KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN SESSİZ İSTİFALARININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ: ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YASEMİN BULUT

DANIŞMAN
PROF. DR. EBRU AYKAN



2025

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN SESSİZ İSTİFALARININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ: ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Hazırlayan
Yasemin BULUT

Danışman
Prof. Dr. Ebru AYKAN

Jüri Üyeleri
1. Prof. Dr. Ebru AYKAN
2. Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ
3. Doç. Dr. Ceren AYDEMİR

Temmuz 2025
KAYSERİ

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu tezin kendi çalışmam olduğunu, planlanmasından yazımına kadar hiçbir aşamasında etik dışı davranışımın olmadığını, tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, tez çalışmasıyla elde edilmeyen bütün bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi ve bu kaynakları kaynaklar listesine aldığımı, tez çalışması ve yazımı sırasında patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını beyan ederim.

Yasemin BULUT

İmza

	TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU	Doküman No	FR-287
		İlk Yayın	8/02/202
		Revizyon	-
		Revizyon No	0
		Sayfa No	ii/1

T.C.
Kayseri Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Anabilim Dalı : İşletme
Program Adı : Yüksek Lisans
Tez Başlığı : Çalışanların Sessiz İstifalarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma

Yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının a) Giriş, b) Ana bölümler ve c) Sonuç kısımlarından oluşan (Kapak, Önsöz, Özet, İçindekiler ve Kaynakça hariç) toplam 98 sayfalık kısmına ilişkin 30/06/2025 tarihinde ***Turnitin*** intihal programından aşağıda belirtilen filtreleme uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre tezin benzerlik oranı**: % 15'**tir.

Uygulanan filtrelemeler:

1- Giriş dahil
2- Ana Bölümler dahil
3- Sonuç dahil
4- Alıntılar dahil
5- Kapak hariç
6- Önsöz ve Teşekkür hariç
7- İçindekiler hariç
8- Kaynakça hariç
9- Özet hariç
10- Yedi (7) kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Önerisi Hazırlama, Tez Yazma ve Teslim Yönergesini inceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini, aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini bilgilerinize arz ederim. …./…./……..

Danışman	Öğrenci
Prof. Dr. Ebru AYKAN	Yasemin BULUT
İmza	İmza

KILAVUZA UYGUNLUK

"Çalışanların Sessiz İstifalarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı Yüksek Lisans Tezi Tezi, Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzuna uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan

Yasemin BULUT

İmza

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ebru AYKAN

İmza

İşletme ABD Başkanı

Prof. Dr. Derviş BOZTOSUN

İmza

KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Prof. Dr. Ebru AYKAN danışmanlığında Yasemin BULUT tarafından hazırlanan "Çalışanların Sessiz İstifalarının Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma jürimiz tarafından Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

….. /…… / ..…

JÜRİ:

Danışman	: Prof. Dr. Ebru AYKAN	İmza
Üye	: Prof. Dr. Özgür DEMİRTAŞ	İmza
Üye	: Doç. Dr. Ceren AYDEMİR	İmza

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun ……...…… tarih ve …… sayılı kararı ile onaylanmıştır.

……. /……../ ……

Doç. Dr. Ahmet TERZİ

İmza

Enstitü Müdürü

ÖN SÖZ / TEŞEKKÜR

Tezimin hazırlanması sürecinde göstermiş olduğu sabır ve anlayıştan dolayı, çalışmaktan onur duyduğum tez danışmanım Prof. Dr. Ebru AYKAN olmak üzere, hayatımın her anında sevgi ve destekleriyle yanımda olan, beni bugünlere getiren ve evlatları olduğum için kendimi her zaman şanslı hissettiğim değerli annem ve babama, her daim en büyük destekçim olan sevgili eşim, hayat arkadaşıma, teknik desteği için kızıma, manevi desteği için oğluma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yasemin BULUT, Kayseri, 2025

ÇALIŞANLARIN SESSİZ İSTİFALARININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ: ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yasemin BULUT

Kayseri Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Yüksek Lisans Tezi, Temmuz 2025
Danışman: Prof. Dr. Ebru AYKAN

ÖZET

Bu çalışma, çalışanların sessiz istifalarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini ve iş tatmininin bu süreçteki aracılık rolünü incelemektedir. Sessiz istifa, çalışanların işte fiziksel olarak var olmasına rağmen, psikolojik olarak işten uzaklaşmalarını ifade eden bir olgudur, bu durum, üretkenliği olumsuz etkileyen davranışlarla doğrudan ilişkilendirilmektedir.

Araştırma, üretim işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, sessiz istifanın iş tatminini olumsuz ve üretkenlik karşıtı iş davranışını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Yüksek iş tatmini, çalışanların motivasyonunu artırmakta ve sessiz istifa ile üretkenlik karşıtı iş davranışlarını azaltmaktadır.

Bu çalışma, işletmelere çalışanların iş tatminini artıracak stratejiler geliştirmeleri konusunda önemli ipuçları sunmakta, ayrıca sessiz istifanın olumsuz etkilerini azaltmak için yöneticilere rehberlik etmektedir. Sonuçlar, çalışan memnuniyetinin organizasyonel verimlilik üzerindeki kritik rolünü vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Sessiz İstifa, İş Tatmini, Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları, Üretim İşletmeleri.

THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION IN THE EFFECT OF EMPLOYEES' SILENT RESIGNATION ON COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIORS: A STUDY IN MANUFACTURING ENTERPRISES

Yasemin BULUT

Kayseri Üniversity Institute of Graduate Education
Master Thesis, July 2025
Thesis Advisor: Prof. Dr. Ebru AYKAN

ABSTRACT

This study examines the effects of employees' silent resignations on counterproductive work behaviors and the mediating role of job satisfaction in this process. Silent resignation is a phenomenon that refers to employees' psychological distancing from work despite being physically present at work, and this situation is directly associated with behaviors that negatively affect productivity.

The research was conducted in manufacturing enterprises. The findings show that silent resignation negatively affects job satisfaction and counterproductive work behavior positively. High job satisfaction increases employees' motivation and reduces silent resignation and counterproductive work behaviors.

This study provides important clues for businesses to develop strategies that will increase employees' job satisfaction and also guides managers to reduce the negative effects of silent resignation. The results emphasize the critical role of employee satisfaction on organizational efficiency.

Key Words: Silent Resignation, Job Satisfaction, Counterproductive Behaviors, Manufacturing Enterprises.

İÇİNDEKİLER

ÇALIŞANLARIN SESSİZ İSTİFALARININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ: ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK i

TEZ İNTİHAL RAPORU TESLİM FORMU ii

KILAVUZA UYGUNLUK iii

KABUL VE ONAY TUTANAĞI iv

ÖN SÖZ / TEŞEKKÜR v

ÖZET vi

ABSTRACT vii

İÇİNDEKİLER viii

TABLOLAR LİSTESİ xii

ŞEKİLLER LİSTESİ xiii

GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

SESSİZ İSTİFA

1.1. Sessiz İstifa Kavramı 3

1.2. Sessiz İstifanın Ortaya Çıkış Şekli 4

1.3. Sessiz İstifanın Nedenleri 5

1.3.1. Tükenmişlik 7

1.3.2. İş-Yaşam Dengesi 9

1.3.3. Yönetim ve Liderlik Tarzı 10

1.3.4. Örgütsel Destek 11

1.4. Sessiz İstifa Belirtileri 12

1.5. Sessiz İstifa Piramidi 13

1.6. Sessiz İstifanın Aşamaları 14

1.7. Sessiz İstifanın Avantajları ve Dezavantajları 15

1.8. Sessiz İstifanın İşveren İçin Zararları ve Riskleri 17

1.9. Sessiz İstifanın Sonuçları 18

1.9.1. Verimliliğin Azalması 18
1.9.2. Düşen Ahlak 19
1.9.3. Devamsızlığın Artması 19
1.9.4. Motivasyonu Düşürmesi 20
1.9.5. İş Tatmininin Azalması 20
1.9.6. Yaratıcılığı Düşürmesi 21
1.9.7. Yeni Fikir Üretememesi 22
1.9.8. Negatif Çalışma Ortamı Yaratması 22

İKİNCİ BÖLÜM

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI

(COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR) 23
2.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Tanımı 23
2.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri 24
2.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Kuramsal Yaklaşımlar 26
2.3.1. Sosyal Öğrenme Kuramı 26
2.3.2. Duygusal Olaylar Kuramı 28
2.3.3. İşyerinde Engellenmişlik-Saldırganlık Modeli 29
2.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarını Etkileyen Faktörler 30
2.4.1. Bireysel Faktörler 31
2.4.2. Örgütsel Faktörler 33
2.5. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Sonuçları 35

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

(JOB SATISFACTION) 39
3.1. İş Tatmininin Tanımı 39
3.2. İş Tatmininin Önemi 41
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 43
3.3.1. Bireysel Faktörler 44
3.3.2 Örgütsel Faktörler 50
3.4. İş Tatmini Bileşenleri 52
3.4.1. İhtiyaç 52
3.4.2. Beklenti 52

3.4.3. Değerler 54
3.4.4. Bireysel Farklılıklar 54
3.6. İş Tatminsizliği Tanımı 56
3.7. İş Tatminsizliğini Etkileyen Faktörler 57
3.7.1. Bireysel Faktörler 58
3.7.2. Stres ve Gerilim Tepkileri 59
3.7.3. Ruhsal Bozukluklar 60
3.7.4. Örgütsel Faktörler 61
3.8. İş Tatminsizliğin Sonuçları 62
3.8.1. İşe Devamsızlık 62
3.8.2. İş Gücü Devri 63
3.8.3. İş Kazası 64
3.8.4. Düşük İş Performansı 65
3.8.5. İşe İlgisizlik 65
3.8.6. Çatışmalar 66

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN SESSİZ İSTİFALARININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ: ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı 69
4.2. Araştırmanın Önemi 70
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları 70
4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 70
4.5.. Araştırma Yöntemi 72
4.5.1 Araştırma Evreni ve Örneklemi 73
4.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları 74
4.5.3. Ölçüm Araçlarının Güvenilirliği ve Geçerliliği 74
4.5.4. Ölçeklerin Betimleyici Analiz Değerleri ve Korelasyon Katsayıları 77
4.6. Değişkenlerin Regresyon Analizine İlişkin Değerleri 79
4.7. Bulguların Tartışılması 82

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 84
KAYNAKÇA..... 87
EKLER..... 96
TEZ İNTİHAL RAPORU 98
ETİK KURUL ONAYI 101
ÖZGEÇMİŞ..... 102

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Örgütsel düzeyde tükenmişlikle başa çıkma yolları....9
Tablo 2.1. Üretkenlik karşıtı iş davranışları örnekleri....26
Tablo 2.2. ÜİKD etkileyen faktörler....30
Tablo 3.1. İş tatmini tanımları....40
Tablo 3.2. İş tatminin önemi ve önemsizliği....42
Tablo 3.3. İş tatminini etkileyen faktörler....44
Tablo 4.1. Katılımcıların demografik özellikleri....73
Tablo 4.2. Değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerleri....75
Tablo 4.3. Ölçeklerin güvenilirlik değerleri....75
Tablo 4.4. Yapısal eşitlik analizlerinde kullanılan uyum indeksleri ve eşik değerleri....76
Tablo 4.5. Ölçeklerin uyum indekslerine ait sonuçları....77
Tablo 4.6. Ölçeklerin betimleyici değerleri....78
Tablo 4.7. Ölçeklerin korelasyon değerleri....78
Tablo 4.8. Sessiz istifa davranışının üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisi....79
Tablo 4.9. Sessiz istifa davranışının iş tatmini üzerindeki etkisi....80
Tablo 4.10. İş tatmininin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisi....80
Tablo 4.11. Sessiz istifa davranışının çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü değerleri....81

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. İstifa süreci 6
Şekil 1.2. Sessiz istifa piramidi 14
Şekil 2.1. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türleri 25
Şekil 2.2. İşyerinde engellenmişlik saldırganlık modeli 30
Şekil 3.1. Victor H. Vroom'un beklenti teorisi 53
Şekil 3.2. İş tatmini ve neden sonuç ilişkisi 56
Şekil 3.3. Locke ve Latham'ın yüksek performans döngüsü 59
Şekil 3.4. İşe devamsızlığa neden olan unsurlar 63
Şekil 4.1. Çalışmanın modeli 71

GİRİŞ

Günümüz küresel dünyasında, çalışanlar tarafından ortaya konulan pozitif veya negatif iş davranışlarının etkisi, işletmeler tarafından bu süreci doğru yönetme ve çalışanların sisteme dahil edilmesinde önemli bir rol oynamasına sebebiyet vermektedir. Gerek işletme sahipleri gerekse yöneticilerin, çalışanların gönüllü fikir ve katkılarına her zamanınkinden fazla ihtiyaç duyması günümüz şartlarının bir gereksinimi olmaktadır. Bu süre işleyişinde, durumu sürdürülebilir kılma noktasında işletmelere önemli görevler düşmektedir.

İşletmelerin günümüzde çalışanlarla ilgili yaşadığı en önemli sıkıntılardan biri sessiz istifa olarak görülmektedir. Sessiz istifa çalışanların fiziki olarak iş yerinde bulunmasına rağmen işe yeteri kadar sarılmamasını ifade etmektedir. Bu sebeple bu çalışmada üreticilerin iş tatmini konusundaki duyarsızlıkları, çalışanları sessiz istifaya ve dahi üretkenlik karşıtı iş davranışlarına itmektedir. İşletme sahiplerinin tutumları çalışanların kişilik özelliklerinin yönlendirilmesi ile işine yönelik tutum ve motivasyonunu pozitif ya da negatif yönde etkilemektedir.

Teknoloji, iletişim ve üretim çağı olarak nitelendirilen günümüz çağında işletmelerin kalkınma amaçlarının sıralanmasında üretim üst sıralarda yer almaktadır. Üretim denilince de ilk akla gelenlerin başında iş gücü yani çalışanlar bulunmaktadır. Çalışanların memnuniyeti-memnuniyetsizliği, işten tatmin olması ya da olmaması da hem çalışanı hem yöneticileri hem iş arkadaşlarını hem üretim sahiplerini hem de en önemlisi üretimi etkilemektedir. Değişen ve gelişen insan ilişkisi de beraberinde bu durumu tetiklemektedir.

İş tatminsizliği, sabit bir olgu olmamasından ötürü küresel veya farklı durumlardan dolayı oluşabilmektedir. Bireysel özellikleri çalışanların iş tatminsizliği yaşamasında üretim işletmelerinin tutum ve davranışları kadar önem arz etmektedir.

Çalışanlar işlerinden veya yöneticilerinden beklediklerini karşılayamazlarsa gerçekleri çarpıtma, saldırgan olma, ya da negatif duruma geçme davranışlarını sergilemekte bu nedenle iş tatminsizliği çalışanda sessiz istifa ya da üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak dönüt yapmaktadır. İş yerindeki memnuniyetsizlik, iş ortamında kötü zaman geçirme çalışanı olumsuz yönde etkilemekle beraber iş yerinin de maddi ve manevi kaybına neden olmaktadır.

Bu araştırmanın temel amacı, çalışanların sergilediği sessiz istifa davranışlarının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide iş tatmininin aracılık rolünü ortaya koymaktır. Sessiz istifa kavramı, çalışanların işlerini fiziksel olarak sürdürmelerine rağmen, duygusal ve zihinsel olarak işten kopmaları anlamına gelmektedir. Bu bağlamda, çalışanların sessiz istifa düzeylerinin, örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyebilecek üretkenlik karşıtı davranışlarla nasıl ilişkilendiği araştırılmaktadır. Ayrıca, iş tatmininin bu ilişkiyi ne ölçüde etkilediği ve aracı bir değişken olarak nasıl bir rol oynadığı da analiz edilmektedir. Araştırma, üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde yürütülmekte olup, elde edilen bulguların hem akademik literatüre katkı sunması hem de yöneticilere insan kaynakları süreçlerinde yol gösterici olması hedeflenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

SESSİZ İSTİFA

1.1. Sessiz İstifa Kavramı

Sessiz istifa, bir çalışanın resmi olarak işten ayrılmadan işe olan bağlılığını ve çabasını en aza indirmesi manasına gelmektedir. Bu davranış çoğunlukla çalışanların işlerinden, yönetim ve liderlik tarzından memnuniyetsizliği, tükenmişlik ya da iş-yaşam dengesizliği nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Sessiz istifa, çalışanların işlerini yalnızca gereksinimleri karşılamak için, fazladan çaba harcamadan veya işlerine duygusal olarak bağlanmadan yapmaları anlamına gelmektedir (Aksoy, 2024, s. 1).

Sessiz istifa, bir tür pasif direniş olup, çalışanların işyerinde asgari iş yapma eğiliminin artması, işte ilerleme fikirlerinden vazgeçme eğilimi ve huzursuzluk kültürünü ifade etmektedir. İşten çıkarma eğiliminin arkasında, iş-yaşam dengesinin önemli olduğu, fazla mesainin sağlıksız olarak abartıldığı ve işin insan yaşamının "hepsi" olmadığı yönündeki yaygın inanç yatmaktadır. Pandemi sonrasında iş gücü piyasasında oluşan bu düşüncede iki ifade popülerlik kazanmaktadır. Bunlardan ilki, istifa depremi diğeri ise sessiz istifa olarak karşımıza çıkmaktadır (Duran, 2023, s. 19).

Sanayi Devrimi'nden önce ev ve iş yaşamı arasındaki sınırlar daha az net ve iç içe geçmiş olsa da bu ayrım sanayi devriminden sonra daha belirgin hale gelmektedir. Fabrikalaşma, haftalık çalışma saati, izin günleri gibi benzer ifadeleri de beraberinde getirmektedir. Frederick Winslow Taylor, Max Weber ve Henri Fayol benzer yönetim bilimi adamlarının öncülüğünü yaptığı klasik görüşün hâkim olduğu dönemde, çalışanlara makine muamelesi yapılmakta ve çıktı esasına göre çalışmaya zorlanmaktaydılar (Gürer, 2024, s.4).

Nasıl ki tüm olgu ve eğilimlerin bir başlangıç noktası ya da tetikleyici noktası var ise, sessizce vazgeçmenin de bir sebebi olmaktadır. İnsanların pandemi sırasında hayatları hakkında farklı düşünmeye başlaması nedeniyle Covid-19 salgınının bir sessizlik

hareketini tetiklediğine dair bir teori oluşmakta bu salgınının insanların profesyonel ve kişisel yaşamları üzerinde geniş kapsamlı etkisi olduğu gözlenmektedir.

Pek çok çalışan, kötü organize edilmiş iş-yaşam alanları sebebiyle ciddi yorgunluk, stres ve rol çatışması yaşamaktadır. Kısıtlamaların çoğunun kaldırıldığı ve insanların normale dönmeye çalıştığı şu anda bile, iş dünyası hâlâ bu durumun net etkisini hissetmektedir. Bu durum çalışanları sessizce işini terk etmeye ve işin kişinin yaşamının merkezi olması gerektiğinin reddini ifade eden çağdaş bir eğilime yöneltmektedir (Özcan, 2024, s. 922).

Bazı durumlarda sessiz istifanın nedenleri çalışan, dışsal motivasyon eksikliği, tükenmişlik ve yöneticiye kırgınlık olabilmektedir. Sessizce işten ayrılmanın çalışanları tükenmişlikten koruyabileceğini gösteren çalışmalar literatürde yerini almaktadır. Sıkı tempoda ve odaklanmış bir biçimde çalışmak yerine, sadece gerekli olan minimum seviyede çalışarak, minimum enerji kullanarak çalışanların kendilerini bitkin ve sinirli hissetmemeleri nedenleri arasında sayılabilmektedir.

Sessiz istifa davranışı, çalışanın işletmeden beklentilerinin karşılanamaması nedeniyle çalışanların memnuniyetsizliğinin bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Sessiz istifa, çalışanın sessiz kalmasıdır ve doğrudan ayrılma niyeti teşkil etmemektedir. Çalışanlar istihdam ve işsizlik sorunları sebebiyle konfor alanından çıkmakta ve bunun sonucunda isteksizlik olabilmektedir. Bu durum, yani sessiz istifa net performans ölçümlerinin mümkün olmadığı, ücretlerin ödendiği ve iş güvenliği sistemlerinin özellikle kamu görevlileri (memurlar) için büyük önem taşıdığı rutin, standart işyerlerinde daha yaygındır (Karayaman, 2023, s. 517).

Sessiz istifa kavramı, çalışanların işlerinden tamamen ayrılmadan, sadece gerekli olan minimum görevleri yerine getirerek duygusal ve zihinsel olarak işten uzaklaşmalarını ifade eder. Bu durum, iş yerinde motivasyon eksikliği, tükenmişlik ve aidiyet hissinin azalması gibi etkenlerden kaynaklanabilir. Sessiz istifayı anlamak, işverenlerin çalışan memnuniyetini artıracak politikalar geliştirmeleri ve sağlıklı bir iş ortamı oluşturmaları açısından büyük önem taşımaktadır.

1.2. Sessiz İstifanın Ortaya Çıkış Şekli

"Sessiz istifa" ifadesinin ilk kez 2009 senesinde Teksas A&M Ekonomi Sempozyumu'nda ekonomist Mark Bolderje tarafından önerildiği söylenmektedir. Hitt (2022) ise Mark Bolderje'nin "Quiet Quitting" olgusuna işaret eden bir kavram üzerinde çalıştığını ve bu kavramın Mark Bolderje veya başkaları tarafından seminerde değil, bir ortamda ifade

edildiğine dikkat çekmektedir. Bu kavramın ilk olarak Venezüella'nın ekonomik sürecindeki "başarı hevesinin azalmasını" açıklamak için kullanıldığı ve bu anlayışın "kârın, girişimciliğin ve üretkenliğin şeytanlaştırılmasını" temsil ettiği söylenmektedir. Son dönemde "Tang Ping" hareketinin ve TikTok videolarının ortaya çıkmasıyla birlikte "sessiz istifa" Çin'de popüler bir kavram halini almaktadır.

"Sessizce bırakma" kavramı, mühendis Zaid Khan'ın Temmuz 2022'de TikTok'ta yayınladığı bir videoyla meşhur oldu. Daha sonra 12 Ağustos 2022'de Lindsey Ellis ve Angela, Wall Street Journal'da "İş Arkadaşınız Sessizse" başlıklı "Sessiz Çıkış" konseptini yayınladılar. Daha sonra "Bu Ne Anlama Geliyor" başlıklı bir yazı yayımlandı. Bu kavramın ortaya çıkmasıyla birlikte Twitter ve LinkedIn gibi diğer sosyal medya uygulamalarında da pek çok paylaşım yayımlandı.

24 yaşındaki yazılım mühendisi ve müzisyen Zaid Khan, "sessiz istifa" kavramını bir videosunda "Sadece işinizi bırakmıyorsunuz, daha fazlasını yapma fikrinden de vazgeçiyorsunuz. Hala sorumluluklarınızı yerine getirirken, işin hayatınız olması gerektiğini söyleyen koşuşturma kültürü zihniyetini artık kabullenmiyorsunuz. Gerçek şu ki, insan olarak değeriniz emeğinize göre belirlenmiyor" şeklinde açıklamaktadır.

TikTok'ta (14 Şubat 2023 itibarıyla) 3,6 milyondan fazla izlenen videoya yapılan yorumlara bakıldığında çoğu kişinin aynı yaklaşımı benimsediği görülmektedir. Bazıları sessiz kalmanın ileride istifaya yol açacağını söylerken, bazıları da işyerinde bu zihniyeti benimsedikleri için işten atıldıklarını söylemektedir.

Fazla mesai kültüründen sıkılan gençler, sessiz istifa etmeden önce bir başka trendi daha gündeme getirdi. Bu eğilim, "Tangping" veya "lying flat" olarak bilinen Çin'de de ortaya çıkmaktadır. Türkçe'ye "düz yatmak" olarak çevrilebilecek "Lie flat", üretkenliğin, rekabetçiliğin ve sürekli kendini geliştirmenin bitmek bilmeyen taleplerine karşı direnişini vurgulamaktadır (Aşık, 2010, s. 29).

Çalışanların fazla mesai yapmadan, yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı kalarak işlerine devam etmeleriyle sessiz istifa kavramı gündeme gelmiştir.

1.3. Sessiz İstifanın Nedenleri

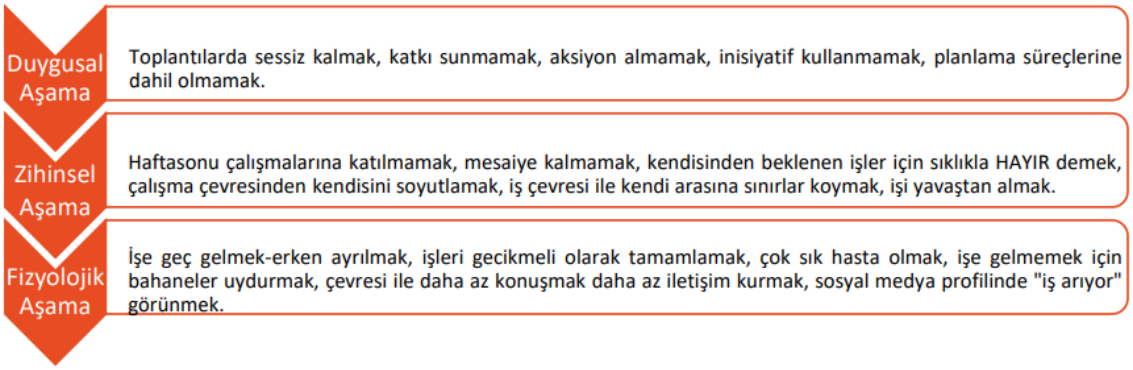
Sessiz istifa yeni bir ifade olmasa da son zamanlarda popüler hale gelen bir ifadedir. Yıllar geçtikçe çalışanlar tükenmişlik, aşırı iş yükü, terfi fırsatlarının olmayışı ve diğer nedenlerden dolayı sessizce istifa etmek zorunda kalmaktadır. Sessiz istifanın en önemli

sebeplerinden biri çalışanların ruh sağlıklarını korumak istemesidir. Stres ve tükenmişlikle mücadele etmek, iş-yaşam dengesini korumak da nedenler arasında yer almaktadır. Birden fazla çalışan, çalışmasının karşılığını alamayacağını düşündüğünden sessiz istifaya yönelmektedir (Yavuz , 2024, s. 256).

Çalışanları motive etmeyi ve işyerinde tutmayı önemsemeyen yöneticiler, çalışanlarına yeterince değer vermedikleri için sessiz istifa sürecine girmelerine neden olabilmektedir. İşletmelerde sessiz değişimin yaygınlığı yönetsel yetersizlik ile ilişkili olabilmektedir.

Sessiz istifa, bir çalışanın nihai istifa etmeye karar vermesinden önce vazgeçmek şeklinde de tanımlanabilmektedir. Aslında bu durum, bir süreç içinde olmaktadır. Çalışanlar arasında kolayca gözlemlenebilen bazı davranış kalıpları bu olgunun varlığına işaret etmektedir. Bu işaretleri doğru yorumlamak sayesinde yöneticiler sessiz istifaları önceden tespit edebilmektedir. Sessiz istifadan kesin istifaya kadar olan süreç şu şekilde ifade edilebilmektedir (Çimen, 2023, s. 29).

Şekil 1.1. *İstifa süreci (Çimen, 2023)*



Sessiz istifa, çalışanların fiziksel olarak işte bulunmalarına rağmen duygusal, zihinsel ve fizyolojik olarak işlerinden uzaklaşmalarıyla kendini gösteren bir süreçtir. Bu çalışmada sessiz istifa; duygusal, zihinsel ve fizyolojik aşamalar üzerinden ele alınmıştır. Duygusal aşama, çalışanın toplantılarda sessiz kalması, katkı sunmaması ve inisiyatif almaması gibi pasifleşme belirtileriyle ortaya çıkar. Zihinsel aşamada, çalışan mesaiye kalmaktan kaçınır, hafta sonu çalışmalarına katılmaz ve kendini iş çevresinden bilinçli olarak soyutlar. Fizyolojik aşama ise geç gelme, erken ayrılma, sık hastalanma ve işe devamsızlık gibi somut davranışlarla görünür hale gelir. Bu tablo, sessiz istifa sürecinin katmanlı ve aşamalı bir şekilde ilerlediğini göstermektedir.

Sessiz istifaya yol açan koşullar çok çeşitlidir. Bu durum örgüt kültüründen kaynaklanabileceği gibi yönetim tarzından, liderin özelliklerinden, çalışanların kendi kişiliklerinden de gerçekleşebilmektedir. Fakat sessiz istifanın nedeni her ne olursa olsun işletmenin karlılığı, başarısı ya da hedefini negatif etkilemesinden dolayı erken anlayıp çözüm yolu aramak ve bir an önce çözüme kavuşturma epeyce önemli olmaktadır. Aksi durumda bir kanser hücresine benzetilmektedir, işletmeyi sarar ve telafisi olmayan hasarlar bırakabilmektedir (Korkmaz, 2023, s. 21).

Çalışanların sessiz istifa davranışı göstermesine (Korkmaz, 2023, s. 21);

- Çalışanların işletmede gösterdiği gayretin karşılığı görmediği düşüncesi,
- İş yerinde mutsuz olan çalışanların patronu cezalandırma istenmesi,
- İşverenin çalışanlara performans artışı için baskı yapması,
- İşletmede kariyer yolunun kapalı olması ve kişinin ileride yükselmeyle alakalı bir talep ya da umudunun olmaması,
- İş-yaşam dengesi olmaması, çalışanların zaman zaman mesai haricinde de işe zaman ayırma ile özel zamanının bölünmesi,
- Özellikle ekonomik sıkıntı çekmeye sebep olacak düzeylerdeki az maaş nedeniyle iş görenin işi daha az bir gayret ile yapması,
- Çalışanın iş tatminin net olmaması, yapılması veya yapılmaması gereken görevler ile alakalı bir karmaşanın olması çalışanı işi yapmama yönünde güdülemesi,
- Özel yaşamı etkileyecek uzun mesai süreleri, çalışanların işi daha az motivasyon ile süreye yayarak yapması,
- Çalışanın değer görmediğini hissetmesi gibi nedenlerin sebep olduğu düşünülmektedir.

1.3.1. Tükenmişlik

"Tükenmişlik" kavramı toplum ve bireysel yaşam üzerinde derin bir etkiye sahip olmaktadır. Tükenmişlik kavramı ilk kez 1969 senesinde Bradley tarafından işten soğuma olarak adlandırılarak ortaya atılmıştır. 1974 senesinde Amerikalı psikolog Herbert Freudenberg bu kavramı daha detaylı bir şekilde açıklamaktadır. Daha sonra kavramın

çeşitli tanımları yapılmış olsa da Maslach tükenmişlik sendromunu günümüzde kullanıldığı şekliyle tanımlamaktadır (Karayel, 2019, s. 2).

Maslach'a göre tükenmişlik sendromu; "bireyin iş hayatında ve diğerleri ile ilişkisinde olumsuzluğa neden olan öz saygı yitimi, kronik yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk duygusunun gelişimiyle beraber seyretmekte olan fiziksel tükenme, duygusal tükenme ile entelektüel tükenme ile karakterize bir sendrom olmaktadır. Randall ve Scott göre tükenmişliği; "bireysel kaynağın esnekliği, pozitif enerjinin tükenmesi ya da erken bir yeterlilik krizi neticesi meydana gelen tükenme hali" şeklinde tanımlamaktadırlar.

