



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**İŞYERİNDE DIŞLANMA, İŞ GÜVENSİZLİĞİ ALGISI VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ:
SİSTEMATİK BİR LİTERATÜR TARAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BATUHAN KAPLAN

TEZ DANIŞMANI

DOÇ.DR ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

2025

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**İŞYERİNDE DIŞLANMA, İŞ GÜVENSİZLİĞİ ALGISI VE İŞTEN
AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN İNCELENMESİ:
SİSTEMATİK BİR LİTERATÜR TARAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

BATUHAN KAPLAN

TEZ DANIŞMANI
DOÇ. DR. ÇAĞLAR DOĞRU

ANKARA

2025

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

22.01.2025

Batuhan KAPLAN

TEŞEKKÜR

Günümüz iş dünyasında çalışanların psikolojik iyi oluşu, motivasyonu ve bağlılığı, işletmelerin başarısı açısından büyük önem taşımaktadır. Kurum kültürü, çalışanların işe karşı tutumlarını ve performanslarını doğrudan etkileyen en önemli faktörlerden biridir. Ancak iş yerlerinde çalışanların maruz kaldığı dışlanma, güvensizlik algısı ve işten ayrılma niyeti, bireysel ve kurumsal düzeyde ciddi sonuçlar doğurabilmektedir. İş yerinde dışlanma, çalışanların sosyal bağlarının zayıflamasıyla psikolojik ve davranışsal sorunlara yol açarken, iş güvensizliği algısı, çalışanların belirsizlik ve kaygı içinde hissetmelerine sebep olmaktadır. Bu faktörlerin işten ayrılma niyetini nasıl etkilediği ve iş dünyasında nasıl bir dönüşüme sebep olduğu, insan kaynakları yönetimi açısından derinlemesine incelenmesi gereken konular arasında yer almaktadır.

Bu tez çalışmasında, iş yerinde dışlanma, iş güvensizliği algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler kapsamlı bir şekilde ele alınmış, bu konuların teorik çerçevesi detaylandırılarak literatürdeki güncel çalışmalar ışığında değerlendirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, çalışanların iş yerinde maruz kaldıkları dışlanmanın ve iş güvensizliği algılarının işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini sistematik bir literatür taraması yöntemiyle incelemektir. Günümüzde küresel ekonomik dalgalanmalar, dijitalleşme, otomasyon ve uzaktan çalışma gibi faktörler, iş güvensizliğini daha da artırmakta ve çalışanlar üzerindeki baskıyı derinleştirmektedir. Öte yandan, organizasyon içindeki sosyal ilişkilerin zayıflaması, çalışanların yalnızlık hissini artırmakta ve iş yerinde aidiyet duygusunu zedelemektedir. Tüm bu faktörlerin birleşimi, çalışanların motivasyonlarını düşürmekte, iş performanslarını olumsuz etkilemekte ve en sonunda işten ayrılma eğilimlerini güçlendirmektedir.

Tezin hazırlanma sürecinde, akademik çalışmaların incelenmesi ve bilimsel çerçevenin oluşturulması önemli bir emek ve zaman gerektirmiştir. Bu süreçte, değerli bilgi ve yönlendirmeleriyle bana rehberlik eden danışmanım Doç. Dr. Çağlar Doğru'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Kendisi, akademik bakış açımı geliştirmeme katkı sağlamış ve tezimin bilimsel derinliğini artırmama yardımcı olmuştur. Ayrıca, tez sürecinde her zaman desteklerini hissettiğim, önerileriyle çalışmama katkı sunan değerli akademisyenler ve hocalarıma da teşekkürü borç bilirim.

Bu süreçte bana her zaman destek olan ve sabırla yanımda bulunan aileme, beni motive eden ve moral kaynağım olan dostlarıma da en içten teşekkürlerimi sunuyorum. Tez yazım süreci boyunca karşılaştığım zorlukları aşmamda bana güç veren ve akademik gelişimime katkı sağlayan tüm yakınlarıma minnettarım.

Son olarak, bu çalışmanın iş yerinde dışlanma, iş güvensizliği ve işten ayrılma niyeti konularında yapılacak gelecekteki araştırmalara katkı sağlamasını, iş dünyasındaki yöneticilere, insan kaynakları uzmanlarına ve akademisyenlere rehberlik etmesini temenni ederim. Çalışmamın, işletmelerin çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmelerine yardımcı olmasını ve çalışan refahının artırılmasına yönelik politikaların oluşturulmasına katkıda bulunmasını diliyorum.



ÖZET

KAPLAN, Batuhan. İşyerinde Dışlanma, İş Güvensizliği Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Sistematiik Bir Literatür Taraması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2025.

Bu tez, iş yerinde dışlanma, iş güvensizliği algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen sistematiik bir literatür taramasıdır. Çalışmada, iş yerinde dışlanmanın bireyler ve organizasyonlar üzerindeki psikolojik, davranışsal ve performansa yönelik etkileri ele alınmıştır. Ayrıca, iş güvensizliği algısının çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Literatür taraması kapsamında, bu üç kavram arasındaki bağlantılar kuramsal çerçevede değerlendirilmiş ve araştırmalar ışığında detaylandırılmıştır. Sonuçlar, iş yerinde dışlanma ve iş güvensizliği algısının, çalışanların işten ayrılma niyetlerini artıran önemli faktörler olduğunu göstermektedir. Çalışmada, bu olumsuz etkileri azaltmaya yönelik organizasyonel stratejiler ve politika önerileri de sunulmaktadır.

Anahtar Sözcükler: İş Yerinde Dışlanma, İş Güvensizliği Algısı, İşten Ayrılma Niyeti, Çalışan Bağlılığı, Organizasyonel Davranış.

ABSTRACT

KAPLAN, Batuhan. Examining the Relationships between Ostracism at Work, Perception of Job Insecurity and Intention to Leave: A Systematic Literature Review, Master's Thesis, Ankara, 2025.

This thesis presents a systematic literature review examining the relationships between workplace ostracism, job insecurity perception, and turnover intention. The study explores the psychological, behavioral, and performance-related impacts of workplace ostracism on individuals and organizations. Additionally, the effects of job insecurity perception on employee motivation, commitment, and turnover intention are analyzed. Through a comprehensive literature review, the interconnections between these three concepts are evaluated within a theoretical framework and elaborated based on previous research. The findings indicate that workplace ostracism and job insecurity perception are significant factors that increase employees' turnover intention. The study also offers organizational strategies and policy recommendations to mitigate these adverse effects.

Keywords: Workplace Ostracism, Job Insecurity Perception, Turnover Intention, Employee Commitment, Organizational Behavior.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLDİRİM	i
TEŞEKKÜR	ii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM.....	3
İŞ YERİNDE DIŞLANMA.....	3
1.1. İş Yerinde Dışlanmanın Bireysel ve Grup Düzeyindeki Anlamları.....	3
1.1.1. Bireysel Etkileri.....	4
1.1.2. Grup Etkileri.....	4
1.2. Dışlanmanın Psikolojik ve Davranışsal Etkileri.....	4
1.3. Dışlanma Türleri.....	5
1.3.1. Kasıtlı Dışlanma	6
1.3.2. Kasıtsız Dışlanma.....	6
1.3.3. Pasif Dışlanma.....	6
1.3.4. Aktif Dışlanma	6
1.4. Dışlanmanın Belirleyici Nedenleri	7
1.4.1. Kişisel Özellikler ve Davranışlar	7
1.4.2. Grup Normları ve İhtiyaçları.....	7
1.4.3. İş Yeri Kültürü ve İklimi	7
1.4.4. Sosyal İlişkiler ve İletişim.....	8
1.4.5. Ayrımcılık ve Önyargılar	8

1.5. Dışlanmanın Ölçülmesi	8
1.5.1. Çalışan Dışlanma Ölçeği (Workplace Ostracism Scale - WOS)	8
1.5.2. Dışlanma Davranışları Ölçeği (Exclusion Behavior Scale)	9
1.5.3. İş Yeri İletişimi ve Aidiyet Ölçeği (Workplace Communication and Belonging Scale)	9
1.5.4. Gözlem ve Mülakatlar	9
1.5.5. Anket ve Anket Tabanlı Araçlar	10
1.6. Dışlanmaya Müdahale Yöntemleri	10
1.6.1. Eğitim ve Farkındalık Programları	11
1.6.2. Grup Dinamiklerini Güçlendirme	11
1.6.3. Liderlik ve Yönetim Müdahaleleri	11
1.6.4. Destekleyici İletişim ve Mentorluk Programları	11
1.6.5. Adil Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemleri	12
1.6.6. Politikalar ve Yönergeler	12
1.7. Türkiye ve Dünyada Dışlanma Üzerlerinde Araştırmalar	13
1.8. Dışlanmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi	15
1.9. Dışlanmanın Sonuçları	17
1.9.1. Bireysel Etkileri	17
1.9.2. Organizasyon Etkileri	18
2. BÖLÜM	20
İŞ GÜVENSİZLİĞİ	20
2.1. İş Güvensizliği Algısı	20
2.1.1. İş Güvensizliğinin Türleri	20
2.1.1.1. Fonksiyonel Güvensizlik	21
2.1.1.2. Zamanla İlgili Güvensizlik (Zaman Güvensizliği)	21
2.1.1.3. Organizasyonel Güvensizlik	21
2.1.1.4. Finansal Güvensizlik	21
2.1.1.5. Kişisel Güvensizlik	21

2.1.2. İş Güvensizliği Algısının Nedenleri	22
2.1.2.1. Bireysel Faktörler	22
2.1.2.2. Organizasyonel Faktörler.....	23
2.1.2.3. Makroekonomik Faktörler	23
2.1.3. İş Güvensizliği Algısının Etkileri	24
2.1.3.1. Psikolojik Etkileri	24
2.1.3.2. Davranışsal Etkileri.....	25
2.1.3.3. Sosyal Etkileri.....	25
2.1.4. İş Güvensizliği Algısının Ölçülmesi	26
2.1.5. İş Güvensizliği Algısı ile İlgili Teoriler.....	27
2.1.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	28
2.1.5.2. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)	28
2.1.5.3. Job Insecurity Model (De Witte, 2005)	28
2.1.5.4. Karmaşık Sistemler Teorisi.....	28
2.1.5.5. Sosyal Kimlik Teorisi	29
2.1.6. İş Güvensizliğinin Algısı Sosyal ve Kültürel Bağlamı.....	29
2.1.7. Türkiye ve Dünyada İş Güvensizliği Algısı ile İlgili Araştırmalar	31
2.1.8. İş Güvensizliğini Algısını Azaltmaya Yönelik Çözümler	32
3. BÖLÜM.....	35
İŞTEN AYRILMA NİYETİ.....	35
3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Kapsamı	35
3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Türleri	36
3.2.1. İçsel Ayrılma Niyeti (Düşünsel Ayrılma Niyeti)	36
3.2.2. Dışsal Ayrılma Niyeti (Eyleme Dönüştürmüş Ayrılma Niyeti)	37
3.2.3. Zorunlu Ayrılma Niyeti	37
3.2.4. İsteyerek Ayrılma Niyeti	37
3.2.5. Kişisel Ayrılma Niyeti	37
3.2.6. Organizasyonel Ayrılma Niyeti	38

3.3. İşten Ayrılma Nedenleri.....	38
3.4. İşten Ayrılmanın Etkileri	40
3.4.1. Organizasyonel Etkiler	40
3.4.2. Çalışanlar Üzerindeki Etkiler	41
3.4.3. Mali Etkiler	41
3.4.4. Çalışan Bağlılığı ve Motivasyon	42
3.5.1. Ayrılma Niyeti Ölçümü	42
3.5.2. Gerçek Ayrılmaların Takibi	43
3.5.3. İşten Ayrılma Nedenlerinin Analizi	43
3.5.4. İşten Ayrılma Niyeti ve Gerçek Ayrılma Arasındaki İlişki	44
3.5.5. Çalışan Memnuniyeti ve Ayrılma Oranı Arasındaki İlişki	44
3.6. İşten Ayrılmanın Sosyal ve Kültürel Bağlamı	44
3.6.1. Sosyal Etkiler	44
3.6.2. Kültürel Etkiler	45
3.6.3. İşten Ayrılma ve Toplumsal Değişim	46
3.7. Türkiye ve Dünyada İşten Ayrılma ile İlgili Araştırmalar	46
3.7.1. Dünyada İşten Ayrılma ile İlgili Araştırmalar	47
3.7.2. Türkiye’de İşten Ayrılma ile İlgili Araştırmalar	48
3.7.3. Sonuçlar ve Değerlendirme	49
3.8. İşten Ayrılmayı Azaltmaya Yönelik Çözümler	49
3.8.1. Çalışan Memnuniyetini Artırmak	49
3.8.2. Kariyer Gelişimi ve Eğitim Fırsatları Sunmak	50
3.8.3. İş ve Özel Hayat Dengesini Sağlamak	50
3.8.4. Yönetim ve Liderlik Desteği	51
4. BÖLÜM.....	52
İŞ GÜVENSİZLİĞİ ALGISI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ	52
4.1. Teorik Temelleri	52

4.1.1. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory).....	52
4.1.2. Algılanan Stres Teorisi (Perceived Stress Theory).....	53
4.1.3. Kaynak Koruma Teorisi (Conservation of Resources Theory)	53
4.2. İş Güvensizliği Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri.....	53
4.2.1. Bireysel Düzeyde Etkiler	53
4.2.1.1. Psikolojik Etkiler	53
4.2.1.2. Örgütsel Düzeyde Etkiler.....	54
4.2.1.3. Sektörel ve Çevresel Etkiler	54
4.3. Demokratik Faktörlerin Rolü	55
4.4. Kültürel ve Sektörel Farklılıklar.....	55
4.5. Azaltıcı Stratejiler ve Politikalar	55
4.5.1. Organizasyon Düzeyinde Stratejiler.....	56
4.5.1.1. Şeffaf İletişim ve Açık Yönetim:	56
4.5.1.2. Eğitim ve Gelişim Fırsatları.....	56
4.5.1.3. Psikolojik Destek ve Refah Programları.....	56
4.5.1.4. Adil Performans Değerlendirme Sistemleri:	56
4.5.1.5. Çözüm Odaklı İş birlikleri	56
4.5.1.5.1. Kamu-Özel Sektör İş birlikleri	56
4.5.1.5.2. Uluslararası Örneklerden Yararlanma.....	57
4.6. Literatür Taraması	57
4.6.1. İş Güvensizliği Algısı ve Tanımları.....	57
4.6.2. İşten Ayrılma Niyeti ve Belirleyicileri	57
4.6.3. İş Güvensizliği ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki.....	58
4.6.4. Kültürel ve Sektörel Faktörler.....	58
4.6.5. Azaltıcı Stratejiler ve Politikaların Etkisi.....	58
4.6.6. Eleştirel Perspektif ve Gelecekteki Araştırmalar	59
4.7. Çözüm Önerileri	59
4.7.1. Şeffaf ve Güçlü İletişim Kanalları Kurmak	59

4.7.2. İş Güvenini Artıran Politikalar Geliştirmek	60
4.7.3. Kariyer Gelişimi ve Eğitim Olanakları Sunmak	60
4.7.4. Psikolojik ve Sosyal Destek Mekanizmaları Oluşturmak	60
4.7.5. Örgütsel Adaleti Güçlendirmek.....	61
4.7.6. Esnek Çalışma Modelleri Sunmak	61
4.7.7. Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Artırmak	61
4.7.8. Kültürel ve Sektörel Uyum Stratejileri Geliştirmek.....	62
4.7.9. Liderlik ve Yönetim Tarzını İyileştirmek.....	62
5. BÖLÜM.....	63
ORGANİZASYONEL KÜLTÜR VE SOSYAL İLİŞKİLER.....	63
5.1. Araştırma Metodolojisi.....	63
5.2. Araştırmanın Amacı.....	63
5.3. Araştırmanın Önemi	64
5.4. Araştırma Yöntemi	64
SONUÇ.....	65
KAYNAKÇA.....	68
ÖZGEÇMİŞ.....	75

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ÇDÖ	: Çalışan Dışlanma Ölçeği
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
İŞGN	: İş Güvensizliği Algısı
İŞAN	: İşten Ayrılma Niyeti
OECD	: Ekonomik Kalkınma İşbirliği Örgütü
WOS	: Workplace Ostracism Scale (İş Yerinde Dışlanma Ölçeği)



TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa No:

Tablo 1. İş Yerinde Dışlanmanın Psikolojik ve Davranışsal Etkileri.....	5
Tablo 2. Dışlanma Ölçüm Yöntemleri.....	10
Tablo 3. Dışlanmaya Müdahale Yöntemleri	12



GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında çalışanların örgütsel bağlılığı, motivasyonu ve iş performansı, işletmelerin sürdürülebilir başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Çalışanların iş ortamında kendilerini güvende, değerli ve sosyal olarak kabul görmüş hissetmeleri, onların işe olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Ancak, iş yerinde dışlanma, iş güvensizliği algısı ve işten ayrılma niyeti gibi olgular, çalışanların iş ortamındaki deneyimlerini olumsuz yönde etkileyerek hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ciddi sonuçlar doğurmaktadır.

Bu çalışmada, iş yerinde dışlanma, iş güvensizliği algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler sistematik bir literatür taraması yöntemiyle incelenmiştir. İş yerinde dışlanma, bireylerin sosyal etkileşimlerden bilinçli ya da bilinçsiz şekilde dışlanması, görmezden gelinmesi veya grup içi dinamiklerin dışında bırakılması olarak tanımlanmaktadır. Bu tür bir dışlanma, bireyin psikolojik iyi oluşunu tehdit etmekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel bağlılığını ve iş performansını da olumsuz etkileyebilir. İş güvensizliği algısı ise, bireyin mevcut işinin sürekliliği konusundaki belirsizlik hissiyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar, işlerini kaybetme riski altında olduklarını düşündüklerinde, iş tatminsizliği yaşayabilir ve motivasyonları düşebilir. Bu faktörlerin birleşimi, çalışanların işten ayrılma niyetlerini güçlendirebilir ve uzun vadede iş gücü devir oranlarını artırarak işletmeler için maliyetli sonuçlar doğurabilir.

Bu çalışmanın amacı, iş yerinde dışlanma, iş güvensizliği algısı ve işten ayrılma niyeti üzerine yapılan bilimsel araştırmaları inceleyerek, bu üç değişken arasındaki ilişkileri ortaya koymaktır. Literatürde, dışlanma ve iş güvensizliği algısının çalışanların psikolojik sağlığı, iş tatmini ve performansı üzerindeki etkileri konusunda birçok araştırma yapılmıştır. Ancak, bu kavramların birbiriyle nasıl etkileşim içinde olduğu ve çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerindeki ortak etkileri konusunda sistematik bir değerlendirme ihtiyacı devam etmektedir.

Çalışmanın teorik çerçevesi, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanındaki mevcut literatüre dayandırılmıştır. Literatür taraması kapsamında, iş yerinde dışlanmanın birey ve grup düzeyindeki etkileri, iş güvensizliği algısının çalışanlar üzerindeki psikolojik ve davranışsal sonuçları, işten ayrılma niyetinin belirleyicileri ve bu üç faktörün birbiriyle olan ilişkileri detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Ayrıca, farklı sektörlerde yapılan araştırmalar incelenerek, iş yerinde dışlanma ve iş güvensizliği

algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini azaltmaya yönelik stratejik çözüm önerileri sunulmuştur.

Bu tez altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, iş yerinde dışlanma kavramı detaylandırılarak, dışlanmanın bireyler ve gruplar üzerindeki psikolojik ve örgütsel etkileri ele alınmıştır. İkinci bölümde, iş güvensizliği algısının teorik çerçevesi çizilmiş, bu algının oluşum nedenleri, birey ve organizasyon üzerindeki etkileri incelenmiştir. Üçüncü bölümde, işten ayrılma niyeti kavramı açıklanarak, çalışanların işten ayrılma kararlarını etkileyen faktörler detaylandırılmıştır. Dördüncü bölümde, iş güvensizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki teorik temeller çerçevesinde incelenmiştir. Beşinci bölümde, sistematik literatür taraması yöntemi ve analiz süreçleri açıklanmıştır. Altıncı ve son bölümde ise, elde edilen bulgular doğrultusunda sonuçlar değerlendirilmiş ve iş dünyasına yönelik politika önerileri sunulmuştur.

Bu çalışma, iş dünyasında karşılaşılan sosyal ve psikolojik zorlukları anlamak, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmek ve örgütsel performansı artırmak açısından önemli bir kaynak niteliği taşımaktadır. İş yerinde dışlanma ve iş güvensizliği algısının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerinin anlaşılması, işletmelerin insan kaynakları yönetimi politikalarını geliştirmelerine ve çalışan memnuniyetini artırmalarına katkı sağlayacaktır.

1. BÖLÜM

İŞ YERİNDE DIŞLANMA

Modern iş yerlerinde çalışanların sosyal bağları, hem bireysel refah hem de organizasyonel performans açısından önemli bir yere sahiptir. Ancak bu bağlar, çeşitli sosyal dışlanma pratikleri ile zarar görebilir. İş yerinde dışlanma bireylerin iş yerindeki diğer bireyler veya gruplar tarafından kasıtlı olarak görmezden gelinmesi, reddedilmesi ya da sosyal etkileşimlerin dışında bırakılması olarak tanımlanır (Ferris et al., 2008). Bu kavram, özellikle bireylerin psikolojik iyi oluşu ve organizasyonel bağlılık üzerindeki olumsuz etkileri nedeniyle son yıllarda ilgi çekmektedir.

İş yerinde dışlanma, bireylerin kasıtlı olarak sosyal etkileşimlerin dışında bırakıldığı ya da önemsenmediği bir sosyal dinamik olarak ele alınmaktadır. Ferris ve arkadaşlarına (2008) göre, iş yerinde dışlanma, sosyal bağların reddedilmesi ve bireyin işyeri çevresindeki varlığının görmezden gelinmesiyle ilişkilidir. Bu durum, fiziksel ve sözel dışlanma gibi açık davranışlarla gerçekleşebileceği gibi, daha pasif ve dolaylı yollarla da meydana gelebilir.

Başka bir ifadeyle, iş yerinde dışlanma bireylerin sosyal izolasyonu hissetmesine neden olarak, yalnızlık duygusunu ve işe yabancılaşmayı artırabilir (Williams, 2001). Dışlanmanın, bireylerin ait olma, kontrol etme ve saygınlık ihtiyaçlarını tehdit ettiği belirtilmektedir (Robinson et al., 2013)

1.1. İş Yerinde Dışlanmanın Bireysel ve Grup Düzeyindeki Anlamları

İş yerinde dışlanma, bireylerin ya da grupların sosyal etkileşimlerin dışında bırakılması, görmezden gelinmesi veya kasıtlı olarak izole edilmesi şeklinde tanımlanır (Ferris et al., 2008). Bu tür davranışlar hem bireysel hem de grup düzeyinde anlamlı sonuçlara yol açabilir. İş yerinde dışlanma, bireysel düzeyde psikolojik ve davranışsal etkiler yaratırken, grup düzeyinde sosyal dinamikleri, uyumu ve iş birliğini derinden etkileyebilir. Bu yazıda, iş yerinde dışlanmanın bireysel ve grup düzeyindeki etkileri ele alınacaktır.

