden bahsedecek olursak, örgütsel vatandaşlık davranışları önemlidir çünkü bir bireyin örgüt içindeki resmi rol yükümlülüklerinin ötesine geçen katkıları temsil eder. Bu ekstra katkılar, zaman içinde ve bireyler arasında biriktiğinde, örgütün genel etkinliğini artırdığı gözlemlenmiştir (Posdakoff ve MacKenzie, 1994; Walz ve Niehoff, 2000). Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışlarının esasen örgüte ek kaynaklar sağladığını ve bu davranışlar yoluyla, bu işlevleri gayri resmi olarak yerine getirecek olan maliyetli resmi mekanizmalara duyulan ihtiyacın azaldığını öne sürmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışlarına teorik bir önem atfedilmektedir çünkü bu davranışlar yalnızca çalışanları birincil iş sorumluluklarını yerine getirmeye motive eden teşviklerle (rol içi davranış) açıklanamaz. Örgütsel vatandaşlık davranışları, resmi iş gerekliliklerinin kapsamının ötesinde kuruma fayda sağlayan farklı bir gönüllü davranış biçimini ortaya koymaktadır (Organ ve Konovsky, 1989: 157).

#### **2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Teoriler**

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili teoriler; sosyal mübadele teorisi, eşitlik teorisi, beklenti teorisi, lider-üye değişim teorisi ve karşılıklılık normu teorisi olmak üzere beş başlık altında incelenmiştir.

##### **2.1.4.1. Sosyal Mübadele Teorisi**

Sosyal mübadele teorisinin kökleri ekonomi, psikoloji ve sosyolojiye dayanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı, çeşitli faktörlerden etkilenen çok yönlü bir davranıştır ve bu faktörler arasında demografik özellikler, kişilik özellikleri ve bağlamsal unsurlar yer almaktadır (Ma ve Qu, 2011: 682). Sosyal mübadele, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermeleri için önemli bir motivasyon kaynağı olarak tanımlanmıştır.

Homans (1958), sosyal mübadeleyi maddi değerlerin ve ayrıca onay veya prestij sembolleri gibi manevi değerlerin değiş tokuşu olarak tanımlamaktadır. Ayrıca,

bu mübadele ilişkisi bağlamında, başkalarına çok şey veren kişilerin onlardan çok şey almaya çalıştığını ve başkalarından çok şey alan kişilerin de onlara çok şey verme baskısı altında olduğunu belirtmektedir.

Sosyal mübadele teorisi, bireyler arasındaki etkileşim süreçlerinin ödülleri en üst düzeye çıkarma ve kayıpları en aza indirme arzusuyla motive edildiği, ekonomik bir insan davranışı modeline dayanmaktadır. Sosyal mübadele teorisinin temel dayanağı, maliyetten çok ödül sağlayan ilişkilerin kalıcı karşılıklı güven ve çekicilik oluşturacağıdır. Ayrıca, bu sosyal işlemler hem maddi faydaları hem de statü, sadakat ve onay gibi psikolojik ödülleri içermektedir. Örneğin, işyerinde amir, astına destek ve parasal ödüller sağlarken; karşılığında ast, kişisel özveri ve uzmanlığa katkıda bulunur. Eşitlik teorisi, lider-üye değişimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı dahil olmak üzere kişilerarası ilişkilere sosyal mübadele yaklaşımı çerçevesinden bakıldığında, bu üç örgütsel süreç anlaşılabilir (Deluga, 1994: 315).

#### **2.1.4.2. Eşitlik Teorisi**

John Stacy Adams tarafından 1963 yılında ortaya atılan eşitlik teorisi, bireylerin başkalarıyla olan ilişkilerini adalet ve hakkaniyet ilkesine dayalı olarak nasıl algıladıklarını ve yönettiklerini açıklamaya çalışan psikolojik bir teoridir. Teori, mübadele teorisi, bilişsel uyumsuzluk teorisi ve sosyal karşılaştırma teorisinden faydalanılarak geliştirilmiştir. Eşitlik teorisinin dört temel önermesi vardır. Bu önermeler şu şekildedir (Huseman vd., 1987: 222):

- Bireyler, başkalarıyla olan ilişkilerini, ilişkiden elde ettikleri sonuçların ve girdilerin oranını, karşılaştırılan bir diğerinin çıktı/girdi oranına göre değerlendirerek belirlerler.
- Bireyin çıktı/girdi oranları ile karşılaştırılan diğerinin eşit olmadığı algılanıyorsa, o zaman eşitsizlik vardır.
- Bireyin algıladığı eşitsizlik ne kadar büyükse (aşırı ödül veya yetersiz ödül şeklinde), birey o kadar fazla sıkıntı hisseder.
- Kişinin hissettiği sıkıntı ne kadar büyükse, adaleti sağlamak ve böylece sıkıntıyı azaltmak için o kadar çok çalışır. Öz sermaye restorasyon

teknikleri; girdileri veya sonuçları değiştirmeyi veya bilişsel olarak çarpıtmayı, diğerine göre hareket etmeyi veya karşılaştırmayı değiştirmeyi veya ilişkiyi sonlandırmayı içerir.

Özetle, eşitlik teorisi, bireylerin ilişkilerinde adalet konusunda endişeli olduklarını ve diğerlerine kıyasla yaptıkları yatırım ile elde ettikleri sonuçlar arasında bir denge duygusunu korumaya çalıştıklarını öne sürmektedir. Adaletsizlik algıladıklarında, sıkıntı yaşarlar ve ilişkide adalet ve denge duygusunu yeniden tesis etmek için harekete geçmeye motive olurlar.

#### **2.1.4.3. Beklenti Teorisi**

Beklenti teorisi, bireylerin davranışlarına gelecekteki sonuçlarına ilişkin beklentilerine dayanarak nasıl karar verdiklerini ve belirli davranışları nasıl seçtiklerini açıklamaya çalışan psikolojik ve motivasyonel kökenli bir teoridir. İlk olarak 1964 yılında V. H. Vroom tarafından ortaya atılmış ve o zamandan beri çeşitli araştırmacılar tarafından genişletilmiş ve geliştirilmiştir (Isaac vd., 2001: 214-215). Beklenti teorisinin temel önermesi, insanların ne yapacaklarına karar vermeden önce eylemlerinin potansiyel sonuçlarını dikkatlice değerlendiren rasyonel karar vericiler olduğudur (Miner, 2005: 98). Teori, bir bireyin belirli bir davranışı gerçekleştirme motivasyonunun üç temel bileşene bağlı olduğunu öne sürer (Isaac vd., 2001: 215):

*Valens (V):* Bir bireyin belirli bir davranışla ilişkili sonuçlara veya ödüllere verdiği değer veya arzu edirliliktir. Ödüllerin kişisel önemini veya çekiciliğini yansıtır. Sonuç, kişi onu elde etmeyi tercih ettiğinde pozitif değerlidir. Kişi, elde edip etmeme konusunda kararsız olduğunda sonucun değeri sıfırdır. Eğer kişi bu sonucu elde etmemeyi tercih ederse, negatif değerlidir. Örneğin, parasal ödüller, takdir, terfi veya kişisel tatmin farklı bireyler için farklı değerlilik seviyelerine sahip olabilir (Vroom, 1964: 15).

*Beklenti (E):* Belirli bir çaba düzeyinin belirli bir performans düzeyine yol açacağına dair inanç veya algıyı ifade eder. Başka bir deyişle, bireyin çabalarının görevin başarıyla tamamlanmasıyla sonuçlanma olasılığına ilişkin tahminidir. Bu tahmin veya inanç, bir kişinin kendi becerilerine güvenmesi ve sonuçları etkilemek

için kendi kapasitelerine olan inancına dayanır. Beklenti aralığı sıfırdan bire kadar olabilir. Sıfır beklenti, bir kişinin davranışının bir sonuç tarafından takip edilmeyeceğine dair öznel olasılığı ifade eder. Eğer bir kişi, daha fazla çaba göstermenin daha iyi performansa yol açacağına inanıyorsa, bu çabayı göstermek için motive olma olasılığı daha yüksektir (Lee, S., 2007: 789-790).

*Araçsallık (I):* Araçsallık, belirli bir performans düzeyinin belirli sonuçlar veya ödüllerle sonuçlanacağına dair inancı ifade eder. Performans ile istenen sonuçların elde edilmesi arasında doğrudan bir bağlantı olduğu algısıdır. Araçsallık, -1 ile +1 arasında değişir. Bir kişi, iyi performansının ödüllendirileceğine inanırsa, çaba göstermek için daha fazla motive olacaktır (Lee, S., 2007: 790).

Belirli bir davranışta bulunma motivasyonu (M) aşağıdaki denklemle belirlenir (Isaac vd., 2001: 215):

$$M = E * I * V$$

Daha basit bir ifadeyle, motivasyon; beklenti, araçsallık ve valensin bir ürünüdür. Bu faktörlerden herhangi biri sıfır veya düşükse, davranışı gerçekleştirmeye yönelik genel motivasyon düşük olacaktır.

Beklenti teorisinin işletme yönetimi, örgütsel davranış ve eğitim dahil olmak üzere çeşitli alanlarda çeşitli çıkarımları ve uygulamaları vardır. Kuruluşlar, çalışanların motivasyonları ve performans beklentileriyle uyumlu teşvik sistemleri ve ödül yapıları tasarlamak için beklenti teorisini kullanabilir. Teori, açık ve ulaşılabilir hedefler sunmanın, çalışanların çaba ve ödüller arasında doğrudan bir bağlantı görmelerini sağlamanın ve hangi ödüllerin onlar için en anlamlı olduğunu anlamının önemini vurgular (Isaac vd., 2001: 222).

#### **2.1.4.4. Lider-Üye Değişim Teorisi**

Liderlerin sınırlı zamanı ve kaynağı olması nedeniyle astlarıyla tekdüze bir ilişki kuramazlar. Liderin, astlarıyla etkileşimleri, onların ‘grup içi’ (yüksek kaliteli mübadele) veya ‘grup dışı’ (düşük kaliteli mübadele) olmalarına bağlı olarak farklılaşır. ‘Grup içi’ astlar, işlerini iş sözleşmelerine uygun olarak yerine



getirmelerinin yanında yapılandırılmamış görevleri yerine getirir, ekstra işler için gönüllü olur ve ek sorumluluklar üstlenirler. Amirler, astların yapılandırılmamış görevlerde gösterdikleri performans karşılığında kişisel ve pozisyonel kaynaklarını (içeriden bilgi, karar almada etki, görev ataması, iş genişliği, destek ve ilgi) değiş tokuş ederler. Sonuç olarak, araştırmalar karşılıklı güven, pozitif destek, resmi olmayan karşılıklı bağımlılıklar, daha fazla iş genişliği, ortak bağlar, açık iletişim, yüksek derecede özerklik, memnuniyet ve paylaşılan sadakatin var olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, yalnızca öngörülen iş sözleşmesine uygun olarak performans gösteren astlar ‘grup dışı’ olarak adlandırılır ve amirlerinin sınırlı güvenine ve desteğine sahiptir, ayrıca amirlerinden çok az ödül alırlar (Truckenbrodt, 2000: 234).

Karşılaştırıldığında, yüksek kaliteli mübadele karşılıklı güven ve destek, kişiler arası cazibe, sadakat ve çift yönlü etki ile karakterize edilen dostane çalışma ilişkileridir. Yüksek kaliteli mübadelelerde hem amirler hem de astlar avantajlı ödüllerden yararlanırlar. Örneğin, yüksek kaliteli değişimde astlar olumlu performans değerlendirmeleri, terfiler ve tatmin edici pozisyonlar elde ederler. Bunun karşılığında, amirler de kararlı, yetkin ve vicdanlı astlara sahip olurlar. Yüksek kaliteli mübadelelerin göreceli avantajı nedeniyle, düşük kaliteli mübadelelerde astlar arasında adaletsizlik duygularının (örneğin, ikinci sınıf vatandaşlık) ortaya çıkması muhtemeldir (Deluga, 1994: 316).

#### **2.1.4.5. Karşılıklılık Normu Teorisi**

Gouldner (1960), iki karşılıklılık kavramı arasında ayrım yapmaktadır. Bunların ilki, ‘karşılıklılığın ahlaki ilkesi’ olarak ifade edilen ve bir tarafın diğerinden aldığı şeyin bir miktar dönüşü olması gerektiğidir. İkincisi ise, ‘mübadele modeli olarak karşılıklılık’ kavramıdır ve bununla ifade edilen, insanların birbirlerine borçlu oldukları ve belirli sosyal bağlarla ilişkilendirilen iç içe geçmiş statü görevlerinin yerine getirilmesidir.

Karşılıklılık normu, bireyler arasındaki yükümlülükleri ve borçlanmayı içerir. Bu yükümlülüklerin ihlal edilmesi, alacaklılar ve borçlular için potansiyel sonuçların yanı sıra, karşılıklılığın ahlaki ilkesi de dahil olmak üzere çeşitli nedenlerden dolayı

istenmeyen bir durum olarak görülmektedir. Bu norm, kimin kime ne borcu olduğu konusunda belirsizlik yaratarak, borçların geri ödenmesi konusunda belirli bir düzeyde belirsizlik yaratmaya hizmet eder. Belirli eylemleri zorunlu kılmadığı, bunun yerine farklı durumlara uyum sağladığı için, karşılıklılık normunun belirsizliği vurgulanmaktadır. Bu uyarlanabilirlik, esnek bir ahlaki kılavuz olarak hareket ederek, çeşitli etkileşimleri ve işlemleri düzenlemesine olanak tanır (Gouldner, 1960: 175).

Karşılıklı ilişkiye girenler, yüksek düzeyde güven, duygusal saygı ve davranışsal bağlılık kurabilirler. Karşılıklı alışverişler üzerine inşa edilen bu tür bir bağ, ilişkide daha büyük bir birlik ve uyum algısıyla sonuçlanır. Karşılıklılık, aynı zamanda ilişkinin istikrarını da etkiler. Taraflar arasındaki alışverişler sürekli olarak dengesizse, ilişki istikrarsız hale gelir. Karşılıklılık normuna göre, bu çalışma, güven ve sadakatin taraflar arasındaki başarılı sosyal alışverişlerin ilişki sonuçları olduğunu öne sürmektedir (Kim ve Kim, 2021: 224).

### **2.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları**

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramının bölümlendirilmesi ve ölçümü tarihsel olarak üç ana kaynağa dayanmaktadır. İlk kaynak, Katz (1964) tarafından ortaya konulan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırma; ‘diğer üyelerle iş birliği faaliyetleri’, ‘sistemi veya alt sistemi koruyucu eylemler’, ‘iyileştirme için yaratıcı fikirler’, ‘artan bireysel sorumluluk için kendi kendini eğitme’ ve ‘dış paydaşları ve bileşenleri tarafından kuruluşa iyi niyetli bir bakış açısını besleyen jestler’ şeklinde yapılmıştır. Smith vd., (1983) tarafından ortaya konan ikinci sınıflandırma, belirli ödülleri emredemeseler veya vaat edemeseler bile astlarından takdir ettikleri isteğe bağlı eylemleri tanımlayan alt düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerden oluşturulmuştur. Bu, çalışma neticesinde ikili bir sınıflandırma ortaya çıkmıştır. Bunlar, ‘özgecilik’ (başkalarına görevlerinde yardımcı olma) ve ‘genelleştirilmiş uyum’ (dakiklik, devamlılık gibi zaman yönetimi gibi kurallara uyum) olarak ifade edilmiştir. Üçüncü sınıflandırma ise, Van Dyne vd., (1994) tarafından yapılmıştır. Bu sınıflandırma, Klasik Yunan dönemindeki vatandaşlık tanımından yola çıkılarak örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını ‘sosyal katılım’, ‘bağlılık’, ‘itaat’ ve ‘fonksiyonel katılım’ olarak belirlemiştir. Bu üç kaynak, farklı perspektifler sunmakta

ve sonuçta örtüşen ancak aynı olmayan örgütsel vatandaşlık davranışı kategorileri ve ölçümleri ortaya koymaktadır. Bu kaynaklardan toplamda dokuz ana örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu tespit edilmiştir. Bu boyutlar; işbirliğini geliştiren, kurumu koruyan, yaratıcı fikirler üreten, kendini geliştirmeyi teşvik eden, olumlu dış algıları besleyen, meslektaşlara yardımcı olan, uyumu sağlayan, nezaket sergileyen, sportmenlik sergileyen ve kurumun politik ortamında sivil erdeme dahil olan davranışları kapsamaktadır (Farh vd., 2004: 241-242).

Organ'ın (1988) yapmış olduğu sınıflandırma, Smith vd., (1983) tarafından yapılan çalışmayı temel olarak almıştır. Organ (1988), yapmış olduğu sınıflandırmada örgütsel vatandaşlık davranışını boyutlarını 'özgecilik', 'nezaket', 'vicdanlılık', 'centilmenlik' ve 'sivil erdem' olarak ifade etmiştir (Farh vd., 2004: 242). Günümüzde, Organ (1988) tarafından geliştirilen bu alt boyutlar en yaygın olarak test edilen örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları olmaya devam etmektedir. Aşağıda bu boyutlar detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

#### **2.1.5.1. Özgecilik (Diğerkâmlık)**

Organ (1988), 'altruizm' olarak ifade ettiği özgecilik (diğerkâmlık) boyutunu; kurumsal olarak ilgili bir görev veya sorunla ilgili olarak başka bir kişiye yardım etme etkisine sahip olan isteğe bağlı davranışlar olarak ifade etmiştir (Podsakoff, P. M. vd., 1990: 115). İşlerini yapan meslektaşlarına yardım etme isteğini ifade eden davranışlar, örneğin, yeni işe alınan kişiye ekipmanın nasıl kullanılacağı konusunda yardımcı olmak, bir iş arkadaşının birikmiş iş yükünü tamamlamasına yardımcı olmak veya bir iş arkadaşının ihtiyaç duyduğu ve kendi başına tedarik edemeyeceği malzemeleri getirmek gibi davranışlardır (Podsakoff, P. M. vd., 2000: 518). Bu davranışın temelinde, iş arkadaşlarının birbirlerine yardım etme duygusu yatmaktadır.

Yardımlaşma davranışları, organizasyondaki çalışma grupları arasında gönüllü iş birliğini geliştirmeye yardımcı olur. Bu tip davranışlar, bireyin onun için öngörülen görevinin ötesinde gösterdiği bir davranış biçimi olduğu için ekstra rol davranışı olarak da ifade edilmektedir (Muthuraman ve Al-Hazi, 2017: 415). İşyerinde bu tip yardımlaşma davranışları gösterildiğinde, hem çalışanların hem de yöneticilerin iş

verimliliği de artmaktadır. Örneğin, daha deneyimli çalışanlar gönüllü olarak yeni iş arkadaşlarının işle ilgili incelikleri öğrenmesine yardım ettiğinde, bu, yeni çalışanların daha hızlı ve üretken çalışanlar olmalarına yardımcı olur; böylece çalışma grubunun veya biriminin verimliliği artar. Benzer şekilde, zamanla yardım etme davranışı, en iyi uygulamaların bir çalışma birimine veya gruba yayılmasını sağlayan mekanizma olabilir (Podsakoff, P. M. ve MacKenzie, 1997: 135).

### **2.1.5.2. Vicdanlılık**

Organ (1988) tarafından ‘conscientiousness’ olarak ifade edilen vicdanlılık boyutu; devamlılık, kurallara ve yönetmeliklere uyma, mola verme ve benzeri alanlarda çalışanın kurumun asgari rol gerekliliklerinin çok ötesine geçen isteğe bağlı davranışları olarak tanımlanmıştır (Podsakoff, P. M. vd., 1990: 115). Başka bir deyişle, vicdanlılık, kimse izlemiyorken bile örgütsel kurallara ve prosedürlere tam olarak bağlı kalmak anlamına gelir. Vicdanlılık, bir kişinin bir sistemin (organizasyonun) parçası olmayı asla unutmadığı bir farkındalık durumudur (Ullah Bukhari vd., 2009: 136). Konovsky ve Organ (1996) çalışmalarında, vicdanlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu bulmuşlardır.

Organ (1994), ampirik literatürün tatminin, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik boyutuyla vicdanlılık boyutundan daha güçlü bir şekilde ilişkili olabileceğini gösterdiğini gözlemlemiştir. Daha sonra bu ilişki için teorik bir açıklama sunmuştur. Özellikle, vicdanlı kişilik özelliğinin, bir örgütsel vatandaşlık davranışı biçimi olarak tatmin ve vicdanlılık arasındaki ilişkiyi muhtemelen bastırdığını öne sürmüştür. Bu bastırma etkisinin nedeninin, kişilik olarak vicdanlılığın örgütsel vatandaşlık boyutu olarak vicdanlılık üzerinde doğrudan pozitif bir etkiye ve tatmin üzerinde negatif bir etkiye sahip olması olduğunu öne sürmüştür (LePine vd., 2002: 55).

### **2.1.5.3. Centilmenlik**

Organ (1990), ‘sportsmanship’ olarak ifade ettiği centilmenlik boyutunu; işin kaçınılmaz sakıncalarına ve dayatmalarına şikâyet etmeden tahammül etme istekliliği olarak tanımlamaktadır. Çalışanın, ideal koşullardan daha azına şikâyet etmeden katlanma sabrı göstermesi, yani gerçek ya da tahmini küçümseme veya hakaretamiz

davranışlara karşı piyeyi deve yapmadan işine devam etmek olarak da ifade edilmektedir. Centilmenler, başkaları tarafından rahatsız edildiğinde şikâyet etmeyen, aynı zamanda işler yolunda gitmediğinde bile olumlu bir tutum sergileyen ve başkaları onun önerilerini yerine getirmedeğinde gücenmeyen insanlardır. Kişisel çıkarlarını çalışma grubunun iyiliği için feda etmeye isteklidirler ve fikirlerinin reddedilmesini kişisel algılamazlar (Podsakoff, P. M. vd., 2000: 517).

Nielsen vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada, centilmenliğin, görevden bağımsız gruplarda performansla, yardım etme ve yurttaşlık erdemine kıyasla daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğunu ve görevden bağımsız gruplarda performansla çok az, fakat pozitif bir ilişki içinde olduğunu tespit etmişlerdir.

#### **2.1.5.4. Nezaket**

Podsakoff, P. M. vd. (1990), ‘courtesy’ olarak ifade edilen nezaket boyutunu; bireyin, başkalarıyla işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önlemeye yönelik isteğe bağlı davranışları olarak tanımlamışlardır. Nezaket, çalışanların işlerini doğrudan veya dolaylı olarak etkileyebilecek değişiklikleri meslektaşlarına bildirerek gelecekte ortaya çıkabilecek sorunlara daha iyi hazırlanmalarına yardımcı olan bir davranış türü olarak da ifade edilmektedir. Çalışanlara yönelik önceden bildirimler, zamanında hatırlatmalar ve gerektiğinde uygun bilgiler vermek bazı nezaket örnekleridir (Organ, 1988: 96).

Başkalarına karşı nezaket sergileyen çalışanlar, gruplar arası çatışmayı azaltır ve bu sayede çatışma yönetimi faaliyetlerine harcanan zamanı düşürürler (Podsakoff, P. M. vd., 2000: 544). Yüksek nezakete sahip çalışanlar, her zaman problem yaratmalarını engelleyecek davranışlar gösterecekleri için, çalışma arkadaşlarını etkileyebilecek herhangi bir eylemde bulunma konusunda daha dikkatli ve temkinli davranırlar (Romainha vd., 2019: 128).

#### **2.1.5.5. Sivil Erdem**

Organ (1988) tarafından ‘civic virtue’ olarak ifade edilen sivil erdem boyutu; sadece fikir beyan etmek değil, kişinin postalarını okuması, toplantılara katılması ve

örgütü ilgilendiren daha büyük konuları takip etmesi gibi, örgütün siyasi sürecine sorumlu, yapıcı katılım göstermesi olarak tanımlanmıştır. Podsakoff, P. M. vd. (1990), bir bireyin şirketin yaşamına sorumlu bir şekilde katıldığını, dahil olduğunu veya ilgilendiğini gösteren davranışı olarak ifade etmektedir. Bu boyut, çalışanların sorumlu bir şekilde stratejilere dahil olduklarını ve stratejileri desteklediklerini, gönüllü olarak komitelere katıldıklarını veya kuruluş tarafından organize edilen işlevlere katıldıklarını gösterir (Sharma, V. ve Jain, 2014: 58).

Sivil erdem, bir bütün olarak organizasyona yönelik makro düzeyde bir ilgiyi veya bağlılığı temsil eder. Bu boyutun içeriğinde; yönetişimine aktif olarak katılma isteği (örneğin, toplantılara katılmak, politika tartışmalarına katılmak, kuruluşun hangi stratejiyi izlemesi gerektiği konusunda fikrini ifade etmek vb.), tehditler ve fırsatlar için çevresini izlemek (örneğin, kuruluşu etkileyebilecek sektördeki değişikliklere ayak uydurmak) ve büyük bir kişisel maliyet pahasına olsa bile örgütün çıkarlarını gözetmek (örneğin, yangın tehlikelerini veya şüpheli faaliyetleri bildirmek, kapıları kilitlemek vb.) bulunmaktadır. Bu davranışlar, tıpkı vatandaşların bir ülkenin üyesi olmaları ve bunun gerektirdiği sorumlulukları kabul etmeleri gibi, bir kişinin daha büyük bir bütünün parçası olduğunu kabul etmesini yansıtır. Organ (1988) tarafından sivil erdem olarak adlandırılan bu boyut, Graham (1989) tarafından örgütsel katılım ve George ve Brief (1992) tarafından örgütün korunması olarak adlandırılmıştır (Podsakoff, P. M. vd., 2000: 525).

### **2.1.6. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri**

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri ile ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu alandaki ilk araştırmalar, öncelikle çalışanların tutumları, eğilimleri ve liderin destekleyiciliği üzerinde yoğunlaşmıştır. Liderlik alanındaki müteakip araştırmalar, liderlik davranışları alanını, dönüşümcü ve işlemsel liderlik davranışlarının çeşitli biçimlerini içerecek şekilde genişletmiştir. Podsakoff, P. M. vd. (2000) örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerini dört kategoride incelemiştir. Bunlar; çalışanın bireysel özellikleri, görev özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışlarıdır. Aşağıda bu dört kategori ayrı ayrı incelenmiştir.

### 2.1.6.1. Çalışanın Bireysel Özellikleri

Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri ile ilgili ilk araştırmalar, iş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışının en önemli öncülü olduğu sonucuna ulaşmıştır (Bateman ve Organ, 1983; Smith, C. A. vd., 1983). İş tatmini, olumlu bir duygusal durumu yansıtır ve daha memnun kişilerin daha fazla toplum yanlısı vatandaşlık davranışı sergilemesi muhtemeldir. Örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olarak iş tatmini, örgüt için devamsızlık ve işten ayrılmadan daha önemli bir faktördür (Bateman ve Organ, 1983: 594). Smith, C. A. vd. (1983) yaptıkları çalışmada, özgecilik boyutunun, pozitif bir ruh hali olarak öngördükleri iş tatmininden (yani, daha yüksek iş tatmini, daha sık veya kronik bir iyi ruh hali durumunu gösterir) güçlü bir şekilde etkilendiğini bulmuşlardır.

İş tatmininin yanı sıra, örgütsel bağlılığın da sıklıkla örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğu belirtilmektedir. Meyer ve Allen (1984), iki tür bağlılık ayrımı yapmıştır: Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı. Duygusal bağlılık, uyumlu değerlerden kaynaklanan pozitif çekim gücüne ve bir örgüte duygusal bağlılığa dayanırken; devam bağlılığı, ayrılmanın maliyetlerinin veya alternatif işlerin azlığının değerlendirilmesine dayanmaktadır (Van Dyne vd., 1994: 774). Duygusal bağlılık, resmi ödüllere ilişkin çok az beklenti olduğunda davranışsal yönü koruduğu için, duygusal bağlılığın öncelikle pekiştirme veya resmi ödüllere bağlı olmayan davranışları (yani isteğe bağlı davranışlar) yönlendirmesi mantıklı görünmektedir (Jahangir vd., 2004: 80).

Hakkaniyet veya adalet algıları, çalışanların örgütsel kararların adil bir şekilde ve gerekli çalışan girdisiyle alındığını düşünüp düşünmediklerini (prosedürel adalet) ve çalışanların eğitim, görev süresi, sorumluluk veya iş yükü seviyelerine göre adil bir şekilde ödüllendirildiklerini algılayıp algılamadıklarını (dağıtımsal adalet) ifade eder. Prosedürel adalet algıları, örgütsel vatandaşlık ile olumlu yönde ilişkilidir (Moorman, 1991: 845). Çalışanların lidere güven duyması, işyerindeki adalet veya hakkaniyet algıları yoluyla da örgütsel vatandaşlık davranışını dolaylı olarak etkileyebilir (Jahangir vd., 2004: 80).

Organ ve Ryan (1995), uyumluluk, vicdanlılık, olumlu duygulanım ve olumsuz duygulanım gibi çeşitli eğilimsel faktörlerin insanları iş arkadaşları ve yöneticilere karşı belirli yönelimlere yatkın hale getirdiğini savunmaktadır. Bu yönelimler, tatmin edici, destekleyici, adil ve bağlılığa değer olarak kabul edecekleri bir muamele görme olasılığını artırabilir. Dolayısıyla, bu eğilimsel değişkenler örgütsel vatandaşlık davranışının doğrudan nedenlerinden ziyade dolaylı katkı sağlayıcıları olarak görülebilir.

Hem rol belirsizliği hem de rol çatışmasının, özgecilik, nezaket ve sportmenlik ile anlamlı derecede negatif ilişkili olduğu ancak bu durum vicdanlılık ve sivil erdem için geçerli olmadığı bulunmuştur. Bununla birlikte, rol belirsizliği ve rol çatışmasının çalışan memnuniyeti ile ilişkili olduğu bilinmektedir ve memnuniyetinin örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkili olması muhtemeldir. Rol belirsizliği ve rol çatışması ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin en azından bir kısmına iş tatmininin aracılık ediyor olması da muhtemeldir (Podsakoff, P. M. vd., 2000: 530).

Literatürde incelenen diğer çalışan özelliklerinden sadece ödüllere karşı kayıtsızlığın örgütsel vatandaşlık davranışı ile tutarlı bir ilişkisi olduğu bulunmuştur. Gerçekten de ödüllere kayıtsızlık özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem ile negatif yönde ilişkilidir. Bununla birlikte, yetenek, deneyim, eğitim ve bilgi, mesleki yönelim veya bağımsızlık ihtiyacı gibi diğer çalışan özelliklerinin hiçbirisi vatandaşlık davranışlarından herhangi biriyle tutarlı bir şekilde güçlü bir ilişkiye sahip olmadığı bulunmuştur (Podsakoff, P. M. vd., 2000: 531).

#### **2.1.6.2. Görev Özellikleri**

Podsakoff, P. M. vd. (1996) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarında göre, görev geri bildirimi ve içsel olarak tatmin edici görevler, çalışan tutumlarını ve algılarını etkiler. Görev geri bildirimi ve içsel olarak tatmin edici görevler değişkenlerin her ikisi de çalışan memnuniyetini ve rol netliğini artırma ve çalışanların rol çatışması algılarını azaltma eğilimindedir. Buna ek olarak, görev geri bildirimi, çalışanların liderlerine olan güvenlerini, rol içi performanslarını ve sivil erdemlerini artırma eğilimindeyken, içsel olarak tatmin edici görevler, örgütsel bağlılığı, özgeciliği



ve sportmenliği artırma eğilimindedir. Ayrıca, görev rutinleşmesinin etkileri genellikle olumsuz olmuştur. Örneğin, daha yüksek görev rutinleştirme seviyeleri rol netliğini artırma ve rol çatışmasını azaltma eğiliminde olsa da, daha rutinleştirilmiş görevlere sahip çalışanlar aynı zamanda önemli ölçüde daha az rol içi ve vatandaşlık davranışında bulunduğu tespit edilmiştir.

Podsakoff, P. M. vd. (2000) yaptıkları çalışmada, görev özelliklerinin vatandaşlık davranışlarıyla tutarlı ilişkilerinin olduğunu bulmuştur. Ayrıca, görev geri bildirimi, görev rutinleştirme ve tatmin edici görevler olarak ifade ettikleri üç görev özelliği biçiminin tümünün, diğerkamalık, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdemle önemli ölçüde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Bu çalışmanın bir diğer sonucu ise, görev geri bildirimi ve doğası gereği tatmin edici görevlerin vatandaşlık davranışıyla olumlu yönde ilişkiliyken, görev rutinleştirmenin örgütsel vatandaşlık davranışıyla olumsuz yönde ilişkili olduğudur.

### **2.1.6.3. Örgütsel Özellikler**

Podsakoff, P. M. vd. (1996) yaptıkları çalışmada, örgütsel özelliklerden örgütsel formalizasyon örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde en fazla etkiye sahip değişken olduğunu tespit etmişlerdir. Bunun yanı sıra, grup bağlılığı, örgütsel esneklik ve liderin kontrolü dışındaki ödüller gibi değişkenlerin de örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olduğunu bulmuşlardır. İlginç bir şekilde, örgütsel formalizasyonun görev rutinleştirmeye aynı etkilerin çoğuna sahip olduğunu; örneğin, rutin görevler gibi, örgütsel formalizasyon da çalışanların rol netliği algısını artırdığı ve rol çatışması, diğerkamalık, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdemi azalttığı tespit edilmiştir. Ayrıca, örgütsel formalizasyon çalışanların liderlerine olan güvenini de azalttığı bulunmuştur. Örgütsel esneklik, çalışanların genel memnuniyetini ve örgüte bağlılığını artırmış, çalışanların rol içi veya rol dışı davranışları üzerinde herhangi bir etkisi olmamıştır. Yine bu çalışmanın önemli sonuçlarından biri de, grup bağlılığının çalışanların tatmini, bağlılığı ve güveni, sportmenlik ve nezaket ile pozitif yönde, rol çatışması algıları ile negatif yönde ilişkili olduğudur; bu da uyumlu grupların genel olarak çalışanların tutumlarını, rol algılarını ve vatandaşlık davranışlarını iyileştirdiğini göstermektedir (Podsakoff, P. M. vd., 1996: 293).

Moorman vd. (1998) yaptıkları çalışmada, ilk olarak prosedürel adalet yargılarının vatandaşlık davranışını neden etkileyebileceğine dair bir açıklama sunmuşlardır. Bu mekanizma, prosedürel adalet algılarının çalışanların kurumlarından algıladıkları destek derecesini etkilediği ve bu destek algısının da çalışanların vatandaşlık davranışlarıyla karşılık vermelerini muhtemel hale getiren bir iklim yarattığı yönündedir. İkinci olarak, prosedürel adaletin algılanan örgütsel desteğin bir öncülü olduğunu ortaya koymuşlardır. Diğer olası öncüller test edilmemiş olsa da, prosedürel adaleti teşvik etmek için tasarlanan eylemlerin bir şirketin çalışanlarına nasıl değer verdiğini ve desteklediğini iletmede yararlı olabileceğini önermişlerdir.

Settoon vd. (1996) yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, daha az geleneksel çalışma ortamlarında, örneğin çalışanların birbirine bağlı görev ekiplerine katılım yoluyla karar verme kontrolünü deneyimledikleri ortamlarda, nispeten daha geniş bir dizi değişim ilişkisi ortaya çıkabilir. Lider-üye değişimine ek olarak, çalışanlar ekip üyelerinin yanı sıra kurumun diğer bölümlerindeki ve hatta kurum dışındaki bireylerle de kazançlı değişim ilişkileri geliştirebilirler. Bu mübadele ilişkilerinin her biri, performans ve vatandaşlığa ek olarak iş tatmini, iş arkadaşı tatmini, işten ayrılma ve devamsızlık gibi bir dizi davranış ve tutumu etkileyebilir. Örgütler hiyerarşik olarak daha az yapılandırıldıkça, çoklu sosyal mübadele ilişkilerinin incelenmesinin örgütsel davranış çalışmalarında kritik öneme sahip olabileceğini ifade etmişlerdir.

#### **2.1.6.4. Liderlik Davranışları**

Liderlik davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları zerinde etkili olduğu yapılan çalışmalar neticesinde ortaya konmuştur. Dönüşümcü liderlik davranışları; temel dönüşümcü davranışlar, bir vizyon ifade etme, çalışanlara uygun bir model sağlama, grup hedeflerinin kabulünü teşvik etme, yüksek performans beklentileri ve entelektüel uyarım davranışlarıdır (Podsakoff, P. M. vd., 2000: 531). MacKenzie vd. (2001) yaptıkları çalışmanın sonucunda, dönüşümcü liderliğin satış elemanlarını görev çağrısının üstünde ve ötesinde performans göstermeleri için etkilediği temel fikrini doğrulamış ve aynı zamanda dönüşümcü lider davranışlarının, satış performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile etkileşimsel lider davranışlarından daha güçlü doğrudan ve dolaylı ilişkilere sahip olduğunu göstermiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen bir diğer liderlik türü ise etkileşimsel liderliktir. Etkileşimsel liderlik; şarta bağlı ödül davranışı, şarta bağlı ceza davranışı, şarta bağlı olmayan ödül davranışı, şarta bağlı olmayan ceza davranışından oluşmaktadır (Podsakoff, P. M. vd., 2000: 531). Etkileşimsel liderliğin, daha yüksek düzeyde ekstra rol performansı ile sonuçlanması muhtemeldir. Eğer ödüller koşullu olarak uygulanırsa, çalışanlar kendilerine adil davranıldığını algılayacaklar ve yöneticilerine güvenecekler ve böylece ekstra rol davranışları sergilemeye istekli olma olasılıkları artacaktır. Benzer bir mantıkla, yönetici tarafından uygulanan cezanın adil olarak algılanması durumunda, bu ceza daha yüksek düzeyde vatandaşlık davranışına yol açabilir (MacKenzie vd., 2001: 121).

Podsakoff, P. M. vd. (2000) yaptıkları çalışmada, dönüşümcü liderlik davranışlarının, örgütsel vatandaşlığın özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem boyutları ile anlamlı ve tutarlı pozitif ilişkilere sahip olduğunu tespit etmişlerdir. Diğer önemli bulgu ise, örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik, nezaket, vicdanlılık, sportmenlik ve sivil erdem boyutları ile etkileşimsel liderlik davranışının olumlu boyutu olan koşullu ödül davranışıyla pozitif, olumsuz boyutu olan koşulsuz ceza davranışı ile negatif bir ilişkiye sahip olmasıdır. Bir diğer önemli sonuç ise, rol netleştirme davranışı, prosedürlerin belirlenmesi veya destekleyici lider davranışın boyutlarından oluşan Yol-Hedef Teorisi'nin liderlik boyutlarından destekleyici lider davranışının örgütsel vatandaşlık davranışlarının her türüyle pozitif ilişkili bulunurken, lider rolünün netleştirilmesinin özgecilik, nezaket, vicdanlılık ve sportmenlikle pozitif ilişkili bulunmasıdır. Son olarak, Lider-Üye Değişimi, özgecilik ve genel vatandaşlık davranışları ile pozitif yönde ilişkilidir.

### **2.1.7. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları**

Örgütsel vatandaşlık davranışının sonuçlarını iki kategoride değerlendirmek mümkündür. Bunlar; bireysel ve örgütsel sonuçlardır. Aşağıda, bireysel ve örgütsel sonuçlar ayrı ayrı ele alınmıştır.

### **2.1.7.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Bireysel Sonuçları**

Örgütsel vatandaşlık davranışının, iş tatmini, performans değerlendirmeleri ve ödül kararları, devamsızlık ve iş gücü devir hızında azalma gibi olumlu bireysel sonuçlarının yanında iş stresi ve iş-aile çatışması gibi olumsuz sonuçları da vardır. Aşağıda bunlar detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

#### **2.1.7.1.1. İş Tatmini**

Bu çalışmanın örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri kısmında belirtildiği gibi iş tatmini örgütsel vatandaşlık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Ancak, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışlarının sonucunda da iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Pek çok çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışlarının iş tatmini üzerindeki etkisini desteklemektedir. Örneğin, Chang ve Chang (2010), örgütsel vatandaşlık davranışlarının hemşirelerin iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmiştir. Bu nedenle, örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerindeki etkisini beklemek mantıklıdır. Williams, L. J. ve Anderson (1991)'a göre, çalışanlar örgütsel vatandaşlığa katıldığında, bu katılım çalışanların işleriyle ilgili olumlu duygulara sahip olmasına yol açmaktadır. Yani, resmi olarak gerekli çalışma kriterlerinin ötesinde çaba ve enerjilerini örgüte katan çalışanlar, yaptıkları işten keyif alır ve örgüte olan bağlılıklarından gurur duyarlar. Bu duygu ve katkılar da çalışanların iş tatminine yol açmaktadır.

#### **2.1.7.1.2. Performans Değerlendirmeleri ve Ödül Kararları**

Örgütsel vatandaşlık davranışları, yöneticilerin çalışanların iş performansı değerlendirmelerine dahil ettiği, bir çalışanın örgütün başarısına olan bağlılığının davranışsal ipuçları olarak hizmet edebilir. Sonuç olarak, daha yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanların, daha düşük düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlara göre daha yüksek performans değerlendirmeleri almaları ve daha fazla ödül almaları beklenir. Lefkowitz (2000), yöneticilerin örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanları beğendiğini ve bu

beğeninin daha sonra yöneticinin performans derecelendirmelerini ve ödül tahsis kararlarını etkilediğini ileri sürmüştür.

### **2.1.7.1.3. İşten Geri Çekilme Davranışları**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, çalışanların işten geri çekilmesine yönelik, işten ayrılma niyetleri, fiili işten ayrılma ve devamsızlık gibi çeşitli faaliyetler dahil olmak üzere bir dizi bireysel düzeydeki sonuç üzerinde etkisi vardır. Chen, X.-P. vd. (1998) yaptıkları çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının nispeten isteğe bağlı davranış biçimleri olduğunu ve bu davranış biçimlerinin düşük veya azalan seviyelerinin, bir çalışanın örgütten çekilmesinin bir göstergesi olarak hizmet edebileceğini savunmuşlardır. Çalışmalarının sonucu, örgütsel vatandaşlık davranışlarının hem çalışanların işten ayrılma niyetleri hem de fiili işten ayrılma ile negatif ilişkili olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak, özellikle, düşük düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen astların, yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen astlara göre kurumdan ayrılma olasılıklarının daha yüksek olduğu bulunmuştur. Benzer bir şekilde, Podsakoff, N. P. vd. (2009) yaptıkları çalışmada, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, işten ayrılma niyeti ve fiili işten ayrılma davranışları üzerinde negatif etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının, işten ayrılmanın kritik bir belirleyicisi olduğu bulgusu, örgütlerdeki yöneticiler için pratik bir değere sahiptir. Bir yandan, yöneticiler çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini gözlemleyerek işten ayrılma olasılıklarını tahmin edebilirler ki bu işten ayrılma niyetlerini bilmekten daha kolaydır. Diğer yandan, yöneticilerin, astların örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerini artırmaya odaklanarak onları örgütsel faaliyetlere dahil etmeleri ve bunun sonucunda işten ayrılmaları azaltmaları faydalı olacaktır (Chen, X.-P. vd., 1998: 928).

Podsakoff, N. P. vd. (2009) yaptıkları çalışmanın sonucuna göre, örgütsel vatandaşlık davranışlarının, devamsızlık üzerinde de negatif etkisi olduğudur. Örgütsel vatandaşlık davranışlarının boyutları olan diğerkamlık, sportmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık gibi davranış eğilimleri çalışanların genel olarak gereksiz

devamsızlıklardan kaçınmasına ve bu sayede çalışanların örgüte katılımı üzerindeki etkisi yoluyla organizasyonel etkinliği artırmaktadır (Chahal ve Mehta, 2010: 29).

#### **2.1.7.1.4. İş Stresi ve İş-Aile Çatışması**

Örgütsel vatandaşlık davranışının, bireyler için iş stresinde artış ve iş aile çatışması gibi olumsuz sonuçları da vardır. Bolino ve Turnley (2005) çalışmalarında, bir örgütsel vatandaşlık davranışı türü olan yüksek bireysel inisiyatif düzeylerinin, daha yüksek rol yükü, iş stresi ve iş-aile çatışması düzeyleriyle ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca, bu çalışmanın bir diğer sonucu, bireysel inisiyatif ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkinin kadınlarda erkeklerden daha güçlü olmasıdır. Dolayısıyla, kişinin bireysel inisiyatif düzeyini artırmasıyla ilişkili olarak ortaya çıkan iş-aile çatışmasının ortaya çıkan maliyetlerinin kadınlar için erkeklerden daha fazla olduğunu ifade etmek mümkündür. Çalışanların kurumları için üstlendikleri görev ötesine geçmeleri giderek daha fazla isteniyorsa, bireylerin ailelerine ve yerel topluluklarına ayıracak daha az zaman ve enerjileri olabilir. Günümüzde, bireylerin eskiye kıyasla topluluklara daha az dahil oldukları da yadsınamaz bir gerçekliktir. İyi bir kurumsal vatandaş olmak, kişinin aile hayatını veya toplumda aktif olma becerisini engelleyecek kadar fazla zaman gerektirir. Bu bireysel inisiyatif kuruluşlar için faydalı sonuçlar doğurabilir ancak aile ve toplumun geneli için zararlı sonuçlar doğurabilir (Bolino ve Turnley, 2005: 746).

#### **2.1.7.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Örgütsel Sonuçları**

Örgütsel vatandaşlık davranışının, örgütsel açıdan en önemli sonuçlarından ikisi, örgütsel verimliliğe yaptığı katkı ve müşteri memnuniyeti olarak ifade edilebilir. Bu iki sonuç aşağıda detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

##### **2.1.7.2.1. Örgütsel Verimlilik**

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının, örgütsel verimlilik dolayısıyla örgütsel performans üzerinde pek çok olumlu etkisinin olduğu ortaya konulmuştur. Podsakoff, P. M. vd. (2000) çalışmasında bu etkileri; iş arkadaşlarının ve yönetimsel verimliliğin artırılması, kaynakların daha verimli amaçlarla kullanılabilmesi için serbest

bırakılması, k t kaynakların tamamen bakım işlevlerine tahsis edilmesi ihtiya ının azaltılması, hem çalışma grupları içinde hem de çalışma grupları arasında faaliyetlerin koordine edilmesine yardımcı olmak, kuruluşun en iyi çalışanları çekme ve elinde tutma becerisini güçlendirmek, kuruluşun performansının istikrarını artırmak, ve kuruluşun çevresel değişikliklere daha etkili bir şekilde uyum sağlamasının sağlanması olarak ifade etmişlerdir.

#### **2.1.7.2.2. Müşteri Memnuniyeti**

Walz ve Niehoff (1996) tarafından yapılan kesitsel çalışmada, sivil erdem, sportmenlik ve özgecilik ile müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Yen ve Niehoff (2004) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise, örgütsel vatandaşlık davranışlarının müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak, örgütsel vatandaşlık davranışları, müşteri memnuniyetine katkıda bulunur. Vicdanlı  alışanlar, müşteri beklentilerinin ötesine geçerler. Fedak r  alışanlar, i  ve dış müşterilere yardımcı olurlar. Sivil erdem sergileyenler, kaliteyi ve müşteri memnuniyetini artırmak için önerilerde bulunurlar. Sportmenlik ve nezaket sergileyenler ise, çalışanlar arasında müşterilere de yansıyan olumlu bir iklim yaratır (Koys, 2001: 104).

#### **2.1.8. İş Güvencesizliği ile  rg tsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**

Feather ve Rauter (2004), Avustralya’da 101’i kalıcı istihdam edilen 53’  sabit süreli sözleşmeli olan 154 okul öğretmeninden oluşan bir örneklem ile örgütsel vatandaşlık davranışlarını araştırmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, sözleşmeli öğretmenlerin, kadrolu öğretmenlere kıyasla daha fazla iş güvencesizliği ve daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikleri tespit edilmiştir. Sözleşmeli  ğretmenler için örgütsel vatandaşlık davranışı ile algılanan iş güvencesizliği pozitif yönde bir ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Wong vd. (2005) tarafından Çin’de yapılan çalışmada, iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi, özel ortak girişimlerde negatif, kamu iktisadi

teşebbüslerinde ise pozitif olarak tespit edilmiştir. İki farklı işletme türünde farklı sonuçların ortaya çıkmasının nedenini rasyonel seçim teorisi ve sosyal mübadele teorisi ile açıklamışlardır. Rasyonel seçim teorisi ve sosyal değişim teorisi, çalışanların çabalarını ve bağlılıklarını ekonomik faydaların varlığına ve organizasyona olan güvenlerine göre ayarlamalarını öngörür. Örneğin, kamu iktisadi teşebbüslerinde, iş çabası ve bağlılığa bağlı işlemsel faydaların önemli olduğu durumlarda, çalışanlar, istihdam durumları güvensiz olmasına rağmen kasıtlı olarak iş performanslarını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır. Rasyonel seçim teorisinin öngördüğü şey tam olarak budur. Özel ortak girişimlerde bu işlemsel faydalar mevcut olmadığından, çalışanların iş güvencesizliğine tepkileri büyük ölçüde uzun vadeli ilişkisel alışveriş ve kuruluşa olan güvenleri tarafından yönetilmektedir.

Reisel vd. (2010) tarafından toplam 320 ABD’li yönetici ile yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmaya katılan yöneticiler, iş güvencesizliği algısı yaşadıklarında örgütsel amaçlara zarar veren şeyleri (sapkın davranışlar) daha fazla, örgütsel amaçları olumlu yönde destekleyen şeyleri (örgütsel vatandaşlık davranışları) ise daha az yaptıklarını bildirmişlerdir.

Lam vd. (2015), 244 Çinli çalışandan elde edilen veriler ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin 102 denetleyici değerlendirmesi kullanılarak yaptıkları çalışma sonucunda, iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında U şeklinde bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Araştırmacılar bu ilişkiyi şu şekilde izah etmişlerdir: Çalışanlar işleri konusunda kendilerini güvende hissettiklerinde, kurumun olumlu davranışına karşılık vermek için örgütsel vatandaşlık davranışları gösterirler. İş güvencesizliği düşük seviyelerden orta seviyelere doğru arttıkça, çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltarak örgütün olumsuz tavrına karşılık verirler. İş güvencesizliği orta düzeyden yüksek düzeye doğru arttığında, çalışanlar arzu ettikleri kontrol miktarı ile sahip oldukları kontrol miktarı arasında önemli bir dengesizlik yaşarlar. Böyle bir dengesizlik, onları gelecekleri üzerindeki kontrolü yeniden kazanmaya motive eder. Sosyal mübadele teorisine göre, bunu yapmanın bir yolu, örgütlerini gelecekte işlerini sürdürmeye mecbur etmek amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaktır.



Stynen vd. (2015), Belçika’da yaptıkları çalışma neticesinde, nitel iş güvencesizliğinin temel ihtiyaç tatmini üzerindeki olumsuz etkisi yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını azalttığı tespit etmişlerdir. Bu olumsuz dolaylı etki, nitel iş güvencesizliğinin kişinin özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik duygusunu zayıflattığını ve böylece kişinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına özgürce katılma eğilimini azalttığını göstermektedir. Bu engelleyici etki, tüm yaş gruplarında görülmektedir. Nitel iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında tüm yaş gruplarında, büyüklük bakımından daha zayıf olsa da doğrudan bir ilişki bulunmuştur. Genel olarak, bu çalışmanın sonuçları nitel iş güvencesizliğinin bir engelleme ve meydan okuma stresörü olarak hareket ettiğini, ancak toplam etkilerin negatif işaretinin gösterdiği gibi engelleme etkisinin tüm yaş gruplarında meydan okuma etkisini küçülttüğünü ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, nitel iş güvencesizliği, içsel olarak motive edilmiş örgütsel vatandaşlık davranışlarını dışsal veya araçsal olarak motive edilmiş örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik ettiğinden daha fazla zayıflatmaktadır.

Shin vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada, iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı arasında doğrudan bir ilişki bulunamamıştır. Ancak, iş güvencesizliğinin içsel motivasyon yoluyla değişim odaklı örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dolaylı bir negatif etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ve bu da iş güvencesizliğinin etkilerine ilişkin mevcut anlayışa yeni bir bakış açısı katmaktadır.

Bohle ve Alonso (2017) tarafından Şili’de bir metal-mekanik şirketindeki 707 çalışan ile gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarına göre, iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını neden azalttığına dair bir açıklama getiren sosyal mübadele teorisi ile tutarlıdır. Özellikle, bir kuruluş iş güvencesi sağlayarak çalışanlarına karşı yükümlülüklerini yerine getirdiğinde, çalışanlar da örgütsel vatandaşlık davranışları yoluyla kuruluşa katkılarını artırarak olumlu yanıt verebilirler. Ancak, iş güvencesizliği arttıkça, çalışanlar kurumlarının daha az fayda sağladığını algılamakta ve bu nedenle olumlu karşılık verme

zorunluluğu hissetmemekte, bu da örgütsel vatandaşlık davranışı düzeylerinin düşmesine neden olmaktadır.