Tükenmişlik sendromu, çalışma ortamından stresin uzaklaştırılmaması durumunda fiziksel sonuçlar da doğurabilen psikolojik bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatürde stresin üç aşaması bulunmaktadır, bu üç aşama; alarm, direnç ve bitkinlik olarak ifade edilmektedir. ***Alarm*** döneminde çalışanlar herhangi bir dış uyaranı stres etkeni olarak algılamaktadır. ***Direnç*** döneminde ise, fiziksel ve zihinsel sınırlarının zorlandığını hisseden çalışanlar, bu tür uyarımlardan veya mücadelelerden kaçarak orijinal uyum düzeylerine dönmeye çalışmaktadır (Torun, 1997, s. 43). ***Bitkinlik*** döneminde, bir direnç döneminin ardından stres etkeninin olumsuz etkileriyle mücadele etmek için fiziksel ve duygusal enerjiyi harekete geçirerek, sorunla başarılı bir şekilde baş edilirse "genel uyum düzeyine" dönüşle direnç dönemi sona ermektedir. Fakat uyarılmanın çok şiddetli olması, çalışanın oluşan olumsuz etkilerini ortadan kaldıramaması ve uzun süre stres faktörüne maruz kalması durumunda bir tükenme dönemi yaşanmaktadır. Tükenmişliğin nedenlerinin arasında öncelikle ilişkilerin yoğunluğuna ve büyük ölçüde rol veya iş stresine bağlı olduğunu vurgulamak önem kazanmaktadır (Arı, 2008, s. 132).

Öte yandan örgütsel seviyede uygulanan başa çıkma yöntemlerini tüm işletmenin benimsemesinin sağlanması tükenmişlikle baş etme konusunda daha bilgili ve dirençli bir işgücünün oluşmasını sağlamaktadır. Aşağıdaki tabloda bu yöntemler listelenmektedir (Polat, 2008, s. 76):

Tablo 1.1. *Örgütsel düzeyde tükenmişlikle başa çıkma yolları (Polat, 2008)*

* Gerektiğinde yardımcı personel ve ek donanıma başvurmak, * Serbest karar verme imkanlarını ve kararlara katılımı artırmak, * İşin gerektirdiği sorumluluk miktarını belirleyip, yetki ve sorumluluğu denkleştirmek, * Adil bir ödül sistemi geliştirmek, * İş yükünün aynı kişilerde birikmesini önlemek için zor işlerin eşit olarak dağıtılmasını sağlamak, * Örgütsel değişimi sağlamak, * Takım çalışmalarını desteklemek, * Örgütsel bağlılığı sağlamak, * Örgüt içerisinde düzenli işleyen bir çatışma yönetim sistemi kurmak, * Görev tanımlarını açık ve net olarak belirlemek, * Kişisel gelişim ve dinlenmeye önem vermek, çalışma saatleri içerisinde bunlara yeterli zamanı ayırmak,	* Örgüt içi iletişimin yeterli düzeyde ve kaliteli olmasını sağlamak, * Öğle yemeği ve dinlenme aralarını rahatlatıcı ve iş ortamından uzaklaştırıcı yerlerde vermek, * Kişileri yeni görevlere atamak, * Üst yönetimin desteğini sağlamak, * Yetki devri ile astların yaptıkları iş konusunda yönetsel beceri sahibi olmalarını sağlamak, * Sık sık pozitif geri bildirim vermek, * Uzun çalışma saatlerini kısaltmak, * Örgüt içi danışmanlık hizmeti vermek, * Yerinde bir terfi politikası izlemek * Tatil ve sosyal etkinlik imkanlarını artırmak, * Hizmet içi eğitimler planlamak, * İşyerinde sosyal destek amaçlı gruplar kurmak, * Kariyer için fırsat tanımak.

Tabloda da görüldüğü gibi örgütün bütün sistemine etkisi olan tükenmişlik problemini yalnızca örgüt içinde kişileri değiştirerek çözmenin olası olmadığı düşünülmektedir. Tükenmeyle başa çıkabilmek örgütsel, yönetimsel ve bireysel değişim ve gelişim ile mümkün olmaktadır.

1.3.2. İş-Yaşam Dengesi

İş-yaşam dengesi kavramı ilk olarak 1970'li yılların ortalarında ortaya çıkmış olup, bu dönemde aileyle geçirilen zaman ya da "boş zamanın" önemi vurgulanırken, aynı zamanda işletmelerin taleplerinin de göz ardı edilemeyeceği görüşü hâkim olmuştur. Aslında bu konunun literatüre girişi, çalışanların iş hayatının aile hayatına olumsuz etkisini düşünmeye başladığı 1986 yılına kadar uzanmaktadır (Akın, 2017, s. 114).

İş-yaşam dengesi, çalışanın iş ve aile sorumluluklarının yanı sıra iş dışı diğer faaliyetleri de yerine getirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. İş-yaşam dengesi, iş ve aile işlevleri ile yaşamın diğer alanlarındaki diğer roller arasındaki ilişkiyi içermektedir. Değişen ve zor şartlar altındaki çalışanlar, statüleri ne olursa olsun, iş ve aile yaşamı arasında denge kurmakta zorlanmaktadır. Yaşamdaki maddi sorunlar, uzun çalışma saatleri, iş ve aile arasındaki rekabetin artmasına yol açmaktadır. İş yaşam dengesi;

çalışanın kendisi, iş yeri, ailesi ile arkadaşları arasındaki sorumluluğunun üstündeki kontrolü olarak açıklanmaktadır. Başarılı bir hayat denge stratejisi, işletmenin üretkenliğini çoğaltırken çalışanın stres düzeyini düşürür ve iş tatminini çoğaltmaktadır.

Greenhaus vd. (2003) iş yaşam dengesini iş aile dengesi sözcüğü şeklinde anlatmaktadır. İş aile dengesini, ***"zaman dengesi"***; işe ve aile rolüne ayrılan zaman, ***"katılım dengesi"***; iş ile aile rolüne eşit seviyede psikolojik katılım, ***"memnuniyet dengesi"***; iş ile aile rolünde eşit memnuniyet seviyesi olmak üzere 3 bileşenden oluştuğunu ifade etmektedir (Sağır, 2023, s. 244).

İş-yaşam dengesinin her bileşeni, zaman, bağlılık ya da memnuniyet düzeylerinin eşit seviyede yüksek ya da eşit seviyede düşük olmasına bağlı olarak olumlu ya da olumsuz bir dengeyi temsil etmektedir. İş-yaşam dengesi, gelirin esas olarak işgücü piyasası aracılığıyla üretildiği ve dağıtıldığı bir toplumda iş ile iş dışı zaman ve mekân arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. İş-yaşam dengesinde çalışanlar iş rollerine ve aile rollerine eşit olarak katılırlar ve kendilerini eşit derecede tatmin olmuş hissederler (Kıcır, 2017, s. 142).

İş-yaşam dengesi bozulduğunda, çalışanlar tükenmişlik ve tatminsizlik yaşayarak işlerine olan bağlılıklarını azaltabilmektedir. Bu durum, çalışanların yalnızca zorunlu görevlerini yerine getirdikleri, ekstra çaba göstermedikleri 'sessiz istifa' sürecine girmelerine neden olabilmektedir. Dolayısıyla sağlıksız bir iş-yaşam dengesi, sessiz istifanın temel sebeplerinden biri olarak öne çıkmaktadır."

1.3.3. Yönetim ve Liderlik Tarzı

Tarih süresince yönetim kavramı birçok biçimde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir: Yönetim, bir işletmenin belirlenen hedeflerine ulaşmak için iş birliği ve dayanışma içinde gerçekleştirilen bilinçli ve düzenli eylemlerin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle yönetim, emek, sermaye, ekipman vb. dahil olmak üzere başkaları aracılığıyla çalışmak olarak tanımlanabilmektedir. İşletmenin hedeflerine göre çeşitli kaynakların verimli bir şekilde organize edilmesini gerektirmektedir. Liderlik, organizasyonun başarıya erişmesine göre çalışanları motive etmek ve iyi bir biçimde yönetmek; yönetimdeki dürüstlük, güven açıklık ile çalışanlara saygıyı temin ile tesis etme şeklinde tanımlanmaktadır (Uğur, 2014, s. 124).

Maccoby'ye göre *yöneticiler* aslında iş planları geliştiren, bütçeleri tespit eden ve ilerlemeyi izleyen kişilerdir. *Liderler* ise kuruluşlara ve insanlara değişime ilham vermektedir. Ancak yönetim ile liderlik arasında daha kullanışlı bir ayrım

varsayılmaktadır. Yönetim, her işletmenin yerine getirmesi gereken bir işlev iken; liderlik ise lider ile yönetilenler arasında kuruluşa ilham veren bir ilişki olmaktadır (Korkmaz, 2012, s. 4).

Yönetim ve liderlik tarzı, çalışanların motivasyonu ve kuruma bağlılığı üzerinde doğrudan etkilidir. Otoriter, iletişime kapalı ya da çalışan ihtiyaçlarını göz ardı eden liderlik yaklaşımları, çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine ve sessiz istifaya yönelmelerine neden olabilir. Katılımcı ve destekleyici liderlik tarzlarının eksikliği, sessiz istifayı artıran önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır.

1.3.4. Örgütsel Destek

İşletme, çalışanlarının mutluluğunu ve refahını önemseyerek, yaptığı işe verdiği emeği takdir ederek, çalışanlarına destek göstermektedir. Algılanan örgütsel destek, çalışanların işletmenin kendilerine sağladığı desteği nasıl değerlendirdiklerini ifade etmektedir. Daha genel anlamda çalışanlar, örgütün kendilerinin refahını önemsediğini ve işletmeye yaptıkları katkının değerinin anlaşıldığını ve takdir edildiğini hissetmektedir (Soydan, 2022, s. 231).

Algılanan işletmesel desteğin faktörleri arasında adalet, yönetici desteği, ödüller, çalışma koşulları, lider-üye etkileşimleri, örgütsel adalet, insan kaynakları uygulamaları, güven, bilgiye erişim, öğrenme ve gelişim fırsatları, ilham verici ve destekleyici liderlik yetenekleri ve algılanan işletme politikaları bulunmaktadır.

Eisenberg vd. (1986), çalışanların işletmeleri tarafından desteklendiğini hissettiklerinde streslerinin, gerginliklerinin ve işten ayrılma isteklerinin azaldığını tespit etmiştir. Çalışanların işletme tarafından desteklendiğini hissetmeleri durumunda örgütsel bağlılık, iş tatmini, işletme ile özdeşleşme ve işletmenin bir vatandaş gibi olumlu sonuçlara ulaşacakları ifade edilmektedir. Aynı şekilde Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların örgütsel destek algısının daha yüksek olması durumunda, kendilerine verilen sorumlulukları daha iyi yerine getirdiklerini ve işletmenin sağladığı bilgi ve becerileri elde etmek için daha fazla çaba harcadıklarını göstermektedir (Derelioğlu, 2022, s. 12).

Çalışanların ihtiyaç duyduğu maddi, manevi ve profesyonel desteğin işletme tarafından sağlanmaması, çalışanların aidiyet duygusunu zayıflatmaktadır. Yetersiz örgütsel destek, çalışanların kendilerini yalnız ve değersiz hissetmelerine neden olarak işlerine olan

bağlılıklarını azaltmaktadır. Bu durum, çalışanların yalnızca zorunlu görevlerini yerine getirdikleri sessiz istifa sürecini tetikleyebilmektedir.

1.4. Sessiz İstifa Belirtileri

Sessiz istifa davranışının bazı belirtilerinden bahsedilmektedir. Çalışan kişilerin tutum ve davranışı değerlendirilerek sessiz istifa sürecinde olup olmadığı hususunda bir kanaate varılabilmektedir.

- Toplantıya katılmama,
- Mesaiye geç gelme ve iş yerinden erken ayrılma,
- Üretkenliğin azalması,
- Ekip durumunda yapılan projeye daha az katılım sağlama,
- Yapılan gönüllü toplantıya katılmama, katıldığı mecburi toplantıya fikir beyan etmeme,
- İşe karşı hissettiği tutku ile coşkuyu kaybetme,
- İş haricinde yapılan çalışma ile faaliyetlere katılmama,
- İşe, iş arkadaşına ve yönetime karşı negatif bir yaklaşım sergileme

gibi birçok tutum ve davranış sessiz istifa sürecinin bir belirtisi olarak görülmektedir. (Gürer, 2024, s. 18).

Sessiz istifa davranışının nedenleri, belirtileri ve sonuçlarına ilişkin inançlar, insanların görüşlerine ve bazı veriye dayalı araştırma bulgularına dayanmaktadır. İşle alakalı artan kaygı, azalan iş motivasyonu ve tatmin edici olmayan veya hoş olmayan bir çalışma ortamı çalışanı fiziksel, zihinsel ve duygusal olarak yorgunluğa itmektedir. Bu da sessiz istifanın en önemli belirtilerinden biri olan tükenmişlik olarak karşımıza çıkmaktadır (Görmüş, 2024, s. 371). Bununla birlikte iş stresi, is tatminsizliği, mobbing, örgütsel sinizm, örgütsel sessizlik gibi durumlar da sessiz istifanın belirtileri arasında sayılmaktadır (Gürer, 2024, s. 18).

Sessiz istifa aşamasına giren bir çalışanda; (Özcan, 2024, s. 920):

- Hastayken çalışmama,
- İşe geç saatte gelme ya da erkenden çıkma,

- Çalışma saati haricinde iş yapmama, özellikle hafta sonu ile tatil gününde çalışmama,
- Çalışmadığı zamanda iş ile ilgili arama ile e-posta cevap vermeme,
- Planlama ya da toplantıya katılmama, ekip projesine daha az katılım gösterme,
- Ödeme yapılmayan görevi almaktan kaçınma,
- Yapmış olduğu işe fazla mana yüklememe, duygusal yatırım yapmama İş dolayısıyla aile ile özel yaşamı ihmal etmeme,
- İşi yaparken tutku ya da coşkuda ve üretkenlikte azalma

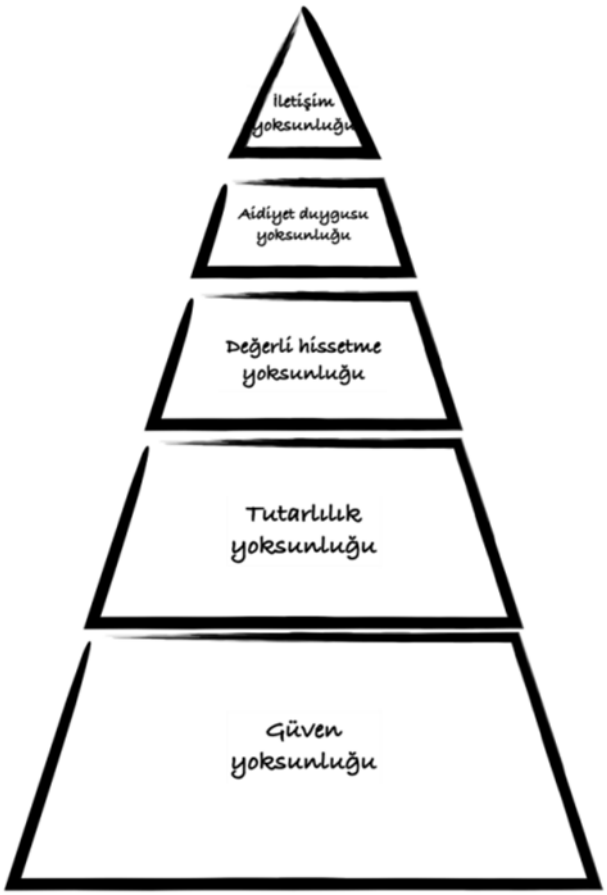
gibi belirtiler söz konusu olmaktadır.

Personelin, iş yerinde davranışı dikkatli gözlemlendiği zaman, sessiz istifa eğiliminde olup olmadığı belirlenebilmektedir. Burada yöneticiye büyük sorumluluk düşmektedir.

1.5. Sessiz İstifa Piramidi

Sessiz istifa piramidi; yönetici bağlamında organizasyon odaklı tetikleyicileri özetlemektedir. Jason Kaplan (2022)'ın oluşturduğu piramit Şekil 1.2'de gösterilmektedir. Sessiz istifanın içsel motivasyonla daha az ilgisi bulunmakta buna rağmen daha çok yöneticinin, çalışanlarının işte kalmayı istemesini sağlayacak bir ilişki kurma becerisiyle ilgisi bulunmaktadır. İşletme içinde yönetici-çalışan iletişimini vurgulamaktadır. Sessiz istifa piramidi yorumlanacak olursa temel gereksinimler denginde "güven" gözlenmektedir. Çalışanın ilk olarak işletmesine ve yöneticisine karşı güveninin olması şart olmaktadır.

Şekil 1.2. *Sessiz istifa piramidi*



Sessiz istifa piramidinde; bu davranışı tetikleyen en önemli unsurun güven yoksunluğu olduğu görülmektedir. Çalışanların yöneticilerine veya kuruma güven duymaması, aidiyet ve bağlılıklarını zayıflatmaktadır. İş yerinde tutarlılığın olmaması, çalışanlarda güvensizlik ve belirsizlik duygusu yaratmakta bu da sessiz istifa davranışını artırabilmektedir. Üçüncü basamakta; çalışanın kendini değerli hissetmesi büyük önem taşımaktadır. Kendine değer verilmediğini düşünen çalışanın işine, liderine ve işletmesine olan bağlılığı azalmakta ve sessiz istifa davranışına yönelebilmektedir. Aynı şekilde aidiyet duygusunda ve iletişim düzeyindeki eksiklik de çalışanların dışlanmış hissetmesine yol açabilmektedir. Bu durum, çalışanın görevini minimum düzeyde yerine getirmesi ve sessiz istifa davranışı ile sonuçlanabilmektedir.

1.6. Sessiz İstifanın Aşamaları

Sessiz istifa kavramı, çalışanların bilinçli olarak düşük performans sergileyerek işletmenin verimliliğini negatif yönde etkilemesi olarak ifade edilebilmektedir. Sonuç olarak çalışanlar, iş tanımında belirtilen işi gerçekleştirmek için potansiyellerini nadiren

kullanırlar ve işe yönelik herhangi bir ek çaba göstermezler. Aynı zamanda sessiz istifa eğiliminde olan çalışanlar, diğer çalışanlarla iş birliği ve uyumdan kaçınarak, kendilerini işletmeden ve işlerinden uzaklaştırmaktadır. Bu durum istenmeyen sonuçlara yol açabilmekte ve her iş için tehlikeli bir son anlamına gelebilmektedir. Bu nedenle, çalışanların tehlikeli sessiz istifalarını önlemek için, kurumsal yönetimin daha önce bahsedilen semptomların yanı sıra çeşitli aşamaları açıkça anlaması ve uygulaması gerektiğine inanılmaktadır. Buradan yola çıkarak sessiz istifanın aşamalarını duygusal dönem, ruhsal dönem ve fizyolojik dönem olmak üzere üç gruba ayırmak mümkündür. Bu aşamalar aşağıda özetlenmektedir (Avcı, 2023, s. 37).

Sessiz istifanın ilk aşaması ***duygusal*** aşamadır. Bu süreçte çalışanlar, kurum yönetiminin kendilerinin ve diğer çalışanların beceri ve yeteneklerini yeterince önemsemediği algısına sahiptir. Bu durum işletmenin çalışanlardan kopma noktası şeklinde bilinmektedir.

Psikolojik aşamada, çalışanların fiziksel olarak işyerinde bulunduğu ancak zihinsel olarak işletmeden uzak olduğu görülmektedir. Bundan dolayı bu durum işletme için büyük bir tehlikeye işaret etmektedir. Diğer taraftan çalışanların işyerindeki ruhsuz, pasif varlığı da belirli bir işin yapılıp yapılmamasını etkiler; iş hakkında kararsızlık psikolojik bir aşamayı temsil eder. Nihai ürünün kalitesinden bahsetmek imkânsız kabul edilmektedir (Akın, 2024, s. 29).

Fizyolojik aşama; bütün aşamanın en belirgin olanıdır. Bu aşamada çalışan işyeri haricindeki iş alternatiflerini aramaya başlamış, örgütsel manada sessizlik eylemi sonlandırılarak işyerinden rahatsızlığı ile işe devam etme isteksizliğini söylemeye başlamıştır (Yılmaz, 2024, s. 27).

Çalışanın iş ortamını güvenli bulmaması, iletişim eksikliği sebebiyle kendini değersizmiş gibi algılaması ve işletmesine aidiyet hissetmemesi gibi nedenlerin, çalışanları önce duygusal ve psikolojik sonra fizyolojik olarak aşama aşama işinden ve işletmesinden uzaklaştırdığı görülmektedir.

1.7. Sessiz İstifanın Avantajları ve Dezavantajları

Son dönemde giderek popüler hale gelen sessiz istifanın işletmeler ve çalışanlar açısından artıları ve eksileri konuşulmaktadır. Yapılan araştırma boyutunda çalışanların sessiz istifalarının avantaj ve dezavantajlarına genel olarak çalışmanın bu bölümünde yer verilmiştir. Bu boyutta ilk olarak sessiz istifanın avantajı aşağıda anlatılmaktadır (Akın, 2024, s. 34).

- Çalışanların sessiz istifası genellikle onun kişisel ve psikolojik tutumuyla alakalıdır. Bu nedenle, iyi bir ruh sağlığı ve çalışanların olumlu iş tutumu, sessiz istifaların önlenmesinde önemli faktörlerdir. Çalışanların iş ve özel yaşam arasında sınır koyması ve kontrol duygusu yaratması da önemlidir; bu psikologlar tarafından da desteklenen bir durumdur. Aslında çalışanların iş ve özel hayat arasında sınır ve kontrol kurma yolları ve sınırları, sessiz teslimiyetin başarısı olarak kendini göstermektedir.
- Sessiz istifa kavramı, yalnızca çalışanlar iş tanımında yer alan görevlerin yerine getirilmesi ve başka herhangi bir işe katılmamak şeklinde kendini göstermektedir. Hatta çalışanlar işin gereklilikleri çerçevesinde meslektaşlarıyla rekabet ettiğinin farkına varmaktadır. Bu sayede çalışanlar, sessiz istifanın olumsuz etkilerinden bilinçli olarak kurtulmaktadır.
- Şirketlerde çalışanlar başka çalışanlarla arkadaşlık kurması, iş ile sosyal hayattaki birlikteliği, aidiyet duygusu karşılanması şeklinde anlatılmaktadır. Böylece çalışanlar şirkete, işe bağlanır hatta performansı üst seviyeye çıkartabilmektedir.

Sessizce istifa etmek şirketin geleceği açısından hayati önem taşır ve şirketi ve çalışanları derinden etkileyerek karşılıklı çeşitli kayıplara neden olur. Sessiz istifanın sınırlı avantajları olsa da dezavantajları daha fazla olmaktadır. Bu nedenle çalışanların sessiz bırakmasının olumsuz sonuçları veya dezavantajları aşağıda özetlenmektedir (Bilgiç, 2017, s. 38).

- İşletme içinde sessizce istifa etme sürecinde olan çalışanların ilerleme potansiyeli diğer meslektaşlarına göre daha az olabilir. Çünkü sessizce istifa eden bir çalışanlar yönetim tarafından fark edilirse terfi alamamaktadır. Bu nedenle kurumsal yönetim, çalışanlarla, görev tanımı kapsamına girse de girmese de işteki performanslarına göre terfi fırsatları sunmaktadır.
- Hepimizin bildiği gibi bir işletme açık bir sistem olduğu için birçok faktörden hızla etkilenebilmektedir. İşletmeler olası ekonomik ve politik krizlerden, salgın hastalıklardan, doğal afetlerden hızla etkilenebilmekte ve büyük mali kayıplarla karşı karşıya kalabilmektedir. Olası olumsuz durumlarda ekonomik kayıpları en aza indirmek için genellikle ilk feda edilenin çalışanlar olduğu söylenebilmektedir. İşletmeler, finansal kayıpları azaltmak ve nitelikli çalışanlarla kaliteli ürünler

üretebilmek için sessiz istifa sürecine giren çalışanlarını daha kolay işten çıkarabilmektedir.

- Genel olarak çalışanlar iş tatminsizliği yaşamaları sebebiyle sessiz istifa eğiliminde olmaktadır. Bu durum çalışanların organizasyonel ve iş bağlılıklarını azaltarak performanslarını olumsuz etkileyebilmektedir. Sonuç olarak çalışanlar işlerinden keyif almadıkları için işletmede amaçsızca çalışmaya sürülmektedir. Diğer taraftan kendisini değersiz hissederek, yalnızca sunulan görevin maddi getirisinden dolayı şirkette bulunduğunu düşünebilmektedir. Nitekim herhangi bir hedefe hizmet etmenin zevkine sahip olmayan çalışanın, şirkette mutsuzluğu fark ederek, işine son verilebilmektedir.

1.8. Sessiz İstifanın İşveren İçin Zararları ve Riskleri

Çalışanların sessizce istifa etmeleri işveren için olumsuz sonuçlar ve riskler doğurmaktadır. Riskler ve olumsuz faktörler, bir kuruluşun orta ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini tehlikeye atmakta ve karlılık üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Çalışanlar ayrılma isteklerini ifade etmek yerine sessizce ayrıldıklarında motivasyonları düşebilmekte ve iş performansları olumsuz etkilenmektedir. Bu, düşük iş performansına ve verimliliğin düşmesine yol açmaktadır. Araştırmalar, yüksek performanslı çalışanların şirket faaliyetlerine ortalama performans gösterenlerden on kat daha fazla katkıda bulunduğunu göstermektedir (Bardessono, 2016, s. 2).

İşletme içerisinde yetenekli ve deneyimli çalışanların sessizce istifa etmesi, karşılaşılan riskleri artırmaktadır. Bu çalışanlar işte karşılaştıkları zorluklar nedeniyle (çoğunlukla sessizce işten ayrılma) başka fırsatlar aramaya zorlanabilmektedir. Yetenekli çalışanların kaybı, önemli bir uzmanlık, bilgi ve rekabet avantajı kaybına neden olmaktadır.

Sessiz istifanın sonucu, çalışanların ayrılma niyetini açıkça ifade edememesi nedeniyle şirketten önemli veri ve bilgileri almamasıdır. Bu, eksik bilgi paylaşımına, yanlış iletişimlere ve süreçlerin bozulmasına neden olabilmektedir. Bu eksikliklerin yeni işe alımlar veya şirket içi transferler yoluyla giderilmesi uzun ve pahalı bir aşama olabilmektedir (Aycan, 2024, s.35).

Sessizce istifa etmek işyerinde negatif bir atmosfer de yaratabilmektedir. Başka çalışanlar, çalışanın giriş çıkışlarını gözlemlemekte, bu da örgüt kültürünün bozulmasına ve işyeri motivasyonunun azalmasına sebep olmaktadır.

1.9. Sessiz İstifanın Sonuçları

Sessiz istifanın tanımı ve onu ortaya çıkaran faktörlerin yanı sıra kavramla ilgili dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, çalışanlar ve işletmeler üzerindeki etkileridir. Giderek daha fazla çalışanın bu yeni bırakma eğilimini benimsediği, günümüz iş piyasalarında giderek yaygınlaşacağı ve işletmeleri zorlayacağı tartışılmaktadır. Bu noktada Candela (2022) ABD'deki işgücü ile ilgili çalışanların yalnızca %32'sinin artık işlerine bağlı olduğunu ve bu oranın giderek azaldığını bildirmektedir. Hetler (2022) Asana'nın İşin Anatomisi 2022 raporunu temel alarak on çalışandan yedisinin tükenmişlik yaşadığını ve bu durumun sessiz istifayı tetiklediğini ortaya koymaktadır. Bununla bağlantılı olarak Harter (2022), dünya çapında birçok ülkede işgücünün en az %50'sinin pandemi sonrasında sessiz istifa davranışı eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Alexis (2022) yaptığı araştırmayla tüm bu iddiaları başka bir boyuta taşımakta ve dünya çapında çalışanların %85'inin sessizce işten ayrılabileceğini belirtmektedir. Espada (2022) bu durumun yaklaşık 7,8 trilyon dolarlık iş kaybına yol açabileceğini bildirmektedir. Sessiz istifanın dünya çapında birçok iş piyasasını ciddi şekilde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu noktada sessiz istifanın potansiyel risklerini tartışmak ve iş hayatı açısından beklenen tehlikeyi ortaya koymak faydalı olmaktadır (Yıldız, 2023, s. 3185). Sessiz istifanın verimliliği azaltması, düşen ahlak, devamsızlığın artması, iş tatmini ve motivasyonu düşürmesi, çalışanın yaratıcılığını önlemesi ve negatif bir çalışma ortamı yaratması gibi sonuçları görülmektedir.

1.9.1. Verimliliğin Azalması

Pedriquez'e (2022) göre sessiz istifayı benimseyen çalışanlarda düşük verimlilik düzeyleri kaçınılmaz görülmektedir. Bu noktada Zinkula (2022), ABD'de iş verimliliğinin 1947'den bu yana en düşük seviyelere düştüğünü bildirmektedir. Verimlilik, bir işletmedeki çalışanların belirli bir dönemde ne kadar ürün veya hizmet ürettiğini ölçmektedir. Hafat ve Ali (2022) işletmelerde verimliliğin azalmasının mevcut işlerin yavaşlamasına, ürün ve projelerin teslim tarihlerinin uzamasına, iş çıktılarının azalmasına, işletme maliyetlerinin artmasına, kalitenin artmasına neden olacağını belirtmektedir. Ayrıca Hunt ve Duhan'a (2002) göre pazardaki rakipleri kadar hızlı ve verimli üretim yapamayan işletmeler zor durumda kalmaktadır. Bu nedenle, sessiz istifa nedeniyle verimliliğin azalması, işletmeler için ciddi bir risk faktörüdür (Hunt, 2002, s. 100).

Sessiz istifa, çalışanların işten resmi olarak ayrılmadan, sadece görev tanımlarındaki minimum sorumlulukları yerine getirerek işe duygusal ve zihinsel olarak uzaklaşmalarıdır. Bu durum, motivasyon kaybı, bağlılık eksikliği ve düşük iş tatmini gibi etkenlerle verimliliğin azalmasına neden olur. Çalışanlar ekstra çaba göstermediğinde, iş süreçlerinde yavaşlama, inovasyon eksikliği ve ekip performansında düşüş gözlenebilir.

1.9.2. Düşen Ahlak

Walker (2022), sessizce işi bırakmayı benimseyen çalışanlarda düşük moral düzeylerinin gözleneceğini ortaya koymaktadır. Kappel'e (2017) göre iş ahlakı, çalışanların işlerine, işyerlerine ve çalışma ortamlarına yönelik tutum ve motivasyonlarını ifade etmektedir. Bu noktada Buentipo (2016), düşük moralin işletme içinde bulaşıcı olduğunu vurgulamaktadır. Walker (2022) ayrıca sessizce işten ayrılmanın yarattığı düşük moralin, işlevsiz ekip uyumuna dönüşerek çalışanların birlikte etkili bir şekilde çalışma olasılığını azaltacağını ve üretkenliği azaltacağını belirtmektedir. Ayrıca Daugherty'ye (2022) göre sessiz bir işten ayrılma ortamının görüldüğü işletmelerde çalışanların kaçınılmaz olarak izne ayrılması veya sık sık hastalanması kaçınılmaz olmaktadır. Bu durumun personel giderlerini artıracağı ve faaliyet karlılığını azaltacağı da ortaya konmaktadır (Dougherty, 2022, s. 29).