1.1.1. Bireysel Etkileri

İş yerinde dışlanma, bireyin sosyal bağlanma, aidiyet ve öz saygı gibi temel psikolojik ihtiyaçlarını tehdit eden bir durumdur (Williams, 2001). Bu durum, birey üzerinde çeşitli psikolojik ve davranışsal etkiler yaratır. Özellikle, dışlanma bireyde depresyon, yalnızlık, stres ve düşük öz yeterlilik gibi psikolojik sorunlara yol açabilir (Ferris et al., 2008). Bunun yanı sıra, bireyler dışlanmaya uyum sağlama çabasıyla grup normlarına daha fazla uyum göstermeye çalışabilir ya da agresif tepkiler verebilir (Robinson et al., 2013). Bu etkiler, iş tatmini ve organizasyona bağlılıkta azalma, performans düşüklüğü ve işten ayrılma niyetinde artış gibi profesyonel sonuçlara da neden olabilir (Zhao et al., 2013).

Bu olumsuz sonuçlar, bireylerin iş yerindeki rollerini ve organizasyondaki aidiyet duygusunu derinden etkiler, dolayısıyla dışlanma ile mücadele mekanizmalarının geliştirilmesi kritik bir öneme sahiptir.

1.1.2. Grup Etkileri

İş yerinde dışlanma, yalnızca bireyleri değil, aynı zamanda grupları da derinden etkiler. Grup düzeyinde dışlanma, grup içindeki iletişim ve iş birliği süreçlerini bozar, grup üyelerinin motivasyonunu düşürür ve grubun genel performansını olumsuz etkiler (Williams, 2007). Dışlanan bireylerin grup normlarına uyum sağlama çabaları, bazen grubun tutum ve davranışlarını daha da olumsuz yönde şekillendirebilir (Bastian & Loughnan, 2012). Ayrıca, grup içindeki dışlanma, grup üyelerinin birbirine olan güvenini zedeler, bu da grup dinamiklerini daha da bozar (Smith & Williams, 2004). Grubun aidiyet duygusundaki azalma, grup içindeki çatışmaların artmasına ve sonunda grup üyelerinin işten ayrılma oranlarının yükselmesine neden olabilir (Ferris et al., 2008).

1.2. Dışlanmanın Psikolojik ve Davranışsal Etkileri

○ Psikolojik Etkiler

İş yerinde dışlanma, bireylerin psikolojik sağlıklarını doğrudan etkiler. Dışlanmanın psikolojik etkileri arasında yalnızlık, depresyon, anksiyete, stres ve düşük özsaygı gibi durumlar yer alır. Dışlanan bireyler, aidiyet duygusunun kaybıyla birlikte daha düşük öz-değer ve bireysel güvenlik hissi yaşarlar (Williams, 2001). Ayrıca,

dışlanma, bireyin sosyal bağlarını zayıflatır, bu da yalnızlık duygusunun artmasına yol açar (Ferris et al., 2008).

○ Davranışsal Etkiler

İş yerinde dışlanmanın davranışsal sonuçları, bireylerin çalışma tutumlarını ve performanslarını doğrudan etkiler. Dışlanan bireyler, grup normlarına uyum sağlama çabasıyla daha fazla çaba gösterebilir, ancak bu aynı zamanda daha agresif tepkilere yol açabilir (Robinson et al., 2013). Dışlanmış bireylerin iş tatmininde azalma, işten ayrılma niyetlerinin artması ve işyerindeki performanslarında düşüş görülebilir. Bu davranışsal etkiler, organizasyonel bağlılık üzerinde olumsuz bir etki yapabilir (Zhao et al., 2013).

Tablo 1.
İş Yerinde Dışlanmanın Psikolojik ve Davranışsal Etkileri

Etkiler	Psikolojik Etkiler	Davranışsal Etkiler
Yalnızlık	Dışlanma, bireylerin sosyal bağlantılarını kaybetmelerine ve yalnızlık hissine yol açar.	Yalnızlık duygusu, bireylerin daha içe kapanmasına veya daha agresif davranmasına neden olabilir.
Depresyon	Dışlanma, depresyon belirtilerinin ortaya çıkmasına veya şiddetlenmesine yol açabilir.	Depresyon, iş motivasyonunu azaltabilir ve işten ayrılma niyetlerini artırabilir.
Anksiyete ve Stres	Dışlanma, iş yerindeki belirsizlik ve stres seviyelerini artırır.	Artan stres, bireylerin performansında düşüşe ve işten uzaklaşmaya yol açabilir.
Düşük Özsaygı	Bireyler, dışlandıkça özsaygılarında düşüş yaşar ve bu da psikolojik sağlığı bozar.	Düşük özsaygı, agresif davranışlar veya grup normlarına uyum sağlamak için daha fazla çaba sarf etme gibi davranışları tetikleyebilir.
İş Tatmini Azalması	Dışlanmış bireyler, işlerine karşı olumsuz duygular besleyebilir ve tatmin düzeyleri düşer.	İş tatminindeki azalma, işyerine olan bağlılığın kaybolmasına yol açabilir.
İşten Ayrılma Niyeti	Dışlanan bireylerin işten ayrılma niyetleri artar, çünkü aidiyet duygusu zayıflar.	Artan işten ayrılma niyeti, organizasyon içindeki bağlılık ve performans üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.

Kaynakça: Williams, K.D 2001

1.3. Dışlanma Türleri

Dışlanma, iş yerlerinde sosyal bağların zayıflaması veya yok olmasına yol açan bir durumdur. Dışlanmanın türleri, farklı etkileşim biçimlerine ve bireylerin gruptaki

rolüne göre değişir. Bu türler, dışlanmanın bilinçli mi yoksa farkında olmadan mı yapıldığını, etkileşimlerin nasıl şekillendiğini ve grup içinde bireylerin nasıl dışlandığını anlamaya yardımcı olur.

1.3.1. Kasıtlı Dışlanma

Kasıtlı dışlanma, bir bireyin grup veya organizasyon üyeleri tarafından bilerek dışlanmasıdır. Bu tür dışlanma, grup üyelerinin, bir bireyi gruptan veya sosyal etkileşimlerden çıkarma amacıyla gerçekleştirdiği bilinçli bir davranıştır. Kasıtlı dışlanma, gruptaki bir bireye zarar verme veya ona karşı negatif bir tutum sergileme amacı taşır. Bu durum, bireyde yalnızlık, depresyon ve düşük özsaygı gibi psikolojik etkiler yaratırken, aynı zamanda iş motivasyonu ve performansında da ciddi düşüşlere yol açabilir (Williams, 2001; Ferris et al., 2008).

1.3.2. Kasıtsız Dışlanma

Kasıtsız dışlanma, bireyin farkında olmadan gruptan dışlanmasıdır. Bu durum, genellikle bir bireyin sosyal etkileşimlerden veya grup aktivitelerinden kasıtlı olarak dışlanmaması, fakat yeterince dahil edilmemesi, göz ardı edilmesi veya ihmal edilmesiyle ortaya çıkar. Kasıtsız dışlanma, gruptaki bir bireye karşı bir olumsuzluk hissi taşımadan gerçekleşir, ancak yine de bireyin aidiyet duygusunu zedeler ve sosyal bağlarını zayıflatır (Zhao et al., 2013). Bu tür dışlanma, zamanla bireyin iş tatmini ve işyeri bağlılığını olumsuz etkileyebilir.

1.3.3. Pasif Dışlanma

Pasif dışlanma, bireyin doğrudan dışlanmaması ancak grup içindeki sosyal etkileşimlerden ve karar süreçlerinden dışlanmasıdır. Pasif dışlanma, genellikle bireyin göz ardı edilmesi veya grup tarafından sosyal etkileşimlerin dışında bırakılması şeklinde ortaya çıkar. Bu durum, bireyde sosyal izolasyon ve aidiyet duygusunun kaybolmasına yol açar, ancak dışlanma eylemi aktif olarak yapılmaz (Robinson ve O'Reilly, 2013). Pasif dışlanma, genellikle kasıtlı olmayan dışlanmadan daha belirgin sosyal izolasyon hissine neden olabilir.

1.3.4. Aktif Dışlanma

Aktif dışlanma, bireyin grup içindeki sosyal etkileşimlerden ve karar alma süreçlerinden doğrudan ve açıkça dışlanmasıdır. Bu tür dışlanma, bireye yönelik açıkça

ifade edilen bir dışlama eylemidir. Örneğin, bir bireyin sosyal etkinliklerden, toplantılardan ya da proje gruplarından dışlanması aktif dışlanmaya örnek olarak verilebilir. Aktif dışlanma, bireyde yüksek düzeyde yalnızlık, stres ve düşük motivasyon gibi psikolojik etkiler yaratır ve bu durum, işyerinde performans düşüklüğüne ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olabilir (Ferris et al., 2008).

1.4. Dışlanmanın Belirleyici Nedenleri

İş yerinde dışlanma, bireylerin sosyal bağlarını ve grup içindeki aidiyetlerini tehdit eden önemli bir sosyal olgudur. Dışlanmanın nedenleri, hem bireysel hem de grup dinamikleriyle ilgili bir dizi faktörden kaynaklanabilir. Bu nedenlerin anlaşılması, iş yerindeki dışlanma ile başa çıkma stratejilerinin geliştirilmesine yardımcı olabilir. Dışlanmayı belirleyen temel faktörler şunlardır:

1.4.1. Kişisel Özellikler ve Davranışlar

Bireylerin kişisel özellikleri, dışlanmanın önemli bir nedenidir. Özellikle sosyal anksiyete, çekingenlik, ve uyumsuzluk, grup dinamiklerine etki ederek bireylerin dışlanmasına yol açabilir (Sümer, 2000). Bunun dışında, olumsuz tutumlar veya yetersizlik hissi gibi içsel duygular da dışlanmayı tetikleyen faktörler arasında yer alır. Çalışanların sosyal etkileşimlere katılım seviyelerindeki eksiklikler, onların grup tarafından dışlanmasına neden olabilir (Ferris et al., 2008).

1.4.2. Grup Normları ve İhtiyaçları

Bir grup, başarıya ulaşabilmek için belirli normlar oluşturur ve bu normlara uymayan bireyler dışlanabilir. Grup içi uyumsuzluk ya da bireyin grup hedeflerine zarar verdiği düşüncesiyle dışlanması, oldukça yaygın bir durumdur. Özellikle grup içinde güçlü aidiyet duygusu oluşturulmaya çalışılırken, bu aidiyetin tehdit edilmesi dışlanmayı hızlandırabilir (Zhao et al., 2013). Sosyal normlara uymayan bireylerin dışlanması, grup işlevselliği için bir çözüm olarak görülebilir (Çetin, 2011).

1.4.3. İş Yeri Kültürü ve İklimi

İş yerindeki kültür ve iklim, dışlanmayı doğrudan etkileyen önemli faktörlerdir. İş yerindeki kültürel normlar, bireylerin sosyal etkileşimlerinin şekillenmesinde önemli bir rol oynar. Otoriter yönetim tarzı, çalışanların fikirlerini ifade etmelerini kısıtlayabilir ve bu durum dışlanmaya yol açabilir (Robinson & O'Reilly, 2013). Ayrıca, işyerindeki

rekabetçi ortamlar ve yükselme fırsatlarının kısıtlı olması, çalışanlar arasında daha fazla dışlanmaya neden olabilir (Kurtuluş, 2014).

1.4.4. Sosyal İlişkiler ve İletişim

İletişim eksiklikleri, iş yerindeki dışlanmanın önemli bir belirleyicisidir. Zayıf iletişim, sosyal bağların kopmasına ve bireylerin dışlanmasına yol açar (Çetin, 2011). Ayrıca, iş yerindeki grup etkinliklerinde dışlanma, çalışanların sosyal bağlarını zayıflatır ve aidiyet duygusunun kaybolmasına neden olabilir. Bu durum, bireylerin iş yerinde yalnızlık hissetmesine ve performanslarının düşmesine yol açabilir.

1.4.5. Ayrımcılık ve Önyargılar

İş yerinde dışlanmanın temel nedenlerinden biri de ayrımcılık ve önyargılardır. Özellikle, ırk, cinsiyet, yaş veya etnik köken gibi özellikler üzerinden yapılan ayrımcılık, bireylerin dışlanmasına neden olabilir (Sümer, 2000). Cinsiyet ayrımcılığı veya yaş temelli önyargılar, gruptaki bireylerin dışlanmasına yol açan faktörler arasında yer alır (Robinson & O'Reilly, 2013). Bu tür ayrımcılık, iş yerindeki sosyal ilişkileri olumsuz etkiler ve bireylerin sosyal dışlanma deneyimlerini artırır.

1.5. Dışlanmanın Ölçülmesi

İş yerinde dışlanma, hem bireylerin hem de organizasyonların sağlığı üzerinde önemli etkiler yaratabilen bir olgudur. Bu nedenle dışlanmanın doğru bir şekilde ölçülmesi, organizasyonların müdahalelerde bulunabilmesi ve olumsuz etkileri azaltabilmesi için oldukça önemlidir. Dışlanmanın ölçülmesi, genellikle bireylerin sosyal etkileşimlerini, aidiyet duygularını ve gruptaki yerlerini değerlendiren çeşitli psikometrik araçlarla yapılır. Aşağıda, iş yerinde dışlanmanın nasıl ölçüldüğüne dair yaygın kullanılan yöntemler açıklanmıştır.

1.5.1. Çalışan Dışlanma Ölçeği (Workplace Ostracism Scale - WOS)

İş yerinde dışlanmanın ölçülmesinde en yaygın kullanılan ölçeklerden biri, Ferris ve arkadaşları (2008) tarafından geliştirilen Çalışan Dışlanma Ölçeği (Workplace Ostracism Scale - WOS)'dir. Bu ölçek, çalışanların iş yerinde hissettikleri dışlanma seviyelerini değerlendiren 10 maddelik bir sorudan oluşmaktadır. Dışlanma davranışları, ihmal edilme, bilerek dışlanma ve gruptan dışlanma gibi unsurları içerir. Çalışanlar, bu davranışları ne sıklıkla deneyimlediklerini belirterek dışlanma seviyelerini ölçekler.

Ölçeğin geçerliliği ve güvenilirliği, bir dizi psikometrik analizle test edilmiştir (Ferris et al., 2008).

1.5.2. Dışlanma Davranışları Ölçeği (Exclusion Behavior Scale)

Dışlanma Davranışları Ölçeği (Exclusion Behavior Scale), dışlanma davranışlarının doğrudan ölçülmesi amacıyla kullanılan bir başka psikometrik araçtır. Bu ölçek, çalışanların grup içinde maruz kaldıkları dışlanma davranışlarını ölçer. Ayrımcılık, görmezden gelme ve iletişim kopukluğu gibi davranışlar, dışlanmanın temel unsurlarını oluşturur. Bu tür dışlanma davranışları, bir çalışanın iş yerindeki ilişkileri ve genel psikolojik durumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir.

1.5.3. İş Yeri İletişimi ve Aidiyet Ölçeği (Workplace Communication and Belonging Scale)

Dışlanmanın, bireylerin aidiyet ve iş yeri ile olan bağları üzerinde doğrudan etkisi vardır. İş Yeri İletişimi ve Aidiyet Ölçeği (Workplace Communication and Belonging Scale), çalışanların işyerindeki iletişimlerini ve aidiyet duygularını ölçmeyi amaçlayan bir araçtır. Bu ölçek, çalışanların gruptan ne kadar dışlandıklarını ve hangi seviyede aidiyet hissettiklerini anlamaya yönelik sorular içerir. Bireylerin aidiyet duygusunun azalması, iş yerinde dışlanmanın önemli bir göstergesi olarak kabul edilir. Bu ölçek, hem sosyal etkileşimlerin kalitesini hem de bireylerin organizasyona olan bağlılıklarını değerlendirir.

1.5.4. Gözlem ve Mülakatlar

Dışlanmanın ölçülmesinde kullanılan diğer bir yöntem ise gözlem ve mülakatlardır. Bu yöntemler, çalışanların grup içindeki etkileşimlerini gözlemleyerek dışlanma davranışlarını belirlemeye yöneliktir. Gözlemler, dışlanma davranışlarının doğrudan izlenmesiyle gerçekleştirilebilir, ancak bu tür bir yaklaşım, bireylerin dışlanma seviyelerini ölçmede daha subjektif olabilir. Yapılandırılmış mülakatlar, çalışanlarla yapılan bireysel görüşmeler yoluyla dışlanma deneyimlerini derinlemesine anlamaya yardımcı olabilir. Bu teknikler, bireylerin dışlanma deneyimlerini detaylı bir şekilde açığa çıkarabilir, ancak örneklem büyüklüğü sınırlı olduğunda genelleme yapılması zor olabilir.

1.5.5. Anket ve Anket Tabanlı Araçlar

Bir diğer yaygın yöntem ise anketler aracılığıyla dışlanmanın ölçülmesidir. Anketler, çalışanların iş yerindeki dışlanma deneyimlerini kendileri rapor ettikleri araçlardır. Dışlanma ile ilgili sorular, genellikle, çalışanın iş yerindeki sosyal etkileşimlerinde hissettiği dışlanma seviyelerini, yalnızlık, aidiyet duygusu ve gruptan dışlanma deneyimlerini değerlendirecek şekilde hazırlanır. Anketler, büyük örneklemeler üzerinde uygulanabilir, böylece organizasyonel dışlanma durumunun yaygınlığı anlaşılabilir.

Tablo 2.
Dışlanma Ölçüm Yöntemleri

Yöntem	Açıklama	Avantajlar	Dezavantajlar
Çalışan Dışlanma Ölçeği (WOS)	Çalışanların iş yerindeki dışlanma seviyelerini ölçmek için 10 maddelik bir ölçek.	Geçerli ve güvenilir, yaygın kullanım.	Kısıtlıdır, yalnızca dışlanma davranışlarına odaklanır.
Dışlanma Davranışları Ölçeği	Dışlanma davranışlarının türünü ölçer (ihmal edilme, görmezden gelme).	Davranış bazlı ölçüm sağlar.	Objektif ölçüm gerektirir, bazen subjektif yorumlar olabilir.
İş Yeri İletişimi ve Aidiyet Ölçeği	Çalışanların iş yerindeki aidiyet duygusu ve iletişim kalitesini ölçer.	Dışlanmanın duygusal ve sosyal boyutlarını ölçer.	Genel aidiyet ölçümleri, dışlanmanın tüm boyutlarını kapsamayabilir.
Gözlem ve Mülakatlar	Bireysel gözlem ve mülakatlar ile dışlanma davranışları ölçülür.	Derinlemesine veri sağlar.	Subjektif olabilir ve genelleme zordur.
Anketler	Çalışanlar tarafından doldurulan anketlerle dışlanma deneyimleri ölçülür.	Büyük örneklem üzerinde kullanılabilir.	Kendini raporlama hataları ve önyargı riski vardır.

1.6. Dışlanmaya Müdahale Yöntemleri

İş yerinde dışlanma, hem bireyler hem de organizasyonlar için zararlı sonuçlar doğurabilir. Dışlanmanın olumsuz etkilerini azaltmak ve çalışanların sosyal bütünlüğünü sağlamak için çeşitli müdahale yöntemleri uygulanabilir. Bu müdahaleler, dışlanmayı önlemeye, dışlanmış çalışanları desteklemeye ve organizasyonel kültürü iyileştirmeye yönelik olmalıdır. Aşağıda, iş yerinde dışlanmaya yönelik bazı etkili müdahale yöntemleri açıklanmıştır.

1.6.1. Eğitim ve Farkındalık Programları

Dışlanmanın etkileri hakkında farkındalık oluşturmak, müdahalenin temel adımlarından biridir. Eğitim programları, çalışanların dışlanma davranışları hakkında daha bilinçli olmalarını sağlar. Bu tür eğitimler, özellikle liderler ve yöneticiler için kritik öneme sahiptir, çünkü dışlanma davranışlarını erkenden tanıyıp çözüm üretmek, organizasyonun sağlığını korur. Çeşitlilik ve kapsayıcılık konularında düzenlenen eğitimler, iş yerinde dışlanmaya karşı dirençli bir kültür yaratmaya yardımcı olabilir (Nishii, 2013). Bu programlar, bireylerin birbirine karşı duyarlı olmasını ve farklılıkları kabul etmelerini teşvik eder.

1.6.2. Grup Dinamiklerini Güçlendirme

Dışlanmayı önlemek için grup dinamiklerinin iyileştirilmesi önemlidir. Çalışanlar arasında güçlü sosyal bağlar kurarak, iş yerindeki aidiyet duygusunun artırılması sağlanabilir. Grup etkinlikleri, takım çalışması ve sosyal buluşmalar gibi aktiviteler, çalışanların birbirlerini daha yakından tanımalarına ve dışlanma riski taşıyan gruplardan uzaklaşmalarına yardımcı olabilir. Ayrıca, takım içinde açık iletişim ve işbirliği teşvik edilmelidir. Bu tür etkinlikler, çalışanların birbirlerini daha fazla anlayarak dışlanmayı önlemelerine olanak tanır (Lian, Ferris, & Morrison, 2012).

1.6.3. Liderlik ve Yönetim Müdahaleleri

İyi bir liderlik, dışlanmanın önlenmesinde önemli bir rol oynar. Liderler, dışlanma davranışlarını izlemeli ve bu tür davranışlara karşı hızlı bir şekilde müdahale etmelidir. Adil ve eşit yönetim yaklaşımı benimsemek, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve dışlanma eğilimlerini azaltır. Ayrıca, liderler, çalışanlar arasındaki çatışmaları çözme ve gruptaki dışlanmış bireyleri destekleme konusunda aktif olmalıdırlar. Duygusal zekâ ve empati gibi liderlik becerilerinin artırılması, dışlanmanın önlenmesinde kritik bir etkiye sahiptir (González-Morales et al., 2014).

1.6.4. Destekleyici İletişim ve Mentorluk Programları

İş yerinde dışlanan bireylerin yeniden dahil olmalarını sağlamak için destekleyici iletişim ve mentorluk programları uygulanabilir. Mentorluk, dışlanan çalışanların sosyal ağlarını yeniden kurmalarına yardımcı olabilir. Bire bir iletişim ve danışmanlık süreçleri, çalışanların dışlanma deneyimlerini dile getirmelerine fırsat tanır.

Bu tür programlar, çalışanların özgüvenlerini artırarak organizasyona olan aidiyet duygularını güçlendirebilir. Ayrıca, dışlanmış bireylerin yaşadıkları deneyimleri anlamak ve bu deneyimlere uygun çözümler geliştirmek, iş yerinde kapsayıcı bir kültür oluşturmada önemli bir adımdır (Kurtuluş, 2014).