Mahmoud vd. (2021) tarafından yapılan çalışmada, iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bir yol modeli, içsel motivasyon ve iş tatmini araçları üzerinden ampirik olarak incelenmiştir. Hem içsel motivasyonun hem de iş tatmininin, iş güvencesizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık ettiği sonucuna varılmıştır. İş güvencesizliği ile içsel motivasyon arasında negatif, içsel motivasyon ile iş tatmini arasında ise pozitif bir korelasyon bulunmuştur. İş tatmininin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, hem içsel motivasyonun hem de iş tatmininin, iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Çalışmanın bir diğer önemli sonucu, çalışmada kuşak farklılıkları göz önünde bulundurulmuş ve X kuşağının yanı sıra, en genç kuşak olan Z kuşağı çalışanlarının işlerinden memnun olduklarında örgütsel vatandaşlık davranışlarına katılımlarını artırma ihtimallerinin daha yüksek olduğu görülmüş; bu durum Y kuşağı çalışanları arasında görüldüğü kadar belirgin değildir. Öte yandan, X kuşağı çalışanları için içsel motivasyonların, iş güvencesizliğinden genç kuşaklara kıyasla önemli ölçüde daha fazla etkilendiği görülmektedir. Dolayısıyla, iş tatmini kuşaklar arasında farklı şekillerde etkilenebilmektedir. Artan iş güvencesizliği seviyeleri ile örgütsel vatandaşlık davranışlarına daha düşük katılım arasındaki bağlantının yoğunluğu, X kuşağı çalışanları arasında daha sonraki kuşaklara kıyasla daha fazladır.

Khan ve Ghufra (2018) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, nitel iş güvencesizliğinin çalışanların rekabetini artırdığı için meslektaşlara ve kuruluşlara yönelik olumlu davranışları azalttığı şeklinde yorumlanmıştır. Çalışmanın bir diğer önemli sonucu ise, nitel iş güvencesizliğinin, davranışsal sonuçları doğrudan etkileyen algılanan örgütsel desteği azalttığı için örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş performansını da azalttığıdır.

McInroe (2013) tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde, haftada 30 saatten fazla çalışan 309 kadrolu, sendikası çalışanlardan oluşan bir örneklem ile yapılan

çalışmanın sonuçlarına göre, iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu çalışmanın bir diğer önemli sonucu ise, iş güvencesizliği karşısında daha fazla kontrol odaklı başa çıkma davranışları sergileyen çalışanların, iş güvencesizliğini hissettiklerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarında daha az düşüş yaşama olasılıklarının daha yüksek olduğudur. Bu bulgu, kontrol odaklı başa çıkma becerilerinin, iş güvencesizliği sonucu ortaya çıkan örgütsel vatandaşlık davranışlarındaki kaybı önlemede iş güvencesizliğine karşı tampon görevi görebileceğini göstermektedir.

Dede (2017) tarafından Türkiye’de özel ve devlet okullarında çalışan öğretmenlerle yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında, özel okullarda çalışan öğretmenlerde orta düzeyli, anlamlı ve negatif; devlet okullarında çalışanlarda ise düşük düzeyli, anlamlı ve negatif bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer önemli sonucu, nicel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamsız olduğunun tespit edilmesidir. Ancak, devlet okullarında çalışan öğretmenlerden nicel iş güvencesizliği algısı yaşayanlar daha az centilmenlik davranışı, nitel iş güvencesizliği algısı yaşayan öğretmenlerin ise daha az sivil erdem davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir. Nitel iş güvencesizliği algısı yaşayan özel okullarda çalışan öğretmenlerin ise daha az örgütsel vatandaşlık davranışı, daha az sivil erdem ve centilmenlik davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir.

## **2.2. İş Performansı**

İkinci bölümün bu kısmında iş performansı kavramı incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle performans kavramı ve iş performansı tanımlanmıştır. Sonrasında sırasıyla, iş performansının boyutları, performans yönetimi, performans değerlendirme ve iş güvencesizliği ile iş performansı ilişkisi detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

### **2.2.1. Performans Kavramı ve İş Performansı**

Günümüz endüstriyel organizasyonlarının kökeni sanayi devrimine kadar uzanmaktadır. Sanayi devriminin işletmelere getirdiği en önemli yeniliklerden biri ise iş bölümü ve onunla ortaya çıkan uzmanlaşma, olarak ifade edilebilir. İş bölümü

ilkesinin uygulanmasıyla birlikte işletmelerde hem bireysel hem de örgütsel anlamda kayda değer bir performans artışı sağlanmıştır. Çağdaş işletmelerin temel kaygılarından biri çalışan performansını arttırmaktır (Pawar, 2019: 7-8). Bireysel performans olmadan; takım performansı olmaz; birim performansı olmaz; kurumsal performans olmaz; ekonomik sektör performansı olmaz ve nihayetinde gayri safi yurtiçi hasıla olmaz (Campbell, J. P. ve Wiernik, 2015: 48). İşletmeler için bu derece önemli bir kavram olan performansın iyi anlaşılması da önem arz etmektedir.

Bireysel açıdan performans kavramı, bir çalışan tarafından üretilen çıktının düzeyi (Pawar, 2019: 8); bireyin organizasyonun hedeflerine yaptığı toplam katkının bir göstergesi (Campbell, J. P. ve Wiernik, 2015: 48); çalışanın davranışlarının örgütsel hedeflere ulaşmayı ne ölçüde kolaylaştırdığına ilişkin bir yargı (Motowidlo vd., 1997: 72) olarak farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır.

Motowidlo vd. (1997), davranış, performans ve sonuçların aynı şeyler olmadığını ifade etmektedir. Davranış, insanların yaptığı şeydir. Performans, insanların yaptıklarının beklenen organizasyonel değeridir. Sonuçlar ise, insanların yaptıklarıyla örgütsel etkililiğe katkıda bulunacak ya da onu azaltacak şekilde değişen durumlar ya da koşullardır. Ayrıca, performansın davranışı ifade ettiğini ve dört davranışsal özelliğinin olduğunu belirtmektedir. Bunlar (Motowidlo vd., 1997: 72-75):

- Performans, davranışsal bir yapıdır.
- Performans davranışı, bölümlere ayrılır.
- Performans davranışı bölümleri, değerlendirilebilir.
- Performansın çalışma alanı, davranışsal olarak çok boyutludur.

Motowidlo (2003) daha önce Motowidlo vd., (1997) tarafından yapılan tanımı revize etmiş ve iş performansını “bir bireyin standart bir zaman periyodunda gerçekleştirdiği ayrık davranışsal olayların organizasyon için beklenen toplam değeri” olarak tanımlamıştır. Bu tanımda vurgulanan ilk önemli fikir, performans davranışının, özellikle belirli bir zaman diliminde ortaya çıkan çoklu, ayrık davranışların toplu bir özelliğidir. İkinci önemli fikir ise, performansın ifade ettiği davranış özelliğinin, onun organizasyon için beklenen değeri olduğudur. Dolayısıyla bu tanıma göre, performans yapısı, farklı bireyler tarafından gerçekleştirilen davranış kümeleri ile aynı birey

tarafından farklı zamanlarda gerçekleştirilen davranış kümeleri arasında ayırım yapan bir değişkendir. Bu ayırım, davranış setlerinin toplam örgütsel etkililiğe ne kadar katkıda bulunabileceğine veya onu ne kadar azaltabileceğine dayanmaktadır. Kısaca, performanstaki farklılık, davranışın beklenen organizasyonel değerindeki farklılıktır (Motowidlo, 2003: 39-40).

### **2.2.2. İş Performansının Boyutları**

İş performansının önemli boyutlarını tanımlamaya çalışan üç bakış açısı mevcuttur. Bunlardan biri, öngörülen ve isteğe bağlı rol davranışı arasındaki ayırımdır. Bir diğeri ise, örgütsel vatandaşlık davranışı, toplum yanlısı davranış ve örgütlerde kendiliğinden duygusal olarak ortaya çıkan işbirliği ve yardımseverlik davranışları ayırımıdır. Üçüncüsü ise, görev yeterliliği ile ilgili performans davranışları ile görev yeterliliği ile ilgili olmayan performans davranışları arasındaki ayırımdır. Tüm bu ayrımlar, Borman ve Motowidlo (1993) tarafından yapılan görev performansı ile bağlamsal performans arasındaki ayırma birleşmektedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476). Aşağıda bu iki boyut detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

#### **2.2.2.1. Görev Performansı**

Görev performansı, teknolojik sürecin bir parçasını uygulayarak, doğrudan ya da ihtiyaç duyulan malzeme veya hizmetleri sağlayarak dolaylı olarak kuruluşun teknik çekirdeğine katkıda bulunan faaliyetleri gerçekleştiren iş görenlerin etkinliği olarak tanımlanmıştır (Borman ve Motowidlo, 1997: 99). Çalışanlar bir görevi başarmak için teknik beceri ve bilgiyi kullandıklarında, görev performansını yerine getirmiş olurlar (Van Scotter vd., 2000: 526).

Görev performansı iki davranış sınıfını içerir. Birincisi, hammaddeleri, doğrudan bir kuruluşun sunduğu ürün veya hizmetlere dönüştüren faaliyetleri içerir. Bu, bir mağazada ürün satmak, bir fabrikada makine çalıştırmak, bir okulda ders vermek, bir hastanede ameliyat yapmak veya bir bankada işlem yapmak gibi görevleri içerir. İkinci davranış türü ise, kuruluşun temel faaliyetlerini destekleyen ve sürdüren eylemleri kapsar. Bu eylemler, hammaddelerin stoklanması, bitmiş ürünlerin dağıtılması ve kuruluşun etkin ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan önemli

planlama, koordinasyon, denetim ve personel faaliyetlerinin sağlanması gibi faaliyetleri içerir. Özünde, görev performansı davranışları, ya teknik süreçlerini yürüterek ya da teknik ihtiyaçlarını sürdürerek ve hizmet vererek bir kuruluşun temel operasyonlarıyla yakından bağlantılıdır (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476).

#### **2.2.2.2. Bağlamsal Performans**

Bağlamsal performans, görev performansı ve süreçleri için katalizör görevi gören örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendirerek örgütsel etkililiğe katkıda bulunan performanstır. Bağlamsal performans, resmi olarak işin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yerine getirmek için gönüllü olmayı, görevlerin yerine getirilmesi için kuruluştaki diğer kişilere yardım etmeyi ve onlarla işbirliği yapmayı içerir (Borman ve Motowidlo, 1997: 100). Bağlamsal performans, örgütsel vatandaşlık davranışını, toplum yanlısı örgütsel davranışı, ve örgütsel kendiliğindenliğin yardım etme ve işbirliği yapma öğelerinin çoğunu kapsar, ancak görev performansı bunları kapsamaz (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476).

Borman ve Motowidlo, beş bağlamsal performans kategorisi belirlemiştir. Bu kategoriler (Borman ve Motowidlo, 1993: 73):

- Resmi olarak işin bir parçası olmayan görev faaliyetlerini yürütmeye gönüllü olmak.
- Kendi görev faaliyetlerini başarıyla tamamlamak için gerektiğinde ekstra şevkle devam etmek.
- Başkalarına yardım etmek ve onlarla iş birliği yapmak.
- Kişisel olarak uygunsuz olsa bile örgütsel kural ve prosedürlere uymak.
- Örgütsel hedefleri onaylamak, desteklemek ve savunmak.

Bilgi, beceri, deneyim, eğitim gibi bireysel farklılıkların görev performansı ile bağlamsal performanstan daha fazla ilişkilidir. Ancak, gönüllü olmak, iş birliği yapmak, ısrarcı olmak gibi kişilik özellikleri, görev performansından daha fazla bağlamsal performans ile ilişkilidir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994: 476).

### 2.2.3. Performans Yönetimi

Performans yönetimi, bir kuruluş tarafından hedef kişi veya grubun performansını artırmak amacıyla, nihai olarak örgütsel etkililiği artırmayı hedefleyen bir dizi faaliyet olarak tanımlanmaktadır. Performans yönetimi, organizasyonel performansın iyileştirilmesi amacıyla çalışanların performansını tanımlama, ölçme ve teşvik etme konusunda organizasyonların karşılaştığı zorluklarla ilgilenir. Bu nedenle, performans yönetimi birden fazla düzeyde analiz içerir ve performans değerlendirmenin yanı sıra stratejik insan kaynakları yönetimi üzerinde çalışılan konularla da açıkça bağlantılıdır (Den Hartog vd., 2004: 557).

Performans yönetimi, bireysel hedefleri kurumsal hedeflerle uyumlu hale getirerek bireylerin kurumsal temel değerleri desteklemesini sağlamakla ilgilidir. Bu doğrultuda beklentilerin, rol sorumlulukları ve mesuliyetlerin (yapılması beklenen), becerilerin (sahip olması beklenen) ve davranışların (olması beklenen) tanımlanmasını ve üzerinde anlaşmaya varılmasını sağlar. Amaç, insanların beklentileri karşılama ve aşma kapasitelerini geliştirmek ve kendilerinin ve kuruluşun yararına tam potansiyellerine ulaşmalarını sağlamaktır. Daha da önemlisi, performans yönetimi, insanların geliştirmek ve iyileştirmek için ihtiyaç duyduğu destek ve rehberliğin hazır olmasını sağlamakla ilgilidir (Armstrong, 2006: 2).

Performans yönetimi, bir sistem olarak değil, esnek bir süreç olarak görülmelidir. Sistem teriminin kullanılması katı, standartlaştırılmış ve bürokratik bir yaklaşımı ima eder ki bu da performans yönetiminin, içinde bulundukları koşullara uygun olarak ekipleriyle birlikte çalışan yöneticiler tarafından uygulanan, tutarlı olsa da esnek ve evrimsel bir süreç olduğu kavramıyla uyuşmaz. Bu nedenle, yöneticilerin ve yönettikleri kişilerin birlikte en iyi nasıl çalışabileceklerini belirleyen bir çerçeve içinde hareket etmelerini sağlar. Performans yönetiminin tepeden inme bir uygulama olma derecesini azaltmalı ve kurumun işleyiş biçimiyle uyumlu olmalıdır. Ayrıca, performans yönetimi süreç tabanlı ve esnek organizasyonlara uygun olmalı ve sadece hiyerarşik ve bürokratik bir organizasyona uyan değerlendirme sisteminin yerini almalıdır (Armstrong, 2006: 12).

Performans yönetimi aşağıdaki süreçlerden oluşmaktadır (Armstrong, 2006: 12):

- Planlama: Hedefler ve yetkinlik gereklilikleri üzerinde anlaşmaya varılması ve performans anlaşmaları ile performans iyileştirme ve kişisel gelişim planlarının hazırlanması.
- Harekete geçme: Hedeflere ve planlara ulaşmak için gereken faaliyetleri yürütme.
- İzleme: Hedeflere ulaşmada kaydedilen ilerlemenin kontrol edilmesi.
- Gözden geçirme: Eylem planlarının hazırlanabilmesi ve kabul edilebilmesi için ilerlemenin ve başarıların değerlendirilmesi.

#### **2.2.4. Performans Değerlendirme**

Performans değerlendirme, performans yönetiminin bir aşamasıdır ve performans yönetiminden ayrı düşünülemez. Performans değerlendirme, bireyin görevindeki başarısı, tutum ve davranışları, ahlaki özellikleri ve kuruma olan katkısının değerlendirilmesidir (Barutçugil, 2002: 179).

Performans değerlendirme sadece kurum açısından değil, aynı zamanda çalışan açısından da önem taşımaktadır. Palmer (1993)'a göre performans değerlendirmenin iki temel amacı vardır. Bunlardan ilki, örgütün çalışanın iş performansı hakkında bilgi sahibi olmasını sağlamaktır. Personel değerlendirme neticesinde elde edilen bilgiler, eğitim, geliştirme ve yetiştirme, ücret ve maaş politikası, terfi, personel seçimi ve yerleştirme, işten çıkarma gibi yönetsel politikaların belirlenmesinde kullanılmaktadır. İkinci olarak da çalışana kendi performansı hakkında bilgi verilmesi amacına hizmet etmektedir. Değerlendirme sonuçlarının çalışanla paylaşarak, iş analizi ve iş tanımlarında belirlenen standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri bildirim verilmesine imkân sağlamaktadır.

Performans değerlendirmesi yapmanın bir organizasyon için sağladığı yararlar şu şekilde açıklanabilir (Barutçugil, 2002: 181-182):

- Yapılan iş ve işi yapan kişi hakkında yöneticinin bilgi sahibi olmasını sağlar.



- İşle ilgili beklenti ve sonuçlar hakkında çalışan ve yönetici, iyi bir iletişim kurduğunda, yeni yöntem ve fikirlerin ortaya çıkma fırsatı doğar.
- Performans değerlendirmesi başarılı bir şekilde yapıldığında çalışanlar işin nasıl yapılacağını bilir ve işle ilgili endişelenmekten kurtulurlar.
- Performans geribildirimleri zamanında ve olumlu bir şekilde gerçekleştiğinde çalışanların verimlilikleri ve iş tatminleri artar.
- Olumlu çıktılar ortaya çıktığında bu sonuçlara imkân sağlayan uygulamalar pekiştirilir ve iyi performans teşvik edilir.
- Çalışanlarla kurulan çift yönlü iletişim açıklık ve netlik sağladığı için onların odaklanmasına ve başarılı olmasına katkı sağlar.
- İşin kalitesinin nasıl algılandığı düzenli yapılan performans değerlendirmesi toplantıları ile personele aktarılır ve bu konuda çalışan açısından yaşanabilecek olumsuz sürprizler azalır.
- Performans değerlendirmesini öğrenmek profesyoneller açısından yönetim becerilerinin geliştirilmesi ve sorumluluğun arttırılması için bir hazırlıktır.
- Ücret standartlarını belirlemek ve başarı artışlarını ödüllendirmek daha objektif ve kolay olur.
- Görevde yükselme, yeni görev ve transferler için nitelikli elemanların belirlenmesi kolaylaşır.
- Performans değerlendirmesi neticesinde ortaya çıkan sonuçlara göre çalışanın yaptığı işte ne ölçüde başarılı olduğu konusunda bilgilendirmek daha etkili ve objektif olur.

### 2.2.5. İş güvencesizliği ile İş Performansı İlişkisi

Sverke vd. (2002), yaptıkları meta analiz çalışması sonucunda iş güvencesizliği ile performans arasında anlamlı bir ilişki bulamamışlardır. Fakat, genel analizde anlamlı olmayan iş güvencesizliği ile performans arasındaki korelasyonun, iş güvencesizliğini çoklu göstergelerle ölçen çalışmalarda (-.233), tek maddeli ölçüme dayananlara (-.080) kıyasla orta derecede güçlü olması özellikle dikkat çekicidir. Buna ek olarak, iş güvencesizliğinin davranışsal sonuçlarının kol gücüyle çalışanlar arasında, kol gücüyle çalışmayanlara kıyasla daha olumsuz olabileceği ve iş

güvencesizliği ile performans arasındaki ilişkinin kol gücüyle çalışanlar arasında daha güçlü olduğu görülmektedir.

Kraimer vd. (2005), psikolojik sözleşme ve sosyal biliş teorileri temelinde, geçici işçilerle çalışan 149 tam zamanlı çalışandan oluşan bir örneklem kullanarak tam zamanlı çalışanların geçici işçi kullanımına yönelik tepkilerini açıklamada algılanan iş güvenliğinin rolünü araştırmışlardır. Yapılan araştırmada varsayıldığı üzere, çalışanların iş güvencesi algıları geçici işçilerin işleri için bir tehdit oluşturduğu yönündeki algılarıyla negatif yönde ilişkiliyken, geçici işçilerin faydalı olduğu yönündeki algılarıyla ilişkili değildir. Ayrıca, çalışanların iş güvencesi, fayda ve tehdit algıları ile amirlerin iş performansı değerlendirmeleri arasındaki ilişkileri belirlemiştir. İş güvencesi yüksek olanlar için fayda algıları ile performans arasında pozitif bir ilişki vardır. İş güvencesi düşük olanlarda ise tehdit algısı ile performans arasında negatif bir ilişki vardır.

Probst vd. (2007), iş güvensizliğinin üretkenlik, verimsizlik ve yaratıcılık üzerindeki etkilerini simüle edilmiş bir organizasyonel ortamda ve saha ortamında değerlendirmek amacıyla iki aşamalı bir çalışma yapmıştır. İlk çalışmada, 104 geleneksel olmayan lisans öğrencisi (katılımcıların %70'i kadındır ve yaş ortalaması 30,48'dir; toplam katılımcı sayısının %81'i çalışmakta, çalışanların %56'sı tam zamanlı çalışmaktadır ve %68'i iş yerinde denetleyici bir pozisyonda çalışmış veya çalışmaktadır; geçmişte, %20 işten çıkarılmış ve %16'sı astlarının işten çıkarılmasından sorumlu olmuştur), işten çıkarma tehdidini (iş güvencesizliği) manipüle eden ve iki zaman diliminde yaratıcılığı ve üretkenliği ölçen bir laboratuvar deneyine katılmıştır. Kontrol grubu katılımcılarıyla karşılaştırıldığında, sonuçlar yüksek düzeyde iş güvencesizliği durumunda katılımcıların üretkenliğinin arttığını, ancak yaratıcı problem çözmenin azaldığını göstermektedir. İkinci çalışmada, beş kuruluştaki 144 çalışan, iş güvensizliği algılarını, üretkenlik karşıtı iş davranışlarını sergilemeyi ve yaratıcı problem çözme yeteneklerini ölçen bir anket çalışmasına katılmıştır. Regresyon analizleri, iş güvencesizliğinin daha düşük yaratıcılık puanlarını öngördüğünü ancak aynı zamanda daha düşük sayıda üretkenlik karşıtı iş davranışlarıyla da ilişkili olduğunu göstermiştir. İki çalışma birlikte ele alındığında, iş

güvencesizliğin yaraticılık üzerinde olumsuz etkileri olabileceğini ancak üretkenlik üzerinde orta derecede yararlı etkileri olabileceği sonucu ortaya çıkmıştır.

Cheng ve Chan (2008) yaptıkları meta analiz çalışmasında, iş güvencesizliği ile iş performansının negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca bu çalışmanın önemli sonuçlarından biri, örgütsel kıdem ve yaşın, iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisini hafifletmediğidir.

Gilboa vd. (2008) tarafından yapılan meta analiz çalışmasının sonuçlarına göre, iş güvencesizliğinin iş performansıyla orta düzeyde negatif bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte, iş güvencesizliğinin etkisinin bağlam tarafından hafifletilebileceğini öne süren bazı kanıtlar da bulunmuştur. Yapılan çalışmada, İngilizce konuşulan ülkelerde iş güvencesizliğinin hem genel performans hem de kişisel performansla ilişkileri, İngilizce konuşulmayan ülkelerdeki çalışmaların iki katı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar, İngilizce konuşulan ve konuşulmayan ülkelerde iş güvencesizliği ve performans arasındaki ilişkilerdeki bu farklılığın nedenini, İngilizce konuşulmayan ülkelerin (örneğin, öncelikle Avrupa ülkeleri) vatandaşlarına işlerini kaybetmeleri durumunda İngilizce konuşulan ülkelere kıyasla daha fazla güvenlik ağı sağlama eğiliminde olmalarından kaynaklanıyor olabileceğini ifade etmişlerdir.

Staufenbiel ve König (2010) tarafından yönetici olmayan 136 Alman çalışandan oluşan bir örneklem ile yapılan çalışma, iş güvencesizliğinin performans üzerindeki etkilerinin ne tamamen olumsuz ne de tamamen olumlu olduğu fikrine dayanmaktadır. Bunun yerine, iş güvencesizliği hem bir engel hem de bir stres etkenidir. İş güvencesizliği, çalışanların umdukları (örneğin iş güvenliği) ile işverenlerin sundukları (örneğin iş güvencesizliği) arasında çabanın geri çekilmesine ve dolayısıyla iş performansının düşmesine yol açan stresli bir farklılık olarak algılanabilir. Aynı zamanda (ancak daha az derecede) iş güvencesizliği de insanları çabalarını artırmaya motive edebilir çünkü yüksek performans işten çıkarılmaya karşı bir güvence olarak algılanabilir. Her iki etki de çalışma sonucunda elde edilen veriler tarafından desteklenen model tarafından tespit edilmiştir. Çalışmanın sonuçları, iş güvencesizliğinin örgütler için merkezi öneme sahip değişkenler (performans, işten

ayrılma niyeti ve devamsızlık) üzerindeki engelleyici etkisinin, meydan okuma etkisinden daha önemli olduğunu açıkça göstermektedir. Dolayısıyla, yöneticiler iş güvencesizliğini artırmamalı genellikle çalışanlarının iş güvencesizliğini azaltmaya çalışmalıdırlar. Bununla birlikte, meydan okuma etkisinin daha fazla ağırlığa sahip olduğu belirli koşullar olabilir. Örneğin, iki şirketin birleşmesi durumunda, şirket yönetimi çalışanların %10'unun gitmesi gerektiğini belirtebilir ve en kötü performans gösterenlerin gitmesi gerektiğini açıkça ifade edebilir. Bu durum, çalışanlara performanslarının işten çıkarılma olasılıklarını değiştirebileceği hissini vererek meydan okuma durumunu güçlendirebilir. Ancak durum farklıysa, örneğin iflasa çok yakın bir şirkette, iş güvensizliğinin meydan okuma etkisini beklemek özellikle yanıltıcı olacaktır çünkü çalışanların performanslarının işlerini kaybetme olasılığını değiştirebileceğini düşünmek için çok fazla nedenleri yoktur.

Schreurs vd. (2012) tarafından yapılan çalışmada, iş güvencesizliği ile çalışanların rol içi ve rol dışı performansları arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide zamanla değişen iş temelli desteğin (örneğin, amir ve iş arkadaşı desteği) tamponlayıcı rolünü incelemiştir. Örgütsel yeniden yapılanma ile karşı karşıya kalan 56 çalışandan üç hafta boyunca toplanan ve hiyerarşik doğrusal modelleme yaklaşımıyla analiz edilen veriler neticesinde, iş güvencesizliğindeki haftalık dalgalanmaların haftalık düzeydeki rol içi performansı olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer sonucu ise amir desteğinin, iş güvencesizliği ile rol içi performans arasındaki birey içi ilişkiyi etkilemiştir ve böylece çalışanların rol içi performansları, amirlerinden daha fazla destek aldıkları haftalarda iş güvencesizliği hissinden daha az zarar görmüştür. İş güvencesizliği ile rol dışı performans arasında herhangi bir ilişki gözlenmemiştir.

Wang vd. (2015), yaptıkları çalışmada iş güvencesizliği ve örgütsel adaletin çalışanların performansı üzerindeki etkileşim etkisi araştırmış ve belirsizlik yönetimi teorisi perspektifinden işe bağlılığın aracılık rolünü incelemiştir. Hipotezlerini test etmek için 140 Çinli çalışandan oluşan bir örneklemde 2-dalga veri (Çalışma 1) ve 125 Çinli çalışandan oluşan bir örneklemde 3-dalga veri (Çalışma 2) kullanmıştır. Çalışma 1'de, çalışanlar düşük düzeyde örgütsel adalet algıladıklarında, iş güvencesizliğinin iş performansı ile önemli ölçüde negatif ilişkili olduğu bulunmuştur. Buna karşılık, yüksek düzeyde örgütsel adalet olduğunda iş güvencesizliğinin iş

performansı ile ilişkili olmadığı da bulunan bir diğer sonuçtur. Çalışma 2, iş güvencesizliği ve örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkileşimini bir kez daha desteklemiştir. Ayrıca, işe bağlılığın etkileşim etkisine aracılık ettiği bulunmuştur. Aracı ve moderatör analizinin sonuçları, örgütsel adalet düşük olduğunda iş güvencesizliğinin işe bağlılık aracılığıyla iş performansı ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Khan ve Ghufuran (2018) tarafından 387 Pakistanlı çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın sonucuna göre, nitel iş güvencesizliğinin iş performansı ile olumsuz yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla kariyerleri ve organizasyonel gelişimleri konusunda tereddüt eden çalışanlar işlerini daha az etkili bir şekilde gerçekleştirme eğilimindedir. Ayrıca bu çalışmanın bir diğer sonucu, algılanan örgütsel destek, nitel iş güvencesizliğinin rol içi ve rol dışı performans üzerindeki etkilerine tam olarak aracılık etmesidir. Başka bir deyişle, nitel iş güvencesizliği, davranışsal sonuçları doğrudan etkileyen algılanan örgütsel desteği azalttığı için iş performansını da azaltır.

Shin vd. (2019), Güney Kore’de bir imalat şirketinde çalışan 152 Ar-Ge personeli üzerinde yaptıkları çalışma neticesinde, iş güvencesizliği ile iş performansı arasında anlamlı, negatif bir ilişki tespit etmiştir. Ayrıca bu çalışmanın bir diğer önemli bulgusu, iş güvencesizliğinin içsel motivasyonla negatif ilişkili olması ve içsel motivasyonun ise iş performansı ile pozitif ilişkili olduğu sonucudur. Bu sonuç, içsel motivasyonun iş güvencesizliği ile iş performansı ilişkisine aracılık ettiğini göstermektedir. Özetle, çalışanlar iş güvencesizliği tehditlerine maruz kaldıklarında içsel motivasyonda azalma yaşarlar ve düşük düzeyde bir içsel motivasyon, çalışanların görevleri üzerinde sürekli çaba sarf etmelerini engeller ve böylece iş performanslarını bozar.

Chirumbolo vd. (2020) tarafından çeşitli İtalyan kuruluşlarından 431 çalışan üzerinde yapılan çalışmanın sonucunda, hem nicel iş güvencesizliğinin hem de nitel iş güvencesizliğinin görev performansını olumsuz yönde etkilediği ve üretkenlik karşısı iş davranışlarını artırdığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte, nicel iş güvencesizliğinin bu sonuçlar üzerindeki etkisinin dolaylı olduğunu ve bu etkinin nitel iş güvencesizliği

aracılığıyla gerçekleştiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmanın dikkat çeken önemli sonuçlarından biri, bu dolaylı etkiler bir bağlam değişkeni olan ekonomik sektör tarafından belirlenmiştir ve iş güvencesizliği sonuçlarını araştırırken daha fazla bağlamsal faktörün dikkate alınmasının önemini vurgulamasıdır.

Darvishmotevali ve Ali (2020) tarafından İran’da konaklama endüstrisinde çalışan 250 üzerinde yapılan çalışma, çalışanların iş güvencesizliğinin öznel refah ve iş performansı üzerindeki olumsuz etkisinin azaltılmasında psikolojik sermayenin tamponlayıcı rolünü analiz etmektedir. Çalışmanın sonuçları, öznel refahın aracı rolünü tespit etmiş ve iş güvencesizliğinin, öznel refahı azaltarak çalışanların iş performansını olumsuz etkilediğini doğrulamıştır. Ayrıca sonuçlar, psikolojik sermaye düzeyi yüksek çalışanların iş güvencesizliği ile baş edebildiklerini göstermektedir.

Gültekin ve Polatçı (2022) tarafından Türkiye’de farklı illerde çalışan 623 postacı üzerinde yapılan çalışma sonucunda, algılanan iş güvencesizliğinin çalışan performansı üzerinde etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

### **2.3. İşten Ayrılma Niyeti**

Üçüncü bölümün bu kısmında işten ayrılma niyeti kavramı ayrıntılı olarak incelenmiştir. İlk olarak, işten ayrılma niyeti kavramı ve tanımından bahsedilmiştir. Daha sonra ise sırasıyla; işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler, işten ayrılma niyeti ile ilgili modeller, işten ayrılma niyetinin sonuçları ve iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti ilişkisi ile ilgili çalışmalardan bahsedilmiştir.

#### **2.3.1. İşten Ayrılma Niyeti Kavramı**

Personel devrinin etkin bir şekilde yönetilmesi, organizasyonların verimliliği açısından hayati öneme sahiptir. Bundan dolayı, çalışanların neden işletmeden ayrıldığını veya neden işletmede çalışmaya devam ettiklerini iyi anlamak ve tüm bu süreçlerin yönetilmesi açısından işten ayrılma niyeti kavramı, bilinmesi ve üzerinde durulması gereken önemli bir konudur.

İşten ayrılma niyeti kavramının geçmişine baktığımızda, March ve Simon (1958) tarafından ortaya konulan modelle, çalışanların kurumlarıyla ilişkilerini

sonlandırma sürecini ancak bunu yapma yönünde algılanan bir arzu olduğunda ve böyle bir hareket kolaylığının algılanan olasılığı olduğunda başlatacaklarını ortaya koymuştur. Bu model, işten ayrılma niyeti kavramının pek çok araştırmacının ilgisini çekmesine ve günümüze kadar birçok kez araştırılmasına yol açmıştır (Jha, 2009: 27).

Niyetlerin, bireyin algısını ve yargısını yansıttığı için incelenmesi önemlidir. Ajzen ve Fishbein'e (1980) göre niyetler, gerçek davranışın en doğrudan belirleyicileridir. İşten ayrılma niyeti, bireyin örgütten veya meslekten gönüllü olarak ayrılma niyeti olarak ifade edilmektedir (Jha, 2009: 27). Mobley (1977), işten ayrılma niyetini, işle ilgili yaşanan memnuniyetsizlikten sonra kişinin mantıksal olarak işten ayrılmayı düşünmeye başlaması ve takip eden birkaç adımın ardından fiilen ayrılmadan önceki son aşama olarak tanımlamaktadır. Tett ve Meyer (1993) ise işten ayrılma niyetini, örgütten ayrılmaya yönelik bilinçli ve kasıtlı bir isteklilik olarak ifade etmiştir. Çoğunlukla belirli bir aralık referans alınarak ölçülür (örneğin önümüzdeki 6 ay içinde) ve işten ayrılma düşüncesi ile alternatif iş arama niyetinin de dahil olduğu bir dizi geri çekilme bilişinin sonuncusu olarak tanımlanır.

İş tatmini, işten ayrılma niyetinin en önde gelen öncüllerinden biridir. İş tatmini, çalışanın işiyle ilgili duygularıdır. Eğer çalışanlar işlerinden memnun değillerse, örgütten ayrılma niyetinde olabilirler ve bu da onları başka örgütlerde iş bulmaya yönlendirebilir. İş tatmini, işin niteliği, denetim ve maaşla ilgili olarak işten ayrılma niyeti üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir. Ayrıca iş tatminsizliği, çalışanların çalışma kapasitelerini bozmakta, örgütsel bağlılığı azaltmakta ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini artırmaktadır (Al-Suraihi vd., 2021: 2). Islam ve Alam (2014) tarafından yapılan çalışmada, iş tatminin çalışanın işten ayrılma niyetiyle doğrudan ve negatif bir ilişkiye sahip olduğunu ve bunun da fiili çalışan devri ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.

### **2.3.2. İşten Ayrılma Niyetini Etkileyen Faktörler**

Çalışanların işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler üç grup altında ele alınabilir. Bunlar (Tian-Foreman, 2009: 357):

- İşle ilgili faktörler (örneğin, iş tatmini, ücret, performans, organizasyonel bağlılık);
- Bireysel faktörler (örneğin, yaş, eğitim, cinsiyet, işte kalma süresi);
- Dışsal faktörler (örneğin, işsizlik oranları, istihdam algıları, sendika varlığı).

### **2.3.2.1. İşle İlgili Faktörler**

İşten ayrılmanın en çok incelenen işle ilgili öncülü, genellikle bir ara değişken olarak ele alınan iş tatminidir. Çoğu araştırmacı iş tatmininin, kişinin işi hakkında sahip olduğu duyguları ifade ettiği konusunda hemfikirdir. Ayrıca, çok sayıda çalışma genel olarak iş tatmini ile çalışanların işten ayrılması arasında negatif bir ilişki olduğunu desteklemiştir, ancak bazı durumlarda bu ilişki güçlü bir şekilde değildir (Tian-Foreman, 2009: 357).

İşten ayrılma niyetinin işle ilgili önemli faktörlerinden biri ücrettir. Hai-yan ve Baum (2006), çalışanların zorlu sorumluluklar, düşük ücret ve diğer belirsiz terfi fırsatları nedeniyle otellerde uzun süre çalışmak istemediklerini ve bunun da düşük kaliteli insan kaynağına yol açtığını belirtmiştir. Emiroğlu vd. (2015) yaptıkları çalışmada, ücretin işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu tespit etmiş ve düşük ücretin işten ayrılma niyetini güçlendirdiği sonucuna varmıştır.

İşten ayrılma niyetini etkileyen işle ilgili faktörlerden biri de performanstır. Performansı düşük olanlar işlerinden daha az tatmin olurlar, devamsızlık yapma olasılıkları ve organizasyondan ayrılma olasılıkları daha yüksektir (Zimmerman ve Darnold, 2009: 152). Yüksek performanslı iş uygulamaları, çalışanların organizasyona yüksek düzeyde dahil olduğu ve hedeflerine ulaşmak için çok çalıştığı koşulları yaratarak, diğer bir deyişle çalışanların organizasyona bağlılığını ve iş tatminini artırarak organizasyonel etkinliği artırır (Luna-Arocas ve Camps, 2007: 27). Zimmerman ve Darnold (2009) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, performans ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin hem olumsuz hem de orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, bu çalışmanın sonuçları iş performansının işten ayrılma niyetlerini ve davranışlarını hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediğini göstermektedir.



İşten ayrılma niyetinin bir diğer öncülü ise örgütsel bağlılıktır. Allen, N. J. ve Meyer (1990) üç bileşenli bir örgütsel bağlılık modeli önermiştir. Örgütsel bağlılığın duygusal bileşeni, çalışanların örgüte duygusal bağlılığını, özdeşleşmesini ve katılımını ifade eder. Devam bileşeni, çalışanların organizasyondan ayrılmayla ilişkilendirdiği maliyetlere dayalı bağlılığı ifade eder. Son olarak normatif bileşen, çalışanların örgütte kalma zorunluluğu duygularını ifade eder. Wasti (2003) çalışmasında, duygusal bağlılığın işten ayrılma niyetinin önemli bir belirleyicisi olduğunu tespit etmiştir.

### **2.3.2.2. Bireysel Faktörler**

Bireysel faktörlerden yaş değişkeninin işten ayrılmayla tutarlı ve olumsuz bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur (Parasuraman, 1982: 112). Cohen (1993), yaş değişkeni üzerine yaptığı araştırmada genç çalışanların iş deneyimlerinin daha zayıf olması nedeniyle örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğunu ve bu nedenle iş değiştirme konusunda daha az alternatiflere sahip olduklarını belirtmiştir. Sousa-Poza ve Henneberger (2004), işten ayrılma eğilimlerinin yaşla birlikte azaldığını tespit etmiştir.

Cinsiyet faktörü açısından işten ayrılma niyetleri üzerine yapılan çalışmalarda tam bir fikir birliğine varılamamıştır (Parasuraman, 1982: 112). Kaya ve Abdioğlu (2010), yaptıkları çalışmada cinsiyet ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulmuştur. Chen, Z. X. ve Francesco (2000) tarafından Çin’de yapılan çalışmada, geleneksel Çin toplumunda kadının rolünün erkeğe göre ikincil olması nedeniyle iş hayatında kadın çalışanların örgüte bağlılıklarının erkek çalışanlara göre daha düşük ve işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir.

Bireysel faktörlerden bir diğeri de eğitimidir. Çalışanların eğitim ve becerileri yaptıkları işle iyi örtüşmüyorsa işten ayrılma niyetleri artabilir. Park ve Shahiri (2015) çalışmasında, genç, aşırı eğitilmiş kadınların sık sık iş değiştirme eğiliminde olduklarını tespit etmiştir. Hersch (1991) çalışmasında, aşırı eğitilmiş çalışanların, eğitim düzeyi uygun olanlara göre daha az iş tatminine sahip olduklarını ve işlerini bırakma eğiliminde olduklarını bulmuştur.

İşte kalma süresi, işten ayrılma niyetini etkileyen bireysel faktörlerden bir başkasıdır. İşteki görev süresi, çalışanların işlerine karşı tutumlarıyla ilişkilidir. Bir organizasyonda geçirilen zaman, işte kalma ve işten ayrılma ile ilişkili olduğundan, işte kalma süresi ile işten ayrılma niyeti arasında bir ilişki olması beklenir. Daha uzun görev süresi, işin devamlılığı anlamına gelir. Ju ve Li (2019), yaptıkları çalışmada, işte kalma süresinin çalışanların işten ayrılma niyetini olumsuz etkilediğini, yani işte kalma süresi ne kadar uzunsa çalışanların işten ayrılma niyetinin o kadar düşük olduğunu tespit etmişlerdir.

### **2.3.2.3. Dışsal Faktörler**

İşsizlik oranları da işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörlerden biridir. Van Ours (1990), yaptığı çalışmada iş hareketliliğinin istihdam artışıyla pozitif, işsizlik oranıyla ise negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Sousa-Poza ve Henneberger (2004) tarafından yapılan çalışmada, işsizlik oranlarındaki değişikliklerin işten ayrılma niyetleriyle pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla, işsizlik oranındaki bir artış işten ayrılma niyetlerinde önemli bir azalmaya yol açmaktadır. Sıkı istihdam koruma mevzuatının işten ayrılma niyetleri üzerinde kayda değer ve olumsuz bir etkisi vardır.

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan faktörlerden biri de çalışanların istihdam algılarıdır. Çalışanların istihdam alternatiflerinin olmayışı da işten ayrılmanın algılanan maliyetlerini artırır. Bu nedenle, çalışanların mevcut olduğuna inandıkları uygulanabilir alternatifler ne kadar azsa, mevcut işverenlerine olan bağlılıkları da o kadar güçlü olacaktır (Allen, N. J. ve Meyer, 1990: 4). Hellman (1997) tarafından yürütülen bir meta-analizin sonuçlarına göre, çalışanlar ne kadar tatminsiz olursa diğer istihdam fırsatlarını değerlendirme olasılıklarının da o kadar yüksek olduğu tespit edilmiştir.

İşten ayrılma niyeti üzerinde etkili olan bir diğer dışsal faktör ise sendika varlığıdır. Sendikalar, üyelerine işyerlerini geliştiren ve dolayısıyla iş değişikliğinin maliyetini artıran bir koruma sağlar (Sousa-Poza ve Henneberger, 2004: 116). Sendika üyeliği ile işten ayrılma arasında negatif bir korelasyon olduğuna dair kayda değer

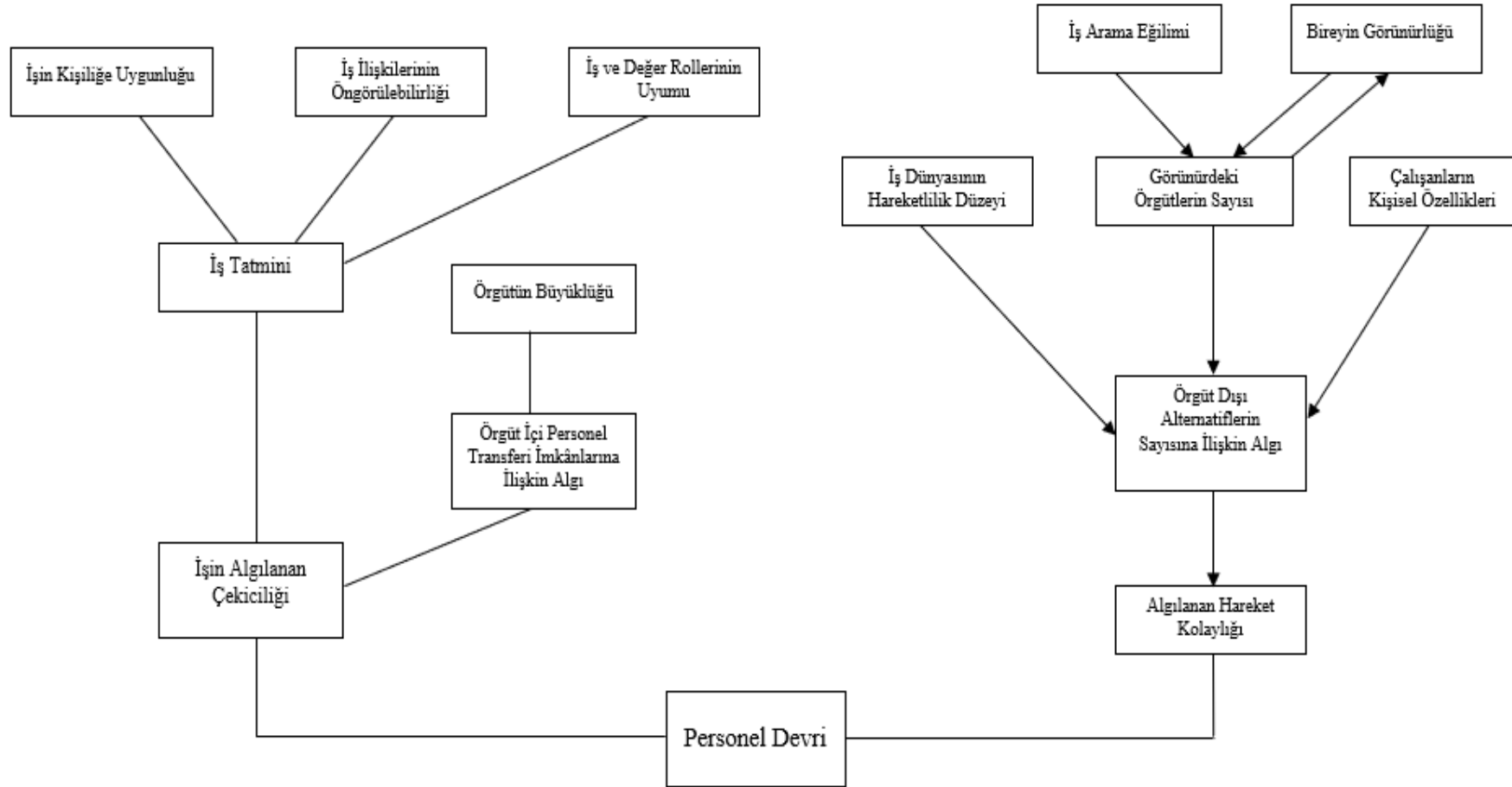
kanıtlar mevcuttur. Sousa-Poza ve Henneberger (2004) yaptıkları çalışmada, sendika üyeliği ve kamu sektöründe istihdamın işten ayrılma niyetlerini azalttığını tespit etmişlerdir.

### **2.3.3. İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Modeller**

Literatürde işten ayrılma niyeti ile ilgili pek çok farklı model geliştirilmiştir. Bu başlıkta, en yaygın olarak bilinen ve pek çok araştırmaya konu olmuş modellerden bazıları ele alınmıştır.

#### **2.3.3.1. March ve Simon (1958) Modeli**

İşten ayrılma niyetini açıklayan modeller içinde belki de en etkili olanı March ve Simon (1958) tarafından ortaya atılan örgütsel denge teorisidir. March ve Simon, bireylerin bir kuruma yaptıkları katkıların o kurumdan aldıkları teşviklerden daha fazla olduğunu algıladıklarında işten ayrılmanın gerçekleştiğini savunmaktadır. Bir başka ifade ile, kurum ile çalışan arasındaki katkı-teşvik dengesi çalışan aleyhine bozulduğunda çalışanın işten ayrılma niyetine sahip olacağı ve ilk fırsatta işinden ayrılacağını savunmaktadır. Bu teşvik-katkı dengesi genel olarak iki faktörden etkilenmektedir. Birincisi, genellikle kişinin iş ortamından duyduğu memnuniyetin bir fonksiyonu olan kişinin yer değiştirme arzusudur. İkincisi ise, istihdam edilebilirliği belirleyen makro ve bireysel düzeydeki faktörlerden etkilenen kişinin yer değiştirme kolaylığıdır. Sonraki birçok işten ayrılma teorisi March ve Simon'ın modeline dayanmaktadır. Bu teoriler ya ayrılma arzusu ve ayrılma kolaylığının belirleyicilerini genişletmekte ya da işten ayrılma kararlarını açıklayan mekanizmaları teorileştirmektedir (Joseph vd., 2007: 548). March ve Simon'un örgütsel denge teorisi Şekil 7'de gösterilmiştir.



**Şekil 7:** March ve Simon'un Örgütsel Denge Teorisi

**Kaynak:** Demirkıran, Mustafa, Ramazan Erdem. "Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:19, Sayı:3 2014, s. 293.

### 2.3.3.2. Porter ve Steers (1973) Modeli

Porter ve Steers (1973), örgütsel denge teorisine dayanarak, beklentilerin karşılanması işten ayrılma kararlarında önemli bir belirleyici olduğunu ileri sürmektedir. Karşılanan beklentiler kavramı, “bir kişinin işinde karşılaştığı olumlu ve olumsuz deneyimler ile karşılaşmayı bekledikleri arasındaki uyumsuzluk” olarak tanımlanmaktadır. Farklı çalışanlar belirli bir örgütsel veya iş ortamında getiriler veya ödüller açısından oldukça farklı beklentilere sahip olabileceğinden, belirli bir değişkenin işten ayrılma kararları üzerinde tek tip bir etkiye sahip olması beklenmez. Bir kişinin bir işverenden beklentileri arasında ödüller, ilerleme, iş arkadaşları ve amirlerle ilişkiler yer alabilir. Porter ve Steers, özellikle işverenin bir dizi beklentiyi karşılayamamasından kaynaklanan memnuniyetsizliğin bireyin işten ayrılmasına neden olabileceğini savunmaktadır (Porter ve Steers, 1973: 152).

### 2.3.3.3. Mobley (1977) Modeli

Yönetim literatüründe önemli ampirik destek bulan Mobley’in (1977) modeli, iş tatmini ve işten ayrılma arasında bir dizi ara bağlantı önermektedir. Özellikle, iş tatminsizliğinin, iş arama davranışlarıyla sonuçlanan bir dizi geri çekilme bilşini (örneğin, ayrılma düşünceleri, iş arama fayda değerlendirmeleri ve iş arama niyetleri) tetiklediği öne sürülmektedir. Alternatif bir iş bulunup mevcut işten daha çekici olarak değerlendirildiğinde, birey işten ayrılma niyeti geliştirir ve bunun sonucunda örgütten ayrılır (Joseph vd., 2007: 548). Bu model, işten ayrılma ile ilgili iş tutumlarının belirleyicilerinden ziyade, bunların işten ayrılma karar sürecindeki sonuçları ile ilgilenmiştir. Bu çalışmanın önemli bir katkısı, iş tutumlarının en çok ayrılma kararıyla ilişkili geri çekilme bilşleriyle doğrudan ilişkili olduğunu ve fiili işten ayrılma davranışıyla yalnızca dolaylı olarak ilişkili olduğunu öne sürmek olmuştur (Mowday vd., 1984: 80). Şekil 8’de Mobley’in bağlantı modeli gösterilmiştir.