Sessiz istifa, çalışanların yalnızca asgari görevlerini yerine getirmeyi tercih etmesiyle birlikte, iş yerindeki ahlaki değerlerde bir erozyona yol açabilir. Çalışanlar artık sorumluluk alma, iş birliği yapma ve kurumsal değerlere bağlılık gibi etik tutumlardan uzaklaşabilir

1.9.3. Devamsızlığın Artması

Hetler'e (2022) göre çalışanların sessizce işten ayrılması ve düşük moral, daha fazla iş devamsızlığı sorunu yaratmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi Walker (2022), çalışanların işe geç gelmesi veya hiç gelmemesi ve işle ilgili önemli toplantı ve etkinlikleri kasıtlı olarak kaçırması nedeniyle devamsızlığın meydana gelebileceğini belirtmektedir. Bu noktada Robinson'a (2022) göre sessizce işten ayrılmayla artan devamsızlık, işletmelerde ve organizasyonlarda iş akışını bozacak, ekip çalışmasını zorlaştıracak ve sonuçta ürün veya hizmet üretme kapasitesini azaltacaktır. Ayrıca işe gelmeyen çalışanların yerine yeni çalışanların bulunmasının ve eğitilmesinin işletmelere ek maliyet yaratacağı da ifade edilmektedir (Robinson, 1995, s. 559).

Sessiz istifa, çalışanların işe olan bağlılıklarını yitirmeleriyle birlikte, işe gelmeme ya da sık devamsızlık gibi davranışları artırabilir. Motivasyonun düşmesi ve kuruma karşı ilgisizlik, çalışanların işe devamlılığını olumsuz etkileyerek devamsızlık oranlarında artışa neden olur.

1.9.4. Motivasyonu Düşürmesi

Sessiz istifa, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını kaybetmeleriyle ortaya çıkan bir durumdur. İşin niteliği ve örgütsel faktörler, bu sürecin tetikleyicileri arasında yer almaktadır. Bu bağlamda, işin anlamlılığı, çeşitliliği ve özerklik gibi unsurların yanı sıra, adaletli bir yönetim, etkili iletişim ve takdir kültürünün eksikliği, çalışanlarda motivasyon düşüşüne ve sessiz istifaya yol açmaktadır (Yıldız, 2022, s. 18).

Sessiz istifa, çalışanların iş yerinden fiziksel olarak ayrılmadan, yalnızca görev tanımındaki minimum işleri yerine getirerek ekstra çaba göstermemesi durumudur. Bu davranış, çoğunlukla işin anlamlı bulunmaması, özerklik eksikliği, takdir edilmemek, yoğun iş yükü ve örgütsel adaletsizlik gibi nedenlerle ortaya çıkar.

1.9.5. İş Tatmininin Azalması

Sessiz istifa, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını kaybetmeleriyle ortaya çıkan bir durumdur. İş tatmini, bu süreçte önemli bir rol oynar; tatminsizlik arttıkça, çalışanlar işlerine olan ilgilerini kaybeder ve sessiz istifa davranışını sergileyebilirler. Çalışanların sadece fiziksel olarak işyerinde bulunup, ancak duygusal ve motivasyonel olarak katılım göstermemesi durumu, sessiz istifa olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve ilgilerini kaybetmelerine rağmen, açıkça işten ayrılmayı tercih etmedikleri bir durumu ifade etmektedir.

Sessiz istifanın ortaya çıkış şekli, bireysel ve örgütsel faktörlerin bir kombinasyonu olarak değerlendirilmektedir. Çalışanlar, işyerlerinde yaşadıkları tatminsizlik, tükenmişlik ve stres gibi olgularla başa çıkmakta zorlandıkça, kendilerini daha az dahil olmuş ve motive olmuş hissetmektedir. Bu durum, sessiz istifanın temelinde yatan ana sebepleri oluşturmaktadır.

Sessiz istifanın nedenleri arasında, tükenmişlik, iş-yaşam dengesi, yönetim ve liderlik tarzı ile örgütsel destek gibi faktörler öne çıkmaktadır. Tükenmişlik, çalışanların sürekli yüksek iş yükü, duygusal yük ve stresle karşılaşmaları sonucu motivasyonlarını kaybetmelerine yol açarken, iş-yaşam dengesi de çalışanın genel tatminini etkileyen önemli bir unsurdur. İş yerinde sağlanan yönetim ve liderlik tarzı, çalışanların işyerine

olan bağlılıklarını etkileyen bir diğer önemli faktördür. Yöneticilerin çalışanları nasıl desteklediği ve yönlendirdiği, çalışanların işlerine olan duygusal bağlarını doğrudan etkilemektedir.

Sessiz istifanın belirtileri, çalışanların işlerine olan ilgilerini kaybetmeleriyle birlikte daha belirgin hale gelmektedir. İşe karşı motivasyon eksikliği, düşük performans, artan devamsızlık ve genel olarak işyerine karşı kayıtsızlık gibi durumlar, sessiz istifanın temel göstergeleridir. Bu belirtiler, erken dönemde tespit edilmezse, çalışanların işyerine olan bağlılıklarının daha da azalmasına neden olabilmekte ve sessiz istifa davranışı ile sonuçlanabilmektedir.

Sessiz İstifa Piramidi modeli, bu süreçteki evreleri daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır. Piramidin alt basamağındaki tatminsizlikle başlayan süreç, çalışanların işlerine olan bağlarının giderek zayıflaması ile devam etmektedir. Üst basamaklarda ise çalışanlar, işyerine karşı tamamen ilgisiz hale gelmekte ve bu süreç işten ayrılma kararına kadar varabilmektedir. Bu piramidin tespit edilmesi ve müdahale edilmesi sessiz istifanın olumsuz etkilerini azaltmak için kritik bir öneme sahiptir.

İş tatmininin azalması, çalışanların yaptıkları işten duydukları memnuniyetin zamanla düşmesi durumudur. Bu azalma; yöneticilerle yaşanan iletişim sorunları, adaletsiz uygulamalar, yetersiz ücret, kariyer gelişimi olanaklarının sınırlı olması ve iş-yaşam dengesinin bozulması gibi çeşitli faktörlere bağlı olarak ortaya çıkabilir. İş tatmininin düşmesi, çalışan bağlılığını zayıflatmakta ve üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu durum, örgütlerin verimliliğini ve iş gücü devamlılığını olumsuz etkileyen önemli bir risk faktörü olarak değerlendirilmektedir.

1.9.6. Yaratıcılığı Düşürmesi

Yaratıcılık, genellikle çalışanların içsel motivasyonlarıyla beslenen, risk almayı ve yenilik üretmeyi gerektiren bir süreçtir. Gönüllü çaba, yaratıcı düşüncenin temelidir. Değişim ve uyum baskısı altındaki işletmeler, varlıklarını sürdürebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek için organizasyonlarında ve işleyişlerinde köklü değişikliklere gitmek durumundadır. Bu dönüşüm, çalışanların potansiyeline ve iletişim kanallarına kadar her alanda farklı, çığır açan ve yaratıcı çözümler gerektirmektedir. Çalışanların özgün fikirleri bu zorlu süreçte işletmeler için hayati bir değer taşımaktadır. Bu nedenle çalışanların sessiz istifa davranışı eğiliminde olmaları işletmeleri olumsuz etkilemektedir. Sessiz istifa davranışı gösteren bir çalışan, yaratıcı süreçlerde inisiyatif almaktan kaçınabilmekte

çünkü yaratıcı faaliyetler genellikle tanımlı iş görevlerinin ötesine geçmeyi gerektirmektedir (Grant, 2013, s. 26).

Sessiz istifa, çalışanların yalnızca minimum görevlerini yerine getirmesiyle sonuçlandığı için yaratıcılığı olumsuz etkiler. Motivasyon eksikliği, inisiyatif alma isteğinin azalması ve kuruma aidiyet duygusunun zayıflaması, çalışanların yeni fikir üretme ve yenilikçi çözümler geliştirme eğilimlerini azaltır. Bu durum, özellikle rekabetçi ve dinamik sektörlerde kurumsal gelişimi ciddi şekilde engelleyebilir.

1.9.7. Yeni Fikir Üretememesi

Sessiz istifa (quiet quitting), çalışanların görev tanımlarının dışına çıkmaktan kaçındığı, yalnızca minimum çaba ile işlerini sürdürdüğü bir tutumu ifade etmektedir. Bu davranış biçimi, özellikle örgüt içinde yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasını ciddi şekilde engelleyebilir. Çünkü yaratıcı düşünce ve yeni fikir üretimi, çalışanların işine gönülden bağlı olması, risk alabilmesi ve mevcut sınırların dışına çıkmaya istekli olması ile mümkündür (Duran, 2023).

Sessiz istifa, çalışanların işe duygusal ve zihinsel bağlılıklarını yitirmelerine neden olarak yeni fikir üretme süreçlerini olumsuz etkiler. Katılım ve motivasyonun azalması, çalışanların yaratıcı düşünmeye olan ilgisini düşürürken; yenilikçi çözümler geliştirme konusunda isteksizlik yaratır. Bu durum, kurumun gelişim ve rekabet gücünü zayıflatır.

1.9.8. Negatif Çalışma Ortamı Yaratması

Sessiz istifa, çalışanlar arasında iş birliğini ve ortak hedeflere yönelik kolektif çabayı azaltır. Lencioni (2002), yüksek performanslı takımların temelinde karşılıklı güvenin yer aldığını belirtirken, sessiz istifanın bu güven ilişkisini aşındırabileceğini savunur. Takım üyeleri, artık birbirlerinin katkısına güvenemez hale gelir ve bu durum, iş birliğini engelleyerek çatışma ortamını besler (Lencioni, 2002).

Sessiz istifa, çalışanların iş tanımları dışındaki görevlerden kaçınması, motivasyon düşüklüğü ve örgütsel bağlılıkta azalma gibi unsurlarla kendini göstermektedir. Bu durum, özellikle yöneticiler ve diğer çalışanlar arasında görev paylaşımında dengesizlikler doğurmakta; iş yükünün adaletsiz dağılması, ekip içi çatışmalara ve güvensizlik ortamına yol açmaktadır. Dolayısıyla sessiz istifa, yalnızca bireysel bir tutum olarak kalmayıp, zamanla kurumsal kültürü olumsuz etkileyen, iletişimi zayıflatan ve verimliliği düşüren bir negatif çalışma ortamının oluşmasına zemin hazırlamaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞI

(COUNTERPRODUCTIVE WORK BEHAVIOR)

Günümüz iş dünyasında çalışanların performansı ve verimliliği, işletmelerin başarısı açısından hayati bir öneme sahiptir. Ancak bazı durumlarda çalışanlar, bilinçli ya da bilinçsiz şekilde, iş yerindeki üretkenliği olumsuz yönde etkileyen davranışlar sergileyebilmektedir. Literatürde "üretkenlik karşıtı iş davranışı" (ÜKİD) olarak tanımlanan bu tutumlar; iş yavaşlatma, ihmalkârlık, sabotaj, devamsızlık gibi çeşitli biçimlerde ortaya çıkabilir. Bu tür davranışların nedenlerini ve sonuçlarını anlamak, hem bireysel düzeyde çalışan motivasyonunu artırmak hem de kurumsal düzeyde verimliliği korumak adına büyük önem taşımaktadır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanların işyerinde performanslarını olumsuz yönde etkileyebilecek tutum ve davranışlardır. Bu tür davranışların, işletmeler için önemli bir tehdit oluşturduğu görülmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin ve liderlerin bu tür davranışları önlemek için etkili stratejiler geliştirmeleri ve çalışanların motivasyonunu artırmak için gerekli adımları atmaları büyük önem taşımaktadır.

2.1. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Tanımı

Üretkenlik karşıtı iş davranışı, çalışanların işletmenin etkin bir biçimde çalışmasını engelleyecek şekilde davranması ve işlerini yapmaması olarak tanımlanabilmektedir. Yani çalışanın endüstriyel sabotaj eylemleri sergilemesi olup, çalışanın hırsızlık yapması, işi bozma, işletmesine hasar verme, israf, alkol veya uyuşturucu kullanımı ve bu tanımları karşılayan diğer kabul edilemez davranışlar, üretkenlik karşıtı iş davranışları şeklinde tanımlanmaktadır. Tüm bu eylemler kuruluşlar için büyük mali kayıplara neden olmaktadır (Doğaç, 2014, s. 120).

Geçmişte zararlı örgütsel davranışlardan bahseden ve bunu adlandıran ilk araştırmacı olan Spector (1975), bu davranışı "örgütsel saldırganlık" şeklinde isimlendirmektedir.

Hollinger (1986) aynı davranışı “sapma” kavramıyla ifade etmekte, daha sonra Robinson ve Bennett (1995) işletmelerdeki negatif davranışları “işyeri sapkınlığı” şeklinde adlandırılmaktadır. Spector ve Fox (1998) çalışmasında "üretkenlik karşıtı iş davranışı" (ÜKD) terimini ilk kez işletmelerde meydana gelen olumsuz davranışları tanımlamak için kullanmaktadır. Günümüzde bu kavramlar birbirinin yerine kullanılsa da en yaygın kullanılan kavram ÜKD'dir. Öte yandan Spector ve Fox'a (2002, s. 272) göre ÜKD, işletme ya da ortaklarına (örgüt yapısı, yöneticiler, çalışanlar, varlıklar) yönelik zararlı davranışlar, işletme kurallarının kasıtlı olarak ihlali şeklinde tanımlanmaktadır (Akça, 2023, s. 1432).

Araştırmacılar, işletmelerde ÜKD'ye katkıda bulunan faktörleri belirlemenin ve önlemenin önemli olduğunu söylemektedir. Çünkü çoğu çalışan ekstra rol davranışları ve farklı ÜKD türleri sergilemektedir ve bu davranışlardan herhangi birisi dünyaya her yıl milyarlarca dolara mal olmaktadır (Doğaç, 2014, s. 39).

İşletmelerde üretkenlik karşıtı iş davranışının olumsuz sonuçları için öncelikle bu davranışın sebeplerinin belirlenmesi ve gerekli çözüm önerilerinin sunulması gerekmektedir. Sosyal bağlılık, beklenti, güçlendirme, sosyal öğrenme ve sosyal bilgi gibi işletme teorileri temel alınarak bireysel, grup ve örgütsel düzeyde üretkenlik karşıtı iş davranışı nedenlerinin ve sonuçlarının incelenmesi işletme için önem taşımaktadır (Sezici, 2015, s. 3).

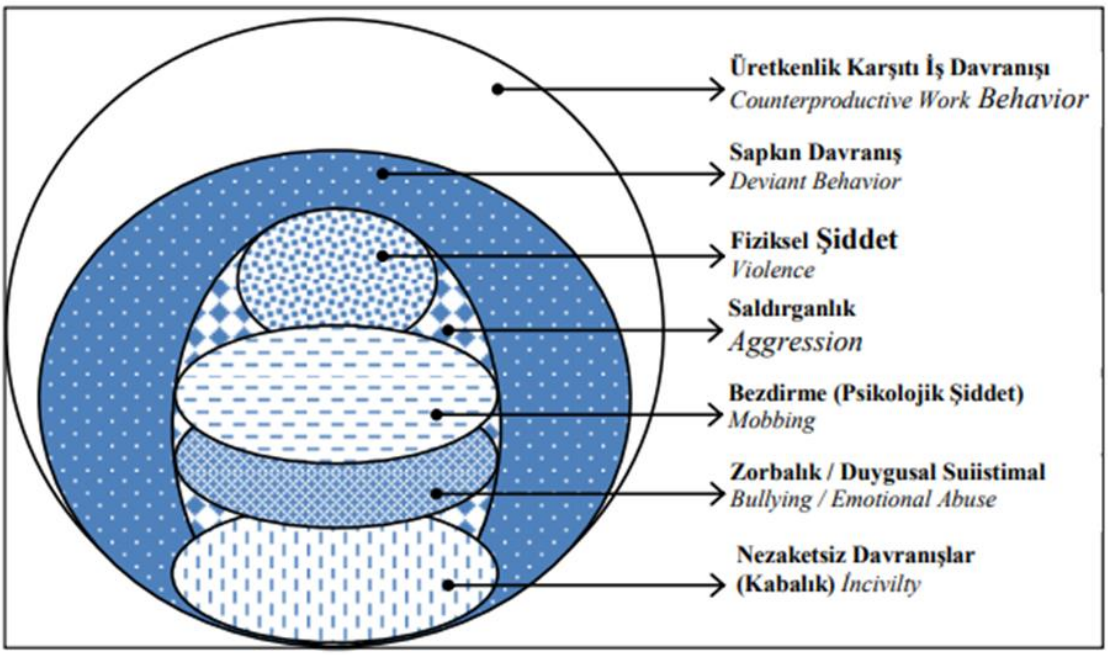
Sonuç olarak, üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanların kasıtlı olarak görevlerini yerine getirmemesi ya da iş süreçlerini sabote etmesi şeklinde ortaya çıkar. Bu tür davranışlar, bireysel performansı olumsuz etkilediği gibi, ekip verimliliğini ve kurumun genel başarısını da tehlikeye atabilir.

2.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Türleri

Üretkenlik karşıtı iş davranışı, çalışanların işletmenin etkin bir biçimde çalışmasını engelleyecek şekilde davranması ve işlerini yapmaması, yani endüstriyel sabotaj eylemleri sergilenmesi şeklinde açıklanmaktadır. Çalışanın hırsızlık yapması, Vandalizm yani kamuya açık ya da özel mülklere kasıtlı olarak zarar verme, yok etme ya da tahrip etme eylemi, işyerine hasar verme, israf, alkol veya uyuşturucu kullanımı ve bu gibi tanımları karşılayan diğer kabul edilemez davranışlar, üretkenlik karşıtı iş davranışları şeklinde tanımlanmaktadır. Tüm bu eylemler işletmeler için büyük mali kayıplara yol açabilmektedir (Doğan, 2014, s. 105). Genellikle öfke, memnuniyetsizlik ya da dikkat

çekme amacıyla gerçekleştirilen bu davranışlar, bireysel, örgütsel ya da toplumsal düzeyde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Şekil 2.1. *Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türleri (Doğan, 2014)*



Üretkenlik karşıtı iş davranışları, her işletmede meydana gelebilecek negatif iş davranışları olduğundan bugüne kadar yapılan araştırmalarda da bu davranışların türleri hususunda henüz bir fikir birliğine varılamamıştır. Araştırmalar, üretkenlik karşıtı iş davranışı türleri ile bu davranışların boyutlarının ayrı ifadeler olmasına rağmen karıştırıldığını ve sıklıkla birbirinin yerine kullanıldığını göstermektedir. Mesela Gruys (2000, s. 43) araştırmasına dayanarak 66 ayrı üretkenlik karşıtı iş davranışı olduğunu öne sürmüş ve bunları on bir kategoride sınıflandırmıştır. Bunlar; hırsızlık ve benzeri eylemler, mala zarar verme, bilginin kötüye kullanılması, zamanın ve kaynakların kötüye kullanılması, iş sağlığı ve güvenliği kurallarına uyulmaması, işe devamsızlık, iş kalitesinin düşük olması, alkol kullanımı, uyuşturucu kullanımı, uygunsuz sözlü saldırı olarak sayılabilmektedir (Gültaç, 2019, s. 53).

Tablo 2.1. *Üretkenlik karşıtı iş davranışları örnekleri*

ÜKİD TÜRLERİ	ÖRNEKLER
Başkalarına Zarar Verme	Suistimal Etme, Fiziksel ve Duygusal İstismar, Tehdit Etme, Kötü Eleştiri Yapma, Aşağılama, Küçümseme, Görmezden Gelme, Bireyin Çalışmasını Engelleme, Saldırgan Davranışlar, Dedikodu, Ayrımcılık, Sosyal Baskı, Psikolojik Şiddet, Irkçılık, Misilleme, Cinsel Taciz vb.
Kundaklama	Sabote Etme, Mülke Zarar Verme, Makine ve Eşyaları Tahrip Etme, Üretimi Durdurma/Yavaşlatma vb.
Üretimi Saptırma	Yapıyor-muş Gibi Davranma, Bilgiyi, Zamanı ve Kaynakları Kötüye Kullanma, Düşük İş Kalitesi, İsraf vb.
Geri Çekilme	Soyutlanma, İşe Gitmeme, İşe Geç Gitme, İşten Erken Ayrılma, Olması Gerekenden Daha Uzun Molalar Verme
Çalma	Hırsızlık, Yolsuzluk, Rüşvet vb.
Diğerleri	İSG Kurallarına Uymama, Alkol/Uyuşturucu Kullanımı, Güvensizlik vb.

Collins ve Griffin (1998) epeyce ayrı türü olan bu davranışın daha iyi anlaşılması ile örgüt bireyleriyle yöneticiyi aracılığıyla engellenebilmesi düşüncesiyle örgüt içerisinde oluşturduğu etkiye ve negatif neticelerine bağlı şekilde ayrı önem seviyesinde değerlendirilmesi gerekildiği vurgulanmaktadır (Gültaç, 2019, s. 16).

Üretim işgücü kötü davranışları, çalışanların örgüte, çalışma arkadaşlarına, üretim süreçlerine ve genel iş güvenliğine zarar verecek şekilde sergiledikleri olumsuz tutum ve davranışları kapsamaktadır.

2.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarına Kuramsal Yaklaşımlar

2.3.1. Sosyal Öğrenme Kuramı

Sosyal öğrenme teorisi, Albert Bandura'nın araştırmalarıyla geliştirilen ve günümüzde eğitim ve psikoloji alanlarında yaygın olarak kabul gören bir öğrenme teorisidir. Sosyal öğrenme teorisinin temeli, başkalarının davranışlarını gözlemlemeye ve taklit etmeye dayalı dolaylı bir öğrenme olduğu savunulmaktadır (Bahar, 2019, s. 238).

Sosyal öğrenme ifadesi ilk kez 1947 senesinde Julian Rotter aracılığıyla ortaya atılmıştır. Rotter'e göre insan, yaşamını şekillendiren yaşam deneyimlerini etkileme yeteneğine sahip bilinçli bir varlıktır. Ancak dış uyaranlar ve pekiştireçler de insan davranışını etkilemektedir. Kişilik, kişinin kendisi ve çevresi arasındaki ilişkiyi temsil etmektedir. İnsan davranışını anlamak için çalışanı (geçmişteki öğrenmeler ve deneyimler) ve çevreyi (çalışanın farkında olduğu ve tepki verdiği uyaranlar) dikkate almak gerekmektedir (Korkmaz, 2003, s. 16). Günümüzdeyse sosyal öğrenme kuramı denilince akla ilk Albert Bandura gelmektedir. Bandura'nın öğrenilmeye getirdiği tutum, sosyal davranışçılıktır.

Sosyal öğrenme kuramı Albert Bandura aracılığıyla kişilerin nasıl öğrendiğini açıklaması üzere ortaya atılmaktadır (Bayrakçı, 2007, s. 200).

Sosyal öğrenme teorisi aynı zamanda net şekilde gözlemlenemeyen düşünce süreçlerini ve başka psikolojik işlevleri açıklamak için edimsel koşullanmaya bir yanıt olarak da geliştirmektedir. Albert Bandura (1977, s. 21), Skinner'ın klasik koşullanma ve edimsel koşullanma ifadelerine karşı çıkmakta, fakat insan öğreniminin sosyal bir ortamda gerçekleştiğine ve çocukların en önemli öğrenme deneyimlerinin, davranışlara bağlı olarak başkalarının gözlemlenmesi yoluyla gerçekleştiğine inanmaktadır. Bandura bu cins öğrenmeye gözlem yolu ile öğrenilme ismini vermektedir (Aydın, 2014, s. 4).

Sosyal öğrenme teorisine göre gözlem yoluyla öğrenme, pekiştirilmiş davranışın taklit edilmesinden daha fazlasıdır. Gözlem yoluyla çalışanlar öğrenebilmektedir. Sosyal öğrenme teorisini savunan teorisyenler, çalışanların çevrelerindeki diğer kişilerin davranışlarını gözlemlediklerini ve gözlemlerine dayanarak kendilerine fayda sağlayacağına inandıkları şekilde davrandıklarını iddia etmektedir. Modellenen davranış saklanabilmekte ve değiştirilebilmektedir. Dolayısıyla gözlemlenen davranış çalışanın hafızasına kodlanmakta ve gerektiğinde geri çağrılabilmektedir (Bal, 2021, s. 311).

"Sosyal öğrenme kuramına göre bireyler, çevrelerindeki kişilerin davranışlarını gözlemleyerek öğrenir ve bu davranışları taklit edebilirler. İş ortamında üretkenlik karşıtı davranışlar sergileyen çalışanlar, bu tutumlarıyla diğer çalışanlar üzerinde model etkisi yaratabilir. Özellikle olumsuz davranışların cezalandırılmadığı ya da normalleştirildiği ortamlarda, bu tür davranışların yayılması sosyal öğrenme yoluyla hızlanabilir.

Martinko vd. (2002), nedensel bir mantık çerçevesinde üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ilişkin birçok farklı bakış açısını dikkate alarak bu yaklaşımın bütünleştirici bir teorisini geliştirmişlerdir. Nedensel mantık yaklaşımına göre, çalışanların işletmedeki olayların nedensel boyutlarına atıfları ister duygusal ister davranışsal olsun, üretkenlik karşıtı iş davranışları üreten temel motivasyon faktörleridir (Tüfekçi, 2016, s. 10).

Bu yaklaşım, diğerlerinden farklı olarak bazı insanların aynı uyaranlarla karşı karşıya kaldıklarında neden verimsiz iş davranışları sergilediklerini açıklayan kapsamlı ve bütünleşik bir tanım sağlamaktadır. Ayrıca, bu yaklaşım, negatif hallerle karşı karşıya kalan bazı kişilerin hem, üretkenlik karşıtı iş davranışları yoluyla hem de misilleme davranışları yoluyla dışa dönük davranırken, diğerlerinin, alkol ve uyuşturucu kullanımı

gibi, üretkenlik karşıtı iş davranışının doğrudan kendine zarar veren biçimleri yoluyla içsel gayretlere başvurduklarını açıklamaktadır (Tüfekçi, 2016, s . 11).

Sonuç olarak, sosyal öğrenme kuramı, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının yalnızca bireysel eğilimlerle değil, aynı zamanda sosyal çevrede gözlemlenen ve pekiştirilen davranışlarla da şekillendiğini ortaya koyar. Bu bağlamda, örgüt içinde sergilenen olumsuz örneklerin, özellikle otorite figürleri tarafından model alınması durumunda, benzer davranışların yayılmasına zemin hazırlayabileceği unutulmamalıdır.

2.3.2. Duygusal Olaylar Kuramı

Duygusal olaylar teorisi, iş tatmini olgusunun kavramsallaştırılması sırasında keşfedilen çelişkilerden yola çıkılarak geliştirilmiş olup, çalışanların iş yerinde yaşadıkları duygusal deneyimlerin ve duygusal tepkilerin yapısına, nedenlerine ve sonuçlarına odaklanmaktadır. Teorinin iki çıkış noktasından *ilkine göre* iş tatmini bir duygu değil, işin değerlendirilmesine dayalı bir yargıdır. Duygusal deneyimler/tepkiler bu kararı etkileyebilmektedir. Memnuniyet ve duygu farklı yapılardır. Öyle ki duygusal deneyimler/tepkiler iş tatminini etkilemektedir. Bu nedenle iş tatmini duygusal deneyimin neticelerinden bir tanesidir. *İkinci çıkış noktasına göre* çalışanların duygusal tepkileri çevresel özelliklerden ziyade öncelikle karşılaştıkları olaylardan kaynaklanmaktadır. Gerçek şu ki, çalışanlar işletmelerinde birçok olaya tanık olmakta ve çoğu zaman bu olaylara karşı farklı duygusal tepkiler vermektedir. Söz konusu duygulanım deneyimi, çalışanların tutumuna ve davranışına doğruca etkisi olmaktadır. Teoriye dair çevresel özelliğin duygulanım tepkisi üstündeki etkisinin olaylar yolu ile oluşması daha mümkün olmaktadır. Bu nedenle duygulanım tepkisinin boyutu çevrenin özelliğine kadar önemli olmaktadır (Başar, 2022, s. 54).

Teorinin mutlaka uzun zaman önce yaşanan duygusal olaylarla ilgili olması gerekmemektedir. Gün içinde meydana gelen olayların, çalışanın günün geri kalanındaki davranışlarını etkilediği söylenmektedir. Dolayısıyla çalışanın işletme yaşamındaki davranışlarının arkasında, işletme özelliklerinin dışında yaşanan, kişisel özellikler ve duygusal olaylar da bulunmaktadır. Bu olaylar aynı zamanda Bireysel tutum ve davranışları da etkilemektedir. Dolayısıyla bugün veya geçmişte yaşanan duygusal olaylar, çalışanın işletmede adalet veya adaletsizlik algısını ve doğrudan iş tatminini etkileyebilmektedir (Özdevecioğlu, 2004, s. 184).

Duygusal Olaylar Kuramı, iş yerinde yaşanan olayların bireylerin duygusal tepkilerini etkilediğini ve bu duyguların çalışan davranışlarını şekillendirdiğini öne sürmektedir. Olumsuz duygulara yol açan stres, adaletsizlik, çatışma ya da takdir eksikliği gibi olaylar, çalışanların motivasyonunu düşürerek üretkenlik karşıtı iş davranışlarını tetikleyebilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların maruz kaldığı olumsuz duygusal deneyimler, işten kaçınma, işi savsaklama ya da örgütsel zarara yönelik davranışlarla sonuçlanabilmektedir.

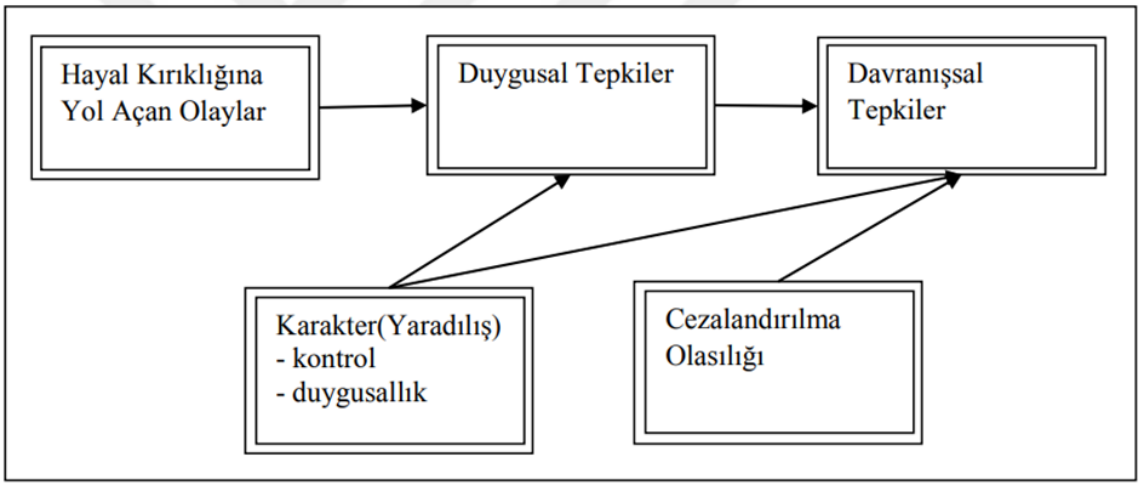
2.3.3. İşyerinde Engellenmişlik-Saldırganlık Modeli

Fox ve Spectre, (1999) çalışma ortamındaki hayal kırıklığı yaratan durumlara verilen duygusal tepkiler sonucunda ortaya çıkan üretkenlik karşıtı iş davranışlarını ve bu davranışlarla ilişkili stresli durumları açıklamak için işletmelerdeki hayal kırıklığı-saldırganlık modelini tartışmaktadır. Modelde ruhsal ile inançsal değişken (devamlı endişe, devamlı kızgınlık, kontrol odağı işletmeye zarar verme hususundaki inanca benzer) incelenmektedir.