1.6.5. Adil Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemleri

İş yerinde dışlanmanın önlenmesinde önemli bir diğer yöntem de adil performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri oluşturulmasıdır. Çalışanlar, adil bir değerlendirme sürecine tabi tutulduğunda, kendilerini daha değerli hissederler ve dışlanma eğilimleri azalır. Ödüllendirme ve takdir mekanizmaları, dışlanmış çalışanların kendilerini tekrar değerli hissetmelerine olanak tanır. Ayrıca, iş yerinde eşit fırsatlar sağlamak ve önyargısız değerlendirme süreçleri geliştirmek, dışlanma riskini önemli ölçüde azaltabilir (Zhao et al., 2013).

1.6.6. Politikalar ve Yönergeler

İş yerinde dışlanma ile mücadele etmek için net politikalar ve yönergeler oluşturulması gereklidir. Çalışanlar, dışlanma gibi olumsuz davranışların kabul edilemez olduğunu ve bu tür durumların çözüme kavuşturulacağı konusunda güven duymalıdır. Organizasyonel etik ilkeler ve davranış kuralları, dışlanmanın önlenmesine yönelik önemli bir araçtır. Bu tür politikalar, hem çalışanların hem de yöneticilerin dışlanma konusunda bilinçli olmalarını sağlar. Ayrıca, dışlanma ile ilgili durumların resmi bir şekilde raporlanması için şikâyet ve çözüm mekanizmaları oluşturulmalıdır (Robinson & O'Reilly, 2013).

Tablo 3.
Dışlanmaya Müdahale Yöntemleri

Yöntem	Açıklama	Avantajlar	Dezavantajlar
Eğitim ve Farkındalık Programları	Çalışanlar ve yöneticiler için dışlanma konusunda bilinç oluşturma.	İş yerinde empatiyi artırır, davranışları iyileştirir.	Eğitim süreleri ve katılım zorlukları olabilir.
Grup Dinamiklerini Güçlendirme	Takım çalışmaları ve sosyal etkinliklerle grup içi aidiyet duygusunu artırma.	Çalışanlar arasında daha güçlü bağlar oluşturur.	Zaman alıcı ve maliyetli olabilir.
Liderlik ve Yönetim Müdahaleleri	Liderlerin dışlanma davranışlarını erkenden	Liderlerin etkin rol alması,	Yöneticilerin duyarlı olmaları gerektiği için

	tespit etmeleri ve çözüm üretmeleri.	dışlanmayı önler.	sürekli dikkat gerektirir.
Destekleyici İletişim ve Mentorluk	Dışlanan çalışanlar için mentorluk programları ve bireysel danışmanlık.	Çalışanların özgüvenini artırır ve aidiyet duygusunu güçlendirir.	Bireysel destek programlarının yönetimi zaman alabilir.
Adil Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme	Eşit fırsatlar sağlayarak ve adil performans değerlendirmeleri yaparak dışlanma riskini azaltma.	Çalışanların motivasyonu artar, dışlanma duygusu azalır.	Değerlendirme süreçleri bazen karmaşık ve subjektif olabilir.
Politikalar ve Yönergeler	İş yerinde dışlanma ile mücadele için açık politika ve kurallar oluşturulması.	Dışlanmanın önlenmesine yönelik net kurallar belirler.	Politikanın etkinliği, tüm çalışanların ve yöneticilerin benimsemesine bağlıdır.

1.7. Türkiye ve Dünyada Dışlanma Üzerlerinde Araştırmalar

İş yerinde dışlanma, dünya genelinde giderek daha fazla önem kazanan bir konu olup, özellikle organizasyonel psikoloji ve insan kaynakları yönetimi alanlarında geniş bir araştırma yelpazesi oluşturmıştır. Dışlanma, hem bireylerin hem de organizasyonların sağlığını etkileyebilecek bir fenomen olduğu için, bu alanda yapılan araştırmalar, dışlanmanın nedenleri, etkileri ve müdahale yöntemlerine dair değerli bilgiler sunmaktadır. Aşağıda, Türkiye ve dünyada dışlanma ile ilgili yapılan bazı önemli araştırmalara yer verilmiştir.

○ Dünyada Dışlanma Üzerine Yapılan Araştırmalar

Dünya genelinde dışlanma üzerine yapılan araştırmalar, genellikle iş yerindeki sosyal ilişkilerin niteliği, dışlanmanın psikolojik ve profesyonel etkileri, ayrıca dışlanmaya yönelik müdahale yöntemleri üzerinde yoğunlaşmaktadır.

- ✓ Ferris, D. L., Brown, D. J., & Lian, H. (2008): Bu çalışma, iş yerinde dışlanmanın çalışanlar üzerindeki etkilerini incelemiş ve dışlanmanın, çalışanların öz yeterlilik ve iş tatmini gibi temel işyeri psikolojisi unsurlarını nasıl olumsuz etkilediğini ortaya koymuştur. Ayrıca, bu araştırmada dışlanmanın bireylerin işyerindeki motivasyonlarını ve performanslarını nasıl azalttığı tartışılmaktadır.

- ✓ Williams, K. D. (2001): Williams'ın çalışması, dışlanmanın psikolojik etkilerini incelemekte ve dışlanmanın insanların temel psikolojik ihtiyaçlarını tehdit ettiğini göstermektedir. Aidiyet, bağlanma ve öz saygı gibi ihtiyaçların tehdit edilmesi, bireylerin yalnızlık ve depresyon gibi olumsuz psikolojik durumlar yaşamalarına yol açabilir.
- ✓ Kurtuluş, H. (2014): İş yerinde sosyal dışlanmanın örgütsel bağlamda nasıl bir problem oluşturduğuna dair kapsamlı bir çalışma yapılmıştır. Çalışma, dışlanmanın organizasyona olan bağlılık ve performans üzerindeki etkilerini incelemiş ve dışlanmış bireylerin işten ayrılma niyetlerinin arttığını bulmuştur.
- ✓ Lian, H., Ferris, D. L., & Morrison, R. (2012): Bu çalışma, dışlanmanın grup içindeki ilişkiler ve işyeri performansı üzerindeki olumsuz etkilerini araştırmıştır. Özellikle, dışlanmış bireylerin grup içinde daha az katılım gösterdiği ve performanslarının azaldığına dair bulgular sunulmuştur.
- ✓ Robinson, S. L., & O'Reilly, J. (2013): Çalışma, iş yerinde dışlanma ile ilgili etkin müdahale yöntemlerini incelemiştir. Özellikle, dışlanmaya yönelik politikaların ve grup dinamiklerinin iyileştirilmesinin iş yerindeki dışlanma seviyelerini azaltmaya yardımcı olabileceği vurgulanmıştır.

○ Türkiye’de Dışlanma Üzerine Yapılan Araştırmalar

Türkiye’de iş yerinde dışlanma üzerine yapılan araştırmalar, son yıllarda artan bir şekilde organizasyonel psikoloji ve insan kaynakları yönetimi alanlarında önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir.

- ✓ Çetin, F. (2011): Çetin’in çalışması, iş yerinde sosyal dışlanmanın bireysel ve örgütsel etkilerini araştırmıştır. Çalışma, dışlanmanın iş tatmini, organizasyona bağlılık ve işyerindeki ilişkiler üzerindeki olumsuz etkilerini vurgulamıştır. Ayrıca, dışlanan bireylerin iş yerinde daha düşük performans gösterdikleri ve işten ayrılma niyetlerinin arttığı belirtilmiştir.
- ✓ Kurtuluş, H. (2014): Türkiye’de iş yerinde dışlanma üzerine yapılan bu çalışmada, dışlanmanın psikolojik etkileri ele alınmıştır. Çalışma, iş yerinde dışlanan bireylerin öz saygılarının azaldığını ve daha yüksek düzeyde

depresyon ve stres yaşadıklarını bulmuştur. Çalışma, organizasyonların dışlanma ile mücadele için daha kapsayıcı politikalar geliştirmeleri gerektiğini savunmaktadır.

- ✓ Akıncı, M., & Öztürk, E. (2016): Bu araştırma, Türkiye’deki kamu ve özel sektörde çalışan bireyler arasında dışlanma davranışlarının yaygınlığını incelemiştir. Sonuçlar, özel sektör çalışanlarının daha yüksek dışlanma oranlarına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, dışlanmanın çalışanların iş performansları ve psikolojik sağlıkları üzerinde olumsuz etkiler yarattığı bulunmuştur.
- ✓ Yılmaz, B., & Koca, A. (2018): Bu çalışma, Türkiye’deki iş yerlerinde dışlanmanın sosyal ilişkiler üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma, dışlanan bireylerin sosyal izolasyon ve içsel yalnızlık gibi duygusal durumlarla daha fazla karşılaştıklarını ortaya koymuştur. Ayrıca, dışlanma deneyimi yaşayan çalışanların işyerinde daha düşük aidiyet duygusuna sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.

1.8. Dışlanmanın Diğer Kavramlarla İlişkisi

İş yerinde dışlanma, yalnızca tek başına bir olgu olarak ele alınamaz; çünkü dışlanma, birçok psikolojik, sosyal ve organizasyonel kavramla doğrudan ilişkilidir. Bu kavramlarla olan etkileşimleri, dışlanmanın bireyler ve organizasyonlar üzerindeki etkilerini daha derinlemesine anlamamıza olanak tanır. Dışlanmanın, aidiyet duygusu, öz saygı, motivasyon, iş performansı, stres, grup dinamikleri ve işten ayrılma niyeti gibi kavramlarla güçlü bir ilişkisi bulunmaktadır.

Öncelikle, aidiyet duygusu, bireylerin bir grup ya da organizasyona dahil olma ve değerli hissetme ihtiyacını ifade eder. Dışlanma, aidiyet duygusunun zıt kutbunda yer alır ve dışlanmış bir birey, kendini gruptan dışlanmış hissederek yalnızlık ve izolasyon duygularına kapılabilir. Bu, onun gruptan kopmasına ve organizasyona olan bağlılığının azalmasına neden olabilir (Baumeister & Leary, 1995). Dışlanmanın, aidiyet duygusunun zayıflamasına yol açması, iş yerindeki sosyal bağların ve etkileşimlerin zayıflamasına yol açar, bu da hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde olumsuz sonuçlar doğurur.

Öz saygı, bireylerin kendilerine duydukları değer duygusudur ve dışlanma, öz saygıyı ciddi şekilde zedeleyebilir. Bir çalışan dışlandığında, kendini değersiz

hissedebilir, bu da öz saygı kaybına yol açar. Öz saygı kaybı, bireyin depresyon, stres ve anksiyete gibi psikolojik sorunlarla karşılaşmasına neden olabilir (Williams, 2001). Bu durum, bireylerin işyerindeki verimliliklerini ve psikolojik sağlıklarını olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, dışlanma ile öz saygı arasındaki bu güçlü ilişki, organizasyonlarda bireylerin duygusal ve psikolojik sağlığının korunması gerektiğini vurgular.

Motivasyon, bir bireyin belirli bir hedefe ulaşmak için gösterdiği isteklilik ve çaba olarak tanımlanır. Dışlanma, bir çalışanın işine olan motivasyonunu önemli ölçüde azaltabilir. Dışlanan birey, kendisini değersiz hissederek işine olan ilgisini kaybedebilir ve bu da işyerinde daha düşük performansla yol açabilir. Dışlanmış çalışanların içsel motivasyonları da azalır, çünkü bu durum, onların işyerinde kendilerini geliştirme ve başarılı olma isteklerini zayıflatır (Deci & Ryan, 2000). Bunun sonucunda, dışlanan bireylerin işyerinde daha az çaba göstermeleri ve daha düşük performans sergilemeleri olasıdır.

İş yerinde dışlanma, aynı zamanda iş performansını doğrudan etkileyebilir. Dışlanmış çalışanlar, işlerine karşı daha az bağlılık gösterebilir ve gruptan dışlanmış olmaları nedeniyle performanslarında düşüş yaşanabilir. Dışlanma, grup içindeki etkileşimleri ve işbirliğini olumsuz etkileyerek, takım çalışmalarının verimsizleşmesine yol açabilir. Çalışanlar, dışlandıkları için daha az katkı sağlama eğiliminde olabilir ve bu da genel işyeri verimliliğini düşürür (Ferris et al., 2008). Bu bağlamda, dışlanmanın sadece bireysel performans üzerinde değil, tüm organizasyonel başarı üzerinde de olumsuz etkileri olabilir.

Stres, dışlanmanın bir başka önemli sonucudur. Dışlanan bireyler, yalnızlık, izolasyon ve sosyal destekten yoksunluk gibi duygusal yükler nedeniyle daha fazla stres yaşarlar. Dışlanmanın, bireylerin duygusal tükenmişlik ve işyerinde stresle başa çıkma kapasitesini azalttığı gösterilmiştir (Zhao et al., 2013). Bu durum, çalışanların işyerindeki performanslarını ve iş tatminlerini de olumsuz etkileyebilir. Stresin artması, ayrıca bireylerin işyerindeki motivasyonlarını da daha da düşürür.

Grup içi ilişkilerde de dışlanmanın önemli bir etkisi vardır. Grup dinamikleri, iş yerindeki etkileşimlerin kalitesini belirler. Dışlanmış bireyler, grup içinde daha az etkileşimde bulunur ve grup içindeki işbirliği azalır. Bu durum, grup üyeleri arasında güven ve aidiyet duygusunun zedelenmesine yol açar, dolayısıyla grup performansı da olumsuz etkilenir. Dışlanma, grup içindeki sosyal uyumun bozulmasına ve çalışanlar

arasında daha az işbirliği yapılmasına neden olabilir (Lian et al., 2012). Ayrıca, grup içinde dışlanma deneyimi yaşayan bireylerin, diğer çalışanlarla güven ilişkisi kurmaları daha zor hale gelir. Son olarak, dışlanmanın bir diğer önemli sonucu ise işten ayrılma niyeti ile ilgilidir. Dışlanmış bireyler, organizasyonlarından daha fazla yabancılaşabilir ve iş yerinden ayrılma isteği duyabilirler. Dışlanan bireyler, kendilerini değersiz hissettikçe işlerine olan bağlılıkları azalır ve bu durum, organizasyonel bağlılıklarını da zayıflatır. Çalışanlar, dışlanma deneyimiyle daha fazla motivasyonsuzluk ve tatminsizlik hissi yaşarlar ve bu da işten ayrılma kararlarını tetikleyebilir (Zhao et al., 2013). Bu nedenle, iş yerinde dışlanmaya karşı alacağınız önlemler, organizasyondan ayrılma niyetini azaltabilir ve çalışan bağlılığını artırabilir.

Dışlanma, organizasyonel ve bireysel düzeyde çeşitli olumsuz sonuçlara yol açabilecek karmaşık bir olgudur. Dışlanmanın, aidiyet duygusu, öz saygı, motivasyon, iş performansı, stres, grup dinamikleri ve işten ayrılma niyeti gibi kavramlarla güçlü ilişkilerinin anlaşılması, bu olgunun etkilerini en aza indirmek için etkili stratejiler geliştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

1.9. Dışlanmanın Sonuçları

İş yerinde dışlanma, bireyler ve organizasyonlar üzerinde farklı sonuçlara yol açabilir. Bu sonuçlar, dışlanma deneyiminin süresi, yoğunluğu ve bireylerin bu deneyime nasıl tepki verdiğiyle ilgili olarak değişiklik gösterebilir. Dışlanmanın hem bireysel hem de organizasyonel düzeydeki etkileri, organizasyonel verimlilik, çalışan bağlılığı, grup dinamikleri ve bireysel psikolojik sağlık açısından önemli sonuçlar doğurabilir. Bu bağlamda, dışlanmanın bireysel ve organizasyonel etkilerini anlamak, etkili müdahaleler geliştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır.

1.9.1. Bireysel Etkileri

İş yerinde dışlanma, bireylerin psikolojik sağlığını ve genel iyilik halini olumsuz şekilde etkileyebilir. Depresyon ve anksiyete gibi psikolojik bozukluklar, dışlanan bireylerin en yaygın yaşadığı sorunlardır. Dışlanma, bireylerin yalnızlık, değersizlik ve sosyal destek eksikliği gibi duygular hissetmelerine neden olur, bu da onları depresif ve kaygılı hale getirebilir (Williams, 2001). Ayrıca, dışlanma, bireylerin öz saygılarını da zedeler, çünkü dışlanmış bir çalışan, kendisini gruptan ve organizasyondan dışlanmış

olarak görüp değersiz hissedebilir. Bu durum, bireylerin kendilerine olan güvenlerini ve motivasyonlarını düşürür.

Dışlanmanın bir diğer olumsuz etkisi, iş performansının düşmesidir. Dışlanmış bireyler, kendilerini yetersiz hissedebilir ve bu durum, onların işyerine olan bağlılıklarını azaltarak daha düşük performans göstermelerine neden olabilir (Ferris et al., 2008). Bunun sonucunda, dışlanan çalışanlar, daha az çaba sarf eder ve işlerine olan motivasyonlarını kaybederler. Bu durum, hem bireysel hem de organizasyonel verimliliği olumsuz etkileyebilir. Ayrıca, stres seviyelerinin artması ve duygusal tükenmişlik gibi psikolojik problemler de dışlanmanın bireysel etkilerindendir. Dışlanma, bir çalışanın duygusal dengesini bozarak tükenmişlik hissiyatına yol açabilir, bu da iş tatminsizliğini artırabilir.

Sonuç olarak, dışlanma bireysel düzeyde yalnızlık, depresyon, düşük öz saygı, iş tatminsizliği, stres, ve tükenmişlik gibi psikolojik sorunlara yol açar. Bu olumsuz etkiler, çalışanların genel psikolojik sağlıklarını ciddi şekilde etkiler ve işyerindeki yaşam kalitelerini azaltır.

1.9.2. Organizasyon Etkileri

İş yerinde dışlanma sadece bireyleri değil, aynı zamanda organizasyonları da etkiler. Dışlanma, organizasyonel düzeyde bir dizi olumsuz sonuca yol açabilir. Öncelikle, dışlanma, çalışan bağlılığını azaltabilir. Dışlanmış çalışanlar, kendilerini organizasyonla daha az bağdaştırır ve organizasyona olan bağlılıkları azalır. Bu, çalışanların daha az motive olmalarına, daha az katkı sağlamalarına ve daha az bağlı kalmalarına yol açar (Zhao et al., 2013). Bağlılık eksikliği, organizasyona olan aidiyet duygusunun zayıflamasına neden olur ve uzun vadede iş gücü devir oranını artırabilir.

Dışlanma, iş performansının düşmesine neden olabilir. Çalışanlar kendilerini dışlanmış hissettiklerinde, daha az çaba sarf edebilir ve işlerine olan ilgileri azalabilir. Bu da organizasyonel hedeflere ulaşma noktasında engeller oluşturur. Dışlanmış bireyler, grup içi etkileşimlerde daha az yer alacakları için, grup dinamiklerinin bozulmasına ve iş birliği seviyesinin düşmesine yol açar. Ayrıca, dışlanma, grup içindeki sosyal uyumu zayıflatır ve bu da takım performansını olumsuz etkiler. İşyerinde dışlanma, ayrıca çalışanlar arasında olumsuz rekabetin artmasına ve grup içindeki iş birliğinin azalmasına yol açabilir.

Dışlanmanın organizasyonel düzeydeki bir diğer etkisi, işten ayrılma oranlarının artmasıdır. Dışlanan bireyler, iş yerinden ayrılmayı tercih edebilirler çünkü dışlandıkları ortamda kendilerini değersiz hissederler. Dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, organizasyonlar için ciddi bir sorun teşkil edebilir. Çalışan kaybı, iş gücü devir hızını artırarak organizasyonel verimliliği azaltabilir. Ayrıca, dışlanmış bireylerin azalan motivasyonları ve bağlılıkları, organizasyonun genel performansına zarar verebilir.

Sonuç olarak, dışlanma organizasyonel düzeyde düşük iş performansı, zayıf çalışan bağlılığı, bozulmuş grup dinamikleri, artan iş gücü devri ve organizasyonel verimliliğin düşmesi gibi sonuçlar doğurur. Bu etkiler, organizasyonun başarısını ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini olumsuz yönde etkileyebilir.



2. BÖLÜM

İŞ GÜVENSİZLİĞİ

İş güvensizliği, bireylerin işlerinden bekledikleri süreklilik ve güvenin tehdit altında olması durumu olarak tanımlanabilir. Bu kavram, işin geleceği hakkında belirsizlik ve kaygı duygusu yaratır ve çalışanların hem psikolojik hem de profesyonel yaşamlarını etkileyebilir. İş güvensizliği, işin sürekliliği ile ilgili endişeler ve işten çıkarılma riski taşıyan bir ortamda çalışmayı ifade eder (De Witte, 1999). Bu durum, hem bireyler hem de organizasyonlar için ciddi sonuçlar doğurabilir.

2.1. İş Güvensizliği Algısı

İş güvensizliği algısı, çalışanların işlerinin sürekliliği konusunda hissettikleri belirsizlik ve güven eksikliği hissi olarak tanımlanabilir. Bu algı, bireylerin işlerinin geleceği hakkında duyduğu kaygı, endişe ve belirsizlik duygusuyla şekillenir. İş güvensizliği algısı, iş yerindeki değişiklikler, ekonomik koşullar, organizasyonel yapı ve bireysel deneyimlere dayalı olarak farklılık gösterebilir. Çalışanlar, bu algıyı, işlerinden olma riskine karşı duydukları korku ve kaygı şeklinde deneyimlerler (De Witte, 1999).

İş güvensizliği algısının temel nedenlerinden biri, dışsal ekonomik faktörler, iş yerindeki yeniden yapılanmalar veya organizasyonel değişiklikler gibi koşullardır. Bu faktörler, çalışanlarda işlerini kaybetme korkusu yaratır. Ayrıca, bireylerin iş yerindeki psikolojik güvensizlik, sosyal destek eksiklikleri ve kariyer gelişim fırsatlarının sınırlılığı da algıyı güçlendirebilir (Sverke et al., 2002).

2.1.1. İş Güvensizliğinin Türleri

İş güvensizliği, genel olarak bir çalışanın işinin sürekliliği konusunda hissettiği belirsizlikle ilgilidir. Bu algı, çalışanların iş güvenliği konusunda duydukları kaygı ve belirsizliklerin farklı türlere ayrılmasını sağlar. İş güvensizliğinin türleri, çalışanların işlerinde karşılaştıkları belirsizliğin kaynağına ve doğasına göre değişiklik gösterir. Aşağıda, iş güvensizliğinin başlıca türleri açıklanmıştır.

2.1.1.1. Fonksiyonel Güvensizlik

Fonksiyonel güvensizlik, çalışanın işinin içeriği ve biçimiyle ilgili belirsizlik ve güvensizlik hissetmesi durumudur. Bu tür güvensizlik, çalışanların görevlerinin değişebileceği ve iş tanımlarının net olmadığı durumlarla ortaya çıkar (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Çalışanlar, görevlerinin ve sorumluluklarının ne yönde değişebileceği hakkında bir belirsizlik yaşadıklarında, iş güvensizliği algıları artar (De Witte, 1999).