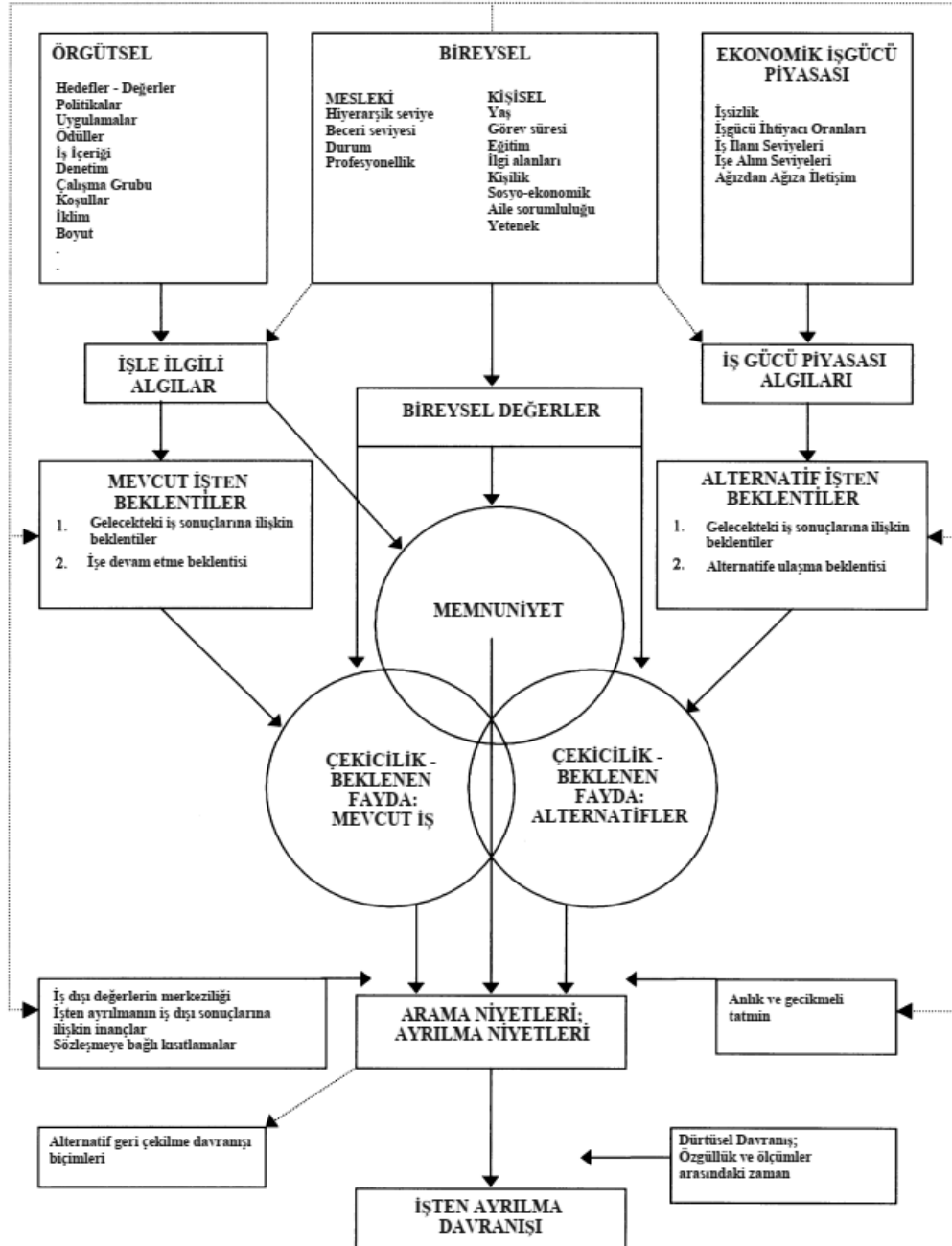


Şekil 8: Mobley'in Bağlantı Modeli

**Kaynak:** Mobley, William H. "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", *Journal of applied psychology*, Cilt:62, Sayı:2 1977, s. 238.

### 2.3.3.4. Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino (1979) Modeli

Mobley'in (1977) bağlantı modelini temel alarak geliştirilmiş bir modeldir. Model Şekil 9'da gösterilmiştir.



Şekil 9: Mobley, Griffeth, Hand ve Meglino Modeli

**Kaynak:** Mobley, William H, Rodger W Griffeth, Herbert H Hand, Bruce M Meglino. "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", **Psychological bulletin**, Cilt:86, Sayı:3 1979, s. 517.

Modelin merkezinde iş tatmini vardır. Bireysel değerler ve işle ilgili algılar iş tatminini etkilemektedir. Mevcut işin beklenen faydasının çekiciliği, mevcut işle ilgili beklentiler neticesinde ortaya çıkmakta ve bu beklentiler ise işle ilgili algılar neticesinde oluşmaktadır. Alternatif işlerden beklenen faydanın çekiciliği ise alternatif işlerle ilgili beklentilerden etkilenmekte ve bu beklentiler işgücü piyasası algıları neticesinde oluşmaktadır. İş tatmini, mevcut işin beklenen faydasının çekiciliği ve alternatif işlerden beklenen faydanın çekiciliği ile ilgili yapılan bilişsel değerlendirmelerin neticesinde işten arama niyeti ve işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır. Tüm bu sürecin sonunda ise işten ayrılma davranışı gerçekleşmektedir (Mobley vd., 1979: 517).

#### **2.3.3.5. Steers ve Mowday (1981) Modeli**

Steers ve Mowday'ın (1981) işten ayrılma modeli, Mobley'in (1977) bağlantı modelinin birçok özelliğini kullanmaktadır. Başlangıç olarak, rasyonel bir aktör gönüllü değişime doğru nispeten doğrusal bir yol izler. Bununla birlikte, Steers ve Mowday, işten ayrılmanın en yakın öncülü olarak yalnızca işten ayrılma niyeti yerine, işten ayrılma niyeti ve alternatif iş fırsatlarının (hareket kolaylığı) etkileşimini işten ayrılmanın doğrudan öncülleri olarak görmektedir. Steers ve Mowday (1981), gönüllü işten ayrılmayı, her bir adımda iki yapının yer aldığı üç aşamalı sıralı bir süreç olarak tanımlamaktadır (Rouse, 2001: 283).

Adım 1, iş beklentilerinin kişinin işe ilişkin tutumlarını nasıl etkilediğini içerir. İş beklentileri, üç uyarandan etkilenir. Bunlar; bireysel özellikler (meslek, yaş görev süresi, kişilik vs.), işe alım sürecinde ve kişinin kariyeri boyunca çeşitli değerlendirme noktalarında elde edilen bilgiler ve alternatif iş fırsatlarının varlığıdır. Tutumlar ise iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işe bağlılıktan oluşur. Adım 2, iş tatmininin yapısını içeren Adım 1'den elde edilen duygusal tepkileri ve bu yanıtların kişinin organizasyondan ayrılma arzusunu nasıl etkilediğini içerir. Bu model, Mobley'in (1977) kişinin işten ayrılma kararını etkileyen faktörlerini iş dışı faktörleri de dahil ederek genişletmektedir. Bu iş dışı faktörler aileyi, hobileri, dini ve politik etkileri içerebilir. Modeldeki önemli hususlardan biri, çalışanların fiili işlerini (ücret, çalışma saatleri, ortam vb.) değiştirme ve dolayısıyla işlerine ilişkin tutumlarını değiştirme



potansiyeline sahip olduklarının belirtilmesidir. Bu modeldeki son adım, kişinin ayrılma niyeti ile fiili olarak organizasyondan ayrılması veya organizasyonda kalması arasındaki bağlantıyı vurgulamaktadır. Bekleneceği gibi, eğer daha uygun alternatifler mevcutsa, ayrılma niyeti fiili işten ayrılmaya yol açar (Rouse, 2001: 283-285). Şekil 10'da Steers ve Mowday modeli görülmektedir.



### **2.3.3.6. Lee ve Mitchell (1994) Modeli**

Lee, T. W. ve Mitchell (1994), işten ayrılma kararlarının alınmasında daha doğal bir yaklaşım benimseyen bir işten ayrılma modeli önermektedir. Bu model, insanların işten ayrılırken izledikleri dört farklı psikolojik yolu vurgulamaktadır. Özellikle, Lee ve Mitchell işten ayrılma sürecinin genellikle bir şok tarafından tetiklendiğini, bu şokun çalışanları işleriyle ilgili kasıtlı yargılara sevk eden bir olay olduğunu öne sürmektedir. Şok daha sonra yorumlanır ve kişinin inanç ve imaj sistemine entegre edilir. Bu şok önceden var olan bir eylem planının yürürlüğe girmesini tetiklediğinde, kişi kuruma olan kişisel bağlılığını veya iş alternatiflerini düşünmeden işten ayrılır. Alternatif olarak, bu şok önceden var olan bir senaryoyu tetiklemezse, kişi iş tatmini ve iş alternatiflerinin değerlendirilmesi gibi ek bilişsel müzakerelerden geçer. Dolayısıyla, ortaya çıkan modelin önemli bir katkısı, geleneksel işten ayrılma modellerinde önerilen rasyonel karar verme sürecine ek olarak, işten ayrılmaya giden dürtüsel bir yolun dahil edilmesidir (Joseph vd., 2007: 549). Lee ve Mitchell Modeli Şekil 11’de özetlenmiştir.

|                                        | Yol 1    | Yol 2       | Yol 3                          | Yol 4                          |
|----------------------------------------|----------|-------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Şok                                    | Var      | Var         | Var                            | Yok                            |
| Şok belirtisi                          | +0-      | -           | +0-                            | Yok                            |
| Eşleşen çerçeve                        | Var      | Yok         | Yok                            | Yok                            |
| Görüntülerin değerlendirilmesi         | Yok      | Var         | Var                            | Var                            |
|                                        |          | Uygun karar | Uygun karar                    | Uygun karar                    |
| Göreceli işten ayrılma                 | Yok      | Var         | Var                            | Var                            |
| İş alternatiflerinin aranması          | Yok      | Yok         | Var                            | Yok                            |
| İş alternatiflerinin değerlendirilmesi | Yok      | Yok         | Var                            | Var                            |
|                                        |          |             | Uygun karar ve rasyonel analiz | Uygun karar ve rasyonel analiz |
| Ayrılma kararı                         | Otomatik | Kontrollü   | Kontrollü                      | Kontrollü                      |

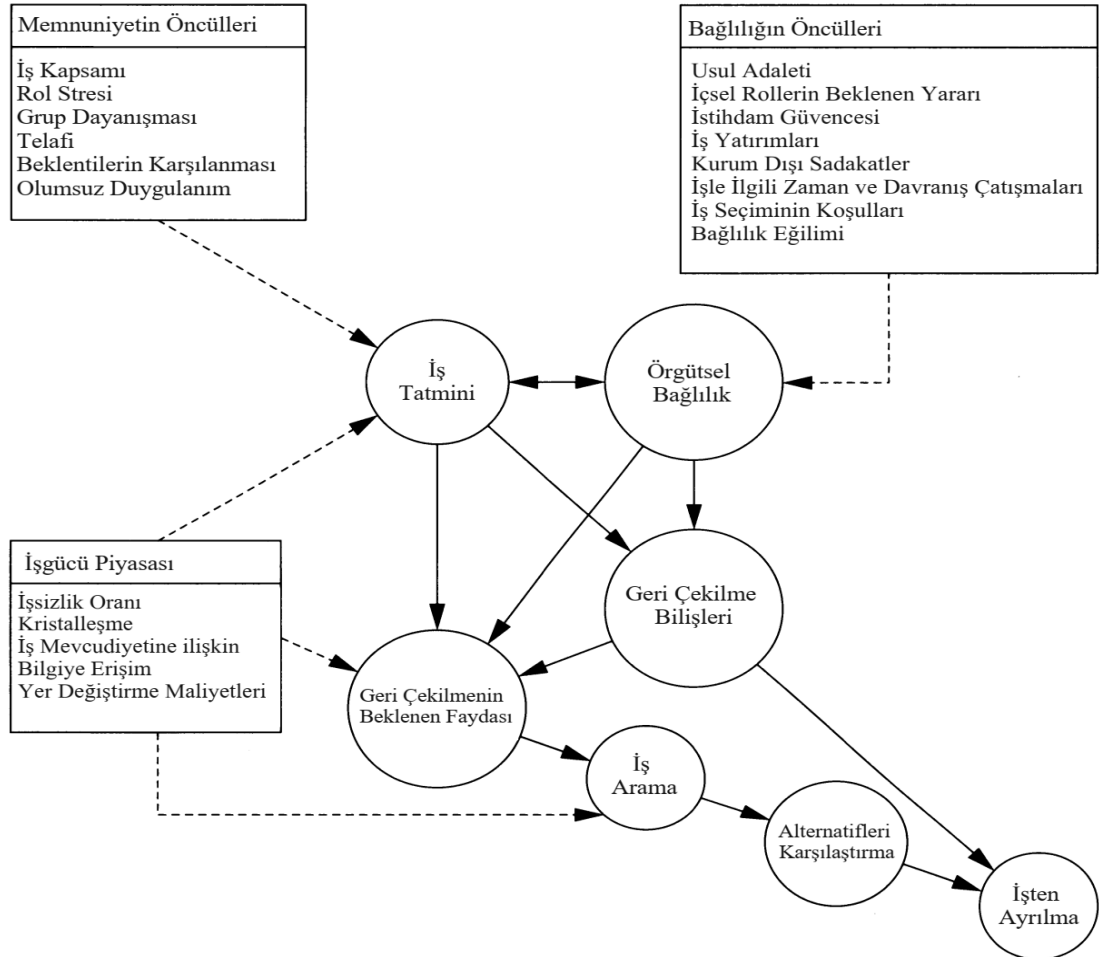
**Şekil 11:** Lee ve Mitchell Modeli

**Kaynak:** Lee, Thomas W, Mitchell, Terence R. “An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover”, **Academy of management review**, Cilt:19, Sayı:1 1994, s.60.

### 2.3.3.7. Hom ve Griffeth (1995) Modeli

Hom ve Griffeth (1995) tarafından önerilen bu model, Mobley (1977) ve Price ve Mueller (1986) tarafından geliştirilen iki modeli entegre ederek ortaya çıkmıştır. Bu modelin merkezinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık yer almaktadır. Bu modelde, iş tatmini ve örgütsel bağlılık birbirini etkiler ve işten ayrılma düşüncesine oluşmasına ve işten ayrılmadan beklenen faydaya yol açar. Bunun sonucunda ise iş aramaya, alternatiflerin karşılaştırılmasına ve son olarak işten ayrılmaya yol açar. Ayrıca iş tatminini ve örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen memnuniyet öncüllerini (iş kapsamı, rol stresi, grup uyumu ve karşılanan beklentiler gibi) ve örgütsel bağlılık öncüllerini

(prosedürel adalet, istihdam güvenliği ve organizasyon dışı sadakat gibi) modeline dahil eder. Modelin bir diğer özelliği de terfi fırsatının, ücretin ve organizasyonel büyüklüğün memnuniyet ve bağlılığı doğrudan etkilediğini öngörmesidir. Son olarak, bu model, işgücü piyasası etkilerinin (işsizlik oranları, iş bulunabilirliğine ilişkin bilgiye erişim ve diğer kuruluşların görünürlüğü gibi) iş tatminini, işten ayrılma düşüncelerini, işten ayrılmanın beklenen faydasını, iş aramayı ve alternatiflerin karşılaştırılmasını doğrudan etkilediğini öne sürmektedir (McCormick, 2000: 3-4). Hom ve Griffeth modeli Şekil 12’de gösterilmiştir.



**Şekil 12:** Hom ve Griffeth Modeli

**Kaynak:** Hom, P.W., Griffeth, R.W. **Employee Turnover**, South-Western College Pub., 1995, s.108.

### 2.3.3.8. Price (2001) Modeli

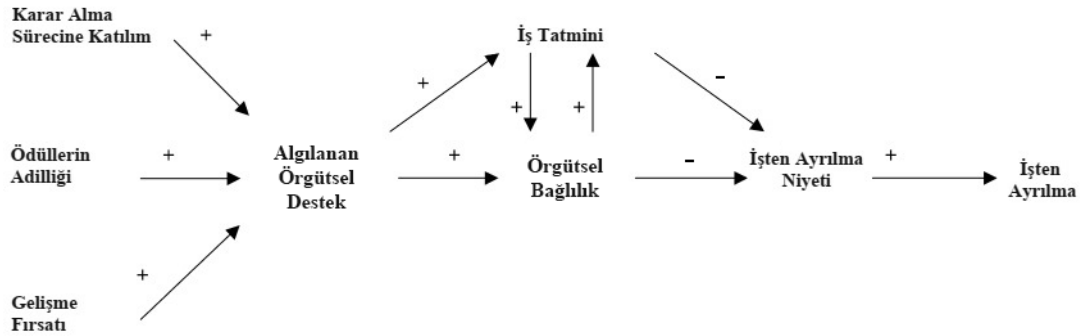
Price (1977) modelinde işten ayrılmanın beş temel belirleyicisini tanımlamıştır. Bunlar; ücret seviyeleri, entegrasyon (kişinin bir yönetici veya iş arkadaşıyla ilişkisine dahil olması olarak tanımlanır), araçsal iletişim (iş rolünün çalışana ne kadar açık bir şekilde iletildiği olarak tanımlanır), resmi iletişim (örgütün uygulama ve politikaları ne kadar iyi iletildiği olarak tanımlanır) ve merkezileşme (örgütteki güç dağılımı olarak tanımlanır) olarak sayılmıştır. İlk dört belirleyicinin işten ayrılma ile pozitif ilişkili olduğunu, merkezileşmenin ise negatif ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Bu dört belirleyicinin memnuniyete yol açtığını ve memnuniyet ile işten ayrılma arasındaki ilişkiye diğer iş fırsatlarının mevcudiyetinin aracılık ettiğini öne sürmüştür. Price ve Mueller (1981) tarafından geliştirilen bir diğer model, önceki modele ilave değişiklikler yapmış, işyerinde yakın arkadaşlıklar kurma, iyi ve adil ücret alma, akrabalık sorumluluğu ve eğitim fırsatı vs. gibi diğer belirleyicileri de eklemiştir. Bununla birlikte, işten ayrılmanın 15'ten fazla belirleyicisinin dahil edilmesine rağmen, bu modeller işten ayrılma varyansının yalnızca %13'ünü açıklamaktadır (Mahesh, 2017: 4).

Price (2001), modelinde işten ayrılmanın belirleyicilerini iç ve dış olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Modele göre iç belirleyiciler, iş tatmini, örgütsel bağlılık, iş arama davranışı ve örgütte kalma niyetidir. Dış belirleyiciler ise, çevresel, bireysel ve yapısal değişkenlerden oluşmaktadır. Fırsatlar (çevrede iş imkanlarının varlığı) ve akrabalık sorumluluğu çevresel değişkenlerdir. Modele göre alternatif iş fırsatlarının artması işten ayrılmayı da artırmaktadır. Bunun nedeni, iş fırsatlarının artması ile bu fırsatlara ilişkin farkındalık da artar. Fırsatlar doğrudan işten ayrılmaya neden olabileceği gibi, iş tatminini azaltıcı etkisi nedeniyle dolaylı olarak da işten ayrılmaya neden olabilmektedir. Modeldeki akrabalık sorumluluğu, diğer çevresel değişkendir. Bunların içerisinde çalışan için en önemli olanları eş ve çocuklardır. Örneğin kişi eş ve çocuklarını çalışmak için gideceği yere götüremeyecekse büyük ihtimalle işinden ayrılmak istemeyecektir (Demirkıran ve Erdem, 2014: 300). Price Modeli Şekil 13'te gösterilmiştir.



ödülleri/tanımanın adilliği) ilişkin algıların algılanan örgütsel destek ile olumlu yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir. Bu uygulamaların iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkileyerek işten ayrılma kararında etkili olduğu öne sürülmüştür (Allen, D. G. vd., 2003: 114).

Model, yapısal eşitlik modellemesi yoluyla iki örnekte test edilmiştir. Sonuçlar, destekleyici insan kaynakları uygulamalarına (karar alma sürecine katılım, ödülleri adilliği ve büyüme fırsatları) ilişkin algıların, algılanan örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunduğunu göstermektedir. Algılanan örgütsel destek, bu uygulamaların örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile olan ilişkilerine aracılık etmektedir. Ayrıca, algılanan örgütsel destek işten ayrılma ile negatif ilişkilidir, ancak diğer ilişkilere de aracılık etmektedir (Allen, D. G. vd., 2003: 99). Allen, Shore ve Griffeth modeli Şekil 14’te gösterilmiştir.



Şekil 14: Allen, Shore ve Griffeth Modeli

**Kaynak:** Allen, David G, Lynn M Shore, Rodger W Griffeth. “The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process”, **Journal of management**, Cilt:29, Sayı:1 2003, s. 101.

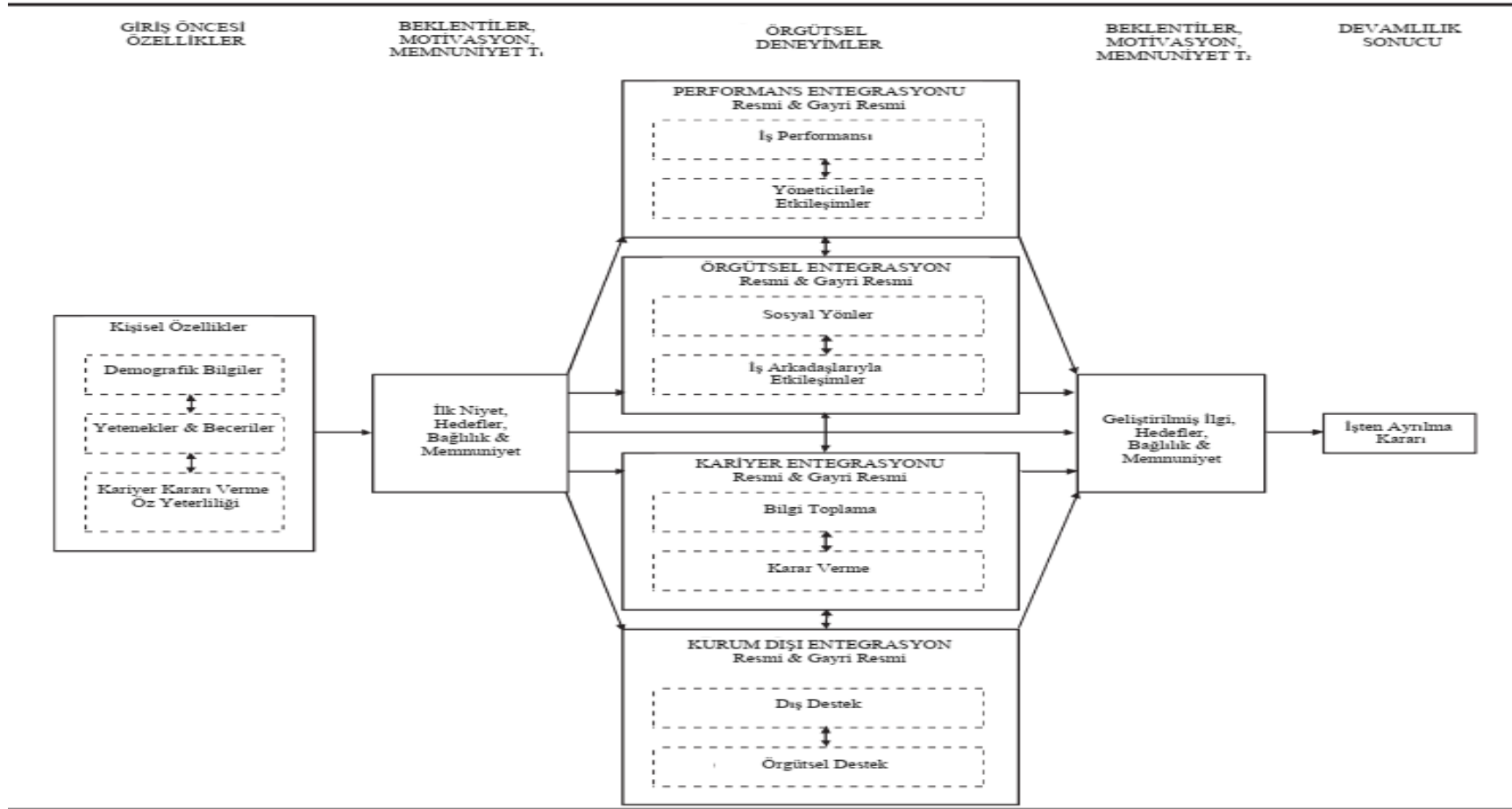
### 2.3.3.10. Peterson (2004) Modeli

Model, işten ayrılma sürecinin beş aşamalı bir süreç neticesinde gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Bir çalışanın işe girmeden önceki kişisel özellikleri (demografik özellikleri, yetenek ve beceri ve mesleki karar verme) başlangıçtaki niyet, hedef, bağlılık ve tatminin belirleyicileridir. Daha sonrasında yaşadığı örgütsel deneyimler (performans yönünden bütünleşme, örgütsel bütünleşme, mesleki bütünleşme ve örgüt



dışı bütünleşme) neticesinde çalışanın gerçek niyet, hedef, bağlılık ve tatmin seviyeleri oluşmaktadır. En nihayetinde ise, çalışanlar oluşan niyet, hedef, bağlılık ve tatmin durumlarına göre işten ayrılma ya da işte kalma kararını vereceklerdir (Peterson, 2004: 218-220).

İnsan kaynaklarını etkileyen organizasyonel faktörlerin odak noktası olduğu bu birleşik boylamsal modelin benzersiz yanı, bu organizasyonel faktörlerin niyet, hedefler, bağlılık ve memnuniyet gibi temel bireysel değişkenlerle simbiyotik ve karşılıklı olarak bağlantılı olduğunun varsayılmasıdır. Bunun sonucunda, insan kaynakları gelişim uygulamalarının azalan işten ayrılma maliyetleri temelinde değerlendirilmesini ve dolayısıyla insan kaynakları gelişiminin organizasyonlardaki stratejik rolünün öneminin anlaşılmasına yardımcı olur (Peterson, 2004: 209). Peterson Modeli Şekil 15’te gösterilmiştir.



**Şekil 15:** Peterson Modeli

**Kaynak:** Peterson, Shari L. "Toward a theoretical model of employee turnover: A human resource development perspective", **Human resource development review**, Cilt:3, Sayı:3 2004, s. 219.

### **2.3.4. İşten Ayrılma Niyetinin Sonuçları**

İşten ayrılma niyetinin en temel sonucu, çalışanın işten ayrılma davranışı gerçekleştirerek örgütten ayrılmasıdır. Bunun yanı sıra, işten ayrılma niyetinin bireysel ve örgütsel olmak üzere pek çok olumlu veya olumsuz sonucu vardır. Aşağıda bu bireysel ve örgütsel sonuçlar detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

#### **2.3.4.1. Bireysel Sonuçlar**

Bireylerin işten ayrılma niyetine karşı sergilediği davranışsal sonuçlar birbirinden farklı olabilir. Bazı bireyler işten ayrılma niyetine sahipse bu niyet fiili olarak işten ayrılma ile sonuçlanabilir. Bazıları için bu niyet, daha çekici bir iş alternatifine yol açan arama davranışını başlatabilir. Bu tür kişiler aslında ancak başka bir iş bulduktan sonra bir kuruluştan ayrılırlar (Lee, T. W. ve Mowday, 1987; Mobley vd., 1979).

İşten ayrılma niyetine sahip olup organizasyondan ayrılan bireyler açısından pek çok olumsuz ve olumlu sonuç ortaya çıkabilmektedir. Oluşabilecek olumsuz sonuçlar; kıdem kaybı ve ilgili ön koşullar, kazanılmamış hakların kaybı, aile ve sosyal destek sistemlerinin bozulması, başkalarının hayatlarına bakarak sonrasında yaşanan hayal kırıklığı, enflasyonla ilgili maliyetler (örneğin, ipotek maliyeti), geçiş döneminde yaşanan stres, eşin kariyer yolunun kesintiye uğraması ve kariyer yolunda gerileme olarak sayılabilir. Oluşabilecek olumlu sonuçlar ise; artan kazanç, kariyer gelişimi, daha iyi bir kişi-organizasyon uyumu ve dolayısıyla daha az stres, becerilerin ve ilgilerin daha iyi kullanılması, yeni ortamda yenilenen enerji, çalışma dışı değerlerin elde edilmesi, geliştirilmiş öz yeterlik algıları ve kişisel gelişim olarak sayılabilir (Mobley, 1982: 113).

İşten ayrılma niyetine sahip olup işte kalmaya devam eden bireyler için de pek çok olumsuz ve olumlu sonuç oluşabilmektedir. Oluşabilecek olumsuz sonuçlar; sosyal ve iletişim kalıplarının bozulması, işlevsel olarak değerli iş arkadaşlarının kaybı, azalan memnuniyet, çalışanların iş değiştirme arayışı sırasında ve hemen sonrasında örgütte kalanların artan iş yükü, azalan uyum ve bağlılığın azalması olarak sayılabilir. Olumlu sonuçlar ise; artan iç hareketlilik fırsatı, yeni iş arkadaşlarından

gelen uyarıcı etkileşim ve fikir alışverişi, artan memnuniyet, artan uyum ve artan bağlılık olarak sayılabilir (Mobley, 1982: 113).

#### **2.3.4.2. Örgütsel Sonuçlar**

İşten ayrılma niyetinin organizasyonlar için de pek çok olumlu ve olumsuz sonucu olabilir. Bir örgüt için işten ayrılma niyetinin olumsuz sonuçları; personel ile ilgili maliyetler (işe alma, işe alma, asimilasyon, eğitim gibi), değiştirme maliyetleri, işlem dışı maliyetler, sosyal ve iletişim yapılarının bozulması, verimlilik kaybı (yenisini arama ve yeniden eğitim sırasında), yüksek performans gösterenlerin kaybı, işletmede kalanların arasında memnuniyette azalma, farklılaşmamış iş gücü devri kontrol stratejilerine başvurulması ve ayrılanlardan dolayı oluşan olumsuz kurum imajı olarak sayılabilir. Olumlu sonuçları ise; kötü performans gösterenlerin işten ayrılması, iş değiştirmeler yoluyla yeni bilgi/teknolojinin aşılması, politika ve uygulamalarda değişiklikleri teşvik etmek, artan iç hareketlilik fırsatları, artan yapısal esneklik, örgütte kalanların memnuniyet artışı, diğer işten ayrılma davranışlarında azalma ve maliyet azaltma ve konsolidasyon fırsatları olarak sayılabilir (Mobley, 1982: 113).

#### **2.3.5. İş Güvencesizliği ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi**

Dekker ve Schaufeli (1995), Avustralya'nın büyük toplu taşıma kuruluşlarından birinde önemli bir kurumsal değişim sırasında gerçekleştirilen çalışmada, iş güvencesizliğinin ve başa çıkma kaynaklarının kullanılabilirliğinin psikolojik sağlık ve geri çekilme üzerindeki etkilerini, öz bildirim anketleri aracılığıyla boylamsal olarak incelemişlerdir. Sonuçlar, iş güvencesizliğinin psikolojik sağlığın bozulması (yani psikolojik sıkıntı ve tükenmişliğe yol açması) ve işten ve kurumdan çekilme ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Bir diğer önemli sonuç ise, ne iş arkadaşlarından, ne yönetimden ne de sendikalardan gelen desteğin, iş güvencesizliğinin olumsuz etkilerinden çalışanları korumadığıdır. İş güvencesizliğinin psikolojik sağlık ve moral üzerindeki olumsuz etkileriyle mücadele etmek için, daha fazla sosyal destek sağlayarak daha az zararlı hale getirmeye çalışmak yerine, iş stresörünün kendisiyle başa çıkılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Sverke vd. (2002), yaptıkları meta analiz çalışmasını işten ayrılma niyeti ile ilgili 26 çalışmayı dahil ederek gerçekleştirmiştir. Bu meta analiz çalışmasının sonucunda, iş güvencesizliği ve işten ayrılma niyeti arasındaki düzeltilmiş meta-korelasyonun orta düzeyde ve anlamlı olduğunu tespit edilmiştir ( $r_c = .284$ ). Her iki değişken için de homojenlik testleri ılımlı ilişkilere işaret etmiştir. Önceki çalışmalarda etki büyüklükleri farklılık gösterse de meta analiz sonuçları, iş güvencesizliğinin toplam düzeyde çalışanların işten ayrılma niyetleri ile orta derecede güçlü pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca çalışmanın dikkat çeken bir diğer sonucu, iş güvencesizliğinin davranışsal sonuçlarının, kol gücüyle çalışanlar arasında, kol gücüyle çalışmayanlara kıyasla daha olumsuz olabileceğidir. İş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, kol gücüyle çalışanlar arasında daha güçlüdür.

Cheng ve Chan (2008) yaptıkları meta-analiz çalışması ile, iş güvencesizliği ile bunun işle ilgili ve sağlıkla ilgili sonuçları arasındaki kıdem, yaş ve cinsiyet farklılıklarını incelemiştir. Bu meta-analiz çalışmasına 172 bağımsız örnek sağlayan toplam 133 çalışma dahil edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki pozitif ilişki vardır. Bu ilişki, daha kısa süreli çalışanlar arasında daha uzun süreli çalışanlara göre daha güçlü ve genç çalışanlar arasında yaşlı çalışanlara göre daha güçlü olduğu tespit edilmiştir. Kısa süreli çalışanların iş güvencesizliğine verdiği tepkinin daha güçlü olmasının, onların uzun süreli çalışanlara göre işlerine yaptıkları yatırımın daha az olması ve bu nedenle bu stresli durumu ortadan kaldırmak için işten ayrılma seçeneğine başvurdıkları şeklinde açıklanmıştır. Genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre verdiği tepkinin daha güçlü olmasının nedeni ise, genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre aile yükümlülüklerinin az olması sebebiyle işsizliğin getirdiği olumsuz mali durum açısından daha az endişe duydukları şeklinde açıklanmıştır (Cheng ve Chan, 2008: 287-288).

Stiglbauer vd. (2012), 178 katılımcı ile iki dalgalı şekilde gerçekleştirdikleri çalışmanın amacı, işe bağlılığın iş güvencesizliğinin genel refah üzerindeki olumsuz etkisini tamponlayıp tamponlamadığını ve genel refahın azalmasının iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisine kısmen aracılık edip etmediğini araştırmaktır. Beklentilere uygun olarak, işe bağlılığın iş güvencesizliğinin refah üzerindeki olumsuz etkisini tamponladığını, ancak tamponlama etkisi yalnızca

iş güvencesizliğinin bilişsel sağlık üzerindeki kesitsel etkisi açısından anlamlı olduğunu göstermiştir. Ayrıca, refahın, iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisine kısmen aracılık ettiğini de göstermiştir. İlginç bir şekilde, iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki kesitsel etkisine kısmen bilişsel refah aracılık ederken, boylamsal etkiye kısmen sadece duygusal refah aracılık etmektedir. Sonuçlar, iş güvencesizliğiyle ilişkili stres sürecinin, genel refahın hangi yönüne ve hangi zaman dilimine göre araştırıldığına bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur.

Kinnunen vd. (2014), Finlandiya üniversitelerinde 848 üniversite çalışanının katıldığı, 2 yıl süren takip süresi boyunca meydana gelen değişiklikler bağlamında algılanan iş güvencesizliğinin bireysel gelişimini araştırdıkları boylamsal bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, iş güvencesizliğindeki değişikliklerin iş tükenmesi ve işten ayrılma niyetlerine oldukça kısa sürede yansıdığı tespit edilmiştir. Ayrıca, iş güvencesizliğine ne kadar yoğun maruz kalınırsa sonuçların o kadar kötü olacağını ve iş güvencesizliği ortadan kaldırıldığında muhtemelen tükenme ve işten ayrılma niyetlerinde bir iyileşmenin meydana geleceği öngörülmektedir. Bu çalışmanın sonuçları, iş güvencesizliğinin çalışanlar için motive edici olmaktan ziyade stres kaynağı olduğu görüşünü desteklemektedir.

Lee, S. H. ve Jeong (2017) sosyal değişim teorisinden yola çıkarak, iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ve örgütsel bağlılığın bu ilişki üzerindeki aracı etkisini araştırmıştır. Bu teorinin merkezinde, işveren ve çalışanlar arasındaki karşılıklılık normu yer almaktadır. Bu norm uyarınca iki taraf, diğer tarafın eylemlerine bağlı olan ve yükümlülükler doğuran bir dizi etkileşime girmektedir. Çalışanlar avantajlı muamele gördüklerinde, örneğin daha fazla veya daha güçlü bağlılık oluşturarak aynı şekilde karşılık vermek ve kurumu ödüllendirmek zorunda hissederler. Çalışanlar eğer örtülü veya açık bir şekilde iş güvencesizliği yaşadığında bunu sosyal değişim anlaşmasının ihlali olarak algılayabilir ve dolayısıyla davranışsal tutumlarını buna göre değiştirebilirler. Bu araştırmanın sonuçlarına göre, iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişkili olduğu ve örgütsel bağlılığın iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Balz ve Schuller (2021) yaptıkları çalışmada, Uluslararası Sosyal Anket Programının 31 ülkeye ait verilerini kullanmışlardır. Bu çalışma ile, iş güvencesinin yerini istihdam güvencesi aldığında çalışanlara ne olduğunu inceleyerek iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini inlemişlerdir. Çalışma neticesinde elde edilen bulgular, algılanan iş güvencesizliğinin tüm ülkelerde işten ayrılma niyetini artırdığını göstermektedir. Buna ek olarak, algılanan istihdam edilebilirlik çoğu ülkede işten ayrılma niyetini artırırken, zayıf kanıtlar kendilerini yeri doldurulamaz hisseden çalışanların işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğuna işaret etmektedir. İstihdam edilebilir veya yeri doldurulamaz hisseden çalışanların iş güvencesizliğine farklı tepki verip vermedikleri sorusuna ilişkin sonuçlar, işten ayrılma niyetleri açısından ülkeler arasında büyük farklılıklar göstermektedir ve bu nedenle tamponlama etkileri hakkında genel bir sonuç çıkarılamamıştır.

Jung vd. (2021) yaptıkları çalışma ile, Covid-19 pandemisinde, lüks otel çalışanları tarafından algılanan iş güvencesizliğinin, işe bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini önemli ölçüde etkilediğini doğrulamayı ve kuşak özelliklerinin ılımlı etkisini belirlemeyi amaçlamışlardır. Bulgular, iş güvencesizliği algılarının lüks otel çalışanlarının bağlılığı üzerinde olumsuz etkileri olduğunu göstermiştir. Ayrıca, çalışanların işe bağlılığı işten ayrılma niyetini azaltabilir. Çalışanların bağlılığı, iş güvencesizliği algıları ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık etmiştir ve Covid-19'un neden olduğu iş güvencesizliği, işe bağlılığı azaltmada Y Kuşağı üzerinde X Kuşağına göre daha büyük bir etkiye sahiptir. Bu da iş güvencesizliğinin olumsuz etkisinin Y Kuşağında daha yüksek olduğunu göstermektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞYERİ MANEVİYATI

Çalışmanın bu bölümünde ise işyeri maneviyatı kavramından bahsedilmiştir. Öncelikle, maneviyat kavramı ve işyeri maneviyatı kavramı ve önemi açıklanmıştır. Daha sonrasında sırasıyla, farklı düzeylerde işyeri maneviyatı, işyeri maneviyatı ile ilgili teoriler, işyeri maneviyatının boyutları ve işyeri maneviyatı ile ilgili yapılan çalışmalar detaylı bir şekilde anlatılmıştır.

#### 3.1. Maneviyat Kavramı

Türkçe sözlükte maneviyat kavramının “madde ve cisimle alakası bulunmayan, ruh ve mana ile ilgili hususlar, manevi şeyler”, “çeşitli güçlükler, tehlikeler karşısında inanç ve ahlaki değerlere bağlılıktan doğan dayanma gücü, ruh kuvveti, moral” gibi tanımları mevcuttur (Ayverdi, 2011: 768). Maneviyat kelimesinin İngilizce de karşılığı “spirituality” kelimesidir. Bu sözcüğün kökeni “ruh, cesaret, canlılık ve nefes” anlamına gelen Latince Spiritus kökünden gelmektedir. Ruh kelimesi genellikle bir kişinin ruhunu ima eder. Ruh, kişinin özüdür ve sağladığı içsel güç ile kişinin normal benliğinin ötesine geçmesine imkan verme gücüne sahiptir (Lepherd, 2015: 567).

Din ve maneviyat terimleri tarihsel olarak yakından bağlantılı olmasına rağmen, mevcut kavramsallaştırmalar din ve maneviyat arasında önemli ayrımlar yapmaktadır. Din, neye inanıldığı ve uygulamalar konusunda fikir birliğinin olduğu bir gelenekle ilişkili inanç sistemine ve uygulamalara bağlılık olarak tanımlanabilir. Maneviyat ise kutsala olan daha genel bir yakınlık ve bağlılık duygusu olarak tanımlanabilir. Birinin kutsal olarak gördüğü şey genellikle (a) ilahi bir varlık veya nesnenin veya (b) nihai gerçeklik veya hakikat duygusunun sosyal olarak etkilenen algısıdır. Pek çok insan maneviyatını din bağlamında deneyimlemekte, ancak herkes bu şekilde deneyimlememektedir (Worthington Jr vd., 2011: 205).

Maneviyat kavramının tanımı günümüzde, geçmişteki dini temel alan bağlamından koparılarak öznel kendini gerçekleştirme açısından yeniden ele alınarak bu doğrultuda yapılan tanımlamalar yaygınlaşmıştır (Smith, C., Denton, M. L., 2005:



175). Bu bakış açısının temelinde iki anlayış yer almaktadır. Birincisi, din örgütsel, ritüel ve ideolojik olarak tanımlanmaktadır. Din kavramına kurumsal din adı verilmektedir. Bu yeni tanımlanan yapı, kişisel, duygusal, deneyimsel ve düşünceli yönü ifade eden maneviyatla tezat oluşturmaktadır. Bir bireyin dindar olmadan da manevi olabileceği ya da maneviyat olmadan da dindar olabileceğine dair hatırlatma, maneviyat üzerine birçok makalenin standart bir parçası haline gelmiştir. İkincisi ise, manevi terimi giderek yaşamın daha yüce/işlevsel tarafı için kullanılmaktadır; maneviyatın anlam, birlik, bağlantılılık, aşkınlık, insan potansiyelinin en yükseğine yönelik bir arayış olduğu söylenmektedir. Kurum ve resmileştirilmiş inançla ilgili olan din, bu merkezi görevin dışında yer almaktadır. Maneviyat giderek dinamik bir süreç olarak tanımlanırken, din bir zamanlar dinamik bir süreç olarak görülen şeyden statik bir varlığa doğru evrilmektedir. Ayrıca, sosyodemografik değişiklikler ile ülkeler ve kültürler arasındaki sınırlar aşıldıkça farklı inançların yayılması ve yeni kitleler tarafından benimsenmesi bakış açısındaki değişimi hızlandıran nedenlerdendir (Pargament, 1999: 6).

Kutsal nesnenin türüne bağlı olarak dört maneviyat türü tanımlanmıştır. İlk olarak, *dini maneviyat*, belirli bir din (örneğin, Hristiyanlık, İslam, Budizm) tarafından tanımlanan kutsala yakınlık ve bağlantı hissini içerir. Bu tür maneviyat belirli bir Tanrı'ya veya Yüksek Güç'e yakınlık duygusunu teşvik eder. İkinci olarak, *hümanist maneviyat* ise insanlığa yakınlık ve bağlantı hissini içerir. Bu tür maneviyat, genellikle sevgi, fedakârlık veya düşünme duygularını içeren genel bir grup insanla bağlantı hissi geliştirir. Üçüncü olarak, *doğa maneviyatı* ise çevreye veya doğaya yakınlık ve bağlantı hissini içerir. Örneğin, bir kişi gün batımına tanıklık ederek veya bir doğa harikasını deneyimleyerek merak duygusu yaşayabilir. Dördüncü olarak, *kozmos maneviyatı* ise yaratılışın bütünüyle yakınlık ve bağlantı hissini içerir. Bu tür bir maneviyat, yaratılışın ihtişamı üzerine meditasyon yaparak veya gece gökyüzüne bakıp evrenin enginliğini düşünerek deneyimlenebilir (Pargament, 1999: 6).

### 3.2. İş Yeri Maneviyatı Kavramı ve Önemi

Günümüz iş hayatında, çalışanlar işyerinde daha fazla anlam arayışı içerisindeyler. Bundan dolayı, yöneticiler iş konusunda sosyal açıdan daha sorumlu

davranmak ve çalışanları motive edip onlara ilham vermek için yeni yollar aramalıdır. Tüm bu nedenlerden dolayı, işverenlerinde çalışanların ruh sağlığını geliştirmenin yollarını arama zorunluluğu vardır. Zihinsel sağlığın çalışanların işe bağlılığını, devamsızlığını ve üretkenliğini etkilediği ile ilgili araştırmalar mevcuttur. Bundan dolayı, ruh sağlığı pozitif örgütsel bilimin odak noktası olmuştur. İşyeri maneviyatı, bu açıdan bakıldığında pozitivist düşünceye dayandığı işyerinde olumlu sonuçlara yol açtığı ifade edilmekte ve günümüz iş dünyasında işyeri maneviyatı kavramı daha fazla gündeme gelmektedir (Sharma, P. K. ve Kumra, 2020: 627-628).

İşyerinde maneviyat kavramı yönetim literatüründe pek çok farklı araştırmacı tarafından çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Ian ve Elizabeth (1999: 86), “kişinin kendisiyle, başkalarıyla ve tüm evrenle bağlantılı olduğuna dair temel duygu” olarak tanımlamıştır. Dehler ve Welsh (1994: 19), “eyleme enerji veren belirli bir çalışma duygusu biçimi” olarak tanımlamıştır. Butts (1999: 329), “yaşam ve iş uygulamalarımıza rehberlik eden, derinden sahip olunan değerler” olarak ifade etmiştir. Ashmos ve Duchon (2000: 137) ise, “çalışanların, topluluk bağlamında gerçekleşen anlamlı işlerle beslenen bir içsel yaşama sahip olduklarının kabul edilmesi” olarak işyerinde maneviyatı açıklamaya çalışmışlardır.

Bazı insanlar için işyerinde maneviyatın dini bir çağrışım içerdiğini, bazıları için ise içermediğini belirtmek önemlidir. Aslında, tarihsel olarak maneviyata olan ilginin büyük bir kısmı dine dayanmaktadır. Ancak günümüzde pek çok kişi için işyerinde maneviyat, herhangi bir dini gelenekle bağlantıyı içermemekte, daha ziyade kendi kişisel değerleri ve felsefelerine dayanmaktadır (Milliman vd., 2003: 427).

İşyeri maneviyatı kavramının örgütler açısından önemi farklı nedenlerden kaynaklanabilir. Bunlardan biri, organizasyonlar insanlardan oluşan sosyal yapılardır ve çoğu birey için yaşamın merkezi olarak görülmekte olup, insanların nihai anlam arayışında önemli bir yer tutmaktadır. Bir diğeri ise, günümüz organizasyonlarının çoğunda insanlar işe maneviyatlarını değil sadece kollarını ve beyinlerini getirmekte ve bundan dolayı yaratıcılıklarını tam olarak yansıtamamakta ve kendilerini bütünsel olarak geliştirme imkânı bulamamaktadırlar. Bir diğer neden ise, işyerinde maneviyat doğru olarak yönetilirse, bireylerde neşe, tatmin ve topluluk olarak anlamlı işler

gerçekleştirme gibi işyerine olumlu katkıları olabileceği gibi, örgütlerde insanlık onuruna aykırı uygulamaların da önüne geçmektedir (Rego ve Pina e Cunha, 2008: 54).

Bir işyerinde çalışan insanların manevi açıdan işyerinden çeşitli insani beklentileri vardır. Bunlar şu şekilde özetlenmektedir (Rego ve Pina e Cunha, 2008: 56):

- Öğrenmeye ve gelişmeye olanak tanıyan, yetkinlik ve ustalık hissi veren ilginç işler,
- Bir amaç duygusu aşılayan anlamlı iş,
- İş arkadaşlarıyla bağlantı hissi ve olumlu sosyal ilişkiler ve
- Bütünleşik bir yaşam sürme becerisi böylece işin çalışanın öz doğası ve insan olarak yaşama arzusu ile çatışmaması.

### **3.3. Farklı Düzeylerde İşyeri Maneviyatı**

İşyeri maneviyatı ile ilgili tanımlara baktığımızda, bu tanımların maneviyatı üç farklı düzeyde ele aldıkları göze çarpmaktadır. Bunlar; bireysel düzey, organizasyonel düzey ve bireysel düzey ile organizasyonel düzeyin etkileşimi (etkileşimli düzey) olarak sayılabilir (Sharma, P. K. ve Kumra, 2020: 629). Aşağıda bu düzeyler ayrı ayrı ele alınmıştır.

#### **3.3.1. Bireysel Düzeyde İşyeri Maneviyatı**

İşyeri maneviyatının ne anlama geldiğini tanımlamak en göze çarpan zorluklardan biridir. Bireysel düzeyde maneviyatı inceleyen araştırmacılar, kurumlardan ziyade bireylere odaklanarak manevi refah, manevi gelişim, manevi sıkıntı gibi bireysel düzeydeki kavramları incelemiştir. Kinjerski ve Skrypnek, işyeri maneviyatını bireysel düzeyde ele alan araştırmacılarıdır ve işyeri maneviyatını işlerine tutkuyla bağlı ve işlerinden enerji alan, işlerinde anlam ve amaç bulan, işlerinde kendilerini tam olarak ifade edebildiklerini hisseden ve birlikte çalıştıkları kişilere bağlı hisseden çalışanların deneyimleri olarak tanımlamışlardır (Kinjerski, V. M. ve Skrypnek, 2004: 27).

Bireysel düzeyde işyeri maneviyatı, kişinin kendi manevi ideallerini ve değerlerini iş ortamına dahil etmesi olarak görülebilir. Bu işyeri maneviyatı görüşü, kişinin kişisel manevi değerlerinin çalışan davranışının yanı sıra işle ilgili olayların yorumlanması ve bunlara verilen tepkiler üzerinde de etkisi olduğunu varsaymaktadır (Kolodinsky vd., 2008: 466). Bireysel düzeyde işyeri maneviyatı deneyimi, işyerinde yaratıcılığın, dürüstlüğün, güvenin, bağlılığın ve çalışanların kişisel tatmin duygusunun artmasıyla bağlantılı olduğu gibi maneviyatın gelişimi ve bireysel iş başarısı üzerinde de olumlu etkilere sahiptir (Kinjerski, V. M. ve Skrypnek, 2004: 27).

Bireysel düzeyde maneviyat, bireyler açısından çok düşükten çok yükseğe kadar değişen bir süreklilik içinde değerlendirilebilir. Düşük bireysel maneviyat, kendini keşfetme, işte anlam veya daha yüksek amaç arayışının eksikliği ve daha büyük bir topluluğun parçası olma duygusunun eksikliği olarak ifade edilebilir. Buna karşılık, yüksek düzeyde bireysel maneviyat ise, işin her bir parçasının işte anlam ve amaç arayışına katkıda bulunmasına, bireyin kendini keşfetmesine ve daha büyük bir topluluğa katkıda bulunmasına yardımcı olan içsel bir dürtü olarak ifade edilebilir (Vallabh ve Singhal, 2014: 195).

### **3.3.2. Organizasyonel Düzeyde İşyeri Maneviyatı**

Organizasyonel düzeyde işyeri maneviyatı, organizasyonun kendisinin maneviyatını tanımlar ve organizasyonun değerlerine, vizyonuna ve amacına yansıyan manevi iklimi veya kültürü olarak tanımlanabilir (Houghton vd., 2016: 181). Benzer şekilde, çalışanların iş süreci boyunca aşkınlık deneyimini teşvik eden, onların başkalarıyla bütünlük ve neşe duyguları sağlayacak şekilde bağlanma duygusunu kolaylaştıran, kültürde kanıtlanan kurumsal değerler çerçevesi olarak da tanımlanmıştır (Sharma, P. K. ve Kumra, 2020: 630).

Ian ve Elizabeth (1999: 90)'a göre organizasyonlar din ve maneviyata yaklaşımlarına göre beş farklı düzeyde değerlendirilebilir. Bunlar:

- *Dini temelli organizasyonlar*: Bu tip organizasyonlar dini temel alan yaklaşıma sahiptirler. Bu organizasyonlar, din ve maneviyatın ikisine de olumlu

yaklaşabilir ya da dine karşı olumlu maneviyata karşı ise olumsuz yaklaşım sergileyebilir.

- *Evrimsel organizasyonlar*: Bu örgüt tipi belirli bir dinle güçlü bir ilişki veya özdeşleşme ile başlayan ve zaman içinde daha evrensel bir konuma evrilen örgüttür. Dine karşı olumsuz, maneviyata karşı olumlu yaklaşım gösterirler.
- *İyileşen organizasyon*: Örgütte çalışanların manevi pratiklerle alkol, uyuşturucu gibi bağımlılıklarından kurtuldukları yani geri dönüşüm yaşadıkları örgüt tipidir. Dine karşı olumsuz, maneviyata karşı olumlu yaklaşım gösterirler.
- *Sosyal sorumluluk sahibi organizasyonlar*: Kurucular veya yöneticiler, toplumun iyiliği için doğrudan işlerine uyguladıkları güçlü manevi ilkeler veya değerler tarafından yönlendirilirler. Bu durumda, kuruluşların yöneticileri genellikle kendi çalışanlarından çok dış paydaşlarla ilgilenir. Dine karşı olumsuz, maneviyata karşı olumlu yaklaşım gösterirler.
- *Değerlere dayalı organizasyon*: Kurucuların veya yöneticilerin belirli bir dinle veya hatta maneviyatla uyumlu veya ilişkili olmayan genel felsefi ilkeler veya değerler tarafından yönlendirildiği durumlarda ortaya çıkar. Hem dine hem de maneviyata karşı olumsuz yaklaşım gösterirler.

Manevi temelli bir organizasyon, bireysel gelişimin yanı sıra proaktif ve destekleyici bir işyeri ortamına da dayanır. Manevi temelli bir işyeri ortamının sahip olduğu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Fawcett vd., 2008):

- Değer verilen iş,
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmeye imkân sağlayan iş,
- Kişiler arası yüksek kaliteli ilişkiler,
- Gösterilen çabaların tanınması, desteklenmesi ve ödüllendirilmesi,
- Astlarına rehberlik yapan yöneticiler,
- Ekonomik kaygıların ötesinde işte anlam bulma fırsatı,
- Güçlü bir iş ahlakı,
- Güçlendirme,
- İş birliği,

- Çalışanlara saygı,
- Bir amaca bağlılık,
- Müşteriyle ilgilenme yeteneği,
- Hatalardan ders alma fırsatı,
- Kendi kendini yönetecek şekilde davranma sorumluluğu ve
- Açık ve tutarlı liderlik.