Çalışanların işletmelerdeki yıkıcı durumlara karşı duygusal ve davranışsal tepkilerini inceleyen modellerde, bu yıkıcı olaylar, çalışanların iş hedeflerine ulaşmasını veya etkili performans elde etmesini engelleyen çalışma koşullarındaki durumsal kısıtlamalar olarak anlaşılabilmektedir (Tüfekçi, 2016, s. 13).

Duygusal tepkiler, geniş çapta araştırılan iş stresi alanının bir alt alanı şeklinde düşünülebilmektedir. Bu tepkiler arasında iş tatminsizliği, stresli hissetme, hayal kırıklığına uğrama, kaygılı ve öfkeli olma durumları yer almaktadır. *Davranışsal tepkiler;* iş performansı, devamsızlık, işgücü devri, işletmede saldırganlık ve kişilerarası saldırganlık üzerindeki etkileri içermektedir. İşletmenin performansı, iklimi veya etkinliği ile ilgili bu davranışlar, işletmeye belirli şekillerde zarar verebilmektedir. Bu eylemler, ister açık (grev, yavaşlama vb.) ister örtülü (sabotaj, hırsızlık vb.) olsun, örgüte zarar verme amacı taşımaktadır.

Şekil 2.2. *İşyerinde engellenmişlik saldırganlık modeli (Tüfekçi, 2016)*



Bu şema, hayal kırıklığına yol açan olayların bireylerde duygusal tepkilere, bu duygusal tepkilerin ise davranışsal tepkilere yol açtığını göstermektedir. Karakter özellikleri (kontrol ve duygusallık) ile cezalandırılma olasılığı, bu süreci etkileyen ara değişkenler olarak duygusal ve davranışsal tepkiler üzerinde belirleyici rol oynamaktadır.

2.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarını Etkileyen Faktörler

Üretkenlik karşıtı iş davranışı, çalışanların işletmenin etkin bir biçimde çalışmasını engelleyecek şekilde davranması ve işlerini yapmamasıdır. Yani endüstriyel sabotaj eylemleri sergilemesidir. Çalışanın, hırsızlık yapma, zarar verme, işletmeye hasar verme, israf, alkol veya uyuşturucu kullanımı ve yukarıdaki tanımları karşılayan diğer kabul edilemez davranışlar, üretkenlik karşıtı iş davranışları olarak tanımlanmaktadır. Tüm bu davranışlar, iş yerinin büyük meblağda mali kayba uğramasına neden olmaktadır (Doğan, 2014, s. 105).

Tablo 2.2. *ÜİKD etkileyen faktörler*

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler
Cinsiyet	Ücret
Yaş	Terfi Olanağı
Tecrübe	Takdir
Hizmet süresi	İletişim
Eğitim düzeyi	Yönetim Tarzı
Medeni Durum	Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler
Kişilik	Çalışma Koşulları
Zekâ ve Yetenek	İşin Niteliği
Beklentiler	
Değer Yargılar	

Üretkenlik karşıtı iş davranışları; çalışanların bilinçli olarak kuruma zarar verebilecek ya da iş verimliliğini azaltabilecek tutum ve eylemlerini ifade eder. Bu davranışlar genellikle örgütsel adaletsizlik, zayıf liderlik, düşük iş tatmini, tükenmişlik, iletişim eksiklikleri ve güven ortamının yetersizliği gibi faktörlerden etkilenir. Ayrıca, çalışanlar arası çatışmalar, iş yükü dengesizliği ve gelişim fırsatlarının sınırlı olması da bu tür davranışları tetikleyebilir.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların kişisel özellikleri üretkenlik karşıtı iş davranışı sergilemesinde etkili olabilmektedir. Özellikle eğitimin etkililiği; eğitim alan çalışanların kişisel özelliklerinden kaynaklanabilmektedir. Başka bir deyişle kişisel faktörler, çalışanın eğitime katılımıyla doğrudan ilgili olan unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Zekâ, öğrenme isteği, eğitime katılma isteği, kariyer beklentileri, öğrenme stili, çalışma tutumu, eğitim tutumu, kişisel tatmin, kontrol odağı, işletmeye duygusal bağlılık gibi unsurlar eğitimin etkililiğine katkı sağlayacak şekilde incelenmektedir (Yıldırım, 2006, s. 104).

Yaş ile üretkenlik arasındaki ilişkiyi ele alan Londra Ekonomi Okulu ve Protiviti danışmanlık firması tarafından yapılan araştırma, özellikle genç çalışanların, yöneticileriyle yaş farkının fazla olduğu durumlarda üretkenliklerinde düşüş yaşadıklarını göstermektedir. Araştırmaya göre, yöneticileriyle 12 yıldan fazla yaş farkı olan çalışanların üretkenlikleri, daha az yaş farkı olanlara göre daha düşük bulunmuştur (Pletzer, 2021, s. 39).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları (ÜKİD), çalışanların işyeri kurallarına, değerlerine veya insan kaynaklarına zarar veren bilinçli davranışlarını ifade eder. Bu davranışların ***cinsiyet***e göre dağılımı, çeşitli sosyo-psikolojik faktörler doğrultusunda farklılık gösterebilir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanın isteyerek ve bilinçli bir şekilde örgüte, iş arkadaşlarına veya iş sürecine zarar verdiği davranışları ifade eder. ***Yaş faktörü***, bu davranışların sıklığı ve türü üzerinde belirleyici olabilecek önemli bireysel değişkenlerden biridir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanın iş ortamına, kuruma ya da iş arkadaşlarına zarar verme niyeti taşıyan, gönüllü ve bilinçli davranışlarını kapsar. Bu davranışlar, bireyin ***iş tecrübesi*** ile yakından ilişkilidir çünkü ***deneyim*** hem tutumları hem de stresle başa çıkma biçimlerini etkiler.

Hizmet süresi, bir çalışanın mevcut kurumda ne kadar süredir görev yaptığını ifade eder. Bu sürenin uzunluğu, çalışanın kurumsal deneyimi, bağlılığı ve iş ortamına adaptasyon düzeyini etkiler. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının (örneğin işe geç gelme, sabotaj, dedikodu, isteksizlik gibi davranışlar) sıklığı ve türü, hizmet süresine bağlı olarak değişkenlik gösterebilir.

Eğitim düzeyi, bireyin akademik ve mesleki bilgi birikimini gösterdiği gibi, aynı zamanda iş ortamındaki beklentilerini, hak arama biçimlerini ve davranışsal tutumlarını da etkiler. Eğitim düzeyi arttıkça çalışanların örgütsel farkındalıkları da artar; bu durum ÜKİD davranışları üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabilir.

Medeni durum, bireyin iş dışı sorumluluklarını, sosyal destek düzeyini ve işten beklentilerini etkileyen önemli bir demografik değişkendir. Bekar ve evli çalışanlar, farklı psikososyal koşullar altında çalıştıkları için üretkenlik karşıtı iş davranışları da farklılık gösterebilir.

Kişilik, bireyin düşünce, duygu ve davranış biçimlerini belirleyen temel psikolojik özelliklerdir. Kişilik özellikleri, bireyin iş ortamına uyum sağlama, stresle başa çıkma ve örgütsel kurallara uyum sağlama kapasitesini etkiler. Bu nedenle, bazı kişilik özellikleri ÜKİD ile pozitif ya da negatif yönde ilişkilidir.

Zekâ (bilişsel kapasite) ve ***yetenek*** (işi yapma becerisi) gibi bireysel faktörler, bir çalışanın çevresel koşullara verdiği tepki biçimini ve işyerinde sergilediği davranışları etkiler. Bu faktörlerin ÜKİD ile olan ilişkisi, genellikle bireyin örgütsel sistemle olan uyumuna ve algıladığı adalete bağlıdır.

Çalışanların işe ve örgüte yönelik beklentileri, işe başlama motivasyonlarından örgütte kalma kararlarına kadar birçok davranışı şekillendirir. Bu beklentiler karşılanmadığında hayal kırıklığı, yabancılaşma ve ÜKİD gibi olumsuz davranışlar ortaya çıkabilir.

Değer yargıları, bireyin neyin "doğru", "önemli" ve "olması gereken" olduğuna dair sahip olduğu temel inanç sistemidir. Bu değerler; aileden, kültürden, eğitimden ve kişisel yaşam deneyimlerinden etkilenir. Çalışanların iş yerinde sergilediği davranışlar da bu değer yargıları doğrultusunda şekillenir.

Diğer taraftan diyet, düzenli egzersiz, yeterli uyku, sigaradan kaçınma, işin insanlara göre anlamı, çalışanın işten memnuniyeti, psikolojik sermaye düzeyi, çalışanların psikolojik durumuna benzer unsurları içeren kişisel yaşam tarzı ve bunu kolaylaştıran faktörler de

dikkate alınmaktadır. Çalışanların işteki potansiyellerini tam olarak fark edebilmeleri, zihinsel durumu, bilinç düzeyi ve ahlaki sıkıntıdan duyulan rahatsızlık düzeyi etik bir ikilem oluştuğunda, ahlaki yönden doğruyu yapmak istenirken örgütsel ya da yasal kısıtlamadan ötürü istenilen davranışın uygulanılmasının olası olmamasına benzer bireysel farklılıkta da işle bütünleşmeyi etkisi olan başka bireysel unsurlar şeklinde değerlendirilebilmektedir. Başka bir deyişle, ahlaki bir ikilem ortaya çıktığında bireysel farklılıklar daha da önem kazanmaktadır. (Yıldırım M. , 2020, s. 95).

Bireysel faktörler, çalışanların iş yerindeki tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyen önemli değişkenlerdir. Kişilik özellikleri, duygusal denge, stresle başa çıkma becerileri ve iş tatmini düzeyi gibi bireysel farklılıklar, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasında belirleyici rol oynayabilmektedir. Özellikle düşük sorumluluk duygusuna, düşük öz denetime veya yüksek iş doyumsuzluğuna sahip bireyler, kasıtlı olarak iş performansını düşüren veya örgüte zarar veren davranışlara daha yatkın olabilmektedir.

2.4.2. Örgütsel Faktörler

İş, örgütsel bir bağlamda ve belli bir zamanda gerçekleştirilen görevler olarak görülür ve bir çalışanın işletmeye sağladığı katkı ya da değer şeklinde tanımlanabilmektedir. Birden fazla bilimsel makalede üretim karşıtı iş davranışını etkileyen örgütsel faktörler sınıflandırılmaktadır. ***Yönetim ve liderlik***, ***ücret, gözetim, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödül, takım çalışması, rol belirsizliği ve rol çatışması*** bu sınıflandırmalar arasında sayılabilmektedir (Olcay, 2024, s. 2563).

Üretken karşıtı iş davranışlarının belirleyicisi olarak değerlendirilen birden fazla unsur arasında, uygun iş yeri ödüllerinin ve çalışanların çevreye ilişkin algılarının, çalışma ortamındaki davranış örüntülerini belirlemede önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Çalışanların örgütlerini kaynak dağıtımında adil olarak algılamaları ve örgütün bir bütün olarak ve etik ikliminin pozitif veya uygun olması durumunda, daha düşük kademelerde verimsiz çalışma davranışlarının sergilenmesi beklenmektedir. Bir örgütte liderler ve üyeler arasındaki etkileşimin düşük seviyede olduğu algılandığında, örgütsel dağıtım adaletine ilişkin kararlar, verimsiz çalışma davranışları üzerinde olumsuz etki yaratacaktır. Başka bir deyişle, daha yüksek lider-üye etkileşimi, çalışanların algıladıkları düşük dağıtım adaletinin olumsuz davranışsal sonuçlarına karşı koruma sağlayabilir. Algılanan örgüt iklimi, farklı mesleki statülerdeki çalışanların verimsiz çalışma davranışları üzerinde aynı etkiye sahip değildir (Tüfekçi, 2016, s. 18).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları (ÜKİD), çalışanların iş yerinde kuralları ihlal etmesi, kasıtlı olarak işi yavaşlatması veya iş arkadaşlarına zarar verici davranışlarda bulunması gibi olumsuz eylemleri kapsamaktadır. Bu tür davranışların ortaya çıkmasında örgütsel adaletsizlik, düşük liderlik kalitesi, aşırı iş yükü, rol belirsizliği ve yetersiz iletişim gibi örgütsel faktörler önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar, bu tür olumsuz koşullara tepki olarak ÜKİD gösterebilmektedir.

Buna ek olarak kimi araştırmacı, örgütsel unsurlara rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkisi, ilerleme ile kariyer olanağı, çalışanların gereksinimlerine verilen önem, ücret adaleti ile denetim ilişkisini de eklemektedir (Gündoğan, 2009, s. 28). Örgütsel faktörler, çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarını (ÜKİD) sergileme olasılıklarını doğrudan etkileyebilir. Özellikle, lider desteği, rol belirsizliği ve iş yükü gibi faktörler, çalışanların bu tür davranışlara yönelmesinde önemli rol oynamaktadır. Örneğin, lider desteğinin eksikliği ve dışsal iş kontrolü hem örgütsel hem de bireysel ÜKİD'leri artırırken; yüksek iş yükü, doğrudan bu tür davranışları etkilememektedir. Ayrıca, yüksek rol belirsizliği, örgütsel ÜKİD'leri artırırken, bireysel ÜKİD'ler üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu bulgular, örgütsel faktörlerin çalışanların ÜKİD'leri üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Tuncer, 2019, s.26).

Çalışanlar, yaptıkları işe karşılık adil bir ücret almadıklarını düşündüklerinde, bu durum örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olabilir. Bu da üretkenlik karşıtı davranışlara zemin hazırlar. Örnek verecek olursak, iş geç gelme, işi yavaşlatma vb.

Terfi olanağı, üretkenlik karşıtı iş davranışının (ÜKİD) ortaya çıkmasında önemli bir örgütsel faktördür. Terfi olanağı, çalışanların kariyerlerinde ilerleyebileceklerine dair beklentilerini, bu beklentilerin gerçekleşme düzeyini ve sürecin adaletli işleyip işlemediğini kapsar. Bu faktör, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir.

Çalışan, yaptığı işin fark edilmediğini ya da takdir edilmediğini düşündüğünde, bu durumu adaletsizlik olarak algılayabilir. Bu algı da ÜKİD'ye yol açabilecek olumsuz duygular yaratmaktadır.

Zayıf iletişim ortamlarında bilgi eksikliği ve belirsizlik yaygındır. Bu durum, çalışanlar arasında güvensizlik yaratır. Belirsizlik ortamında çalışanlar bilgiye ulaşmak için, başkalarını kötüleyebilir bu tür davranışlar ÜKİD kapsamında değerlendirilmektedir.

Otokratik yönetim tarzında çalışanların karar alma süreçlerine katılımı yoktur. Emir-komuta zinciriyle yönetilen bu ortamlarda, bilerek işi yavaşlatma, geç gelme, iletişim kurmaktan kaçınma gibi ÜKİD türleri artar.

Çalışanlar, iş arkadaşlarından sosyal destek göremediğinde kendilerini yalnız, dışlanmış ya da değersiz hissedebilir. Bu da örgüte karşı duygusal kopuşa yol açar.

Yetersiz aydınlatma, gürültü, kötü havalandırma, ergonomik olmayan ekipmanlar gibi fiziksel sorunlar, çalışanlarda stres ve huzursuzluk yaratır. Bu huzursuzluk, zamanla işin yavaşlamasına, işe karşı ilgisizliğe ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının (ÜKİD) ortaya çıkmasına neden olmaktadır.

Sürekli tekrarlayan, zihinsel uyarıcılığı düşük işler, çalışanlarda bıkkınlık yaratır. Görev tanımlarının net olmadığı, işin çok karmaşık ya da beklentilerin sürekli değiştiği ortamlarda çalışanlar kendilerini yetersiz veya baskı altında hisseder.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları (ÜKİD), bireysel bir tutumdan ziyade, genellikle örgütsel faktörlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Adaletsiz performans değerlendirme sistemleri, yetersiz liderlik, düşük psikolojik güvenlik algısı ve zayıf iletişim kanalları, çalışanların kuruma yönelik olumsuz tutum geliştirmesine ve bilinçli ya da bilinçsiz şekilde üretkenliğe zarar verecek davranışlar sergilemesine neden olmaktadır.

2.5. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Sonuçları

İşe güvensizlik, örgütsel stresin yaygın ve sürekli bir yüküdür ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarına önemli etkisi bulunmaktadır. İş güvensizliğinin hem kişilerarası üretkenlik karşıtı iş davranışları hem de örgütsel üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır; çünkü bu durum çalışanın başarı tatminine dayalı temel psikolojik ihtiyaç olan özerklik, ait olma ve yeterlilik gibi ihtiyaçlarını engellemektedir. İşin özelliklerini değerlendirme konusunda kendini belirsiz veya güvensiz hisseden çalışanların, temel psikolojik ihtiyaçları karşılamak için geç gelmek ve uzun iş molaları vermek gibi verimsiz iş davranışları sergileme olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Tüfekçi, 2016, s. 19).

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, çalışanların işyeri verimliliğine zarar veren, iş hedeflerine ulaşılmasını engelleyen ve örgütün genel başarısını olumsuz yönde etkileyen davranışlardır. Bu tür davranışlar, sadece işyerindeki verimliliği düşürmekle kalmaz, aynı

zamanda çalışanların moralini bozarak örgüt içindeki genel atmosferi de kötüleştirir. Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tanımı, bu davranışların çeşitli şekillerde ve farklı seviyelerde ortaya çıkabileceğini gösterirken, bu olgunun çalışanlar ve örgütler için önemli sonuçlar doğurduğu anlaşılmaktadır.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları (ÜKİD), çalışanların örgütsel hedeflere zarar veren kasıtlı eylemleridir. Bu davranışların sonuçları, bireysel performans kaybından örgütsel verimlilikte azalmaya, işyeri ortamında bozulmadan çalışan memnuniyetsizliğine kadar çeşitli olumsuz etkileri kapsamaktadır. Özetle, üretkenlik karşıtı iş davranışları, temel olarak, çalışanların işlerini isteksizce yapmaları, verimliliği düşüren eylemler sergilemeleri ya da işyerinde zarar verici tutumlar geliştirmeleri şeklinde çeşitlendirilmektedir. Bu davranışlar, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını kaybetmeleri, düşük motivasyon, stres, iş tatminsizliği gibi unsurlarla doğrudan ilişkilendirilmektedir. Çalışanların duygusal durumlarının, işyerindeki stres düzeylerinin ve kişisel değerlerinin de bu tür davranışların oluşmasında etkili olduğu görülmektedir.

Kuramsal yaklaşımlar, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının nasıl oluştuğunu anlamamız için önemli araçlar sunmaktadır. Sosyal Öğrenme Kuramı, bireylerin çevrelerinden gözlemleyerek davranış geliştirdiklerini ve işyerindeki olumsuz örneklerin, üretkenlik karşıtı davranışları tetikleyebileceğini öne sürerek, Duygusal Olaylar Kuramı, işyerindeki olumsuz duygusal tepkilerin, çalışanların işlerine yönelik tutumlarını ve davranışlarını doğrudan etkileyebileceğini vurgulamaktadır. Bu kuramlar, işyerindeki olumsuzlukların nasıl yayılabileceğini ve zaman içinde yaygınlaşabileceğini anlamamıza yarımcı olmaktadır.

İşyerinde Engellenmişlik- Saldırganlık Modeli, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tetikleyicilerini daha derinlemesine inceleyerek, çalışanların engelleme, haksızlık veya stres gibi durumlarla karşılaştıklarında bu tür davranışlar sergileyebileceklerini ortaya koymaktadır. Bu model, çalışanların engellenmişlik duygusunun, olumsuz davranışlara yol açtığını ve bu davranışların işyerindeki verimliliği ne şekilde olumsuz etkileyebileceğini anlamamıza olanak tanımaktadır.

Özetle, üretkenlik karşıtı iş davranışları (ÜKİD), çalışanların iş yerinde kuralları ihlal etmesi, kasıtlı olarak işi yavaşlatması veya iş arkadaşlarına zarar verici davranışlarda bulunması gibi olumsuz eylemleri kapsamaktadır. Bu tür davranışların ortaya çıkmasında örgütsel adaletsizlik, düşük liderlik kalitesi, aşırı iş yükü, rol belirsizliği ve yetersiz

iletişim gibi örgütsel faktörler önemli rol oynamaktadır. Çalışanlar, bu tür olumsuz koşullara tepki olarak ÜKİD gösterebilmektedir.

Buna ek olarak kimi araştırmacı, örgütsel unsurlara rol belirsizliği, iş güçlüğü, ast-üst ilişkisi, ilerleme ile kariyer olanağı, çalışanların gereksinimlerine verilen önem, ücret adaleti ile denetim ilişkisini de eklemektedir (Gündoğan, 2009, s. 28). Örgütsel faktörler, çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarını (ÜKİD) sergileme olasılıklarını doğrudan etkileyebilir. Özellikle, lider desteği, rol belirsizliği ve iş yükü gibi faktörler, çalışanların bu tür davranışlara yönelmesinde önemli rol oynamaktadır. Örneğin, lider desteğinin eksikliği ve dışsal iş kontrolü hem örgütsel hem de bireysel ÜKİD'leri artırırken; yüksek iş yükü, doğrudan bu tür davranışları etkilememektedir. Ayrıca, yüksek rol belirsizliği, örgütsel ÜKİD'leri artırırken, bireysel ÜKİD'ler üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Bu bulgular, örgütsel faktörlerin çalışanların ÜKİD'leri üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Tuncer, 2019, s.26). Çalışanlar, yaptıkları işe karşılık adil bir ücret almadıklarını düşündüklerinde, bu durum örgüte karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olabilir. Bu da üretkenlik karşıtı davranışlara zemin hazırlar. Örnek verecek olursak, iş geç gelme, işi yavaşlatma vb.

Terfi olanağı, üretkenlik karşıtı iş davranışının (ÜKİD) ortaya çıkmasında önemli bir örgütsel faktördür. Terfi olanağı, çalışanların kariyerlerinde ilerleyebileceklerine dair beklentilerini, bu beklentilerin gerçekleşme düzeyini ve sürecin adaletli işleyip işlemediğini kapsar. Bu faktör, çalışanların örgüte yönelik tutumlarını ve davranışlarını doğrudan etkilemektedir.

Çalışan, yaptığı işin fark edilmediğini ya da takdir edilmediğini düşündüğünde, bu durumu adaletsizlik olarak algılayabilir. Bu algı da ÜKİD'ye yol açabilecek olumsuz duygular yarmaktadır.

Zayıf iletişim ortamlarında bilgi eksikliği ve belirsizlik yaygındır. Bu durum, çalışanlar arasında güvensizlik yaratır. Belirsizlik ortamında çalışanlar bilgiye ulaşmak için, başkalarını kötüleyebilir bu tür davranışlar ÜKİD kapsamında değerlendirilmektedir.

Otokratik yönetim tarzında çalışanların karar alma süreçlerine katılımı yoktur. Emir-komuta zinciriyle yönetilen bu ortamlarda, bilerek işi yavaşlatma, geç gelme, iletişim kurmaktan kaçınma gibi ÜKİD türleri artar.

Çalışanlar, iş arkadaşlarından sosyal destek göremediğinde kendilerini yalnız, dışlanmış ya da değersiz hissedebilir. Bu da örgüte karşı duygusal kopuşa yol açar.

Yetersiz aydınlatma, gürültü, kötü havalandırma, ergonomik olmayan ekipmanlar gibi fiziksel sorunlar, çalışanlarda stres ve huzursuzluk yaratır. Bu huzursuzluk zamanla iş yavaşlama, işe ilgisizlik benzer ÜKİD neden olmaktadır.

Sürekli tekrarlayan, zihinsel uyarıcılığı düşük işler, çalışanlarda bıkkınlık yaratır. Görev tanımlarının net olmadığı, işin çok karmaşık ya da beklentilerin sürekli değiştiği ortamlarda çalışanlar kendilerini yetersiz veya baskı altında hisseder.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları (ÜKİD), çalışanların örgüte, iş arkadaşlarına veya iş süreçlerine zarar vermeye yönelik kasıtlı tutum ve eylemleridir. Bu tür davranışların sonuçları arasında düşük iş performansı, verimlilik kaybı, artan iş gücü devri, çalışma ortamında olumsuz iklimin oluşması ve örgütsel bağlılığın zayıflaması yer almaktadır (Robinson & Bennett, 1995). Uzun vadede bu davranışlar, örgütün hedeflerine ulaşmasını engelleyerek kurumsal itibar ve rekabet gücü üzerinde de olumsuz etkiler yaratabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

(JOB SATISFACTION)

İş tatmini, çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyet düzeyini ifade eden önemli bir kavramdır. Yüksek iş tatmini, çalışanların motivasyonunu, performansını ve kuruma olan bağlılığını artırırken; düşük iş tatmini, devamsızlık, işten ayrılma ve üretkenlik karşıtı iş davranışları gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bu nedenle işletmeler için iş tatminini sağlamak hem verimliliği artırmak hem de sürdürülebilir bir çalışma ortamı oluşturmak açısından kritik bir öneme sahiptir.

3.1. İş Tatmininin Tanımı

İş tatmini kavramı, çalışan kişinin yaptığı işin ve bu işin sonucunda kazançlarının, maddi ve manevi ihtiyaçları ve kişisel değerleri ile uyum sağlamasını ya da uyum sağlamasına imkân tanınması sonucundaki duygusunu ifade etmektedir (Kaya, 2013, s. 21). Başka bir ifade ile; çalışanın işine harcadığı emeği karşılığında umduğu ücret ve takdir gibi yeterlilik sınırına ulaşması olarak tanımlanmaktadır (Özpehlivan, 2018, s. 56). Kısacası elde ettiği başarının sonunda hissettiği nitelik ve nicelikleri kapsamaktadır.

Günümüze kadar iş tatmini kavramı için birçok tanımlama yapılmıştır. Vroom (1964) iş tatminini, çalışanın iş ortamına yönelik bakış açısı edindiği, rol ile bağdaştırmış ve çalışanın bulunduğu işletmedeki rolünün onun işine dönük gelen bakışına etkisi şeklinde tanımlamaktadır. Hakeman ve Oldham (1974) ise çalışanın tatminine odaklanmakta ve iş tatmini çalışanın işinden elde ettiği memnuniyet şeklinde ifade etmektedir. Davis (1982) iş tatminine iki yönlü bakarak iş tatmini kavramını çalışanın işinden elde ettiği tatmin ya da tatminsizlik şeklinde kavramsallaştırmaktadır. Sonrasında Feldman (1985) iş tatmini kavramını çalışanın işine dönük olarak geliştirdiği pozitif etki ve duygularının işinden tatmin elde etmesine bağlı faktörler olarak saptamaktadır. Bu tanımlamalara göre çalışan, işiyle ilgili tatmin sağladığında yaptığı işi sevmekte kendi değerleri ile bağdaştırmakta,

işine yarar sağlamak sonucunda pozitif duygulara sahip olmaktadır. Spector (1997) ise bu tanımı basit bir şekilde ifade etmektedir. Spector'a (1997) göre iş tatminini, çalışanın işin farklı boyutlarına dönük olarak geliştirdiği hisler şeklinde açıklamaktadır. Böylece işinde tatmin ya da tatminsizlik oluşacağını ifade etmektedir.

Genel olarak iş tatminini içsel ve dışsal olmak üzere iki farklı yönde incelemektedir. ***İçsel tatmin***; çalışan tatmin odağında işin kendisini temel alan araştırmalar içerirken, ***dışsal tatmin***; işin çevresel yönlerini ele almaktadır.

İş tatmini, çalışanların çalıştıkları işletmelerde kendilerini mutlu hissetmeleri, şevkle çalışmaları, işlerine daha fazla odaklanmaları ve işletmeye fayda sağlamaları durumunda ortaya çıkmaktadır. İş tatmini, çalışanların işine karşı gösterdiği tutum ve çalışanların iş ve kariyer yaşamına ilişkin beklentilerini karşıladığında hissettikleri olumlu duygu durumu olarak ifade edilmektedir. İş tatmini, çalışanların işlerini ve iş hayatlarını değerlendirirken hissettikleri duyguların tümü olmakta ve çalışanın duyguları ne kadar yüksek olursa, işinden aldığı tatmin de o kadar yüksek olmaktadır (Dinler, 2019, s. 4).

Tablo 3.1. *İş tatmini tanımları*

YAZARLAR	YIL	TANIMLAR
Locke	1976	Birinin işinin ya da iş tecrübesinin takdir edilmesi sonucu oluşan hoş ya da olumlu duygusal durumdur.
Cranny ve arkadaşları	1992	Çalışanların işlerine karşı duydukları kapsamlı, olumlu duygular ve bu duyguların kişiler üzerinde oluşturduğu sonuçlardır.
Erdoğan	1999	Kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumudur.
Greenberg ve Baron	2000	Çalışanların işlerine karşı genel tutumlarıdır.
Bingöl	2001	İşten elde edilen maddi çıkarları ile işçinin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluktur.
Weiss	2002	Çalışanların işlerine karşı duydukları duygusal tepkilerdir.
Baş ve Ardıç	2002	Bireyin belirli bir işe karşı olan olumlu duygusal tepkilerdir.
Mrayyan	2005	Çalışanın yaptığı işten elde ettiği mutluluk düzeyidir.

Tablodan da görülebileceği gibi insanların iş tatmini kavramına ilişkin farklı tanımları olmaktadır. İş tatmini kavramı çoğunlukla çalışanın işiyle ilgili olumlu duyguları olarak ifade edilmektedir. İş tatmini, yapılan işin kalitesinin çalışanın iş beklentileriyle eşleşmesi ve çalışanın yaptığı işten duyduğu memnuniyeti göstermesi durumunda ortaya çıkan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Karadavut, 2018, s. 3).

İş tatmini, bireyin çalıştığı işten elde ettiği deneyimlerin, beklentileriyle ve kişisel değerleriyle ne derece örtüştüğüne bağlı olarak hissettiği genel memnuniyet düzeyidir. Bu memnuniyet hem işin içeriğinden hem de çalışma ortamı, yönetici tutumu ve iş arkadaşlarıyla kurulan ilişkiler gibi faktörlerden etkilenir.

3.2. İş Tatmininin Önemi

Günümüzde hayatın büyük bir bölümünü çalışarak geçiren insanlar, kendi işlerine karşı farklı yaklaşımlar gerçekleştirmektedir. İnsanların işleri ve çalıştıkları işletmeler arasında sağladıkları uyumu ruh durumunu ve dolayısı ile iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir.