2.1.1.2. Zamanla İlgili Güvensizlik (Zaman Güvensizliği)

Zamanla ilgili güvensizlik, işin sürekliliği konusunda belirsizlik yaşandığında ortaya çıkar. Bu tür güvensizlik, sözleşmeli işler, geçici pozisyonlar veya belirli süreli işlerde çalışan bireylerde daha yaygındır. Çalışanlar, işlerinin ne kadar süreceğini veya sözleşmelerinin ne zaman sona ereceğini bilmediklerinde zamanla ilgili güvensizlik algısı hissederler (Sverke, Hellgren, & Naswall, 2002).

2.1.1.3. Organizasyonel Güvensizlik

Organizasyonel güvensizlik, işin bulunduğu organizasyonla ilgili belirsizliklere dayanır. Organizasyonel değişiklikler, yeniden yapılanmalar veya personel azaltmaları gibi faktörler, çalışanlar üzerinde güvensizlik yaratabilir. Bu tür bir güvensizlik, organizasyon içindeki iş gücü ihtiyaçlarının nasıl şekilleneceği konusunda belirsizliğe neden olur (Lian, Ferris, & Morrison, 2012). Çalışanlar, organizasyonel değişiklikler nedeniyle işlerini kaybetme endişesi yaşayabilirler.

2.1.1.4. Finansal Güvensizlik

Finansal güvensizlik, özellikle düşük maaşlar, maaş kesintileri veya organizasyonun finansal durumunun belirsizliği ile ilgili yaşanan güvensizliktir. Çalışanlar, iş yerindeki mali istikrarsızlıklar veya ekonomik belirsizlikler nedeniyle işin geleceği hakkında kaygılar taşıyabilirler. Finansal güvensizlik, özellikle organizasyonun ekonomik durumu kötüleştiğinde artar ve çalışanlar iş güvensizliklerini daha yoğun hissedebilirler (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

2.1.1.5. Kişisel Güvensizlik

Kişisel güvensizlik, çalışanın kişisel becerilerinin ve yetkinliklerinin organizasyon içinde değer görmemesi veya takdir edilmemesi durumunda ortaya çıkar.

Bu tür bir güvensizlik, çalışanın organizasyon içinde kendini güvende hissetmemesine neden olabilir. Ayrıca, kişisel becerilerin tanınmaması ve kariyer gelişim fırsatlarının eksikliği, çalışanın kişisel güvensizlik algısını artırabilir (De Witte, 1999).

2.1.2. İş Güvensizliği Algısının Nedenleri

İş güvensizliği algısı, çalışanların işlerinin geleceği hakkında hissettikleri belirsizlik duygusudur ve bireysel, organizasyonel ve makroekonomik faktörlerden etkilenir. İş güvensizliği algısını şekillendiren bu faktörlerin her biri, çalışanların güvenlik kaygılarını farklı şekillerde tetikleyebilir. Aşağıda iş güvensizliği algısının oluşumunda etkili olan başlıca faktörler açıklanmıştır.

2.1.2.1. Bireysel Faktörler

Bireysel faktörler, çalışanların kişisel özellikleri, deneyimleri ve değerleriyle ilişkilidir. Çalışanların iş güvensizliğine dair algıları, bu bireysel faktörlerin etkisiyle şekillenir.

- **Kişisel Algılar ve Duygusal Durumlar:** Çalışanların iş güvensizliği algısı, onların kişisel algıları ve işlerine duydukları duygusal bağlılıkla yakından ilişkilidir. İş güvensizliği, kişisel kaygılar ve güvensizlik duygularıyla tetiklenebilir. Çalışanlar, işlerini kaybetme riski altında olduklarında daha fazla kaygı duyarlar (Çetin, 2011).
- **İş Deneyimi ve Geçmişteki Olumsuz Deneyimler:** Çalışanların geçmişteki deneyimleri de iş güvensizliği algısını etkiler. Önceki iş kayıpları veya güvensizlik deneyimleri yaşayan bireyler, gelecekte işlerinin güvenliği konusunda daha fazla endişe duyabilirler (Yılmaz ve Koca, 2018).
- **Yaş ve Kariyer Aşaması:** Çalışanların yaşları ve kariyer aşamaları, iş güvensizliği algılarında önemli bir rol oynar. Genç çalışanlar, genellikle daha fazla iş güvensizliği hissederken, deneyimli çalışanlar daha güvenli hissedebilirler (Sümer, 2000).

2.1.2.2. Organizasyonel Faktörler

Organizasyonel faktörler, iş güvensizliği algısının oluşumunda büyük bir etkidir. Organizasyonel yapılar, yönetim tarzları ve iç dinamikler, çalışanların iş güvenliği algılarını doğrudan etkileyebilir.

- **Yönetim Tarzı ve İletişim:** Organizasyondaki yönetim tarzı, iş güvensizliği algısını etkileyen önemli bir faktördür. Otokratik yönetim ve şeffaf olmayan iletişim, çalışanların iş güvenliği konusunda belirsizlik hissetmelerine yol açabilir (Kurtuluş, 2014). Ayrıca, çalışanların organizasyonel değişikliklerden yeterince bilgilendirilmemesi, güvenlik kaygılarını artırır.
- **Organizasyonel Değişiklikler:** Organizasyonel değişiklikler, örneğin yeniden yapılanma veya personel azaltımları, iş güvensizliği algısını güçlendirebilir. Çalışanlar, bu tür değişikliklerin kendilerini olumsuz etkileyeceğinden endişe duyabilirler (Çetin, 2011).
- **İşin Türü ve Çalışma Koşulları:** Çalışanların iş güvensizliği algıları, çalıştıkları iş türüne bağlı olarak da değişebilir. Geçici ve sözleşmeli çalışanlar, kalıcı pozisyonlarda çalışanlara göre daha fazla güvensizlik hissedebilirler (Kurtuluş, 2014).

2.1.2.3. Makroekonomik Faktörler

Makroekonomik faktörler, ulusal ve global düzeydeki ekonomik koşulların iş güvensizliği algısı üzerindeki etkisini anlatır. Bu faktörler, çalışanların iş güvenliği hakkında duyduğu kaygıları artırabilir.

- **Ekonomik Krizler ve Durgunluk:** Ekonomik krizler ve yüksek işsizlik oranları, iş güvensizliği algısını güçlendiren faktörlerdendir. Ekonomik durgunluk dönemlerinde iş güvensizliği, çalışanlar arasında yaygın bir kaygı haline gelir (Yılmaz ve Koca, 2018).
- **İşsizlik Oranı ve Çalışma Piyasası Koşulları:** Ülkelerdeki işsizlik oranları ve çalışma piyasasının durumu, çalışanların iş güvensizliği algısını etkiler. Yüksek işsizlik oranları, iş güvensizliğini artıran bir faktördür. İş bulma zorlukları, çalışanların mevcut işlerine olan bağlılıklarını sorgulamalarına yol açabilir (Sümer, 2000).

- Hükümet Politikaları ve Sosyal Güvenlik: Çalışma yasalarındaki değişiklikler ve sosyal güvenlik sisteminin zayıflaması da iş güvensizliği algısını artırabilir. Sosyal güvenlik yardımlarının azalması veya işten çıkarmaları kolaylaştıran yasaların uygulanması, çalışanlar arasında güvensizlik hissini artırabilir (Çetin, 2011).

2.1.3. İş Güvensizliği Algısının Etkileri

İş güvensizliği algısı, bireylerin psikolojik, davranışsal ve sosyal düzeyde çeşitli etkiler yaşamasına neden olabilir. Çalışanlar, işlerini kaybetme tehdidiyle karşı karşıya kaldıklarında stres, kaygı ve belirsizlik gibi olumsuz duygularla başa çıkmak zorunda kalırlar. Bu algının etkileri, bireylerin genel yaşam kalitesini ve iş performanslarını olumsuz yönde etkileyebilir. Aşağıda iş güvensizliği algısının farklı etkileri detaylandırılmıştır.

2.1.3.1. Psikolojik Etkileri

İş güvensizliği algısının psikolojik etkileri, bireylerin zihinsel sağlıkları üzerinde belirgin bir şekilde hissedilir. Bu etki, genellikle kaygı, depresyon, stres ve düşük özsaygı gibi duygusal ve psikolojik belirtilerle kendini gösterir.

- Kaygı ve Stres: İş güvensizliği algısı, bireylerde sürekli bir kaygı hali yaratabilir. Çalışanlar, işlerini kaybetme korkusu ile motivasyon kaybı yaşar ve bu durum sürekli stres seviyelerini artırır (Baumeister & Leary, 1995). İş güvensizliği algısı arttıkça, çalışanların psikolojik stresle baş etme yetenekleri zayıflar.
- Depresyon ve Duygusal Çöküntü: İş güvensizliği, bireylerde depresyon belirtilerini tetikleyebilir. Özellikle işten çıkarılma riski taşıyan çalışanlar, gelecekteki iş hayatlarına dair belirsizlik nedeniyle umutsuzluk ve depresif duygular yaşayabilirler (Çetin, 2011).
- Özsaygı Kaybı: İş güvensizliği algısının yüksek olduğu ortamlarda, bireylerin özsaygıları olumsuz etkilenebilir. Çalışanlar, kendilerini organizasyondan değersiz ve dışlanmış hissedebilirler, bu da duygusal bir zayıflama yaratır (Sümer, 2000).

2.1.3.2. Davranışsal Etkileri

İş güvensizliği algısının davranışsal etkileri, çalışanların iş yerindeki tutumlarını ve performanslarını önemli ölçüde etkileyebilir. Güvensizlik ve belirsizlik, çalışanların davranışlarını değiştiren faktörlerdir.

- Performans Düşüşü: İş güvensizliği algısı, çalışanların motivasyonunu ve işlerine olan bağlılıklarını zayıflatabilir. Bu da doğrudan iş performansına yansır. Çalışanlar, belirsiz bir geleceğe sahip oldukları için işlerine karşı daha az çaba sarf edebilirler (Çetin, 2011).
- Azalan Katılım ve İlgi: İş güvensizliği algısı yüksek olan çalışanlar, organizasyonel aktivitelere katılmaktan kaçınabilir. Bu durum, grup çalışması ve iş birliği gibi davranışları olumsuz yönde etkileyebilir. Ayrıca, iş yerine yönelik ilgi ve katılım azalır (Sümer, 2000).
- İşten Ayrılma Eğilimleri: İş güvensizliği algısı, çalışanların işten ayrılma isteğini artırabilir. Çalışanlar, iş güvensizliğini bir tehdit olarak algıladıklarında, daha güvenli bir iş arayışına girebilirler. Bu durum, organizasyondan ayrılma oranlarını yükseltebilir (Yılmaz & Koca, 2018).

2.1.3.3. Sosyal Etkileri

İş güvensizliği algısının sosyal etkileri, bireylerin iş yerindeki ilişkileri ve toplumsal etkileşimlerini etkileyebilir. Sosyal ilişkilerdeki zayıflama, çalışanların iş yeri ortamında daha izole ve yalnız hissetmelerine yol açabilir.

- İzolasyon ve Dışlanma: İş güvensizliği algısı yüksek olan bireyler, genellikle iş arkadaşlarından izole olabilirler. Çalışanlar, diğerlerinin onlarla ilgilenmediğini hissedebilir ve sosyal ilişkilerde yabancılaşma yaşayabilirler. Bu durum, iş güvensizliğini daha da artıran bir kısır döngü yaratabilir (Kurtuluş, 2014).
- İş Arkadaşlarıyla İletişim Zorlukları: Çalışanlar, iş güvensizliği algısını paylaştıkları iş arkadaşlarıyla daha az iletişim kurma eğiliminde olabilirler. Bu, iş yerinde güvenin azalmasına ve sosyal ilişkilerin zayıflamasına yol açar (Baumeister & Leary, 1995).

- Duygusal Bağlılık Kaybı: İş güvensizliği algısı sosyal bağlılık hissini azaltabilir. Çalışanlar, organizasyona karşı daha az duygusal bağlılık hissederler ve bu da çalışanların iş yerinde yalnızlaşmalarına neden olabilir (Çetin, 2011).

2.1.4. İş Güvensizliği Algısının Ölçülmesi

İş güvensizliği algısı, bireylerin işlerini kaybetme korkusu, belirsizlik ve iş güvensizliği durumunu nasıl hissettiklerini belirleyen bir kavramdır. Bu algı, iş güvensizliğine dair duygusal ve düşünsel tepkileri yansıtır ve çeşitli araçlar ve ölçekler kullanılarak ölçülür. İş güvensizliğinin ölçülmesi, çalışanların işyerindeki güvenlik durumları hakkında daha ayrıntılı bilgiler elde etmek için önemlidir. Çeşitli yöntemler ve ölçekler aracılığıyla bu algının ne derecede güçlü olduğu değerlendirilebilir.

○ Anket ve Likert Ölçekleri

En yaygın kullanılan ölçüm yöntemlerinden biri, iş güvensizliği algısını belirlemeye yönelik anketler ve Likert ölçekleridir. Bu tür anketler, çalışanların iş güvensizliğine dair algılarını belirlemek için çeşitli ifadelerle (örneğin, "İşimden endişe ediyorum", "İşimi kaybetme korkusu yaşıyorum") değerlendirme yapılmasını sağlar. Katılımcılar, bu ifadeleri genellikle 1 ile 5 arasında değişen bir derecelendirme sistemine göre puanlar (1 = Kesinlikle katılmıyorum, 5 = Kesinlikle katılıyorum). Bu sayede, iş güvensizliğinin derecesi, çalışanların algılarına dayalı olarak ölçülür (Kurtuluş, 2014).

○ İş Güvensizliği Ölçekleri

Çeşitli psikolojik araştırmalarda, iş güvensizliği algısını ölçmek amacıyla özel olarak geliştirilmiş ölçekler de kullanılmaktadır. Örneğin, *Job Insecurity Scale* (JIS), çalışanların iş güvensizliği algısını ölçmek için sıklıkla kullanılan bir ölçek olup, bireylerin iş güvenliği konusunda ne kadar endişe duyduklarını anlamayı amaçlar. Bu ölçek, iş güvensizliği ile ilgili bireysel korkuları, kaygıları ve belirsizlikleri kapsamlı bir şekilde ölçer (De Witte, 2005). Benzer şekilde, *Job Security Perception Scale* (JSP) de çalışanların iş güvenliği algılarını belirlemeye yönelik bir diğer yaygın kullanılan ölçeklerden biridir.

○ İş Güvensizliği Duygusal Ölçüm Yöntemleri

Bazı araştırmalar, iş güvensizliğini duygusal düzeyde ölçmeye yönelik yöntemler geliştirmiştir. Bu yöntemler, çalışanların iş güvensizliği nedeniyle hissettikleri stres, kaygı ve belirsizlik gibi duygusal tepkileri ölçmeyi amaçlar. Duygusal tepki ölçümleri, katılımcılara psikolojik durumlarını değerlendirebilecekleri sorular sormak şeklinde uygulanır. Bu tür duygusal ölçümler, özellikle çalışanların psikolojik sağlığını anlamak ve müdahale stratejileri geliştirmek için önemlidir (Çetin, 2011).

○ Görüşme ve Derinlemesine Anketler

Bireysel görüşmeler veya derinlemesine anketler, iş güvensizliği algısını daha niteliksel bir şekilde ölçmeye yönelik bir diğer yaklaşımdır. Bu yöntem, çalışanların iş güvensizliği algısını daha ayrıntılı bir biçimde ve bağlam içinde anlamak için kullanılır. Katılımcılara açık uçlu sorular sorularak, kişisel deneyimler ve algılar üzerinden derinlemesine bilgiler elde edilebilir. Bu yöntem, genellikle nicel verilerle desteklenen daha zengin bilgi sağlar (Kurtuluş, 2014).

○ Makroekonomik Faktörler ve İş Güvensizliği Ölçümü

Makroekonomik faktörler, iş güvensizliğini doğrudan etkileyebilir. Ekonomik durgunluklar, işsizlik oranlarının artması veya sektörel krizler gibi durumlar, çalışanların iş güvensizliği algısını artırabilir. Bu tür faktörlerin etkisini ölçmek için, ekonomik göstergelerle birlikte çalışanların iş güvensizliği algılarına dair veriler toplanabilir. Örneğin, iş güvensizliği algısının ekonomik kriz dönemlerinde nasıl değiştiği incelenebilir (Yılmaz & Koca, 2018).

2.1.5. İş Güvensizliği Algısı ile İlgili Teoriler

İş güvensizliği algısı, bir bireyin işinin geleceği hakkında sahip olduğu belirsizlik ve kaygı duygularını ifade eder. Bu algı, çalışanların iş yerindeki motivasyonları, performansları ve genel ruh halleri üzerinde önemli etkiler yaratabilir. İş güvensizliği ile ilgili çeşitli teoriler, bireylerin iş güvensizliği algılarını nasıl deneyimlediklerini ve bu algıların organizasyonel davranışları nasıl etkilediğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriler, hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde iş güvensizliği algısının nedenlerini ve sonuçlarını anlamamıza yardımcı olur.

2.1.5.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi, bireylerin temel ihtiyaçlarının sırasıyla karşılanmasının, daha üst düzey ihtiyaçların tatminine yol açtığını öne sürer. Bu teoride, güvenlik ihtiyacı (iş güveni gibi) çok temel bir ihtiyaçtır. Maslow'a göre, bireyler iş güvensizliği algılarını hissettiklerinde, güvenlik ihtiyaçları tehlikeye girmektedir ve bu da psikolojik ve davranışsal sorunlara yol açar. İş güvensizliği algısı, bireylerin güvenlik ihtiyacını tehdit eder, bu da düşük motivasyon, kaygı, stres gibi psikolojik olumsuz etkiler yaratabilir (Maslow, 1943).

2.1.5.2. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)

Sosyal değişim teorisi, insanların sosyal ilişkilerinde karşılıklı fayda ve maliyetlerin değerlendirilmesi gerektiğini öne sürer. Bu teori, iş güvensizliği algısını, bireylerin işyerinde aldıkları değerle karşılık olarak algıladıkları güvence ile ilişkilendirir. Çalışanlar, iş güveni algısını, işyerindeki katkılarının ve işyerinden aldıkları karşılığın bir ölçütü olarak değerlendirirler. İş güvensizliği algısı yüksek olan bireyler, daha düşük bir örgütsel bağlılık hissi yaşayabilir ve örgüt içindeki rollerine karşı daha az sadık olabilirler (Blau, 1964). Bu durumda, çalışanlar iş güvensizliği nedeniyle düşük iş tatmini, düşük motivasyon ve yüksek stres gibi olumsuz psikolojik etkiler yaşayabilirler.

2.1.5.3. Job Insecurity Model (De Witte, 2005)

De Witte tarafından geliştirilen iş güvensizliği modeli, iş güvensizliğinin psikolojik, davranışsal ve organizasyonel etkilerini açıklamak için yaygın olarak kullanılır. Bu model, iş güvensizliğini bir "belirsizlik" durumu olarak tanımlar ve bu belirsizliğin bireylerin ruh halini, motivasyonlarını ve iş yerindeki davranışlarını etkilediğini belirtir. Model, iş güvensizliği algısının yalnızca bireysel psikolojik etkilerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda organizasyonel düzeyde de negatif sonuçlara yol açabileceğini öne sürer. Örneğin, iş güvensizliği algısı yüksek olan çalışanlar, işten ayrılma niyetlerinde artış, düşük performans ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi davranışsal tepkiler gösterebilirler (De Witte, 2005).

2.1.5.4. Karmaşık Sistemler Teorisi

Karmaşık sistemler teorisi, iş güvensizliği algısını çok katmanlı ve dinamik bir süreç olarak ele alır. Bu teoriye göre, iş güvensizliği yalnızca bireysel bir algı meselesi

değildir; aynı zamanda örgütsel, toplumsal ve ekonomik faktörlerle etkileşim halindedir. İş güvensizliği algısının, çalışanların işyerindeki diğer bireylerle olan ilişkilerinden, iş yerindeki kültürden ve organizasyonel politikalardan etkilendiği vurgulanır. Ayrıca, makroekonomik düzeydeki değişikliklerin (örneğin, ekonomik krizler, işsizlik oranlarındaki artış) de iş güvensizliği algısının güçlenmesine yol açtığı ifade edilir. Karmaşık sistemler teorisi, iş güvensizliğini bir bütün olarak anlamak için bireysel, organizasyonel ve toplumsal düzeydeki faktörlerin etkileşimlerini incelemeyi amaçlar (Luhmann, 2000).

2.1.5.5. Sosyal Kimlik Teorisi

Sosyal kimlik teorisi, bireylerin kendilerini tanımlarken ait oldukları grupların etkilerini vurgular. İş güvensizliği algısı, çalışanların iş yerindeki sosyal kimliklerini ve grup aidiyetlerini tehdit edebilir. İş güvensizliği yüksek olan bireyler, işyerlerinde dışlanma veya değerli görülmemeye gibi duygularla karşılaşabilirler. Bu durum, çalışanların işyerindeki sosyal kimliklerinin zayıflamasına ve grup üyeleriyle olan ilişkilerinin bozulmasına yol açabilir. Ayrıca, çalışanlar bu sosyal kimlik kaybını telafi etmeye çalışarak gruptan dışlanma, yalnızlık ve düşük performans gibi davranışlar sergileyebilirler (Tajfel & Turner, 1986).

2.1.6. İş Güvensizliğinin Algısı Sosyal ve Kültürel Bağlamı

İş güvensizliği algısı, sadece bireysel psikolojik durumlarla sınırlı olmayan, sosyal ve kültürel bağlamda da şekillenen karmaşık bir olgudur. Çalışanların iş güvensizliği algısı, bulundukları toplumun ekonomik, kültürel ve sosyal koşullarına bağlı olarak farklılık gösterebilir. Bu bağlamda, iş güvensizliği yalnızca iş yerindeki koşullardan değil, aynı zamanda toplumsal yapılar ve kültürel normlarla da etkileşime girerek şekillenir.

o Sosyal Bağlam: Sosyal Güvenceler ve Ağırlıklı Ekonomik Koşullar

İş güvensizliği algısı, sosyal politikaların gücüne ve toplumsal güvenlik sistemlerinin etkinliğine bağlı olarak değişir. Sosyal güvenlik sistemlerinin zayıf olduğu toplumlarda iş güvensizliği algısı daha yüksek olabilir. Bu durum, çalışanların işlerini kaybetmeleri durumunda geçimlerini sağlama konusunda ciddi kaygılar taşımalarına neden olur. Sosyal güvenlik sistemlerinin güçlü olduğu toplumlarda ise iş güvensizliği algısı daha düşük olabilir, çünkü iş kaybı durumunda devlet tarafından sağlanan

güvenceler bireyleri korur (Sümer, 2000). Ayrıca, ekonomik krizler ve yüksek işsizlik oranları gibi durumlar da iş güvensizliği algısını arttırabilir.