Ayrıca şunu da ifade etmek gerekir ki, imaj, misyon, vizyon ve örgütsel değerlerde görünen manevi değerlerin varlığı da işyeri maneviyatının bir parçasıdır çünkü örgütsel uygulamaların ve söylemin maneviyatla uyumlu olması gerekir (Rocha ve Pinheiro, 2021: 248).

### **3.3.3. Etkileşimli Düzeyde İşyeri Maneviyatı**

Bu kavramsallaştırma, bireyin kişisel manevi değerleri ile kurumun manevi değerleri arasındaki etkileşimi yansıtır. Dolayısıyla, maneviyatın iş üzerindeki etkisi, tek başına mikro (birey) ya da tek başına makro (örgüt) değer yapısının bir fonksiyonu değil, bunların iş ortamındaki etkileşimlerinin bir sonucudur. Ayrıca işyeri maneviyatını bu şekilde kavramsallaştırmak, kişi-çevre uyumu kavramı ile paralellik göstermektedir (Kolodinsky vd., 2008: 467). Etkileşimsel düzeyde işyeri maneviyatını bireylerin bir toplulukta hissetmesi ve anlamlı iş deneyimi ve bunun örgütsel değerlerle uyumu olarak da tanımlamak mümkündür (Sharma, P. K. ve Kumra, 2020: 630).

Yüksek düzeyde maneviyata sahip bireyler, yüksek maneviyata sahip örgütlerle eşleştirildiklerinde muhtemelen fark yaratmak için daha yüksek motivasyona sahip, örgüte daha bağlı ve örgütsel değişime karşı daha esnek olacaklardır. Ancak, bir örgütte maneviyatı korumak kolay bir iş değildir; örgütler, örgütün temel manevi değerlerinden sapmadığından ve maneviyatın diğer örgütsel hedeflere ulaşmak için bir araç veya enstrüman haline gelmediğinden emin olmalıdır. Ayrıca işyerinde maneviyat, yöneticilerin çalışanlarını kontrol etmeleri için bir araç olarak da kullanılma riski taşır. İşyerinde maneviyatın bu şekildeki yanlış

uygulamaları çalışanlarda pasifliğe, radikalliğe ve zorbalığa yol açabileceği de ileri sürülmüştür (Vallabh ve Singhal, 2014: 203).

### **3.4. İşyeri Maneviyatının Boyutları**

İşyeri maneviyatı üzerine çalışma yapan araştırmacılar, işyeri maneviyatını çeşitli boyutlara ayırarak onu daha iyi anlamaya ve açıklamaya çalışmışlardır. İşyeri maneviyatının boyutları ile ilgili yapılan çalışmaların ilk örneklerinden biri Ashmos ve Duchon'un 2000 yılında gerçekleştirdiği çalışmadır. Ashmos ve Duchon (2000), iş yeri maneviyatını; manevi kimlik olarak içsel yaşam, işin anlamı ve amacı ve bağlantı ve topluluk duygusu olmak üzere üç boyutta kavramsallaştırmışlardır. Yaptıkları çalışmada maneviyatı kişi, iş birimi ve örgüt düzeyinde incelemişlerdir. Kişi düzeyinde bu üç faktöre ek olarak dört faktör daha ortaya çıkmıştır. Bunlar; maneviyatın önündeki engeller, kişisel sorumluluk, diğer bireylerle olumlu bağlantılar ve tefekkür boyutları olarak ifade edilmiştir. İş birimi düzeyinde, topluluk duygusu ve işin anlamı olmak üzere iki boyut tespit etmişlerdir. Örgüt düzeyinde ise, örgütsel değerler ve bireylerin örgütsel değerlendirmeleri olmak üzere iki boyut tespit etmişlerdir.

Milliman vd. (2003) gerçekleştirdiği çalışmada, işyeri maneviyatını üç boyutta incelemiştir. Bu üç temel boyut, anlamlı çalışma (bireysel düzey), topluluk duygusu (grup düzeyi) ve kurumun değerleri ve misyonuyla uyum içinde olma (organizasyon düzeyi) olarak ifade edilmiştir. Üç boyutun seçilmesinin nedeni, çalışanların iş tutumları ve davranışları ile daha yakın ilişkilere sahip olma ihtimalinin daha yüksek olduğunu varsaymalarıdır.

Kinjerski, V. ve Skrypnek (2006) yaptıkları çalışmada, işyerinde maneviyatı ölçen bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek 18 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek; ilgi çekici iş, topluluk duygusu, manevi bağlantı ve mistik deneyim olarak ifade edilen dört farklı boyuttan oluşmaktadır. Analizler sonucunda hem toplam ölçek hem de dört alt ölçek için yüksek iç tutarlılık tespit etmişlerdir. Bu ölçek kısa, psikometrik açıdan sağlam ve uygulaması kolay bir ölçek olup araştırma ve uygulamada kullanım için çok kullanışlı bir ölçektir.

Pandey vd. (2009) yaptıkları çalışma ile, insan benliğinin bir boyutu olarak maneviyat kavramını ve bunun yönetimdeki önemini ve rolünü incelemişlerdir. Bu ölçek, kişinin iş yerinde bütünlüğü sağlamak amacıyla, bireylerin işlerini ve maneviyatlarını bütünleştirmeleri için bir araç sağlamayı amaçlamaktadır. Ölçek, kişinin kendisiyle uyumunu, çalışma ortamıyla uyumunu ve aşkınlığını ölçmektedir. Kendiyle uyum, kişinin işinde anlam, amaç ve kişisel zenginleşme bulmasıyla ilgilidir. Çalışma ortamıyla uyum, başkalarına saygı ve ilişkilerin çeşitli doğası ile ilgilidir. Son olarak, aşkınlık ise kişinin ilahi ve mistik olanla, varoluşla doğrudan bağlantılı olması ile ilgilidir.

Lynn vd. (2009) çalışmalarında, işyeri maneviyatı araştırmalarının inancın özünden ziyade işlevine odaklanıp dinden uzak durduğu varsayımından yola çıkarak işyerinde dini inanç temelli bir maneviyat ölçeği geliştirmeye çalışmışlardır. Yahudilik ve Hristiyanlıktan esinlenen 15 maddelik bir ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek; ilişki, anlam, topluluk, kutsallık ve verme olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

Aşağıda işyeri maneviyatı boyutlarından; anlamlı iş, topluluk hissi, mistik deneyim, yüce bir güç veya Tanrı ile bağlantılı olma boyutları detaylı bir şekilde anlatılmaktadır.

### **3.4.1. Anlamlı İş**

Bireyler için bir işin manevi anlamı olduğunun anlaşılması geçmişten günümüze bir süreç dahilinde gerçekleşmiştir. Kökleri bilimsel yönetim ilkelerine dayanan iş tasarımı, başlangıçta işçi verimliliğini artırmanın bir yöntemi olarak uzmanlaşmanın önemine odaklanmıştır. Çalışanlar için sıkıcı olan küçük işler yaratan uzmanlaşmaya karşı olumsuz bir tepki gözlemlenmiş ve bu nedenle iş tasarımı taraftarları, iş yerinde can sıkıntısı sorununa çözüm olarak iş rotasyonu ve iş genişletmeyi geliştirmiştir. Ancak, çalışanların sıkıcı işler arasında rotasyona tabi tutulması her bir işi daha az sıkıcı hale getirmiyordu ve iş genişletme sadece çalışanlara yapacak daha fazla iş veriyordu. Böylece, iş zenginleştirme kavramlarının ortaya atılmasıyla birlikte iş tasarımına yönelik yaklaşımlarda bir değişim meydana gelmiş ve işçinin psikolojik ihtiyaçları, fiziksel veya güvenlik ihtiyaçları kadar önemli



görölmeye başlanmıştır. Çalışan memnuniyeti, sorumluluk, özerklik ve başarı, çalışan motivasyonu ve performansının değeriendirilmesinde önemli faktörler haline gelmiştir (Duchon ve Plowman, 2005: 813).

İş genellikle insanlar için maddi ödöllerin ötesinde anlamlar ihtiva etmektedir. Anlamlı iş, kişinin işinde derin bir anlam ve amaç duygusuna sahip olmasını ifade eder. İşyeri maneviyatının bu boyutu, çalışanların günlük işleriyle bireysel düzeyde nasıl etkileşime girdiklerini temsil eder. İşyerinde maneviyatın ifadesi, her bireyin kendi içsel motivasyonlarına ve gerçeklerine sahip olduğı ve kendi hayatlarına ve başkalarının hayatlarına daha fazla anlam katan faaliyetlere dahil olmayı arzuladığı varsayımlarını içerir. İşyerinde anlam arayışı yeni bir fikir değildir. Ancak, maneviyata göre iş sadece ilginç ya da zorlayıcı olmak için değil, daha derin bir anlam ve amaç aramak, kişinin hayalini yaşamak, anlamlı bir iş arayarak içsel yaşam ihtiyaçlarını ifade etmek ve başkalarına katkıda bulunmak gibi şeylerle ilgilidir (Milliman vd., 2003: 429).

Bireylerin için bir işin anlamı, onu etkileyen üç perspektiften birinin ürünü olduğı ileri sürölmüştür. İlk olarak, çalışma ortamının (işin tasarımı ve ödöl yapısı) bireylerin işten nasıl anlam çıkardıklarını etkilediğı düşünölmektedir. İkinci perspektif ise bireyin kendisidir; bireyin psikolojik nitelikleri ve özelliklerinin işe atfedilen anlam türlerini etkilediğı düşünölmektedir. Üçüncü olarak, iş yerindeki sosyal çevrenin (örneğin, yöneticiler, iş arkadaşları) çalışanların hangi iş ve çalışma ortamı özelliklerinin en önemli olduğunu yorumlamalarına yardımcı olduğunu ileri sürmüştür. Her üç perspektif de iş anlamının kaynaklarını anlamak için faydalıdır (Wrzesniewski ve Dutton, 2001: 194).

### **3.4.2. Topluluk Hissi**

Pfeffer (2003: 7) “insanların işyerinde değeri verdiği önemli bir boyutun, daha büyük bir topluluğun parçası olduğunu hissedebilmek veya birbirine bağılı olabilmek olduğunu” belirtmektedir. Topluluk duygusu başkalarıyla derin bir bağlantıya ve ilişkiye sahip olmayı içerir ve hayatta olmanın bir gereğı de diğeri insanlarla bağlantı içerisinde yaşamaktır (Ashmos ve Duchon, 2000: 136). İşyeri maneviyatının bu

boyutu, insan davranışının grup düzeyinde ortaya çıkar ve çalışanlar ile iş arkadaşları arasındaki etkileşimlerle ilgilidir. İşyerinde topluluk, insanların kendilerini birbirlerine bağlı olarak gördükleri ve kişinin içsel benliği ile diğer insanların içsel benliği arasında bir tür ilişki olduğu inancına dayanır (Milliman vd., 2003: 429).

Topluluğun özü, insanlar arasında destek, ifade özgürlüğü ve gerçek ilgi dahil olmak üzere daha derin bir bağlantı duygusunu içermesidir. Çalışanlarına topluluğunun bir parçası olarak ciddiyle davranan ve onları dünyada fark yaratan bir şirket amacına duygusal olarak dahil eden bir kuruluş, daha yüksek düzeyde çalışan motivasyonu ve sadakati elde edebilir (Milliman vd., 2003: 429). Ayrıca toplulukla olan bağlar sosyal bütünleşmenin ifadesidir. Mitchell vd., (2001) çalışmalarında, insanların işyerinde bir topluluğa dahil olduklarını hissettiklerinde işten ayrılma olasılıklarının çok daha düşük olduğunu tespit etmişlerdir (Mitchell vd., 2001: 1102).

Bireyler kendilerini bir iş topluluğunun parçası olarak hissettiklerinde ve kendilerini bu grubun amacıyla özdeşleştirdiklerinde, ancak o zaman çağdaş kuruluşların giderek karmaşıklaşan işleri başarılabilir. Liderler, insanların bir topluluğun parçası olmak için duydukları temel ruhsal ihtiyacı anlayan ve iş yerinde böyle bir topluluk yaratma konusunda başarılı olan kişilerdir (Duchon ve Plowman, 2005: 815).

### **3.4.3. Mistik Deneyim**

Maslow tarafından zirve (peak) deneyim olarak ifade edilen mistik deneyim, Din psikoloğu Evelyn Underhill tarafından mistik ve dini deneyimi ayna anlamda kullanarak, “Tanrının ve kişinin kendi ruhunun karşı konulmaz bir farkındalığı” olarak tanımlanmıştır (Horozcu, 2013: 152). Bir diğer din psikoloğu Ralph W. Hood ise mistik deneyimi temel dinî deneyimden daha geniş olarak düşünüp, mistik deneyimin ayrı bir kategori olarak değerlendirdiğini, diğer yandan dinî deneyimlerin ise dinî yorum içeren her türlü deneyimi ihtiva edebileceğini ifade etmektedir (Albayrak, 2009: 157). Mistik deneyimin; bir olma, zaman ve mekan boyutlarını aşma, derinde hissedilen pozitif duygular, kutsallık hissi, gerçeklik, geçicilik ve kesin olarak

anlatılamama, davranış ve yaklaşımlarda olumlu değişiklik gibi bazı özellikleri vardır (Horozcu, 2013: 154-157).

İşyeri maneviyatının boyutlarından biri olarak mistik deneyim, insan doğasının içsel bir parçası olarak kabul edilen evrensel ve geniş bir durumu temsil eder. Bu deneyim, bazı insanlar için doğuştan gelen ve zamanla gelişen, bazılarında ise henüz belirginleşmemiş olabilir. Bu durum kişiden kişiye değişebilir ve yoğunluğu farklılık gösterebilir. Başka bir deyişle, her bireyin kendi doğası ve varoluşsal özelliklerine bağlı olarak değişen bir manevi temeli vardır (Javanmard, 2012: 1963). İşyerinde maneviyat, sadece çalışanın kendini işine adanması veya görevlerini yerine getirmesi anlamına gelmemekte aynı zamanda, çalışanın yaşadığı mistik deneyimler de dahil tüm kimliğini ifade edebildiği bir ortamı temsil etmektedir. İşyeri maneviyatı, işyerini, içinde çalışanların maneviyatlarını barındıran bir mekân olarak görmekte ve işyerinde manevi gelişimi, zihinsel gelişimden daha ön planda tutmaktadır (Ashmos ve Duchon, 2000: 135-136).

#### **3.4.4. Yüce Bir Güç / Tanrı ile Bağlantılı Olma**

Bu boyut, bireyin varlığını belirleyen ve günlük yaşamda anlam, amaç ve misyon sağlayan Tanrı veya ilahi olanla kişisel ilişki veya deneyimi ifade eder. Dini kucaklaması gerekmediği gibi, doğası gereği dini ortadan kaldırmaz veya bir kenara atmaz (Saxena ve Prasad, 2023: 188). Tanrı ile daha fazla bağ kuran, hem dini hem de manevi yönü yüksek olan insanlar, hayatta karşılaştıkları olumsuzluklara rağmen hayatlarını daha olumlu bir şekilde değerlendirme eğilimindedir (Ramsay vd., 2019: 676).

Tanrı'ya olan inanç olumlu iş sonuçlarına yol açar ve daha yüksek sorumlulukla sonuçlanır. Yüksek düzeyde bir vicdanlılık, daha fazla adanmışlığı, daha yüksek iş performansını ve daha başarılı kariyerleri teşvik eder. Tanrı'ya olan inanç aynı zamanda yapılan işte daha büyük bir amaç ve anlam duygusu uyandırabilir. Maneviyat, bireyin Tanrı ile bağlantısını daha da güçlendirerek anlam ve bağlılık için daha güçlü bir dürtüye yol açar. İşyeri maneviyatının farklı yönleri ile çalışanların iş tutumları arasındaki ilişki, bireysel manevi gelişimi daha yüksek düzeyde olan

Çalışanların, bireysel manevi gelişimi düşük düzeyde olan çalışanlarla karşılaştırıldığında daha iyidir (Saxena ve Prasad, 2023: 193).

İslam toplumlarında, Allah inancının ve Müslüman olmanın gerekliliklerinden biri de kıyamet gününe, yani hesap gününe inançtır. Böyle bir toplumda kıyamet gününe inanmak, insanların davranışlarının bu dünyadaki ve öteki dünyadaki sonuçlarının hesaplanıp, Allah tarafından ödüllendirilmesi ve cezalandırılması, Müslümanların varlığının bir parçasıdır. Bu inanç, Müslüman insanların davranış yöneliminde çok önemli bir rol oynar. Başka bir ifade ile, bu inanç insanın ruhuna ne kadar çok nüfuz ederse, insanlarda o kadar az kusur olur ve sosyal gözlem sistemi o kadar az olur. Burada İslami toplumlarda gözlem ile materyalist toplumlarda gözlem arasındaki temel farklardan birini görebiliriz. İslam toplumu bir nevi görünmez gözlem sistemine sahiptir. Dolayısıyla örgütlerde alışanlara Allah'ın varlığının hatırlatılması ve onların yaptıkları her şeyin Allah tarafından gözlemlendiğinin farkına varmalarının sağlanması, içsel kontrol için çok önemli bir unsur gibi görünmektedir. Allah'ı anmak, elbette ki, yanlış yapmak niyetinde olan ve sorumluluklarından kaçan çalışanları engelleyebilir ve onları doğru yola yönlendirebilir. Sonuç olarak, maneviyatın ve dinin insanların tutum ve davranışları üzerinde önemli bir etkisi olduğu görölmektedir. Bu durum, çalışan kişileri ve organizasyonları etkileyebilir. Dolayısıyla maneviyat ve din doğru bir şekilde yönlendirilirse, sadece mesleki alanda değil, aynı zamanda insanlığın özünün ortaya çıkması için de en derin iş birliğini sağlayacak yeterli potansiyele sahiptir (Khanifar vd., 2010: 568).

### **3.5. İşyeri Maneviyatı ile İlgili Teoriler**

Bu başlıkta, işyeri maneviyatını tanımlamak için yaygın olarak kullanılan teorilerden sosyal mübadele teorisi, öz belirleme teorisi, ruhani liderlik teorisi, sosyal bilişsel teori, kişi-örgüt uyumu teorisi ve iş talepleri-kaynakları teorisi açıklanmıştır.

#### **3.5.1. Sosyal Mübadele Teorisi**

Sosyal Mübadele Teorisi, insanların sosyal etkileşimlerinde fayda ve maliyet dengesini gözeterek hareket ettiğini öne sürmektedir (Homans, 1961). Bu teorinin temel ilkesi karşılıklılık normudur. Bireylerin sosyal hayatta ilişki kurduğu diğer

bireyler ve topluluklarla aralarındaki etkileşimi, karşılıklı bir alışveriş süreci olarak tanımlanır. Genellikle soyut nitelikte olan bu alışveriş; saygı gösterme, değer verme, onur, dikkate alınma gibi davranışları kapsar. Birey açısından, bu tür davranışlar ödül olarak kabul edilirken, bu davranışların eksikliği ise ilişkilerin maliyetini artırabilir. İnsanlar arasındaki ilişkilerin maliyetinin faydayı aşmaması, ilişkilerin sürekliliğini sağlarken; maliyetin faydayı aşması durumunda ilişkiler zayıflayabilir veya kopabilir (Albayrak ve Kırova, 2020: 93).

İşyeri maneviyatı uygulamalarının çalışanların çok yönlülüğünü teşvik edeceği varsayımı sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır. Teoriye göre, çalışanların tutum ve davranışları, çalışanlar ve kurum arasındaki işlemlerin ve değişim bağlantılarının bir sonucudur. İkili etkileşimlerde, sosyal mübadele teorisinin karşılıklılık yasaları, bir tarafın yardımsever davranışlarının diğer taraftan da benzer bir karşılık alacağını öngörmektedir. İşyeri maneviyatı bağlamında, çalışanlar, kurumun çalışanlarının manevi refahını ve kişisel gelişimini desteklediği karşılıklı fayda sağlayan bir ilişki içerisine girerler (Alam vd., 2023: 4). Çalışanlar işlerinden keyif aldıklarında ve işlerinde anlam bulduklarında, şirket sadakati ve diğer iş yanlısı tutum ve davranışlar gösterme eğilimindedirler. Buna karşılık, olumsuzluk yaşayan çalışanlar, sinizm, dikkatsizlik ve üretkenlik karşıtlığı gibi olumsuz tutum ve davranışlar sergilemeye ve mevcut işlerinden ayrılma arzusu duymaya daha yatkındır. Manevi bir kurumda çalışanlar her zaman kurumlarının hem kişisel hem de profesyonel yaşamlarıyla ilgilendiğini düşünür ve bu durum onları kurumda çalışmak için daha fazla motive eder (Ahmad ve Omar, 2014; Haldorai vd., 2020; Zhang, 2020).

### **3.5.2. Öz Belirleme Teorisi**

Öz belirleme teorisi, insanların davranışları, motivasyonu ve kişisel gelişimini açıklamak için geliştirilmiş psikolojik temelli bir teoridir. Bu teori, üç psikolojik ihtiyacın insanların sağlıklı psikolojik gelişimi ve motivasyonu için kritik öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bunlar; özerklik, yetkinlik ve ilişkililik ihtiyacı olarak ifade edilmektedir. Özerklik, kişinin kendi kararlarını özgürce vermesi ve davranışlarını kendisinin kontrol etmesi anlamına gelmektedir. Yeterlilik, bireyin bir işi başarabilme konusunda yeterli ve yetkin hissetmesi anlamına gelmektedir. İlişkililik,

bireyin başka insanlarla bağlantı kurma, bir sosyal çevreye aidiyet hissetme ve sosyal çevresi tarafından kabul görme ihtiyacı olarak tanımlanır. Birey, kendi iradesiyle hareket edebildiğinde, kendini yeterli hissettiğinde ve başkalarıyla ilişki kurabildiğinde kendini daha motive hisseder. Teori, her bireyin bu üç içsel ihtiyacı tatmin edecek fırsatlar peşinde koştuğunu ve bunun hem bireyin hem de kurumun etkin işleyişi üzerinde sonuçları olduğunu varsaymaktadır (Ryan ve Deci, 2000).

Bu üç içsel ihtiyaç (özerklik, yeterlilik ve ilişkililik), işyeri maneviyatının boyutlarına (anlamli iş, topluluk duygusu ve örgütsel değerlerle uyum) güçlü bir şekilde yansımaktadır, böylece iş yerinde daha yüksek bağlılığa sahip kişilerin neden daha yüksek olumlu bireysel ve örgütsel sonuçlar yaşayacağını açıklamaktadır (Aboobaker vd., 2020: 788). Özerklik ihtiyacı ve örgütsel değerlerle uyum boyutunun her ikisi de bir birey ile işleri arasındaki uyum sürecinin nasıl işlediğine dair benzer bir anlayışa sahiptir. Özerklik dürtüsü, bir çalışanın faaliyetlerinin kişilik bütünlüğü ile uyumlu olmasını sağlar (Gatling vd., 2016). Çalışanlar anlamli iş talebini karşılamak için öz kararlılık gösterirler. Yeterlilik ihtiyacı, çalışanların entelektüel potansiyellerini ve yaratıcılıklarını gerçekleştirmelerine yardımcı olduğu için işlerinde anlam arayışları için uygun bir açıklamadır. Öz belirleme teorisinin ilişkililik ihtiyacı, işyeri maneviyatının topluluk duygusu (aidiyet) boyutuyla ilişkilidir.

Öz belirleme teorisi, psikolojik ihtiyaçların karşılanmasında içsel motivasyonun, insanların herhangi bir dış etki veya müdahale olmadan iş yerinde performans göstermeleri için her zaman kendi kendilerini motive etmelerine ve kendi kendine güdülenmelerine yol açan rolüne odaklanır. Benzer şekilde, işyeri maneviyatı da işyerinde iyi hissetmenin daha derin anlamını, amacını ve deneyimini aramayı içeren manevi ihtiyaçlar olarak görülen en yüksek düzeydeki insan ihtiyaçlarının başarılmalarıyla ilgilidir. İnsan ihtiyaçlarının bu şekilde beslenmesi, öz belirleme teorisine göre bireylerin genel psikolojik gelişimi, bütünlüğü ve refahı için önemlidir (Srivastava ve Gupta, 2022: 377).

### 3.5.3. Ruhani Liderlik Teorisi

Ruhani liderlik teorisi, liderliğe ilişkin dini, manevi, etik ve değerlere dayalı yaklaşımları içermektedir. Ruhani lider, örgüt üyelerinin hayatlarına anlam katması ve fark yaratmasına yönelik bir çağrı yaparak bir vizyon oluşturmaya gerektiren bir liderlik türüdür. Bu çağrı, kişinin başkalarına hizmet ederek nasıl bir fark yarattığını ve bu süreçte hayatına anlam ve amaç kattığını ifade eden aşkın bir deneyimi içerir. Bu tür liderler, takipçilerinin hem kendilerine hem de diğer insanlara karşı gerçek bir ilgi ve takdir geliştirmelerini teşvik ederek, üyelik hissi uyandıran, anlaşılmış ve takdir edilmiş hissettiren özgeci sevgiye dayalı bir sosyal ya da örgütsel kültür inşa etmelidir (Fry, 2003).

İşyeri maneviyatı ile ruhani liderlik birbirini tamamlayan kavramlardır. Ruhani liderlik tarzı, işyerinde kişisel ihtiyaçları, bireysel bütünlüğü ve sağlıklı kişiler arası ilişkileri karşılamak için iş yerinde maneviyatın bir parçasıdır. Ruhani liderlik, şirket vizyonu ve kültürü aracılığıyla motive etmeyi ve ilham vermeyi amaçlayan bir liderlik kavramıdır. Ruhani liderlik, çalışanların manevi hedeflerine ulaşabilmeleri için elverişli bir çalışma ortamı sağlamaya çalışacaktır. Onları teşvik etmek, güven vermek ve manevi ihtiyaçlarını karşılamak için gösterilen çabalar arasında yer alır. Bu durum elverişli bir çalışma ortamı yaratır, böylece ruhani liderlik işyeri maneviyatı ve manevi refahın yaratılmasına katkıda bulunur (Sapta vd., 2021: 5).

### 3.5.4. Sosyal Bilişsel Teori

Sosyal bilişsel teori, öğrenme süreci ve çevresel etkilerin bireylerin davranışlarını nasıl şekillendirdiğini anlamaya yönelik önemli bir yaklaşımdır. Bandura, öğrenme sürecinin bireysel faktörler (öz yeterlilik gibi), davranışın kendisi ve çevresel faktörlerin etkileşimi sonucunda gerçekleştiğini ifade etmiştir. Özetle, öğrenme hem içsel hemde dışsal etmenlerin bir sonucudur. Öz yeterlilik, sosyal bilişsel teorinin en önemli bileşenlerinden biridir. Bireyin kendi kapasitesine duyduğu inancı ifade eder. Öz yeterliliğe yönelik inancın güçlü olması, kişinin karşılaştıkları zorluklarla daha güçlü bir şekilde başa çıkabilmesi anlamına gelir. Ayrıca, model alma süreci sosyal bilişsel teori açısından önemli hususlardan biridir. Bireyler, ebeveynleri,

arkadaşları ve öğretmenleri gibi çevresindeki kişilerin davranışlarını izleyip onları model alarak öğrenirler (Bandura, 1986).

Sosyal bilişsel teori, ahlak, psikososyal faktörler (çalışma koşulları, iklim vb.) ve ahlaki muhakemenin ahlaki davranışı nasıl yönettiğini açıklamaya da yardımcı olur. Çalışanlar, kurumlarının değerleri ve topluluk ambiyansı aracılığıyla işyeri maneviyatını destekleyen ve teşvik eden bir atmosferi teşvik ettiğine inandıklarında daha fazla motive olur ve güçlenirler. Sosyal bilişsel teoriye dayanarak, bireysel maneviyat gibi içsel ipuçlarının ve işyeri maneviyatı gibi dışsal ipuçlarının, çalışanların sosyal ve ahlaki yargılarını ve davranışlarını etkileyebileceği öne sürülmektedir. (Otae-Ebede vd., 2020; Sarkar ve Garg, 2021).

### **3.5.5. Kişi-Örgüt Uyum Teorisi**

Kişi-örgüt uyum teorisi, bireylerin yaptıkları iş, sorumlu oldukları yönetici içinde bulundukları grup ve çalıştıkları örgüt ile uyumlarını ifade eden, kişi-çevre uyumu teorisinin bir bileşenidir (Caplan, 1987: 249). Kristof (1996), kişi-örgüt uyumunu tamamlayıcı uyum ve bütünleyici uyum olarak sınıflandırır. Tamamlayıcı uyum, bireyin amaçları, kişilik özellikleri, değerleri ile örgütteki diğer bireylerin bu özelliklerinin benzerlik göstermesi durumunda ortaya çıkar. Bütünleyici uyum, bireyin eksik olan yönlerinin (ücret, terfi vb.) örgüt tarafından karşılanması, örgütün eksik olan yönlerinin (bilgi, beceri, yetenek, bağlılık vb.) birey tarafından karşılanması manasına gelmektedir. Kişi-örgüt uyumu teorisinin ihtiyaç-arz perspektifine göre kişi-örgüt uyumu, bir örgütün üyelerinin arzu ve ihtiyaçlarını karşıladığında ortaya çıkar. Diğer yandan, talep-yetenek perspektifine göre kişi-örgüt uyumu, bireyin sahip olduğu özelliklerin örgütün ihtiyaçlarını karşıladığında ortaya çıkar (Koçak, 2018: 1489).

İşyeri maneviyatı ile meşgul olan çalışanlar, kurumlarıyla bütünleşmiş yaşam tarzları yaşarlar ve kurumlarının misyon ve temel değerleriyle daha uyumludurlar. İlkelerinin, kimliklerinin, taleplerinin ve yeteneklerinin kurumun değerleriyle, inançlarıyla, kaynaklarıyla ve gereksinimleriyle örtüştüğüne dair algıları kişi-örgüt uyumunun artmasına yardımcı olur (Palframan ve Lancaster, 2019). Ancak, daha



düşük düzeyde bir işyeri maneviyatına sahiplerse, kişisel idealleri örgütsel değerlerle çatışır ve kendilerini yabancılaşmış ve işyerinden kopmuş hissederler.

### **3.5.6. İş Talepleri-Kaynakları Teorisi**

İş talepleri-kaynakları teorisi, çalışanların iş yükleri ile sahip oldukları kaynaklar arasındaki dengenin, motivasyon ve stresi nasıl etkilediğini açıklamaya çalışır. Teori, iş talepleri ve iş kaynakları üzerinde durmaktadır. İş talepleri, çalışanlardan belirli bir çaba gerektiren fiziksel, duygusal veya bilişsel iş yüklerini ifade eder (Bakker ve Demerouti, 2007). İş kaynakları, çalışanların işlerini verimli bir şekilde yapmasına yardımcı olan, işlerinin yükünü azaltan ve potansiyellerini geliştirmelerine yardımcı olan fiziksel, sosyal ve organizasyonel unsurlardır. Yüksek iş talepleri olumsuz fizyolojik ve psikolojik sonuçlara yol açarken, yüksek iş kaynakları daha fazla motivasyon, üretkenlik ve işe bağlılık sağlar (Demerouti vd., 2001).

Manevi değerler üzerine inşa edilmiş bir örgüt kültürü, liderlerin ve takipçilerin karşılıklı anlayış, takdir, özen ve endişenin paylaşıldığı üyelik duygusunu geliştirmek için uygun bir zemindir. Bu nedenle, çalışanlar işlerinde bir anlam görür ve daha üretken olmak ve en iyi performanslarını elde etmek için çok çalışmaya istekli olurlar. Ayrıca, şirketlerinin kendi çıkarlarını sağlayacağına inanarak kendilerini içtenlikle ifade etmekten çekinmezler. Bu kaynaklar, yüksek iş taleplerinin çalışanların olumsuz psikolojik durumu üzerindeki olumsuz etkisini yumuşatabilir (Kachie vd., 2023: 6-7)

### **3.6. İşyeri Maneviyatı ile İlgili Yapılan Çalışmalar**

Kazemipour vd. (2012) tarafından İran'da 305 hemşire ile gerçekleştirilen çalışmada, işyeri maneviyatının hemşirelerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal bağlılığı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma, işyeri maneviyatının örgütsel vatandaşlık davranışları ve hemşireler arasındaki duygusal bağlılık üzerindeki olumlu etkisinden dolayı potansiyel faydalarının olduğunu göstermektedir. Hemşirelik hizmetlerinin yöneticileri, performansları ve dolayısıyla sağlık sistemini iyileştirmek için işyeri maneviyatını ve bunun hemşirelerin üzerindeki olumlu etkisini dikkate almalıdır.

Nasurdin vd. (2013) tarafından, işyeri maneviyat boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini ve cinsiyetin bu etkideki düzenleyici rolünü araştıran çalışma, Malezya'daki 15 özel yüksek öğrenim kurumuna bağlı 171 akademik personel ile gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, üç işyeri maneviyatı boyutundan yalnızca birinin (anlamli iş) örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutlarıyla pozitif ilişkilere sahip olduğunu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, işyeri maneviyatının diğer iki boyutu (topluluk duygusu ve değerlerin uyumu) örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla ya kısmi ya da önemsiz ilişkilere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Ghorbanifar ve Azma (2014) tarafından İran'daki banka çalışanları üzerinde işyeri maneviyatı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek için bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına, göre işyeri maneviyatı ile örgütsel vatandaşlık davranışı pozitif bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Lim, S.-H. ve Choi (2017) tarafından Güney Kore'de 147 hemşire üzerinde gerçekleştirilen çalışma, örgütsel vatandaşlık davranışı ile işyeri maneviyatı arasındaki ilişkiyi incelemiş ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bu çalışma, hemşirelerde örgütsel vatandaşlık davranışlarının geliştirilmesi için hemşirelerin umudunu, şükretme eğilimini ve işyeri maneviyatını artıracak eğitim programları ve destek sistemleri geliştirilmesinin önemine vurgu yapmıştır.

Tayebiniya ve Khorasgani (2018) tarafından yapılan çalışma, İran'da bir üniversitede 189 üniversite personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın bulguları, işyeri maneviyatı ile iş performansı arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, personelin maneviyatını genişletebilecek ve güçlendirebilecek bir takım eylem ve süreçlerin gerçekleştirilmesi önerilmektedir.

Campbell, J. ve Hwa (2014) tarafından gerçekleştirilen çalışma, Malezya'da 376 akademik personelden oluşan bir örnekleme temel alarak, işyerindeki maneviyat, örgütsel bağlılık ve temel performans göstergeleri açısından ölçülen iş performansı arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, akademik personel

arasında ne yüksek bağlılığın ne de işyeri maneviyatının yüksek temel performans göstergeleri olarak kendini göstermediğini ortaya çıkarmıştır.

Daniel (2019) tarafından Meksika’da 156 işçiden oluşan bir örneklem üzerinde yapılan çalışma, işyeri maneviyatı (içsel yaşam, topluluk duygusu ve anlamlı iş) ile iş performansı arasında güvenin aracılık etkisini incelemiştir. Sonuçlar, işyeri maneviyatının iki unsuru olan içsel yaşam ve anlamlı iş boyutu ile iş performansının doğrudan pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu göstermektedir. Güven aracı olarak dahil edildiğinde, topluluk duygusu ve anlamlı çalışmanın güvenle pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu, güvenin ise pozitif ve iş performansı ile anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur. Son olarak güven, anlamlı iş ile iş performansı arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmektedir.

Bharadwaj ve Jamal (2020) tarafından 312 Hindistanlı bilişim teknolojileri profesyonelinin katılımıyla, işyeri maneviyatı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi ve cinsiyetin düzenleyici olarak işyeri maneviyatı ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi güçlendirip güçlendirmedikini kontrol etmeyi amaçlayan bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma neticesinde, işyeri maneviyatı ile çalışan performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğunu, ancak cinsiyetin önemsiz bir düzenleyici olduğu tespit edilmiştir. Yapılan bu çalışma, kuruluşların, cinsiyet farklılıklarına bakılmaksızın işyerlerini; bütünlüğe, manevi değerlere, ilişkilere, anlam bulmaya ve iş yapma amacına yönelik manevi temelli işyerlerine dönüştürmenin önemini anlamaları gerektiğini öne sürmektedir.

Ghadi (2017) tarafından Ürdün’de üniversitelerde çalışan akademisyenlerin üzerinde gerçekleştirilen çalışmaya 381 akademisyen katılmıştır. Çalışmanın sonuçları, işyeri maneviyatının akademisyenlerin gönüllü işten ayrılma niyetleri üzerinde doğrudan anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, işyeri maneviyatının gönüllü işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine kısmen işteki yalnızlığın aracılık ettiği ortaya çıkmıştır.

Hussain ve Hussain (2020), Pakistan’ın Karaçi kentindeki özel hastanelerde çalışan 30-45 yaş arası erkek 280 doktordan kolayda örnekleme yoluyla veriler toplayarak bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, işyeri

maneviyatının dört boyutundan ikisinin, yani değerlerin uyumu ve şefkatin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Ghayas ve Bhutto (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışma, sağlık sektöründe işyeri maneviyatı ve işten ayrılma niyetinin boyutları arasındaki ilişkiyi araştırmak için İşstanbul’da çalışan 323 sağlık personelinin katılımıyla yapılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, işyeri maneviyatının araştırma kapsamında kullanılan tüm boyutları; anlamlı iş, manevi birliktelik, şefkat ve değerler uyumu boyutlarının işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğu tespit edildimiş, bu nedenle işyeri maneviyatının işten ayrılma niyetiyle negatif ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmacılar, sağlık sektöründeki yöneticilerin, çalışanların yakın zamanda kurumdan ayrılmamalarını sağlamak için çalışanların manevi ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaları gerektiğini önermişlerdir.

Anvari vd. (2017) tarafından yapılan çalışma, hemşireler arasında işyeri maneviyatı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri ve örgütsel vatandaşlık davranışının işyeri maneviyatı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık edip etmediğini araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışmaya Malezya’nın Johor Bahru kentinde bulunan üç kamu ve genel hastaneden toplam 345 hemşire katılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, işyeri maneviyatının hemşirelerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı olumsuz, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde olumlu etkisi olduğunu ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı, işyeri maneviyatının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini kuvvetlendirmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmanın konusu, amacı, önemi, kapsamı, yöntemi ve kısıtları, araştırma kapsamında kullanılan ölçekler, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırma kapsamında kullanılan istatistiksel teknikler, araştırma kapsamında yapılan analizler ve sonuçları ve detaylı bir şekilde aktarılmıştır.

#### 4.1. Araştırmanın Konusu

Son yıllarda küresel çapta ekonomik, teknolojik ve sosyal açıdan çok hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşanmakta ve işletmelerde bu değişim ve dönüşüme ayak uydurmak zorundadır. İşletmeler bu değişimin ortaya çıkardığı çetin rekabet ortamında hayatta kalmak için küçülme, birleşme ve satın alma gibi yöntemlerle faaliyetlerini daha etkin ve verimli hale getirmek için mücadele etmektedir. Öngörülemeyen ekonomik durumun ortaya çıkardığı, işletmelerdeki küçülme birleşme ve satın alma gibi yapısal değişimlerin istihdam koşullarını da olumsuz etkilediği söylenebilir. Tüm bu gelişmeler, çalışanların işlerinin gelecekleri ile ilgili güvensizlik hissetmelerine neden olmaktadır. Hartley vd. (1990: 44) iş güvencesizliğini, istihdam durumlarındaki en önemli stres faktörü olarak ifade etmiştir. Bu ifade ettiğimiz nedenlerden dolayı iş güvencesizliği literatürde ilgi çeken bir konudur ve bu konunun derinlemesine araştırılması gerekmektedir. Bu çalışmanın da bağımsız değişkeninin iş güvencesizliği olarak seçilmesinin nedeni budur.

Wyk ve Pienaar (2008: 77) tarafından geliştirilmiş olan iş güvencesizliği modelinde; iş performansı, işe katılım, iş güvenliği, devamsızlık, beceri kaybı, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, üretkenliğin azalması, performans, sadakat eksikliği, işe bağlılık, güvensizlik ve iş hataları iş güvencesizliğinin örgütsel sonuçları olarak ifade edilmiştir. Bu araştırmanın bağımlı değişkenleri olarak sayılan bu örgütsel sonuçlar içerisinde üç tanesi; iş performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı seçilmiştir. Bunun nedeni, iş güvencesizliği ile tüm bu örgütsel sonuçların ilişkisini tek bir çalışma ile araştırmanın zaman ve finansal olarak çok zor olmasıdır.

Araştırma kapsamında işyeri maneviyatının düzenleyici değişken olarak seçilmesinin nedeni sosyal mübadele teorisine dayanmaktadır. Sosyal mübadele perspektifinden bakıldığında, iş güvencesizliği daha önce de belirtildiği gibi çalışanların psikolojik durumunu olumsuz etkileyip stres oluşturduğundan dolayı buna karşılık çalışanlar iş performansını düşürerek, örgütsel vatandaşlık davranışlarından vazgeçerek ve hatta işten ayrılmaya kadar varacak şekilde bu olumsuz duruma karşılık verebilirler. Fakat tüm bu olumsuz durumlara rağmen işyerindeki olumlu durumlar da çalışanların bu psikolojik değerlendirmelerinde etkili olmaktadır. İşyeri maneviyatı sayesinde işyerinde olumlu bir manevi atmosferin oluşması çalışanların daha fazla motivasyona sahip olmasına, bağlılık hissetmesine işine anlam yüklemesine yol açar. Manevi boyutları yüksek olan bireylerin manevi boyutları düşük olan çalışanlara kıyasla daha az sağlık sorunlarıyla karşılaştığına dair çalışmalar mevcuttur (Daaleman vd., 2001; Milliman vd., 2003). Bunun nedeni, işyeri maneviyatına sahip olan bireylerin çevresindeki durum ve olaylara karşı daha az stres yapmasıdır. Maneviyatın, çevrede oluşan tehdit edici durumlarda alternatif bir başa çıkma mekanizması olarak hareket etmesi ve dolayısıyla çalışanların maneviyatı içsel bir kaynak olarak kullanarak karşılaşılan iş stresleriyle başa çıkmalarına yardımcı olmasıdır (Cash ve Gray, 2000). Özetle, maneviyatın iş güvencesizliği algısının yarattığı stres durumunu baskılaması açısından önemli olduğunu ve bundan dolayı hem nicel hem de nitel iş güvencesizliğinin iş performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olabileceği söylenebilir.

## **4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın iki temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, iş güvencesizliğinin ve onun alt boyutları olan nitel ve nicel iş güvencesizliğinin iş performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. İkinci amacı ise, iş güvencesizliği ve alt boyutları olan nitel ve nicel iş güvencesizliğinin iş performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici (moderatör) rolü olup olmadığını ortaya çıkarmaktır.

Bu çalışmanın önemi, iş güvencesizliği ile iş performansı işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkileri araştıran pek çok araştırma olmasına rağmen işyeri maneviyatının bu ilişkilerde düzenleyici rolü olup olmadığı konusunda yapılan araştırmalara rastlanılamamıştır. Bu açıdan bakıldığında bu çalışma ilgili literatürdeki önemli bir boşluğun doldurulması yönünde katkı yapacak ve ilgili alandaki araştırmacıları bu alanda çalışmaya teşvik edecek bir çalışmadır.

### **4.3. Araştırmanın Kapsamı**

Küresel ve ulusal bazda yaşanan ekonomik krizler, savaşlar ve Covid-19 pandemisinin tüm sektörlerde olduğu gibi bankacılık sektöründe de olumsuz etkileri olmuştur. Covid-19 krizinin de etkisiyle istihdam piyasasında büyük bir değişim ve dönüşüm beklenmektedir. Salgın döneminde bu değişimin örnekleri esnek, uzaktan ve hibrit çalışma sistemleri olarak görülmeye başlanmıştır. Bankacılık sektörü bu çalışma modellerini uygulayan ayrıca dijitalleşmeye de önem veren sektörlerin başında gelmektedir. Böyle bir dönüşümün dünya ekonomisinde büyük bir işsizlik sorununa neden olacağı beklenmektedir (Tuna, 2021: 191). Tüm bu gelişmeler çalışanlar tarafından da yakından takip edilip yorumlanmakta ve çalışanlar üzerinde işlerini kaybetme konusunda bir tehdit oluşturmaktadır. Bireyin işine yönelik böyle bir tehdit algısı da iş güvencesizliğini ortaya çıkarmaktadır. Yukarıda ifade edilen tüm bu nedenlerden dolayı bu araştırmanın sektörel olarak kapsamını bankacılık sektörü oluşturmaktadır.

Araştırma kapsamında yaygın şube ağına sahip olan mevduat ve katılım bankası personellerinden veri toplanmıştır. Katılım bankaları ve mevduat bankaları benzer aracılık faaliyetleri yürütmesine rağmen aralarındaki temel fark; katılım bankalarının İslami finans anlayışını benimsemesinden dolayı yapılarının dini ve manevi temellere dayalı olmasıdır. Müşteri açısından bakıldığında, katılım bankaları dini ve manevi değerlere bağlı olan müşterilerin sisteme girmelerine olanak sağlayarak, finansal tercihlerini dini inançlar çerçevesinde belirleyen müşterilere ahlaki açıdan ilgi çekici bir alternatif sunmaktadır.(Akın vd., 2022: 277) İşyeri maneviyatı bakış açısıyla değerlendirdiğimizde, katılım bankalarının manevi temellere dayanarak kurulması işyeri maneviyatının anlamlı iş boyutu ile ilişkili olduğu

söylenir. Ayrıca manevi hassasiyetler temelinde kurulan bu kurumların çalışanlarının da bu manevi hassasiyetlere sahip olması beklenmektedir. Balkanlı ve Yardımcıoğlu (2020) yaptıkları çalışma ile, katılım bankası çalışanlarının İslami finans hassasiyetini araştırmışlardır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, katılım bankası çalışanlarının büyük çoğunluğunun bireysel olarak da İslami değerlere bağlı olduğu görülmüştür. Ayrıca, katılım bankası çalışanlarının büyük çoğunluğunun katılım bankacılığını bilinçli bir tercih olarak seçtiği, mevcut çalışma şartlarından daha iyi imkânlar teklif edilse dahi konvansiyonel bankada çalışmayı düşünmediği yönünde görüş bildirmiş ve bu yönüyle katılım bankacılığına bağlılıklarını ortaya koymuşlardır. Katılım bankalarının manevi amaçlarla kurulması ve çalışanlarının da bu manevi amaçları benimseyip manevi değerlere önem vermesi işyeri maneviyatının oluşması için uygun bir ortam sağladığını ifade edebiliriz.

Araştırmanın yer olarak kapsamını İstanbul, Kocaeli, Bursa, Sakarya ve Balıkesir’de faaliyet gösteren tüm kamu ve özel katılım ve mevduat bankalarının şubelerinde görev yapan personeller oluşturmaktadır. Türkiye Katılım Bankaları Birliği’nin (TKBB) hazırlamış olduğu Katılım Bankaları 2022 adlı rapora göre Türkiye’de faaliyet gösteren 6 katılım bankası mevcuttur. Bunlardan 3’ü özel sermayeli 3’ü ise kamu sermayeli bankadır. 2022 yıl sonu itibarıyla bu 6 katılım bankası yurt içi ve yurt dışı toplam 1379 şube ve 17868 personel ile hizmet vermektedir (TKBB, 2022). Türkiye Bankalar Birliği’nin 2023 yılı verilerine göre hazırlamış olduğu rapora göre Türkiye’de faaliyet gösteren 35 mevduat bankası bulunmaktadır. Bunlardan 3’ü kamu sermayeli, 8’i özel sermayeli, 21’i yurtdışı sermayeli ve 3 Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonuna devredilen bankalardır. Mevduat bankaları 2023 yılı itibarıyla 9422 şube ve 183 bin çalışana sahiptir (TBB, 2024). Araştırmamızın kapsamını oluşturan illerdeki şube ve çalışan sayısı ile ilgili bilgilere ulaşamamıştır. Kolayda örneklem yöntemiyle toplam 631 mevduat ve katılım bankası çalışanından veri toplanmıştır.

#### **4.4. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada anket yöntemi kullanılmış olup, kolayda örneklem metoduyla İstanbul, Kocaeli, Bursa, Sakarya ve Balıkesir’de bulunan katılım ve mevduat bankası şubelerine gidilip anketler dağıtılmıştır. Katılımcılar tercihlerine göre fiziksel anket



formunu veya anket üzerinde yer alan karekodu okutarak çevrimiçi anket formunu doldurarak araştırmaya katılım sağlamışlardır. Anket formu iş güvencesizliği, iş performansı, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işyeri maneviyatını ölçen 5’li Likert tipi beş farklı ölçekten ve demografik sorulardan oluşmaktadır.

#### 4.5. Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırma bünyesinde bazı kısıtları barındırmaktadır. Aşağıda bu kısıtlardan bahsedilmektedir.

- Araştırmanın 5 ilde faaliyet gösteren ve araştırmacının ulaşabildiği katılım ve mevduat bankası şubelerindeki personel ile çalışmanın yapılmış olmasıdır. Bunun nedeni zaman ve maliyet açısından tüm Türkiye’de faaliyet gösteren şube personeline ulaşmanın çok zor olmasıdır.
- Araştırma kapsamında anket formunda demografik sorular dahil 59 soru yer almaktadır. Soru sayısının fazla olması katılımı olumsuz etkileme ve katılımcılarda sıkılmaya neden olma ihtimali söz konusudur.
- Çalışmaya katılanlardan bazılarının ölçeklerde yer alan soruları yeterince samimi ve özenli bir şekilde doldurmama ihtimali de bir kısıt olarak ifade edilebilir.

#### 4.6. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında beş farklı ölçekten faydalanılmıştır. Aşağıda bu ölçekler ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

**İş Güvencesizliği Ölçeği:** Nicel ve nitel iş güvencesizliği boyutlarından ve 9 ifadeden oluşan bir ölçektir. Nicel iş güvencesizliği, Ashford vd. (1989); De Witte (1999); Hellgren vd. (1999) tarafından geliştirilen maddelere dayanmaktadır. Nitel iş güvencesizliği ise, Isaksson vd. (1998) tarafından tasarlanmıştır. Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Şeker (2011) tarafından yapılmıştır.

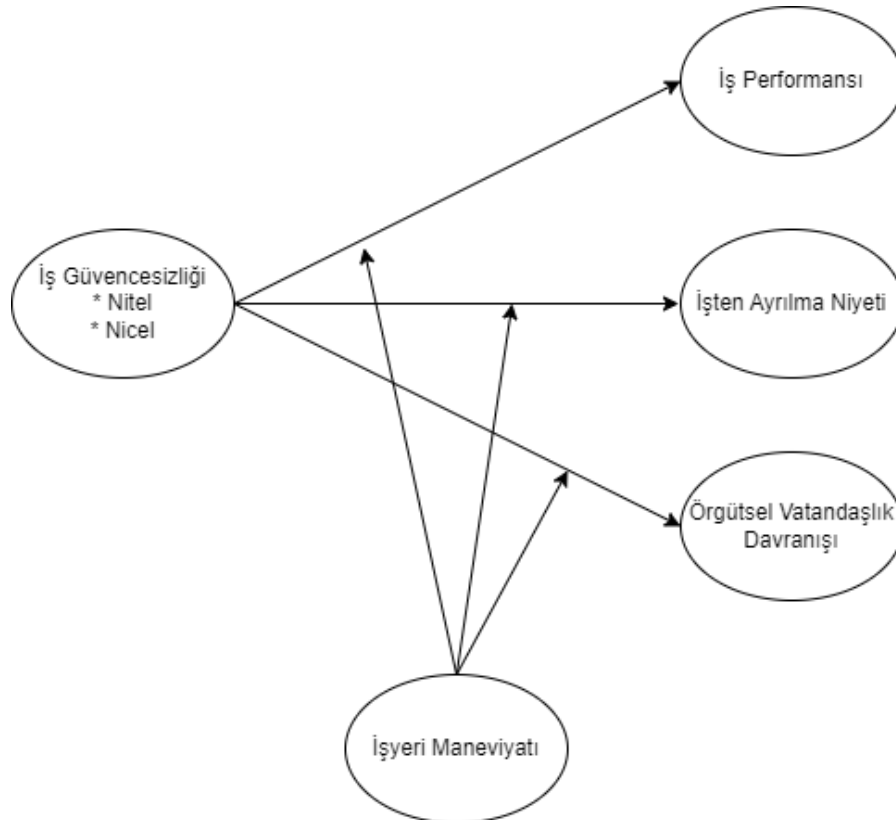
**İş Performansı Ölçeği:** Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş Türkçeye uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçek tek boyut 4 ifadeden oluşan bir ölçektir.

**İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği:** Cammann vd. (1983) tarafından geliştirilmiş Türkçeye uyarlaması Gürbüz ve Bekmezci (2012) tarafından yapılmıştır. Ölçek tek boyut 3 ifadeden oluşmaktadır.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği:** Organ (1988) tarafından ortaya çıkarılmış olan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarını temel alarak Vey ve Campbell (2004) ve Williams, S. ve Shiaw (1999)‘ın çalışmalarından yararlanılarak Basım ve Şeşen (2006) tarafından geliştirilmiş bir ölçektir. Ölçek; diğergamlık, vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem olmak üzere 5 boyuttan ve 19 ifadeden oluşmaktadır.

**İşyeri Maneviyatı Ölçeği:** Kinjerski, V. ve Skrypnek (2006) tarafından geliştirilen ölçeğin Türkçeye uyarlaması Bostancıoğlu (2022) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçek anlamlı iş, mistik deneyim, manevi bağ ve topluluk hissi olmak üzere 4 boyut 18 ifadeden oluşmaktadır.

#### 4.7. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri



**Şekil 16:** Araştırmanın Modeli

Şekil 16’da belirtilen araştırma modeli doğrultusunda oluşturulmuş olan hipotezler aşağıda açıklamalarıyla verilmiştir.

Literatürde iş güvencesizliği ve iş performansı ilişkisine yönelik bazı araştırmaların sonuçları şu şekildedir. Fischmann vd. (2015) yaptıkları çalışma ile hem nicel iş güvencesizliğinin hem de nitel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde olumsuz etkisi olduğunu fakat nitel iş güvencesizliğinin performansı daha fazla olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir. Chirumbolo vd. (2020) çalışmalarında, kamu ve özel sektör çalışanları arasında nicel ve nitel iş güvencesizliğinin çeşitli performans alanları arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Hem nicel hem de nitel iş güvencesizliğinin performans ile negatif ilişkili olduğunu ve nicel iş güvencesizliğinin performans üzerindeki etkisine nitel iş güvencesizliğinin aracılık ettiğini tespit etmiştir. Ayrıca, aracılık etkisi sektörler göre farklılık göstermekte, özel sektör çalışanları için etki kamu sektöründeki çalışanlara göre daha güçlü olmuştur. Gilboa vd. (2008) yaptıkları meta analiz çalışmasında, diğer çalışmalara benzer şekilde nicel iş güvencesizliği ile iş performansının negatif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Diğer bazı araştırmalarda da iş güvencesizliği ve iş performansı arasında negatif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Khan ve Ghufuran, 2018; Shin vd., 2019). Bu bilgiler doğrultusunda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>1</sub>:** İş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif etkisi vardır.

**H<sub>1a</sub>:** Nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif etkisi vardır.

**H<sub>1b</sub>:** Nitel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif etkisi vardır.

Literatürde iş güvencesizliği ve işten ayrılma niyeti ilişkisine yönelik bazı araştırmaların sonuçları şu şekildedir. Lee, S. H. ve Jeong (2017) çalışanlar eğer örtülü veya açık bir şekilde iş güvensizliği yaşadığında bunu sosyal değişim anlaşmasının ihlali olarak algılayabilir ve dolayısıyla davranışsal tutumlarını buna göre değiştirebileceğini ifade etmişlerdir. Yaptıkları çalışmada, iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetiyle pozitif ilişkili olduğu ve örgütsel bağlılığın iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Kinnunen vd. (2014) yaptıkları çalışmada, iş güvensizliğindeki değişikliklerin iş tükenmesi ve işten

ayrılma niyetlerine oldukça kısa sürede yansıdığı, iş güvensizliğine ne kadar yoğun maruz kalınırsa sonuçların o kadar kötü olacağını ve iş güvensizliği ortadan kaldırıldığında muhtemelen tükenme ve işten ayrılma niyetlerinde bir iyileşmenin meydana geleceğini tespit etmişlerdir. Balz ve Schuller (2021) tarafından 31 ülkeye ait veriler kullanılarak yapılan çalışma sonuçlarına göre, iş güvencesizliğinin tüm ülkelerde işten ayrılma niyetini artırdığı tespit edilmiştir. Yapılan iki farklı meta analiz çalışmasında iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir (Cheng ve Chan, 2008; Sverke vd., 2002).

Urbanaviciute vd. (2018) yaptıkları çalışma ile kamu ve özel sektör çalışanları arasında nitel iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre, nitel iş güvencesizliği, özerklik, yeterlilik ve ilişki kurma gibi temel psikolojik ihtiyaçların karşılanması yoluyla işten ayrılma niyetiyle dolaylı olarak pozitif yönde ilişkili olduğu ve nitel iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki dolaylı ilişkinin özel sektörde daha belirgin olduğu tespit edilmiştir. Günel ve Ceylan (2015) sağlık çalışanları ile gerçekleştirdiği çalışmada, sağlık çalışanlarının hem nicel hem de nitel iş güvencesizliği algılarının işten ayrılma niyetlerini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Vetting (2010) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre hem nitel hem de nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetini artırdığı, iş tatmini, iş güvensizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide güçlü bir aracı olduğu, yönetime duyulan güven, nicel iş güvensizliği ile işten ayrılma niyeti arasında yalnızca küçük bir aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bilgiler doğrultusunda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

**H<sub>2</sub>:** İş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>2a</sub>:** Nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.

**H<sub>2b</sub>:** Nitel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.

Literatürde iş güvencesizliği ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine yönelik bazı araştırmaların sonuçları şu şekildedir. Wong vd. (2005) tarafından Çin’de yapılan çalışmada, iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi özel ortak girişimlerde negatif, kamu iktisadi teşebbüslerinde ise pozitif olarak tespit edilmiştir. Reisel vd. (2010) yöneticiler ile gerçekleştirdikleri çalışmada, iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Bohle ve Alonso (2017) tarafından Şili’de ve tarafından Şili’de gerçekleştirilen çalışmalarda da, iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir.

Khan ve Ghufraan (2018) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre, nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile negatif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Stynen vd. (2015) tarafından nitel iş güvencesizliğinin temel ihtiyaç tatmini üzerindeki olumsuz etkisi yoluyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını azalttığı tespit edilmiştir. Callea vd. (2016) yaptıkları çalışmada, nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumsuz yönde ilişkili olduğunu, nitel iş güvencesizliğinin örgütsel özdeşleşme üzerinde olumsuz etkisi olduğunu ve bu etkinin nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine tam olarak aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Bu bilgiler doğrultusunda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

**H3:** İş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi vardır.

**H3a:** Nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi vardır.

**H3b:** Nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi vardır.

Literatürde birçok araştırma sonucuna göre iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir (Khan ve Ghufraan, 2018; Kraimer vd., 2005; Shin vd., 2019). İşyeri maneviyatı ile iş performansı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarda ise; Bharadwaj ve Jamal (2020) tarafından Hindistan’da bilişim

teknolojileri çalışanlarıyla yapılan çalışmada, işyeri maneviyatı ile çalışan performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bir başka çalışma ise, Tayebiniya ve Khorasgani (2018) tarafından İran’da üniversite personeli ile gerçekleştirilmiş ve yine benzer şekilde, işyeri maneviyatı ile iş performansı arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan hareketle, iş yeri maneviyatının iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki olumsuz etkisini hafifletmesi beklenebilir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H4:** İş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır.

**H4a:** Nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır.

**H4b:** Nitel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır.

Literatürde iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit eden birçok çalışma vardır (Balz ve Schuller, 2021; Kinnunen vd., 2014; Lee, S. H. ve Jeong, 2017). İşyeri maneviyatının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik çalışmalarda ise, Ghayas ve Bhutto (2020) tarafından İstanbul’daki sağlık sektöründe gerçekleştirilen çalışmada, işyeri maneviyatının işten ayrılma niyetine negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bir başka çalışma ise, Ghadi (2017) tarafından akademisyenlere yönelik Ürdün’de gerçekleştirilmiş ve işyeri maneviyatının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif anlamlı bir etkisi olduğunu tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan hareketle, iş yeri maneviyatının iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki pozitif etkisini hafifletmesi yani maneviyatı yüksek bireylerin işten ayrılmaya yönelik niyetlerini değiştirmesi beklenebilir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H5:** İş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır.

**H5a:** Nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır.

**H5b:** Nitel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır.

Literatürde pek çok çalışmanın sonucuna göre, iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi olduğunu tespit edilmiştir (Bohle ve Alonso, 2017; Reisel vd., 2010; Wong vd., 2005). İşyeri maneviyatı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalarda ise; Kazemipour vd. (2012) tarafından İran'da hemşireler ile gerçekleştirilen çalışmada, işyeri maneviyatının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bir başka çalışma ise, Ghorbanifar ve Azma (2014) tarafından bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiş ve yine benzer şekilde, işyeri maneviyatı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif anlamlı bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir. Bu çalışmalardan hareketle, iş yeri maneviyatının nicel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki olumsuz etkisini hafifletmesi beklenebilir. Bu bilgiler doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

**H6:** İş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır.

**H6a:** Nicel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır.

**H6b:** Nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır.

#### **4.8. Araştırmada Kapsamında Kullanılan İstatistiksel Teknikler**

Ölçüm modelinin güvenilirlik ve geçerliliğinin incelenmesi ve yapının sınanması için Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında yapılacak analizler için SmartPLS 4 programı kullanılmıştır. Yapısal modellerde çalışmaya başlamadan önce verilerle ilgili tüm

sorunlar (uç değerler, basık ve çarpık değerler, eksik veri vb.) giderilmelidir. Maksimum olabilirlik kullanılabilmesi için verilerin normal dağılıma uygun olması gerekmektedir. Yapılan çoklu normallik testinde kritik değerin 116,300 olduğu belirlenmiştir. Bu değerin 10'un altında olması mükemmel bir sonuç iken 20'ye kadar genellikle sorun teşkil etmediği yapılan çalışmalarda ortaya konmuştur (Gürbüz ve Bekmezci, 2012). Çoklu normallik varsayımı sağlanamadığı için hesaplama yöntemi olarak PLS (Kısmi En küçük Kareler Yöntemi) kullanılmıştır. Ayrıca SmartPLS programının bir diğer seçilme nedeni ise oluşturan modellen örtük değişkenlerden oluşan bir düzenleyici model olmasıdır (Yıldız, 2021). Tablo 1'de çoklu normallik testi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 1: Çoklu Normallik Testi**

| Maddeler      | Minimum | Maksimum | Çarpıklık | Çarpıklığa ait kritik oran | Basıklık | Basıklığa ait kritik oran |
|---------------|---------|----------|-----------|----------------------------|----------|---------------------------|
| CENTILMENLIK4 | 1,000   | 5,000    | -,824     | -8,449                     | ,280     | 1,436                     |
| CENTILMENLIK3 | 1,000   | 5,000    | -,614     | -6,292                     | -,440    | -2,256                    |
| CENTILMENLIK2 | 1,000   | 5,000    | -1,147    | -11,758                    | 1,050    | 5,386                     |
| CENTILMENLIK1 | 1,000   | 5,000    | -1,400    | -14,358                    | 1,904    | 9,762                     |
| IAN3          | 1,000   | 5,000    | ,604      | 6,190                      | -,672    | -3,445                    |
| IAN2          | 1,000   | 5,000    | ,645      | 6,618                      | -,393    | -2,014                    |
| IAN1          | 1,000   | 5,000    | -,125     | -1,285                     | -1,093   | -5,606                    |
| IPO4          | 1,000   | 5,000    | -1,556    | -15,959                    | 2,517    | 12,905                    |
| IPO3          | 1,000   | 5,000    | -1,473    | -15,108                    | 2,271    | 11,643                    |
| IPO2          | 1,000   | 5,000    | -1,236    | -12,673                    | 1,631    | 8,364                     |
| IPO1          | 1,000   | 5,000    | -1,776    | -18,208                    | 3,494    | 17,918                    |
| SE4           | 1,000   | 5,000    | -,792     | -8,125                     | ,142     | ,726                      |
| SE3           | 1,000   | 5,000    | -1,468    | -15,052                    | 2,746    | 14,082                    |
| SE2           | 1,000   | 5,000    | -,686     | -7,040                     | -,221    | -1,133                    |
| SE1           | 1,000   | 5,000    | -1,251    | -12,834                    | 1,605    | 8,227                     |
| NEZAKET3      | 1,000   | 5,000    | -2,074    | -21,272                    | 4,966    | 25,465                    |
| NEZAKET2      | 1,000   | 5,000    | -1,938    | -19,878                    | 4,500    | 23,074                    |
| NEZAKET1      | 1,000   | 5,000    | -2,140    | -21,942                    | 5,152    | 26,415                    |
| VICDANLILIK3  | 1,000   | 5,000    | -,560     | -5,745                     | -,389    | -1,993                    |
| VICDANLILIK2  | 1,000   | 5,000    | -1,036    | -10,629                    | ,821     | 4,208                     |
| VICDANLILIK1  | 1,000   | 5,000    | -1,088    | -11,160                    | 1,009    | 5,173                     |
| DIGERGAM5     | 1,000   | 5,000    | -1,733    | -17,769                    | 3,769    | 19,328                    |
| DIGERGAM4     | 1,000   | 5,000    | -2,041    | -20,931                    | 4,783    | 24,525                    |
| DIGERGAM3     | 1,000   | 5,000    | -1,978    | -20,284                    | 4,593    | 23,552                    |
| DIGERGAM2     | 1,000   | 5,000    | -1,325    | -13,586                    | 1,826    | 9,364                     |
| DIGERGAM1     | 1,000   | 5,000    | -,703     | -7,214                     | -,279    | -1,431                    |
| TH3           | 1,000   | 5,000    | -,876     | -8,982                     | ,328     | 1,679                     |



|              |       |       |       |        |         |         |
|--------------|-------|-------|-------|--------|---------|---------|
| TH2          | 1,000 | 5,000 | -,734 | -7,526 | ,050    | ,257    |
| TH1          | 1,000 | 5,000 | -,861 | -8,829 | ,341    | 1,746   |
| MB3          | 1,000 | 5,000 | -,459 | -4,710 | -,718   | -3,681  |
| MB2          | 1,000 | 5,000 | -,190 | -1,948 | -,934   | -4,787  |
| MB1          | 1,000 | 5,000 | -,288 | -2,957 | -,892   | -4,576  |
| MD5          | 1,000 | 5,000 | -,056 | -,573  | -1,101  | -5,645  |
| MD4          | 1,000 | 5,000 | -,238 | -2,443 | -,868   | -4,451  |
| MD3          | 1,000 | 5,000 | -,228 | -2,337 | -1,002  | -5,138  |
| MD2          | 1,000 | 5,000 | -,150 | -1,534 | -1,011  | -5,184  |
| MD1          | 1,000 | 5,000 | -,157 | -1,612 | -,986   | -5,058  |
| IT7          | 1,000 | 5,000 | -,127 | -1,302 | -1,160  | -5,949  |
| IT6          | 1,000 | 5,000 | -,320 | -3,279 | -,692   | -3,548  |
| IT5          | 1,000 | 5,000 | -,065 | -,663  | -1,024  | -5,248  |
| IT4          | 1,000 | 5,000 | -,068 | -,696  | -1,119  | -5,736  |
| IT3          | 1,000 | 5,000 | -,539 | -5,532 | -,733   | -3,759  |
| IT2          | 1,000 | 5,000 | -,447 | -4,589 | -,710   | -3,639  |
| IT1          | 1,000 | 5,000 | -,601 | -6,161 | -,521   | -2,672  |
| NITIG4       | 1,000 | 5,000 | ,434  | 4,447  | -,847   | -4,345  |
| NITIG3       | 1,000 | 5,000 | ,056  | ,572   | -1,055  | -5,412  |
| NITIG2       | 1,000 | 5,000 | ,173  | 1,777  | -1,028  | -5,270  |
| NITIG1       | 1,000 | 5,000 | ,121  | 1,244  | -,950   | -4,873  |
| NICIG5       | 1,000 | 5,000 | ,244  | 2,504  | -,944   | -4,840  |
| NICIG4       | 1,000 | 5,000 | 1,007 | 10,324 | ,264    | 1,352   |
| NICIG3       | 1,000 | 5,000 | ,717  | 7,350  | -,453   | -2,323  |
| NICIG2       | 1,000 | 5,000 | ,340  | 3,487  | -1,070  | -5,487  |
| NICIG1       | 1,000 | 5,000 | 1,090 | 11,180 | ,749    | 3,840   |
| Multivariate |       |       |       |        | 707,016 | 116,300 |

## 4.9. Araştırma Kapsamında Yapılan Analizler ve Sonuçları

Araştırmaya kapsamında ilk olarak katılımcıların demografik özellikleri ile bilgiler açıklanmıştır. Demografik bilgiler verildikten sonra araştırmanın modeli kapsamında ele alınan değişkenlere yönelik doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Daha sonra ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Daha sonra ise, yol analizi kullanılarak hipotezlerin testi gerçekleştirilmiştir.

### 4.9.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan katılım bankası çalışanlarının demografik özellikleri Tablo 2’de verilmiştir. Tablo incelendiğinde, katılımcıların çoğunluğu yani %62,1’i erkek,

%37,9'u ise kadın olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında, katılımcıların %71'i evli iken, %29'u bekar olarak görülmektedir. Eğitim durumuna göre bakıldığında, katılımcıların %69,4 ile büyük çoğunluğu lisans, %22,8'i yüksek lisans, %4,3'ü lise, %3,2'si ön lisans, %0,3'ü ise doktora seviyesinde eğitime sahiptir. Mevcut kurumdaki çalışma süresi açısından bakıldığında, katılımcıların %10'u 1 yıldan az, %25,4'ü 1-5 yıl, %24,7'si 6-10 yıl, %22,5'i 11-15 yıl ve %17,4'ü 16 yıl ve üzeri süredir bulunduğu kurumda çalışmaktadır. İş hayatındaki toplam çalışma süresi açısından bakıldığında, katılımcıların %1,7'si 1 yıldan az, %16,8'i 1-5 yıl, %23,1'i 6-10 yıl, %28,1'i 11-15 yıl ve %30,3'ü 16 yıl ve üzeri süredir iş hayatında yer almaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 35,20 olarak belirlenmiştir. Ankete katılanların %28,7'si 30 yaş ve altı, %47,5'i 31-40 yaş aralığında, %23,8'i ise 40 yaş üstüdür. Minimum yaş 21, maksimum yaş ise 55'tir. Katılımcıların %60,1'i katılım bankalarında, %39,9'u ise mevduat bankalarında çalışmaktadır.

**Tablo 2: Demografik Özellikler**

|                                      |                | Yüzde (%) | Kişi Sayısı |
|--------------------------------------|----------------|-----------|-------------|
| Cinsiyet                             | Kadın          | 37.9%     | 239         |
|                                      | Erkek          | 62.1%     | 392         |
| Medeni Durum                         | Bekar          | 29.0%     | 183         |
|                                      | Evli           | 71.0%     | 448         |
| Eğitim Seviyesi                      | Lise           | 4.3%      | 27          |
|                                      | Ön Lisans      | 3.2%      | 20          |
|                                      | Lisans         | 69.4%     | 438         |
|                                      | Yüksek Lisans  | 22.8%     | 144         |
|                                      | Doktora        | 0.3%      | 2           |
| Kurumdaki çalışma süresi             | 1 yıldan az    | 10.0%     | 63          |
|                                      | 1-5 yıl        | 25.4%     | 160         |
|                                      | 6-10 yıl       | 24.7%     | 156         |
|                                      | 11-15 yıl      | 22.5%     | 142         |
|                                      | 16 yıl ve üstü | 17.4%     | 110         |
| İş hayatındaki toplam çalışma süresi | 1 yıldan az    | 1.7%      | 11          |
|                                      | 1-5 yıl        | 16.8%     | 106         |
|                                      | 6-10 yıl       | 23.1%     | 146         |
|                                      | 11-15 yıl      | 28.1%     | 177         |
|                                      | 16 yıl ve üstü | 30.3%     | 191         |
| Yaş                                  | 30 yaş ve altı | 28.7%     | 181         |
|                                      | 31-40          | 47.5%     | 300         |
|                                      | 40 yaş üstü    | 23.8%     | 150         |
| Banka Türü                           | Mevduat        | 39.9%     | 252         |
|                                      | Katılım        | 60.1%     | 379         |

#### 4.9.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Nicel iş güvencesizliği, nitel iş güvencesizliği, iş performansı, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işyeri maneviyatına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri sırasıyla hesaplanmıştır ve Tablo 3'te gösterilmiştir. Bütün bankalara göre ortalama ve standart sapma değerlerine bakıldığında, nicel iş güvencesizliğinin ortalama değeri 2,28, standart sapması ise 1,21 olarak hesaplanmıştır. Nitel iş güvencesizliğinin ortalama değeri 2,91, standart sapması ise 1,26 olarak hesaplanmıştır. İş performansının ortalama değeri 4,09, standart sapması ise 0,97 olarak hesaplanmıştır. İşten ayrılma niyetinin ortalama değeri 2,63, standart sapması ise 1,28 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının ortalama değeri 3,95, standart sapması ise 1,05 olarak hesaplanmıştır. İşyeri maneviyatının ortalama değeri 3,21, standart sapması ise 1,23 olarak hesaplanmıştır. Ortalama değerlere bakıldığında, nicel iş güvencesizliği 2,28 ile en düşük ortalamaya sahip olduğunu ve işten ayrılma niyetinin ortalamasının da 2,63 ile düşük olduğunu söylemek mümkündür. Yüksek ortalamalar ise 4,09 ile iş performansı ölçeği ve 3,95 ile örgütsel vatandaşlık ölçeğinde tespit edilmiştir. Mevduat bankalarına göre bakıldığında, nicel iş güvencesizliğinin ortalama değeri 2,39, standart sapması ise 1,30 olarak hesaplanmıştır. Nitel iş güvencesizliğinin ortalama değeri 3,12, standart sapması ise 1,26 olarak hesaplanmıştır. İş performansının ortalama değeri 4,14, standart sapması ise 0,95 olarak hesaplanmıştır. İşten ayrılma niyetinin ortalama değeri 2,82, standart sapması ise 1,35 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının ortalama değeri 3,91, standart sapması ise 1,10 olarak hesaplanmıştır. İşyeri maneviyatının ortalama değeri 2,90, standart sapması ise 1,29 olarak hesaplanmıştır. Katılım bankalarına göre bakıldığında, nicel iş güvencesizliğinin ortalama değeri 2,21, standart sapması ise 1,14 olarak hesaplanmıştır. Nitel iş güvencesizliğinin ortalama değeri 2,77, standart sapması ise 1,24 olarak hesaplanmıştır. İş performansının ortalama değeri 4,06, standart sapması ise 0,99 olarak hesaplanmıştır. İşten ayrılma niyetinin ortalama değeri 2,51, standart sapması ise 1,21 olarak hesaplanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının ortalama değeri 3,97,

standart sapması ise 1,01 olarak hesaplanmıştır. İşyeri maneviyatının ortalama değeri 3,41, standart sapması ise 1,14 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 3: Ölçeklere İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| Ölçekler                              | Bütünleşik |          | Mevduat  |          | Katılım  |          |
|---------------------------------------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                       | Ortalama   | S. Sapma | Ortalama | S. Sapma | Ortalama | S. Sapma |
| <b>İş Güvencesizliği</b>              | 2.56       | 1.27     | 2.71     | 1.33     | 2.46     | 1.22     |
| • Nicel İş Güvencesizliği             | 2.28       | 1.21     | 2.39     | 1.30     | 2.21     | 1.14     |
| • Nitel İş Güvencesizliği             | 2.91       | 1.26     | 3.12     | 1.26     | 2.77     | 1.24     |
| <b>İş Performansı</b>                 | 4.09       | 0.97     | 4.14     | 0.95     | 4.06     | 0.99     |
| <b>İşten Ayrılma Niyeti</b>           | 2.63       | 1.28     | 2.82     | 1.35     | 2.51     | 1.21     |
| <b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı</b> | 3.95       | 1.05     | 3.91     | 1.10     | 3.97     | 1.01     |
| • Diğergamlık                         | 4.07       | 1.01     | 4.06     | 1.04     | 4.08     | 0.99     |
| • Vicdanlılık                         | 3.77       | 1.05     | 3.72     | 1.11     | 3.81     | 1.01     |
| • Nezaket                             | 4.33       | 0.91     | 4.38     | 0.89     | 4.30     | 0.91     |
| • Centilmenlik                        | 3.79       | 1.09     | 3.67     | 1.17     | 3.87     | 1.03     |
| • Sivil Erdem                         | 3.80       | 1.04     | 3.75     | 1.11     | 3.83     | 0.99     |
| <b>İşyeri Maneviyatı</b>              | 3.21       | 1.23     | 2.90     | 1.29     | 3.41     | 1.14     |
| • İşe Tutkunluk                       | 3.18       | 1.25     | 2.82     | 1.28     | 3.41     | 1.18     |
| • Mistik Deneyim                      | 3.04       | 1.25     | 2.73     | 1.32     | 3.24     | 1.16     |
| • Manevi Bağ                          | 3.19       | 1.23     | 2.82     | 1.27     | 3.44     | 1.13     |
| • Topluluk Hissi                      | 3.59       | 1.06     | 3.46     | 1.14     | 3.68     | 0.99     |

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkileri anlamak için kullanılır. Bu analizler, değişkenler arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılmasında, bu ilişkinin düzeyinin belirlenmesinde ve daha derin araştırmalar için önemli ipuçları sağlamada etkilidir. Korelasyon katsayısı, +1 ile -1 arasında değerler alır. Pozitif bir katsayı, bir değişkende artış olduğunda diğerinde de artış olduğunu gösterirken, negatif bir katsayı, bir değişkende artış olduğunda diğerinde azalış olduğunu ifade eder. Bu katsayı 0 olduğunda hiç ilişki olmadığını 0,30'dan küçük olduğunda zayıf ilişki olduğunu, 0,30 ila 0,70 arası olduğunda orta düzeyde ilişki olduğunu 0,70'den büyük olduğunda yüksek düzeyde ilişki olduğunu ve +1 veya -1 olduğunda ise mükemmel ilişki olduğunu ifade eder (Büyüköztürk, 2011: 32). Tablo 4'te görüldüğü gibi, iş güvencesizliği ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ( $r=-0,320$ ;  $p<0,001$ ). İş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ( $r=0,477$ ;  $p<0,001$ ). İş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel

olarak anlamlı negatif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ( $r=-0,352$ ;  $p<0,001$ ). Nicel iş güvencesizliği ile iş performansı ile arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır ( $r=-0,253$ ;  $p<0,001$ ). Nicel iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti ile arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ( $r=0,427$ ;  $p<0,001$ ). Nicel iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır ( $r=-0,264$ ;  $p<0,001$ ). Nitel iş güvencesizliği ile iş performansı ile arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü zayıf bir ilişki vardır ( $r=-0,297$ ;  $p<0,001$ ). Nitel iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ( $r=0,417$ ;  $p<0,001$ ). Nitel iş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ( $r=-0,341$ ;  $p<0,001$ ). İşyeri maneviyatı ile iş performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ( $r=0,314$ ;  $p<0,001$ ). İşyeri maneviyatı ile işten ayrılma niyeti arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ( $r=-0,425$ ;  $p<0,001$ ). İşyeri maneviyatı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif yönlü orta şiddette bir ilişki vardır ( $r=0,439$ ;  $p<0,001$ ).

**Tablo 4: Korelasyon Matrisi**

|                                    |   | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6      | 7      | 8      | 9      | 10     | 11     | 12     | 13     | 14     | 15     | 16 |
|------------------------------------|---|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|----|
| İş güvencesizliği (1)              | r |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
|                                    | p |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Nicel iş güvencesizliği (2)        | r | 0,828  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
|                                    | p | <0,001 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Nitel iş güvencesizliği (3)        | r | 0,861  | 0,451  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
|                                    | p | <0,001 | <0,001 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| İş performansı (4)                 | r | -0,320 | -0,253 | -0,297 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
|                                    | p | <0,001 | <0,001 | <0,001 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| İşten ayrılma niyeti (5)           | r | 0,477  | 0,427  | 0,417  | -0,072 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
|                                    | p | <0,001 | <0,001 | <0,001 | 0,071  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (6) | r | -0,352 | -0,264 | -0,341 | 0,579  | -0,131 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
|                                    | p | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | 0,001  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Diğergamlık (7)                    | r | -0,203 | -0,165 | -0,171 | 0,499  | 0,053  | 0,753  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
|                                    | p | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | 0,181  | <0,001 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Vicdanlılık (8)                    | r | -0,307 | -0,201 | -0,327 | 0,455  | -0,183 | 0,780  | 0,511  |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
|                                    | p | 0,002  | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 |        |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Nezaket (9)                        | r | -0,267 | -0,217 | -0,232 | 0,479  | -0,003 | 0,746  | 0,641  | 0,469  |        |        |        |        |        |        |        |    |
|                                    | p | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | 0,934  | <0,001 | <0,001 | <0,001 |        |        |        |        |        |        |        |    |
| Centilmenlik (10)                  | r | -0,312 | -0,249 | -0,296 | 0,482  | -0,171 | 0,808  | 0,459  | 0,591  | 0,542  |        |        |        |        |        |        |    |
|                                    | p | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 |        |        |        |        |        |        |    |
| Sivil erdem (11)                   | r | -0,361 | -0,255 | -0,367 | 0,469  | -0,182 | 0,810  | 0,463  | 0,645  | 0,486  | 0,669  |        |        |        |        |        |    |
|                                    | p | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 |        |        |        |        |        |    |
| İşyeri Maneviyatı (12)             | r | -0,492 | -0,313 | -0,531 | 0,314  | -0,425 | 0,439  | 0,201  | 0,442  | 0,198  | 0,478  | 0,498  |        |        |        |        |    |
|                                    | p | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 |        |        |        |        |    |
| İşe tutkunluk (13)                 | r | -0,497 | -0,316 | -0,537 | 0,314  | -0,439 | 0,431  | 0,197  | 0,453  | 0,170  | 0,472  | 0,487  | 0,952  |        |        |        |    |
|                                    | p | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 |        |        |        |    |
| Mistik deneyim (14)                | r | -0,429 | -0,263 | -0,470 | 0,288  | -0,382 | 0,399  | 0,169  | 0,398  | 0,159  | 0,450  | 0,468  | 0,941  | 0,855  |        |        |    |
|                                    | p | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 |        |        |    |
| Manevi bağ (15)                    | r | -0,375 | -0,243 | -0,404 | 0,261  | -0,317 | 0,346  | 0,150  | 0,336  | 0,172  | 0,381  | 0,403  | 0,856  | 0,740  | 0,785  |        |    |
|                                    | p | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 |        |    |
| Topluluk hissi (16)                | r | -0,449 | -0,289 | -0,476 | 0,319  | -0,288 | 0,414  | 0,275  | 0,352  | 0,337  | 0,392  | 0,422  | 0,751  | 0,663  | 0,632  | 0,617  |    |
|                                    | p | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 | <0,001 |    |

r: Spearman's rho korelasyon katsayısı

### 4.9.3. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri

Araştırma kapsamında hipotezlerde belirtilen ilişkileri incelemeye önce güvenilirlik ve geçerlilik testlerinin yapılması gereklidir. Güvenilirlik bir ölçüm aracının raslantısal hatadan arınmış olması olarak ifade edilebilir. Güvenilirlik, ölçeğin her zaman aynı sonuçları vereceğini yani onun tutarlılığını gösterir ve geçerlilik için ön koşul niteliğindedir (Balcı, 2001: 100). Geçerlilik bir ölçüm aracının, ölçtüğü konu ya da özellikle ilgili olarak ne kadar doğru ve geçerli olduğunu değerlendirmek amacıyla yapılan bir analizdir. Geçerlilik, ölçüm aracından kaynaklanabilen eksik veya hatalı bilgi üretme ihtimalini azaltması bakımından önemlidir (Field, 2009: 12). Birleşme geçerliliği, aynı kavramsal yapıyı ölçen göstergelerin kendi aralarında en azından orta dereceli bir ilişki olması anlamına gelir. Ayırışma geçerliliği ise, bir ölçeğin farklı yapıları ölçen ölçüm araçlarıyla ilişkisinin düşük olması anlamına gelir (Balcı, 2001: 103)

Bu çalışma kapsamında öncelikle ölçeklerin faktör yükleri belirlendikten sonra, güvenilirlik, birleşme ve ayırışma geçerliliği test edilmektedir. Ölçeklerin güvenilirlik, birleşme ve ayırışma geçerliliğini test etmek için öncelikle doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, literatürde yer alan kavram ve teorilerle daha önceden tanımlanmış ve sınırlandırılmış yapı ile belirlenmiş olan örtük değişkenleri (faktörleri) yansıtan göstergelerin bu değişkenleri ne ölçüde temsil edip etmediğinin belirlenmesinde kullanılan matematiksel bir yöntemdir. Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ortaya çıkan yapı ölçüm modeli olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte, doğrulayıcı faktör analizi, regresyon ve faktör analizini aynı anda gerçekleştirmesi itibarıyla çok değişkenli bir istatistiksel analiz yöntemi olan yapısal eşitlik modelinin (YEM) bir parçasıdır (Sözüer, 2016: 131).

İki tür yapısal eşitlik modeli (YEM) vardır. Bunlardan biri kovaryans tabanlı yapısal eşitlik modeli (CB-SEM), diğeri ise kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik yöntemi (PLS-SEM) olarak ifade edilmektedir (Taştan ve Sabir Taştan, 2021: 1). Bu araştırma kapsamında kısmi en küçük kareler yöntemi esas alınarak SmartPLS 4 programı kullanılmıştır. Bunun nedenleri, (1) yapılan çalışma bir teorik çerçeveyi tahmin perspektifinden test etmesi, (2) yapısal modelin birçok yapı ve model ilişkisi

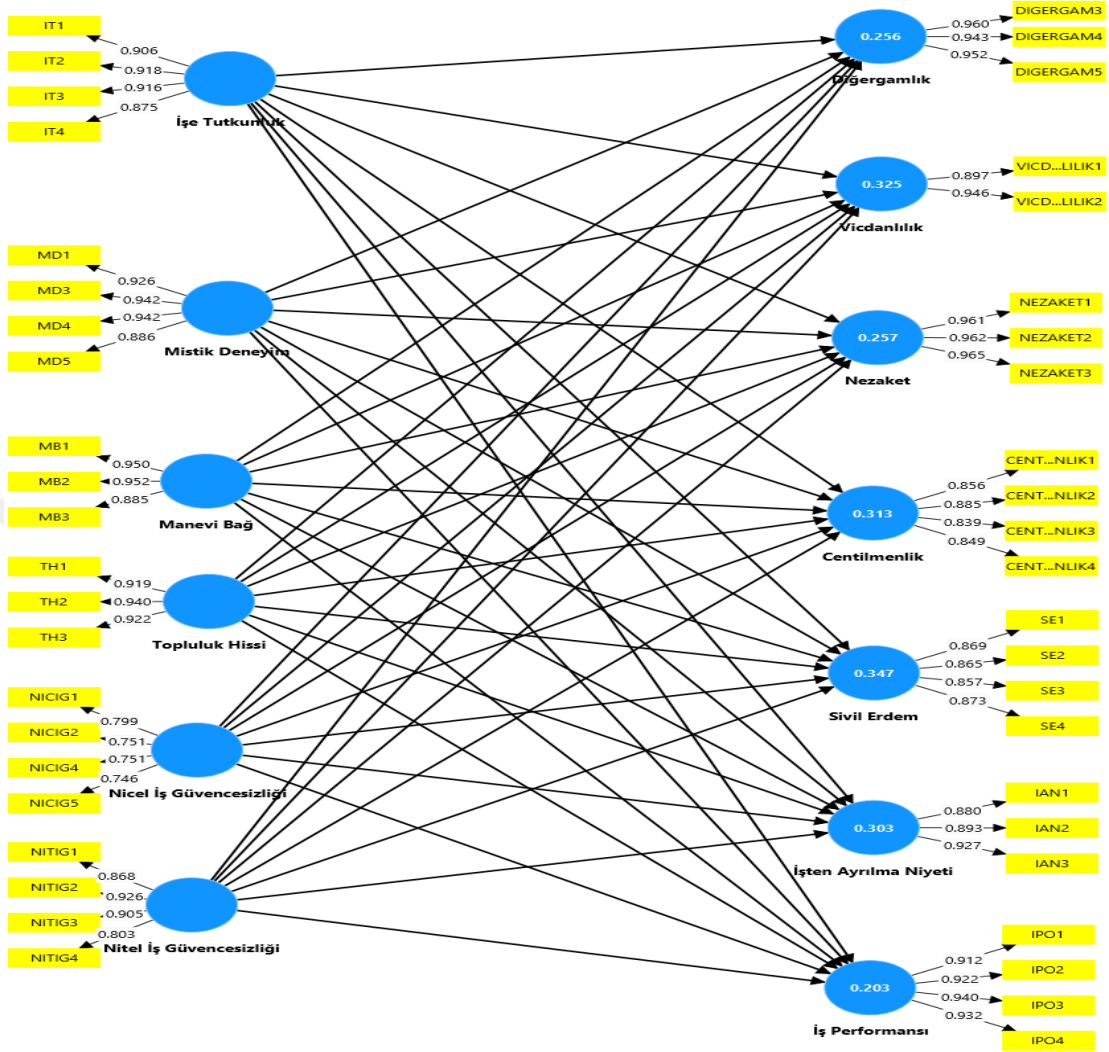
içermesinden dolayı karmaşıklığı, (3) oluşturan yol modelinin örtük değişkenlere ilişkin bir düzenleyici model olması ve (4) çoklu normallik sağlamaması olarak ifade edilebilir (Taştan ve Sabir Taştan, 2021: 3-4).

#### **4.9.3.1. Faktör Yükleri**

Toplam 53 madde ve 13 faktör ile gerçekleşen ölçüm modelinde, birleşme ve ayrışma geçerliliğinin sağlanması için bazı maddeler çıkarılmıştır. İşe Tutkunluk faktörünün 5., 6. ve 7. maddeleri, Mistik Deneyim faktörünün 2. maddesi, Nicel İş Güvencesizliği faktörünün 3. maddesi, Diğergamlık faktörünün 1. ve 2. maddesi, Vicdanlılık faktörünün 3. maddesi ölçekten çıkarılmıştır. Çıkarılan bu maddeler neticesinde birleşme ve ayrışma geçerliliği sağlanmıştır. Toplam 8 maddenin çıkarılması neticesinde elde edilen faktör yüklerine ait bilgiler Şekil 17’de verilmiştir.







Şekil 17: Ölçeklere İlişkin Faktör Yükleri

Şekil 17'ye bakıldığında, İşe Tutkunluk faktörüne ait faktör yükleri 0,875 ile 0,918 aralığında, Mistik Deneyim faktörüne ait faktör yükleri 0,886 ile 0,926 aralığında, Manevi Bağ faktörüne ait faktör yükleri 0,885 ile 0,950 aralığında, Topluluk Hissi faktörüne ait faktör yükleri 0,919 ile 0,940 aralığında, Nicel İş Güvencesizliği faktörüne ait faktör yükleri 0,746 ile 0,799 aralığında, Nitel İş Güvencesizliği faktörüne ait faktör yükleri 0,803 ile 0,926 aralığında, Diğergamlık faktörüne ait faktör yükleri 0,943 ile 0,960 aralığında, Vicdanlılık faktörüne ait faktör yükleri 0,897 ve 0,946, Nezaket faktörüne ait faktör yükleri 0,961 ile 0,965 aralığında, Centilmenlik faktörüne ait faktör yükleri 0,849 ile 0,885 aralığında, Sivil Erdem faktörüne ait faktör yükleri 0,857 ile 0,873 aralığında, İşten Ayrılma Niyeti faktörüne

ait faktör yükleri 0,880 ile 0,927 aralığında, İş Performansı faktörüne ait faktör yükleri 0,912 ile 0,940 aralığında, Modelde yer alan maddelerin tamamının faktör yükleri 0,70 değerinin üzerinde elde edilmiştir.

#### 4.9.3.2. İç Tutarlılık Güvenilirliği

İç tutarlılık güvenilirliğini ölçen; Cronbach's Alpha, rho\_A ve birleşik güvenilirlik (Composite Reliability/CR) olmak üzere üç adet gösterge vardır. Bu göstergelerin katsayıları 0,70 den yüksek veya eşit ise iç tutarlılık güvenilirliği sağlanmış demektir (Yıldız, 2021: 27-28).

**Tablo 5. İç Tutarlılık Güvenilirlik Katsayıları**

|                         | Cronbach's Alpha | rho_a | Birleşik Güvenilirlik (CR) |
|-------------------------|------------------|-------|----------------------------|
| Centilmenlik            | 0.880            | 0.883 | 0.917                      |
| Diğergamlık             | 0.948            | 0.952 | 0.967                      |
| Manevi Bağ              | 0.920            | 0.922 | 0.950                      |
| Mistik Deneyim          | 0.943            | 0.946 | 0.959                      |
| Nezaket                 | 0.961            | 0.961 | 0.974                      |
| Nicel İş Güvencesizliği | 0.776            | 0.811 | 0.847                      |
| Nitel İş Güvencesizliği | 0.899            | 0.902 | 0.930                      |
| Sivil Erdem             | 0.889            | 0.895 | 0.923                      |
| Topluluk Hissi          | 0.918            | 0.920 | 0.948                      |
| Vicdanlılık             | 0.828            | 0.884 | 0.919                      |
| İş Performansı          | 0.945            | 0.947 | 0.960                      |
| İşe Tutkunluk           | 0.925            | 0.929 | 0.947                      |
| İşten Ayrılma Niyeti    | 0.883            | 0.898 | 0.927                      |

Tablo 5'te görüldüğü gibi, her bir faktör açısından Cronbach's alfa, rho\_A ve Composite Reliability (CR) değerleri incelendiğinde, Cronbach's alfa değerleri 0,776 ile 0,961 aralığında, rho\_A değerleri 0,811 ile 0,961 aralığında, Composite Reliability (CR) değerleri 0,847 ile 0,967 aralığında elde edilmiştir. Elde edilen bu değerlere göre iç tutarlılık güvenilirliği sağlanmıştır.

#### 4.9.3.3. Birleşme Geçerliliği

Birleşme geçerliliği, belirli bir yapı içinde bulunan hangi göstergelerin varyans oranını ortak bir şekilde birleştirdiğini veya paylaştığını ifade eden bir kavramdır (Hair vd., 2010: 601). Başka bir deyişle, birleşme geçerliliği, belirli bir yapıdaki örtük değişken göstergelerinin ortak varyanslarının yüksek olduğunu ifade etmeye yarayan bir kavramdır (Doğan, 2019: 44). Birleşme geçerliliği için faktör yükleri ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerinin kontrol edilmesi gerekir. Ölçekte yer alan her bir maddenin faktör yükü 0.70 ve AVE değerinin ise 0.50 üzerinde olması gerekmektedir (Hair Jr vd., 2014: 111).

**Tablo 6:** Birleşme Geçerliliği Analizi Sonuçları

| Faktörler            | Maddeler      | Faktör yükü | AVE                     | Faktörler               | Maddeler     | Faktör yükü | AVE   |
|----------------------|---------------|-------------|-------------------------|-------------------------|--------------|-------------|-------|
| Centilmenlik         | CENTILMENLIK1 | 0.856       | 0.735                   | Nezaket                 | NEZAKET1     | 0.961       | 0.927 |
|                      | CENTILMENLIK2 | 0.885       |                         |                         | NEZAKET2     | 0.962       |       |
|                      | CENTILMENLIK3 | 0.839       |                         |                         | NEZAKET3     | 0.965       |       |
|                      | CENTILMENLIK4 | 0.849       |                         | NICIG1                  | 0.799        | 0.580       |       |
| Diğergamlık          | DIGERGAM3     | 0.960       | Nicel iş güvencesizliği | NICIG2                  | 0.751        |             |       |
|                      | DIGERGAM4     | 0.943       |                         | NICIG4                  | 0.751        |             |       |
|                      | DIGERGAM5     | 0.952       |                         | NICIG5                  | 0.746        |             |       |
| İşten ayrılma niyeti | IAN1          | 0.880       | 0.810                   | Nitel iş güvencesizliği | NITIG1       | 0.868       | 0.769 |
|                      | IAN2          | 0.893       |                         |                         | NITIG2       | 0.926       |       |
|                      | IAN3          | 0.927       |                         |                         | NITIG3       | 0.905       |       |
| İş performansı       | IPO1          | 0.912       | 0.859                   |                         | NITIG4       | 0.803       |       |
|                      | IPO2          | 0.922       |                         | SE1                     | 0.869        |             |       |
|                      | IPO3          | 0.940       |                         | SE2                     | 0.865        |             |       |
|                      | IPO4          | 0.932       |                         | SE3                     | 0.857        |             |       |
| İşe tutkunluk        | IT1           | 0.906       | 0.817                   | SE4                     | 0.873        | 0.859       |       |
|                      | IT2           | 0.918       |                         | TH1                     | 0.919        |             |       |
|                      | IT3           | 0.916       |                         | TH2                     | 0.940        |             |       |
|                      | IT4           | 0.875       |                         | TH3                     | 0.922        |             |       |
| Manevi bağ           | MB1           | 0.950       | 0.863                   | Vicdanlılık             | VICDANLILIK1 | 0.897       | 0.850 |
|                      | MB2           | 0.952       |                         |                         | VICDANLILIK2 | 0.946       |       |
|                      | MB3           | 0.885       |                         | Mistik deneyim          | MD1          | 0.926       | 0.855 |
|                      |               | MD3         | 0.942                   |                         |              |             |       |
|                      |               | MD4         | 0.942                   |                         |              |             |       |
|                      |               | MD5         | 0.886                   |                         |              |             |       |

Tablo 6'daki faktör yükleri incelendiğinde maddelere ait faktör yükleri 0,746 ile 0,965 aralığında değişmektedir. Ölçeklerin AVE değerleri 0,50'den yüksek olarak elde edilmiş ve faktör yüklerinin tamamı 0,70'ten yüksek elde edildiği için birleşme geçerliliği sağlanmıştır.

#### **4.9.3.4. Ayrışma Geçerliliği**

Ayrışma geçerliliği, bir yapı ile diğer yapılar arasındaki ilişkinin yanı sıra ölçülen değişkenlerin belirgin bir şekilde ne kadar farklı olduğunu da gösterir (Hair vd., 2010: 601). Ayrışma geçerliliği, üç farklı değer üzerinden test edilir. Bunlar; çapraz yükleme (Cross Loadings), Fornell-Larcker kriteri ve HTMT kriteridir. Çapraz yükleme kriteri ile ilgili gereken şart, bir indikatörün ilgili olduğu değişkendeki faktör yükü diğer değişkenlerin faktör yükünden yüksek olmasıdır. Fornell-Larcker kriterine il ilgili şart, her bir değişkenin açıklanan ortalama varyansının (AVE) karekökünün, değişkenin diğer değişkenlerle olan korelasyonundan büyük olmasıdır. HTMT ile ilgili şart ise, HTMT eşik değerinin 0,90 değerini aşmamasıdır (Doğan, 2019: 46-47).

Tablo 7 incelendiğinde, koyu renkle işaretlen değerler ilgili olduğu değişkendeki faktör yüklerini ifade eder. Modelde yer alan her bir maddenin en yüksek faktör yükü değerini kendi alt boyutu içerisinde almalı ve diğer boyutlardaki faktör yükü arasında 0,1'den fazla fark olmalıdır. Eğer bu fark 0,1'den az ise çapraz yüklenen madde olarak ifade edilir ve bu maddeleri modelden çıkarılması gereklidir (Yıldız, 2021: 117). Maddelere ait çapraz yükler incelendiğinde ise ölçekte çapraz yüklenen madde yer almamaktadır.