Çalışanlar, iş hayatlarında maddi ve manevi gereksinimlerini karşılamak için emek sarf etmektedir. Umduğu olanakları bulan ve ihtiyaçlarını gideren çalışanlar, iş yaşamında tatmin olmakta ve psikolojik olarak mutlu ve huzurlu hissetmektedir. İşinden tatmin olan çalışan da işletmelerde daha verimli çalışmaktadır. İşinden tatmin olmayan, ihtiyaçları ve istekleri giderilemeyen çalışanlar ise mutsuz ve ruhsal bir çöküntüye girmekte ve bu ruhsal çöküntü ise iş tatminsizliğini doğurmaktadır, ancak iş tatmini sabit bir olgu değildir. Bu sebeple şahsi ya da başka nedenlerden ötürü de iş tatmini ya da iş tatminsizliği oluşabilmektedir.

İş tatmini bazı araştırmacılara göre önemli bulunurken, bazı araştırmacılara göre önemsiz bulunmaktadır. Araştırmacıların bu görüşlerini aşağıda belirtilen tablo 3.2.'de görmek mümkündür (Turan, 2011, s. 18).

İş tatmini, çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyeti ifade eder ve motivasyon, performans, sadakat ve işyeri huzuru gibi birçok faktörü olumlu yönde etkiler. Yüksek iş tatmini, çalışanların üretkenliğini artırırken, işten ayrılma ve devamsızlık gibi olumsuz durumların da önüne geçilmesini sağlar.

Tablo 3.2. *İş tatminin önemi ve önemsizliği (Şimşir, 2020)*

İş Tatmini Önemlidir	İş Tatmini Önemsizdir
Çalışanlar şahsi yeteneğini ortaya koymak ve yeteneğini uygulamak istemektedirler.	Bu biçimde bir genelleme doğru olmayıp, kimi çalışanlar işle uğraşmamakta, sunulan işle yetinmektedirler.
İş tatmini doyumuna erişemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişememektedir.	Kişilik iş hayatıyla başlamaktadır bu gibi durumlarda negatif sebep işte aranmamalıdır.
İş tatmini sağlanamadığında çalışan hayal kırıklığı yaşamaktadır.	İş tatmini arayışı insandan insana değişmektedir.
İnsan yaşamının odak noktası iş olmaktadır.	İfade eksiktir. Şu nedenle her çalışanın odak noktası ayrı olabilmektedir. Kimi ailesini, kimi ise manevi değeri, kimiyse parayı odak şeklinde belirlemektedir.
İşi olmayan çalışan mutsuzdur. Çalışanlar gereksinimlerinin karşılanması için bile bir işte çalışmak istemektedirler.	Her insanda çalışkanlık duygusu olmayabilir. Kimi çalışanlar boş zamanı sevmekte, uğraşmak istememektedir
Çalışan bir uğraşının olmaması durumunda psikolojik dengenin düşük seviyede kalması ortaya çıkmaktadır.	Psikolojik sağlığın zayıf olması, belirli az gelir neticesine ya da rutin işe ve az sosyal seviyeye bağlı olmamaktadır. Araştırma neticeleri genellenmektedir.
Yenilikçi iş ile boş zaman birbiri ile yakından ilinti olmaktadır. Yenilikçi işi olmayan, boş zaman geçirmeye yönelik olmaktadır.	Artmakta olan işyeri sıkıcılığı düşürmek için kimi zaman işin fazla önemsenmemesi gerekmektedir. Bu nedenle monotonluğun giderilmesi de sağlanabilmektedir.
İş tatminsizliğinden oluşan işten soğumayla boşluk hali daha az verimliliği ve daha az motivasyonun neticesinde sağlıksız toplumun temeli atılmaktadır.	"Kitle üretim" teknolojisi nedeniyle yüksek standartta bir yaşam tarzına erişmiş olan toplum, aksi bir bedeli ödemeyi istememektedir.

1930'lu yıllarda Hawtorne'nin araştırmalarıyla iş tatmininin önemi fark edilmeye başlanmakta ve özellikle son senelerde iki nedenden dolayı iş tatmininin önemi artmaktadır.

Birinci neden; insanların işleri hakkındaki duygu ve düşüncelerinin fark edilmesi arzusudur.

İkinci neden; ise yönetici gözünden çalışanın davranış, performans, yaratıcı ruhu ve verimlilik gibi sonuçları doğuran etkinin görülme çabası olmaktadır.

Çalışanlar tatmin durumunda olumlu tavır ve davranışlar göstermekte iken tatmin olamadığında ise yaptığı işe karşı olumsuz tavır ve davranışlar sergilemektedir.

İşletmeler çalışanın, işletmede çalışmaya başlaması ile beraber resmi olmayan psikolojik bir anlaşmaya girmektedir. Psikolojik sözleşmeye ek olarak maaş ve çalışma koşulları gibi ekonomik katkılar da sisteme katılmaktadır. Şayet işletmeler ekonomik anlaşmaya önem verip psikolojik anlaşmaya önem vermezlerse, çalışanlar işletmeye olan ilgi ve alakalarını kaybetmeye başlamaktadır. Yöneticinin sadece çalışanın işine değil duygularına da hitap etmesi gerekmektedir. Yöneticiler çalışanının durumunu gözlemleyerek çalışanının iş tatmini hakkında bilgi sahibi olabilmektedir. Çalışan yaptığı iş sonucunda başarıya ulaştığında büyük bir zevk duymakta ve bu duygu işe olan motivasyonunu artırmaktadır. Artan motivasyon iş tatminini sağlamış olmakla beraber iş tatmini de çalışan kişinin işinden memnun olmasına sebep olmaktadır. Yönetici, çalışanı ile alakalı olup, onu gördüğünde ve takdir ettiğinde, çalışan kişi de iş tatminine sahip olmakta ve iş tatminine ulaşabilmektedir. Çalışanın motive edilerek iş tatmininin sağlanması, çalışanın ve işletmenin verimliliğinin artması bakımından çok büyük bir önem taşımaktadır. İş tatmini, çalışanın verimliliğini artırmak hususunda çok önemlidir. Memnun çalışanların üretken ve verimli çalışanlar olduğu birçok araştırmacı tarafından desteklenmektedir (Ercan, 2019, s. 108).

Sonuç olarak, iş tatmini, çalışanların hem bireysel performansını hem de örgütsel verimliliği doğrudan etkileyen kritik bir faktördür. Yüksek iş tatmini, çalışanların motivasyonunu artırırken, bağlılık ve sadakat oluşturarak işletmelerin başarısına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle işletmelerin, çalışanların iş tatminini artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi, uzun vadeli başarı için vazgeçilmez bir unsurdur.

3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Çalışanın işinden memnuniyeti çok fazla faktörün karışımının bir sonucu olmaktadır. Bu sonuç genel olarak hem işletmeyi hem de çalışanı etkilemekle beraber çalışanın tatmininin artması çalışma ortamını pozitif yönde etkilemektedir. Çalışanın işte pozitif etkilenmesi işletmenin de pozitif yönde etkilemesine neden olmaktadır. Bu nedenle

yöneticilerin çalışanlarından istediği moral yüksekliği ve verilen görevi tam yerine getirebilmesini sağlayabilmeleri için çalışanın istediği kaynaklarını sağlayabilmesi gerekmektedir. Dolayısıyla ile iş tatmininin farklı değişkenlerden etkilendiği ortaya çıkmaktadır. İş tatminini etkileyen faktörleri ana ve alt başlıklar halinde şöyle sıralayabiliriz:

Tablo 3.3. *İş tatminini etkileyen faktörler*

Bireysel Faktörler	Örgütsel Faktörler
Cinsiyet	Ücret
Yaş	Terfi Olanağı
Tecrübe	Takdir
Hizmet süresi	İletişim
Eğitim düzeyi	Yönetim Tarzı
Medeni Durum	Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler
Kişilik	Çalışma Koşulları
Zekâ ve Yetenek	İşin Niteliği
Beklentiler	
Değer Yargılar	

3.3.1. Bireysel Faktörler

Çalışanın bireysel özellikleri, değerleri ve beklentileri iş tatminini etkilemektedir. İş tatmininin bireysel değişkenlerini cinsiyet, yaş, tecrübe, hizmet süresi, eğitim durumu, medeni durum, kişilik, zekâ ve yetenek, beklentiler ve değer yargıları olarak sıralayabiliriz (Kuzulugil, 2012, s. 41)

- ***Cinsiyet:*** Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlar birbiriyle tutarlılık göstermemektedir. Kadınlar ve erkekler arasında yapılan çalışmalarda iş tatmininin düzeylerindeki farklılıklarda başka birçok faktörlerin etkili olduğu göz ardı edilememektedir. Kadınların ve erkeklerin motivasyon değerleri birbirinden farklılık göstermektedir. Kadın ve erkekler işin aynı özelliklerini eşit derecede çekici bulmalarına rağmen kadınlar erkeklere göre işten daha az beklenti içine girebilmektedir. Bunun sonucunda da aynı işi yapmalarına rağmen kadınlar erkeklere göre daha fazla iş tatmini elde etmektedir (Kirel 1999, ss. 117-118).

İş tatmini derecesi kadınlarda mı yoksa erkeklerde mi daha fazla olduğu hususu belirgin olmamaktadır. Kadınların iş yaşamı dışında ev hanımı olması, anne olması gibi başka sosyal rollerin de olması tatmin derecesini artırmaktadır.

Kadınların erkeklerden daha ayrı sorumlulukları ve özellikleri olması, bu değişken faktörlere ek olarak değer yargıları, inançları, beklentileri, çevrenin sosyo-kültürel etkisi,

tecrübe, hizmet süresi ve zekâ gibi unsurlar iş tatmini düzeyini etkilemektedir. (Karataş ve Güleş, 2010, s. 45). Kadınların maddi sorumluluklarının erkeklere nazaran daha az düzeyde olması iş tatmin derecesini yükseltmektedir. Aynı sektörde çalışmalarına rağmen iş tatminlerinin kadınlarda erkeklerden daha fazla olmasının nedeni sorumluluk derecesine bağlı olmaktadır.

İşe hazırlık döneminde kadınlar erkeklere oranla işlerine daha fazla yoğunlaşmaktadırlar. Kadınlar işin pozitif sonuçlanması için izlenmesi gereken yollara ve yol ile ilgili çalışmalara önem vererek iş ortamında düzenli ve huzurlu bir sistem sağlamakta ve çalışma gibi unsurlarla iş tatminlerini yükseltmektedir. Erkekler ise doğrudan sonuca odaklı olmalarından dolayı hazırlık aşamasına daha az önem vermekte ve sonucun olumlu olmasıyla da iş tatminlerini yükseltmektedir.

Yapılan bir araştırmada kadınlar erkeklere oranla iş yerinde kendilerini daha az ön plana çıkarmakta bu da doğrudan iş tatminini ya da iş tatminsizliğini etkilemektedir. (Şen, 2018, s. 6)

- **Yaş;** İş tatmininde yaş önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaşlı çalışanlar genç çalışanlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olmaktadır. Bunun sebebi ise yaş ilerledikçe çalışanın takdir edilme, yükselme, terfi ve başarı gibi beklentileri düşme eğiliminde olmaktadır. İşe yeni başlamış genç çalışan daha iş hayatının başında takdir edilme, yükselme, terfi ve başarı gibi beklentileri maksimum düzeyde ve işe bağlılıkları ise daha az olmaktadır. Ancak işini uzun süre yaparak o işi sahiplenmekte ve sonrasında iş tatmini de artmaktadır. (Şen,2018, s. 7).
- **Tecrübe:** Çalışan insanlar iş hayatları boyunca meslek arkadaşlarına, yaptıkları işe ve iş ortamlarına karşı tecrübe kazanmaktadır. Bu tecrübeler neticesinde ise, çalışan insanlar işlerine ve ait oldukları işletmelerine karşı tutum ve davranış sergilemekte olup bu tutumu ve davranışlar olumlu sonuç doğurduğunda iş tatmini gerçekleşmiş olmaktadır. Bir başka ifade ile tecrübe ile iş tatmini arasında doğru orantı var olduğu gözlemlenmektedir. Yaş ilerleyip çalışan insanlar tecrübe kazandıkça, işinde yeni tecrübe edinememiş genç çalışana göre işini daha seri, daha kolay ve daha eksiksiz yapar duruma gelmektedir. Bu da işinde sorun çıkmamasına ve işini düzgün bir şekilde yapmasını sağlamaktadır. Daha az problem olması da çalışanı işinde mutlu yapmakta ve bunun neticesinde ise iş tatmini de artmaktadır (Şen, 2018, s. 6).

- **Hizmet süresi;** İş tatmininin hizmet faktörü ile ilgili yapılan çalışmalarda iş tatmini ile hizmet süresi arasında pozitif bir bağlantı olduğuna değinilmektedir Brush (1987), (Kasapoğlu, 1999), Yıldız vd. Çetinkanat (2001), (2003), Çimen vd, (2005), Sevimli vd, (2005), çalışmalarında iş tatmininin hizmet süre ile beraber doğru orantılı bir şekilde artış gösterdiğini savunulmaktadır (Önder ve Taş, 2009, s.73). Bu artışın sebepleri arasında aşağıdaki etmenleri saymak mümkün olmaktadır (Yalçın ve Özgen, 2005, s. 61).

  - İş yaşamı sürecinde işletme ile çalışan arasındaki uyum ve bağlılığın artması
  - Çalışma hayatında çalışanın tecrübe kazanmasıyla birlikte işini daha iyi, daha doğru, daha yanlışsız ve daha verimli yapabileceği deneyimine sahip olması ve sonuç itibari ile daha iyi işler yapmanın çalışana kazandırdığı mutluluk hazzı,
  - Hizmet süresinin artmasıyla beraber çalışanın işletmenin elde edeceği kazanımların artışı gösterme ihtimali sayılmaktadır.

- ***Eğitim Düzeyi:*** İş tatmini ile eğitim düzeyi arasındaki ilişki daha önce açıklamış olduğumuz diğer faktörlerde de olduğu gibi tek yönlü olmamaktadır. Yani bu ilişki olumlu ya da olumsuz tanımlanamamakta hem olumlu hem olumsuz ilişkiyi kapsamaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi ne kadar yüksekse daha doyurucu iş alanlarında, daha iyi şartlarda iş bulabilmekte ve de ortaya çıkardığı işten daha fazla doyum alıp iş tatmin düzeyi de daha yüksek olabilmektedir. Eğitim düzeyinin iş tatmini üzerinde olumsuz etkileri ise çalışanın eğitim düzeyi arttıkça işten beklenti ve istekleri de artmaktadır (Ganzach, 2003, s.97). Ayrıca çalışanın eğitim düzeyinin artması ile birlikte iş değiştirme yelpazesi de genişlemekte olup çalışanın sahip olduğu işte iş tatmin düzeyini düşürmektedir. Kimi çalışmalarda iş tatmininin eğitim düzeyi üzerinde herhangi bir etki yaratılmadığı savunulsa da iş tatmini üzerinde eğitimin oldukça önemli bir etkisi olduğu çalışmalarla kanıtlanmamaktadır (Öztekin, 2008, ss.36-37).

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenirken çok farklı sonuçlara ulaşan çalışmalara rastlanmaktadır. Çalışanın eğitim seviyesi yüksekse daha az eğitimli çalışana oranla daha fazla iş tatminine sahip olduklarına dair bulgulara rastlanmaktadır (Aksu, 2012, s.71). Bununla beraber iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu savunan bulgulara da rastlanmaktadır (Toker, 2007, s. 13).

Sum (2002) ve Clark (1996) eğitim düzeyinin yükselmesi ile beraber çalışanın işten beklentisinin arttığını ve bu beklentiler karşılanamadığında iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında negatif bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır (Önder ve Taş, 2009, s. 73).

Aynı şekilde Gözoğlu ve Tansel (2002, s. 6) de iş tatmininin eğitim düzeyi düşük olanların yüksek olanlara oranla fazla olduğunu belirtmektedir (Tekingündür ve Tengilimoğlu, 2013, s. 94).

Eğitim seviyesi yüksek çalışanların işlerinden beklentileri de yüksek olabileceği için bu beklentinin işletme tarafından karşılanmaması halinde eğitim düzeyi yüksek çalışanlar, eğitim düzeyi düşük çalışanlara göre daha düşük iş tatminine sahip olmasına neden olabilmektedir. İş tatmini ve eğitim düzeyi arasındaki ilişki işin ne ölçüde statik ya da dinamik olduğu ile açıklanabilmektedir. Yapılan işin statik olması eğitim düzeyi yüksek çalışanın eğitim seviyesi düşük çalışana oranla iş tatmininin daha düşük olmasına sebep olabilmektedir. Yapılan işin statik olması yüksek eğitimli çalışanın beklentilerini karşılamamaktadır. Ancak gelişmeye ve yeniliğe açık bir iş ise nitelikli çalışanın ihtiyaçlarını karşılamaya uygun şekilde hareket etmektedir. Böyle durumlarda eğitim seviyesi yüksek çalışanın eğitim seviyesi düşük çalışana oranla iş tatmin düzeyinin daha fazla olacağı söylenebilmektedir (Yalçın, Öztürk ve Özgen, 2005, ss. 172-173). Bununla birlikte eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki olmadığını savunan çalışmalara da rastlanmaktadır (Bilgiç, 1998, ss. 546-557).

- ***Medeni Durum:*** Çalışanın medeni durumu iş tatminini etkileyen faktörlerden biri sayılmaktadır. Bekar olma ya da evli olma durumu ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde evli çalışanların bekar çalışanlara oranla daha fazla iş tatmin düzeylerinin olduğu yönünde verilere rastlanmaktadır. Evlilerin aile yaşamlarındaki doyumun veya evlilikle beraber beklentilerinin değişmesinden dolayı iş yaşamlarında daha fazla iş tatminine sahip oldukları sebep arasında sayılmaktadır (Telman ve Ünsan, 2004, s. 59).

Özkalp ve Kirel'e göre ise, evli çalışanlar daha az işten ayrılma eğiliminde olmakta, daha az işe devamsızlık sağlamakta ve bekar çalışanlara göre ise daha fazla tatminkâr olmaktadır (Özkalp ve Kirel, 1996, s. 149).

Evli olma ya da bekar olma ile iş tatmininin arasındaki ilişkiye bakıldığında evlilerin bekarlara oranla aile hayatlarındaki doyum beklentilerinin farklı boyutlara taşınması ve

iş tatmin düzeylerinin değişmesi ile beraber iş tatminleri de artmaktadır (Gökdemir, 2016, s. 65).

- ***Kişilik:*** Yapılan araştırmalar neticesinde iş tatmininde kişilik faktörünün oldukça etkili olduğu gözlenmekte, kabiliyetleri ve kişisel becerileri sınırlı topluma ayak uyduramayan çalışanların iş tatmininin daha düşük olduğu görülmektedir. Oysa kendine güveni tam, güçlü ve kararlı hatta benlik duygusu yüksek çalışanların iş tatmin seviyesinin oldukça yüksek olduğu tespit edilmektedir. Stres unsurunu çok fazla algılama eğiliminde olan çalışanların da iş tatmin düzeylerinin düşük olmasına neden olmaktadır (Gemmil ve Heisler, 1972, s. 51). Bunun yanında insan ilişkileri zayıf, çevreyle uyumsuz, öfke kontrolü olmayan, tepkilerini çabuk yansıtan, kişisel konumunu beğenmeyen çalışanlar, çalıştıkları işletmelerde tatmin düzeyi düşük olarak çalıştıkları görülmektedir (Gözen, 2007, s. 26).

Llies ve Judge (2002)'a göre çalışanların kişilik özelliklerinin çeşitlilik göstermesinden dolayı aynı işte çalışan iki kişiden biri işinden tatmin olurken diğeri iş tatminsizliği yaşayabilmektedir. Yeni işe başlayan bir çalışana sürekli olarak aynı iş verildiği zaman işinde tatmin yaşarken, tecrübeli bir çalışana sürekli aynı işin tekrarlatılması iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Sonuç olarak iş tatmini kişiden kişiye farklılık gösterdiği görülmektedir (Çakmak, 2016, s. 22).

Gergin bir kişiliğe sahip bir çalışan işinde de bu hali sergileyeceğinden dolayı bu tavrı olumsuz sonuçlara neden olmaktadır. Ancak yaşama olumlu yaklaşan, iş hayatındaki negatif olaylara bile hoşgörü ile yaklaşabilen, umutsuzluğa hiç kapılmayan çalışanların bu tavırları iş tatminlerine de olumlu bir şekilde yansımaktadır (Arslan, 2011, s. 20).

Netice de her çalışan farklı kişilik yapısında olmasından ötürü, iş tatmini ile kişilik faktörü, kişiden kişiye değişiklik göstermektedir (Yıldırım ve Eraslan, 2020, ss. 533-534).

- ***Zekâ ve Yetenek:*** Anlama ve öğrenmeye dayalı olarak yeni durumlara uyum sağlama ve tek başına sorunlara çözüm bulabilme fonksiyonlarına zekâ denilmektedir. Çalışanın iş tatmini ve zekâ seviyesi arasında kayda değer bir ilişkiye rastlanmaktadır. Yapılan işin, çalışanın zekasına uygunluğu konusu ise zekanın iş tatmininde önemli bir yere sahip olduğunu göstermektedir (Baysal, 1981, Kantar, 2014).

Her iş ve her mesleğin icrası, belli bir zekâ düzeyi gerektirmekte olup herkes aynı işi aynı oranda algılayıp yapamamaktadır. Gerekli olan zekâ düzeyinin altında ya da üstünde zekâ

seviyesine sahip çalışanlar ise bu işten tatmin sağlayamamaktadır. Bu nedenle işe alımlarda, personelin işe uygun tercih edilmesi çok önem taşımaktadır (Nergis ve Yılmaz, 2016, s. 29). Yani yapılan iş ile işi yapanın zekâ seviyesi birbiriyle örtüşmemişse, yapılan o iş, işi yapana sıkıcı gelmeye başlamakta ve iş tatmin düzeyinin düşmesine sebep olmaktadır. Ayrıca bu uyumsuzluk yani iş ve çalışanın zekâ düzeyi uyumsuzluğu çalışanı başarısızlığa sürüklemektedir.

İş ve çalışanın zekâ seviyesinin bu işe uyumu, personeli seçme ve yerleştirme, gerekli kriterlere uyması ile sağlanabilir (Tekne ve Güney, 2020, ss. 152-153). Yapılan araştırmalar sonucunda çalışanların rutin işlere göre, yetenek gerektiren işlevden daha fazla haz aldıkları saptanmıştır (Silah, 2001, s. 29).

Yetenekli ve zekâ seviyesi yüksek insanların kavrama, anlama, öğrenme ve işi daha iyi yapabilme oranı daha yüksek olmaktadır. Bu sebeple, zekâ seviyesi yüksek ve yetenekli insanlar daha kolay ve daha çabuk iş tatminine ulaşmaktadırlar. İşletmelerin amaçladıkları hedeflerine ulaşabilmeleri bu sayede sağlanmaktadır. Çalışanların kendi zekâ ve yeteneklerine uygun görevlerde çalışarak elde ettikleri iş tatmini, yetenek ve zekâ düzeyine uygun olmayan çalışana göre daha fazla olmaktadır (Yardımcı, 2021, s. 10-11).

Zekâ seviyesi yüksek ve yetenekli çalışanın yüksek seviyedeki işlerde çalışması, kendini geliştirmede katkı sağlayarak bir şeyleri yapabilmiş olması zevkini tattırmaktadır. Çalışanın yeteneğini yaptığı işle sentezlemesi yaptığı işi sahiplenmesine ve başarmanın mutluluğunu tatmasına sebep olacağından işten tatmin olmasını sağlamaktadır. Sürekli aynı işi yapıp yeteneklerini kullanamayan çalışanlar ise mevcut işinden tatminsizlik duymaktadır.

Yetenek, işletmenin çalışanlarından beklediği bir nitelik sayılmakta ve işletmenin çalışanından yapmasını istediği vazifelerin tam olarak yapılabileceğinin güvencesi sayılmaktadır. Bu vazifenin tam olarak yerine getirebilmesi işletmeler açısından önemli ve zorunlu olmaktadır (Başaran, 2000, ss. 30-31).

- ***Beklentiler:*** Bütün insanların hayatlarına dair beklentileri olmakta ve işlerinde gelmek istedikleri bir zirve bulunmaktadır. Bu beklentiler, bireyden bireye değişmekle beraber çalıştığı işletmelerin beklentilerine cevap verip vermemesi iş tatmin düzeyini etkilemektedir. (Tetik vd., 2008, s.3). Çalışanlar beklentileri ve ihtiyaçları karşılandığı

ölçüde işlerinden tatmin olmaktadırlar. Bu bağlamda beklenti faktörü iş tatmini ile doğru orantılı bir şekilde gelişmektedir. (Afacan vd., 2020, s.11)

Schermerhorn ve arkadaşlarına göre; çalışanların beklentileri ile işinin kendisine sunduğu imkanlar arasındaki fark ne kadar az olursa iş tatmin düzeyi o kadar fazla olmaktadır.

Davis ise iş tatmininin, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ya da memnuniyetsizlik duygusunu ifade etmekte ve işin özelliği ile çalışanların beklentilerinin birbiri ile uyumlu olması durumunda iş tatmininin sağlanacağını belirtmektedir (Bilgiç, 2017, s.45). Bir başka ifade ile işletmeler tarafından çalışanların beklentilerinin tespit edilmesi ve bu beklentilerin ne kadarına cevap verildiğinin belirlenmesi gerekmektedir (Örücü ve Esenkal, 2005, s.146)

- ***Değer Yargıları:*** Değer yargıları, çalışanların isteklerinin hedef ve seçimlerinin belirlenmesinde rol oynamaktadır. Çalışanların yaptığı iş ve bağlı olduğu işletme ile uyumlu ve pozitif ilişkiler kurabilmesine sebep olmakta ve iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir (Afacan vd., 2020, s.1). Çalışanların bilinçli ya da bilinçsiz bir şekilde değer yargılarına uygun olarak bir şeyi elde etme isteğini gerçekleştirebilme seviyesi iş tatminini etkilemektedir. Farklı çalışanların öncelik ve önem verdiği değer yargıları farklılıklar göstermektedir. Bu sebeple aynı durumdan farklı konumdaki çalışanlar çok farklı iş tatmini elde edebilmektedir (Kaya, 2023, s.7).

Bireysel faktörler, bir çalışanın kişilik özellikleri, değer yargıları, beklentileri ve demografik özellikleri gibi unsurları içerir. Bu faktörler, çalışanın işi nasıl algıladığını ve deneyimlediğini etkileyerek iş tatmini düzeyini doğrudan belirleyebilir.

3.3.2 Örgütsel Faktörler

Gelişmiş ülkelerde, çalışanları tatmin ve tatminsizliğe iten örgütsel öğeleri bulmak, böylece işletmenin örgütsel etkinliğini arttırmak için hangi değişkenler üzerinde duracağını ortaya çıkarmak amacıyla belirli aralıklarla örgüt çözümlemeleri yapılmaktadır (Şahal, 2005, s. 53).

Ülkemizde de çalışanın tatmin olgusunu ve tatminsizlik sorununu inceleyen araştırmalar yapılmıştır. Araştırma bulguları incelendiğinde gelişmiş ülke çalışanının tatminsizlik sorunlarıyla gelişmemiş ülke çalışanını tatminsizliğe götüren nedenlerin birbirinden çok farklı olduğu görülmektedir. Örneğin, ücret öğesi, gelişmiş ülke çalışanı için tatmin kaynağı olmaktan çıkmış olmakla beraber ülkemiz çalışanları için hala önemini

korumakta olup, tatminsizliğe neden olan örgütsel değişkenler içinde en başlarda yer almaktadır (İncir, 1990, s. 3).

- Ücret
- Terfi Olanağı
- Takdir
- İletişim
- Yönetim Tarzı
- Çalışma Arkadaşları ile İlişkiler
- Çalışma Koşulları
- İşin Niteliği

Ücret, çalışanların iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Adil ve yeterli ücret, çalışanların değerli hissetmelerini sağlayarak iş tatminini artırabilmektedir. ***Terfi olanakları,*** çalışanların kariyer gelişimi açısından önemli olup, geleceğe dair umutlarını artırarak iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanların emeklerinin ***takdir edilmesi,*** kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve bu da iş tatminini önemli ölçüde artırmaktadır. ***Etkili iletişim***, çalışanların kendilerini anlaşılmış ve bilgilendirilmiş hissetmelerini sağlamakta; bu da iş tatminini artıran önemli bir unsurdur. ***Yönetim tarzı***, çalışanların iş ortamına bakışını şekillendirmekte; adil, destekleyici ve katılımcı bir yönetim tarzı iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanın işini anlamlı bulması, ***çalışma arkadaşlarıyla*** kurulan olumlu ilişkiler ve ***çalışma ortamı***nın tatmin eden koşulları çalışanların fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayarak iş tatminini artırmaktadır.

Örgütsel faktörler, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve genel performansı üzerinde doğrudan etkili olan temel unsurlardır. Yönetim tarzı, iş güvencesi, örgütsel kültür ve iletişim gibi faktörler, çalışanların iş yerindeki tutumlarını şekillendirerek üretkenlik ve bağlılıklarını artırabilir. Bu nedenle işletmelerin, çalışanlarının ihtiyaçlarına duyarlı bir örgütsel yapı kurarak, olumlu iş davranışlarını teşvik etmeleri, başarı ve sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır.

3.4. İş Tatmini Bileşenleri

İş tatminini tam olarak sağlayan, benzersiz kılan birden fazla değişken vardır ve bunlar arasında en önemlileri olarak ihtiyaçlar, beklentiler, değerler ve bireysel farklılıklar sayılmaktadır. İş tatmini değişkeninin sadece bir tanesi bile etkili bir şekilde iş tatmini sağlayabilirken, iş tatmini veya tatminsizliğinin temel bileşenlerine de katkıda bulunabilmektedir.

3.4.1. İhtiyaç

İhtiyaç temelli yaklaşım, hayırseverlik ve hak temelli yaklaşımların yanı sıra toplumsal kalkınmayla ilgili problemlerin çözümüne yönelik üç temel yaklaşımdan bir tanesi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu üç yaklaşım, kişilere sosyal koruma sağlanması performansı yönünden devamlı kıyaslanmakta ve birbirine dair üstün ve zayıf yanları ortaya konulmaya çalışılmaktadır (Sarıipek, 2017, s.43).

Başka bir tanımla ihtiyaçlar; hayatta kalabilmek için giderilmesi gereken algılanan eksikliklerdir. Tüketimin temel tetikleyicisinin ihtiyaç olması burada hissedilen eksiklikle ilgilidir. Bu eksiklik, yani ihtiyaç ortaya çıktığında, tüketme eğilimi onu gidermeye başlar. İhtiyaçlar; belli bir şekilde yaşamayı, başkaları ile belli bir çerçeve içerisinde iletişim ve etkileşimde bulunmayı, belli bir kişilik yapısını benimsemeyi, belli eylem ve davranışları gerçekleştirmeyi, belli amaç ve amaçlara erişmeyi içerilmektedir (Sayın, 2023, s.131).