○ Kültürel Bağlam: Kültürel Normlar ve Toplumsal Değerler

Kültür, iş güvensizliği algısının şekillenmesinde önemli bir rol oynar. Toplumların değerleri ve normları, iş güvensizliğini nasıl algıladığını ve bu duruma karşı nasıl tepki verildiğini etkiler. Bireyselci kültürlerin yaygın olduğu Batı toplumlarında, iş güvensizliği genellikle bireysel bir kaygı olarak görülürken, kolektivist kültürlerde bu durum daha çok toplumun ve ailenin ortak bir sorunu olarak algılanabilir. Kolektivist toplumlarda iş güvensizliği, sadece bireyi değil, aynı zamanda ailesini ve yakın çevresini de etkileyen bir durum olarak kabul edilebilir (Çetin, 2011).

Kültürel bağlam, aynı zamanda iş güvensizliği algısının iş yerlerinde nasıl yönetildiğini de etkiler. Örneğin, daha esnek iş gücü yapılarının bulunduğu ülkelerde, iş güvensizliği algısı daha yaygın olabilir. Buna karşılık, daha sıkı iş güvenliği yasaları ve güçlü sosyal sigorta sistemlerine sahip ülkelerde, çalışanlar daha güvenli bir iş ortamında çalıştıklarını düşünebilirler (Sümer, 2000).

○ Toplumsal Cinsiyet ve İş Güvensizliği Algısı

Toplumsal cinsiyet, iş güvensizliği algısının şekillenmesinde önemli bir faktördür. Kadınlar, erkeklere kıyasla genellikle daha düşük iş güveni algısı yaşarlar. Bu durum, cinsiyetçi iş gücü piyasaları ve kadınların daha düşük statüdeki işler ve daha az iş güveni sağlayan sektörlerde çalışmaları gibi faktörlerden kaynaklanmaktadır. Kadınlar için iş güvensizliği, sadece ekonomik değil, aynı zamanda toplumsal statü kaybı anlamına da gelebilir (Kurtuluş, 2014). Toplumsal cinsiyet normları, kadınların iş güvensizliğine karşı verdikleri tepkileri şekillendirebilir ve toplumsal bir destek ağı kurmada zorluklar yaratabilir.

○ Globalleşme ve İş Güvensizliği

Globalleşme süreci, iş güvensizliğini yalnızca bireysel bir olgu olmaktan çıkarıp küresel bir soruna dönüştürmüştür. Uluslararası şirketlerin çalışma koşullarındaki değişiklikler, iş gücünün esnekliği ve dış kaynak kullanımı, bireylerin iş güvensizliği algılarını etkileyebilir. Özellikle gelişmekte olan ülkelerde, uluslararası iş gücü piyasalarına entegrasyon, yerel iş gücünün daha düşük ücretli ve geçici pozisyonlarda

istihdam edilmesine neden olabilir. Bu durum, iş güvensizliğini daha büyük bir toplumsal sorun haline getirebilir (Çetin, 2011).

2.1.7. Türkiye ve Dünyada İş Güvensizliği Algısı ile İlgili Araştırmalar

İş güvensizliği, hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde iş gücü piyasasında önemli bir olgu olarak araştırılmaktadır. Çalışanların iş güvensizliği algısı, ülkenin ekonomik, sosyal ve kültürel koşullarına, iş gücü piyasasında yaşanan değişimlere ve hükümet politikalarına bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu bağlamda, Türkiye ve dünyadaki iş güvensizliği algısına dair yapılan araştırmalar, bu fenomenin ne şekilde algılandığını ve etkilerinin neler olduğunu anlamak açısından önem taşımaktadır.

o Dünyada İş Güvensizliği Algısı

Dünyada iş güvensizliği algısı, özellikle ekonomik krizler, küreselleşme, iş gücü esnekliği ve teknolojik değişikliklerle şekillenmiştir. Küreselleşme ve dış kaynak kullanımı gibi faktörler, iş güvensizliğini artırarak çalışanlar üzerinde önemli psikolojik ve davranışsal etkiler yaratmıştır. Örneğin, Kuzey Amerika ve Batı Avrupa’da yapılan araştırmalar, iş güvensizliği algısının özellikle geçici işlerde çalışanlar arasında yaygın olduğunu ve bu durumun iş tatmini, iş bağlılığı ve motivasyon üzerinde olumsuz etkiler yarattığını ortaya koymuştur (Ferris et al., 2008; Williams, 2001).

Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan bir çalışmada, iş güvensizliği algısının, çalışanların iş performansı üzerinde negatif etkiler yarattığı, motivasyonun düştüğü ve iş tatminsizliğinin arttığı bulunmuştur (Zhao et al., 2013). Avrupa’daki bazı ülkelerde ise, ekonomik kriz sonrası iş güvensizliği algısının daha da arttığı, özellikle genç iş gücünün bu durumdan daha fazla etkilendiği tespit edilmiştir (Robinson et al., 2013).

o Türkiye’de İş Güvensizliği Algısı

Türkiye’deki iş güvensizliği algısı, ülkenin ekonomik yapısı, iş gücü piyasası politikaları ve sosyal güvenlik sisteminin etkinliğiyle doğrudan ilişkilidir. Türkiye’deki iş güvensizliği algısının, genellikle düşük ücretli, geçici ve sözleşmeli işlerde çalışan bireyler arasında daha yaygın olduğu gözlemlenmiştir. Çetin (2011) ve Akıncı ve Öztürk (2016) gibi araştırmalar, Türkiye’deki çalışanların büyük bir kısmının iş güvensizliği algısının yüksek olduğunu ve bunun psikolojik stres, kaygı ve düşük iş tatmini gibi sonuçlar doğurduğunu ortaya koymaktadır.

Türkiye’de iş güvensizliği algısının en belirgin olduğu sektörler arasında hizmet sektörü, inşaat ve tarım gibi esnek çalışma koşullarının yaygın olduğu alanlar öne çıkmaktadır. Çalışanlar, düşük ücretli ve geçici işlerde çalışmanın getirdiği belirsizlikler nedeniyle, iş güvensizliğini daha yüksek bir seviyede algılamaktadırlar (Çetin, 2011).

○ Araştırmaların Karşılaştırılması ve Sonuçlar

Dünyadaki araştırmalar, iş güvensizliğinin genellikle gelişmiş ülkelerde daha fazla ekonomik ve psikolojik kaygıya yol açtığını, ancak gelişmekte olan ülkelerde de benzer şekilde, iş güvensizliğinin sosyal uyumsuzluk ve ekonomik güvensizlik gibi sonuçlar doğurduğunu göstermektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalar ise, ekonomik belirsizlikler, iş gücü piyasasındaki esneklik ve sosyal güvenlik sisteminin yetersizlikleri nedeniyle iş güvensizliğinin daha belirgin olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, özellikle geçici ve sözleşmeli çalışanlar arasında daha fazla psikolojik baskı yaratmakta, iş güvensizliği algısı da yüksek olmaktadır.

Sonuç olarak, hem dünyada hem de Türkiye’de iş güvensizliği algısı, ekonomik ve kültürel faktörlerden önemli ölçüde etkilenmektedir. İş güvensizliği, yalnızca bireysel düzeyde değil, toplumsal düzeyde de önemli sonuçlar doğurmakta ve çalışanların yaşam kalitesini doğrudan etkilemektedir.

2.1.8. İş Güvensizliğini Algısını Azaltmaya Yönelik Çözümler

İş güvensizliği algısının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak ve bu algıyı iyileştirmek, hem bireylerin hem de organizasyonların daha sağlıklı bir iş ortamı yaratmalarına katkı sağlar. İş güvensizliğinin, iş tatmini, motivasyon ve genel yaşam kalitesi üzerinde ciddi olumsuz etkiler yarattığı gözlemlenmiştir. Bu nedenle, iş güvensizliği algısını azaltmaya yönelik çeşitli çözüm stratejileri geliştirilmiştir. Aşağıda, iş güvensizliği algısını azaltmak için uygulanan bazı yöntemler ve stratejiler sıralanmıştır:

○ İş Güveni Sağlayan Politikaların Oluşturulması

İş güvensizliği algısının önlenmesinde, organizasyonlar tarafından sağlanan iş güveni politikalarının önemi büyüktür. Sürekli sözleşmeler, uzun vadeli iş güveni garantileri ve iş güveni sağlayan düzenlemeler, çalışanların işten çıkarılma endişelerini azaltabilir. Ayrıca, iş güveni politikalarının açık bir şekilde duyurulması ve çalışanlar arasında güven oluşturulması gerekir (Çetin, 2011).

- Eğitim ve Gelişim Olanaklarının Artırılması

Çalışanlara sürekli eğitim ve gelişim fırsatları sunmak, onların yetkinliklerini artırmalarına ve iş güveni algılarının güçlenmesine yardımcı olabilir. Eğitim programları, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve iş güvensizliği endişelerini hafifletir. Özellikle kariyer gelişimi ile ilgili fırsatların sağlanması, çalışanların organizasyonla daha güçlü bir bağ kurmalarına olanak tanır (Robinson ve O'Reilly, 2013).

- Açık İletişim ve Şeffaflık

İş güvensizliği algısını azaltmanın etkili yollarından biri, açık ve şeffaf bir iletişim ortamının oluşturulmasıdır. Çalışanlar, organizasyonların mali durumu, iş güveni sağlama politikaları ve iş güvensizliğiyle ilgili olası tehditler konusunda düzenli olarak bilgilendirilmelidir. Şeffaf iletişim, çalışanların güvende hissetmelerini sağlar ve iş güvensizliği algısını azaltır (Zhao et al., 2013).

- Esnek Çalışma Koşullarının Sağlanması

Esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkanları ve esnek çalışma modelleri, iş güvensizliği algısını azaltmada etkili bir strateji olabilir. Çalışanlar, iş yaşam dengesini daha iyi kurabildiklerinde, iş güvensizliği algısı daha az belirgin hale gelir. Ayrıca, esnek çalışma koşulları, çalışanların işten çıkarılma korkusunu hafifletebilir, çünkü bu tür koşullar iş güvenliğini artırıcı bir etki yaratır (Ferris et al., 2008).

- 5. İş Yüğü ve İş Dağılımı Düzenlemeleri

İş güvensizliği algısının azaltılması için iş yükü ve iş dağılımının dengeli bir şekilde yapılması gerekir. Aşırı iş yükü ve belirsiz iş dağılımı, çalışanların iş güvensizliğini hissetmelerine neden olabilir. İyi bir iş yükü yönetimi ve adil iş dağılımı, çalışanların güven duygusunu artırabilir ve iş güvensizliği algısını zayıflatabilir (Akıncı & Öztürk, 2016).

- 6. Çalışanlara Psikolojik Destek Sağlanması

İş güvensizliği algısının psikolojik etkileri üzerinde durulması gereken bir diğer önemli alan, çalışanlara yönelik psikolojik destek ve rehberlik sunulmasıdır. Organizasyonlar, stres yönetimi, anksiyete ve iş güvensizliği ile ilgili psikolojik destek sağlayacak hizmetler sunarak, çalışanların bu tür algılarla başa çıkmalarını

kolaylaştırabilir. Ayrıca, çalışanların duygu ve düşüncelerini rahatça ifade edebileceği bir ortam oluşturulması da önemli bir adımdır (Williams, 2001).

- İş Güvensizliği ile İlgili Anket ve Araştırmalar Yapılması

Çalışanların iş güvensizliği algısını belirlemek ve bu algıyı azaltmak için düzenli olarak anketler, geribildirimler ve araştırmalar yapılabilir. Bu tür çalışmalar, organizasyonların hangi alanlarda iyileştirmeler yapması gerektiğini ortaya koyar ve çalışanların katılımını teşvik eder. Ayrıca, bu araştırmaların sonuçları doğrultusunda stratejik değişiklikler ve iyileştirmeler yapılabilir (Yılmaz & Koca, 2018).

- Adil Performans Değerlendirme Sistemleri

Çalışanların iş güvensizliği algısını azaltmak için adil ve objektif performans değerlendirme sistemleri uygulanmalıdır. Çalışanlar, iş yerinde adil bir şekilde değerlendirildiklerini ve işlerini kaybetme riski taşımadıklarını hissettiklerinde, iş güvensizliği algıları azalır. Ayrıca, bu tür sistemler çalışan bağlılığını artırabilir ve organizasyona olan güveni pekiştirebilir (Çetin, 2011).

3. BÖLÜM

İŞTEN AYRILMA NİYETİ

İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma düşüncesi veya planı olarak tanımlanabilir. Çeşitli bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler işten ayrılma niyetini etkileyebilir. İş tatmini, iş güveni, liderlik tarzı, örgütsel adalet gibi faktörler, çalışanların işten ayrılma niyetini belirleyen önemli etmenlerdir (Kaya, 2018; Yılmaz ve Karaoğlu, 2016). Ayrıca, çalışanların iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında ters bir ilişki olduğu ve tatmin düzeyi yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu bulunmuştur (Çetin, 2017).

Çalışanların iş güvensizliği hisleri, işten ayrılma niyetini artıran önemli faktörlerden biridir. Özdemir ve Aksoy (2017), iş güvensizliğinin, çalışanların işten ayrılma niyetini tetikleyen bir etmen olduğunu vurgulamaktadır. Benzer şekilde, Arslan (2015), bireysel özelliklerin ve işyeri faktörlerinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini incelemiş ve örgütsel destek ile iş tatmininin artmasının işten ayrılma niyetini azalttığını belirtmiştir.

İşten ayrılma niyeti, sadece bireysel bir karar olarak değerlendirilmemelidir. Örgütsel düzeyde yapılan değişiklikler ve çalışanlar arasında algılanan adalet duygusu da bu niyet üzerinde büyük etki yapmaktadır (Demirtaş ve Şimşek, 2014). Çalışanlar, örgütte adaletin sağlandığını hissettiklerinde, işten ayrılma niyetlerini azaltabilmektedirler.

3.1. İşten Ayrılma Niyetinin Kapsamı

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın mevcut işinde devam etmeme kararı almasıyla ilgilidir. Bu niyet, çalışanın işten ayrılma düşüncesinin bir göstergesi olup, bir tür davranışsal tutum olarak kabul edilebilir. İşten ayrılma niyeti, yalnızca çalışanın işten ayrılma isteği değil, aynı zamanda işyerindeki koşullar, iş tatmini, organizasyondaki ilişkiler ve bireysel psikolojik durum gibi birçok faktörle şekillenir (De Witte, 2005).

İşten ayrılma niyetinin kapsamı geniş bir yelpazeye yayılabilir ve farklı açılardan ele alınabilir:

1. Davranışsal Boyut: İşten ayrılma niyeti, bireyin mevcut işini bırakma düşüncesiyle ilgili içsel bir hazırlık aşamasıdır. Çalışanlar, ayrılma niyetini

somutlaştırmadan önce bazı adımlar atabilirler. Bu adımlar arasında başka iş fırsatlarını araştırmak, işyerinde diğer çalışanlarla bu durumu paylaşmak ve hatta iş aramaya başlamak yer alabilir (Sverke, Hellgren & Naswall, 2002).

2. Duygusal Boyut: İşten ayrılma niyetini etkileyen duygusal faktörler de önemlidir. Çalışanlar, işyerinde aldıkları desteği, liderlik kalitesini, iş yerindeki ilişkileri ve çalışan-işveren ilişkilerini duygusal bir açıdan değerlendirirler. Olumsuz duygusal deneyimler, işten ayrılma niyetini artırabilir (Yılmaz ve Karaoğlu, 2016).
3. Bireysel ve Örgütsel Faktörler: Çalışanın kişisel yaşam koşulları, iş güvensizliği, iş tatmini ve stres seviyesi, işten ayrılma niyetini etkileyen önemli faktörlerdir. Aynı şekilde, organizasyondaki değişiklikler, yönetim tarzı, çalışma ortamı ve işin doğası da bu niyeti belirleyebilir (Çetin, 2017).
4. Makroekonomik Etkiler: Ekonomik koşullar da işten ayrılma niyetini etkileyebilir. Özellikle yüksek işsizlik oranları ve ekonomik belirsizlikler, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma konusunda temkinli olmalarına veya aksine yeni iş fırsatlarını değerlendirmelerine yol açabilir (De Witte, 1999).

İşten ayrılma niyeti, örgütlerin başarıları ve çalışanların iş yerindeki tatmin düzeylerine dair önemli bir gösterge olarak da değerlendirilir. Bu niyet, iş gücünün organizasyonlar arasında hareketliliğini ve çalışan devir hızını anlamak için kritik bir öneme sahiptir.

3.2. İşten Ayrılma Niyetinin Türleri

İşten ayrılma niyeti, çalışanların mevcut işlerinden ayrılma kararlarını etkileyecek çeşitli sebeplerin ve durumların bir sonucu olarak ortaya çıkabilir. İşten ayrılma niyetinin türleri, bu niyetin çeşitli boyutları ve sebeplerine göre farklılıklar gösterir. Literatürde, işten ayrılma niyetini belirli türlere ayıran birçok yaklaşım bulunmaktadır. Bu türler, genel olarak çalışanın ayrılma kararını ne ölçüde somutlaştırdığına ve hangi motivasyonlarla hareket ettiğine göre sınıflandırılabilir.

3.2.1. İçsel Ayrılma Niyeti (Düşünsel Ayrılma Niyeti)

İçsel ayrılma niyeti, çalışanın işten ayrılma düşüncesine sahip olmasına rağmen bu düşünceler henüz somut bir eyleme dönüşmemiştir. Bu tür niyet, genellikle iş

tatminsizliği, düşük motivasyon ve yetersiz destek gibi içsel faktörlerin etkisiyle şekillenir. Çalışanlar bu süreçte daha çok mental olarak işlerinden ayrılmayı düşünürler, ancak henüz bu niyetlerini dışa vurmazlar veya somut adımlar atmazlar (Sverke, Hellgren & Naswall, 2002).

3.2.2. Dışsal Ayrılma Niyeti (Eyleme Dönüşmüş Ayrılma Niyeti)

Dışsal ayrılma niyeti, çalışanın işten ayrılmayı daha somut ve gerçekçi bir seçenek olarak görmeye başlamasıyla ortaya çıkar. Bu tür niyet, çalışanın başka bir iş fırsatını araştırmaya başlaması, işyerindeki çalışma koşullarını eleştirmesi veya başka bir iş arayışına girmesi gibi somut adımlarla kendini gösterir. Çalışan, içsel düşüncelerinin ötesine geçerek iş değişikliği için dışsal faktörleri değerlendirmeye başlar (De Witte, 1999).

3.2.3. Zorunlu Ayrılma Niyeti

Zorunlu ayrılma niyeti, çalışanların işten ayrılmayı istemeyerek, ancak zorlayıcı sebepler nedeniyle düşüncelerini işten ayrılmaya yönlendirdiği bir türdür. Genellikle ekonomik krizler, iş güvensizliği, organizasyonel değişiklikler veya işyerindeki dışlanma gibi zorlayıcı faktörler sonucunda bu tür bir niyet ortaya çıkar. Çalışan, mevcut işinde kalmanın imkansız hale geldiğini düşündüğünde zorunlu ayrılma niyeti gelişir (Çetin, 2017).

3.2.4. İsteyerek Ayrılma Niyeti

İsteyerek ayrılma niyeti, çalışanların daha iyi bir iş fırsatına sahip olma, kariyerlerinde ilerleme veya kişisel hedeflerine ulaşma amacıyla mevcut işlerinden gönüllü olarak ayrılmayı düşündükleri bir türdür. Bu tür ayrılma niyeti, iş tatmini yüksek olan ancak kişisel veya profesyonel hedefler doğrultusunda yeni fırsatların değerlendirilmesi gereken durumlarda görülür. Çalışanlar, işyerindeki mevcut durumdan memnun olsalar da, başka bir fırsat için ayrılmayı planlarlar (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

3.2.5. Kişisel Ayrılma Niyeti

Kişisel ayrılma niyeti, çalışanın bireysel yaşam koşulları veya kişisel sebepler nedeniyle işten ayrılma kararı almasıdır. Bu tür ayrılma niyeti, çalışanın ailevi, sağlıkla ilgili veya diğer kişisel sebeplerle işten ayrılmayı düşündüğü durumlarda görülür. Kişisel

ayrılma niyeti genellikle dışsal işyeri faktörlerinden bağımsız olup, çalışanın bireysel yaşamındaki değişimlerle ilişkilidir (Sverke, Hellgren & Naswall, 2002).

3.2.6. Organizasyonel Ayrılma Niyeti

Organizasyonel ayrılma niyeti, çalışanın organizasyonun yapısı, kültürü veya yönetim tarzı gibi organizasyonel faktörlerden dolayı işten ayrılmayı düşündüğü durumdur. İşyerindeki olumsuz örgütsel faktörler, çalışanların işlerine duydukları bağılılık ve memnuniyeti olumsuz yönde etkileyebilir ve bu da organizasyonel ayrılma niyetinin doğmasına yol açabilir (Çetin, 2017).

Sonuç olarak, işten ayrılma niyeti çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir ve farklı sebeplerle şekillenebilir. Çalışanın işyerindeki durumu, kişisel motivasyonları, örgütsel faktörler ve dışsal etmenler bu niyetin türlerini belirler. İşyerlerinde iş güvensizliğinin ve iş tatminsizliğinin yüksek olduğu durumlarda, işten ayrılma niyeti daha belirgin hale gelir.

3.3. İşten Ayrılma Nedenleri

İşten ayrılma, çalışanların çeşitli nedenlerle mevcut işlerinden ayrılma kararı aldıkları bir süreçtir. Bu nedenler, bireysel faktörlerden örgütsel faktörlere, iş güvensizliğinden kişisel yaşam koşullarına kadar geniş bir yelpazeye yayılabilir. Çalışanların işten ayrılma kararlarını etkileyen başlıca faktörler aşağıda sıralanmıştır:

○ İş Tatminsizliği

İş tatminsizliği, çalışanların işlerinden beklentilerinin karşılanmaması durumudur. İş tatminsizliği, düşük maaşlar, yetersiz iş güvenliği, monotonluk ve iş yükü gibi faktörlerle bağlantılıdır. Çalışanlar, işyerlerinde yeterince tatmin olmuyorlarsa, işten ayrılma düşüncelerine daha yatkın hale gelirler. Çetin (2017) iş tatminsizliğinin işten ayrılma niyetinin en önemli nedenlerinden biri olduğunu belirtmiştir.

○ İş Güvensizliği

İş güvensizliği, çalışanların işlerini kaybetme riskinin arttığı hissiyatıdır. İş güvensizliği algısı, özellikle ekonomik krizler, şirket içindeki belirsizlikler veya yetersiz sözleşmeler nedeniyle güçlenebilir. İş güvensizliği, çalışanların psikolojik ve davranışsal durumlarını olumsuz etkiler, bu da işten ayrılma niyetini arttırabilir (De Witte, 2005; Sverke, Hellgren & Naswall, 2002).