**Tablo 7: Çapraz Yükler (Cross Loading)**

|               | Centilmenlik | Diğergamlık  | Manevi Bağ   | Mistik Deneyim | Nezaket      | Nicel İş Güvencesizliği | Nitel İş Güvencesizliği | Sivil Erdem | Topluluk Hissi | Vicdanlılık | İş Performansı | İşe Tutkunluk | İşten Ayrılma Niyeti |
|---------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|-------------------------|-------------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|---------------|----------------------|
| CENTILMENLIK1 | <b>0.856</b> | 0.682        | 0.290        | 0.320          | 0.728        | -0.185                  | -0.279                  | 0.677       | 0.375          | 0.628       | 0.569          | 0.408         | -0.030               |
| CENTILMENLIK2 | <b>0.885</b> | 0.618        | 0.337        | 0.392          | 0.656        | -0.206                  | -0.290                  | 0.690       | 0.398          | 0.627       | 0.549          | 0.456         | -0.087               |
| CENTILMENLIK3 | <b>0.839</b> | 0.430        | 0.382        | 0.447          | 0.428        | -0.228                  | -0.313                  | 0.617       | 0.381          | 0.557       | 0.425          | 0.479         | -0.211               |
| CENTILMENLIK4 | <b>0.849</b> | 0.588        | 0.329        | 0.435          | 0.585        | -0.255                  | -0.285                  | 0.738       | 0.439          | 0.665       | 0.549          | 0.487         | -0.099               |
| DIGERGAM3     | 0.648        | <b>0.960</b> | 0.290        | 0.290          | 0.818        | -0.206                  | -0.295                  | 0.657       | 0.458          | 0.666       | 0.679          | 0.393         | 0.067                |
| DIGERGAM4     | 0.587        | <b>0.943</b> | 0.241        | 0.212          | 0.823        | -0.206                  | -0.271                  | 0.607       | 0.446          | 0.629       | 0.642          | 0.315         | 0.091                |
| DIGERGAM5     | 0.675        | <b>0.952</b> | 0.277        | 0.281          | 0.794        | -0.220                  | -0.277                  | 0.672       | 0.441          | 0.714       | 0.683          | 0.388         | 0.054                |
| IAN1          | -0.067       | 0.142        | -0.298       | -0.376         | 0.162        | 0.346                   | 0.346                   | -0.058      | -0.195         | -0.054      | 0.116          | -0.375        | <b>0.880</b>         |
| IAN2          | -0.118       | 0.019        | -0.214       | -0.292         | 0.001        | 0.426                   | 0.341                   | -0.128      | -0.231         | -0.114      | -0.005         | -0.325        | <b>0.893</b>         |
| IAN3          | -0.155       | 0.041        | -0.350       | -0.442         | 0.048        | 0.390                   | 0.404                   | -0.153      | -0.284         | -0.140      | -0.017         | -0.453        | <b>0.927</b>         |
| IPO1          | 0.522        | 0.666        | 0.236        | 0.232          | 0.630        | -0.229                  | -0.307                  | 0.535       | 0.393          | 0.525       | <b>0.912</b>   | 0.300         | 0.053                |
| IPO2          | 0.530        | 0.595        | 0.250        | 0.300          | 0.553        | -0.230                  | -0.319                  | 0.547       | 0.365          | 0.541       | <b>0.922</b>   | 0.346         | 0.007                |
| IPO3          | 0.549        | 0.659        | 0.235        | 0.259          | 0.603        | -0.210                  | -0.299                  | 0.540       | 0.358          | 0.555       | <b>0.940</b>   | 0.322         | 0.045                |
| IPO4          | 0.645        | 0.684        | 0.270        | 0.295          | 0.637        | -0.246                  | -0.334                  | 0.614       | 0.372          | 0.605       | <b>0.932</b>   | 0.368         | 0.017                |
| IT1           | 0.513        | 0.415        | 0.600        | 0.704          | 0.370        | -0.314                  | -0.479                  | 0.521       | 0.634          | 0.511       | 0.371          | <b>0.906</b>  | -0.341               |
| IT2           | 0.467        | 0.346        | 0.638        | 0.794          | 0.322        | -0.300                  | -0.502                  | 0.484       | 0.622          | 0.483       | 0.333          | <b>0.918</b>  | -0.441               |
| IT3           | 0.496        | 0.369        | 0.689        | 0.751          | 0.345        | -0.335                  | -0.492                  | 0.518       | 0.655          | 0.506       | 0.338          | <b>0.916</b>  | -0.390               |
| IT4           | 0.459        | 0.250        | 0.672        | 0.772          | 0.197        | -0.255                  | -0.440                  | 0.461       | 0.543          | 0.482       | 0.254          | <b>0.875</b>  | -0.394               |
| MB1           | 0.351        | 0.245        | <b>0.950</b> | 0.773          | 0.236        | -0.223                  | -0.386                  | 0.400       | 0.597          | 0.344       | 0.235          | 0.673         | -0.307               |
| MB2           | 0.393        | 0.241        | <b>0.952</b> | 0.799          | 0.210        | -0.255                  | -0.414                  | 0.418       | 0.588          | 0.352       | 0.258          | 0.691         | -0.339               |
| MB3           | 0.348        | 0.308        | <b>0.885</b> | 0.643          | 0.276        | -0.220                  | -0.347                  | 0.352       | 0.604          | 0.320       | 0.253          | 0.634         | -0.256               |
| MD1           | 0.458        | 0.264        | 0.732        | <b>0.926</b>   | 0.237        | -0.329                  | -0.457                  | 0.454       | 0.609          | 0.401       | 0.302          | 0.790         | -0.407               |
| MD3           | 0.434        | 0.281        | 0.731        | <b>0.942</b>   | 0.251        | -0.271                  | -0.466                  | 0.454       | 0.609          | 0.402       | 0.290          | 0.765         | -0.356               |
| MD4           | 0.429        | 0.257        | 0.744        | <b>0.942</b>   | 0.252        | -0.292                  | -0.490                  | 0.441       | 0.637          | 0.388       | 0.267          | 0.798         | -0.415               |
| MD5           | 0.413        | 0.215        | 0.740        | <b>0.886</b>   | 0.172        | -0.265                  | -0.425                  | 0.410       | 0.537          | 0.369       | 0.225          | 0.727         | -0.361               |
| NEZAKET1      | 0.651        | 0.812        | 0.263        | 0.242          | <b>0.961</b> | -0.191                  | -0.286                  | 0.655       | 0.461          | 0.619       | 0.626          | 0.335         | 0.071                |
| NEZAKET2      | 0.689        | 0.829        | 0.245        | 0.254          | <b>0.962</b> | -0.200                  | -0.288                  | 0.697       | 0.457          | 0.656       | 0.635          | 0.347         | 0.042                |
| NEZAKET3      | 0.658        | 0.819        | 0.238        | 0.220          | <b>0.965</b> | -0.182                  | -0.275                  | 0.651       | 0.464          | 0.609       | 0.627          | 0.317         | 0.112                |
| NICIG1        | -0.137       | -0.131       | -0.115       | -0.181         | -0.106       | <b>0.799</b>            | 0.282                   | -0.166      | -0.210         | -0.125      | -0.118         | -0.171        | 0.341                |
| NICIG2        | -0.166       | -0.024       | -0.248       | -0.315         | 0.024        | <b>0.751</b>            | 0.329                   | -0.150      | -0.210         | -0.146      | -0.023         | -0.339        | 0.465                |
| NICIG4        | -0.116       | -0.108       | -0.126       | -0.160         | -0.067       | <b>0.751</b>            | 0.278                   | -0.114      | -0.178         | -0.064      | -0.098         | -0.173        | 0.304                |
| NICIG5        | -0.285       | -0.303       | -0.233       | -0.266         | -0.320       | <b>0.746</b>            | 0.558                   | -0.323      | -0.326         | -0.284      | -0.369         | -0.294        | 0.247                |
| NITIG1        | -0.315       | -0.284       | -0.300       | -0.418         | -0.283       | 0.465                   | <b>0.868</b>            | -0.351      | -0.395         | -0.331      | -0.332         | -0.437        | 0.360                |
| NITIG2        | -0.322       | -0.251       | -0.389       | -0.464         | -0.241       | 0.489                   | <b>0.926</b>            | -0.365      | -0.421         | -0.332      | -0.289         | -0.499        | 0.399                |
| NITIG3        | -0.324       | -0.219       | -0.424       | -0.497         | -0.201       | 0.445                   | <b>0.905</b>            | -0.359      | -0.423         | -0.349      | -0.242         | -0.532        | 0.388                |
| NITIG4        | -0.228       | -0.283       | -0.335       | -0.361         | -0.310       | 0.420                   | <b>0.803</b>            | -0.296      | -0.442         | -0.272      | -0.332         | -0.387        | 0.270                |

**Tablo 7: Çapraz Yükler (Cross Loading) (Devamı)**

|              | Centilmenlik | Diğergamlık | Manevi Bağ | Mistik Deneyim | Nezaket | Nicel İş Güvencesizliğı | Nitel İş Güvencesizliğı | Sivil Erdem  | Topluluk Hissi | Vicdanlılık  | İş Performansı | İşe Tutkunluk | İşten Ayrılma Niyeti |
|--------------|--------------|-------------|------------|----------------|---------|-------------------------|-------------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|---------------|----------------------|
| SE1          | 0.749        | 0.671       | 0.333      | 0.382          | 0.651   | -0.242                  | -0.320                  | <b>0.869</b> | 0.431          | 0.716        | 0.563          | 0.459         | -0.068               |
| SE2          | 0.652        | 0.466       | 0.421      | 0.503          | 0.469   | -0.256                  | -0.393                  | <b>0.865</b> | 0.461          | 0.651        | 0.475          | 0.561         | -0.233               |
| SE3          | 0.678        | 0.710       | 0.339      | 0.353          | 0.753   | -0.212                  | -0.303                  | <b>0.857</b> | 0.491          | 0.662        | 0.579          | 0.432         | -0.025               |
| SE4          | 0.678        | 0.529       | 0.352      | 0.392          | 0.537   | -0.255                  | -0.333                  | <b>0.873</b> | 0.385          | 0.650        | 0.488          | 0.436         | -0.089               |
| TH1          | 0.392        | 0.440       | 0.508      | 0.518          | 0.450   | -0.284                  | -0.396                  | 0.436        | <b>0.919</b>   | 0.375        | 0.365          | 0.543         | -0.174               |
| TH2          | 0.440        | 0.432       | 0.597      | 0.609          | 0.437   | -0.325                  | -0.462                  | 0.476        | <b>0.940</b>   | 0.407        | 0.375          | 0.641         | -0.261               |
| TH3          | 0.460        | 0.437       | 0.671      | 0.669          | 0.444   | -0.297                  | -0.469                  | 0.506        | <b>0.922</b>   | 0.444        | 0.376          | 0.701         | -0.299               |
| VICDANLILIK1 | 0.610        | 0.654       | 0.268      | 0.316          | 0.596   | -0.150                  | -0.253                  | 0.649        | 0.368          | <b>0.897</b> | 0.545          | 0.441         | -0.020               |
| VICDANLILIK2 | 0.711        | 0.651       | 0.388      | 0.446          | 0.610   | -0.267                  | -0.403                  | 0.763        | 0.439          | <b>0.946</b> | 0.566          | 0.557         | -0.172               |

Çapraz yükleme tablosundan sonra bir diğer kriter Fornell-Larcker kriteridir. Bununla ilgili veriler Tablo 8’de gösterilmiştir. Ayırıştırma geçerliliği geliştirilen Fornell-Larcker ölçütünde daha önce de ifade edildiği gibi, faktörlerin AVE katsayılarının karekökünün yapıdaki diğer faktörler arasındaki korelasyon katsayılarından yüksek olması gerekmektedir (Henseler vd., 2015: 117). Köşegenlerde yer alan ve koyu punto ile gösterilen değerler faktörlere ait AVE karekökü iken diğer değerler ise faktörler arasındaki korelasyon katsayısıdır. Analiz sonucunda her bir ölçeğin AVE karekök katsayıların kendi satır ve sütunundaki diğer ölçeklerle korelasyon katsayılarından yüksek olarak elde edildiğinden ayırıştırma geçerliliği sağlanmıştır.

**Tablo 8: Fornell-Larcker Değerleri**

|                         | Centilmenlik | Diğergamlık  | Manevi Bağ   | Mistik Deneyim | Nezaket      | Nicel İş Güvencesizliği | Nitel İş Güvencesizliği | Sivil Erdem  | Topluluk Hissi | Vicdanlılık  | İş Performansı | İşe Tutkunluk | İşten Ayrılma Niyeti |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|----------------|--------------|-------------------------|-------------------------|--------------|----------------|--------------|----------------|---------------|----------------------|
| Centilmenlik            | <b>0.857</b> |              |              |                |              |                         |                         |              |                |              |                |               |                      |
| Diğergamlık             | 0.670        | <b>0.952</b> |              |                |              |                         |                         |              |                |              |                |               |                      |
| Manevi Bağ              | 0.393        | 0.284        | <b>0.929</b> |                |              |                         |                         |              |                |              |                |               |                      |
| Mistik Deneyim          | 0.469        | 0.276        | 0.796        | <b>0.924</b>   |              |                         |                         |              |                |              |                |               |                      |
| Nezaket                 | 0.692        | 0.852        | 0.258        | 0.248          | <b>0.963</b> |                         |                         |              |                |              |                |               |                      |
| Nicel İş Güvencesizliği | -0.257       | -0.221       | -0.251       | -0.314         | -0.199       | <b>0.762</b>            |                         |              |                |              |                |               |                      |
| Nitel İş Güvencesizliği | -0.341       | -0.295       | -0.412       | -0.497         | -0.294       | 0.520                   | <b>0.877</b>            |              |                |              |                |               |                      |
| Sivil Erdem             | 0.794        | 0.679        | 0.421        | 0.476          | 0.694        | -0.279                  | -0.392                  | <b>0.866</b> |                |              |                |               |                      |
| Topluluk Hissi          | 0.466        | 0.471        | 0.641        | 0.648          | 0.478        | -0.326                  | -0.479                  | 0.511        | <b>0.927</b>   |              |                |               |                      |
| Vicdanlılık             | 0.722        | 0.705        | 0.365        | 0.422          | 0.653        | -0.235                  | -0.367                  | 0.772        | 0.442          | <b>0.922</b> |                |               |                      |
| İş Performansı          | 0.608        | 0.703        | 0.268        | 0.294          | 0.654        | -0.247                  | -0.340                  | 0.605        | 0.401          | 0.602        | <b>0.927</b>   |               |                      |
| İşe Tutkunluk           | 0.536        | 0.386        | 0.717        | 0.834          | 0.346        | -0.335                  | -0.530                  | 0.550        | 0.681          | 0.549        | 0.362          | <b>0.904</b>  |                      |
| İşten Ayrılma Niyeti    | -0.129       | 0.074        | -0.324       | -0.417         | 0.077        | 0.429                   | 0.406                   | -0.127       | -0.266         | -0.117       | 0.032          | -0.432        | <b>0.900</b>         |



Ayrıştırma geçerliliği içi geliştirilen diğer bir ölçüt ise HTMT katsayılarıdır. Bununla ilgili veriler Tablo 9’da gösterilmiştir. Ayrıştırma geçerliliğinin sağlanması için ölçekler arasındaki HTMT katsayılarının 0,90’nın altında olması gerekmektedir (Henseler vd., 2015: 121). Elde edilen HTMT katsayılarının tamamı 0,90’nın altında olduğu için ayrışma geçerliliği sağlanmıştır.



**Tablo 9: HTMT Değerleri**

|                         | Centilmenlik | Diğergamlık | Manevi Bağ | Mistik Deneyim | Nezaket | Nicel İş Güvencesizliği | Nitel İş Güvencesizliği | Sivil Erdem | Topluluk Hissi | Vicdanlılık | İş Performansı | İşe Tutkunluk |
|-------------------------|--------------|-------------|------------|----------------|---------|-------------------------|-------------------------|-------------|----------------|-------------|----------------|---------------|
| Diğergamlık             | 0.738        |             |            |                |         |                         |                         |             |                |             |                |               |
| Manevi Bağ              | 0.433        | 0.304       |            |                |         |                         |                         |             |                |             |                |               |
| Mistik Deneyim          | 0.510        | 0.289       | 0.854      |                |         |                         |                         |             |                |             |                |               |
| Nezaket                 | 0.760        | 0.893       | 0.276      | 0.259          |         |                         |                         |             |                |             |                |               |
| Nicel İş Güvencesizliği | 0.272        | 0.213       | 0.276      | 0.348          | 0.194   |                         |                         |             |                |             |                |               |
| Nitel İş Güvencesizliği | 0.381        | 0.320       | 0.454      | 0.539          | 0.318   | 0.559                   |                         |             |                |             |                |               |
| Sivil Erdem             | 0.899        | 0.745       | 0.460      | 0.513          | 0.758   | 0.291                   | 0.434                   |             |                |             |                |               |
| Topluluk Hissi          | 0.515        | 0.505       | 0.695      | 0.693          | 0.510   | 0.353                   | 0.527                   | 0.563       |                |             |                |               |
| Vicdanlılık             | 0.838        | 0.796       | 0.407      | 0.467          | 0.732   | 0.238                   | 0.412                   | 0.892       | 0.500          |             |                |               |
| İş Performansı          | 0.667        | 0.741       | 0.287      | 0.309          | 0.686   | 0.236                   | 0.370                   | 0.661       | 0.431          | 0.679       |                |               |
| İşe Tutkunluk           | 0.590        | 0.406       | 0.779      | 0.894          | 0.362   | 0.371                   | 0.580                   | 0.599       | 0.733          | 0.617       | 0.383          |               |
| İşten Ayrılma Niyeti    | 0.145        | 0.082       | 0.353      | 0.450          | 0.094   | 0.531                   | 0.451                   | 0.147       | 0.290          | 0.127       | 0.059          | 0.474         |

#### **4.9.4. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Sonuçları**

Yapılan yol analizi ile temel hipotezler ve düzenleyici etkiye yönelik hipotezler test edilmiştir. Bunlara ilişkin sonuçlar aşağıdaki başlıklarda rapor edilmiştir.

##### **4.9.4.1. Yol Analizi**

Faktör analizinin son aşamasında, gözlemlenen değişkenlere ait faktör yüklerinin istatistiksel anlamlılığını test etmek için yeniden örnekleme (bootstrapping) yapılması gereklidir. Yeniden örnekleme, tahminlere yönelik standart hataları tahmin ederek dış yükler, dış ağırlıklar ve yol katsayıları gibi katsayıların anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılabilen bir parametrik olmayan prosedürdür (Taştan ve Sabir Taştan, 2021: 93).

Hipotezlerin test edilmesi ile ilgili, ölçeklerin birbiri üzerindeki etkilerinin incelenmesinde bootstrapping yöntemi esas alınarak analiz yapılmıştır. Yeniden örnekleme (bootstrapping) analizinde 5000 yeniden örneklem tercih edilmiştir. Önem düzeyi  $p < 0,050$  olarak alınmıştır.

Yol analizi, bir dizi değişkenin birbiri üzerindeki etkisini gösteren bir modeller ailesinden oluşur. Yol analizi, çoklu regresyon ile yakından ilişkili olarak kabul edilir. Aslında, araştırmacıların test ettikleri nedensel bir model ile bir korelasyon matrisinin uyumunu test etmek için kullandıkları regresyon modelinin bir uzantısıdır. Yol analizinin amacı, yol diyagramları kullanılarak gösterilen değişken kümeleri arasında varsayılan nedensel bağlantıların büyüklüğü ve önemine ilişkin tahminler sağlamaktır. Yol diyagramı, değişkenlerin tanımlandığı ve teorik temelli nedensel ilişkileri göstermek için değişkenlerden diğer değişkenlere okların çizildiği bir gösterimdir (Stage vd., 2004: 5).

Araştırma modeline ilişkin  $H_1$ ,  $H_{1a}$ ,  $H_{1b}$ ,  $H_2$ ,  $H_{2a}$ ,  $H_{2b}$ ,  $H_3$ ,  $H_{3a}$  ve  $H_{3b}$  hipotezlerinin test edilmesine yönelik analiz sonuçları ve oluşan katsayıları Tablo 10'da verilmiştir.

**Tablo 10.** Hipotez Testi Sonuçları

|                                                           | $\beta$       | S. sapma | t istatistiği | p            |
|-----------------------------------------------------------|---------------|----------|---------------|--------------|
| İş Güvencesizliği -> İş Performansı                       | <b>-0.202</b> | 0.053    | 3.761         | <b>0.000</b> |
| Nicel İş Güvencesizliği -> İş Performansı                 | -0.058        | 0.047    | 1.194         | 0.232        |
| Nitel İş Güvencesizliği -> İş Performansı                 | <b>-0.172</b> | 0.060    | 2.844         | <b>0.004</b> |
| İş Güvencesizliği -> İşten Ayrılma Niyeti                 | <b>0.348</b>  | 0.049    | 7.088         | <b>0.000</b> |
| Nicel İş Güvencesizliği -> İşten Ayrılma Niyeti           | <b>0.277</b>  | 0.046    | 5.975         | <b>0.000</b> |
| Nitel İş Güvencesizliği -> İşten Ayrılma Niyeti           | <b>0.127</b>  | 0.053    | 2.405         | <b>0.016</b> |
| İş Güvencesizliği -> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı       | <b>-0.146</b> | 0.047    | 3.020         | <b>0.003</b> |
| Nicel İş Güvencesizliği -> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | -0.051        | 0.040    | 1.182         | 0.237        |
| Nitel İş Güvencesizliği -> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | <b>-0.114</b> | 0.047    | 2.390         | <b>0.017</b> |

Tabloda hipotezlere ilişkin veriler incelendiğinde, iş güvencesizliği ile iş performansı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif bir etkisi vardır ( $\beta=-0,202$ ;  $p<0,001$ ). **H<sub>1</sub>**: “İş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif etkisi vardır” hipotezi kabul desteklenmiştir.

Nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur ( $p=0,232$ ). **H<sub>1a</sub>**: “Nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Nitel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif bir etkisi vardır ( $\beta = -0,172$ ;  $p=0,004$ ). **H<sub>1b</sub>**: “Nitel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

İş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır ( $\beta=0,348$ ;  $p<0,001$ ). **H<sub>2</sub>**: “İş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır ( $\beta=0,277$ ;  $p<0,001$ ). **H2a:** “İş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Nitel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır ( $\beta=0,127$ ;  $p=0,016$ ). **H2b:** “İş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

İş güvencesizliği ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır ( $\beta=-0,146$ ;  $p=0,003$ ). **H3:** “İş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

Nicel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur ( $p=0,237$ ). **H3a:** “Nicel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi vardır” hipotezi reddedilmiştir.

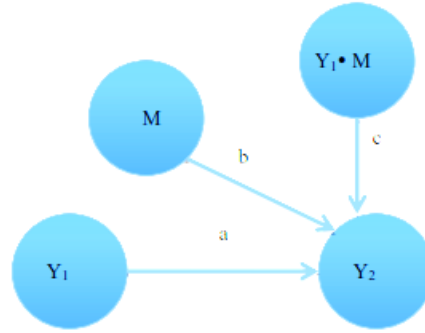
Nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır ( $\beta=-0,114$ ;  $p=0,017$ ). **H3b:** “Nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi vardır” hipotezi desteklenmiştir.

#### 4.9.4.2. Düzenleyici (Moderatör) Analizi

Düzenleyici (moderatör) etki, iki yapı arasındaki ilişki üçüncü bir düzenleyici değişkene bağlı olarak değiştiğinde ortaya çıkan ve ilişkinin gücünü veya yönünü değiştiren bir etkidir. Moderatör değişkenler kategorik olabilir ve KEKK-YEM (Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli) veya KT-YEM (Kovaryans Tabanlı Yapısal Eşitlik Modeli) kullanılarak grup karşılaştırmaları yoluyla test edilebilir. Alternatif olarak, KEKK-YEM moderatörleri aynı zamanda tipik olarak çok maddeli ölçekler kullanılarak ölçülen sürekli bir değişken olabilir bu tip sürekli değişken moderatörlerin analizinde KT-YEM kullanılamaz (Matthews vd., 2018: 4).

Ölçüm modelini ölçülü olarak tahmin etmek için çeşitli analitik prosedürler mevcut olsa da genellikle iki aşamalı yaklaşım tavsiye edilir. İki aşamalı yaklaşım, yol

modelindeki hem yansıtıcı hem de biçimlendirici moderatörleri ve ek dışsal yapıları ele alabilmektedir. Üstelik diğer yaklaşımlarla karşılaştırıldığında iki aşamalı yaklaşım daha yüksek düzeyde istatistiksel güç sergilemektedir. İki aşamalı yaklaşım, gizli değişken puanlarını tahmin etmek için modelde ılımlı etkileşim terimi olmadan ana etkiler modelinin çalıştırılmasıyla başlar. İkinci aşamada, dışsal gizli değişkenin birinci aşamasından elde edilen gizli değişken puanları ve moderatör değişkenler çarpılarak etkileşim terimini temsil edecek tek maddeli bir ölçüm oluşturulur. Aynı zamanda, diğer tüm gizli değişkenler, birinci aşamada hesaplanan tek bir madde ölçüsüyle (gizli değişken puanı) temsil edilir. Etkileşim etkisinin (c) anlamlı olması durumunda moderatör hipotezi desteklenir (Ramayah vd., 2018). Şekil 18’de iki aşamalı model özet şekilde gösterilmiştir.



**Şekil 18:** Düzenleyici Etki Modeli

Tablo 11’de yapısal model sonucuna ilişkin elde edilen yol katsayıları verilmiştir.

**Tablo 11: Yapısal Model Sonucuna Ait Yol Katsayıları**

|                                                                               | $\beta$       | S. Sapma | t istatistiği | p            |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|---------------|--------------|
| İş güvencesizliği -> İş performansı                                           | <b>-0.202</b> | 0.053    | 3.761         | <b>0.000</b> |
| İşyeri Maneviyatı x İş Güvencesizliği -> İş Performansı                       | 0.018         | 0.048    | 0.317         | 0.751        |
| Nicel iş güvencesizliği -> İş performansı                                     | -0.058        | 0.047    | 1.194         | 0.232        |
| İşyeri Maneviyatı x Nicel İş Güvencesizliği -> İş Performansı                 | -0.081        | 0.050    | 1.659         | 0.097        |
| Nitel İş Güvencesizliği -> İş Performansı                                     | <b>-0.172</b> | 0.060    | 2.844         | <b>0.004</b> |
| İşyeri Maneviyatı x Nitel İş Güvencesizliği -> İş Performansı                 | 0.078         | 0.058    | 1.329         | 0.184        |
| İşyeri Maneviyatı -> İş Performansı                                           | <b>0.245</b>  | 0.057    | 4.304         | <b>0.000</b> |
| İş Güvencesizliği -> İşten Ayrılma Niyeti                                     | <b>0.348</b>  | 0.049    | 7.088         | <b>0.000</b> |
| İşyeri Maneviyatı x İş Güvencesizliği -> İşten Ayrılma Niyeti                 | 0.065         | 0.040    | 1.548         | 0.122        |
| Nicel İş Güvencesizliği -> İşten Ayrılma Niyeti                               | <b>0.277</b>  | 0.046    | 5.975         | <b>0.000</b> |
| İşyeri Maneviyatı x Nicel İş Güvencesizliği -> İşten Ayrılma Niyeti           | -0.060        | 0.048    | 1.242         | 0.214        |
| Nitel İş Güvencesizliği -> İşten Ayrılma Niyeti                               | <b>0.127</b>  | 0.053    | 2.405         | <b>0.016</b> |
| İşyeri Maneviyatı x Nitel İş Güvencesizliği -> İşten Ayrılma Niyeti           | <b>0.113</b>  | 0.052    | 2.114         | <b>0.035</b> |
| İşyeri Maneviyatı -> İşten Ayrılma Niyeti                                     | <b>-0.273</b> | 0.051    | 5.351         | <b>0.000</b> |
| İş Güvencesizliği -> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı                           | <b>-0.146</b> | 0.047    | 3.020         | <b>0.003</b> |
| İşyeri Maneviyatı x İş Güvencesizliği -> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı       | 0.060         | 0.051    | 1.121         | 0.262        |
| Nicel İş Güvencesizliği -> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı                     | -0.051        | 0.040    | 1.182         | 0.237        |
| İşyeri Maneviyatı x Nicel İş Güvencesizliği -> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | -0.021        | 0.058    | 0.415         | 0.678        |
| Nitel İş Güvencesizliği -> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı                     | <b>-0.114</b> | 0.047    | 2.390         | <b>0.017</b> |
| İşyeri Maneviyatı x Nitel İş Güvencesizliği -> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 0.076         | 0.056    | 1.333         | 0.183        |
| İşyeri Maneviyatı -> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı                           | <b>0.453</b>  | 0.045    | 10.169        | <b>0.000</b> |

$\beta$ : Standartlaştırılmış beta

İş güvencesizliğinin diğer bağımlı değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif bir etkisi vardır ( $\beta=-0,202$ ;  $p<0,001$ ). İş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır ( $\beta=0,348$ ;  $p<0,001$ ). İş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır ( $\beta=-0,146$ ;  $p=0,003$ ).

Nicel iş güvencesizliğinin diğer bağımlı değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur ( $p=0,232$ ). Nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır ( $\beta=0,277$ ;  $p<0,001$ ). Nicel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur ( $p=0,237$ ).

Nitel iş güvencesizliğinin diğer bağımlı değişkenlerle ilişkisine bakıldığında, nitel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif bir etkisi vardır ( $\beta=-0,172$ ;  $p=0,003$ ). Nitel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif bir etkisi vardır ( $\beta=0,127$ ;  $p=0,016$ ). Nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif bir etkisi vardır ( $\beta=-0,114$ ;  $p=0,017$ ).

İşyeri maneviyatı ile diğer bağımlı değişkenlerin ilişkisine bakıldığında, işyeri maneviyatı ile iş performansı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, işyeri maneviyatı değişkeninin iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır ( $\beta=0,245$ ;  $p<0,001$ ). İşyeri maneviyatı değişkeninin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisi vardır ( $\beta=-0,273$ ;  $p<0,001$ ). İşyeri maneviyatı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki yol katsayısı istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiş olup, işyeri maneviyatı değişkeninin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif bir etkisi vardır ( $\beta=0,453$ ;  $p<0,001$ ).

İş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ( $p=0,751$ ). **H4:** “İş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ( $p=0,097$ ). **H4a:** “Nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Nitel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir



( $p=0,184$ ). **H4b:** “Nitel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır” hipotezi reddedilmiştir.

İş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ( $p=0,122$ ). **H5:** “İş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır” hipotezi reddedilmiştir.

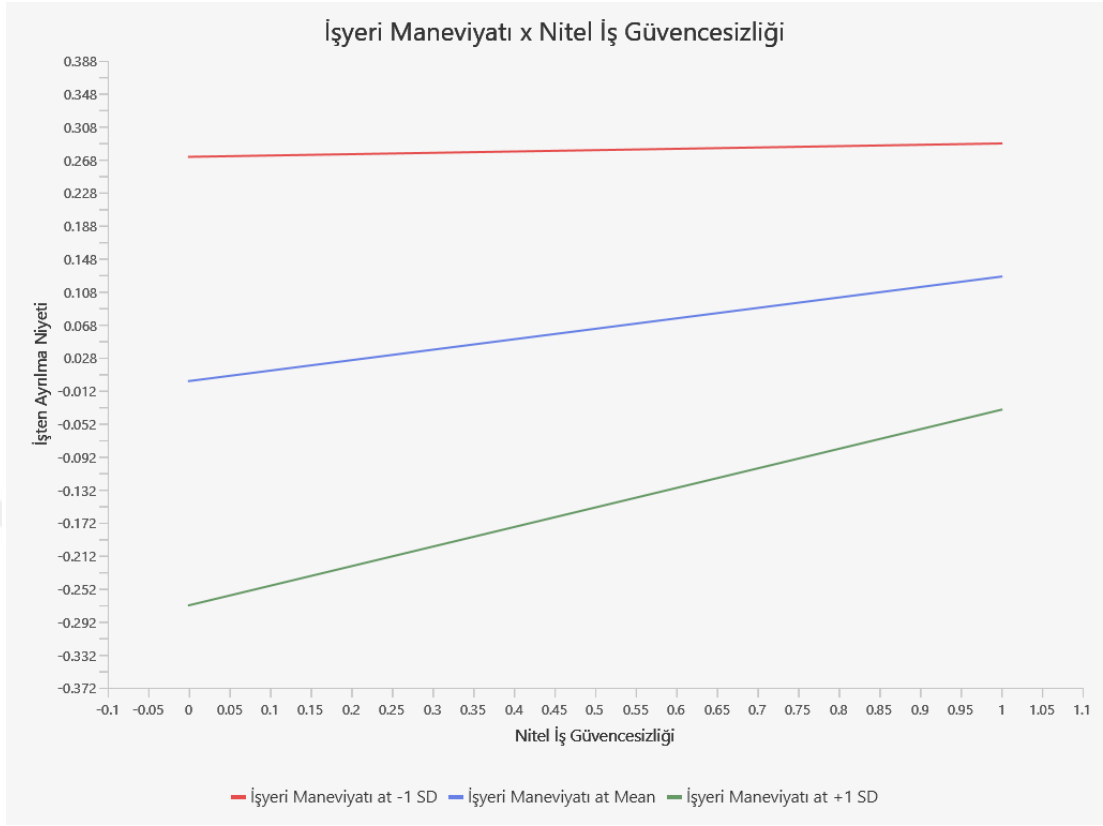
Nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ( $p=0,214$ ). **H5a:** “Nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Nitel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı elde edilmiştir ( $\beta=0,113$ ;  $p=0,035$ ). **H5b:** “Nitel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır” hipotezi desteklenmiştir.

İş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ( $p=0,262$ ). **H6:** “İş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Nicel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ( $p=0,678$ ). **H6a:** “Nicel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır” hipotezi reddedilmiştir.

Nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici etkisi istatistiksel olarak anlamlı elde edilmemiştir ( $p=0,183$ ). **H6b:** “Nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır” hipotezi reddedilmiştir.



**Şekil 19:** Nitel iş güvencesizliğinin işten ayrılma üzerindeki etkisinde iş yeri maneviyatının düzenleyici etkisinin grafik ile gösterimi

Şekil 19'a göre, nitel iş güvencesizliği arttıkça, işten ayrılma niyeti de artmaktadır. Bu, nitel iş güvencesizliğinin çalışanlar üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ve işten ayrılma eğilimlerini artırdığını göstermektedir. İşyeri maneviyatı arttıkça, nitel iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi zayıflamaktadır. Bu, işyeri maneviyatının yüksek olduğu ortamlarda nitel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetini daha az etkilediğini göstermektedir. Özetle, işyeri maneviyatı nitel iş güvencesizliğinin oluşturduğu olumsuz durum olan işten ayrılma niyetini baskılayabilme gücüne sahiptir.

Model tahmin gücü sonuçlarına bakıldığında,  $Q^2$  değerlerinin 0'dan yüksek olması modelin bağımlı değişkenleri tahmin gücüne sahip olduğunu ve elde edilen değerlerin anlamlı olduğunu göstermektedir. Sıfırdan büyük değerler anlamlıdır ve 0, 0,25, 0,50'den yüksek değerler sırasıyla düşük, orta ve yüksek tahmin doğruluğunu

ifade etmektedir (Taştan ve Sabir Taştan, 2021: 129). Ölçüm modelinin iş performansını düşük tahmin gücüne sahipken diğer değişkenleri orta derecede tahmin etme gücüne sahip olduğu görülmüştür. Model uyum sonuçlarına bakıldığında ise, SRMR değerinin, 0,09'den daha düşük bir değer olması modelin uyumlu olduğunu gösterdiği ifade edilmektedir (Taştan ve Sabir Taştan, 2021: 135). Ölçüm modelimizin SRMR değeri 0,083 olduğu için modelin uyumlu olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca diğer uyum indeksleri incelendiğinde  $d\_ULS=7,178$ ,  $d\_G=2,071$  olarak elde edilmiştir. Bu değerlere göre yapısal modelin veri ile uyumlu olduğu bulunmuştur. Tablo 12'de model tahmin gücü ve uyum sonuçları verilmiştir.

**Tablo 12:** Tahmin Gücü ve Model Uyum Sonuçları

| Değişkenler                    | Q <sup>2</sup> | SRMR  | d_ULS | d_G   |
|--------------------------------|----------------|-------|-------|-------|
| Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 0.289          | 0.083 | 7.178 | 2.071 |
| İş Performansı                 | 0.151          |       |       |       |
| İşten Ayrılma Niyeti           | 0.269          |       |       |       |

Eş doğrusallık ve etki büyüklüğüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 13'te gösterilmiştir. VIF değerleri incelendiğinde elde edilen VIF değerleri  $VIF < 3$  şartını sağladığı için değişkenler arasında eş doğrusallık sorunu yoktur (Taştan ve Sabir Taştan, 2021: 64). Etki büyüklüğü ( $f^2$ ) değerleri ise her bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranındaki paylarını göstermektedir ( $r^2/(1 - r^2)$ ). Etki büyüklüğünün ( $f^2$ ) 0,02 ve üzeri olması düşük, 0,15 ve üzeri olması orta, 0,35 ve üzeri olması ise yüksek olarak ifade edilir.  $f^2$  aslında dışsal bir değişkenin modelden çıkarılmasıyla  $R^2$  değerinde ne kadarlık değişimin meydana geldiğinin göstergesidir. Etki büyüklüğünün ( $f^2$ ) yüksek olması o parametrenin etkisinin yüksek olduğunu gösterir (Doğan, 2019: 32).

**Tablo 13: Eş Doğrusallık ve Etki Büyüklüğü**

|                                                                               | S. sapma | VIF   | f <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> | Düzeltilmiş R <sup>2</sup> |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|----------------|----------------|----------------------------|
| Nicel İş Güvencesizliği -> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı                     | 0.040    | 1.377 | 0.002          | 0.316          | 0.311                      |
| Nitel İş Güvencesizliği -> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı                     | 0.047    | 1.700 | 0.011          |                |                            |
| İşyeri Maneviyatı -> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı                           | 0.045    | 1.523 | 0.197          |                |                            |
| İşyeri Maneviyatı x Nicel İş Güvencesizliği -> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 0.058    | 1.308 | 0.001          |                |                            |
| İşyeri Maneviyatı x Nitel İş Güvencesizliği -> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı | 0.056    | 1.369 | 0.007          |                |                            |
| Nicel İş Güvencesizliği -> İş Performansı                                     | 0.047    | 1.377 | 0.003          | 0.175          | 0.168                      |
| Nitel İş Güvencesizliği -> İş Performansı                                     | 0.060    | 1.700 | 0.021          |                |                            |
| İşyeri Maneviyatı -> İş Performansı                                           | 0.057    | 1.523 | 0.048          |                |                            |
| İşyeri Maneviyatı x Nicel İş Güvencesizliği -> İş Performansı                 | 0.050    | 1.308 | 0.007          |                |                            |
| İşyeri Maneviyatı x Nitel İş Güvencesizliği -> İş Performansı                 | 0.058    | 1.369 | 0.006          |                |                            |
| Nicel İş Güvencesizliği -> İşten Ayrılma Niyeti                               | 0.046    | 1.377 | 0.079          | 0.294          | 0.288                      |
| Nitel İş Güvencesizliği -> İşten Ayrılma Niyeti                               | 0.053    | 1.700 | 0.013          |                |                            |
| İşyeri Maneviyatı -> İşten Ayrılma Niyeti                                     | 0.051    | 1.523 | 0.069          |                |                            |
| İşyeri Maneviyatı x Nicel İş Güvencesizliği -> İşten Ayrılma Niyeti           | 0.048    | 1.308 | 0.004          |                |                            |
| İşyeri Maneviyatı x Nitel İş Güvencesizliği -> İşten Ayrılma Niyeti           | 0.052    | 1.369 | 0.016          |                |                            |

Tablo 14’te yapılan analizler sonucunda kabul edilen ve edilmeyen hipotezlere ilişkin özet bilgiler sunulmuştur.

**Tablo 14: Hipotez Sonuçları**

| <b>Hipotez Kodu</b>   | <b>Hipotez</b>                                                                                                               | <b>Sonuç</b> |
|-----------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <b>H<sub>1</sub></b>  | İş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif etkisi vardır.                                                          | <b>Kabul</b> |
| <b>H<sub>1a</sub></b> | Nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif etkisi vardır.                                                    | <b>Ret</b>   |
| <b>H<sub>1b</sub></b> | Nitel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif etkisi vardır.                                                    | <b>Kabul</b> |
| <b>H<sub>2</sub></b>  | İş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.                                                    | <b>Kabul</b> |
| <b>H<sub>2a</sub></b> | Nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.                                              | <b>Kabul</b> |
| <b>H<sub>2b</sub></b> | Nitel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi vardır.                                              | <b>Kabul</b> |
| <b>H<sub>3</sub></b>  | İş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi vardır.                                          | <b>Kabul</b> |
| <b>H<sub>3a</sub></b> | Nicel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi vardır.                                    | <b>Ret</b>   |
| <b>H<sub>3b</sub></b> | Nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi vardır.                                    | <b>Kabul</b> |
| <b>H<sub>4</sub></b>  | İş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır.                       | <b>Ret</b>   |
| <b>H<sub>4a</sub></b> | Nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır.                 | <b>Ret</b>   |
| <b>H<sub>4b</sub></b> | Nitel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır.                 | <b>Ret</b>   |
| <b>H<sub>5</sub></b>  | İş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır.                 | <b>Ret</b>   |
| <b>H<sub>5a</sub></b> | Nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır.           | <b>Ret</b>   |
| <b>H<sub>5b</sub></b> | Nitel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır.           | <b>Kabul</b> |
| <b>H<sub>6</sub></b>  | İş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır.       | <b>Ret</b>   |
| <b>H<sub>6a</sub></b> | Nicel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır. | <b>Ret</b>   |
| <b>H<sub>6b</sub></b> | Nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü vardır. | <b>Ret</b>   |

#### 4.10. Bulguların Değerlendirilmesi

İş güvencesizliği Greenhalgh ve Rosenblatt (1984: 438) tarafından “tehdit altındaki bir iş ile ilgili arzu edilen sürekliliği sürdürmek için algılanan güçsüzlük” olarak tanımlanmıştır. Tanımdan da anlaşılacağı üzere yaşanan psikolojik durum çalışanın işini kaybetmeye yönelik bir tehdit algılaması ve bu tehdide karşı koymaya yönelik bir güçsüzlük hissetmesi olarak tarif edilebilir. Literatürde iş güvencesizliğinin pek çok örgütsel sonucu olmakla birlikte bu çalışma kapsamında iş performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca, işyeri maneviyatının bu etkilerin üzerinde düzenleyici rolü olup olmadığı incelenmiştir.

Literatürde iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisine yönelik çalışmalara bakıldığında, hem nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif etkisi olduğuna (Khan ve Ghufuran, 2018; Kraimer vd., 2005; Shin vd., 2019), hemde nitel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif etkisinin olduğuna yönelik araştırmalar mevcuttur (Callea vd., 2016; Fischmann vd., 2018; Khan ve Ghufuran, 2018). Bu çalışmada literatürle benzer şekilde hem iş güvencesizliğin hemde nitel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif etkisi olduğu bulunmuştur. Bu nedenlerden biri, kariyerleri ve örgütsel gelişimleri konusunda emin olmayan çalışanlar işlerini daha az etkili bir şekilde gerçekleştirmesi olabilir. Ayrıca, nitel iş güvencesizliği çalışanların rekabetini artırdığı için meslektaşlara ve kuruluşlara yönelik olumlu davranışları da azaltacaktır (Callea vd., 2016: 741). Aslında nitel iş güvencesizliği algısı aynı zamanda istihdam ilişkisinden de kaynaklanmaktadır. Çalışanlar aldıklarının karşılığını verirken, örgütün kendilerine yeterli desteği vermediğini hissettiklerinde, örneğin kariyer fırsatları ve maaş gelişimi gibi konularda, çalışanlar örgütle kendilerini özdeşleştirmelerini engelleyen, tatmin edici olmayan bir alışveriş algılayabilirler. Stres teorisi perspektifinden baktığımızda, nitel iş güvencesizliği hisseden bireylerde bu durum strese neden olmaktadır. Bu stres, konsantrasyonu azaltabilir, bireylerin duygusal durumlarını etkileyebilir ve genel zihinsel sağlıklarını olumsuz yönde etkileyebilir. Stres altında olan bireyler, genellikle üretkenliklerini kaybedebilir ve yaratıcılıkları azalabilir. İş güvencesizliği algısı, bireylerin işlerine karşı olumsuz bir bakış açısı geliştirmelerine ve bu nedenle daha az

verimli olmalarına yol açabilir. Sürekli stres, fiziksel sağlık sorunlarına da yol açabilir. Bu da bireylerin enerji seviyelerini düşürebilir ve performanslarını olumsuz etkileyebilir.

Bu çalışmada, literatürden farklı olarak nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu sonucun bir nedeni, iş güvencesizliği, öz bütünlüğe yönelik bir tehdit olarak görülebilir. Çünkü iş güvencesizliği bireylerin örgütsel üyeliklerini tehdit etmektedir ve bireylerin kimlikleri ve benlik algıları, en azından kısmen, örgütteki üyeliklerine dayanmaktadır. Kuruluşun adil muamelesi, onların örgütte karşı güven hissetmelerini yani gösterilen olumlu performansa karşılık örgütün de olumlu karşılık vereceğini düşünmelerini sağlayabilir ve bu da iş güvencesizliğine karşı olumsuz duygusal tepkilerini azaltabilir (Wang vd., 2015: 1254-1255). Bir diğer neden, çalışanların kendi performanslarını değerlendirirken objektif olamamaları ve olduğundan fazla olarak değerlendirmeleri de mümkündür. Bir diğer neden ise, çalışanların ahlaki ve etik değerlere sıkı sıkıya bağlı olması neticesinde olumsuz durumlarda bile bu değerlerden taviz vermeyerek performanslarını muhafaza etmeye gayret göstermeleri olabilir. Bu ifade edilen nedenlerden dolayı nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

Literatürde iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine yönelik çalışmalara bakıldığında, hem nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi olduğunu (Metin Camgoz vd., 2016; Vetting, 2010) hemde nitel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi olduğunu (Günalan ve Ceylan, 2015; Urbanaviciute vd., 2018) ortaya koyan araştırmalar mevcuttur. Bu çalışmada, literatürle benzer bir sonuç elde edilmiştir. Bunun nedeni farklı perspektiflerden açıklanabilir. Sosyal mübadele teorisi perspektifinden bakılacak olursa, bu teorinin merkezini işveren ve çalışanlar arasındaki karşılıklılık normu oluşturmaktadır. Bu norm uyarınca iki taraf, diğer tarafın eylemlerine bağlı olan ve yükümlülükler doğuran bir dizi etkileşime girmektedir. Çalışanlar avantajlı muamele gördüklerinde, örneğin daha fazla bağlılık veya daha güçlü bağlılık oluşturarak, aynı şekilde karşılık vermek ve kurumu ödüllendirmek zorunda hissederler. Örgüte duygusal bağlılık, bir aidiyet ve kimlik duygusu yaratır ve çalışanların örgüt yanlısı

faaliyetlere katılımını artırır. Ayrıca, duygusal olarak bağlı çalışanlar daha düşük işten ayrılma niyeti göstermektedir. Tam tersi bir durum oluştuğunda ise, yani çalışanlar örgüt ile aralarında olan psikolojik sözleşmenin ihlal edildiğine yönelik bir algıya sahip olurlarsa buna karşılık olarak örgütsel bağlılıkları azalacak ve işten ayrılma niyetine sahip olabileceklerdir (Lee, S. H. ve Jeong, 2017: 530). Eğer, iş güvencesizliği işten ayrılma niyeti ilişkisine algılanan istihdam edilebilirlik perspektifinden bakılacak olursa, çoğu ülkede, istihdam edilebilir çalışanlar aktif olarak başka bir iş aramaya daha meyillidir (Berntson vd., 2010: 218). Bir kişinin istihdam edilebilirliğinin olması hem kendi ve tecrübe ve yeteneklerinin piyasada karşılığının olması hem de piyasada o kişiye yönelik yeni iş olanaklarının artıyor olmasına bağlıdır. İstihdam edilebilirliğin artması, iş güvenliğinin azalmasının ruh sağlığı, psikolojik sıkıntı ve tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkilerini ortadan kaldırabilir. Hem iş güvenliğindeki azalma hem de istihdam edilebilirlikteki artış işten ayrılma niyetlerini artırabilir. Bu bulgu, Avrupa Komisyonu tarafından desteklenen, iş güvenliğinin düşük ve istihdam edilebilirliğin yüksek olduğu 'esnek güvence' işgücü piyasasında, özellikle yüksek işten ayrılma oranları yaşayan şirketler için önemli bir potansiyel etkinin mevcut olduğunu göstermektedir (Balz ve Schuller, 2021: 14).

Literatürde iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine yönelik çalışmalara bakıldığında, hem nicel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi olduğuna (Bohle ve Alonso, 2017; Reisel vd., 2010; Wong vd., 2005), hemde nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisinin olduğuna yönelik araştırmalar mevcuttur (Callea vd., 2016; Khan ve Ghufra, 2018; Stynen vd., 2015). Bu çalışmada literatürle benzer şekilde hem iş güvencesizliğin hemde nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi olduğu bulunmuştur. Bunun nedenlerinden bahsedecek olursak, iş güvencesizliği ve nitel iş güvencesizliğinin, temel ihtiyaçların karşılanması üzerindeki olumsuz etkisi nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltabilir. Bu olumsuz dolaylı etki, nitel iş güvencesizliğinin kişinin özerklik, yeterlilik ve bağlılık duygusunu zayıflattığını ve dolayısıyla kişinin örgütsel vatandaşlık davranışlarına kendi isteğiyle katılma eğilimini azalttığı söylenebilir (Stynen vd., 2015: 15). Nitel iş güvencesizliği, çalışanların işlerindeki belirsizlik ve



güvensizlik hissini artırabilir. Bu durum, çalışanların örgüte olan güvenini azaltabilir. Güvensizlik hissi, bireyleri örgütsel vatandaşlık davranışları göstermeye teşvik etmek yerine, daha çok kendi çıkarlarını koruma eğilimine yönlendirebilir. Ayrıca duygusal bağlılığın azalması da söz konusu olabilir. Duygusal bağlılık, örgüte olan sadakat ve örgüt içindeki arkadaşlık ilişkileri gibi unsurları da etkiler. İş güvencesizliği, çalışanların bu bağlılık duygularını zayıflatabilir bu da örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumsuz etkileyebilir. Nitel iş güvencesizliği durumunda, çalışanlar genellikle daha az risk almak ve iş dışı sorumluluklardan kaçınma eğiliminde olabilir. Örgütsel vatandaşlık davranışları genellikle gönüllü, ekstra çabalar gerektiren ve risk içeren davranışları içerir. İş güvencesizliği, çalışanların bu tür davranışlardan kaçınma eğilimini artırabilir. Ayrıca güvencesizliğin yaratacağı stres neticesinde çalışanlar kendilerinde örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme konusunda yeterli enerjiyi bulamayabilirler.

Bu çalışmada, literatürden farklı olarak nicel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur. Bu sonucun farklı nedenleri olabilir. Bunlardan ilki, bazı çalışanlar nicel iş güvencesizliği hissettiklerinde örgütün bu olumsuz eylemine karşı örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltarak karşılık verebilir. Bazı çalışanlar ise, nicel iş güvencesizliği hissettiklerinde istedikleri kontrol miktarı ile sahip oldukları kontrol miktarı arasında önemli bir dengesizlik yaşarlar ve buna karşılık sosyal değişim teorisine göre, organizasyonlarını gelecekte işte devam etmelerini sağlamaya mecbur kılmak amacıyla örgütsel vatandaşlık davranışlarını arttırabilirler (Lam vd., 2015: 501). İkincisi, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kendilerini değerlendirirken objektif olamamaları olabilir. Üçüncüsü ise, çalışanların ekstra rol davranışı olarak ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışları onlar için bir rutin haline gelmiş olabilir ve bu davranışlar artık onların olumsuz durumlarda bile vazgeçemediği davranışlara dönüşmüş olabilir.

Çalışma kapsamında araştırılan, iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü olduğuna dair hipotez ve nitel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü dair hipotezler desteklenmemiştir. Araştırma kapsamında, iş güvencesizliğinin ve nitel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde negatif etkisi olduğu ve işyeri

maneviyatının iş performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlardan yola çıkarak işyeri maneviyatının iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde yarattığı negatif etkiyi baskılayacak güçte olmadığı söylenebilir. Nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü olduğuna dair hipotez de desteklenmemiştir. Nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olduğunu göstermektedir.

Çalışma kapsamında araştırılan, iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü olduğuna dair hipotez ve nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü dair hipotezler de desteklenmemiştir. Araştırma kapsamında, iş güvencesizliğinin ve nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif etkisi olduğu ve işyeri maneviyatının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlardan yola çıkılarak, iş performansı bağımlı değişkeninde olduğu gibi işyeri maneviyatının iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde yarattığı negatif etkiyi baskılayacak güçte olmadığı söylenebilir. Yine performans değişkeninde olduğu gibi nicel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmaması bu sonucun ortaya çıkmasında etkili olmuştur.

Desteklenmeyen diğer düzenleyici hipotezler, iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü olduğuna dair hipotez ve nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü dair hipotezlerdir. Araştırma kapsamında, iş güvencesizliğinin ve nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi olduğu ve işyeri maneviyatının işten ayrılma niyetinin üzerinde negatif etkisi olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlardan hareketle, işyeri maneviyatının iş güvencesizliğinin ve nicel işgüvencesizliğin işten ayrılma niyeti üzerinde yarattığı pozitif etkiyi baskılayacak güçte olmadığı söylenebilir.

Yukarıda ifade edilen işyeri maneviyatının düzenleyici rolüne ilişkin desteklenmeyen hipotezlerin farklı nedenleri olabilir. Bunlardan ilki, araştırma

bankacılık sektöründe yapılmıştır ve sektör dinamikleri göz önüne alındığında özellikle kriz dönemlerinde iş güvencesizliği çok yüksek seviyede olabilirken içinde bulunulan dönem bankacılık açısından herşeyin yolunda gittiği bir dönem olduğu için iş güvencesizliği seviyeleri düşüktür ve çıkan sonuçları etkilemiş olabilir. İkincisi, işyeri maneviyatının bankacılık sektöründe çok güçlü olmaması ve bundan dolayı performans kararlarında yeterince etkili olmaması olabilir.

Çalışmanın önemli bulgularından biri de nitel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü olduğudur. Bu sonucun nedenlerinden bahsedilecek olursa, iş güvencesizliği çalışanlar için stres yaratan bir durumdur. Bu stres öncelikle ruh sağlığı açısından önemli bir faktördür ve ciddi sağlık sorunlarına yol açabilir. Çalışanların hem psikolojik sağlığını hem de fiziksel sağlığını bozmaktadır. Çalışanlar stres altında olduklarında psikolojik ve fiziksel olarak olumsuz etkilenir ve ruhsal ve fiziksel pek çok hastalığa neden olabilir. Manevi boyutları yüksek olan bireylerin diğer çalışanlara kıyasla sağlıkla ilgili daha az olumsuz semptom gösterdiği tespit edilmiştir (Daaleman vd., 2001). Benzer şekilde, maneviyatın işyerine dahil edilmesi durumunda stresin daha düşük olduğunu gösteren çalışmalarda mevcuttur (Milliman vd., 2003). Sonuç olarak çalışanların işyerinde manevi yönetime sahip olduklarında çevrelerindeki nitel iş güvencesizliği gibi durum ve olayları daha az stresli algıladıkları söylenebilir. Bunun nedeni, maneviyatın, tehdit edici durumlarda alternatif bir başa çıkma mekanizması olarak hareket etmesi ve dolayısıyla çalışanların içsel bir kaynak olarak farklı iş stresleriyle başa çıkmalarına yardımcı olması olabilir (Cash ve Gray, 2000). Maneviyat, strese karşı bir başa çıkma stratejisi olarak hareket eder ve potansiyel olarak daha düşük düzeyde algılanan strese yol açar, bu da daha iyi sağlık durumuna yol açar (Chand ve Koul, 2012). Maneviyatın stresi azalttığı (Kumar ve Pragadeeswaran, 2011) ve depresyonu azalttığı (Miller vd., 2012) yapılan çalışmalarla tespit edilmiştir. Özetle, işyeri maneviyatın iş güvencesizliği algısının yarattığı stres durumunu tamponlama açısından önemli olduğu ve işten ayrılma niyeti açısından olumlu yansımalarının görülebileceği ifade edilebilir.