Görüldüğü üzere ihtiyaçları tanımlamak çok zor olmaktadır. Çünkü ihtiyaç, bir nesneden tatmin olmanın tatmin olmayışı kadar psikolojik yönü de çok önemli olan soyut bir ifade olmaktadır. Sonuç olarak ihtiyaçlar ve arzular arasındaki çizgiler bulanıklaşır ve bazen ortadan kaybolmaktadır. İstek ve ihtiyaçlardan söz ederken tercihleri unutmamamız gerekmektedir. İhtiyaç, tercihlerde birden fazla seçeneğin olunduğu hallerde irademiz ile seçim yapılması şeklinde tanımlanmaktadır. İhtiyaç, talep ve tercih, pazarlama tekniği yönünden çok mühim ifadeler sayılmaktadır. Şayet üretilen ürünün potansiyel müşteriye sunulmasında talep oluşturulmak koşulu ile alıcıyı kendi ürününü tercih etmeye ikna edilmesi gerekilmektedir (Görücü, 2018, s.3).

3.4.2. Beklenti

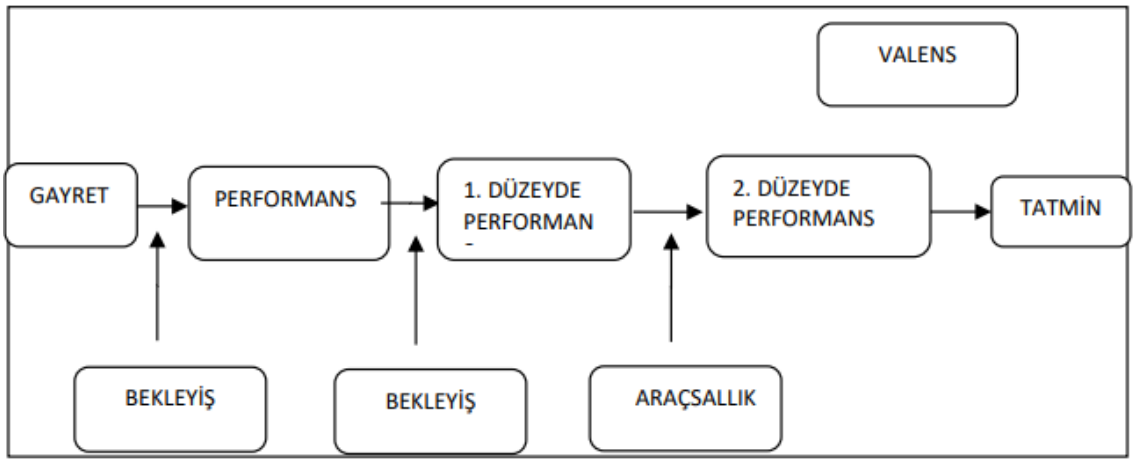
Beklenti, "bir bireyin belli bir davranışı sergiledikten sonra belli bir sonuca (performansa) ulaşma olasılığı hakkındaki ilk inancı" olarak tanımlanmaktadır. Bu inancı etkileyen faktörler, çaba performansı beklentileriyle temsil edilmekte ve öz yeterlilik, işin zorluğu,

iş süreci üzerindeki kişisel kontrol ve çalışanın kontrolü dışındaki organizasyonlar ile dış çevresel faktörleri içermektedir (Tağ, 2019, s.860).

Beklenti teorisi, kişilerin yaptıkları eylemler ya da gerçekleştirdikleri görevler karşılığında aldıkları ödüllerle ilgili bir teori olmaktadır. Beklenti teorisinin kökenleri, öncü psikologlar Kurt Lewin ve Edward Tolman'ın motivasyon alanında yaptığı bilişsel araştırmalara ve 1964'te Victor Vroom aracılığıyla önerilen klasik ekonomik teoriye dayanmaktadır. Günümüzde hala var olan ve geliştirilerek bilimsel geçerliliğini koruyan beklenti teorileri; Victor Vroom'un beklenti teorisi ile Edward E. Lawler ve Lehman W. Porter'ın beklenti kuramları sayılmaktadır (Akduman, 2021, s.1072).

Lewin, motivasyonu çevre ve birey arasındaki dinamik ilişkilerle açıklar. Ona göre davranış, bireyin içsel durumu (ihtiyaçlar, arzular) ve çevresel koşullar arasındaki gerilimlerin sonucudur. Tolman, davranışın yalnızca uyarıcı-tepki zincirleriyle değil, bilişsel haritalar ve beklentiler ile yönlendirildiğini savunur. Vroom'un teorisi, bireylerin bir davranışı seçmeden önce üç temel faktöre göre düşündüğünü savunur, beklenti, araçsallık ve değer. Lawler ve Porter, Vroom'un modelini temel alır ama ödül ve performans ilişkisinin daha karmaşık olduğunu savunur. Özellikle yüksek performans her zaman daha yüksek ödül getirmez bu ilişki örgüt yapısına bağlı olmaktadır.

Şekil 3.1. *Victor H. Vroom'un beklenti teorisi (Akduman, 2021)*



Şekilde 3.1.'de anlatılan Victor Vroom'un beklenti kuramına göre, şayet kişi sergilemiş olduğu yüksek performansa rağmen erişmeyi beklediği neticelere erişemiyorsa bu halde kişinin motivasyonunda ve iş tatminde azalma olduğu görülmektedir.

Günümüze dek gelen, bilimsel geçerliliğini ilerleyerek muhafaza eden beklenti kuramları; Victor Vroom'un Beklenti Teorisi ve Edward E. Lawler - Layman W. Porter'ın Beklenti

Teorisi şeklinde incelenen iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Bu teoriler kişilerin bir davranışta bulunması hususundaki gerekli olan motivasyonlara göre önemli veriler barındırmaktadır (Akduman, 2019, s.48).

3.4.3. Değerler

Değer kavramı, bireylerin, toplulukların ve kültürlerin yaşam biçimlerini şekillendiren temel bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Genel anlamda değer, bir şeyin sahip olduğu önem veya kıymet olarak tanımlanabilmektedir. Çalışanlar ve topluluklar, değerleri aracılığıyla dünyayı anlamlandırmakta ve bu değerler, bireylerin davranışlarını, inançlarını ve kararlarını yönlendirmektedir (Koçel, 2003, s. 17).

Değerler hem bireysel hem de toplumsal düzeyde olmak üzere iki formda ortaya çıkmaktadır. *Bireysel değerler,* kişinin kendi yaşamında neyin önemli olduğunu belirlerken, *toplumsal değerler,* bir grubun veya toplumun ortak inançlarını ve normlarını yansıtmaktadır. Bu bağlamda, değerler etik ve ahlaki sistemlerin temel taşlarını oluşturmaktadır. Örneğin, adalet, özgürlük, saygı ve sorumluluk gibi değerler, sosyal ilişkileri düzenlemekte ve çalışanlar arasındaki etkileşimleri şekillendirmektedir.

Değer kavramı, aynı zamanda kültürel bir boyuta da sahip olmaktadır. Farklı kültürler, farklı değer sistemlerine sahip olabilmekte ve dolayısı ile kültürler arası etkileşimlerde farklılıklar ve çatışmalarda doğurabilmektedir. Küreselleşme süreciyle birlikte, bazı değerlerin evrensel hale gelmesi söz konusu olsa da yerel değerlerin korunması ve sürdürülmesi de büyük bir önem taşımaktadır (Gökçe, 2010, s. 25).

Çalışanların kişisel değerleri, iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, iş yerinde kendi değerleriyle uyumlu bir ortamda daha fazla tatmin duyarlar. Örneğin, işyerinde adalet, saygı ve takdir gibi değerlerin ön planda olması, çalışanların işlerinden daha fazla memnun olmasına yol açmaktadır. Değerler, bireylerin işlerine olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve genel iş tatminlerini doğrudan şekillendirirken, organizasyonların çalışan bağlılığını artırmalarında önemli bir rol oynamaktadır.

3.4.4. Bireysel Farklılıklar

İş tatminini etkileyen bireysel unsurların içeriğinde çalışanların *kişilik özellikleri* yer almaktadır. Kişisel özellikler doğal olarak kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Çünkü çalışanların iş algılarındaki farklılıklar aynı zamanda memnuniyetlerinde de farklılıklara yol açmaktadır (Tekne, 2019, s. 147).

Evli veya bekar olmak ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, evli kişilerin genel olarak bekarlara göre daha yüksek iş tatminine sahip olduğu anlaşılmaktadır. Evli kişilerin daha fazla tatmine ulaşmasının nedeni aile hayatından duyulan tatminin işe yayılması oya da evliliğin çalışanların işten beklentilerini değiştirmesi olabilmektedir. Özkalp ve Kırel'e göre evli çalışanların devamsızlık oranları daha ve işten ayrılma eğilimleri daha düşük ve bekar çalışanlara göre işten daha memnun oldukları gözlemlenmektedir (Özkalp, 1996, s. 26).

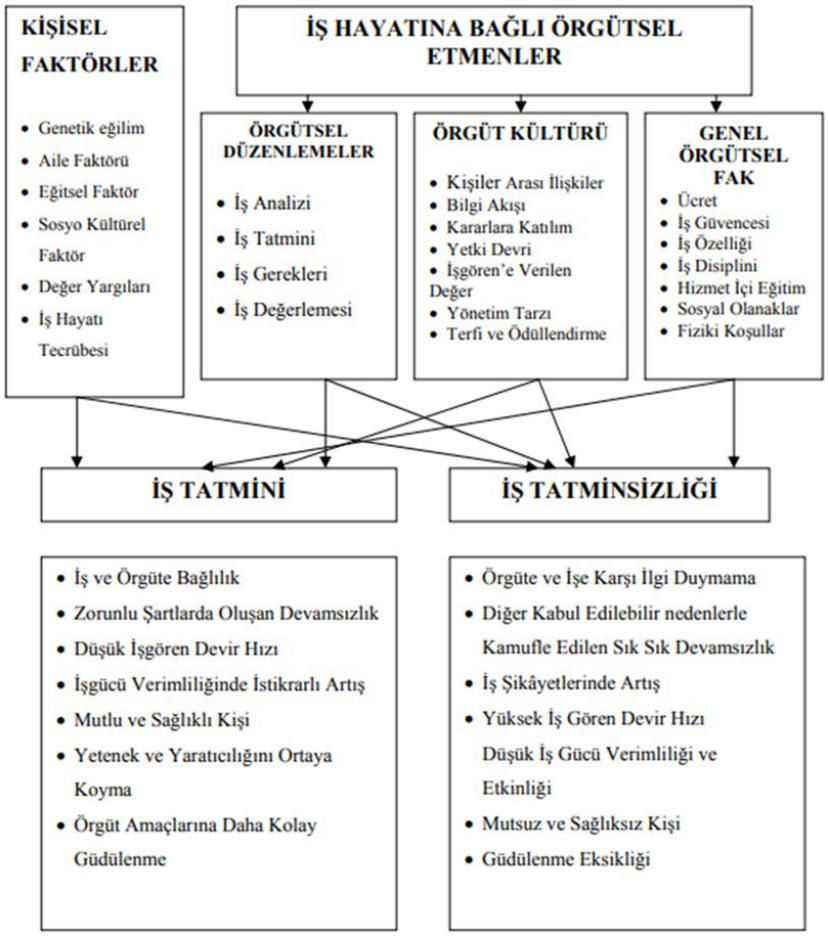
Kişinin işletme hiyerarşisi içindeki yeri, mesleğinin sağladığı prestijini ifade eden statü, iş ve iş dışı yaşam alanı üzerinde etkili olan önemli bir unsur olmaktadır. Yapılan araştırmalarda iş tatmini ile statü arasında güçlü bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmaktadır (Özaydın, 2014, s.255).

Bireysel farklılıklar, çalışanların kişilik, ihtiyaç, değer ve beklenti gibi özelliklerindeki çeşitliliği ifade eder. Bu farklılıklar, aynı iş koşullarının kişiler tarafından farklı algılanmasına neden olarak iş tatmini düzeylerini önemli ölçüde etkiler.

3.5. İş Tatmininin Neden Sonuç İlişkisi

Çalışanların iş tatminini etkileyen birçok unsur olmasına rağmen literatürde bunlar kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki kategoriye ayrılmaktadır. Bireysel faktörler veya kişisel faktörler, bireylerin farklı doyum düzeylerine ulaşmasını sağlayan faktörlerdir. Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki pozisyon ve yeterlilikler, kişilik, zekâ, iş deneyimi yılı gibi faktörler. Örgütsel faktörler; işin niteliği, yönetim tarzı ve denetim biçimi, güvenlik duygusu, iletişim, ücret, gelişme ve yükselme olanakları, rekabet, çalışma koşulları, birlikte çalışan insanlar ve örgütsel çevre şeklinde sınıflandırılır (Özaydın, 2014, s. 254).

Şekil 3.2. *İş tatmini ve neden sonuç ilişkisi (Demir, 2008)*



İş tatmini çalışanların hem bireysel motivasyonlarını hem de örgütsel performansı etkileyen kritik bir faktördür. İş tatmini, motivasyon, performans, işten ayrılma, devamsızlık ve örgütsel bağlılık gibi birçok değişkenle karşılıklı etkileşim içindedir. Bu nedenle iş tatmini hem bir neden hem de bir sonuç olarak ele alınmalı ve örgütler tarafından stratejik düzeyde dikkate alınmalıdır.

3.6. İş Tatminsizliği Tanımı

Çalışanlar, iş yaşamlarında maddi ve manevi gereksinimlerini karşılama çabasındadırlar. İstedikleri fırsatları bulan ve ihtiyaçları karşılanan çalışanlar kendilerini tatmin edecek, zihinsel huzura kavuşacak ve verimlilikleri artacaktır (Eren, 2008, s. 241). Çalışanlar istek ve ihtiyaçlarını umdukları gibi karşılayamazlarsa psikolojik rahatsızlıklar gelişebilmektedir. Bu ruhsal çöküntü durumunu da iş tatminsizliği olarak tanımlanabilmektedir (Urhan, 2014, s. 28).

İş tatmini statik bir olgu olmamaktadır. Bundan dolayı iş tatmini veya tatminsizliği başka faktörler aracılığıyla ortaya çıkabilmektedir. İş tatmini ile kişilik özellikleri arasında açık

bir ilişki bulunmaktadır. Mesela öfkeli ve çevresine uyum sağlayamayan kişilerin işleriyle ilgili memnuniyetsizliklerini ifade etme olasılıkları daha yüksek olmaktadır. Bu çalışanlar başkalarıyla rahat bağ kuramamaktadır. Bu haldeki çalışanların hayata bakış açısı olumsuz olmaktadır (Sevimli, 2005, s. 56).

Özellikle mesleki sinizm, çalışan sinizmi ve değişim sinizminde iş tatminsizliği, çalışanların yanlış anlamalarından, hayal kırıklıklarından, beklenen ve gerçekleşen sonuçlar arasındaki olumsuz sonuçlardan kaynaklanan hayal kırıklıklarından kaynaklanmaktadır (Boyalı, 2011, s. 77).

Çalışanlar işlerinden memnun olmadığında, bunun toplum veya birey üzerinde bazı etkileri olabilmektedir. Literatürdeki iş tatminsizliğin neticelerinden bazılar şunlardır: devamsızlık, çalışan değişimi, düşük verimlilik, işe geç gelme, erken emeklilik, sapkın davranışlar, işyerinde şiddet, fiziksel ve zihinsel sağlığın bozulması, yaşam tatminsizliği ve düşük örgütsel bağlılık (Horman, 2010, s. 25).

İş tatmini dinamik bir olgu olmasından dolayı ve yöneticilerin iş tatminini bir kez sağlayıp, birkaç yıl boyunca sorunu görmezden gelmesi mümkün olmamaktadır. İş tatmini hızlı bir şekilde sağlanabildiği gibi, hızla iş tatminsizliğine de dönüşebilmektedir. Kötüleşen işletme koşullarının en önemli kanıtı düşük iş tatminidir (Demir, 2008, s. 35). Daha incelikli biçimlerde, iş tatminsizliği iş yavaşlamalarının, düşük üretkenliğin, disiplin sorunlarının ve diğer organizasyonel sorunların kaynağı olarak gözlemlenmektedir. Groor ve Brink (1999)'e göre çalışma şartları, işin niteliğine benzer birden fazla işletme içi çevresel etmenin olumsuzluğu sebebiyle işinden tatminsizlik hisseden çalışanlarda türlü psikosomatik rahatsızlıklara neden olabilmektedir (Demir, 2008, s. 140).

3.7. İş Tatminsizliğini Etkileyen Faktörler

Sosyal bir varlık olan insan, hem sosyal çevresiyle olan etkileşimlerinden dolayı hem de kendisini diğer insanlardan ayıran bazı genetik özelliklerinden dolayı farklı özelliklere sahip olmaktadır. Bu farklı özellikler her çalışanı diğer çalışanlardan ayrı kılmakta ve her çalışanın farklı özelliklere sahip olması iş tatmini algılarında da farklılıklara yol açabilmektedir. Yöneticiler, bir çalışma ortamındaki yüksek verimliliğin ve kalitenin, o işyerindeki tüm çalışanların işlerini yapma konusundaki istekliliğine bağlı olduğunu ve bunun da çalışanların iş tatmininden kaynaklandığını bilmektedirler. Fakat her çalışanın ayrı iş tatmini düzeylerine yol açan farklı özellikleri olmasından dolayı ve bir çalışanı

tatmin eden unsur diğerini tatminsiz bırakabilmektedir. Bu nedenle iş tatminini etkileyen unsurların bilinmesiyle, buna dair çalışanın özelliği ile işletme ortamı da göz önüne alarak iş tatmini artırıcı önlemlerin alınması gerekmektedir. İş tatminini etkileyen unsurlar bireysel ve örgütsel unsurlar şeklinde ana başlıkta incelenebilmektedir (Şen, 2018, s. 26).

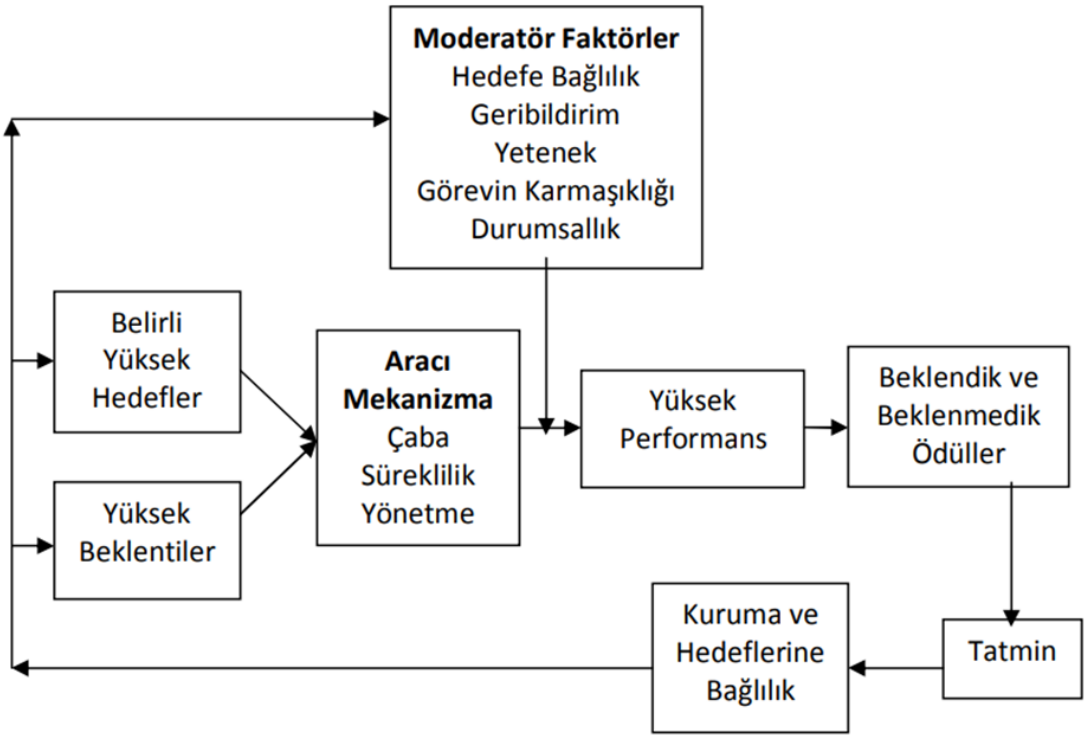
3.7.1. Bireysel Faktörler

İş tatminin oluşumunda çok önemli bir etkiye sahip olan *bireysel faktörler*, çalışanın doğuştan gelen çeşitli özellikleri ve yaşam boyunca kazandığı deneyim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu faktörler, kişinin kendi durumuna bakış açısını büyük ölçüde etkileyerek tatmin ya da tatminsizliği de beraberinde getirmektedir (Topal, 2017, s. 32).

Birçok çalışma, genç çalışanların yaşlı çalışanlara göre iş tatmininin daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Gençken deneyim eksikliği, uzmanlık eksikliği, yüksek beklentiler vb. nedenlerden dolayı memnuniyetsizlik oranları yüksek olmaktadır. Herzberg, iş tatmini ile yaş arasındaki ilişkiyi U biçiminde bir eğri ile açıklamaktadır. Daha erken çalışmaya başlayan bireylerde iş tatmini daha yüksekken, 30 yaşına gelindiğinde iş tatmini düşmeye başlamakta yaşlandıkça ve çalışma hayatlarını sonlandırmaya yaklaştıkça tekrar yükselmektedir. Ancak bu ilişkinin çalışmanın yapıldığı nesil için de geçerli olduğu kaydedilmiştir. Saleh ve Otisse, bu U çizgisinin her zaman doğru olunmadığını ileri sürmektedir, örneğin bir idarecinin iş tatminin 60'lı yaşlara dek çoğaldığını fakat emekliliğe yaklaştıkça düştüğünü öne sürmektedir (Dikmen, 1987, s. 26).

İş tatminsizliğini etkileyen bireysel faktörler arasında sayılan statü ile iş tatminini inceleyen çalışmalar iki kavram arasında olumlu bir bağ olduğunu göstermektedir. İdareciler arasında uygulanan çalışmada üst seviye yöneticinin yetki ile sorumluluğunun fazla olması, daha çok saygı görmesi, yüksek maaş alması ve daha fazla izin hakkının olması gibi nedenlerden dolayı daha çok iş tatmini sağladığı tersi durumunda ise iş tatminsizliği oluştuğu sonucuna varılmaktadır. Bununla birlikte, çalışanın kişilik özelliği, zekâsı ile yeteneği de iş tatminini etkileyen unsurlar arasında olmaktadır (Tükenmez, 2019, s. 9).

Şekil 3.3. *Locke ve Latham'ın yüksek performans döngüsü (Tükenmez, 2019)*



Şekil 3.3. iş tatmininin bireysel ve örgütsel çıktılar üzerindeki pozitif ile negatif etkilerini göstermektedir. Örgüt yöneticileri, örgütün istenilen hedeflere ulaşmasında önemli etkisi olan iş tatminini ve etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak için iş tatminini sağlamaya önem vermesi gerekmektedir.

İşlerinden memnun olmayan çalışanlar aynı zamanda daha içine kapanık, zihinsel olarak daha dengesiz ve daha sıkıntılı olmak gibi diğer psikolojik rahatsızlıklardan da muzdarip olmaktadır. Bu çalışanların üst yöneticilerinin taleplerine uymaları zor olmakla beraber bu durumun sonucunda çalışanlar kendilerini stresli, gergin hissetmekte ve aşırı tepkiler verebilmektedir.

3.7.2. Stres ve Gerilim Tepkileri

İş stresi, çalışanın işi gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu özellikler ile bu gereksinimleri karşılama yeteneği arasındaki uyumsuzluğun farkına varmasıyla ortaya çıkmaktadır. İş stresi çalışanların verimliliğini, performansını, iş tatminini ve işten ayrılma niyetini doğrudan etkilemektedir. İşletmelerde strese katkıda bulunan koşullara bakıldığında rol belirsizliği, iç çatışma ve aşırı iş yükü öne çıkan faktörler arasında sayılmaktadır. Örneğin; satış temsilcileri iş stresinin en çok (belki de en yaygın) yaşandığı mesleklerden biri olmaktadır. Satış ile alakalı kariyerler, giderek artan müşteri memnuniyeti

seviyelerini karşılamak üzere tasarlanmış olsa da, özellikle günümüzün giderek artan rekabet ortamında, doğası gereği belirsiz ve çelişkili durumları içerdiğinden, rekabet, satış elemanlarını daha az kaynak kullanarak kaynaklarını artırmaya zorlamaktadır (Ercan, 2019, s.12).

İş seçimi, işin kendisi, işin yapıldığı yer, fiziki koşullar, işin türü, gerekli bilgi düzeyi, amaç, maaş, çalışanlar arasındaki ilişkiler, güvenlik ve benzeri faktörler ne ölçüde iş tatmini sağlamasında bireysel ihtiyaçlar öncelik kazanmaktadır. Bu durum, iş tatmini düzeyini doğrudan etkileyebilmekte; iş tatminsizliğinin ortaya çıkması hâlinde ise, ilerleyen süreçte çalışanların işten ayrılmalarına yol açabilmektedir. İşletmedeki gürültü, titreşim, aydınlatma, sıcaklık ile havalandırmanın istenilen şartlarda olmaması fizyolojik ve psikolojik rahatsızlığa sebep olmakta bu da dolaylı yoldan iş tatminini etkilemektedir (Coşgun, 2006, s. 27).

İş tatminsizliği hisseden, stres yaşayan çalışanlar fiziksel ve psikolojik tepkiler yaşamaktadır. *Fizyolojik reaksiyonlar*; tansiyon artışı, ağız kuruluğu, uyuşukluk, karıncalanmaya benzer reaksiyonlar, *psikolojik reaksiyonlar*; kaygı, olumsuz duygular, karamsarlık, depresyon, sinirlilik gibi reaksiyonlar görülmektedir (Tükenmez, 2019, s.32).

İş ortamında yaşanan stres ve gerilim tepkileri, çalışanların psikolojik ve fizyolojik dengesini bozarak iş tatminini olumsuz etkiler. Sürekli stres altında kalan bireyler, işlerinden daha az memnuniyet duyarak motivasyon kaybı ve tükenmişlik yaşayabilir.

3.7.3. Ruhsal Bozukluklar

Çalışanların ruhsal ve fiziksel yönden enerjilerinin tükenmesi şeklinde ifade edilebilecek olan tükenmişlik, işletmede strese sebep olan gerek bireysel gerekse örgütsel unsurların, uzun dönemli etkisi neticesinde ortaya çıkmaktadır. Burada çalışanın sahip olduğu kaynaklar ile stres sebeplerini ortadan kaldıramaması tükenmişlik adına önemli bir sebep şeklinde nitelendirilmektedir. Tükenmişliğe sebep olunan stres kaynağını başkalarından ayrı kılan temel unsur çalışanın iş ortamında etkileşiminin bir neticesi olmasıdır (Şahan, 2015, s. 10).

Çalışanlar arasında "psikoklimatik bozukluk" olarak bilinen rahatsızlık çalışanın, kişisel değerlerinin göz ardı edilmesinden, terfi ve atamalarda adaletsizlik duygusundan kaynaklanmaktadır. Bu durum çalışanın kişiliğine bağlı olarak türlü ruhsal hastalıklara yakalanmasına neden olabilmektedir. Çalışanlar kendilerine adil davranılmadığına

inanabilmekte ve kurumu cezalandırmak için hırsızlık, sabotaja benzer üretkenlik karşıtı olumsuz davranışlarda bulunabilmektedir. Diğer taraftan olumsuz iş atmosferinin neden olduğu iş tatminsizliği nedeniyle çalışanlarda psikolojik ve davranışsal bozukluklar gelişebilmektedir (Boyalı, 2011, s. 67).

Çalışanın karşılaştığı olumsuz durum, işe yabancılaşmaya, işe devamsızlığa, hatta istifayı bile düşünmesine yol açabilmektedir. Aslında araştırmalar iş tatminsizliği, devamsızlık ve işten ayrılma arasında; iş tatminsizliği ile yabancılaşma arasında ve iş tatminsizliği ile psikosomatik bozukluklar arasında önemli ilişkiler olduğunu göstermektedir (Turan, 2011, s.7).

İş tatmini, çalışanların fiziksel, zihinsel sağlığının ve duygularının bir belirtisi olmaktadır. Çalışanlar iş tatminini hissettiklerinde, işlerinden elde ettikleri maddi faydaların, birlikte çalışmaktan keyif aldıkları iş arkadaşlarının ve işlerine fayda yaratmanın mutluluğunun farkına varmaktadır. Memnuniyet, çalışanların iş hayatlarında başarmak istedikleri ile çalışma ortamından aldıkları tatminler arasında uyum oluştuğunda ortaya çıkmaktadır (Karahan, 2009, s. 424).

İş tatminsizliği genellikle örgütsel faktörlerden kaynaklanır; düşük ücret, yetersiz takdir, adaletsizlik, kötü yönetim ve kariyer fırsatlarının sınırlılığı gibi unsurlar çalışanların işe yönelik memnuniyetini azaltır. Buna karşılık, ruhsal bozukluklar (örneğin depresyon, anksiyete gibi) daha çok bireysel ve biyopsikososyal nedenlere dayanır; ancak iş ortamındaki olumsuzluklar bu bozuklukları tetikleyebilir veya şiddetlendirebilir.

3.7.4. Örgütsel Faktörler

İş tatmini ile motivasyon arasında döngüsel bir ilişkinin olduğu genel olarak kabul edilmektedir. Genel olarak iş tatmini motivasyonun temelini oluşturan ve etkileyen bir unsur şeklinde karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini düşük olan çalışanların motive edilmesi zor olmaktadır. Düşük iş tatmini, motivasyonla bile sürekliliğin sağlanmasını imkânsız hale getirmektedir. İş tatmini yüksek çalışanları motive etmek ve örgütsel hedeflerle uyumlu davranış değişikliklerini başarmak daha basit bir hal almaktadır (Kaya, 2013, s. 28).

Örgütsel faktörler; yönetim tarzı, çalışma koşulları, ücret politikası, iş güvenliği ve kariyer olanakları gibi unsurları kapsar. Bu faktörler, çalışanların iş deneyimini doğrudan etkileyerek iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynar.

3.8. İş Tatminsizliğin Sonuçları

İş tatminsizliği, çalışanların motivasyon kaybı, düşük performans, artan devamsızlık ve işten ayrılma eğilimi gibi olumsuz sonuçlara yol açar. Ayrıca örgütsel bağlılıkta azalma ve üretkenlik karşıtı davranışlarda artış gibi kurumsal düzeyde sorunlara da neden olabilir.

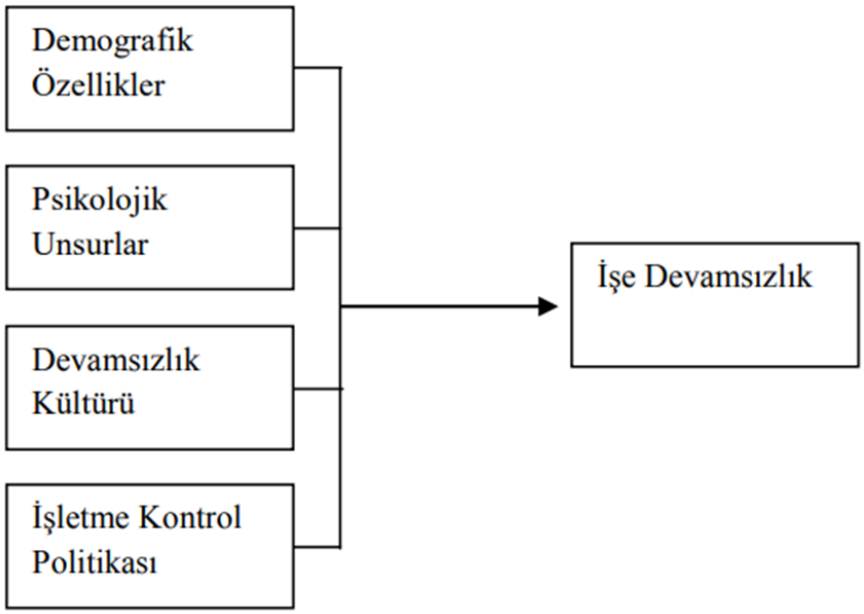
3.8.1. İşe Devamsızlık

Genel olarak bu konuya baktığımızda, devamsızlık, bir çalışanın planlanan işi tamamlayamamasıdır. Başka bir deyişle çalışan işletmelerde fiziki olarak bulunmamaktadır. Devamsızlıkların tahmin edilmesi ve kontrol edilmesi gerektiğinde bu genel tanım yetersiz kalmaktadır. Devamsızlıkla ilgili araştırmalarda iki genel ayrım söz konusudur. Bunlar; mazeretsiz devamsızlıklar ve mazeretli devamsızlıklardır (Şahin, 2011, s. 25).