○ Kariyer Gelişimi ve Yükselme Fırsatları

Çalışanların kariyerlerinde ilerleme fırsatları bulamamalarının işten ayrılmaya neden olabileceği de yaygın bir görüştür. Eğer çalışan, mevcut işyerinde kariyerinde ilerleyebileceğine dair herhangi bir işaret görmezse, daha fazla gelişim ve ilerleme fırsatı sunan bir başka iş arayışına girebilir (Çetin, 2017).

○ Yetersiz Ücret ve Yan Haklar

Çalışanların aldıkları maaş ve yan haklar, işten ayrılma nedenlerinin başında gelir. Düşük maaşlar, yetersiz yan haklar veya ödüllerin eksikliği, çalışanların mevcut işlerinden memnuniyetsizlik duymasına yol açar. Özellikle iş güveni ve tatmini düşük olan bir ortamda, düşük ücretler çalışanları iş değiştirmeye yönlendirebilir (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984).

○ İşyerindeki İletişim ve İlişkiler

İyi bir işyeri atmosferi ve sağlıklı ilişkiler, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını arttırabilir. Ancak kötü iletişim, işyerinde sosyal dışlanma, mobbing ve çalışanlar arasında olumsuz ilişkiler, işten ayrılma niyetini tetikleyen önemli faktörlerdendir. Çalışanlar, kötü iş ilişkileri ve duygusal stres gibi faktörlerden dolayı işlerinden ayrılmayı düşünmeye başlayabilirler (Sümer, 2000).

○ İşin Fiziksel ve Psikolojik Talepleri

Ağır iş yükü, uzun çalışma saatleri ve yüksek stres seviyesi, çalışanların tükenmişlik yaşamasına ve nihayetinde işten ayrılma kararı almasına yol açabilir. İşin fiziksel ve psikolojik talepleri, çalışanların sağlığını ve genel yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilir, bu da ayrılma kararını pekiştiren bir faktör olabilir (Sverke, Hellgren & Naswall, 2002).

○ Dışsal Faktörler ve Alternatif İş İmkanları

Çalışanlar, daha cazip iş fırsatları bulduklarında mevcut işlerinden ayrılma kararı alabilirler. Dışsal faktörler, ekonomik durum, iş piyasası koşulları ve rekabetçi iş fırsatlarının varlığı, çalışanların işten ayrılma niyetini doğrudan etkileyebilir. Özellikle iş piyasasında daha iyi bir iş imkânı bulunduğunda, çalışanlar bu fırsatları değerlendirme eğiliminde olurlar (De Witte, 1999).

○ Ailevi ve Kişisel Sebepler

Bireysel ve ailevi sebepler de işten ayrılma kararını etkileyen önemli faktörlerdendir. Çalışanlar, çocuk bakımı, sağlık problemleri, eşlerinin iş durumu veya kişisel tercihleri gibi sebeplerle mevcut işlerini terk etme kararı alabilirler (Sverke, Hellgren & Naswall, 2002).

3.4. İşten Ayrılmanın Etkileri

İşten ayrılma, hem birey hem de organizasyon açısından önemli ve geniş kapsamlı etkiler yaratabilir. Çalışanların işten ayrılmasının, organizasyonel performans, çalışma atmosferi, maliyetler ve çalışan bağlılığı üzerinde çeşitli sonuçları bulunmaktadır. İşten ayrılma, çalışanlar için psikolojik, sosyal ve finansal değişimler yaratırken, organizasyonlar için de verimlilik kayıpları ve iş gücü devir hızı gibi olumsuz etkiler doğurabilir. Bu etkiler aşağıda daha detaylı bir şekilde ele alınmıştır

3.4.1. Organizasyonel Etkiler

İşten ayrılmanın organizasyon üzerindeki en belirgin etkisi, iş gücü devri hızının artmasıdır. Çalışanlar işlerinden ayrıldıklarında, organizasyonlar yeni çalışanlar aramak, işe alım süreçlerini yönetmek ve eğitim masraflarını karşılamak zorunda kalırlar. Bu durum, özellikle tecrübeli ve nitelikli çalışanların ayrılması durumunda daha maliyetli olabilir. İş gücü devri, organizasyonların verimliliğini ve iş sürekliliğini olumsuz etkileyebilir (Kurtuluş, 2014).

- Verimlilik Kaybı: İşten ayrılan çalışanların yerine yenilerinin alınması ve bu yeni çalışanların eğitilmesi zaman alır. Bu süreçte organizasyon, işin gerektirdiği deneyime sahip olamayan yeni çalışanlar nedeniyle verimlilik kaybı yaşayabilir (De Witte, 2005).
- Bilgi Kaybı: Deneyimli çalışanlar işten ayrıldığında, organizasyon önemli bilgi ve deneyim kaybına uğrayabilir. Bu durum, özellikle uzmanlık gerektiren pozisyonlarda kritik olabilir. Çalışanların sahip olduğu teknik bilgi, müşteri ilişkileri, süreç bilgisi gibi unsurlar organizasyon için paha biçilmezdir ve kaybedilmesi organizasyonun performansını olumsuz etkiler (Sverke, Hellgren & Naswall, 2002).

3.4.2. Çalışanlar Üzerindeki Etkiler

Çalışanlar için işten ayrılma hem kişisel hem de profesyonel düzeyde birçok etkene yol açabilir. İşten ayrılma kararı, çalışanların iş yaşamını ve duygusal durumlarını önemli ölçüde değiştirebilir.

- Psikolojik Etkiler: İşten ayrılmak, çalışanlar üzerinde stres, depresyon ve güvensizlik gibi psikolojik etkiler yaratabilir. İş güvensizliği, iş tatminsizliği veya olumsuz çalışma koşulları nedeniyle ayrılmak zorunda kalan çalışanlar, işten ayrılmalarının ardından psikolojik olarak olumsuz bir süreç geçirebilirler. Yetersiz sosyal güvenlik, gelecek kaygısı ve işsizlik ile ilgili endişeler, ayrılma sürecinin psikolojik etkilerini arttırabilir (De Witte, 1999).
- Sosyal Etkiler: Çalışanlar, işten ayrılma sırasında sosyal çevrelerinden ve iş arkadaşlarından uzaklaşabilir. Bu durum, işyerindeki sosyal ilişkileri kaybetmek anlamına gelir. Aynı zamanda, işten ayrılan kişi, sosyal anlamda yalnızlık hissi yaşayabilir, özellikle de güçlü birtakım bağları ve işyeri arkadaşlıkları bulunan çalışanlar için bu durum zorlayıcı olabilir (Sümer, 2000).
- Kariyer ve Finansal Etkiler: Çalışanlar, işten ayrılmanın ardından yeni iş bulmakta zorluk yaşayabilirler. Özellikle iş piyasasında rekabetin yüksek olduğu durumlarda, iş arayan bir çalışanın finansal durumu olumsuz etkilenebilir. Ayrıca, işsizlik dönemi, bireyin kariyer planları üzerinde de olumsuz etkiler yapabilir. Yeni bir iş bulana kadar geçici bir gelir kaybı yaşanabilir (Sverke, Hellgren & Naswall, 2002).

3.4.3. Mali Etkiler

İşten ayrılma, organizasyonlar için önemli maliyetler doğurur. Yeni çalışanların işe alım süreçleri, eğitim masrafları ve oryantasyon süreçleri, organizasyonun bütçesinde kayıplara yol açabilir. Ayrıca, işten ayrılma nedeniyle organizasyonun verimliliğinde yaşanan düşüş de dolaylı maliyetler yaratabilir (Çetin, 2017).

- İşe Alım ve Eğitim Maliyetleri: İşten ayrılma sonucu, organizasyon yeni çalışanları işe almak zorunda kalır. Bu süreç, işe alım ve eğitim masraflarını içerir. Özellikle yüksek nitelikli pozisyonlar için bu maliyetler oldukça

yüksek olabilir. Ayrıca, yeni çalışanların verimliliklerinin artması bir süre alır, bu da geçici olarak organizasyonun üretkenliğini etkileyebilir (De Witte, 2005).

- Üretkenlik Düşüşü: Yeni çalışanlar, ayrılan çalışanların yerine geçtiklerinde, hemen aynı üretkenlik seviyesine ulaşamayabilirler. Bu durum, özellikle stratejik pozisyonlarda önemli kayıplara yol açabilir ve organizasyonun genel verimliliğinde düşüşe neden olabilir (Sverke, Hellgren & Naswall, 2002).

3.4.4. Çalışan Bağlılığı ve Motivasyon

İşten ayrılma oranlarının yüksek olduğu bir organizasyon, kalan çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını da olumsuz etkileyebilir. Yüksek iş gücü devri, çalışanlar arasında güvensizlik yaratabilir. Çalışanlar, organizasyonun kendilerine sağlam bir kariyer yolu sunamayacağını düşünebilir ve bu durum, organizasyona olan bağlılıklarını azaltabilir (Çetin, 2017). Ayrıca, işten ayrılma niyeti, çalışanlar arasındaki iş birliği ruhunu ve takım içi ilişkileri de zedeleyebilir.

3.5. İşten Ayrılmanın Ölçülmesi

İşten ayrılma, organizasyonlar için önemli bir göstergedir çünkü yüksek işten ayrılma oranları, organizasyonel sorunların bir işareti olabilir. İşten ayrılmanın ölçülmesi, iş gücü devrinin izlenmesi ve çalışan bağlılığının değerlendirilmesi açısından büyük önem taşır. İşten ayrılma, genellikle iki ana boyutta ölçülür: birincisi, çalışanların işten ayrılma niyetini yansıtan veriler, ikincisi ise organizasyonel veriler ile yapılan analizlerdir. İşten ayrılma, doğrudan (gerçek ayrılmalar) ve dolaylı (ayrılma niyetleri) olarak ölçülebilir. Aşağıda, işten ayrılma ölçümünün detayları ele alınmıştır:

3.5.1. Ayrılma Niyeti Ölçümü

İşten ayrılma niyeti, çalışanın işini terk etme düşüncesini ifade eder ve genellikle anketler ve ölçekler aracılığıyla ölçülür. İşten ayrılma niyetini ölçerken, çalışanların işten ayrılmaya olan motivasyonları ve gelecekteki ayrılma planları değerlendirilir. Bu tür anketlerde genellikle aşağıdaki sorular yer alır:

- "Bu işyerinden ne zaman ayrılmayı düşünüyorsunuz?"
- "İşyerinizde kalmaya devam etmeyi planlıyor musunuz?"

- "Gelecekte bu işyerinden ayrılmayı düşünüyor musunuz?"

Bu tür ölçekler, iş güvensizliği, iş tatminsizliği, liderlik tarzı, organizasyonel destek gibi faktörlerin çalışanların ayrılma niyetini nasıl etkilediğini ortaya koyabilir. İşten ayrılma niyeti, genellikle 5 dereceli Likert ölçeği ile ölçülür ve katılımcıların düşünceleri, "kesinlikle katılmıyorum"dan "kesinlikle katılıyorum"a kadar bir aralıkta değerlendirilir (Sverke, Hellgren & Naswall, 2002).

3.5.2. Gerçek Ayrılmaların Takibi

İşten ayrılma, bir organizasyondan ayrılan çalışanların sayısını belirlemek suretiyle doğrudan ölçülür. İşten ayrılmalar, belirli bir dönemdeki çalışan devri hızını gösterir ve bu oran, genellikle şu formülle hesaplanır:

$$\text{Ayrılma Oranı} = \frac{\text{İşten Ayrılan Çalışan Sayısı}}{\text{Toplam Çalışan Sayısı}} \times 100$$

Bu oran, organizasyonun iş gücü devri hızını gösterir. Yüksek işten ayrılma oranları, genellikle çalışan memnuniyeti, organizasyonel bağlılık eksiklikleri, kötü çalışma koşulları veya düşük maaşlar gibi faktörlerle ilişkilidir (De Witte, 1999). Ayrıca, bu oranları analiz ederek, organizasyonlar çalışanlarının neden ayrıldığını ve hangi koşulların bu süreci etkilediğini daha iyi anlayabilirler.

3.5.3. İşten Ayrılma Nedenlerinin Analizi

İşten ayrılma nedenlerinin belirlenmesi, organizasyonların ayrılma oranlarını azaltabilmesi için kritik öneme sahiptir. Çalışanların işten ayrılma kararlarını vermelerinin ardındaki nedenler, genellikle memnuniyetsizlik, kariyer gelişimi eksiklikleri, kötü çalışma koşulları veya düşük ücret gibi faktörlerden kaynaklanır. Bu nedenlerin doğru bir şekilde analiz edilmesi için, çalışanlardan ayrılma nedenleri hakkında geri bildirim alınabilir. Bu tür analizlerde genellikle açık uçlu sorular ve anketler kullanılır. Örneğin:

- "İşten ayrılma kararınızı hangi faktörler etkiledi?"
- "Çalışma koşullarınızda yapılacak değişiklikler, işyerinde kalma kararınızı etkileyebilir mi?"

3.5.4. İşten Ayrılma Niyeti ve Gerçek Ayrılma Arasındaki İlişki

Çalışanların işten ayrılma niyetleri ile gerçek ayrılma oranları arasındaki ilişkiyi ölçmek, önemli bir analiz alanıdır. İşten ayrılma niyeti, bir çalışan tarafından verilen düşüncelerle gerçek ayrılma arasındaki farkları incelemek, organizasyonun gelecekteki çalışan kayıplarını tahmin etmesine yardımcı olabilir. Niyet ile gerçek ayrılma arasında güçlü bir ilişki bulunabilir; ancak bazı durumlarda, çalışanlar niyetlerine rağmen işten ayrılmayabilirler (Sümer, 2000).

- İşten Ayrılma Niyeti ile Gerçek Ayrılma Arasındaki Çelişki: Bazı durumlarda çalışanlar işten ayrılmayı düşünse de dışsal faktörler (iş piyasası koşulları, finansal durum) nedeniyle bu kararı erteleyebilirler. Bu nedenle, işten ayrılma niyetinin gerçek ayrılma ile tam örtüşmemesi mümkündür.

3.5.5. Çalışan Memnuniyeti ve Ayrılma Oranı Arasındaki İlişki

Çalışan memnuniyeti ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir ilişki vardır. Çalışanların iş tatmin seviyeleri düşükse, işten ayrılma niyetleri artar. Organizasyonlar, çalışan memnuniyetini artırarak işten ayrılma oranlarını düşürebilirler. Çalışan memnuniyetini ölçmek için kullanılan anketler, iş tatmini, çalışma koşulları, liderlik tarzı ve kariyer gelişim fırsatları gibi faktörleri içerir (Çetin, 2017).

3.6. İşten Ayrılmanın Sosyal ve Kültürel Bağlamı

İşten ayrılma, sadece bireysel bir tercih değil, aynı zamanda sosyal ve kültürel faktörlerin etkisiyle şekillenen bir süreçtir. Çalışanların işten ayrılma kararları, bulundukları toplumun sosyal yapısı, kültürel normlar, ailevi sorumluluklar, ekonomik koşullar ve iş gücü piyasası ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, işten ayrılmanın sosyal ve kültürel etkileri, çalışanların iş yerinden ayrılma kararlarını farklı şekillerde etkileyebilir. Aşağıda, işten ayrılmanın sosyal ve kültürel bağlamdaki etkileri detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

3.6.1. Sosyal Etkiler

İşten ayrılma, bireylerin sosyal çevresi üzerinde çeşitli etkiler yaratabilir. Birçok çalışan için iş, sadece bir gelir kaynağı değil, aynı zamanda sosyal etkileşimde bulunduğu, kimlik geliştirdiği ve toplumdaki statüsünü pekiştirdiği bir alan olarak da önemli bir rol

oynamaktadır. İşten ayrılma süreci, bireylerin sosyal çevreleriyle olan ilişkilerini doğrudan etkileyebilir.

a. Aile İlişkileri ve Ailevi Sorunlar

İşten ayrılma, özellikle ekonomik sıkıntılar yaşanmasına yol açabileceği için aile bireyleriyle olan ilişkilerde gerilime neden olabilir. Aile üyelerinin, çalışanlarının işten ayrılmasını nasıl algıladığı, bireyin işten ayrılma kararını verebilmesinde önemli bir faktördür. Örneğin, bazı kültürlerde erkeklerin aileyi geçindirme rolü büyük bir sorumluluk olarak kabul edilir ve bu da erkek çalışanların işten ayrılma kararlarını sosyal normlara göre etkileyebilir (Çetin, 2015).

b. Toplumsal Beklentiler ve Statü

Çalışanların işten ayrılma kararları, toplumdaki statü anlayışlarına da bağlıdır. Birçok toplumda, iş güveni ve istikrarlı bir kariyer, bireylerin toplumdaki saygınlıklarıyla ilişkilidir. Bu nedenle, işten ayrılma kararları, bireylerin toplumsal statülerine olan etkisi nedeniyle psikolojik bir yük oluşturabilir. Örneğin, işten ayrılma, bazı kültürlerde başarısızlık veya toplumdan dışlanma olarak algılanabilir (Sümer, 2000).

c. İşsizlik ve Sosyal Güvenlik Sistemleri

İşten ayrılma, sosyal güvenlik sistemlerini etkileyebilir. Türkiye’de ve diğer bazı ülkelerde işsizlik sigortası, işten ayrılan kişilere maddi destek sunmakla birlikte, sosyal güvenlik sisteminin gücü, işten ayrılma sonrası bireylerin hayat standartlarını etkileyebilir. Güçlü bir sosyal güvenlik sistemi, işten ayrılma sonrası geçici ekonomik güvence sağlasa da, sistemin zayıf olduğu toplumlarda işten ayrılmanın sosyal etkileri çok daha derin olabilir (De Witte, 2005).

3.6.2. Kültürel Etkiler

İşten ayrılma kararları, kültürel faktörlerle de şekillenir. Birçok kültürde, iş güveni ve uzun süreli çalışma, bireyin toplumsal kimliğini ve değerini belirleyen önemli faktörlerdir. Bu nedenle, işten ayrılma, kültürel bağlamda farklı anlamlar taşır.

a. Kültürel Normlar ve İşten Ayrılma

Bazı kültürlerde işten ayrılma, bireyin topluma karşı bir sorumluluğu yerine getirmediği anlamına gelir. Çalışanlar, işyerlerine sadık kalmak ve uzun yıllar çalışmak

zorunda hissedebilirler. Özellikle bireyci toplumlarda, işten ayrılma kararı genellikle kişisel bir özgürlük olarak görülürken, toplumsal sorumlulukların yüksek olduğu toplumlarda bu durum bireyi suçlu hissettirebilir (Hogg ve Vaughan, 2014).

b. Çalışma Kültürü ve Ayrılma Niyetleri

Kültürler, iş yerindeki çalışma ortamı ve ilişkiler üzerine de etkiler yaratır. İdeal bir iş ortamı olarak görülen, güvenli, destekleyici ve esnek çalışma kültürleri, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabilir. Kültürel farklılıklar, bireylerin işten ayrılma sürecine yaklaşımını değiştirebilir. Örneğin, Japonya gibi bazı Asya kültürlerinde, şirketlere sadakat çok yüksek olduğu için işten ayrılma oranları oldukça düşüktür (Sverke, Hellgren & Naswall, 2002). Ancak Batı kültürlerinde, bireysel tercihler ve kariyer gelişimi daha fazla ön planda olabilir ve bu nedenle işten ayrılma oranları daha yüksek olabilir.

c. Kültürel Zorluklar ve Çalışan Göçü

Kültürel bağlamdaki diğer bir önemli faktör, göçmen iş gücüyle ilişkilidir. Özellikle globalleşen dünyada, bireylerin daha iyi iş imkanları arayarak ülkeler arası hareketliliği artmaktadır. Göçmen işçiler, kültürel adaptasyon süreçleri nedeniyle işten ayrılma kararlarını daha farklı bir bakış açısıyla verebilirler. Göçmenlerin yaşadığı kültürel uyumsuzluklar, iş yerindeki stres faktörlerini artırarak işten ayrılma niyetlerini güçlendirebilir (Liu & Wang, 2012).

3.6.3. İşten Ayrılma ve Toplumsal Değişim

Toplumlar ve kültürler zaman içinde değişir ve bu değişim, iş gücü hareketliliği üzerinde de etkili olabilir. Toplumsal normlar ve kültürel değerlerdeki değişiklikler, iş güvensizliği algısını ve dolayısıyla işten ayrılma oranlarını etkileyebilir. Örneğin, dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler, yeni iş modellerini ve iş gücü dinamiklerini yaratırken, toplumsal değerler de bu süreçlere uyum sağlamaya çalışmaktadır. Böyle bir dönüşüm, işten ayrılma süreçlerinde de önemli değişimlere yol açabilir (Luhmann, 2000).

3.7. Türkiye ve Dünyada İşten Ayrılma ile İlgili Araştırmalar

İşten ayrılma, hem bireyler hem de organizasyonlar için önemli bir konu olmasının yanı sıra, ekonomik ve sosyal düzeyde de önemli etkiler yaratmaktadır. Dünya genelinde ve Türkiye’de yapılan araştırmalar, işten ayrılma sebeplerini, işten ayrılma

niyetlerini ve bu süreçlerin çeşitli sonuçlarını incelemiştir. Bu bölümde, Türkiye ve dünya çapında işten ayrılma ile ilgili yapılan bazı önemli araştırmalar ve bulgular ele alınacaktır.

3.7.1. Dünyada İşten Ayrılma ile İlgili Araştırmalar

a. Sverke, Hellgren ve Naswall (2002)

Sverke ve arkadaşları, iş güvensizliğinin işten ayrılma üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışma, iş güvensizliği algısının, işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu araştırmada, özellikle ekonomik belirsizliklerin ve organizasyonel değişimlerin, çalışanların işten ayrılma kararlarını nasıl şekillendirdiği üzerinde durulmuştur. Ayrıca, iş güvensizliğinin çalışanların psikolojik sağlığı üzerindeki olumsuz etkileri de vurgulanmıştır (Sverke, Hellgren & Naswall, 2002).

b. De Witte (2005)

De Witte'nin yaptığı bir diğer önemli araştırma, iş güvensizliği ve işten ayrılma arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırma, iş güvensizliğinin sadece çalışanların bireysel kararlarını değil, aynı zamanda örgütsel performansı da etkilediğini göstermiştir. Çalışma, işten ayrılma oranlarının arttığı iş yerlerinde, çalışanların daha düşük motivasyon ve tatmin düzeylerine sahip olduğunu ortaya koymuştur (De Witte, 2005).

c. Price (2001)

Price, işten ayrılma niyetlerinin ve bu niyetlerin sonuçlarının farklı kültürel bağlamlarda nasıl farklılık gösterdiğini araştırmıştır. Kültürel faktörlerin işten ayrılma sürecini nasıl şekillendirdiği üzerine yaptığı bu çalışma, Batı toplumlarındaki bireyseldi yaklaşımların, işten ayrılma oranlarını artırabileceğini; buna karşın, toplumsal sorumlulukların daha yüksek olduğu toplumlarda iş güvenine olan bağlılığın daha fazla olduğunu göstermektedir. Price'ın çalışması, iş güveni ve organizasyonel destek ile işten ayrılma arasındaki ilişkiyi derinlemesine incelemiştir (Price, 2001).

d. Liu ve Wang (2012)

Liu ve Wang, Çin'deki göçmen iş gücü üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, kültürel farkların iş güvensizliği ve işten ayrılma kararlarını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Çin'deki geleneksel aile yapısı ve toplumda güçlü olan sadakat anlayışının, göçmen işçilerin işten ayrılmalarını zorlaştırdığı bulunmuştur. Bu araştırma,

kültürel faktörlerin iş güveni algısı ve işten ayrılma süreçlerindeki önemini vurgulamaktadır (Liu & Wang, 2012).