## SONUÇ

Bu çalışma, bankacılık sektöründe yer alan mevduat ve katılım bankası çalışanlarının şu an çalışmakta oldukları kuruma ilişkin iş güvencesizliği algılarının hem nicel hem nitel iş güvencesizliği şeklinde, iş performansı işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ve bu etki üzerinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolünü tespit etmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu doğrultuda ortalama değerler incelendiğinde, nicel iş güvencesizliği algısının düşük seviyede olduğu görülmektedir (2,28). Veri toplama sürecinde katılımcılarla yapılan görüşmelerde mevduat ve katılım bankalarında iş güvencesi seviyelerinin çok yüksek olduğu özellikle kamu sermayeli bankalarda bunun daha da yüksek olduğu ifade edilmiştir. Nicel iş güvencesizliği boyutunun ortalama değerinin düşük olması bu ifadeyi doğrular niteliktedir. Bu sonuçtan bankacılık sektörü çalışanlarının işini kaybetme korkusunun çok fazla olmadığı çıkarımını yapmak mümkündür. Nitel iş güvencesizliği algısı ile ilgili ortalama değere bakıldığında, mevduat bankalarında çok yüksek olmamakla beraber orta değer üzerinde yer aldığı gözlemlenmektedir (3,12). Bu sonuçtan hareketle mevduat bankası çalışanlarının işin onlar için değerli olan özelliklerini kaybetme konusunda bir endişe duyduklarını ifade edebiliriz. Katılım bankalarında daha düşük nitel iş güvencesizliği gözlemlenmektedir (2,77). İş performansı seviyelerine bakıldığında diğer değişkenlerle kıyasladığımızda ortalaması en yüksek seviyede gözüken değişkenin iş performansı olduğu tespit edilmiştir (4,09). Performans seviyesinin bu kadar yüksek çıkmasında çalışanların kendi performansını değerlendirirken objektif olamamalarının etkisi olabilir. Bu tip kendi kendini değerlendirme ölçeklerinin dezavantajlarından biri de budur. İşten ayrılma niyetine baktığımızda, ortalamasının düşük olduğu gözlemlenmektedir (2,63). Mevduat bankalarında katılım bankalarına kıyasla daha yüksek seviyede işten ayrılma niyeti olduğu görülmektedir (M=2,82, K=2,51). Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni de tıpkı performans değişkeni gibi oldukça yüksek olduğu gözlemlenmektedir (3,95). Örgütsel vatandaşlık davranışlarını bağlamsal performans olarak düşünüldüğünde bu değişkende çalışanların kendi değerlendirmelerini yaparken objektif olamamaları neticesinde yüksek çıkmış olabilir. Örgütsel vatandaşlığın alt boyutları olan nezaket boyutunun çok yüksek olduğu yine diğergamlık boyutunun da çok yüksek olduğunu

ifade etmek gerekir. Buradan hareketle, çalışanların birbirlerine karşı nazik olduğu ve birbirlerine yardımcı olma konusunda oldukça istekli olduklarını ifade etmek mümkündür. Centilmenlik, sivil erdem ve vicdanlılık boyutları da diğer iki boyut kadar olmasa da yüksek olarak ifade edilebilir. İşyeri maneviyatı değişkeni açısından beklenildiği gibi katılım bankalarında işyeri maneviyatının yüksek olduğu gözlemlenmektedir (3,41). Mevduat bankaları açısından bakıldığında işyeri maneviyatı dikkat çekici bir şekilde orta değere yakın olarak tespit edilmiştir (2,90). İşyeri maneviyatının alt boyutlarında topluluk hissi boyutunun her iki banka türü için de oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, çalışanların kendini bir topluluğun parçası olarak gördükleri ve birbirlerine bağlılığın çok yüksek olduğu şeklinde yorumlamak mümkündür. Bu sonuçlara ait yorumlar elde edilen veriler ışığında yapıldığı için genelleme yapmak mümkün değildir. Farklı ülke, bölge, sektör ve işletmeler için sonuçların farklılıklar gösterebileceği gerçeğini göz önünde bulundurarak yeni çalışmaların yapılması gerekliliği araştırmacılara öneri olarak sunulabilmektedir.

Çalışma kapsamında, iş güvencesizliğinin, nicel iş güvencesizliğinin ve nitel iş güvencesizliğinin iş performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ve bu etki üzerinde iş yeri maneviyatının düzenleyici rolünü tespit etmek için yol analizi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda iş güvencesizliğinin ve nitel iş güvencesizliğinin iş performansını negatif yönde etkilediği görülmektedir. Nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, iş güvencesizliğinin hem nicel hemde nitel olmak üzere iş performansını negatif yönde etkilediği görülmektedir. Ancak bu çalışmada nicel iş güvencesizliği açısından literatürle benzer bir sonuç ortaya çıkmamış nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır. Bu sonuca göre, çalışanların nicel iş güvencesizliği yaşasa bile iş performansının bundan etkilenmeyeceğini ifade etmek mümkündür.

Çalışmada elde edilen veriler sonucunda, iş güvencesizliğinin hem nitel hemde nicel iş güvencesizliği olarak işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı ve pozitif yönde etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre, iş güvencesizliği hisseden

Çalışanların işten ayrılma niyetine sahip olabileceği söylenebilir. Literatürde benzer şekilde, iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisinin olduğuna yönelik çalışmalar mevcuttur. Çalışmaya katılanların mevcut kurumlarındaki çalışma süreleri ile iş hayatında çalışma süreleri kıyaslandığında farklı kurumlarda çalışma deneyimi olan çalışan sayısının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bu da daha önce çalışanların iş değiştirme deneyimine sahip olduklarını göstermektedir. Çalışanların istihdam edilebilirlik seviyeleri yüksekse yani iş gücü piyasasında onların bilgi, tecrübe ve yeteneklerine yönelik ihtiyaç fazla ise, bu durumda da iş güvencesizliği yaşamaları durumunda işten ayrılma niyetine sahip olabilecekleri söylenebilir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili sonuçlara bakıldığında, iş güvencesizliğinin ve nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışına negatif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Nicel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde yapılan çalışmalara bakıldığında, hem nicel hemde nitel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık üzerinde negatif etkisi olduğu görülmektedir. Ancak bu çalışmada nicel iş güvencesizliği açısından literatürle benzer bir sonuç ortaya çıkmamış nicel iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır.

Çalışma kapsamında işyeri maneviyatının düzenleyici rolünü test etmek amacıyla analizler gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, iş güvencesizliğinin, nitel iş güvencesizliğinin ve nicel iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolüne bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda bu değişkenlerin iş performansı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, iş güvencesizliğinin iş performansı üzerindeki etkisinin işyeri maneviyatı ile düzenlenemeyeceği anlamına gelmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili düzenleyici hipotezlere bakıldığında, iş güvencesizliğinin hem nitel hem nicel olmak üzere örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, iş güvencesizliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin işyeri maneviyatı ile düzenlenemeyeceği anlamına gelmektedir. İşten ayrılma niyeti ile ilgili hipotezlere bakıldığında, iş güvencesizliğinin ve nicel iş güvencesizliğinin

işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü olmadığı tespit edilmiştir. Çalışma kapsamında elde edilen önemli bir bulgu ise, nitel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde işyeri maneviyatının düzenleyici rolü olduğudur. Bu sonuca göre, nitel iş güvencesizliğinin oluşturduğu çalışanların işlerinin terfi, maaş artışı daha iyi çalışma olanaklarına yönelik tehdidin onların işten ayrılma ile sonuçlanabilecek bir psikolojik sürece yol açabileceğini ve işyeri maneviyatı sayesinde bu olumsuz psikolojik durumun baskılanabileceği söylenebilir.

Çalışmanın işyeri maneviyatı ile ilgili sonuçlarına bakıldığında, işyeri maneviyatının iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. İşyeri maneviyatı arttığında çalışanların performanslarına ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına olumlu olarak etki edeceği söylenebilir. İşyeri maneviyatı bireylere yeni bir bakış açısı kazandırarak ve özgüvenlerini arttırarak daha iyi ve daha güçlü performans göstermelerine olanak sağladığı da söylenebilir. Ayrıca bulunan bir diğer sonuç ise işyeri maneviyatının işten ayrılma niyeti üzerinde negatif etkisi olduğudur. Bu sonuç bize işyeri maneviyatının işten ayrılma ile sonuçlanacak bir sürecin engellenmesi açısından önemli olduğunu göstermektedir.

Tüm bu sonuçların ışığında, nicel iş güvencesizliğinin iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi olmadığı fakat işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuç, banka çalışanlarının işlerini kaybetmeye yönelik bir tehdit olsa bile, buna karşı tepki olarak performans düşüklüğü veya örgütsel vatandaşlık davranışlarını azaltma şeklinde bir tepki vermedikleri göstermektedir. Ayrıca, banka çalışanlarının istihdam edilebilirlik seviyelerinin yüksek olduğundan mevcut işini kaybetme riskinin onlar açısından çok endişe edilecek bir durum olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Nitekim, nicel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyetini arttırması, çalışanların istihdam edilebilirlik seviyelerinin yüksek olması ve nicel iş güvencesizliğine karşı önlem olarak kendilerinin işten ayrılmayı düşünecekleri söylenebilir. Çalışanların nitel iş güvencesizliğine yönelik tepkileri daha belirgindir. Bu da çalışanların işlerinin onlar için önemli özelliklerini kaybetmenin onları çok daha olumsuz etkileyeceğini araştırma sonuçlarından görmek mümkündür. Nitel iş güvencesizliği hem performansı hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını

negatif yönde etkilerken, işten ayrılma niyetini ise pozitif yönde etkilemiştir. Ayrıca ifade etmek gerekir ki, nitel iş güvencesizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki olumsuz etkisini işyeri maneviyatını artırarak olumlu hale getirmek mümkündür.

Bu sonuçlardan hareketle yöneticilere bazı öneriler sunulabilir. İlk olarak, yöneticilerin iş güvencesizliğini bir silah olarak kullanıp çalışanların bu korku ile daha fazla performans, bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstereceklerini düşünmesi çok yanlış bir tutumdur. İkinci olarak, istihdam edilebilirliğin yüksek olduğu sektörlerde nicel iş güvencesizliği çok fazla olumsuz etki yaratmayabilir fakat nitel iş güvencesizliği daha fazla üzerinde durulması gereken bir konudur. Çalışanların işlerinin onlar için önemli özelliklerini kaybetmesi onları çok daha fazla olumsuz etkileyebilir. Bundan dolayı, yöneticiler çalışanların mevcut görevlerinde değişiklikler yaparken ve onlara sağlayacakları maddi imkanlar konusunda daha fazla düşünmeli ve çalışanlarla birlikte karar almaları, çalışanların nitel iş güvencesizliği yaşamasına engel olabilir. Üçüncü olarak, yöneticilerin iş yerinde maneviyatı artırıcı; açık iletişim kanallarının kurulması, değerlere dayalı örgüt kültürünün oluşturulması, birlikte etkinliklerin yapılması gibi çeşitli çabalara yönelmesi iş güvencesizliğinin yaratmış olduğu olumsuz atmosferin ortadan kaldırılmasına, işten ayrılma ile sonuçlanacak bir sürecin önüne geçilip çalışan devir hızının düşürülmesine ve kurum için önemli olan personelin elde tutulmasına yardımcı olabileceği söylenebilir.



## KAYNAKÇA

- Aboobaker, Nimitha, Manoj Edward, K. A. Zakkariya: "Workplace spirituality, work-family conflict and intention to stay", **Journal of Applied Research in Higher Education**, Cilt:12, Sayı:4 2020, ss. 787-801.
- Ahmad, Aminah, Zoharah Omar: "Reducing deviant behavior through workplace spirituality and job satisfaction", **Asian Social Science**, Cilt:10, Sayı:19 2014, s. 107.
- Akın, S., Duramaz, S., Karaa, İ. E.: "Katılım Bankacılığı Parasal Aktarım Mekanizmasında Alternatif Bir Role Sahip midir? Doğrusal Olmayan Bir Yaklaşım", **Academic Review of Humanities and Social Sciences**, Cilt:5, Sayı:2 2022, ss. 275-297.
- Al-Suraihi, Walid Abdullah, Samikon, Siti Aida, Ibrahim, Ishaq: "Employee Turnover Causes, Importance and Retention Strategies", **European Journal of Business and Management Research (EJBMR)**, 2021, ss. 1-10.
- Alam, Mohammad Nurul, Juman Iqbal, Hammad S. Alotaibi, Nhat Tan Nguyen, Norazuwa Mat, Ali Alsiehemy: "Does Workplace Spirituality Foster Employee Ambidexterity? Evidence from IT Employees", **Sustainability**, Cilt:15, Sayı:14 2023, s. 11190.
- Alarco, M. B.: "Conceptual and empirical similarities and differences between job insecurity and employability: A test in Peru", **Doktora Tezi, Katholieke Universiteit Leuven**, Leuven, 2010.
- Albayrak, Ahmet: "Din Görevlilerinin Mistik Tecrübe Düzeyleri (Giresun Yöresi Örneği)", **Dinbilimleri Akademik Araştırma Dergisi**, Cilt:9, Sayı:4 2009, ss. 153-185.
- Albayrak, Asena Kırova, Selim: "Sosyal mübadele teorisi kapsamında sosyal taşıma kapasitesi", **Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1 2020, ss. 91-100.
- Allen, David G, Shore, Lynn M, Griffeth, Rodger W.: "The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process", **Journal of management**, Cilt:29, Sayı:1 2003, ss. 99-118.
- Allen, Natalie J, Meyer, John P.: "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the

- organization”, **Journal of occupational psychology**, Cilt:63, Sayı:1 1990, ss. 1-18.
- Ameen, Elsie C,  
Jackson, Cynthia,  
Pasewark, William R,  
Strawser, Jerry R.: “An empirical investigation of the antecedents and consequences of job insecurity on the turnover intentions of academic accountants”, **Issues in Accounting Education**, Cilt:10, Sayı:1 1995, ss. 65-79.
- Anderson, Christopher J, Pontusson, Jonas.: “Workers, worries and welfare states: Social protection and job insecurity in 15 OECD countries”, **European Journal of Political Research**, Cilt:46, Sayı:2 2007, ss. 211-235.
- Anvari, Roya, Barzaki, Ali Shaemi, Amiri, Leyla, Irum, Sobia, Shapourabadi, Sholeh.: “The mediating effect of organizational citizenship behavior on the relationship between workplace spirituality and intention to leave”, **Intangible Capital**, Cilt:13, Sayı:3 2017, ss. 615-639.
- Armstrong, Michael: **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines** 3rd. Baskı, London and Philadelphia, Kogan Page, 2006.
- Ashford, Susan J, Lee, Cynthia, Bobko, Phillip: “Content, cause, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test”, **Academy of Management journal**, Cilt:32, Sayı:4 1989, ss. 803-829.
- Ashmos, Donde P, Duchon, Dennis: “Spirituality at work: A conceptualization and measure”, **Journal of management inquiry**, Cilt:9, Sayı:2 2000, ss. 134-145.
- Atkinson, John: “Manpower strategies for flexible organisations”, **Personnel management**, Cilt:16, Sayı:8 1984, ss. 28-31.
- Aybas, Meryem, Elmas, Sevgi, DüNDAR, G. “Job insecurity and burnout: The moderating role of employability”, **European Journal of Business and Management**, Cilt:7, Sayı:9 2015, ss. 195-203.
- Ayverdi, İlhan: “Misalli Büyük Türkçe Sözlük (Kubbealtı Lugatı)”, **İstanbul: Kubbealtı Yayınları**, Cilt:3, 2011.
- Bakker, Arnold B, Evangelia Demerouti: “The job demands-resources model: State of the art”, **Journal of managerial psychology**, Cilt:22, Sayı:3 2007, ss. 309-328.
- Balcı, Ali: “Sosyal bilimlerde araştırma”, **Yöntem, Teknik ve İlkeler, Ankara: PegemA Yayınları**, 2001.

- Balkanlı, C,  
Yardımcıoğlu, F.: “Katılım Bankası Çalışanlarının İslami Finans Hassasiyeti Üzerine Bir Araştırma”, **Düzce İktisat Dergisi**, Cilt:1, Sayı:1 2020, ss. 24-56.
- Balz, Anne, Schuller,  
Karin: “Always looking for something better? The impact of job insecurity on turnover intentions: Do employables and irreplaceables react differently?”, **Economic and Industrial Democracy**, Cilt:42, Sayı:1 2021, ss. 142-159.
- Bandura, Albert: **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory**, Englewood Cliffs, NJ, US, Prentice-Hall, Inc, 1986.
- Barutçugil, İsmet: **Performans yönetimi**, Kariyer Developer, 2002.
- Basım, Nejat H., Şeşen,  
Harun: “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Uyarlama ve Karşılaştırma Çalışması”, **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt:61, Sayı:4 2006, ss. 83-101.
- Bateman, Thomas S,  
Organ, Dennis W.: “Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee “citizenship”“, **Academy of management Journal**, Cilt:26, Sayı:4 1983, ss. 587-595.
- Bell, Daniel: **Communication technology: for better or for worse?**, Lawrence Erlbaum Associates New Jersey, 1989, ss. 89-103.
- Bellou, Victoria: “Profiling the desirable psychological contract for different groups of employees: Evidence from Greece”, **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt:20, Sayı:4 2009, ss. 810-830.
- Bender, Keith A,  
Sloane, Peter J.: “Trade union membership, tenure and the level of job insecurity”, **Applied Economics**, Cilt:31, Sayı:1 1999, ss. 123-135.
- Benito, Andrew: “Does job insecurity affect household consumption?”, **Oxford Economic Papers**, Cilt:58, Sayı:1 2006, ss. 157-181.
- Berber, Aykut: **Klasik yönetim düşüncesi: geleneksel ve klasik paradigmalarla klasik ve neo-klasik örgüt teorileri**, Alfa, 2013.
- Bernhard-Oettel,  
Claudia, Sverke, “Comparing three alternative types of employment with permanent full-time work: how do employment contract and perceived job conditions relate to health

- Magnus, De Witte, Hans: complaints?”, **Work & Stress**, Cilt:19, Sayı:4 2005, ss. 301-318.
- Berntson, Erik, Bernhard-Oettel, Claudia, De Cuyper, Nele: The moderating role of employability in the relationship between organizational changes and job insecurity, **The XIIIth European Congress of Work**, Stockholm, May 9-12, 2007.
- Berntson, Erik, Näswall, Katharina, Sverke, Magnus: “The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect”, **Economic and Industrial Democracy**, Cilt:31, Sayı:2 2010, ss. 215-230.
- Berthelsen, Mona, Skogstad, Anders, Lau, Bjørn, Einarsen, Ståle: “Do they stay or do they go? A longitudinal study of intentions to leave and exclusion from working life among targets of workplace bullying”, **International Journal of Manpower**, Cilt:32, Sayı:2 2011, ss. 178-193.
- Bharadwaj, Shubhangi, Jamal, Mohd. Tariq: “In Search of Spiritual Workplaces: An Empirical Evidence Of Workplace Spirituality And Employee Performance In The Indian IT Industry”, **International Journal of Scientific & Technology Research**, Cilt:9, Sayı:3 2020, ss. 1116-1124.
- Bocchino, Carol C, Hartman, Bruce W, Foley, Pamela F.: “The relationship between person-organization congruence, perceived violations of the psychological contract, and occupational stress symptoms”, **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, Cilt:55, Sayı:4 2003, s. 203.
- Bohle, Sergio Andrés López, Alonso, Antonio Ramón Mladinic: “The effect of procedural fairness and supervisor support in the relationship between job insecurity and organizational citizenship behaviour”, **Revista brasileira de gestão de negócios**, Cilt:19, 2017, ss. 337-357.
- Bolino, Mark C, Turnley, William H.: “The personal costs of citizenship behavior: the relationship between individual initiative and role overload, job stress, and work-family conflict”, **Journal of applied psychology**, Cilt:90, Sayı:4 2005, ss. 740-748.
- Borman, Walter C, Motowidlo, SM.: **Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance**, Ed. Schmitt & W. C. Borman, San Francisco, CA, Jossey Bass, 1993, ss. 71-98.

- Borman, Walter C,  
Motowidlo, Stephan J.: “Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research”, **Human performance**, Cilt:10, Sayı:2 1997, ss. 99-109.
- Bosman, Jacqueline,  
Rothmann, S,  
Buitendach, JH.: “Job insecurity, burnout and work engagement: The impact of positive and negative effectivity”, **SA Journal of industrial Psychology**, Cilt:31, Sayı:4 2005, ss. 48-56.
- Bostancıoğlu, Ali  
İmran: “İşyeri Maneviyatının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: İmam Hatip Liselerinde Çalışan Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi. Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü**, Yalova, 2022.
- Bozkurt, Veysel **Toplumsal Dönüşümün Evreleri: Pre-endüstriyel, Endüstriyel ve Postendüstriyel Toplamlar**, Ed. Bozkurt V. ve Suğur N., 2. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları., 2013.
- Böckerman, Petri: “Perception of job instability in Europe”, **Social Indicators Research**, 2004, ss. 283-314.
- Brockner, Joel, Grover,  
Steven, Reed, Thomas  
F, Dewitt, Rocki Lee: “Layoffs, job insecurity, and survivors’ work effort: Evidence of an inverted-U relationship”, **Academy of Management journal**, Cilt:35, Sayı:2 1992, ss. 413-425.
- Brougham, David,  
Haar, Jarrod: “Smart technology, artificial intelligence, robotics, and algorithms (STARA): Employees’ perceptions of our future workplace”, **Journal of Management & Organization**, Cilt:24, Sayı:2 2018, ss. 239-257.
- Brougham, David,  
Haar, Jarrod: “Technological disruption and employment: The influence on job insecurity and turnover intentions: A multi-country study”, **Technological Forecasting and Social Change**, Cilt:161, 2020, s. 120276.
- Burgard, Sarah A,  
Kalousova, Lucie,  
Seefeldt, Kristin S.: “Perceived job insecurity and health: the Michigan Recession and Recovery Study”, **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, 2012, ss. 1101-1106.
- Burke, Ronald J: “Job insecurity in recent business school graduates: Antecedents and consequences”, **International Journal of Stress Management**, Cilt:5, 1998, ss. 113-119.
- Bussing, Andre: “Can control at work and social support moderate psychological consequences of job insecurity? Results

- from a quasi-experimental study in the steel industry”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt:8, Sayı:2 1999, ss. 219-242.
- Butts, Dan: “Spirituality at work: An overview”, **Journal of organizational change management**, Cilt:12, Sayı:4 1999, ss. 328-332.
- Büyüköztürk, Şener. **Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı**, 17. bs., Ankara, Pegem Akademi, 2011.
- Callea, Antonino, Urbini, Flavio, Chirumbolo, Antonio: “The mediating role of organizational identification in the relationship between qualitative job insecurity, OCB and job performance”, **Journal of Management Development**, Cilt:35, Sayı:6 2016, ss. 735-746.
- Cammann, C., Fichman, M., Jenkins, G.D., Klesh, J.R.: **Assessing the Attitudes and Perceptions of Organizational Members**, Ed. E.E. III Lawler S.E. Seashore, P.H. Mirvis and C.Cammann,, New York, Wiley, 1983.
- Campbell, James, Hwa, Yen Siew: “Workplace spirituality and organizational commitment influence on job performance among academic staff”, **Jurnal Pengurusan**, Cilt:40, 2014, ss. 115-123.
- Campbell, John P, Wiernik, Brenton M.: “The modeling and assessment of work performance”, **Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.**, Cilt:2, Sayı:1 2015, ss. 47-74.
- Caplan, Robert D.: “Person-Environment Fit Theory and Organizations: Commensurate Dimensions, Time Perspectives, and Mechanisms”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:31, Sayı:3 1987, ss. 248-267.
- Cash, Karen C, Gray, George R.: “A framework for accommodating religion and spirituality in the workplace”, **Academy of management perspectives**, Cilt:14, Sayı:3 2000, ss. 124-133.
- Catalano, Ralph, Rook, Karen, Dooley, David: “Labor markets and help-seeking: A test of the employment security hypothesis”, **Journal of Health and Social Behavior**, 1986, ss. 277-287.
- Chahal, Hardeep, Mehta, Shivani: “Antecedents and consequences of organisational citizenship behaviour (OCB): A conceptual framework in reference to health care sector”, **Journal of Services Research**, Cilt:10, Sayı:2 2010, ss. 25-44.

- Chand, Piar, Koul, Hemange: "Workplace spirituality, organizational emotional ownership and job satisfaction as moderators in coping with job stress", **Decision Making**, Cilt:9, Sayı:10 2012, ss. 225-229.
- Chang, Ching Sheng, Chang, Hae Ching: "Moderating effect of nurses' customer-oriented perception between organizational citizenship behaviors and satisfaction", **Western Journal of Nursing Research**, Cilt:32, Sayı:5 2010, ss. 628-643.
- Charles, Nickie, James, Emma: "The gender dimensions of job insecurity in a local labour market", **Work, Employment and Society**, Cilt:17, Sayı:3 2003, ss. 531-552.
- Chen, Xiao-Ping, Hui, Chun, Sego, Douglas J.: "The role of organizational citizenship behavior in turnover: Conceptualization and preliminary tests of key hypotheses", **Journal of applied psychology**, Cilt:83, Sayı:6 1998, ss. 922-931.
- Chen, Zhen Xiong, Francesco, Anne Marie: "Employee demography, organizational commitment, and turnover intentions in China: do cultural differences matter?", **Human relations**, Cilt:53, Sayı:6 2000, ss. 869-887.
- Cheng, Grand H. L., Chan, Darius K. S.: "Who Suffers More from Job Insecurity? A Meta-Analytic Review", **Applied Psychology**, Cilt:57, Sayı:2 2008, ss. 272-303.
- Chirumbolo, Antonio, Callea, Antonino, Urbini, Flavio: "Job insecurity and performance in public and private sectors: a moderated mediation model", **Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance**, Cilt:7, Sayı:2 2020, ss. 237-253.
- Chirumbolo, Antonio, Hellgren, Johnny: "Individual and organizational consequences of job insecurity: A European study", **Economic and Industrial Democracy**, Cilt:24, Sayı:2 2003, ss. 217-240.
- Chung, Heejung, van Oorschot, Wim: "Employment insecurity of European individuals during the financial crisis: A multi-level approach", **Reconciliation of work and welfare in europe working paper**, Sayı:14 2010.
- Cohen, Aaron: "Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis", **Basic and applied social psychology**, Cilt:14, Sayı:2 1993, ss. 143-159.

- Cole, Roger L.: “The development and validation of a perceived job insecurity measure”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Tennessee**, Tennessee, 1987.
- Cuyper, Nele De, Bernhard-Oettel, Claudia, Berntson, Erik, Witte, Hans De, Alarco, Barbara: “Employability and employees’ well-being: Mediation by job insecurity 1”, **Applied Psychology**, Cilt:57, Sayı:3 2008, ss. 488-509.
- Çolak, Aytül. “Esneklik ve Esnekliğe Eleştirel Bir Yaklaşım”, **Çalışma Yaşamında Dönüşümler içinde (339-366)(İkinci Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım**, 2005.
- Çöl, Güner: “Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Cilt:9, Sayı:1 2008, ss. 35-46.
- Daaleman, Timothy P, Cobb, Ann Kuckelman, Frey, Bruce B.: “Spirituality and well-being: an exploratory study of the patient perspective”, **Social Science & Medicine**, Cilt:53, Sayı:11 2001, ss. 1503-1511.
- Daniel, Jose Luis: “Trust as a mediator of workplace spirituality and job performance”, **Journal of Business & Behavioral Sciences**, Cilt:31, Sayı:2 2019, ss. 80-103.
- Darvishmotevali, Mahlagha, Ali, Faizan: “Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital”, **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:87, 2020, ss. 1-10.
- Davy, Jeanette A, Kinicki, Angelo J, Scheck, Christine L.: “A test of job security’s direct and mediated effects on withdrawal cognitions”, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, Cilt:18, Sayı:4 1997, ss. 323-349.
- De Cuyper, Nele, De Witte, Hans: “The impact of job insecurity and contract type on attitudes, well-being and behavioural reports: a psychological contract perspective”, **Journal of occupational and organizational psychology**, Cilt:79, Sayı:3 2006, ss. 395-409.
- De Cuyper, Nele, De Witte, Hans: “Job insecurity and employability among temporary workers: A theoretical approach based on the psychological contract”, **The individual in the changing working life**, 2008, ss. 88-107.



- De Cuyper, Nele, Mäkikangas, Anne, Kinnunen, Ulla, Mauno, Saija, Witte, Hans De: "Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the conservation of resources theory", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:33, Sayı:6 2012, ss. 770-788.
- De Cuyper, Nele, Sora, Beatriz, De Witte, Hans, Caballer, Amparo, Peiró, José María: "Organizations' use of temporary employment and a climate of job insecurity among Belgian and Spanish permanent workers", **Economic and Industrial Democracy**, Cilt:30, Sayı:4 2009, ss. 564-591.
- De Ruyter, Alex, Burgess, John: "Job security in Australia: broadening the analysis", **Australian Journal of Social Issues**, Cilt:35, Sayı:3 2000, ss. 215-234.
- De Witte, Hans: "Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues", **European Journal of work and Organizational psychology**, Cilt:8, Sayı:2 1999, ss. 155-177.
- De Witte, Hans, De Cuyper, Nele, Handaja, Yasmin, Sverke, Magnus, Näswall, Katharina, Hellgren, Johnny: "Associations between quantitative and qualitative job insecurity and well-being: A test in Belgian banks", **International Studies of Management & Organization**, Cilt:40, Sayı:1 2010, ss. 40-56.
- De Witte, Hans, De Cuyper, Nele, Vander Elst, Tinne, Vanbelle, Els, Niesen, Wendy: "Job insecurity: Review of the literature and a summary of recent studies from Belgium", **Romanian Journal of Applied Psychology**, Cilt:14, Sayı:1 2012, ss. 11-17.
- De Witte, Hans, Näswall, Katharina: "'Objective' vs 'subjective' job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries", **Economic and industrial democracy**, Cilt:24, Sayı:2 2003, ss. 149-188.
- De Witte, Hans, Sverke, Magnus, Van Ruysseveldt, Joris, Goslinga, Sjoerd, Chirumbolo, Antonio, Hellgren, Johnny, Näswall, Katharina: "Job insecurity, union support and intentions to resign membership: A psychological contract perspective", **European Journal of Industrial Relations**, Cilt:14, Sayı:1 2008, ss. 85-103.

- De Witte, Hans, Vander Elst, Tinne, De Cuyper, Nele: “Job insecurity, health and well-being”, **Sustainable working lives: Managing work transitions and health throughout the life course**, 2015, ss. 109-128.
- Debus, Maïke E, König, Cornelius J, Kleinmann, Martin: “The building blocks of job insecurity: The impact of environmental and person-related variables on job insecurity perceptions”, **Journal of occupational and organizational psychology**, Cilt:87, Sayı:2 2014, ss. 329-351.
- Dede, Ezgi: “İş güvencesizliği algısının ve örgütsel güven düzeyinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkileri: Devlet ortaokulu ve özel ortaokul öğretmenleri üzerine bir araştırma”, **Yayımlanmamış doktora tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 2017.**
- Dehler, Gordon E, Welsh, M Ann: “Spirituality and Organizational Transformation: Implications for the New Management Paradigm”, **Journal of managerial psychology**, Cilt:9, Sayı:6 1994, ss. 17-26.
- Dekker, Sidney WA, Schaufeli, Wilmar B.: “The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study”, **Australian psychologist**, Cilt:30, Sayı:1 1995, ss. 57-63.
- Deluga, Ronald J.: “Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt:67, Sayı:4 1994, ss. 315-326.
- Demerouti, Evangelia, Arnold B Bakker, Friedhelm Nachreiner, Wilmar B Schaufeli: “The job demands-resources model of burnout”, **Journal of Applied psychology**, Cilt:86, Sayı:3 2001, s. 499.
- Demirkıran, Mustafa, Erdem, Ramazan: “Personel Devrinin Nedenlerine İlişkin Geliştirilen Modellerin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:19, Sayı:3 2014, ss. 289-311.
- Den Hartog, Deanne N., Boselie, Paul, Paauwe, Jaap: “Performance Management: A Model and Research Agenda”, **Applied Psychology**, Cilt:53, Sayı:4 2004, ss. 556-569.
- Dieckhoff, Martina: “Does it work? The effect of continuing training on labour market outcomes: a comparative study of Germany, Denmark, and the United Kingdom”,

- European Sociological Review**, Cilt:23, Sayı:3 2007, ss. 295-308.
- Doeringer, Peter B, Piore, Michael J.: “Internal labor markets and manpower analysis, Lexington”, **Ma: DC Heath**, 1971.
- Doğan, Derya: **SmartPLS ile Veri Analizi**, 2. Baskı, Ankara, Zet Yayınları, 2019.
- Duchon, Dennis, Plowman, Donde Ashmos: “Nurturing the spirit at work: Impact on work unit performance”, **The leadership quarterly**, Cilt:16, Sayı:5 2005, ss. 807-833.
- Edwards, John C, Rust, Kathleen G, McKinley, William, Moon, Gyewan: “Business ideologies and perceived breach of contract during downsizing: the role of the ideology of employee self-reliance”, **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, Cilt:24, Sayı:1 2003, ss. 1-23.
- Ellis, Jennifer Butler: “Psychological contracts: Does work status affect perceptions of making and keeping promises?”, **Management Communication Quarterly**, Cilt:20, Sayı:4 2007, ss. 335-362.
- Ellonen, Noora, Nätti, Jouko: “Job insecurity and the unemployment rate: Micro-and macro-level predictors of perceived job insecurity among Finnish employees 1984–2008”, **Economic and Industrial Democracy**, Cilt:36, Sayı:1 2015, ss. 51-71.
- Emberland, JS, Rundmo, Torbjørn: “Implications of job insecurity perceptions and job insecurity responses for psychological well-being, turnover intentions and reported risk behavior”, **Safety Science**, Cilt:48, Sayı:4 2010, ss. 452-459.
- Emiroğlu, Begüm Dilara, Akova, Orhan, Tanrıverdi, Haluk: “The Relationship Between Turnover Intention and Demographic Factors in Hotel Businesses: A Study at Five Star Hotels in Istanbul”, **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Cilt:207, 2015/10/20/ 2015, ss. 385-397.
- Erdem, Ziya: **Journal of Social Policy Conferences 2005**, Sanayi işçisinden bilgi işçisine: Yeni ekonominin değişen işçi tipi: ss. 541-566.
- Erlinghagen, Marcel: “Self-perceived job insecurity and social context: A multi-level analysis of 17 European countries”,

- European Sociological Review**, Cilt:24, Sayı:2 2008, ss. 183-197.
- Farber, Henry S.: “Job loss in the Great Recession: Historical perspective from the displaced workers survey, 1984-2010”2011.
- Farh, Jiing-Lih, Zhong, Chen-Bo, Organ, Dennis W.: “Organizational citizenship behavior in the People’s Republic of China”, **Organization science**, Cilt:15, Sayı:2 2004, ss. 241-253.
- Fawcett, Stanley E, Brau, James C, Rhoads, Gary K, Whitlark, David, Fawcett, Amydee M.: “Spirituality and organizational culture: Cultivating the ABCs of an inspiring workplace”, **Intl Journal of Public Administration**, Cilt:31, Sayı:4 2008, ss. 420-438.
- Feather, Norman T, Rauter, Katrin A.: “Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values”, **Journal of occupational and organizational psychology**, Cilt:77, Sayı:1 2004, ss. 81-94.
- Felstead, Alan, Gallie, Duncan: “For better or worse? Non-standard jobs and high involvement work systems”, **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt:15, Sayı:7 2004, ss. 1293-1316.
- Festinger, Leon: “A theory of social comparison processes”, **Human relations**, Cilt:7, Sayı:2 1954, ss. 117-140.
- Field, Andy: **Discovering statistics using IBM SPSS statistics**, London, Sage, 2009.
- Fischmann, Gabriel, De Witte, Hans, Sulea, Coralia, Iliescu, Dragos: “Qualitative job insecurity and in-role performance: a bidirectional longitudinal relationship?”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt:27, Sayı:5 2018, ss. 603-615.
- Fischmann, Gabriel, Sulea, Coralia, Kovacs, Peter, Iliescu, Dragos, De Witte, Hans: “Qualitative and quantitative job insecurity: Relations with nine types of performance”, **Psihologia Resurselor Umane**, Cilt:13, Sayı:2 2015, ss. 152-164.
- Frey, Carl Benedikt, Osborne, Michael A.: “The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation?”, **Technological forecasting and social change**, Cilt:114, 2017, ss. 254-280.

- Fry, Louis W: "Toward a theory of spiritual leadership", **The leadership quarterly**, Cilt:14, Sayı:6 2003, ss. 693-727.
- Fullerton, Andrew S, Wallace, Michael: "Traversing the flexible turn: US workers' perceptions of job security, 1977-2002", **Social Science Research**, Cilt:36, Sayı:1 2007, ss. 201-221.
- Gatling, Anthony, Jungsun Sunny Kim, John Milliman: "The relationship between workplace spirituality and hospitality supervisors' work attitudes: A self-determination theory perspective", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt:28, Sayı:3 2016, ss. 471-489.
- Ghadi, Mohammed Yasin: "The impact of workplace spirituality on voluntary turnover intentions through loneliness in work", **Journal of Economic and Administrative Sciences**, Cilt:33, Sayı:1 2017, ss. 81-110.
- Ghayas, Muhammad Muzammil, Bhutto, Sana Arz: "Workplace spirituality and turnover intention in the healthcare sector of Istanbul", **Reviews of Management Sciences**, Cilt:2, Sayı:1 2020, ss. 34-42.
- Ghorbanifar, Mohammad, Azma, Fereydoon: "Workplace spirituality and organizational citizenship behavior: Evidence from banking industry", **Management Science Letters**, Cilt:4, Sayı:8 2014, ss. 1685-1692.
- Giannetti, Caterina, Madia, Marianna, Moretti, Luigi: "Job insecurity and financial distress", **Applied Financial Economics**, Cilt:24, Sayı:4, 2014/02/16 2014, ss. 219-233.
- Gilboa, Simona, Shirom, Arie, Fried, Yitzhak, Cooper, Cary: "A meta-analysis of work demand stressors and job performance: examining main and moderating effects", **Personnel psychology**, Cilt:61, Sayı:2 2008, ss. 227-271.
- Glabek, Mats, Matthiesen, Stig Berge, Hetland, Jørn, Einarsen, Ståle: "Workplace bullying as an antecedent to job insecurity and intention to leave: a 6-month prospective study", **Human Resource Management Journal**, Cilt:24, Sayı:3 2014, ss. 255-268.
- Gouldner, Alvin W.: "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", **American Sociological Review**, Cilt:25, Sayı:2 1960, ss. 161-178.
- Gök, Sibel: "İş etiği ile iş ahlakı arasındaki ilişki ve çalışma yaşamında iş etiğini etkileyen faktörler", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:1 2008, ss. 1-19.

- Green, Francis: “The rise and decline of job insecurity”, **University of Kent Department of Economics Discussion Paper**, 2003.
- Greenhalgh, Leonard, Rosenblatt, Zehava: “Job insecurity: Toward conceptual clarity”, **Academy of Management review**, Cilt:9, Sayı:3 1984, ss. 438-448.
- Gültekin, Zümral, Polatcı, Sema: “İş Güvencesizliğinin Psikolojik İyi Oluşa ve Performansa Etkisinde Mesleki Bağlılığın Aracılık Rolü”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Sayı:34 2022, ss. 19-36.
- Günelan, Mustafa, Ceylan, Adnan: “The mediating effect of organizational support between job insecurity and turnover intention in private hospitals”, **International Journal of Business and Management**, Cilt:10, Sayı:10 2015, s. 74.
- Gürbüz, Sait, Bekmezci, Mustafa: “İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının bilgi işçilerinin işten ayrılma niyetine etkisinde duygusal bağlılığın aracılık ve düzenleyicilik rolü”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:41, Sayı:2 2012, ss. 189-213.
- Hai-yan, Kong, Baum, Tom: “Skills and work in the hospitality sector: The case of hotel front office employees in China”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt:18, Sayı:6 2006, ss. 509-518.
- Hair, Joseph F, Black, William C, Babin, Barry J, Anderson, Rolph E, Tatham, Ronald L.: **Multivariate Data Analysis**, 7. Baskı, New Jersey, Pearson Prentice Hall, 2010.
- Hair Jr, Joe F, Sarstedt, Marko, Hopkins, Lucas, Kuppelwieser, Volker G. “Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research”, **European business review**, Cilt:26, Sayı:2 2014, ss. 106-121.
- Haldorai, Kavitha, Woo Gon Kim, Howook Sean Chang, Jun Justin Li: “Workplace spirituality as a mediator between ethical climate and workplace deviant behavior”, **International Journal of Hospitality Management**, Cilt:86, 2020, s. 102372.
- Hartley, Jean, Jacobson, Dan, Klandermans, **Job insecurity: Coping with jobs at risk**, Sage Publications Ltd, 1990.

Bert, Van Vuuren,  
Tinka:

Heaney, Catherine A,  
Israel, Barbara A,  
House, James S.:

“Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health”, **Social science & medicine**, Cilt:38, Sayı:10 1994, ss. 1431-1437.

Hellgren, Johnny,  
Sverke, Magnus:

“Unionized employees’ perceptions of role stress and fairness during organizational downsizing: Consequences for job satisfaction, union satisfaction and well-being”, **Economic and Industrial Democracy**, Cilt:22, Sayı:4 2001, ss. 543-567.

Hellgren, Johnny,  
Sverke, Magnus,  
Isaksson, Kerstin:

“A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being”, **European journal of work and organizational psychology**, Cilt:8, Sayı:2 1999, ss. 179-195.

Hellman, Chan M.:

“Job satisfaction and intent to leave”, **The journal of social psychology**, Cilt:137, Sayı:6 1997, ss. 677-689.

Henseler, Jörg, Ringle,  
Christian M, Sarstedt,  
Marko:

“A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling”, **Journal of the academy of marketing science**, Cilt:43, 2015, ss. 115-135.

Hersch, Joni:

“Education match and job match”, **The Review of Economics and Statistics**, 1991, ss. 140-144.

Hobfoll, Stevan E.:

“Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress”, **American psychologist**, Cilt:44, Sayı:3 1989, ss. 513-524.

Hom, P.W., Griffeth,  
R.W.:

**Employee Turnover**, South-Western College Pub., 1995.

Hom, Peter W., Lee,  
Thomas W., Shaw,  
Jason D., Hausknecht,  
John P.

“One hundred years of employee turnover theory and research”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt:102, Sayı:3 2017, ss. 530-545.

Homans, George C.:

“Social behavior as exchange”, **American journal of sociology**, Cilt:63, Sayı:6 1958, ss. 597-606.

Horozcu, Ümit:

“Psikodelik İlaçlar ve Mistik Deneyim: Mistik Deneyimin Kısa Yolu”, **Journal of Istanbul University Faculty of Theology**, Sayı:28 2013, ss. 141-174.

- Houghton, Jeffery D, Neck, Christopher P, Krishnakumar, Sukumarakurup: "The what, why, and how of spirituality in the workplace revisited: A 14-year update and extension", **Journal of management, spirituality & religion**, Cilt:13, Sayı:3 2016, ss. 177-205.
- Huang, Guo-Hua, Lee, Cynthia, Ashford, Susan, Chen, Zhenxiong, Ren, Xiaopeng: "Affective Job Insecurity", **International Studies of Management & Organization**, Cilt:40, Sayı:1 2010, ss. 20-39.
- Huang, Guo-hua, Niu, Xiongying, Lee, Cynthia, Ashford, Susan J.: "Differentiating cognitive and affective job insecurity: Antecedents and outcomes", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt:33, Sayı:6 2012, ss. 752-769.
- Huseman, Richard C, Hatfield, John D, Miles, Edward W.: "A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct", **Academy of management Review**, Cilt:12, Sayı:2 1987, ss. 222-234.
- Hussain, Sana, Hussain, Zareen: "Workplace spirituality and turnover intentions among the doctors working in private hospitals in Karachi, Pakistan: a cross sectional study", **British Journal of Medical & Health Sciences (BJMHS)**, Cilt:2, Sayı:8 2020, ss. 402-407.
- Ian, Mitroff, Elizabeth, Denton: "A study of spirituality in the workplace", **Sloan management review**, Cilt:40, Sayı:4 1999, ss. 83-92.
- Isaac, Robert G, Zerbe, Wilfred J, Pitt, Douglas C.: "Leadership and motivation: The effective application of expectancy theory", **Journal of managerial issues**, 2001, ss. 212-226.
- Isaksson, Kerstin, Hellgren, Johnny, Pettersson, Pär: **Strukturömvandling inom svensk detaljhandel: Uppföljning av omorganisation och personalminskning i KF/KD AB**, Univ., Psykologiska institutionen, 1998.
- Islam, Mohammad, Alam, Jahangir: "Factors influencing Intention to Quit or Stay in Jobs: An Empirical Study on selected sectors in Bangladesh", **Stamford Journal of Business Studies**, Cilt:6, 12/01 2014, ss. 142-165.
- Ito, Jack K, Brotheridge, Celeste M.: "Exploring the predictors and consequences of job insecurity's components", **Journal of Managerial psychology**, Cilt:22, Sayı:1 2007, ss. 40-64.



- Jacobson, Dan "Toward a theoretical distinction between the stress components of the job insecurity and job loss experiences", **Research in the Sociology of Organizations**, Cilt:9, Sayı:1 1991, ss. 1-19.
- Jahangir, Nadim, Akbar, Mohammad Muzahid, Haq, Mahmudul: "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", 2004.
- Janssens, Maddy, Sels, Luc, Van den Brande, Inge: "Multiple types of psychological contracts: A six-cluster solution", **Human Relations**, Cilt:56, Sayı:11 2003, ss. 1349-1378.
- Javanmard, Habibollah: "The impact of spirituality on work performance", **Indian Journal of Science and Technology**, Cilt:5, Sayı:1 2012, ss. 1961-1966.
- Jha, Shweta: "Determinants of employee turnover intentions: A review", **Management Today**, Cilt:9, Sayı:2 2009, ss. 26-33.
- Jiang, Lixin, Probst, Tahira, Sinclair, Robert R.: **Perceiving and responding to job insecurity: The importance of multilevel contexts**, Edward Elgar Publishing, 2013, ss. 176-195.
- Joelson, Lars, Wahlquist, Leif: "The psychological meaning of job insecurity and job loss: results of a longitudinal study", **Social science & medicine**, Cilt:25, Sayı:2 1987, ss. 179-182.
- Johnson, Nancy Brown, Bobko, Philip, Hartenian, Linda S.: "Union influence on local union leaders' perceptions of job insecurity: An empirical test", **British Journal of Industrial Relations**, Cilt:30, Sayı:1 1992, ss. 45-60.
- Joseph, Damien, Ng, Kok-Yee, Koh, Christine, Ang, Soon: "Turnover of information technology professionals: A narrative review, meta-analytic structural equation modeling, and model development", **MIS quarterly**, 2007, ss. 547-577.
- Ju, Boreum, Li, Jessica: "Exploring the impact of training, job tenure, and education-job and skills-job matches on employee turnover intention", **European Journal of Training and Development**, Cilt:43, Sayı:3/4 2019, ss. 214-231.
- Judge, Timothy A, Locke, Edwin A, Durham, Cathy C, Kluger, Avraham N.: "Dispositional effects on job and life satisfaction: the role of core evaluations", **Journal of applied psychology**, Cilt:83, Sayı:1 1998, ss. 17-34.

- Jung, Hyo Sun, Jung, Yoon Sik, Yoon, Hye Hyun: "COVID-19: The effects of job insecurity on the job engagement and turnover intent of deluxe hotel employees and the moderating role of generational characteristics", **International journal of hospitality management**, Cilt:92, 2021, ss. 1-9.
- Kachie, A. D. T., L. Zhou, P. E. Quansah, X. Xu, T. M. Epalle, B. N. Ngajie: "Role demands and turnover intention among Covid-19 frontline nurses: The mediating and moderating roles of compassion fatigue and spiritual leadership", **PLoS One**, Cilt:18, Sayı:8 2023, s. e0289888.
- Kasl, Stanislav V, Gore, Susan, Cobb, Sidney: "The experience of losing a job: reported changes in health, symptoms and illness behavior", **Psychosomatic medicine**, Cilt:37, Sayı:2 1975, ss. 106-122.
- Kaya, Harun, Abdioğlu, Hasan: "An empirical study on employee turnover tendency", **Amme Administration Magazine**, Cilt:4, 2010, ss. 141-183.
- Kazemipour, Farahnaz, Mohamad Amin, Salmiah, Pourseidi, Bahram: "Relationship between workplace spirituality and organizational citizenship behavior among nurses through mediation of affective organizational commitment", **Journal of Nursing Scholarship**, Cilt:44, Sayı:3 2012, ss. 302-310.
- Keim, Alaina C, Landis, Ronald S, Pierce, Charles A, Earnest, David R.: "Why do employees worry about their jobs? A meta-analytic review of predictors of job insecurity", **Journal of occupational health psychology**, Cilt:19, Sayı:3 2014, s. 269.
- Khan, RU, Ghufran, H.: "The mediating role of perceived organizational support between qualitative job insecurity, organizational citizenship behavior and job performance", **Journal of Entrepreneurship & Organization Management**, Cilt:7, Sayı:228 2018, ss. 1-7.
- Khanifar, Hossein, Jandaghi, Gholamreza, Shojaie, Samereh: "Organizational consideration between spirituality and professional commitment", **European Journal of Social Sciences**, Cilt:12, Sayı:4 2010, ss. 558-571.
- Kim, Do Yuon, Hye-Young Kim: "Trust me, trust me not: A nuanced view of influencer marketing on social media", **Journal of Business Research**, Cilt:134, 2021, ss. 223-232.
- King, James E.: "White-collar reactions to job insecurity and the role of the psychological contract: Implications for human

- resource management”, **Human Resource Management**, Cilt:39, Sayı:1 2000, ss. 79-92.
- Kinjerski, Val M,  
Skrypnik, Berna J.: “Defining spirit at work: Finding common ground”, **Journal of organizational change management**, Cilt:17, Sayı:1 2004, ss. 26-42.
- Kinjerski, Val,  
Skrypnik, Berna J.: Academy of management proceedings 2006, Measuring The Intangible: Development of The Spirit at Work Scale.: ss. 1-16.
- Kinnunen, Ulla, Feldt,  
Taru, Mauno, Saija: “Job insecurity and self-esteem: Evidence from cross-lagged relations in a 1-year longitudinal sample”, **Personality and Individual Differences**, Cilt:35, Sayı:3 2003, ss. 617-632.
- Kinnunen, Ulla,  
Mäkikangas, Anne,  
Mauno, Saija, De  
Cuyper, Nele, De  
Witte, Hans: “Development of perceived job insecurity across two years: associations with antecedents and employee outcomes”, **Journal of Occupational Health Psychology**, Cilt:19, Sayı:2 2014, s. 243.
- Kinnunen, Ulla,  
Mauno, Saija, Natti,  
Jouko, Happonen,  
Mika: “Perceived job insecurity: A longitudinal study among Finnish employees”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt:8, Sayı:2 1999, ss. 243-260.
- Kinnunen, Ulla,  
Mauno, Saija,  
Siltaloppi, Marjo: “Job insecurity, recovery and well-being at work: Recovery experiences as moderators”, **Economic and industrial democracy**, Cilt:31, Sayı:2 2010, ss. 179-194.
- Kinnunen, Ulla, Nätti,  
Jouko: “Job insecurity in Finland: Antecedents and consequences”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt:4, Sayı:3 1994, ss. 297-321.
- Kirkman, Bradley L,  
Rosen, Benson: “Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment”, **Academy of Management journal**, Cilt:42, Sayı:1 1999, ss. 58-74.
- Kizilos, Mark A.,  
Cummings, Thomas G.,  
Strickstein, Aubrey: “Achieving Superior Customer Service Through Employee Involvement: An Empirical Investigation”, **Academy of Management Proceedings**, Cilt:1994, Sayı:1 1994, ss. 197-201.
- Klandermans, Bert,  
Hesselink, John Klein,  
Van Vuuren, Tinka: “Employment status and job insecurity: On the subjective appraisal of an objective status”, **Economic and**

- Industrial Democracy**, Cilt:31, Sayı:4 2010, ss. 557-577.
- Kocacık, Faruk: "Bilgi toplumu ve Türkiye", **CÜ Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:27, Sayı:1 2003, ss. 1-10.
- Kochan, Thomas A, Katz, Harry Charles, McKersie, Robert B.: **The transformation of American industrial relations**, Cornell University Press, 1994.
- Koçak, D.: "Kişi-örgüt uyumu, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışı ve lider-üye etkileşimi ilişkisi", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt:22, Sayı: 3 2018, ss.1487-1508.
- Kohlrausch, Bettina, Rasner, Anika: "Workplace training in Germany and its impact on subjective job security: Short-or long-term returns?", **Journal of European Social Policy**, Cilt:24, Sayı:4 2014, ss. 337-350.
- Kolodinsky, Robert W, Giacalone, Robert A, Jurkiewicz, Carole L.: "Workplace values and outcomes: Exploring personal, organizational, and interactive workplace spirituality", **Journal of business ethics**, Cilt:81, 2008, ss. 465-480.
- Konovsky, Mary A, Organ, Dennis W.: "Dispositional and contextual determinants of organizational citizenship behavior", **Journal of organizational behavior**, Cilt:17, Sayı:3 1996, ss. 253-266.
- Korsgaard, M Audrey, Sapienza, Harry J, Schweiger, David M.: "Beaten before begun: The role of procedural justice in planning change", **Journal of management**, Cilt:28, Sayı:4 2002, ss. 497-516.
- Koys, Daniel J.: "The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study", **Personnel psychology**, Cilt:54, Sayı:1 2001, ss. 101-114.
- Kraimer, Maria L, Wayne, Sandy J, Liden, Robert C, Sparrowe, Raymond T.: "The role of job security in understanding the relationship between employees' perceptions of temporary workers and employees' performance", **Journal of applied psychology**, Cilt:90, Sayı:2 2005, ss. 389-398.
- Kristof, Amy L: "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications", **Personnel psychology**, Cilt:49, Sayı:1 1996, ss. 1-49.