Mazeretli işe devamsızlık oldukça yaygın olmakla birlikte, bu davranışın nedenleri ne zaman meydana geldiğine, ne sıklıkta tekrarlandığına ve meydana geldiği sosyal ortama bağlı olsa da bazıları bunu "işyerinden kaçmak" olarak tanımlanmaktadır. Mazeretli devamsızlık bir işletmenin çalışanlarının işini kaybetme oranıdır. İşletmelerde çalışanlar genellikle işverenin haberi olmadan türlü sebeplerle (hastalık, aile üyelerinden birinin rahatsızlığı, kişisel sorunlar, randevular vb.) tam veya yarı zamanlı zamanlarını kaybetmektedirler (Bacak, 2010, s. 31).

Öte yandan ***mazeretsiz işe devamsızlıklarda*** ise durum daha ayrı olmaktadır. Çalışanlar çoğu zaman kişisel hedeflere göre kararlar verip ve durumun tam kontrolünü ellerine almaktadır. Bazı araştırmalar, mazeretli ve mazeretsiz devamsızlığı belirleyen faktörlerin işletmenin özel değerlendirmesine bağlı olduğunu ve bu konudaki net ayrımlara şüpheyle bakılması gerektiğini vurgulanmaktadır. Bununla beraber, yalnızca mazeretsiz işe devamsızlık hususunun motivasyon ile iş tatmini arasında psikolojik bağı olduğu savunulmaktadır (Şahin, 2011, s.26).

Şekil 3.4. *İşe devamsızlığa neden olan unsurlar*



3.8.2. İş Gücü Devri

Çalışan devri veya çalışan dönüşümü şeklinde geçen iş gücü devri çok geniş kapsamlı bir hususdur. Bundan dolayı bütün yönünü içerisine alan bir tanım yapılması epeyce güç olmaktadır. Genel şekilde iş gücü devri belli bir dönemde bir işletmenin çalışan kadrosuna çalışanların giriş ile çıkış hareketi olarak tanımlanmaktadır. Bir araştırmaya göre çoğunlukla aşağıdaki biçimde gruplandırılmaktadır (Ekin, 1960, s.20):

- İşe almalar,
- Yeni çalışanları veya daha evvel o işletmede geçmişi olan eski çalışanları işe almalar,
- İşten ayrılmalar,
- Çalışanın kendi isteğiyle işten ayrılması, işi terki,
- Çalışan sayısının azaltılması,
- İşin türlü sebeplerle patron aracılığıyla tasfiye edilmesi. Ekonomik ya da teknolojik unsurla burada rol oynamakta ve patronun çalışana karşı hiçbir önyargısı söz konusu olmamaktadır (Baysal, 1984, s. 81).

İşgücü devri ile alakalı yaygın şekilde kullanılan ifadelerden biri de işgücü hareketliliği olmaktadır. Çalışanların bir coğrafi bölgeden diğerine hareketine; bir meslekten diğerine, bir endüstriden diğerine geçişine *emek hareketliliği* denilmektedir.

Daha geniş tanım dikkate alındığında işgücü devri, belirli bir dönemde mevcut işgücünden ayrılan çalışanların toplam sayısı olarak değerlendirilmektedir. Ancak cirodan her zaman işgücü devri olarak bahsetmek yanıltıcı olabilmektedir; ayrılan işgücünün veya işçilerin yerine yeni işçilere ihtiyaç duyuluyorsa, işgücü devrinden söz edilebilmektedir (Yavuz, 2016, s.5).

İşgücü devrinin tanımı ayrı kaynaklardan gelse de genel olarak önceden planlama yapılmadan çalışanların ihtiyaçları nedeniyle çalışan kaybı olarak ifade edilmektedir.

İşgücü devri söz konusu olduğunda, tüm işletmelere göre geçerli olan standart bir oran bulunmamaktadır. Bu oran; organizasyona, coğrafi bölgeye, departmana, iş kategorisine ve çalışanın yaşı, eğitimi, çalışılan saat gibi kişisel özelliklerine göre değişmektedir. Örneğin, gençler, yeni işe alınan işçiler ve vasıfsız işçiler arasında işgücü devri daha yüksek çıkmaktadır. Tarımda, konserve fabrikalarında ya da otellerde belli bir süre çalıştırılan mevsimlik işçiler de yüksek oranda işgücü devrine maruz kalmaktadır. Bu nedenlerden ötürü her işletmenin kendi yapısına uygun işgücü devir hızına sahip olması gerekmektedir. İşgücü devir hızının belirlenen orandan düşük ya da yüksek olması işletmenin konuyla ilgili aldığı kararların başarısız olduğunu gösterir (Savur, 2018, s. 4).

İş gücü devri, çalışanların bir organizasyondan ayrılma oranını ifade eder ve genellikle düşük iş tatmini ile ilişkilidir. İş tatmini düşük olan çalışanlar, işlerinden memnun olmadıkları için iş gücü devrini artırabilir. Ayrıca, çalışanlar işlerinden tatmin olduklarında daha uzun süre kalma eğiliminde olur, bu da organizasyonun verimliliğini ve çalışan bağlılığını artırır. Bu bağlamda, iş tatminini artırmak, iş gücü devrini azaltmak için kritik bir strateji olarak öne çıkmaktadır.

3.8.3. İş Kazası

İş kazasını açıklamada şans unsuru teknik unsurlar, çalışanın dikkatsizliği, çalışanın işi yapacak performansta olamaması, işe karşı ilgisizliği gibi benzer unsurlardan faydalanılmaktadır (Şimşir, 2020, s. 37).

İşletme kazaları hem işletmeler hem de çalışanlara göre önemli bir maliyet faktörü sayılmakta ve çalışan ile işletmenin verimliliğini olumsuz yönde etkilemektedir. İş kazası ve meslek hastalıklarının neden olduğu maliyetler; doğrudan maliyetler ve dolaylı maliyetler olmak üzere iki belli başlı gruba ayrılabilmektedir. Kısacası doğrudan maliyetler ve dolaylı maliyetler şeklinde adlandırılabilmektedir. *Doğrudan maliyetler* için bilinen (hesaplanabilir), görünen ya da sigortalanan maliyet terimleri*; dolaylı maliyetler*

içinse "bilinmeyen", "görünmeyen" veya "gizli" "sigortalanmamış maliyetler" terimleri kullanılabilmektedir (Doğan, 2019, s. 5425).

İş kazalarının oluşmasına ve artmasına neden olan unsurlar; denetim ve kontrol eksikliği, teknolojik gelişmeye ayak uyduramama, eğitim eksikliği, sağlık ve güvenliğe uygun olmayan çalışma ortamı ve çalışma koşulları, deneyimsiz teknik eleman çalıştırılması olarak sıralanabilmektedir. İş tatminsizliği, iş kazalarının neden ve nasıl meydana geldiği ve meydana gelme sebeplerinin incelenmemesi sonucunda daha da artmaktadır (Toyoğlu, 2022, s. 7).

İş tatminsizliği, çalışanların işe olan dikkat ve özenini azaltarak güvenlik kurallarına uyumsuzluk, dikkatsizlik ve motivasyon eksikliği gibi riskli davranışları artırabilir. Bu durum, özellikle fiziksel emek gerektiren veya tehlikeli ekipman kullanılan işlerde iş kazalarının meydana gelme olasılığını önemli ölçüde artırır.

3.8.4. Düşük İş Performansı

İş tatmini ile performans arasındaki ilişki konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Hawthorne çalışmalarından elde edilen neoklasik görüşe göre işinden memnun olan çalışanların performansı artmaktadır. Brayfield ve Crocket (1955) ile Vroom (1964) bu konuyla ilgili yaptıkları çalışmalarda benzer sonuçlar elde etmekte ve iki değişken arasında ilişkinin zayıf olduğu veya hiç olmadığı sonucuna varmaktadır. Bazı araştırmacılar yüksek düzeyde performansın tatmine yol açtığına inanırken, Lawler ve Porter (1967) bu ilişkiyi üçüncü bir değişken olan ödül faktörünü ekleyerek açıklamaya çalışmaktadır. Teorisyenlere göre performans ödüllere yol açar ve eğer ödüller adil olarak uygulanırsa bu süreç iş tatminine yol açmaktadır.

3.8.5. İşe İlgisizlik

İşe ilgisizlik, çalışanların işlerine karşı gösterdikleri düşük motivasyon ve bağlılık durumudur. Bu durum, çalışanların görevlerini yerine getirirken minimum çaba harcamaları, işlerine karşı duyarsızlaşmaları ve örgütsel hedeflere katkı sağlama isteksizlikleri şeklinde kendini göstermektedir. İşe ilgisizlik, genellikle düşük iş tatmini, yetersiz liderlik, iletişim eksiklikleri veya aşırı iş yükü gibi faktörlerden kaynaklanabilmekte ve örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

Modern çağın temel kavramlarından biri olarak bilinen “tükenmişlik” ilk kez 1970'li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde müşteri hizmetleri işlerinde çalışanların yaşadığı mesleki depresyonu ifade etmek için kullanılmıştır. Tükenmişlik ifadesi ilk olarak

psikolog Herbert Freudenberger'in örgütsel stres üzerine yaptığı araştırmada ortaya çıkmıştır. Freudenberger (1974) tükenmişlik; enerji, güç ya da kaynaklara yönelik aşırı talep ve istekler nedeniyle tükenmenin başlaması olarak tanımlanmaktadır. Daha sonra Maslach ve Jackson (1981) bu konuyu tekrar ele alarak tükenmişliğin en kabul gören modelini önererek tükenmişliği duygusal tükenme, duyarsızlaşmanın artması ve kişisel başarı duygusunun azalması olarak tanımlamaktadır.

Maslach, kronik iş yeri stresinin tükenmişliğe yol açabileceğini belirtmekte ve bunu "profesyonelin mesleğinin orijinal anlamı ve amacı ile bağını kaybetme ve hizmet ettiği insanlarla gerçekten ilgilenmeyi bırakma yeteneği" olarak tanımlamaktadır. Tükenmişlik sendromunun en detaylı ve kapsamlı tanımını Maslach (1976) yapmıştır. Maslach (1976) tükenmişliği;

***Duygusal tükenme*,** duyarsızlaşma ve işe ilişkin tutum ve davranışlardaki değişikliklerle kendini gösteren başarı duygusunun azalması,

Fiziksel tükenme, kronik yorgunluk, çaresizlik ve umutsuzluk ve işe karşı duyulan inançsızlık,

Zihinsel tükenme olumsuz öz farkındalığın gelişimi, işe, hayata ve insanlara karşı olumsuz bir tutumla karakterize edilmesi şeklinde üç boyutta tanımlamaktadır.

3.8.6. Çatışmalar

Farklı yönetim teorileri işletmelerde ortaya çıkabilecek çatışmaları farklı şekillerde ele almaktadır. Kapalı sistem yaklaşımına dayanan klasik ve neoklasik yaklaşımlara göre çatışma, bir işletmenin uyumunu ve etkin işleyişini bozabilmektedir. Bu nedenle bunların kısa sürede önlenmesi ve ortadan kaldırılması gerekmektedir ve yönetim ve organizasyon ilkelerinin uygulandığı bir işletmede çatışmalar kolay ortaya çıkmamaktadır.

Açık sistem yaklaşımlarını temel alan modern yönetim ve organizasyon yaklaşımlarında ise çatışmanın kaçınılmaz olduğu savunulmaktadır. Aslında örgütsel etkililik için belli bir düzeyde çatışma gerekmektedir. Çatışmanın olmadığı bir işletmede yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans olumsuz bir yola girerken, ciddi düzeyde çatışmanın devam ettiği bir işletmede performans tekrar düşer ve yanlış karar verme gibi nedenlerle işletmenin ayakta kalması tehlikeye girmektedir. Gecikse de verilmese de tavizler sorunun çözümüne yetmemektedir.

İş yerleri, farklı bireylerin bir araya gelerek ortak hedefler doğrultusunda çalıştığı dinamik ortamlardır. Bu çeşitlilik, iletişim tarzları, değer yargıları, beklentiler ve roller açısından farklılıklar yaratmakta; bu da zaman zaman çatışmaların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Çatışma, organizasyonel yapının doğal bir parçası olmakla birlikte, bu çatışmaların türü, yönetilme biçimi ve yoğunluğu, çalışanların iş tatmini düzeylerini önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

İş tatmini, bireyin işinden duyduğu genel memnuniyet duygusunu ifade eder. Bu memnuniyet, çalışma koşullarından, yönetim tarzından, mesai arkadaşlarıyla olan ilişkilerden ve bireyin kişisel beklentilerinin karşılanma düzeyinden etkilenmektedir. Çatışma ise genellikle bu alanlarda yaşanan anlaşmazlıkları ve uyumsuzlukları ifade eder. Özellikle ilişki temelli çatışmalar, çalışanlar arasında stres, güvensizlik ve motivasyon düşüklüğüne yol açarak iş tatminini olumsuz etkileyebilir. Öte yandan, görev odaklı ve yapıcı çatışmalar, yenilikçi düşüncenin teşvik edilmesine ve problemlerin çözümüne katkı sağlayarak çalışanların katılım hissini artırabilir ve dolaylı olarak iş tatminini olumlu etkileyebilir.

Bu bağlamda, çatışmanın iş tatmini üzerindeki etkisinin yönü, çatışmanın türüne ve nasıl yönetildiğine bağlıdır. Etkin çatışma yönetimi stratejileri, hem çatışmanın yıkıcı etkilerini azaltmakta hem de örgütsel bağlılığı ve iş tatminini güçlendirmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin çatışma yönetimi becerilerini geliştirmesi ve çalışanlar arasında sağlıklı iletişim ortamı oluşturması, iş tatmini düzeyini artırmak adına kritik bir öneme sahiptir.

Sonuç olarak, iş yerindeki çatışmalar tamamen olumsuz bir durum olarak değerlendirilmemelidir. Aksine, doğru biçimde yönetildiğinde çatışmalar, çalışanların gelişimine ve örgütsel verimliliğe katkı sağlayabilir. Ancak bu sürecin başarılı olabilmesi için, çatışmanın kaynağı, türü ve yönetim biçiminin dikkatle analiz edilmesi gerekmektedir. Bu tez kapsamında yapılacak analizler, çatışma ile iş tatmini arasındaki ilişkinin daha derinlemesine anlaşılmasına ve örgütsel iyileştirmelere yönelik önerilerin geliştirilmesine olanak sağlayacaktır.

Özetle; iş tatmini, bireylerin işyerindeki genel memnuniyet düzeylerini belirleyen çok boyutlu bir kavramdır. İş tatmini, çalışanların verimliliği ve örgüt içindeki motivasyonları üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, iş tatminini etkileyen faktörler çok çeşitlidir ve bireysel özellikler, örgütsel faktörler, işin doğası ve çalışma koşulları gibi unsurlar önemli rol oynamaktadır.

Bireysel faktörler; kişisel ihtiyaçlar, beklentiler, değerler ve bireysel farklılıklar gibi unsurlardan oluşur ve her çalışan için bu faktörlerin etkisi farklı olabilir. Örneğin, bir çalışanın iş tatmini, kişisel hedeflerine ulaşma düzeyine göre değişebilir. Bu faktörlerin yönetilmesi, örgütlerin çalışanlarını daha etkin şekilde motive etmelerine olanak sağlar.

İş tatmini değişkenleri arasında, çalışanların ihtiyaçları, beklentileri, değerleri ve bireysel farklılıkları öne çıkmaktadır. Bu unsurlar, bir çalışanın işyerindeki tatmin düzeyini doğrudan etkileyen unsurlar arasında yer alır. Ayrıca, iş tatminsizliği durumu, stres, gerilim tepkileri, ruhsal bozukluklar gibi bireysel sorunlar ile doğrudan ilişkilidir. Çalışanların işyerinde yaşadıkları stres, uzun vadede hem psikolojik hem de fizyolojik sorunlara yol açarak iş performansını olumsuz etkileyebilir.

Örgütsel faktörler de iş tatminsizliğini etkileyen önemli unsurlar arasındadır. İşe devamsızlık, iş gücü devri, iş kazaları ve düşük iş performansı gibi durumlar, iş tatminsizliğinin doğrudan sonuçları olarak ortaya çıkabilir. Bu durumlar yalnızca çalışanlar üzerinde değil, aynı zamanda örgütün verimliliği üzerinde de olumsuz etkiler yaratır.

İş tatminini etkileyen bu faktörlerin her biri hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ele alınması gereken unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatmini sağlıklı bir düzeye getirildiğinde, çalışanlar daha yüksek motivasyonla çalışır, örgüte bağlılıkları artar ve işyerindeki çatılmalar azalır. Buna karşın iş tatminsizliği, çeşitli olumsuz sonuçlara yol açarak hem çalışan sağlığını hem de iş performansını olumsuz etkiler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÇALIŞANLARIN SESSİZ İSTİFALARININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ: ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

İşletmelerde, çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışı göstermeleri üzerinde sessiz istifa davranışının ve iş tatmininin etkileri olduğu düşünülmektedir. Bu konunun değerlendirilmesi için bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, analizleri ve bulgular yer almaktadır.

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, üretim işletmelerinde çalışanların "sessiz istifa" davranışlarının, üretkenlik karşıtı davranışlara olan etkisini incelemek ve iş tatmininin bu ilişkiye aracılık rolünü değerlendirerek, işletmedeki genel verimliliği artırmak ve çalışanların işletme içindeki davranışlarını daha iyi anlamaktır.

Çalışanların sessiz istifa davranışları, işlerine olan bağlılıklarını kaybetmiş olmalarına rağmen, bu durumun dışa vurumdan kaçınarak içsel olarak devam etmelerini ifade etmektedir. Bu durumun, çalışanların üretkenlik karşıtı davranışlar (örneğin, devamsızlık, düşük iş performansı, iş yerinde motivasyon eksiklikleri) üzerindeki etkisi, işletmelerin verimlilik ve iş gücü yönetimini doğrudan etkilemektedir. Araştırma, sessiz istifanın üretkenlik karşıtı iş davranışına olan etkisini ve iş tatmininin bu iki davranış arasındaki ilişkiye aracılık yapıp yapmadığını tespit etmeyi amaçlamaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma, üretim işletmelerinde çalışanların davranışlarının, iş tatminine dayalı dinamiklerle nasıl şekillendiğini ve bu ilişkilerin çalışanların sessiz istifa ve üretkenlik karşıtı davranışına olan etkilerini belirlemeyi hedeflemektedir. Bu çalışma, işletme yöneticilerine, çalışan memnuniyeti ve verimlilik ilişkisini geliştirme konusunda stratejik öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma, günümüzde birçok üretim işletmesinde gözlemlenen ve iş gücü verimliliğini olumsuz etkileyen önemli bir davranışsal sorunu anlamayı amaçlamaktadır. Çalışanların sessiz istifa davranışları, genellikle düşük motivasyon ve iş tatminsizliği ile ilişkilendirilen bir durumdur. Ancak, bu davranışların üretkenlik karşıtı etkileri, iş gücü yönetimi, çalışan memnuniyeti ve genel işletme verimliliği açısından daha fazla incelenmesi gereken kritik bir konudur.

Sessiz istifa, çalışanların dışarıya yansıtmadan, iş yerindeki sorumluluklarını ve çabalarını minimum düzeye indirgemeleri anlamına gelmektedir. Bu davranış, işletmelerin performansı üzerinde doğrudan etkili olabilmektedir. Çünkü düşük iş tatmini ve yüksek üretkenlik karşıtı iş davranışları hem bireysel hem de takım düzeyinde olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Bununla birlikte, iş tatmininin bu süreçteki rolü, sessiz istifa ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamada kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Gürer, 2024, s. 9).

Bu araştırma, çalışanların sessiz istifalarının üretkenlik karşıtı davranışlar üzerindeki etkisini ve iş tatmininin bu süreçte aracılık rolünü ortaya koyarak, işletmelerin çalışan bağlılığı ve performansını artırma stratejilerinde yol göstermesi bakımından önem taşımaktadır. Araştırma, üretim işletmelerinde iş gücü verimliliğini arttırmak ve iş tatmini sağlamak için uygulanabilir stratejiler geliştirilmesine katkıda bulunacak önemli veriler sunmayı hedeflemektedir.

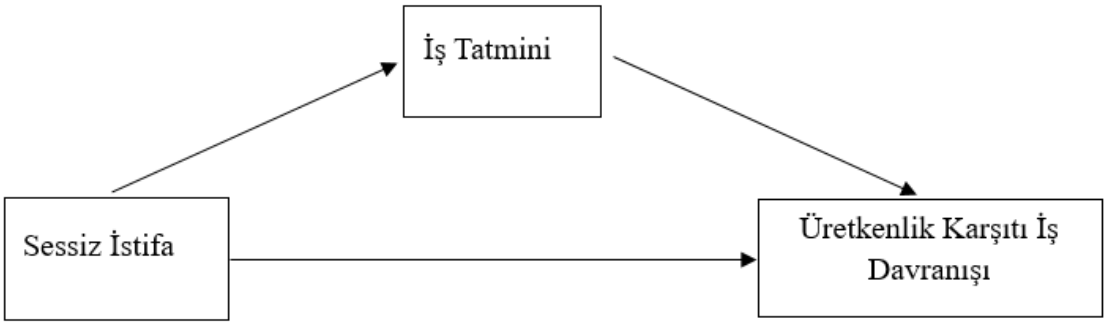
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Sosyal bilimler alanında yapılan bu çalışmanın baz sınırlılıkları bulunmaktadır. Katılımcıların anket sorularını yanlış kavraması, yanlış kodlaması ya da eksik yanıtlaması ile Sosyal Bilimlerin doğası gereği sağlanılan neticelerin genel geçer şekilde yorumlanmaması çalışma ile alakalı sınırlılık içinde sayılmaktadır.

4.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Rekabet yoğun çevrede yer alan günümüz işletmeleri, yüksek performansın etkin çalışanlar ile mümkün olacağını düşünmektedir. Bu nedenle yüksek iş tatmini, düşük sessiz istifa ve üretkenlik karşıtı iş davranışı oluşturacak bir yaklaşım uygulamaktadır. Bu bağlamda iş tatminini destekleyecek uygulamaların düşük sessiz istifa ve üretkenlik karşıtı iş davranışı ilişkisinde belirleyici rolünün olduğu düşünülmektedir. Buna göre kavramlar arasındaki ilişki modeli Şekil 4.1'de gösterilmektedir.

Şekil 4.1. *Çalışmanın modeli*



Modelde çalışanların sessiz istifa davranışlarının, üretkenlik karşıtı iş davranışlarına ve iş tatminlerine olan etkisi incelenmektedir. Aynı zamanda çalışanların iş tatmininin bu etkideki aracı rolünün ortaya konması hedeflenmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışı; çalışanların sadece atanan işleri yerine getirmesi ve görev tanımında belirtilmeyen herhangi bir işi yapmaması olarak görülen sessiz istifa davranışının sonuçları arasında görülmektedir. Sessiz istifa davranışını benimseyen çalışanların, işletme performansına zarar veren kasıtlı davranışlar veya üretkenlik karşıtı iş davranışı gösterdiği görülmektedir. Mola sürelerini en üst seviyeye çıkarmak, uzun telefon görüşmeleri gibi davranışlarda bulunmaları söz konusu olabilmektedir (Barrett, 2024). Bu çerçevede çalışanların sessiz istifa davranışlarının üretkenlik karşıtı iş davranışı ile ilişkili olduğunu ele alan çalışmalar (Barrett, 2024; Öztürk vd., 2023) temel alınarak sessiz istifanın üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 1: *Çalışanların sessiz istifa davranışlarının, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır.*

Sessiz istifa ve iş tatmini ilişkisi üzerine yapılan araştırmalar, iki kavramın ters orantılı olduğunu birinin artışının diğerini azalttığını ortaya koymaktadır. Deniz (2024), havacılık çalışanlarının sessiz istifalarının iş tatminine olan etkisi araştırmış ve negatif yönlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Gümüştekin ve Öztemiz (2005) çalışmasında yoğun iş yükü sonucunda çalışanlarda tükenmişlik ve tatminsizlik benzeri davranışlar oluştuğunu ve bunun sessiz istifa davranışını artırdığını dile getirmektedir. Tamuz (2001), çalışanın göstermiş olduğu sessizlik davranışının aynı zamanda iş tatminsizliğine, strese ve sinizme sebep olunduğunu anlatmaktadır. Sessiz istifa ve iş tatmini üzerine yapılan araştırmalara (Tudor, 2011; Mete vd., 2016; Soyugüzel, 2019) dayanarak ikinci hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 2: *Çalışanların sessiz istifa davranışlarının, iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi bulunmaktadır.*

Tekeli (2022), çalışanların iş tatmininin yüksek olmasının üretkenlik karşıtı iş davranışlarının düşmesinde önemli seviyede etkili olduğunu dile getirmektedir. Araştırmada çalışanın iş tatmininin, kişilerarası üretkenlik karşıtı iş davranışına negatif etkisi olduğu belirlenmiştir. İkinci (2020), iş tatmininin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisini araştırmış ve iş tatmini ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında negatif yönlü anlamlı bir etki tespit etmiştir. Bu araştırmalar doğrultusunda üçüncü hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 3: *Çalışanların iş tatmininin, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi bulunmaktadır.*

İşletmelerde, çalışanların sessiz istifa ve üretkenlik karşıtı iş davranışları işletme için yüksek maliyetlere yol açabilmektedir. Bu tür davranışların önlenmesinde çalışanların iş tatmininin önemli bir rol oynadığı düşünülmektedir. İş tatmini düşük olan bir çalışanın, işleriyle daha az ilgilenmesi, görevlerini minimum düzeyde yerine getirmesi ve sonuç olarak sessiz istifa etme olasılığı artabilmektedir. Bu durumda, çalışanların sadece işlerini yapmak için çalışmaları ve işlerine olan katkılarının azalması söz konusu olabilmektedir. Bu bağlamda, sessiz istifanın üretkenlik karşıtı iş davranışına olan etkisinde iş tatmininin aracı rolünü belirlemek amacıyla hipotez geliştirilmiştir;

Hipotez 4: *Sessiz istifa davranışının üretkenlik karşıtı iş davranışına olan etkisinde iş tatmininin aracı rolü bulunmaktadır.*

Geliştirilen bu model ve hipotezler çerçevesinde; çalışanların sessiz istifa davranışının üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisi ile çalışanların iş tatmininin aracı rolü araştırılmaktadır.

4.5.. Araştırma Yöntemi

Sessiz istifa davranışının, çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışına etkisini ve bu etkide iş tatmininin rolünün belirlendiği çalışmada, değişkenler arası etkiyi belirlemek ve sonuçları evrene genellemeye yönelik bulgulara ulaşmak için nicel araştırma yöntemi seçilmiştir. Evreni temsil eden örneklemden, evrenin tercihini, algısını ya da davranış tarzını nicel bir veri olarak ortaya koyması nedeniyle nicel yöntemlerden tarama deseni

tercih edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 106). Veriler çevrimiçi veya yüz yüze görüşmeler sayesinde yapılan anketlerle elde edilmiştir.

4.5.1 Araştırma Evreni ve Örneklemi

Çalışma, Kayseri'de Organize Sanayi bölgesinde bulunan üretim sektörü çalışanları üzerinde yapılmıştır. Gürbüz ve Şahin (2018, s. 130) 1 milyonu aşan evren büyüklüğü için %5 güven aralığında kabul edilebilir asgari örneklem sayısını 384 çalışan olarak belirlemiştir. Kolayda örnekleme tekniği kullanılarak araştırmanın amacına uygun 439 çalışana ulaşılmış ve anket uygulanmıştır. Veriler 03/10/2024-09/01/2025 tarihleri arasında toplanmıştır. Analizlere başlamadan önce standardize Z puanları kontrol edilmiş, ±3,29 değerini aşan uç değerler belirlenerek (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 214) veri setinden çıkarılmıştır. 431 kişiden elde edilen veriler analize dâhil edilmiştir. Ankete katılanların demografik özelliklerini gösteren tablo şu şekildedir.

Tablo 4.1. *Katılımcıların demografik özellikleri*

		Frekans (n)	**Yüzde (%)**
Yaş	25 ve altı	44	10,2
	26-35	96	22,3
	36-45	137	31,8
	46-55	128	29,7
	56 ve üstü	26	6,0
Cinsiyet	Erkek	159	36,9
	Kadın	272	63,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	9	2,1
	Lise	55	12,8
	Meslek Yüksek Okulu	37	8,6
	Lisans	261	60,6
	Lisansüstü	69	16,0
Toplam tecrübe	1 yıldan az	54	12,5
	1-3 yıl	105	24,4
	4-6 yıl	61	14,2
	7-9 yıl	39	9,0
	10 yıl ve üzeri	172	39,9
Toplam		**431**	**100.0**

Araştırma katılan katılımcıların %63,1 kadın %36,9 erkek çalışanlardan olmaktadır. Yaş durumuna baktığımızda ise en fazla yaş aralığı %31,8 ile 36-45 yaşlarında olduğu gözlenmekte, en az yaş aralığına baktığımızda ise %6,0 oranıyla 56 yaş ve üzeri

olmaktadır. Eğitim durumuna baktığımızda ise katılımcıların eğitim durumun en fazla %60,6 oran ile Lisans olduğu görülmekte, en az oran ise %2,1 ilkokul olduğu gözlenmektedir. Şirketlerde çalışanların çalıştığı yıla baktığımızda en az çalışan yılı %9,0 oranı ile 7-9 yıl görülmekte, en fazla çalışma yılı ise %39,9 yıl ile 10 yıl ve üzeri olmaktadır.