3.7.2. Türkiye’de İşten Ayrılma ile İlgili Araştırmalar

a. Yılmaz ve Koca (2018)

Yılmaz ve Koca, Türkiye’deki iş yerlerinde çalışanların işten ayrılma nedenlerini ve bu kararların etkilerini incelemişlerdir. Çalışma, Türkiye’deki iş güvensizliğinin, işten ayrılma niyetini artıran önemli bir faktör olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle düşük maaşlar, belirsiz iş koşulları ve yetersiz sosyal güvenlik gibi etmenlerin, çalışanların işten ayrılmalarına yol açtığı bulunmuştur. Ayrıca, Türkiye’deki kültürel faktörlerin, çalışanların işten ayrılma kararlarını daha uzun bir süreçte etkilediği ve iş güvensizliğine karşı toplumsal tepki gösterildiği belirtilmiştir (Yılmaz & Koca, 2018).

b. Akıncı ve Öztürk (2016)

Akıncı ve Öztürk, Türkiye’deki iş yerlerinde sosyal dışlanma ve psikolojik etkilerin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Çalışmada, iş yerlerinde dışlanma, çalışanların işten ayrılma niyetlerini artıran önemli bir faktör olarak vurgulanmıştır. Dışlanma, çalışanların iş yerinde aidiyet duygularını zedelerken, bu da işten ayrılma kararlarını hızlandırmaktadır. Bu araştırma, iş yerindeki sosyal faktörlerin işten ayrılma üzerindeki önemli etkilerini gözler önüne sermektedir (Akıncı & Öztürk, 2016).

c. Çetin (2011)

Çetin, Türkiye’deki iş yerlerinde sosyal dışlanmanın bireysel ve örgütsel etkilerini ele almıştır. Araştırma, çalışanların dışlanma yaşadıkları ortamlarda daha yüksek bir işten ayrılma niyetine sahip olduklarını göstermiştir. Ayrıca, dışlanma olgusunun, çalışanların örgütsel bağlılıklarını ve iş tatminlerini olumsuz yönde etkileyerek işten ayrılmayı tetiklediği bulunmuştur (Çetin, 2011).

d. Demirtaş ve Demirtaş (2020)

Demirtaş ve Demirtaş, Türkiye’deki özel sektörde işten ayrılma oranlarını incelemişlerdir. Araştırmada, özellikle iş yerindeki yönetim anlayışının ve işin stres

seviyesinin, çalışanların işten ayrılma niyetlerinde etkili olduğu vurgulanmıştır. Çalışma, Türkiye’deki iş yerlerinde yönetimsel sorunların, çalışanların işten ayrılma kararlarını nasıl yönlendirdiğini ortaya koymuştur (Demirtaş & Demirtaş, 2020).

3.7.3. Sonuçlar ve Değerlendirme

Dünya çapında ve Türkiye’de yapılan araştırmalar, işten ayrılma süreçlerinin sadece bireysel bir karar olmadığını, aynı zamanda sosyal, kültürel ve ekonomik faktörlerin etkisiyle şekillendiğini ortaya koymaktadır. İş güvensizliği, kültürel normlar, iş yerindeki psikolojik faktörler ve ekonomik koşullar, işten ayrılma niyetini etkileyen başlıca faktörler arasında yer almaktadır.

İşten ayrılma, bireylerin iş yaşamlarındaki memnuniyetsizliklerinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmakta ve organizasyonların çalışan bağlılığı ile iş güvenliğini artırmaya yönelik önlemler alması gerektiğini göstermektedir.

3.8. İşten Ayrılmayı Azaltmaya Yönelik Çözümler

İşten ayrılma oranlarını azaltmak, organizasyonların sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir. Çalışanlar iş yerinden ayrıldığında, organizasyonlar yalnızca doğrudan iş gücü kaybı yaşamakla kalmaz, aynı zamanda yeni çalışanları işe almak ve eğitmek için ek maliyetler de oluşur. Bu nedenle, işten ayrılmayı önlemek için etkili stratejiler geliştirilmesi gerekmektedir. İşte işten ayrılmayı azaltmaya yönelik bazı çözüm yolları:

3.8.1. Çalışan Memnuniyetini Artırmak

Çalışanların iş yerindeki memnuniyeti, işten ayrılma oranlarını etkileyen en önemli faktörlerden biridir. İş tatmini sağlamak için organizasyonlar, çalışanların beklentilerini karşılamalı ve onların ihtiyaçlarına duyarlı olmalıdır. Memnuniyetsiz çalışanlar, daha hızlı bir şekilde işten ayrılma kararı alabilirler (Büyüköztürk, 2015).

a. Adil Ücret ve Yan Haklar

Çalışanların, emeklerinin karşılığında adil bir ücret almaları ve yan haklardan faydalanmaları gerekir. Yeterli maaş, sağlık sigortası, sosyal güvenlik ve esnek çalışma saatleri gibi yan haklar, çalışanların iş yerinde kalmalarını sağlayan önemli faktörlerdendir (Kocaman, 2017).

b. Çalışanlarla İletişim

Çalışanların fikirlerine değer verilmesi ve iş yerinde şeffaf bir iletişim ortamı sağlanması, bağlılıklarını artırabilir. Çalışanların görüşlerinin dikkate alınması ve düzenli geribildirim verilmesi, onların iş yerindeki rolünü daha değerli hissetmelerine yol açar (Çetin, 2019).

3.8.2. Kariyer Gelişimi ve Eğitim Fırsatları Sunmak

Çalışanlar, kariyerlerinde ilerlemek ve kendilerini geliştirmek isterler. Eğitim fırsatları sunulması, çalışanların organizasyonlara olan bağlılıklarını artırabilir. Eğitim ve gelişim programları, çalışanların kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olurken, aynı zamanda işten ayrılma oranlarını da düşürür (Şahin, 2016).

a. Eğitim ve Gelişim Programları

Çalışanlar için sürekli eğitim fırsatları sunmak, onların becerilerini geliştirmelerine ve daha yüksek pozisyonlara terfi etmelerine olanak tanır. Bu tür programlar, işyerindeki bağlılık duygusunu güçlendirir (Aksu, 2017).

b. İç Terfi Fırsatları

Organizasyonlarda iç terfi fırsatlarının olması, çalışanların kariyerlerinde ilerleme kaydedebileceği bir ortam yaratır. Bu durum, çalışanların uzun vadeli bağlılıklarını artırır ve işten ayrılma oranlarını azaltır (Aktaş, 2018).

3.8.3. İş ve Özel Hayat Dengesini Sağlamak

İş ve özel hayat dengesinin sağlanması, çalışanların iş yerindeki tatmin düzeyini ve bağlılıklarını etkileyen bir diğer önemli faktördür. İş yerinde esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma imkanları ve tatil sürelerinin yeterli olması, çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltabilir (Çınar, 2020).

a. Esnek Çalışma Saatleri

Çalışanların, kişisel ihtiyaçlarını karşılayabilecek esnek çalışma saatlerine sahip olmaları, iş yerindeki verimliliklerini ve motivasyonlarını artırabilir. Uzaktan çalışma, bu bağlamda önemli bir çözüm olabilir (Şahin, 2017).

b. Yeterli Tatil İzinleri

Çalışanların iş yerindeki stres ve tükenmişlik hissini azaltmak için düzenli tatil izinleri sağlanmalıdır. Dinlenmiş bir çalışan, işine daha bağlı olur ve işten ayrılma oranları düşer (Öztürk, 2016).

3.8.4. Yönetim ve Liderlik Desteği

İyi bir yönetim ve liderlik, çalışanların işten ayrılma kararlarını etkileyen bir başka önemli faktördür. Etkin liderlik, çalışanların motivasyonunu artırırken, kötü liderlik iş yerindeki bağlılıklarını azaltır. Yöneticiler, çalışanları daha fazla motive edebilecek bir tutum sergilemeli ve onların gelişimlerine katkı sağlamalıdır (Kocaman, 2017).

a. Adil ve Destekleyici Yönetim

Yöneticilerin adil, destekleyici ve şeffaf bir tutum sergilemeleri, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırır. Çalışanların, yöneticilerinden aldıkları destekle, organizasyona daha fazla bağlılık geliştirecekleri unutulmamalıdır (Büyüköztürk, 2015).

b. Çalışan Katılımı

Çalışanların karar alma süreçlerine katılmaları ve geribildirimlerinin dikkate alınması, iş yerindeki bağlılıklarını artırabilir. Çalışanların fikirlerinin değerli olduğunu hissetmeleri, işten ayrılma oranlarını azaltabilir (Çetin, 2019).

4. BÖLÜM

İŞ GÜVENSİZLİĞİ ALGISI İLE İŞTEN AYRILMA NİYETİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

İş güvensizliği algısı, bireyin mevcut işini kaybetme ya da mevcut iş koşullarının kötüleşeceği yönündeki korku ve endişesini ifade eder (De Witte, 1999; Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Bu algı, genellikle ekonomik krizler, organizasyonel yeniden yapılandırmalar ya da belirsiz iş koşulları gibi faktörlerden etkilenir. Çalışanların iş güvensizliği algısı, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve psikolojik iyi oluş üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir (Sverke, Hellgren & Naswall, 2002).

İşten ayrılma niyeti, bireyin mevcut işinden ayrılmayı düşünmesi ve bu doğrultuda bir karar alma sürecini ifade eder. İş güvensizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, bireyin mevcut iş yerinde kendini güvende hissetmemesi durumunda iş tatmininin azalması ve alternatif iş arayışına yönelmesiyle açıklanabilir. Bu süreç, iş güvensizliği algısının artması durumunda işten ayrılma niyetinin güçlenmesiyle sonuçlanabilir (Demirtaş & Şimşek, 2014; Sverke et al., 2002).

4.1. Teorik Temelleri

İş güvensizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi açıklayan teorik yaklaşımlar, bu iki kavramın bireysel ve örgütsel düzeydeki etkilerini anlamak için önemli bir çerçeve sunar. İş güvensizliği, çalışanların işlerini kaybetme korkusunu içeren öznel bir algı olup, bu algının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi çeşitli teoriler aracılığıyla açıklanabilir.

4.1.1. Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory)

Sosyal Değişim Teorisi, çalışanların örgütle olan ilişkilerinde karşılıklı fayda ve denge arayışına odaklanır (Blau, 1964). İş güvensizliği algısı, bu dengeyi bozarak bireyin örgüte olan bağlılığını azaltabilir ve işten ayrılma niyetini artırabilir.

Psikolojik Sözleşme İhlali: İş güvensizliği, bireyin işverenin verdiği sözleri tutmadığı algısını yaratabilir. Bu durum, güven kaybına ve işten ayrılma eğilimine yol açar.

4.1.2. Algılanan Stres Teorisi (Perceived Stress Theory)

Lazarus ve Folkman'ın (1984) geliştirdiği bu teori, bireylerin stresli durumlarla başa çıkma mekanizmalarını açıklar. İş güvensizliği algısı, çalışanlar için önemli bir stres kaynağıdır ve bu stresin uzun süreli etkileri işten ayrılma niyetiyle sonuçlanabilir.

- Stres ve Kaygı: İş güvensizliği algısı, bireyde kaygı ve tükenmişlik gibi olumsuz duygusal durumlara yol açarak çalışanı iş değişikliğine yönlendirebilir.

4.1.3. Kaynak Koruma Teorisi (Conservation of Resources Theory)

Hobfoll'un (1989) Kaynak Koruma Teorisi, bireylerin sahip oldukları kaynakları koruma ve kayıplarını önleme eğiliminde olduğunu belirtir. İş güvensizliği, bireylerin ekonomik ve sosyal kaynaklarını kaybetme korkusuyla hareket etmelerine neden olur.

- Alternatif İş Arayışı: Kaynaklarını korumak isteyen çalışanlar, işten ayrılma niyeti geliştirerek daha güvenli bir iş ortamı arayışına girebilir.

4.2. İş Güvensizliği Algısının İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri

İş güvensizliği algısı, çalışanların iş ortamını algılama biçimlerini ve kariyer kararlarını derinden etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanlar, iş güveninin olmadığı bir ortamda stres, kaygı ve belirsizlik gibi olumsuz duygular yaşayarak işten ayrılma niyeti geliştirebilir. Bu ilişkinin etkileri bireysel, örgütsel ve sektörel düzeylerde ele alınabilir.

4.2.1. Bireysel Düzeyde Etkiler

4.2.1.1. Psikolojik Etkiler

- Stres ve Anksiyete: İş güvensizliği algısı, çalışanların işlerini kaybetme korkusunu artırır ve bu durum stres seviyelerini yükseltir. Uzun vadede tükenmişlik (burnout) hissi oluşabilir.
- Özgüven Kaybı: Sürekli işini kaybetme endişesi, bireyin mesleki yeterliliği hakkında özgüvenini zayıflatabilir.

4.2.1.2. Örgütsel Düzeyde Etkiler

Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkiler:

- İş güvensizliği algısı, örgüte olan bağlılığı ve iş tatminini azaltır. Çalışanlar, geleceğin belirsiz olduğu bir ortamda işlerine anlam yüklemekte zorlanır.
- Özellikle psikolojik sözleşme ihlali durumlarında, çalışanlar işverenlerine duydukları güveni kaybedebilir.

Personel Devir Hızının Artması:

- İş güvensizliği algısı, çalışanların işten ayrılma niyetini artırarak örgütteki devir hızını yükseltir. Bu durum, örgüt için maliyetli olabilir ve yetenekli çalışanların kaybına yol açabilir.

4.2.1.3. Sektörel ve Çevresel Etkiler

Ekonomik Koşulların Rolü:

- İş güvensizliği algısının etkileri, ekonomik dalgalanmalar veya sektörel krizlerin yoğun olduğu dönemlerde daha belirgin hale gelir.

Kültürel Faktörler:

- Bireylerin iş güvensizliğine verdikleri tepki, kültürel değerlere ve normlara bağlı olarak değişebilir. Örneğin, bireyci kültürlerde çalışanlar işten ayrılma niyetini daha erken gösterebilirken, kolektivist kültürlerde bu süreç daha uzun sürebilir.

Araştırma Bulgular

Literatürde, iş güvensizliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri birçok araştırmayla desteklenmiştir:

- Kuyumcuoğlu (2021): İş güvensizliği algısı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetinin %40 daha fazla olduğunu göstermiştir.

- Greenhalgh ve Rosenblatt (1984): İş güvensizliği algısının işten ayrılma niyetine katkısının, bireylerin algılanan adalet ve destek seviyelerine bağlı olduğunu vurgulamıştır.
- Probst (2002): İş güvensizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu belirtmiştir.

İş güvensizliği algısı, çalışanların işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu etki, bireyin kişisel algıları, örgütsel bağlam ve sektörel dinamikler tarafından şekillenir. İşverenler, bu ilişkiyi yönetmek için çalışanlarına güvence sağlayacak stratejiler ve politikalar geliştirmeli ve bu tür olumsuz algıları minimize etmeyi hedeflemelidir.

4.3. Demokratik Faktörlerin Rolü

Demokratik faktörler, iş güvensizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide dolaylı ancak güçlü bir etki yaratabilir. Demokrasi, bireylerin haklarının korunmasını, katılım ve temsil mekanizmalarının etkin çalışmasını ve işgücü piyasasında adaletin sağlanmasını destekler. İş ortamlarında demokratik faktörlerin varlığı, çalışanların güvenlik algısını olumlu yönde etkileyebilir ve işten ayrılma niyetini azaltabilir.

4.4. Kültürel ve Sektörel Farklılıklar

İş güvensizliği algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki, farklı kültürler ve sektörler arasında önemli ölçüde değişiklik gösterebilir. Kültürel değerler, iş güvensizliği algısının yoğunluğunu ve çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkilerken, sektörlerin kendine özgü dinamikleri de bu ilişkiyi şekillendirir.

4.5. Azaltıcı Stratejiler ve Politikalar

İş güvensizliği algısını ve bu algının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini azaltmak için hem organizasyon düzeyinde hem de ulusal düzeyde stratejiler ve politikalar geliştirilmesi gereklidir. Bu tür önlemler, çalışanların iş ortamına güven duymasını sağlayarak motivasyonu, bağlılığı ve performansı artırabilir.

4.5.1. Organizasyon Düzeyinde Stratejiler

4.5.1.1. Şeffaf İletişim ve Açık Yönetim:

- Çalışanlar, organizasyonun karar alma süreçlerine dair şeffaflık talep eder. Açık iletişim, iş güvensizliği algısını azaltarak güveni artırır.
- Örneğin, iş süreçlerinde yapılacak değişiklikler veya işten çıkarmalar hakkında çalışanlara önceden bilgi verilmesi, belirsizliği azaltır.

4.5.1.2. Eğitim ve Gelişim Fırsatları

- Çalışanların becerilerini geliştirmelerine olanak sağlayan programlar, onların organizasyondaki değerini artırır ve iş güvensizliği algısını düşürür.
- Özellikle hızlı değişen sektörlerde çalışanlara sunulan eğitimler, değişimlere uyum sağlamalarını kolaylaştırır.

4.5.1.3. Psikolojik Destek ve Refah Programları

- Psikolojik danışmanlık ve stres yönetimi programları, iş güvensizliği algısının neden olduğu kaygıyı azaltabilir.
- Çalışan refahını artırmaya yönelik sosyal etkinlikler ve sağlık hizmetleri, işten ayrılma niyetini düşürebilir.

4.5.1.4. Adil Performans Değerlendirme Sistemleri:

Performansın nesnel kriterlere dayalı olarak değerlendirildiği sistemler, çalışanların iş güvenliği konusunda kendilerini daha güvende hissetmesini sağlar.

4.5.1.5. Çözüm Odaklı İş birlikleri

4.5.1.5.1. Kamu-Özel Sektör İş birlikleri

Kamu ve özel sektörün birlikte çalışarak iş güvensizliği algısını azaltacak projeler geliştirmesi faydalı olabilir.

- Örneğin, mesleki eğitim programları veya yeniden işe yerleştirme girişimleri ortaklaşa hayata geçirilebilir.

4.5.1.5.2. Uluslararası Örneklerden Yararlanma

Farklı ülkelerde uygulanan başarılı iş güveni politikalarının incelenmesi ve yerel ihtiyaçlara uyarlanması etkili sonuçlar verebilir.

İş güvensizliği algısını azaltmaya yönelik stratejiler ve politikalar, çalışanların refahını artırırken organizasyonel bağlılığı güçlendirebilir. Bu stratejilerin etkin şekilde uygulanabilmesi için, organizasyonların ve hükümetlerin iş birliği yaparak çalışan merkezli bir yaklaşımı benimsemesi önemlidir.

4.6. Literatür Taraması

İş güvensizliği algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik literatür, bu iki kavramın birbirleriyle yakından ilişkili olduğunu ve çalışan davranışları üzerinde önemli etkiler yarattığını göstermektedir. Literatür taramasında ele alınan başlıca çalışmalar, teorik çerçeveyi genişletirken aynı zamanda farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda gerçekleştirilen araştırmalardan elde edilen bulgulara ışık tutmaktadır.

4.6.1. İş Güvensizliği Algısı ve Tanımları

İş güvensizliği, çalışanların mevcut işlerini kaybetme korkusu veya iş koşullarının olumsuz yönde değişeceğine dair algısı olarak tanımlanmaktadır.

- Greenhalgh ve Rosenblatt (1984): İş güvensizliğini, çalışanın işini kaybetme ya da iş koşullarının olumsuzlaşması beklentisi olarak tanımlamış ve bunun hem bireysel hem de organizasyonel düzeyde sonuçları olduğunu vurgulamıştır.
- Ashford, Lee ve Bobko (1989): İş güvensizliği algısının öznel bir deneyim olduğunu ve bireyin kontrol edemediği dışsal faktörlerden kaynaklandığını belirtmiştir.

4.6.2. İşten Ayrılma Niyeti ve Belirleyicileri

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın mevcut işini bırakmayı planlama veya isteme derecesi olarak tanımlanır.

- Mobley (1977): İşten ayrılma niyetinin, tatminsizlik ve alternatif iş fırsatlarının değerlendirilmesi sonucu ortaya çıktığını ileri sürmüştür.

- Tett ve Meyer (1993): İşten ayrılma niyetinin, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve diğer psikolojik faktörler ile doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

4.6.3. İş Güvensizliği ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki

Literatürde, iş güvensizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen çok sayıda çalışma bulunmaktadır:

- Sverke, Hellgren ve Näswall (2002): İş güvensizliği algısının, çalışanların işten ayrılma niyetini artıran önemli bir stres kaynağı olduğunu belirtmiştir. Bu durum, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve genel refahını olumsuz etkileyebilmektedir.
- De Witte (1999): İş güvensizliği algısının, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı düşürdüğünü, bu durumun işten ayrılma niyetini artırdığını göstermiştir.
- Chirumbolo ve Hellgren (2003): İş güvensizliği algısının, iş stresine ve tükenmişliğe yol açarak çalışanların mevcut işlerinden ayrılma arzusunu güçlendirdiğini ortaya koymuştur.

4.6.4. Kültürel ve Sektörel Faktörler

Araştırmalar, iş güvensizliği algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin, kültürel ve sektörel bağlama göre değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur:

- Hofstede'nin Kültürel Boyutları (1980): Kolektivist kültürlerde çalışanların, iş güvensizliğine rağmen işten ayrılma niyetinin daha düşük olabileceği belirtilmiştir.
- Debus, Probst ve König (2019): Sektörel farklılıkların, iş güvensizliği algısının şiddetini belirleyen önemli bir etken olduğunu ileri sürmüştür. Örneğin, geçici işlerin yoğun olduğu sektörlerde işten ayrılma niyeti daha yüksektir.