- Krugman, Paul R,  
Lawrence, Robert Z. "Trade, jobs, and wages", **NBER Working Paper**, 1993.
- Kuhnert, Karl W, Sims,  
Ronald R, Lahey, Mary  
Anne: "The relationship between job security and employee health", **Group & Organization Studies**, Cilt:14, Sayı:4 1989, ss. 399-410.
- Kuhnert, Karl W,  
Vance, Robert J.: "Job insecurity and moderators of the relation between job insecurity and employee adjustment", 1992.
- Kumar, T,  
Pragadeeswaran, S.: "Effects of occupational stress on spiritual quotient among executives", **International Journal of Trade, Economics and Finance**, Cilt:2, Sayı:4 2011, s. 288.
- Kutal, Gülten: "İstihdam Güvencesi", **Türk Siyaset Konferansları Dergisi**, Cilt:30, 1979, ss. 173-222.
- Lam, Chak Fu, Liang,  
Jian, Ashford, Susan J,  
Lee, Cynthia: "Job insecurity and organizational citizenship behavior: exploring curvilinear and moderated relationships", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:100, Sayı:2 2015, ss. 499-510.
- Låstad, Lena, Berntson,  
Erik, Näswall,  
Katharina, Sverke,  
Magnus: "Do core self-evaluations and coping style influence the perception of job insecurity?", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt:23, Sayı:5 2014, ss. 680-692.
- Lazarus, Richard S,  
Folkman, Susan: **Stress, appraisal, and coping**, Springer publishing company, 1984.
- Leana, Carrie R,  
Florkowski, Gary: "Employee involvement programs: Integrating psychological theory and management practice", **Research in personnel and human resources management**, Cilt:10, 1992, ss. 233-270.
- Lee, Sang Hyun, Jeong,  
Dae Yong. "Job insecurity and turnover intention: Organizational commitment as mediator", **Social Behavior and Personality: an international journal**, Cilt:45, Sayı:4 2017, ss. 529-536.
- Lee, Seongsin: "Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model", **Library Review**, Cilt:56, Sayı:9 2007, ss. 788-796.
- Lee, Thomas W,  
Mitchell, Terence R.: "An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover", **Academy of management review**, Cilt:19, Sayı:1 1994, s.60.

- Lee, Thomas W,  
Mowday, Richard T.: “Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday’s model of turnover”, **Academy of Management journal**, Cilt:30, Sayı:4 1987, ss. 721-743.
- Lefkowitz, Joel: “The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model”, **Journal of occupational and Organizational Psychology**, Cilt:73, Sayı:1 2000, ss. 67-85.
- Lepherd, Laurence: “Spirituality: Everyone has it, but what is it?”, **International Journal of Nursing Practice**, Cilt:21, Sayı:5 2015, ss. 566-574.
- LePine, Jeffrey A, Erez, Amir, Johnson, Diane E.: “The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis”, **Journal of applied psychology**, Cilt:87, Sayı:1 2002, ss. 52-65.
- Lim, So-Hee, Choi, Eun-Duck “Effects of hope, grateful disposition, workplace spirituality on organizational citizenship behavior among nurses”, **Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society**, Cilt:18, Sayı:2 2017, ss. 277-286.
- Lim, Vivien KG.: “Job insecurity and its outcomes: Moderating effects of work-based and nonwork-based social support”, **Human relations**, Cilt:49, Sayı:2 1996, ss. 171-194.
- Locke, EA: The nature and causes of job satisfaction. In. MD Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial Organizational Psychology* (1976) ss. 1297-1349.
- Luna-Arocas, Roberto, Camps, Joaquin: “A model of high performance work practices and turnover intentions”, **Personnel review**, Cilt:37, Sayı:1 2007, ss. 26-46.
- Lübke, Christiane, Erlinghagen, Marcel: “Self-perceived job insecurity across Europe over time: Does changing context matter?”, **Journal of European Social Policy**, Cilt:24, Sayı:4 2014, ss. 319-336.
- Lynn, Monty L, Naughton, Michael J, VanderVeen, Steve: “Faith at work scale (FWS): Justification, development, and validation of a measure of Judaeo-Christian religion in the workplace”, **Journal of business ethics**, Cilt:85, 2009, ss. 227-243.
- Ma, Emily, Qu, Hailin: “Social exchanges as motivators of hotel employees’ organizational citizenship behavior: The proposition and

- application of a new three-dimensional framework”, **International journal of hospitality management**, Cilt:30, Sayı:3 2011, ss. 680-688.
- MacKenzie, Scott B,  
Podsakoff, Philip M,  
Rich, Gregory A. “Transformational and transactional leadership and salesperson performance”, **Journal of the academy of Marketing Science**, Cilt:29, 2001, ss. 115-134.
- Mahesh, K Sreenivas: “Employee attrition models-A conceptual framework”, **International Journal of Engineering, Management & Sciences (IJEMS)**, Cilt:4, Sayı:4 2017, ss. 1-7.
- Mahmoud, Ali B,  
Reisel, William D,  
Fuxman, Leonora,  
Mohr, Iris: “A motivational standpoint of job insecurity effects on organizational citizenship behaviors: A generational study”, **Scandinavian journal of psychology**, Cilt:62, Sayı:2 2021, ss. 267-275.
- Makas, Recep: “İş güvencesinin muhtemel ekonomik ve sosyal etkileri”, **Öneri Dergisi**, Cilt:5, Sayı:19 2003, ss. 101-107.
- Maslach, Christina,  
Jackson, Susan E.: “The measurement of experienced burnout”, **Journal of organizational behavior**, Cilt:2, Sayı:2 1981, ss. 99-113.
- Matthews, Lucy, JOE  
Hair, Ryan Matthews. “PLS-SEM: The Holy Grail for Advanced Analysis”, **Marketing Management Journal**, Cilt:28, Sayı:1 2018.
- Mauno, Saija,  
Kinnunen, Ulla: “Perceived job insecurity among dual-earner couples: Do its antecedents vary according to gender, economic sector and the measure used?”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt:75, Sayı:3 2002, ss. 295-314.
- Mauno, Saija,  
Kinnunen, Ulla,  
Mäkikangas, Anne,  
Nätti, Jouko: “Psychological consequences of fixed-term employment and perceived job insecurity among health care staff”, **European Journal of work and organizational psychology**, Cilt:14, Sayı:3 2005, ss. 209-237.
- McCormick, Sheila  
Anne: “Effect of information obtained during the interview process on employee turnover”, **Doktora Tezi, Bowling Green State University**, Ohio, 2000.
- McInroe, Jennifer A.: “Job insecurity, organizational citizenship behaviors, and job search activities: How work locus of control and control-oriented coping moderate these relationships”, **Doktora Tezi, Bowling Green State University**, Ohio, 2013.

- Meltz, Noah: "Job security in Canada", **Relations Industrielles/Industrial Relations**, Cilt:44, Sayı:1 1989, ss. 149-161.
- Metin Camgoz, Selin, Tayfur Ekmekci, Ozge, Bayhan Karapinar, Pinar, Kumbul Guler, Burcu: "Job insecurity and turnover intentions: Gender differences and the mediating role of work engagement", **Sex Roles**, Cilt:75, 2016, ss. 583-598.
- Miller, Lisa, Wickramaratne, Priya, Gameroff, Marc J, Sage, Mia, Tenke, Craig E, Weissman, Myrna M.: "Religiosity and major depression in adults at high risk: a ten-year prospective study", **American Journal of Psychiatry**, Cilt:169, Sayı:1 2012, ss. 89-94.
- Milliman, John, Czaplewski, Andrew J, Ferguson, Jeffery: "Workplace spirituality and employee work attitudes: An exploratory empirical assessment", **Journal of organizational change management**, Cilt:16, Sayı:4 2003, ss. 426-447.
- Miner, John B.: **Organizational Behavior: Essential theories of motivation and leadership. one**, Cilt:1, Me Sharpe, 2005.
- Mitchell, Terence R., Holtom, Brooks C., Lee, Thomas W., Sablinski, Chris J., Erez, Miriam: "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover", **Academy of Management Journal**, Cilt:44, Sayı:6 2001, ss. 1102-1121.
- Mobley, William H.: "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover", **Journal of applied psychology**, Cilt:62, Sayı:2 1977, ss. 237-240.
- Mobley, William H.: "Some unanswered questions in turnover and withdrawal research", **Academy of management review**, Cilt:7, Sayı:1 1982, ss. 111-116.
- Mobley, William H, Griffeth, Rodger W, Hand, Herbert H, Meglino, Bruce M.: "Review and conceptual analysis of the employee turnover process", **Psychological bulletin**, Cilt:86, Sayı:3 1979, s. 493.



- Mohammed, Sanaa  
Mostafa, Reda Ebrahim  
Elashram: "The impact of spiritual leadership on workplace spirituality in the light the COVID-19 pandemic in the governmental health sector", **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt:43, Sayı:4 2022, ss. 623-637.
- Moorman, Robert H.: "Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?", **Journal of applied psychology**, Cilt:76, Sayı:6 1991, ss. 845-855.
- Moorman, Robert H,  
Blakely, Gerald L,  
Niehoff, Brian P.: "Does perceived organizational support mediate the relationship between procedural justice and organizational citizenship behavior?", **Academy of Management journal**, Cilt:41, Sayı:3 1998, ss. 351-357.
- Motowidlo, Stephan J.: "Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management", **Human Resource Management Review**, Cilt:10, Sayı:1 2000, ss. 115-126.
- Motowidlo, Stephan J.: "Job performance", **Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology**, Cilt:12, Sayı:4 2003, ss. 39-53.
- Motowidlo, Stephan J,  
Borman, Walter C,  
Schmit, Mark J.: "A theory of individual differences in task and contextual performance", **Psychology Press**, 1997, ss. 71-83.
- Motowidlo, Stephan J,  
Van Scotter, James R.: "Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance", **Journal of Applied psychology**, Cilt:79, Sayı:4 1994, ss. 475-480.
- Mowday, Richard T,  
Koberg, Christine S,  
McArthur, Angeline W.: "The psychology of the withdrawal process: A cross-validation test of Mobley's intermediate linkages model of turnover in two samples", **Academy of management Journal**, Cilt:27, Sayı:1 1984, ss. 79-94.
- Muthuraman,  
Subrahmanian, Al-  
Haziazi, Mohammed: "Examining the factors of organizational citizenship behaviour with reference to corporate sectors in Sultanate of Oman", **International Review of Management and Marketing**, Cilt:7, Sayı:1 2017, ss. 413-422.
- Nasurdin, AM, Nejati,  
M, Mei, YK.: "Workplace spirituality and organizational citizenship behaviour: Exploring gender as a moderator", **South**

- African Journal of Business Management**, Cilt:44, Sayı:1 2013, ss. 61-74.
- Näswall, Katharina, De Witte, Hans: “Who feels insecure in Europe? Predicting job insecurity from background variables”, **Economic and industrial democracy**, Cilt:24, Sayı:2 2003, ss. 189-215.
- Nielsen, Tjai M., Bachrach, Daniel G., Sundstrom, Eric, Halfhill, Terry R.: “Utility of OCB:Organizational Citizenship Behavior and Group Performance in a Resource Allocation Framework”, **Journal of Management**, Cilt:38, Sayı:2 2012, ss. 668-694.
- Ocampo, Lanndon, Acedillo, Venus, Bacunador, Alin Mae, Balo, Charity Christine, Lagdameo, Yvonne Joreen, Tupa, Nickha Shanen: “A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century”, **Personnel Review**, Cilt:47, Sayı:4 2018, ss. 821-862.
- Organ, Dennis W.: **Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome**, Lexington books/DC heath and com, 1988.
- Organ, Dennis W.: “The subtle significance of job satisfaction”, **Clinical laboratory management review**, Cilt:4, Sayı:1 1990, ss. 94-98.
- Organ, Dennis W.: **Organizational citizenship behavior and the good soldier**, Psychology Press, 1994, ss. 53-67.
- Organ, Dennis W.: **Organizational citizenship behavior: It’s construct clean-up time**, Psychology Press, 10, 1997, ss. 85-97.
- Organ, Dennis W, Konovsky, Mary: “Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior”, **Journal of Applied Psychology**, Cilt:74, Sayı:1 1989, ss. 157-164.
- Organ, Dennis W, Ryan, Katherine: “A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior”, **Personnel psychology**, Cilt:48, Sayı:4 1995, ss. 775-802.
- Otaye-Ebede, Lilian, Samah Shaffakat, Scott Foster: “A multilevel model examining the relationships between workplace spirituality, ethical climate and outcomes: A social cognitive theory perspective”, **Journal of Business Ethics**, Cilt:166, Sayı:3 2020, ss. 611-626.

- Ören, Kenan: **Çalışma Sosyolojisi**, 2. Baskı, Nobel Akademik Yayıncılık, 2014.
- Palframan, Jason T, Brian L Lancaster: “Workplace spirituality and person–organization fit theory: development of a theoretical model”, **Journal of Human Values**, Cilt:25, Sayı:3 2019, ss. 133-149.
- Palmer, Margaret J.: **Performans Değerlendirmeleri**, Çev. Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.
- Pandey, Ashish, Gupta, Rajen K, Arora, AP.: “Spiritual climate of business organizations and its impact on customers’ experience”, **Journal of business ethics**, Cilt:88, 2009, ss. 313-332.
- Parasuraman, Saroj: “Predicting turnover intentions and turnover behavior: A multivariate analysis”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:21, Sayı:1 1982, ss. 111-121.
- Pargament, Kenneth I.: “The psychology of religion and spirituality? Yes and no”, **The international journal for the psychology of religion**, Cilt:9, Sayı:1 1999, ss. 3-16.
- Park, Kihong, Shahiri, Hazrul: “Over-education and job mobility among young Korean female graduates”, **Asian Women**, Cilt:31, Sayı:3 2015, ss. 55-78.
- Parker, Sharon K, Axtell, Carolyn M, Turner, Nick: “Designing a safer workplace: importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors”, **Journal of occupational health psychology**, Cilt:6, Sayı:3 2001, s. 211.
- Pawar, Badrinarayan Shankar: **Employee performance and well-being: Leadership, justice, support, and workplace spirituality**, Taylor & Francis, 2019.
- Peterson, Shari L.: “Toward a theoretical model of employee turnover: A human resource development perspective”, **Human resource development review**, Cilt:3, Sayı:3 2004, ss. 209-227.
- Pfeffer, Jeffrey: **Business and the spirit: Management practices that sustain values**, Routledge, 2003, ss. 1-35.
- Plummer, Kenneth, Macionis, John J.: **Sociology: a global introduction**, Prentice Hall Europe, 1998.
- Podsakoff, Nathan P, Whiting, Steven W, “Individual-and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis”,

- Podsakoff, Philip M, Blume, Brian D.: **Journal of applied Psychology**, Cilt:94, Sayı:1 2009, ss. 122-141.
- Podsakoff, Philip M, MacKenzie, Scott B.: "Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestions for future research", **Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance**, 1997, ss. 133-151.
- Podsakoff, Philip M, MacKenzie, Scott B, Bommer, William H.: "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citize", **Journal of management**, Cilt:22, Sayı:2 1996, ss. 259-298.
- Podsakoff, Philip M, MacKenzie, Scott B, Moorman, Robert H, Fetter, Richard: "Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors", **The leadership quarterly**, Cilt:1, Sayı:2 1990, ss. 107-142.
- Podsakoff, Philip M, MacKenzie, Scott B, Paine, Julie Beth, Bachrach, Daniel G.: "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research", **Journal of management**, Cilt:26, Sayı:3 2000, ss. 513-563.
- Polat, Eray: "İş Güvencesizliği Algısı ile İş Üretkenliği İlişkileri: Mevsimlik ve Mevsimlik Olmayan Konaklama İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Balıkesir, 2019.
- Porter, Lyman W, Steers, Richard M.: "Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism", **Psychological bulletin**, Cilt:80, Sayı:2 1973, ss. 151-176.
- Posdakoff, Philip M, MacKenzie, Scott B.: "Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness", **Journal of marketing research**, Cilt:31, Sayı:3 1994, ss. 351-363.
- Price, James L.: "Reflections on the determinants of voluntary turnover", **International Journal of manpower**, Cilt:22, Sayı:7 2001, ss. 600-624.
- Probst, Tahira M.: "The impact of job insecurity on employee work attitudes, job adaptation, and organizational withdrawal behaviors", **The psychology of work: Theoretically based empirical research**, 2002, ss. 141-168.

- Probst, Tahira M.: “Development and validation of the Job Security Index and the Job Security Satisfaction scale: A classical test theory and IRT approach”, **Journal of occupational and organizational psychology**, Cilt:76, Sayı:4 2003, ss. 451-467.
- Probst, Tahira M.: “Job Insecurity”, **The SAGE Handbook of Organizational Behavior: Volume One: Micro Approaches**, Cilt:1, 2008, s. 178.
- Probst, Tahira M, Brubaker, Ty L.: “The effects of job insecurity on employee safety outcomes: cross-sectional and longitudinal explorations”, **Journal of occupational health psychology**, Cilt:6, Sayı:2 2001, ss. 139-159.
- Probst, Tahira M, Lawler, John: “Cultural values as moderators of employee reactions to job insecurity: The role of individualism and collectivism”, **Applied Psychology**, Cilt:55, Sayı:2 2006, ss. 234-254.
- Probst, Tahira M, Stewart, Susan M, Gruys, Melissa L, Tierney, Bradley W.: “Productivity, counterproductivity and creativity: The ups and downs of job insecurity”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt:80, Sayı:3 2007, ss. 479-497.
- Probst, Tahira M, Strand, Paul: “Perceiving and responding to job insecurity: A workplace spirituality perspective”, **Journal of Management, Spirituality & Religion**, Cilt:7, Sayı:2 2010, ss. 135-156.
- Raja, Usman, Johns, Gary, Ntalianis, Filotheos: “The impact of personality on psychological contracts”, **Academy of management Journal**, Cilt:47, Sayı:3 2004, ss. 350-367.
- Ramayah, TJFH, Jacky Cheah, Francis Chuah, Hiram Ting, Mumtaz Ali Memon: “Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using smartPLS 3.0”, **An updated guide and practical guide to statistical analysis**, 2018.
- Ramsay, Jonathan E, Tong, Eddie MW, Chowdhury, Avijit, Ho, Moon-Ho R.: “Teleological explanation and positive emotion serially mediate the effect of religion on well-being”, **Journal of personality**, Cilt:87, Sayı:3 2019, ss. 676-689.
- Rego, Arménio, Pina e Cunha, Miguel: “Workplace spirituality and organizational commitment: An empirical study”, **Journal of organizational change management**, Cilt:21, Sayı:1 2008, ss. 53-75.

- Reichers, Arnon E.: "A review and reconceptualization of organizational commitment", **Academy of management review**, Cilt:10, Sayı:3 1985, ss. 465-476.
- Reilly, Anne H, Brett, Jeanne M, Stroh, Linda K.: "The impact of corporate turbulence on: Managers' attitudes", **Strategic Management Journal**, Cilt:14, Sayı:S1 1993, ss. 167-179.
- Reisel, William D, Probst, Tahira M, Chia, Swee-Lim, Maloles, Cesar M, König, Cornelius J.: "The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees", **International Studies of Management & Organization**, Cilt:40, Sayı:1 2010, ss. 74-91.
- Richter, Anne, Näswall, Katharina: "Job insecurity and trust: Uncovering a mechanism linking job insecurity to well-being", **Work & Stress**, Cilt:33, Sayı:1 2019, ss. 22-40.
- Riordan, Christine M, Vandenberg, Robert J, Richardson, Hettie A.: "Employee involvement climate and organizational effectiveness", **Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, Cilt:44, Sayı:4 2005, ss. 471-488.
- Rocha, Raysa Geaquinto, Pinheiro, Paulo Gonçalves: "Organizational spirituality: Concept and perspectives", **Journal of Business Ethics**, Cilt:171, Sayı:2 2021, ss. 241-252.
- Romaiha, Noor Rafhati, Maulud, Fatin Syahirah Faizul, Ismail, WMW, Jahya, Arnida, Fahana, Nurul, Harun, Aini: "The determinants of organizational citizenship behaviour (OCB)", **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, Cilt:9, Sayı:8 2019, ss. 124-133.
- Rosenblatt, Zehava, Ruvio, Ayalla: "A test of a multidimensional model of job insecurity: The case of Israeli teachers", **Journal of organizational behavior**, Cilt:17, Sayı:S1 1996, ss. 587-605.
- Roskies, Ethel, Louis-Guerin, Christiane: "Job insecurity in managers: Antecedents and consequences", **Journal of organizational behavior**, Cilt:11, Sayı:5 1990, ss. 345-359.
- Roskies, Ethel, Louis-Guerin, Christiane, Fournier, Claudette: "Coping with job insecurity: How does personality make a difference?", **Journal of organizational behavior**, Cilt:14, Sayı:7 1993, ss. 617-630.

- Rotter, Julian B.: “Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement”, **Psychological monographs: General and applied**, Cilt:80, Sayı:1 1966, ss. 1-28.
- Rouse, Paul D.: “Voluntary turnover related to information technology professionals: A review of rational and instinctual models”, **The International Journal of Organizational Analysis**, Cilt:9, Sayı:3 2001, ss. 281-290.
- Ryan, Richard M, Deci, Edward L.: “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being”, **American psychologist**, Cilt:50, Sayı:1 2000,ss. 68-78.
- Sadler, P.: “Managerial Leadership in The Post-Industrial Society, Gower Pub”, **Camp. Ltd., GB**, 1988.
- Sapta, I. Ketut Setia, Ni Wayan Rustiarini, I. Gusti Agung Eka Teja Kusuma, I. Made Purba Astakoni: “Spiritual leadership and organizational commitment: The mediation role of workplace spirituality”, **Cogent Business & Management**, Cilt:8, Sayı:1, 2021/01/01 2021, s. 1966865.
- Sarkar, Ayatakshee, Naval Garg: “A multilevel model exploring the relationships between individual spirituality, spiritual climate, and nonviolent work behavior”, **Conflict Resolution Quarterly**, Cilt:38, Sayı:3 2021, ss. 209-229.
- Sawyer, John E.: “Goal and process clarity: Specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences”, **Journal of applied psychology**, Cilt:77, Sayı:2 1992, ss. 130-142.
- Saxena, Anubhuti, Prasad, Asha: “Exploring the influence of dimensions of workplace spirituality on innovative work behaviour: role of sense of God”, **International Journal of Ethics and Systems**, Cilt:39, Sayı:2 2023, ss. 183-212.
- Schaefer, Richard T, Lamm, RP.: Sociology. 5th edit. (1995).
- Schalk, René, De Jong, Jeroen, Rigotti, Thomas, Mohr, Gisela, Peiró, José Maria, Caballer, Amparo: “The psychological contracts of temporary and permanent workers”, **Employment contracts, psychological contracts, and employee well-being**, 2010, ss. 89-119.

- Schreurs, Bert HJ, Hetty van Emmerik, IJ, Günter, Hannes, Germeys, Filip: "A weekly diary study on the buffering role of social support in the relationship between job insecurity and employee performance", **Human Resource Management**, Cilt:51, Sayı:2 2012, ss. 259-279.
- Settoon, Randall P, Bennett, Nathan, Liden, Robert C.: "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity", **Journal of applied psychology**, Cilt:81, Sayı:3 1996, ss. 219-227.
- Sharma, Praveen Kumar, Kumra, Rajeev: "Relationship between workplace spirituality, organizational justice and mental health: mediation role of employee engagement", **Journal of Advances in Management Research**, Cilt:17, Sayı:5 2020, ss. 627-650.
- Sharma, Vivek, Jain, Sangeeta: "A scale for measuring organizational citizenship behavior in manufacturing sector", **Pacific Business Review International**, Cilt:6, Sayı:8 2014, ss. 57-62.
- Shin, Yuhyung, Hur, Won-Moo, Moon, Tae Won, Lee, Soomi: "A motivational perspective on job insecurity: Relationships between job insecurity, intrinsic motivation, and performance and behavioral outcomes", **International journal of environmental research and public health**, Cilt:16, Sayı:10 2019, ss. 1812-1827.
- Shoss, Mindy K.: "Job insecurity: An integrative review and agenda for future research", **Journal of management**, Cilt:43, Sayı:6 2017, ss. 1911-1939.
- Siegrist, Johannes, Peter, Richard, Junge, Astrid, Cremer, Peter, Seidel, Dieter: "Low status control, high effort at work and ischemic heart disease: prospective evidence from blue-collar men", **Social science & medicine**, Cilt:31, Sayı:10 1990, ss. 1127-1134.
- Smith, C. Ann, Organ, Dennis W., Near, Janet P.: "Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:68, Sayı:4 1983, ss. 653-663.
- Smith, C., Denton, M. L.: **Soul Searching: The Religious and Spiritual Lives of American Teenagers**, New York, NY, Oxford University Press., 2005.
- Sora, Beatriz, Caballer, Amparo, Peiró, José M, De Witte, Hans: "Job insecurity climate's influence on employees' job attitudes: Evidence from two European countries", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt:18, Sayı:2 2009, ss. 125-147.



- Sousa-Poza, Alfonso, Henneberger, Fred: “Analyzing Job Mobility with Job Turnover Intentions: An International Comparative Study”, **Journal of Economic Issues**, Cilt:38, Sayı:1, 2004/03/01 2004, ss. 113-137.
- Sözüer, A.: “Uluslararası Ticarete İşletmeler Arası İlişki Kalitesi: Türkiye’deki İhracatçı Firmaların Yurt Dışındaki Müşterileriyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma”, **Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2016.**
- Srivastava, Shalini, Pragma Gupta: “Workplace spirituality as panacea for waning well-being during the pandemic crisis: A SDT perspective”, **Journal of Hospitality and Tourism Management**, Cilt:50, 2022, ss. 375-388.
- Stage, Frances K, Carter, Hasani C, Nora, Amaury: “Path analysis: An introduction and analysis of a decade of research”, **The journal of educational research**, Cilt:98, Sayı:1 2004, ss. 5-13.
- Staufenbiel, Thomas, König, Cornelius J.: “A model for the effects of job insecurity on performance, turnover intention, and absenteeism”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt:83, Sayı:1 2010, ss. 101-117.
- Steers, Richard M, RT Mowday: “Employee turnover and post decision accommodation process”, **Research in organizational behavior**, Cilt:3, 1981, ss. 235-281.
- Stiglbauer, Barbara, Selenko, Eva, Batinic, Bernad, Jodlbauer, Susanne: “On the link between job insecurity and turnover intentions: moderated mediation by work involvement and well-being”, **Journal of occupational health psychology**, Cilt:17, Sayı:3 2012, ss. 354-364.
- Stynen, Dave, Forrier, Anneleen, Sels, Luc, De Witte, Hans: “The relationship between qualitative job insecurity and OCB: Differences across age groups”, **Economic and Industrial Democracy**, Cilt:36, Sayı:3 2015, ss. 383-405.
- Suğur, Nadir **Yeni Yönetim Metotları**, Ed. Veysel Bozkurt, Nadir Suğur, 2. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2013, ss. 36-65.
- Sverke, Magnus, Goslinga, Sjoerd: “The consequences of job insecurity for employers and unions: Exit, voice and loyalty”, **Economic and Industrial Democracy**, Cilt:24, Sayı:2 2003, ss. 241-270.

- Sverke, Magnus, Hellgren, Johnny: "The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium", **Applied Psychology**, Cilt:51, Sayı:1 2002, ss. 23-42.
- Sverke, Magnus, Hellgren, Johnny, Näswall, Katharina: "No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences", **Journal of occupational health psychology**, Cilt:7, Sayı:3 2002, s. 242.
- Sverke, Magnus, Låstad, Lena, Hellgren, Johnny, Richter, Anne, Näswall, Katharina: "A Meta-Analysis of Job Insecurity and Employee Performance: Testing Temporal Aspects, Rating Source, Welfare Regime, and Union Density as Moderators", **International Journal of Environmental Research and Public Health**, Cilt:16, Sayı:14 2019, ss. 1-29.
- Şeker, Selen: "Çalışanlarda iş güvencesizliği ve tükenmişlik ilişkisi: Tıbbi tanıtım sorumlularına yönelik bir alan araştırması", **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. DEÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İzmir, 2011.
- Şimşek, Osman: "Zihniyet kavramı ekseninden batı medeniyeti ve antroposentrik liberalist girişimcilik", **Kamu-İş İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, Cilt:8, Sayı:3 2005.
- Taştan, K, Sabir Taştan, N.: "Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları İçin SmartPLS Uygulamalı PLS-SEM (Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modeli)", **Gazi Kitabevi, Ankara**, 2021.
- Tayebiniya, Narjes Khatun, Khorasgani, Narges Saeidian: "The relationship between workplace spirituality and job performance among staff of Azad Islamic University, Iran", **Humanities & Social Sciences Reviews**, Cilt:6, Sayı:1 2018, ss. 14-18.
- TBB.: "Bankalarımız 2023", **Türkiye Bankalar Birliği Yıllık Sektör Raporları**, 2024, ss. 1-349.
- Tett, Robert P, Meyer, John P.: "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings", **Personnel psychology**, Cilt:46, Sayı:2 1993, ss. 259-293.
- Tian-Foreman, Wei: "Job satisfaction and turnover in the Chinese retail industry", **Chinese Management Studies**, Cilt:3, Sayı:4 2009, ss. 356-378.
- TKBB.: "Katılım Bankaları 2022", **Türkiye Katılım Bankaları Birliği Yıllık Sektör Raporları**, 2022, ss. 1-158.

- Toffler, Alvin: **Üçüncü Dalga**, Çev. Ali Seden, İstanbul, Altın Kitaplar Yayınevi, 1996.
- Toptaş Arslan, Gülşah: “Çalışmanın Evrimi: Sanayi Toplumundan Sanayi Ötesi Topluma Geçiş”, **Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:2, Sayı:1 2018, ss. 145-162.
- Truckenbrodt, Yolanda B.: “The relationship between leader-member exchange and commitment and organizational citizenship behavior”, **Acquisition Review Quarterly**, Cilt:7, Sayı:3 2000, s. 233.
- Tuna, Kadir: “COVID-19 pandemisinin Türkiye’de bankacılık sektörü istihdamı üzerine etkileri”, **İstanbul İktisat Dergisi**, Cilt:71, Sayı:1 2021, ss. 191-230.
- Turnley, William H, Feldman, Daniel C.: “Re-examining the effects of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators”, **Journal of organizational behavior**, Cilt:21, Sayı:1 2000, ss. 25-42.
- Ullah Bukhari, Zirgham, Ali, Umair, Shahzad, Khurram, Bashir, Sajid: “Determinants of organizational citizenship behavior in Pakistan”, **International Review of Business Research Papers**, Cilt:5, Sayı:0 2009, ss. 132-150.
- Urbanaviciute, Ieva, Lazauskaite-Zabielske, Jurgita, Vander Elst, Tinne, De Witte, Hans: “Qualitative job insecurity and turnover intention: The mediating role of basic psychological needs in public and private sectors”, **Career Development International**, Cilt:23, Sayı:3 2018, ss. 274-290.
- Vallabh, Priyanka, Singhal, Manish: “Workplace spirituality facilitation: A person–organization fit approach”, **Journal of human values**, Cilt:20, Sayı:2 2014, ss. 193-207.
- Van Dyne, Linn, Graham, Jill W, Dienesch, Richard M.: “Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation”, **Academy of management Journal**, Cilt:37, Sayı:4 1994, ss. 765-802.
- Van Knippenberg, Daan, Van Dick, Rolf, Tavares, Susana: “Social identity and social exchange: Identification, support, and withdrawal from the job”, **Journal of Applied Social Psychology**, Cilt:37, Sayı:3 2007, ss. 457-477.
- Van Knippenberg, Daan, Van Prooijen, “Beyond social exchange: Collectivism’s moderating role in the relationship between perceived organizational support and organizational citizenship behaviour”,

- Jan-Willem, Sleafbos, Ed: **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Cilt:24, Sayı:1 2015, ss. 152-160.
- Van Ours, Jan: "An international comparative study on job mobility", **Labour**, Cilt:4, Sayı:3 1990, ss. 33-56.
- Van Scotter, James, Motowidlo, Stephan J, Cross, Thomas C.: "Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards", **Journal of applied psychology**, Cilt:85, Sayı:4 2000, ss. 526-535.
- Van Vuuren, Catharina V, Klandermans, Pieter G.: "Individual reactions to job insecurity: An integrated model", 1990.
- Vetting, Tom-Stian: Job insecurity, turnover intention and psychological distress: The mediating effect of job satisfaction and trust in management. (2010).
- Vey, Meredith A, Campbell, John P.: "In-role or extra-role organizational citizenship behavior: Which are we measuring?", **Human performance**, Cilt:17, Sayı:1 2004, ss. 119-135.
- Violante, Giovanni L: "Skill-biased technical change", **The new Palgrave dictionary of economics**, Cilt:2, 2008, ss. 1-6.
- Vroom, V. H.: **Work and motivation**, Oxford, England, Wiley, 1964.
- Walz, Sandra M, Niehoff, Brian P.: Academy of management proceedings 1996, Organizational citizenship behaviors and their effect on organizational effectiveness in limited-menu restaurants, 1996: ss. 307-311.
- Walz, Sandra M, Niehoff, Brian P.: "Organizational citizenship behaviors: Their relationship to organizational effectiveness", **Journal of Hospitality & Tourism Research**, Cilt:24, Sayı:3 2000, ss. 301-319.
- Wang, Hai-jiang, Lu, Chang-qin, Siu, Oi-ling: "Job insecurity and job performance: The moderating role of organizational justice and the mediating role of work engagement", **Journal of applied psychology**, Cilt:100, Sayı:4 2015, s. 1249.
- Wasti, S Arzu: "Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values", **Journal of Occupational and organizational Psychology**, Cilt:76, Sayı:3 2003, ss. 303-321.
- Weiss, Howard M, Cropanzano, R.: "Affective events theory: A theoretical discussion of the affective experiences and job satisfaction and variations

- in affective experience over time”, **December Organ Behav Hum**, Cilt:78, 1996, ss. 1-24.
- Williams, Larry J, Anderson, Stella E. “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors”, **Journal of management**, Cilt:17, Sayı:3 1991, ss. 601-617.
- Williams, Steve, Shiaw, Wong Tze: “Mood and organizational citizenship behavior: The effects of positive affect on employee organizational citizenship behavior intentions”, **The Journal of psychology**, Cilt:133, Sayı:6 1999, ss. 656-668.
- Wilson, George, McNulty Eitle, Tamela, Bishin, Benjamin: “The determinants of racial disparities in perceived job insecurity: A test of three perspectives”, **Sociological Inquiry**, Cilt:76, Sayı:2 2006, ss. 210-230.
- Wong, Yui-Tim, Wong, Chi-Sum, Ngo, Hang-Yue, Lui, Hon-Kwong: “Different responses to job insecurity of Chinese workers in joint ventures and state-owned enterprises”, **Human Relations**, Cilt:58, Sayı:11 2005, ss. 1391-1418.
- Worth, Sean: “Education and employability: School leavers’ attitudes to the prospect of non-standard work”, **Journal of Education and Work**, Cilt:15, Sayı:2 2002, ss. 163-180.
- Worthington Jr, Everett L, Hook, Joshua N, Davis, Don E, McDaniel, Michael A.: “Religion and spirituality”, **Journal of clinical psychology**, Cilt:67, Sayı:2 2011, ss. 204-214.
- Wright, Ronald: **İlerlemenin Kısa Tarihi**, Çev. Ebru Kılıç, 1. Baskı, İstanbul, Aylak Kitap, 2012.
- Wrzesniewski, Amy, Dutton, Jane E.: “Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work”, **Academy of management review**, Cilt:26, Sayı:2 2001, ss. 179-201.
- Wyk, Michael M. Van, Jacobus Pienaar: “Towards a research agenda for job insecurity in South Africa”, **Southern African Business Review**, Cilt:12, Sayı:2 2008, ss. 49-86.
- Yang, Song, Zheng, Lu: “Perceived job insecurity of white and black workers: An expanded gap in organizations with layoff prevention commitment”, **Sociological Spectrum**, Cilt:35, Sayı:6 2015, ss. 483-503.
- Yen, Hsiuju Rebecca, Niehoff, Brian P.: “Organizational citizenship behaviors and organizational effectiveness: Examining relationships in Taiwanese

banks”, **Journal of Applied Social Psychology**, Cilt:34, Sayı:8 2004, ss. 1617-1637.

Yenilmez, Bahan: “Değişen Piyasalarda Büyüme, Çeşitlendirme ve Küçülme Stratejilerinin Firma Performansına Etkisi: Sektörel Analiz”, **Uluslararası Finansal Ekonomi ve Bankacılık Uygulamaları Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1 2022, ss. 74-109.

Yıldız, Erkan: “SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi reflektif ve formatif yapılar”, **Ankara: Seçkin Yayıncılık**, 2021.

Yousef, Darwish A.: “Satisfaction with job security as a predictor of organizational commitment and job performance in a multicultural environment”, **International journal of manpower**, 1998.

Zencirkıran, M.: **Sanayi Toplumundan Enformasyon Toplumuna: Çalışma Hayatı ve Yeni Değerler**, Ed. Aşkın Keser, 2. Baskı, Ankara, Nobel Yayın, 2005.

Zhang, Suchuan: “Workplace spirituality and unethical pro-organizational behavior: The mediating effect of job satisfaction”, **Journal of Business Ethics**, Cilt:161, Sayı:3 2020, ss. 687-705.

Zimmerman, Ryan D, Darnold, Todd C.: “The impact of job performance on employee turnover intentions and the voluntary turnover process: A meta-analysis and path model”, **Personnel review**, Cilt:38, Sayı:2 2009, ss. 142-158.

## EKLER

### EK 1: Bilgilendirilmiş Gönüllü Onam Formu ve Anket Formu

#### BİLGİLENDİRİLMİŞ GÖNÜLLÜ ONAM FORMU

Sizi İsmail ÖĞÜTÇEN tarafından Prof. Dr. Fatih SEMERCİÖZ danışmanlığında İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi ve Organizasyon Doktora Programında doktora tezi kapsamında yürütülen “İş Güvencesizliği Algısının İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Yeri Manevîyatının Düzenleyici Rolü” başlıklı araştırmaya davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı iş güvencesizliği algısının, iş performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisini ortaya koymak ve iş güvencesizliğinin iş performansı, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde iş yeri manevîyatının düzenleyici rolü olup olmadığını belirlemektir. Araştırmada sizden tahminen 10 dakika ayırmanız istenmektedir. Araştırmaya sizin dışınızda tahminen 375 kişi katılacaktır. Bu çalışmaya katılmak tamamen **gönüllülük** esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz **gizli tutulacaktır**; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir. Toplanan veriler 2 yıl süreyle araştırmacının kişisel bilgisayarında saklanacaktır. İletişim bilgileriniz ise sadece izninize bağlı olarak ve farklı araştırmacıların sizinle iletişime geçebilmesi için “ortak katılımcı havuzuna” aktarılabilir (**bu araştırma kapsamında, sizden hiçbir şekilde katılımcı ismi, iletişim bilgisi ve şirket adı gibi herhangi bir kişisel veri toplanmayacaktır, dolayısıyla kimseyle paylaşılması da söz konusu değildir**). Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyac duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya **ism\*\*\*\*\*@\*\*\*\*\*.com** e-posta adresi ve **050\*\*\*\*\*** numaralı telefonda ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı ve sözlü açıklama yukarıda adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı. Bana, çalışmanın muhtemel riskleri ve faydaları sözlü olarak anlatıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

☐ kabul ediyorum

☐ kabul etmiyorum (lütfen uygun seçeneği işaretleyiniz)

#### ANKET FORMU

| İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ÖLÇEĞİ |                                                                                       |                         |              |                                 |             |                        |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|---------------------------------|-------------|------------------------|
| No                       | Aşağıdaki ifadelerden sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.                | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1                        | Sanırım işten çıkarılacağım.                                                          |                         |              |                                 |             |                        |
| 2                        | İşimin geleceği konusunda kaygı duyuyorum.                                            |                         |              |                                 |             |                        |
| 3                        | İşimi kaybetmekten korkuyorum.                                                        |                         |              |                                 |             |                        |
| 4                        | Yakın gelecekte işten atılmaktan korkuyorum.                                          |                         |              |                                 |             |                        |
| 5                        | Bu iş yerinde kalıcı olacağımdan eminim.                                              |                         |              |                                 |             |                        |
| 6                        | Bu iş yerinde ilerleme olanaklarım oldukça iyi.                                       |                         |              |                                 |             |                        |
| 7                        | Bu kurumun yakın gelecekte daha iyi çalışma olanakları sağlayacağını hissediyorum.    |                         |              |                                 |             |                        |
| 8                        | Bu kurumun bana daha iyi maddi olanakları sağlayacağını düşünüyorum.                  |                         |              |                                 |             |                        |
| 9                        | Çalıştığım kurumun benim yeteneklerime gelecekte de gereksinim duyacağına inanıyorum. |                         |              |                                 |             |                        |

| İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ                 |                                                                                                                               |                         |              |                                |             |                        |
|---------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|------------------------|
| No                                    | Aşağıdaki ifadelerden sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.                                                        | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1                                     | Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.                                                                                         |                         |              |                                |             |                        |
| 2                                     | İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.                                                                                         |                         |              |                                |             |                        |
| 3                                     | Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.                                                      |                         |              |                                |             |                        |
| 4                                     | Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.                                                               |                         |              |                                |             |                        |
| İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÖLÇEĞİ           |                                                                                                                               |                         |              |                                |             |                        |
| No                                    | Aşağıdaki ifadelerden sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.                                                        | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1                                     | Bazen işimden ayrılmayı düşünürüm.                                                                                            |                         |              |                                |             |                        |
| 2                                     | Büyük bir ihtimalle önümüzdeki yıl başka bir iş bakacağım.                                                                    |                         |              |                                |             |                        |
| 3                                     | Şu an yaptığım işten ayrılmak istiyorum.                                                                                      |                         |              |                                |             |                        |
| ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ |                                                                                                                               |                         |              |                                |             |                        |
| No                                    | Aşağıdaki ifadelerden sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.                                                        | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1                                     | Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.                                                                  |                         |              |                                |             |                        |
| 2                                     | Aşırı iş yükü ile uğraşan bir kurum çalışanına yardım ederim.                                                                 |                         |              |                                |             |                        |
| 3                                     | Yeni işe başlayan birinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.                                                                    |                         |              |                                |             |                        |
| 4                                     | İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.                                      |                         |              |                                |             |                        |
| 5                                     | İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.                                           |                         |              |                                |             |                        |
| 6                                     | Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.                                                                       |                         |              |                                |             |                        |
| 7                                     | Kurumum için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.                                                         |                         |              |                                |             |                        |
| 8                                     | Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.                                                                         |                         |              |                                |             |                        |
| 9                                     | Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.                                                                          |                         |              |                                |             |                        |
| 10                                    | Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.                                         |                         |              |                                |             |                        |
| 11                                    | Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.                                                 |                         |              |                                |             |                        |
| 12                                    | Önemsiz sorunlar için şikâyet ederek vaktimi boşa harcamam.                                                                   |                         |              |                                |             |                        |
| 13                                    | Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.                      |                         |              |                                |             |                        |
| 14                                    | Mesaide yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.                                                        |                         |              |                                |             |                        |
| 15                                    | Kurum içinde çıkan çatışmaların çözülmesinde aktif rol alırım.                                                                |                         |              |                                |             |                        |
| 16                                    | Üst yönetim tarafından yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum. |                         |              |                                |             |                        |
| 17                                    | Kurumun sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.                                                                      |                         |              |                                |             |                        |
| 18                                    | Kurum yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.                                                                           |                         |              |                                |             |                        |
| 19                                    | Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.                                |                         |              |                                |             |                        |



| İŞ YERİ MANEVİYATI ÖLÇEĞİ |                                                                                     |                         |              |                                |             |                        |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|--------------------------------|-------------|------------------------|
| No                        | Aşağıdaki ifadelerden sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.              | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1                         | İşimde anlam ve amaç bulabiliyorum.                                                 |                         |              |                                |             |                        |
| 2                         | İşime karşı heyecan duyuyorum.                                                      |                         |              |                                |             |                        |
| 3                         | Yaptığım iş ile değerlerim, inançlarım ve davranışlarım arasında uyum hissediyorum. |                         |              |                                |             |                        |
| 4                         | İşim aracılığıyla "varoluş amacımı/görevimi" gerçekleştiriyorum.                    |                         |              |                                |             |                        |
| 5                         | İşim sayesinde hayattaki amacımı gerçekleştirebiliyorum.                            |                         |              |                                |             |                        |
| 6                         | Böyle bir iş yaptığım için şükrediyorum.                                            |                         |              |                                |             |                        |
| 7                         | Çalışırken tamamen keyifli ve kendimden geçtiğimi hissettiğim anlar yaşıyorum.      |                         |              |                                |             |                        |
| 8                         | Çalışırken zaman ve mekân algısını kaybettiğim anlar oluyor.                        |                         |              |                                |             |                        |
| 9                         | Çalışırken kimi zaman tarifsiz bir enerji ve canlılık yaşıyorum.                    |                         |              |                                |             |                        |
| 10                        | Çalışırken mutluluk dolu anlar yaşıyorum.                                           |                         |              |                                |             |                        |
| 11                        | Çalışırken zaman zaman kendimi yücelmiş hissedirim.                                 |                         |              |                                |             |                        |
| 12                        | Yüce bir güçle bağ kurmanın işimi olumlu yönde etkilediğini hissediyorum            |                         |              |                                |             |                        |
| 13                        | Yüce bir güç işimi yaparken bana ilham veriyor veya rehberlik ediyor.               |                         |              |                                |             |                        |
| 14                        | Manevi inançlarım işteki günlük kararlarımda önemli bir rol oynuyor.                |                         |              |                                |             |                        |
| 15                        | Çalışma arkadaşlarıma karşı gerçek güven duygusu ve kişisel yakınlık hissediyorum.  |                         |              |                                |             |                        |
| 16                        | Çalışma arkadaşlarımla işimle ilgili güçlü bir anlam ve amaç paylaşıyorum.          |                         |              |                                |             |                        |
| 17                        | Çalışırken kendimi bir topluluğun parçası gibi hissediyorum.                        |                         |              |                                |             |                        |
| 18                        | Şu anda işimde olmak istediğim yerdeyim.                                            |                         |              |                                |             |                        |

#### DEMOGRAFİK BİLGİLER

**1. Çalıştığınız bankanın türü nedir?**

( ) Mevduat Bankası ( ) Katılım Bankası

**2. Cinsiyetiniz:**

( ) Kadın ( ) Erkek

**3. Medeni Durumunuz:**

( ) Bekar ( ) Evli

**4. Eğitim Durumunuz:**

( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

**5. Şu an çalışmakta olduğunuz kurumdaki çalışma süreniz:**

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üstü

**6. İş hayatındaki toplam çalışma süreniz:**

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üstü

**7. Yaşınız: .....**

## EK 2: Etik Kurul Onayı

Tarih ve Sayı: 16.10.2023-2193794



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu  
Başkanlığı



Sayı :E-35980450-663.05-2193794  
Konu :İsmail ÖĞÜTÇEN

Sayın İsmail ÖĞÜTÇEN

İlgi : 15.09.2023 tarihli, 2116561 sayılı yazı

Sorumlu araştırmacılığını üstlendiğiniz 2023/325 dosya numaralı "İş Güvencesizliği Algısının İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Yeri Maneviyatının Düzenleyici Rolü" başlıklı çalışma, Kurulumuzun 25.09.2023 tarih ve 09 sayılı toplantısında görüşülerek etik yönden uygun bulunmuş olup, karar ekte sunulmuştur.

Bilgilerinize sunarım.

Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ  
Başkan

Ek:Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSU9157KZ4 Pin Kodu :91652

Belge Takip Adresi : <https://www.turkiye.gov.tr/istanbul-universitesi-ebys>

Istanbul Üniversitesi Merkez Kampüsü

34452 Beyazıt/Fatih-Istanbul

Tel : 0212 440 20 89 Faks : 0212 440 20 88

e-posta : [sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr](mailto:sosyalbilimleretikkurul@istanbul.edu.tr) Elektronik Ağ : [www.istanbul.edu.tr](http://www.istanbul.edu.tr)

Kep Adresi : [istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr](mailto:istanbuluniversitesi@hs01.kep.tr)

Bilgi için : Arzu ÜSTÜNEL TAŞKIN



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



T.C.  
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER  
ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU BAŞKANLIĞI

Tarih ve Sayı: 11.10.2023-2178827



İlgili makama,  
İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Ana Bilim Dalı Doktora Programı Öğrencisi **İsmail ÖGÜTÇEN** “İş Güvencesizliği Algısının İş Performansı, İşten Ayrılma Niyeti ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Yeri Manevîyatının Düzenleyici Rolü” başlıklı **2023/325** dosya numaralı 15.09.2023 tarih ve **2116561** sayılı başvurusu ile İ.Ü. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’na başvurmuştur. 25.09.2023 tarihinde gerçekleştirilen inceleme sonucunda, adı geçen çalışmada etik açıdan bir sorun olmadığına oybirliği ile karar verilmiştir. Gereğini bilgilerinize saygılarımızla sunarız.

| Unvanı / Adı / Soyadı                                | Kurumu                             | Araştırma ile ilişkisi                                                | Karar                                                                                                                                                                 | İmza   |
|------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| Prof. Dr. Naci Tolga SARUÇ<br>(Başkan)               | İktisat Fakültesi                  | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |
| Prof. Dr. Eray YURTSEVEN<br>(Başkan Yardımcısı)      | İstanbul Tıp Fakültesi             | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |
| Prof. Dr. Çiğdem Börke TUNALI<br>(Başkan Yardımcısı) | İktisat Fakültesi                  | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |
| Prof. Dr. Hanife Özlem<br>SERTEL BERK                | Edebiyat Fakültesi                 | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |
| Prof. Dr. Faruk Kerem GİRAY                          | Hukuk Fakültesi                    | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |
| Prof. Dr. Rasim İlker GÖKBULUT                       | Ulaştırma ve Lojistik<br>Fakültesi | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |
| Prof. Dr. Yasemin İŞIKTAÇ                            | Hukuk Fakültesi                    | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |
| Prof. Dr. Selahattin KARABINAR                       | İktisat Fakültesi                  | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |
| Prof. Dr. Seyhan NİŞEL                               | İşletme Fakültesi                  | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı | İZİNLİ |
| Prof. Dr. Mustafa Hamdi SAYAR                        | Edebiyat Fakültesi                 | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı | İZİNLİ |
| Prof. Dr. Aydın TOPALOĞLU                            | İlahiyat Fakültesi                 | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |
| Prof. Dr. Muhtarrem HAFİZ                            | İlahiyat Fakültesi                 | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı | İZİNLİ |
| Doç. Dr. Tuba TOPÇUOĞLU                              | Edebiyat Fakültesi                 | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |
| Doç. Dr. Ayşen ŞATIROĞLU                             | Edebiyat Fakültesi                 | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |
| Doç. Dr. Gökdem TEKDEMİR                             | Edebiyat Fakültesi                 | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |
| Dr. Öğr. Üyesi Bengi PİRİM DÜŞGÖR                    | Edebiyat Fakültesi                 | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |
| Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Güven GÜNVER                   | İstanbul Tıp Fakültesi             | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |
| Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Elif YAVUZ SEVER                 | Edebiyat Fakültesi                 | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |
| Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Çagatay ASLAN                 | Siyasal Bilgiler Fakültesi         | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |
| Dr. Öğr. Üyesi Nemmin TAŞKALE                        | Edebiyat Fakültesi                 | E <input checked="" type="radio"/> H <input checked="" type="radio"/> | <input checked="" type="radio"/> Onay <input checked="" type="radio"/> Katılmadı<br><input checked="" type="radio"/> Ret <input checked="" type="radio"/> M.Katılmadı |        |

## ÖZGEÇMİŞ

İsmail ÖĞÜTÇEN, 2009 yılında İşletme bölümünden lisans, 2012 yılında Yönetim alanından yüksek lisans derecelerini aldı. Memuriyet hayatına Milli Eğitim Bakanlığı'nda başladı. 2013 yılında Hakkari Üniversitesi İşletme Bölümüne Araştırma Görevlisi olarak atandı. Aynı yıl, İstanbul Üniversitesi İşletme Yönetimi ve Organizasyon bilim dalında doktora eğitimine başladı. 2016 yılından itibaren Balıkesir Üniversitesi Bigadiç Meslek Yüksekokulu Bankacılık ve Sigortacılık Programında Öğretim Görevlisi olarak çalışmaktadır.