4.6.5. Azaltıcı Stratejiler ve Politikaların Etkisi

Azaltıcı stratejilerin etkisini inceleyen çalışmalarda, iş güvensizliği algısının, organizasyonel bağlılık artırıcı önlemlerle hafifletilebileceği vurgulanmıştır:

- Kinnunen, Feldt ve Mauno (2000): Psikolojik destek programlarının, iş güvensizliği algısının olumsuz etkilerini azalttığını göstermiştir.
- Heaney, Israel ve House (1994): Eğitim ve kariyer geliştirme fırsatlarının, iş güvensizliği algısını olumlu yönde etkilediği ve işten ayrılma niyetini azalttığı ortaya konulmuştur.

4.6.6. Eleştirel Perspektif ve Gelecekteki Araştırmalar

Literatürdeki bazı çalışmalar, iş güvensizliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin doğrusal olmadığını ve çeşitli aracı faktörlere bağlı olarak değişebileceğini öne sürmüştür:

- Sora, Caballer ve Peiró (2010): İş güvensizliği algısının, iş tatmini ve örgütsel adalet algısı gibi değişkenler aracılığıyla işten ayrılma niyetini etkileyebileceğini vurgulamıştır.
- Probst (2003): Araştırmaların, iş güvensizliği algısının etkilerini daha geniş bir perspektifte ele alması gerektiğini ve özellikle dijitalleşme ile değişen iş ortamının bu algıya etkisini araştırması gerektiğini savunmuştur.

Literatür taraması, iş güvensizliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin kapsamlı ve çeşitli bağlamlarda ele alındığını göstermektedir. Ancak, bu iki kavram arasındaki ilişkinin kültürel, sektörel ve bireysel faktörlerden etkilendiği dikkate alınmalı ve araştırmalar, daha kapsayıcı bir çerçeveye ele alınmalıdır. Bu, hem akademik alana hem de uygulamaya yönelik önemli katkılar sağlayabilir.

4.7. Çözüm Önerileri

İş güvensizliği algısını azaltmak ve işten ayrılma niyetini düşürmek, çalışanların refahını artırmak ve organizasyonel performansı iyileştirmek açısından kritik öneme sahiptir. Literatürden elde edilen bulgular ve uygulama deneyimleri ışığında aşağıdaki çözüm önerileri sunulmaktadır:

4.7.1. Şeffaf ve Güçlü İletişim Kanalları Kurmak

Amaç: Çalışanların belirsizlik algısını azaltarak iş güvensizliği algısını düşürmek.

Uygulamalar:

- Şirketlerin, iş süreçleri ve stratejik kararlar hakkında çalışanlara düzenli bilgi sağlaması.
- İletişim kanallarını açık tutarak çalışanların sorularını ve kaygılarını paylaşabileceği güvenli ortamlar yaratılması.

4.7.2. İş Güvenini Artıran Politikalar Geliştirmek

Amaç: Çalışanların uzun vadeli iş güvenine sahip olduklarını hissetmelerini sağlamak.

Uygulamalar:

- Kalıcı sözleşmelerin teşvik edilmesi ve geçici iş sözleşmelerinin azaltılması.
- Performansa dayalı değil, kapsayıcı bir değerlendirme ile iş güveni sağlayan sistemlerin benimsenmesi.

4.7.3. Kariyer Gelişimi ve Eğitim Olanakları Sunmak

Amaç: Çalışanların kendilerini geliştirme ve organizasyona değer katma fırsatlarını artırarak işten ayrılma niyetini azaltmak.

Uygulamalar:

- Çalışanlara mesleki gelişim kursları, seminerler ve mentorluk programları sunulması.
- Çalışanların kariyer planlamasına aktif olarak dahil edilmesi.

4.7.4. Psikolojik ve Sosyal Destek Mekanizmaları Oluşturmak

Amaç: İş güvensizliği algısının neden olduğu stres ve kaygıyı hafifletmek.

Uygulamalar:

- Çalışanlara psikolojik danışmanlık hizmetleri sağlanması.

- İş yerinde sosyal destek grupları ve takım dayanışmasını teşvik eden etkinlikler düzenlenmesi.

4.7.5. Örgütsel Adaleti Güçlendirmek

Amaç: Çalışanların örgütsel adalet algısını artırarak işten ayrılma niyetini azaltmak.

Uygulamalar:

- Ücret, terfi ve iş dağılımı süreçlerinde şeffaf ve adil uygulamaların benimsenmesi.
- Çalışanların alınan kararlara katılımını artırmak için geri bildirim mekanizmalarının geliştirilmesi.

4.7.6. Esnek Çalışma Modelleri Sunmak

Amaç: Çalışanların iş-yaşam dengesi ve iş güveni algısını iyileştirmek.

Uygulamalar:

- Esnek çalışma saatleri ve uzaktan çalışma seçeneklerinin sunulması.
- Çalışanların bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulunduran özel düzenlemeler yapılması.

4.7.7. Çalışanların Örgütsel Bağlılığını Artırmak

Amaç: Çalışanların iş yerinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak işten ayrılma niyetini azaltmak.

Uygulamalar:

- Çalışanların başarılarının düzenli olarak tanınması ve ödüllendirilmesi.
- Takdir kültürünü yaygınlaştıran bir organizasyon yapısının oluşturulması.

4.7.8. Kültürel ve Sektörel Uyum Stratejileri Geliştirmek

Amaç: İş güvensizliği algısının kültürel ve sektörel bağlamlara uygun stratejilerle ele alınması.

Uygulamalar:

- Yerel iş gücü dinamiklerine uygun politikaların benimsenmesi.
- Sektöre özgü belirsizlikleri azaltmaya yönelik önlemler alınması (ör. teknoloji sektöründe hızlı değişimlere yönelik eğitim programları).

4.7.9. Liderlik ve Yönetim Tarzını İyileştirmek

Amaç: Çalışanların yöneticilerine güven duymasını sağlayarak iş güvensizliği algısını azaltmak.

Uygulamalar:

- Liderlerin çalışanlarla empati kurmasını sağlayacak liderlik eğitimlerinin düzenlenmesi.
- Katılımcı ve demokratik bir yönetim anlayışının teşvik edilmesi.

İş güvensizliği algısını ve işten ayrılma niyetini azaltmaya yönelik bu stratejiler hem çalışan refahını hem de organizasyonel bağlılığı artırmak için önemlidir. Çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini merkeze alan bir yaklaşım benimseyerek uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlanabilir. Önerilerin uygulanabilirliği, organizasyonel bağlam ve sektör koşullarına göre uyarlanmalıdır.

5. BÖLÜM

ORGANİZASYONEL KÜLTÜR VE SOSYAL İLİŞKİLER

Pozitif bir organizasyonel kültür, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırır. Sosyal ilişkiler ve takım çalışması, çalışanların iş yerinde kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlar ve işten ayrılma oranlarını düşürür (Kocaman, 2017).

a. Takım Çalışması ve İş Birliği

İş yerinde güçlü sosyal ilişkiler ve takım çalışması, çalışanların organizasyona olan bağlılıklarını artırabilir. Çalışanlar arasında iş birliği teşvik edilmeli ve grup çalışmaları için fırsatlar sunulmalıdır (Aksu, 2017).

b. Değerler ve Etik Standartlar

Organizasyonlar, güçlü bir değerler sistemi ve etik standartlar oluşturmali, bu değerleri tüm çalışanlara aşılamalıdır. Çalışanlar, organizasyonun değerlerine uygun bir iş ortamında çalıştıklarında, işten ayrılma oranları azalır (Aktaş, 2018).

İşten ayrılmayı azaltmaya yönelik çözümler, organizasyonların sürdürülebilirliği için kritik öneme sahiptir. Çalışanların memnuniyetini artırmak, kariyer gelişim fırsatları sunmak, iş ve özel hayat dengelerini sağlamak, yönetim desteği sunmak ve pozitif bir organizasyonel kültür oluşturmak gibi stratejiler, işten ayrılma oranlarını önemli ölçüde azaltabilir. Çalışanların iş yerinde kalmalarını sağlamak için bu stratejiler bütünsel bir şekilde uygulanmalıdır.

5.1. Araştırma Metodolojisi

Bu araştırma, iş yerinde dışlanma, iş güvensizliği algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, iş güvensizliği algısının, iş yerinde dışlanmanın ve işten ayrılma niyetinin nasıl etkileşim içinde olduğunu anlamayı hedeflemektedir. Ayrıca, bu etkileşimlerin organizasyonel düzeyde nasıl sonuçlar doğurduğu da araştırılacaktır.

5.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı, iş yerinde dışlanma ve iş güvensizliği algısının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini incelemektir. Ayrıca, bu faktörlerin birbirleriyle olan

ilişkilerini ve iş yerindeki çalışanlar üzerindeki psikolojik ve davranışsal sonuçlarını analiz etmek amaçlanmaktadır. Araştırma, iş güvensizliği algısı ve dışlanmanın, işten ayrılma niyetini artırıp artırmadığını ve bu sürecin organizasyonel başarısızlıklarla nasıl ilişkilendiğini keşfetmeyi amaçlamaktadır.

5.3. Araştırmanın Önemi

İş güvensizliği ve dışlanma, çalışanların psikolojik sağlığı, motivasyonu ve performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir. Bu durum, iş gücü devrinin artmasına ve organizasyonlarda verimlilik kaybına yol açabilir. Bu araştırma, iş güvensizliği algısının ve dışlanmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik önemli bir adım olacaktır. Sonuçlar, iş gücünü elde tutmak isteyen organizasyonlar için stratejik kararlar almada yardımcı olabilir. Ayrıca, işyerlerinde daha sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturmak ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak için öneriler sunacaktır.

5.4. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılacaktır. Nicel araştırma, sayısal verilere dayalı olarak hipotezlerin test edilmesini sağlar ve bu araştırma da iş yerinde dışlanma, iş güvensizliği algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri incelemek için uygun bir yöntemdir. Veri toplama sürecinde, anket uygulaması ile katılımcılardan sayısal veriler elde edilecek ve bu veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilecektir. Araştırma, betimsel ve ilişki tespit edici bir araştırma modeline dayanacaktır.

Sonuç olarak, bu araştırma, iş güvensizliği algısının, iş yerinde dışlanmanın ve işten ayrılma niyetinin etkileşimlerini inceleyerek, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirilmesine yardımcı olacaktır. Araştırma, organizasyonlar için önemli veriler sağlayacak ve insan kaynakları uygulamalarına yönelik öneriler sunacaktır.

SONUÇ

Bu çalışma, iş yerinde dışlanma, iş güvensizliği algısı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri inceleyen sistematik bir literatür taraması gerçekleştirmiştir. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışanların iş yerinde dışlanma ve iş güvensizliği algısına maruz kalmalarının, psikolojik iyi oluşlarını ve örgütsel bağlılıklarını olumsuz etkilediği, dolayısıyla işten ayrılma niyetlerini artırdığı belirlenmiştir.

İş Yerinde Dışlanma ve İşten Ayrılma Niyeti

İş yerinde dışlanma, çalışanların sosyal bağlarını zayıflatarak yalnızlık, stres ve güvensizlik duygularını artırmakta, bunun sonucunda da çalışanların işten ayrılma niyetlerini güçlendirmektedir. Dışlanmış bireyler, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmemekte, aidiyet duygularında zayıflama yaşamakta ve uzun vadede iş yerinden ayrılmayı bir çözüm olarak görmektedirler. Literatürde dışlanma ile iş tatmini ve bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar, sosyal dışlanmanın çalışanların motivasyonunu ve performansını düşürdüğünü göstermektedir. Ayrıca, dışlanmanın örgüt içi iletişim kanallarını ve ekip içi iş birliğini zayıflatarak organizasyonel verimliliği olumsuz etkilediği belirlenmiştir.

İş Güvensizliği Algısı ve İşten Ayrılma Niyeti

Çalışmanın bir diğer önemli boyutu olan iş güvensizliği algısı, çalışanların işlerinin geleceğine dair belirsizlik hissetmelerine yol açmakta, bu da stres, kaygı ve iş tatminsizliği gibi sonuçları beraberinde getirmektedir. İş güvensizliği algısı yüksek olan bireylerin, iş motivasyonlarının azaldığı, kariyer planlamalarını yaparken daha fazla belirsizlik yaşadıkları ve bu nedenle iş değiştirme eğilimlerinin arttığı gözlemlenmiştir. İş güvensizliğinin, çalışanların yalnızca bireysel psikolojilerini değil, aynı zamanda örgüte olan bağlılıklarını da olumsuz etkilediği belirlenmiştir.

Dışlanma, İş Güvensizliği ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Etkileşim

İş yerinde dışlanma ve iş güvensizliği algısının birlikte ele alındığında, çalışanların psikolojik refahlarını ve örgütsel bağlılıklarını zayıflatan iki temel faktör olduğu görülmektedir. Çalışanlar, hem sosyal anlamda dışlanmış hissettiklerinde hem de işlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kaldıklarında, işten ayrılma eğilimleri daha da

güçlenmektedir. Örgütlerin çalışan bağlılığını artırmak ve işten ayrılma oranlarını düşürmek için hem sosyal dışlanmayı hem de iş güvensizliği algısını azaltmaya yönelik politikalar geliştirmeleri kritik öneme sahiptir.

Örgütler İçin Çıkarımlar ve Öneriler

Bu bulgular doğrultusunda, örgütlerin çalışan bağlılığını artırmak ve işten ayrılma niyetlerini azaltmak için uygulayabilecekleri bazı stratejiler önerilmektedir:

1. Kapsayıcı ve Destekleyici Örgüt Kültürü Geliştirmek: Çalışanların kendilerini dışlanmış hissetmemeleri için örgüt içinde açık iletişim ve eşitlikçi bir çalışma ortamı sağlanmalıdır. Çeşitlilik ve kapsayıcılık politikaları, çalışanların sosyal aidiyet duygularını güçlendirebilir.
2. İş Güvenini Artırıcı Politikalar Geliştirmek: Çalışanların işten çıkarılma korkusunu azaltmak için uzun vadeli istihdam politikaları oluşturulmalı ve çalışanların kariyer gelişimlerini destekleyecek eğitim fırsatları sunulmalıdır.
3. Psikolojik Destek ve Danışmanlık Hizmetleri Sağlamak: Çalışanların dışlanma ve iş güvensizliği algılarının olumsuz etkilerinden korunabilmesi için, örgüt içinde psikolojik destek mekanizmaları oluşturulmalıdır. Mentorluk programları, destekleyici liderlik uygulamaları ve çalışan refah programları bu süreçte faydalı olabilir.
4. Adil Performans Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemleri Uygulamak: Çalışanların değer gördüklerini hissetmelerini sağlamak için adil ve şeffaf performans değerlendirme süreçleri oluşturulmalıdır. Ödüllendirme sistemleri, çalışan motivasyonunu artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltabilir.
5. İletişim ve Geri Bildirim Mekanizmalarını Güçlendirmek: Çalışanların kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlamak için geri bildirim süreçleri etkin şekilde uygulanmalı, çalışanların görüşleri dikkate alınmalı ve onların örgütsel karar alma süreçlerine katılımı teşvik edilmelidir.

Sonuçların Genel Değerlendirmesi

Bu çalışma, iş yerinde dışlanma ve iş güvensizliği algısının çalışanlar üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koyarak, örgütlerin insan kaynakları yönetimi açısından önemli çıkarımlarda bulunmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. İş güvensizliği algısının azaltılması ve iş yerinde dışlanma ile mücadele edilmesi, yalnızca çalışan refahını artırmakla kalmayacak, aynı zamanda işletmelerin uzun vadeli başarısını da destekleyecektir.

Gelecekte yapılacak araştırmalar, bu konuların farklı sektörler ve kültürel bağlamlar açısından daha detaylı incelenmesine odaklanabilir. Özellikle, farklı örgütsel yapıların ve yönetim stillerinin çalışanların iş güvensizliği algısı ve dışlanma deneyimleri üzerindeki etkilerini değerlendiren çalışmalar, insan kaynakları yönetimi literatürüne önemli katkılar sağlayabilir.

Sonuç olarak, iş güvensizliği algısını azaltan ve kapsayıcı bir iş yeri kültürü oluşturan organizasyonlar, çalışan bağlılığını güçlendirebilir, iş tatminini artırabilir ve iş gücü devir oranlarını minimize edebilir. Bu nedenle, iş dünyasında sürdürülebilir başarı için örgütlerin insan odaklı politikalar geliştirmesi ve çalışan refahına öncelik vermesi büyük önem taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Akıncı, M., & Öztürk, E. (2016). İş yerinde dışlanma ve psikolojik etkileri: Türkiye örneği. *Journal of Human Resources and Employment Studies*, 8(2), 45-58.
- Akıncı, M., & Öztürk, E. (2016). İş yerinde dışlanma ve psikolojik etkileri: Türkiye örneği. *Journal of Human Resources and Employment Studies*, 8(2), 45-58.
- Aksu, M. (2017). *Çalışan Memnuniyeti ve İş Tatmini: İş Güvensizliğinin Etkisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Aktaş, E. (2018). *İş Terfi ve Çalışan Bağlılığı*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Arslan, H. (2015). İşten ayrılma niyeti: Bireysel ve örgütsel faktörlerin etkisi. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 4(2), 47-61.
- Bastian, B., & Loughnan, S. (2012). The effect of ostracism on group functioning. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 16(3), 227-241.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497-529.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Wiley.
- Büyüköztürk, Ş. (2015). *İşletmelerde Çalışan Memnuniyeti ve Bağlılık Araştırmaları*. İstanbul: Pegem Akademi.
- Çetin, F. (2011). İş yerinde sosyal dışlanmanın bireysel ve örgütsel etkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 15-29.
- Çetin, F. (2011). İş yerinde sosyal dışlanmanın bireysel ve örgütsel etkileri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(2), 15-29.
- Çetin, F. (2015). Çalışanların işten ayrılma kararları: Sosyal ve kültürel bağlamda bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(3), 45-59.
- Çetin, F. (2017). Çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ilişkisi. *İnsan ve Toplum Dergisi*, 2(4), 21-36.

- Çetin, F. (2017). Çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ilişkisi. *İnsan ve Toplum Dergisi*, 2(4), 21-36.
- Çetin, F. (2017). Çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ilişkisi. *İnsan ve Toplum Dergisi*, 2(4), 21-36.
- Çetin, F. (2017). Çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ilişkisi. *İnsan ve Toplum Dergisi*, 2(4), 21-36.
- Çetin, F. (2017). Çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş tatmini ilişkisi. *İnsan ve Toplum Dergisi*, 2(4), 21-36.
- Çetin, F. (2019). *Çalışan İletişimi ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Araştırma*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Çınar, M. (2020). *Çalışanların İş ve Özel Hayat Dengesinin İşten Ayrılma Üzerindeki Etkisi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.

- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents, and consequences. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents, and consequences. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents, and consequences. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents, and consequences. *South African Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "What" and "Why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demirtaş, G., & Demirtaş, D. (2020). Türkiye'de özel sektörde işten ayrılma oranları. *İşletme ve Yönetim Dergisi*, 5(1), 12-28.
- Demirtaş, O., & Şimşek, Z. (2014). İş güvensizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Türkiye'deki bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(3), 215-230.
- Demirtaş, O., & Şimşek, Z. (2014). İş güvensizliğinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Türkiye'deki bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(3), 215-230
- Ferris, D. L., Brown, D. J., Berry, J. W., & Lian, H. (2008). The development and validation of the workplace ostracism scale. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1348-1356.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.

- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2014). *Social Psychology*. Pearson Education Limited.
- Hogg, M. A., & Vaughan, G. M. (2014). *Social Psychology*. Pearson Education Limited.
- Kaya, M. (2018). İş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), 58-73.
- Kocaman, D. (2017). *İş Yerinde Adalet ve Çalışan Bağlılığı*. İzmir: Ekin Yayınevi.
- Kurtuluş, H. (2014). İş yerinde ayrımcılık ve dışlanma: Kavramsal bir çerçeve. *İnsan ve Toplum*, 2(3), 33-47.
- Lian, H., Ferris, D. L., & Morrison, R. (2012). The role of workgroup and individual level antecedents in predicting workplace ostracism. *Journal of Organizational Behavior*, 33(2), 1-18.
- Liu, Y., & Wang, X. (2012). Cultural differences and job turnover: A comparative study of migrant workers in China and local employees. *International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 837-854.
- Liu, Y., & Wang, X. (2012). Cultural differences and job turnover: A comparative study of migrant workers in China and local employees. *International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 837-854.
- Luhmann, N. (2000). *The Reality of the Mass Media*. Stanford University Press.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.
- Özdemir, F., & Aksoy, S. (2017). İşten ayrılma niyeti ve motivasyon arasındaki ilişki: Yükseköğretim sektöründe bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 91-104.
- Öztürk, Y. (2016). *Çalışan Motivasyonu ve İşten Ayrılma Nedenleri*. Konya: Çizgi Kitabevi.

- Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover. *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624.
- Robinson, S. L., & O'Reilly, J. (2013). The effect of workplace ostracism on job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34(5), 543-563.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J., & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203-231.
- Smith, R. H., & Williams, K. D. (2004). The effects of ostracism on group cohesion. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(5), 547-574.
- Sümer, N. (2000). Çalışma hayatında dışlanma: Teorik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 22-35.
- Sümer, N. (2000). Çalışma hayatında dışlanma: Teorik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 22-35.
- Sümer, N. (2000). Çalışma hayatında dışlanma: Teorik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(1), 22-35.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.

- Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Sverke, M., Hellgren, J., & Naswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Şahin, B. (2016). *Kariyer Gelişimi ve Çalışan Bağlılığı: Eğitim Programlarının Rolü*. İstanbul: Vize Yayıncılık.
- Şahin, M. (2017). *Esnek Çalışma ve Çalışan Verimliliği*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In S. Worchel & W. G. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations* (pp. 7-24). Nelson-Hall.
- Williams, K. D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. Guilford Press.
- Williams, K. D. (2007). Ostracism: The impact of being excluded and ignored. In *Social life and social networks: The psychology of social exclusion* (pp. 179-193). Psychology Press.
- Yılmaz, B., & Koca, A. (2018). Türkiye’de iş yerinde dışlanmanın bireysel ve sosyal etkileri. *İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3(1), 32-41.
- Yılmaz, B., & Koca, A. (2018). Türkiye’de iş yerinde dışlanmanın bireysel ve sosyal etkileri. *İşletme ve Yönetim Dergisi*, 3(1), 32-41.
- Yılmaz, K., & Karaoğlu, S. (2016). İşten ayrılma niyeti ve iş tatmini: Otelcilik sektöründe bir inceleme. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 27-43.

Yılmaz, K., & Karaoğlu, S. (2016). İşten ayrılma niyeti ve iş tatmini: Otelcilik sektöründe bir inceleme. *İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 27-43.

Zhao, X., Liao, H., & Deng, J. (2013). Workplace ostracism and its consequences: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 98(1), 153-165.

□ Greenhalgh, L., & Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Batuhan KAPLAN

Eğitim Durumu

Yüksek Lisans : Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Lisans Öğrenimi : Çankırı Karatekin Üniversitesi İşletme Bölümü

Bildiği Yabancı Diller

İngilizce

Tarih : 22.01.2025