4.5.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada, ankete katılan çalışanların demografik özellikleri ile birlikte sessiz istifa davranışının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi ve iş tatminlerinin bu etkideki rolünü belirlemek üzere anket formu hazırlanmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmuştur. İlk üç bölümde geçerlilik ve güvenilirliği sağlanmış beşli Likert tipi (1-kesinlikle katılmıyorum…5-kesinlikle katılıyorum) ölçekler kullanılmıştır. Dördüncü bölümde çalışanların demografik özelliklerini anlamayı amaçlayan sorular bulunmaktadır. Araştırma, Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 100033 numaralı form ile etik kurallara uygundur belgesi almıştır. Kullanılan ölçekler;

- Sessiz İstifa Ölçeği; çalışanların işlerine karşı duydukları istek ve motivasyon eksikliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Duran vd., (2023) tarafından hazırlanan 25 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. (Örnek ifade: "Yöneticimin inancı ve desteği olmadığında kendimi değersiz hissederim.")
- Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı Ölçeği; çalışanların devamsızlık, düşük performans, motivasyon eksiklikleri gibi üretkenlik karşıtı davranışlarını ölçen sorulardan oluşmaktadır. Tur (2019)'un tezinde kullandığı 15 ifadeden oluşmaktadır. (Örnek ifade: "Çalışmak yerine hayal kurup, düşüncelere dalarak çok fazla zaman harcadım.")
- İş Tatmini Ölçeği; çalışanların işlerinden ne kadar tatmin olduklarını belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Judge vd., (1998) tarafından hazırlanan 5 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır.
- Anket formunda çalışanların yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi ve meslekte kaçıncı yılında oldukları gibi demografik özellikleri anlamaya yönelik sorulara da yer verilmektedir.

4.5.3. Ölçüm Araçlarının Güvenilirliği ve Geçerliliği

Araştırmada elde edilen verilerin analizi SPSS 22 programı kullanılarak yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliği Cronbach's Alpha (α) değeri ile ölçülmüştür. Anlamlılık düzeyi %95 ($p<0,05$) olarak kabul edilmiştir. Normallik ölçümü çarpıklık ve basıklık katsayıları

ile ortaya konmuştur. Ölçeklerin geçerliliği, Amos 24 ile doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak sağlanmıştır.

Değişkenlerin normal dağılım gösterdiğini belirlemek için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Çarpıklık ve Basıklık (Skewness ve Kurtosis) değerlerinin; Tabachnick ve Fidell (2013, ss. 79-82)'e göre ±1,5 ve George ve Mallery (2001)'ye göre, ± 2 aralığında yer alması durumunda, verilerin normalliği sağladığı belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 211).

Tablo 4.2. *Değişkenlere ait çarpıklık ve basıklık değerleri*

	Sessiz İstifa Davranışı	**Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı**	**İş Tatmini**
Çarpıklık	0,258	0,995	-0,360
Basıklık	0,309	0,790	-0,080

Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde; yaklaşık ±1,5 aralığında değerler aldığı ve değişkenlerin normal dağıldığı varsayılmaktadır.

Ölçeğin güvenilirliği hesaplanırken, çoğunlukla ölçekteki ifadelerin birbirleri ile tutarlı olup olmadığını gösteren Cronbach's Alpha değeri ile ölçülmektedir. Değerin, 0,70'ten büyük olması ölçeğin güvenilirliği için yeterli görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 155). Ölçeklerin Alpha değerleri tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.3. *Ölçeklerin güvenilirlik değerleri*

Ölçekler	**Cronbach's Alpha Değerleri**
Sessiz İstifa Davranışı	0,851
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	0, 927
İş Tatmini	0,825

Ölçek değerlerinin 0,70'ten büyük olduğu ve ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir.

Ölçeklerin yapısal geçerliliğini belirlemek için; IBM AMOS programı kullanılarak Yapısal Eşitlik Modeli ile doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA); daha önce kullanılmış olan ölçeklerin, farklı örneklem verileri ile uygunluğunu doğrulamak için kullanılan analiz tekniği olarak ifade edilmektedir. Yapısal geçerlilik analizlerinde, test edilen modelin araştırmada elde edilen veriler ile uyumu

"uyum iyiliği indeksleri" olarak adlandırılan değerler ile karşılaştırılarak geçerli olduğu gösterilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 342). Bu indeksler ve aldığı değerler tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.4. *Yapısal eşitlik analizlerinde kullanılan uyum indeksleri ve eşik değerleri (Gürbüz & Şahin, 2018)*

Uyum İndeksleri	**Tanımı**	**Eşik Değer**	
		İyi Uyum	**Kabul Edilebilir**
x^2	Önerilen modelle verinin uyumunu ölçen değerdir.	p>.05 (anlamsız) olmalı	
x^2/sd	Modelin uyumu için daha güvenilir sonuçlar vermektedir.	<3	3< (x^2/sd)<5
RMSEA	Modelin örneklem kovaryansına yönelik uyumunu test etmektedir.	< 0,05	< 0,08
SRMR	Evren kovaryansı ile örneklem kovaryansı arasında artık kovaryansları test etmektedir.	< 0,05	< 0,08
CFI	Serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğü etkisini inceleyerek modeli karşılaştırmaktadır.	>0,95	>0,90
NFI	x^2 dağılımına bağlı olmadan modeli karşılaştırmaktadır.	>0,95	>0,90
GFI	Modeli, örneklem büyüklüğü etkisi olmadan incelemektedir.	>0,95	>0,85
AGFI	GFI'nın serbestlik derecesi baz alınarak hesaplanmış oranıdır.	>0,95	>0,85

Model uyumunun test edildiği değerlerin raporlanmasına yönelik yapılan araştırmalarda, iki yüz elliyi geçen örneklem kullanımında x^2 ve bu değere ait p değeri, x^2/sd, CFI, SRMR VE RMSEA değerlerinin raporlanması önerilmektedir (Gürbüz, 2021, ss. 40-41). Modelin, toplanan veri ile desteklenip desteklenmediğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve uyum iyiliği indeksleri eşik değerleri ile karşılaştırılarak sonuçlar verilmiştir.

Tablo 4.5. *Ölçeklerin uyum indekslerine ait sonuçları*

Model Uyum Kriterleri	Kabul Edilebilir Uyum	Sessiz İstifa	Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	İş Tatmini
x^2	p>0,05	650,512	331,194	4,672
x^2/sd	3< (x^2/sd)<5	3,143	4,039	2,336
RMSEA	< 0,08	0,071	0,080	0,056
SRMR	< 0,08	0,080	0,045	0,013
CFI	>0,90	0,870	0,935	0,997
GFI	>0,85	0,880	0,906	0,996
AGFI	>0,85	0,840	0,863	0,967

Sessiz istifa ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine göre; hesaplanan uyum iyiliği değerlerinin; (x^2/sd=3,14; RMSEA=0,07; SRMR=0,08; CFI=0,87; GFI=0,88; AGFI=0,84) belirlenen eşik değerlerini sağladığı ve kabul edilebilir uyum sınırları içinde olduğu görülmektedir. Üretim karşıtı iş davranışı ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine göre; hesaplanan uyum iyiliği değerlerinin; (x^2/sd=4,03; RMSEA=0,08; SRMR=0,04; CFI=0,93; GFI=0,90; AGFI=0,86) belirlenen eşik değerlerini sağladığı ve kabul edilebilir uyum sınırları içinde olduğu görülmektedir. İş tatmini ölçeğinin analizlerine göre; hesaplanan uyum iyiliği değerlerinin (x^2/sd=2,33; RMSEA=0,05; SRMR=0,01; CFI=0,99; GFI=0,99; AGFI=0,96) belirlenen eşik değerlerini sağladığı kabul edilebilir uyum sınırları içinde olduğu görülmektedir. Yapılan analizler ölçeklerin veri ile desteklendiğini ve ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir.

4.5.4. Ölçeklerin Betimleyici Analiz Değerleri ve Korelasyon Katsayıları

Toplanan verilerin ortalama, mod, minimum ve maksimum ile standart sapma gibi değişkenlik ölçüleri verileri özetleyen ve veri setinin anlaşılmasını sağlayan betimleyici değerler tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.6. *Ölçeklerin betimleyici değerleri*

Ölçekler	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum
Sessiz İstifa	2,567	0,520	1,16	4,28
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	1,697	0,642	1,00	4,00
İş Tatmini	3,549	0,774	1,40	5,00

Değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon; birden fazla değişkenler arasındaki ilişkiyi açıklamaktadır. Korelasyon katsayısı, ilişkinin yönü ve güçlü ya da zayıf olması hakkında bilgi vermektedir. Korelasyon "r" ile ifade edilmektedir ve $-1 \leq r \leq +1$ arasında yer almaktadır. r değeri +1'e yakınsa, değişkenler arası pozitif bir ilişki olduğu yani; değişkenlerden biri artarken diğeri de artıyor veya biri azalırken diğeri de azalıyor anlamına gelmektedir. r değeri -1'e yakınsa, iki değişken arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu yani; değişkenlerden birinin değeri artarken diğer değer azalıyor anlamına gelmektedir. Değerin 0 olması değişkenler arasında anlamlı bir ilişkiden bahsetmenin mümkün olmadığını göstermektedir. 0,30'a kadar zayıf korelasyon, 0,31-0,70 arası orta düzeyde korelasyon ve 0,70'ten yüksek olması güçlü korelasyon olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 262). Araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.7. *Ölçeklerin korelasyon değerleri*

	1	2	3
Sessiz İstifa	1	0,352**	-0,653**
Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı	0,352**	1	-0,303**
İş Tatmini	-0,653**	-0,303**	1

** Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlıdır (2 kuyruklu).

Sessiz istifa, üretkenlik karşıtı iş davranışı ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişki korelasyon analizi ile test edilmiştir. Tabloya göre bağımsız değişken sessiz istifa davranışı ile üretkenlik karşıtı iş davranışı arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde bir ilişki görülmektedir (r= 0,352). Yani sessiz istifa davranışı üretkenlik karşıtı iş davranışını orta düzeyde artırmaktadır. Çalışanların sessiz istifa davranışları ile iş tatminleri arasında

negatif yönlü ve yüksek dereceye yakın negatif bir ilişki söz konusudur (r=-0,653). Bu sonuç sessiz istifa davranışı arttıkça iş tatmininin düştüğünü göstermektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışı ve iş tatmini arasında negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki görülmektedir.

4.6. Değişkenlerin Regresyon Analizine İlişkin Değerleri

Regresyon analizi; bağımsız değişkenin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini belirleyen, sebep ve sonuç ilişkisini açıklayan bir analiz yöntemi olarak görülmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 269). Regresyon modellerinde; verinin hata teriminin diğer hata terimlerinden etkilenmediği ve ilişkili olmadığı varsayılmaktadır. Bu varsayım Durbin-Watson değeri ile test edilmektedir. Değerin 1,5-2,5 civarında olması otokorelasyon olmadığı anlamına gelmektedir (Genceli, 1990, s. 27).

Sessiz istifa davranışının üretkenlik karşıtı iş davranışı ve iş tatmini üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla basit regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.8. *Sessiz istifa davranışının üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisi*

Model		**Standardize Olmayan Katsayılar**		**Standart Katsayılar**			**Durbin-Watson**
		Beta	Std Hata	Beta	**t**	**p**	
1	Sabit	0,581	0,146		3,976	0,000	2,076
	Sessiz İstifa	0,435	0,056	0,352	7,801	0,000	
R = 0,352 R² = 0,124 Düzeltilmiş R² = 0,122 F=60,859							
Bağımlı Değişken: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı							

Sessiz istifa davranışının üretkenlik karşıtı iş davranışına etkisinin istatiksel olarak anlamlı (p=0,00) ve pozitif olduğu görülmektedir (β=0,352). R^2 değerine bakıldığında üretkenlik karşıtı iş davranışındaki %12'lik değişimin, çalışanın sessiz istifa davranışından etkilendiği söylenebilmektedir (R^2=0,124). Bu durumda "Hipotez 1: Çalışanların sessiz istifa davranışlarının, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü etkisi bulunmaktadır." hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.9. *Sessiz istifa davranışının iş tatmini üzerindeki etkisi*

Model		**Standardize Olmayan Katsayılar**		**Standart Katsayılar**			**Durbin-Watson**
		Beta	Std Hata	Beta	**t**	**p**	
1	Sabit	6,043	0,143		42,396	0,000	2,008
	Sessiz İstifa	-0,971	0,054	-0,653	-17,853	0,000	
R = 0,653 R² = 0,426 Düzeltilmiş R² = 0,425 F=318,736							
Bağımlı Değişken: İş Tatmini							

Sessiz istifa davranışının iş tatminine olan etkisinin istatiksel olarak anlamlı (p=0,00) ve negatif yönlü olduğu görülmektedir (β=-0,653). R² değerine bakıldığında iş tatminindeki %42'lik değişimin, çalışanın sessiz istifa davranışından etkilendiği söylenebilmektedir (R²=0,426). Bu durumda "Hipotez 2: Çalışanların sessiz istifa davranışlarının, iş tatminleri üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi bulunmaktadır." hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 4.10. *İş tatmininin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisi*

Model		**Standardize Olmayan Katsayılar**		**Standart Katsayılar**			**Durbin-Watson**
		Beta	Std Hata	Beta	**t**	**p**	
1	Sabit	2,589	0,139		18,676	0,000	2,091
	İş Tatmini	-0,251	0,038	-0,303	-6,581	0,000	
R = 0,303 R² = 0,092 Düzeltilmiş R² = 0,090 F=43,307							
Bağımlı Değişken: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı							

İş tatmininin üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisini belirlemek üzere basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucuna göre iş tatmininin üretkenlik karşıtı iş davranışına olan etkisinin istatiksel olarak anlamlı (p=0,00) ve negatif yönlü olduğu görülmektedir (β=-0,303). R² değerine bakıldığında üretkenlik karşıtı iş davranışındaki %09'luk bir değişimin, çalışanın iş tatmininden etkilendiği söylenebilmektedir

(R^2=0,092). Bu durumda "Hipotez 3: Çalışanların iş tatmininin, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde anlamlı ve negatif yönlü etkisi bulunmaktadır." hipotezi kabul edilmiştir.

Sessiz istifa davranışının üretkenlik karşıtı iş davranışına olan etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü belirleyebilmek adına çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4.11. *Sessiz istifa davranışının çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü değerleri*

Etkiler	**Standardize Olmayan**					
	Beta	**Std Hata**	**p**	**Std Beta**	**Alt Sınır**	**Üst Sınır**
Sabit	1,216	0,331	0,000		0,564	1,867
Sessiz İstifa (x)→ Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı (y) (doğrudan etki)	0,333	0,037	0,000	0,270	0,189	0,477
Sessiz İstifa (x)→İş tatmini (m)	-0,971	0,054	0,000	-0,653	-1,078	-0,864
İş Tatmini (m) → Üretkenlik Karşıtı İş Davranışı (y)	-0,105	0,049	0,034	-0,127	-0,202	-0,008
Dolaylı Etki	0,102	0,051	0,000		0,001	0,201
Toplam Etki	0,435	0,056	0,000	0,352	0,325	0,545

Çalışanların iş tatmininin, sessiz istifa davranışının üretkenlik karşıtı iş davranışı etkisinde aracılık rolünü test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre; sessiz istifa davranışı iş tatminini (β=-0,97, std hata=0,05, p<0,05) olumsuz yönde, anlamlı ve üretkenlik karşıtı iş davranışını (β=0,33, std hata=0,03, p<0,05) olumlu yönde, anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Çalışanların iş tatmini de üretkenlik karşıtı iş davranışını (β=-0,10, std hata=0,04, p<0,05) olumsuz yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Hem doğrudan olan etkinin hem de dolaylı etkinin anlamlı bir şekilde etkilemesi, iş tatmininin sessiz istifa ve üretkenlik karşıtı iş davranışları arasında aracı rolünün olduğunu göstermektedir. Etki değerinin de (düzeltilmiş R^2=0,129) orta düzeyde olduğu görülmektedir. Bu sonuca dayanarak;

“Hipotez 4: Sessiz istifa davranışının üretkenlik karşıtı iş davranışına olan etkisinde iş tatmininin aracı rolü bulunmaktadır.” hipotezi kabul edilmiştir.

4.7. Bulguların Tartışılması

Çalışmada; çalışanların sessiz istifa davranışlarının, iş tatminlerini ve üretkenlik karşıtı iş davranışını nasıl etkilediği ve sessiz istifanın üretkenlik karşıtı iş davranışına olan etkisinde iş tatmininin aracı rolü araştırılmıştır.

Düşük verimlilik, olumsuz iş ortamı, yaratıcılığın azalması gibi sonuçlar doğuran sessiz istifa davranışı, işletmelerin önlem almasını gerektiren önemli konular arasında yer almaktadır. Aynı şekilde, çalışanların işletmeye veya diğer çalışan arkadaşlarına zarar vermeye yönelik yaptığı kasıtlı davranışı ifade eden üretkenlik karşıtı iş davranışı da işletmelerin başarısı, rekabet edebilirliği ve sürdürülebilirliği açısından tehdit oluşturmaktadır. Çalışanların sessiz istifa davranışı göstermesi, iş tatminsizliği, stres, düşük verim, olumsuz çalışma ortamı, üretkenliğin azalması ve devamsızlık gibi farklı şekillerde sonuçlanmaktadır (Gürer, 2024, s. 18). Öztürk vd. (2023) ve Barrett (2024) çalışmalarında; sessiz istifa davranışı sergileyen çalışanların işletme performansını etkileyecek üretkenlik karşıtı iş davranışı gösterme eğiliminde olduklarını dile getirmektedir. Bu çalışmada yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular da sessiz istifa davranışının üretkenlik karşıtı iş davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir.

İş tatmininin düşük olduğu ortamlarda sessiz istifa davranışlarının daha sık görüldüğü gözlenmektedir. Çalışanlar, kendilerini değer görmeyen, adaletsiz veya gelişim fırsatlarından yoksun hissettiklerinde, işlerinden tamamen ayrılmak yerine yalnızca temel görevlerini yerine getirerek örgütsel bağlılıklarını pasif biçimde azaltma eğilimi göstermektedir. Bu durum, iş tatmininin yalnızca duygusal bir sonuç değil, aynı zamanda çalışanın kuruma aktif katkı sağlama isteğini doğrudan etkileyen bir unsur olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, sessiz istifayı önlemede iş tatminini artırmaya yönelik stratejilerin önemini vurgulamaktadır (Yavuz, 2024, s. 21). Gümüştekin ve Öztemiz (2005) ve Tamuz (2001) çalışmalarında; sessiz istifa sergileyen çalışanların iş tatminsizliği davranışı gösterme eğiliminde olduğunu söylemektedir. Çalışmanın analiz sonucunda yoğun iş gücünde çalışan kişilerin tatminsizlik davranışlar, strese, yorgunluğa oluşturduğunu ve bunun sessiz istifa davranışını arttırdığını göstermektedir.

Hem örgütsel ile hem de bireysel yönden performansı negatif yönle değişime uğratması ve örgüte yüksek maliyet unsuru oluşturulması yönünden üretkenlik karşıtı iş davranışının sebebinin tespit edilmesi önemli bir gereklilik olmaktadır. Bu boyutta üretkenlik karşıtı iş davranışının açıklamaya dair birden fazla kuram ile modelden faydalansa da Spector (1998) ve Spector ve Fox (2002), hem üretkenlik karşıtı iş davranışı hem de iş stresi alanyazını entegre edilerek, bu davranışın örgütte iş stresine verilen tepkilerin olduğu öne süren iş stresi- duygu modeli geliştirmişlerdir (Tekeli, 2022, s. 1219). Tekeli (2022) ve İkinci (2020) çalışmalarında; iş tatmini sergileyen çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışı gösterme eğiliminde olduğunu söylemektedir. Çalışmanın analizinde el edilen bulgularda iş tatminin üretkenlik karşıtı iş davranışına negatif yönde etkisi olduğu görülmektedir.

Düşük iş tatmini, çalışanların işe olan bağlılığını zayıflatmakta ve sessiz istifaya yönelmelerine neden olmaktadır. Bu süreçte azalan tatmin düzeyi, çalışanların bilinçli şekilde üretkenlikten uzak davranışlar sergilemelerini, yani işi yavaşlatma, sorumluluklardan kaçınma gibi tutumlar geliştirmelerini tetiklemektedir. Bu bulgu, iş tatmininin hem duygusal hem de davranışsal sonuçlar üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu ve örgütsel verimlilik açısından kritik bir değişken olduğunu ortaya koymaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, üretim işletmelerinde çalışanların sessiz istifa davranışlarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisini incelemek ve iş tatmininin bu ilişki üzerindeki aracılık rolünü ortaya koymaktır. Çalışmada elde edilen bulgular, sessiz istifa davranışlarının çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışlarını artırmada önemli bir faktör olduğunu göstermiştir. Ayrıca, iş tatmininin, sessiz istifa ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi anlamada belirleyici bir rol oynadığı bulunmuştur.

Araştırma sonuçları, çalışanların sessiz istifa davranışı sergilemesinin iş tatminlerini düşürdüğü ve bunun da üretkenlik karşıtı iş davranışı ile sonuçlanabileceğini göstermektedir. Aynı şekilde, çalışanların iş tatmini düşük olduğunda, sessiz istifa davranışlarını daha fazla sergileme eğiliminde oldukları ve bu durumun üretkenlik karşıtı iş davranışlarını tetiklediği tespit edilmiştir. Çalışanların işlerine dair tatminsizlikleri, yalnızca bireysel performanslarını değil, aynı zamanda takım içindeki genel verimliliği de olumsuz etkilemektedir. Bu bağlamda, iş tatmininin arttırılması, sessiz istifa ile üretkenlik karşıtı davranışları arasındaki olumsuz ilişkiyi de zayıflatabilmektedir.

Sessiz istifa günümüz çalışma koşullarında hak ettiği değeri göremeyen çalışanların ortaya koyduğu doğal bir tepkidir. Sessiz istifanın olumsuz sonuçlarını engellemek ise iş-yaşam dengesine odaklanarak modern çalışma koşulları sunan yöneticilerin alacağı önlemler ile mümkün olmaktadır. Çalışanlara açıkça yazılmış görev tanımları vermek, adil ücret sağlamak, teşvik ve ücretli izin gibi ekonomik çıkarlar sunmak ve sağlık problemleri ile yakından ilgilenmek bu önlemlerden bazılarıdır (Kolev, 2023).

Çalışma hayatı açısından sessiz istifa kavramı değerlendirildiğinde, hangi sektörde faaliyette bulunduğuna bakılmaksızın yöneticilere büyük sorumluluk düşmektedir. Yöneticilerin çalışanları sessiz istifaya sürükleyen nedenleri ortadan kaldırmaları, çalışma koşullarını iyileştirmeleri, pozitif bir örgüt iklimi oluşturmaları, çalışanların kendini değerli hissetmelerini sağlayacak iletişim ağlarını kurmaları ve çalışanları kariyer gelişimi konusunda eğitimlerle desteklemeleri gerekmektedir. Mutsuz çalışanlar ne kadar

erken keşfedilirse, olumsuz işyeri davranışlarının sergilenmesi de o kadar hızlı engellenebilecektir. Yöneticiler çalışanlarının davranışlarına dikkat etmeli, iş ve iş dışındaki sorunlarını dinleyerek onlara ne kadar değerli olduklarını hissettirmelidir.

Sessiz istifa davranışını engellemek özellikle iş tatmini sağlamaktan geçmektedir. İş tatmini, çalışanların işine olan tutkusunu ve bağlılığını artırırken, üretkenlik karşıtı davranışların da önüne geçilmesine yardımcı olmaktadır. Bu nedenle, organizasyonel psikoloji ve insan kaynakları yönetimi alanlarında, çalışanların memnuniyetini artırmaya yönelik programların ve politikaların daha etkin hale getirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır (Tamuz, 2001; Deniz, 2024).

Çalışanların iş tatmini üzerinde yoğunlaşmak, işyerindeki verimliliği ve genel iş sağlığını iyileştirebilecek önemli bir strateji olarak öne çıkmaktadır. İşletmeler, çalışanlarının motivasyonunu artırarak, sessiz istifa gibi olumsuz iş davranışlarının önüne geçebilmekte ve daha sağlıklı bir işyeri kültürü oluşturabilmektedir. Aynı zamanda, iş yerindeki organizasyonel yapılar ve yönetim tarzlarının, çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynadığı sonucuna varılmıştır. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, sessiz istifa eğiliminden daha az etkilenmekte ve daha fazla verimli iş davranışları sergilemektedir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışı hem bireysel ve örgütsel hem de takım dinamiklerini olumsuz yönde etkilediği için işletmeler için ciddi sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle işletmelerin üretkenlik karşıtı iş davranışını teşhis etmesi ve önleyici stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Aynı zamanda sessiz istifa davranışının da azaltılmasına ve iş tatmininin artırılmasına yönelik alınacak tedbirler üretkenlik karşıtı iş davranışının azalmasını sağlamaktadır. Bu da çalışan tatminini artırmak, sürdürülebilir başarı sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek açısından kritik önem taşımaktadır (Tekeli, 2022; Deniz, 2024).

İşverenlerin ve yöneticilerin, çalışanların iş tatminini artırmak için daha fazla fırsat sunması, çalışanların motivasyonlarını artırıcı ödül sistemleri geliştirmesi, kariyer gelişim imkânları ve çalışma koşullarını iyileştirmesi iş tatminini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Etkin iletişim kanallarının oluşturulması da iş tatminini olumlu yönde etkileyecek ve çalışanların sessiz istifa ve üretkenlik karşıtı iş davranışı eğiliminden vazgeçireceği beklenmektedir.

Çalışan katılımı ve geri bildirim sağlayan bir çalışma ortamı ile empatik ve destekleyici yönetim yaklaşımı çalışanların iş tatminini artırarak sessiz istifa ve üretkenlik karşıtı iş

davranışı gibi olumsuz davranışları düşürecektir. Çalışanların işyerindeki genel iyilik hallerinin düzenli olarak izlenmesi ve düşük tatmin durumlarına erken müdahale edilmesi de çalışanların ruhsal ve fiziksel iyilik halleri, verimlilikleri ve iş tatminleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Öneriler

Bu çalışma bazı sınırlamalara sahiptir. İlk olarak, araştırma sadece belirli bir sektördeki üretim işletmeleri ile sınırlıdır ve bu bulguların diğer sektörlere genellenebilirliği konusunda daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Ayrıca, gelecekte yapılacak çalışmaların, sessiz istifa ile üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkiyi daha geniş bir örneklemle incelemesi faydalı olacaktır.

Araştırma kesitsel olarak uygulanmıştır. Sessiz istifanın uzun vadeli şekilde gözden geçirilmesi önerilmektedir. Ayrıca sessiz istifa kavramının sebep ve sonuçlarının daha net anlaşılabilmesi için farklı değişkenlerle ele alınması ve karma araştırma yönteminden faydalanılarak derinlemesine incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Akça, İ. (2023). Üretkenlik karşıtı davranışların teorik temelleri, turizm araştırmalarındaki öncül ve ardılları. *Journal of Gastronomy, Hospitality and Travel, 6*(3), 1430–1455.

Akduman, B. (2019). *Beklenti teorisi ve hedonizmin marka bağımlılığı yaratmadaki etkisi: Zen Pırlanta örneği* (Tez noç 545264) [Yüksek lisans tezi, Gümüşhane Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Akduman, B. (2021). Beklenti teorisi ve hedonizmin marka bağımlılığı yaratmadaki etkisinin Zen Pırlanta üzerinden incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 9*(2), 1068–1096.

Akın, A. (2017). İş-yaşam dengesi: Türkiye'de yapılan çalışmalara yönelik teorik bir inceleme. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19*(1), 113–124.

Aksoy, D. (2024). *İş yaşam dengesi, toksik yönetici davranışları ve çalışanların sessiz istifası arasındaki ilişkilerin incelenmesi* (Tez no. 877336) [Yüksek lisans tezi, Ufuk Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Arabacı, L. B. (2017). Çocuklarda suça sürükleyen faktörler, ruhsal problemler ve hemşirelik bakımı. *Psikiyatri Hemşireliği Dergisi, 8*(2), 110–117.

Arı, G. S. (2008). Tükenmişlik kavramı: Çalışan ve örgütler açısından önemi. *Yönetim ve Ekonomi, 15*(1), 131–148.

Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi, 467*, 31–51.

Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi: Temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar*. İstanbul.

Ateş, H., Yıldız, B., & Yıldız, H. (2012). Herzberg'in çift faktör kuramı kamu okullarında çalışan öğretmenlerin motivasyon algılarını açıklayabilir mi?: Ampirik bir araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi, 7*(2), 147–162.

Aydın, M. (2014, Ocak 25). Albert Bandura sosyal öğrenme kuramı. https://www.meralaydin.com.tr/albert-banduranin-sosyal-ogrenme-kurami-ve-egitime-yansimalari/

Bacak, B. (2010). İşe devamsızlığın nedenleri, ekonomik sonuçları ve azaltılması için alınması gereken önlemler. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, 5*, 29–44.

Bahar, B. (2019). Sosyal öğrenme kuramı ve sosyal değişim kuramı perspektifinden etik liderlik. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi, 8*(16), 237–242.

Bal, F. (2021). Sosyal öğrenme kuramı çerçevesinde hafif düzeyde zihinsel yetersizliği olan çocuklarda zihin kuramı becerilerinin değerlendirilmesi. *Klinik Psikiyatri Dergisi, 25*(3), 310–321.

Barrett, J. R. (2024). *Quiet quitting: A conceptualization, scale development and validation* [Master's thesis, Auburn University].

Başar, U. (2022). *Duygusal olaylar kuramı*. Nobel Yayınları.

Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Gül Yayınevi.

Bayrakçı, M. (2007). Sosyal öğrenme kuramı ve eğitimde uygulanması. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14*, 198–210.

Baysal, A. C. (1984). İşletmelerde işgücü devri sorunu. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6*, 81–95.

Bilgiç, H. F. (2017). Örgütsel bağlılık–iş tatmini ilişkisi. *BEU Akademik İzdüşüm, 2*(3), 34–49.

Boyalı, H. (2011). *Örgütsel sinizm ve iş tatmini arasındaki ilişkiler: Karaman'daki bankalar üzerinde bir uygulama* (Tez no. 320260) [Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Coşgun, N. (2006). *Çalışma hayatında stres ve iyimserliğin iş tatminine etkisi ve bir araştırma* (Tez no. 215504) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Çal, H. C. (2019, Haziran 26). Hume'un nedensellik analizi üzerine bir inceleme. https://birikimdergisi.com/guncel/9553/humeun-nedensellik-analizi-uzerine-bir-inceleme

Çimen, A. İ. (2023). Sessiz istifa ne kadar sessiz. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi, 5*(1), 27–33.

Çoban, G. S. (2021a). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kendini gerçekleştirme basamağında gizil yetenekler. *European Journal of Educational & Social Sciences, 6*(1), 111–118.

Çoban, G. S. (2021b). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kendini gerçekleştirme basamağında gizil yetenekler. *European Journal of Educational and Social Sciences, 6*(1), 111–118.

Demir, H. (2008). İçsel pazarlamanın örgütsel bağlılık ve iş tatmini etkisi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26*(2), 135–161.

Demir. (2008). Formalization and its effects on work outcomes of teachers: The role of potential moderators. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 22*(1).

Derelioğlu, S. (2022). Lider–üye etkileşimi, algılanan kurumsal destek ve görev performansı arasındaki ilişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 49*, 10–25.

Dikmen. (1987). Çalışan kişilerin işlerinde tatmin olmalarına etki eden faktörler. *Ev Ekonomisi Dergisi*.

Doğaç, S. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türleri, boyutları ve benzer kavramlarla ilişkilerine yönelik bir yazın incelemesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32*(2), 103–132.

Doğan, A. (2019). İş kazalarının dolaylı maliyeti: Kaza denetiminin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti açısından incelenmesi. *Social Sciences Studies Journal, 5*(46), 5423–5434.

Doğan, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 29*, 37–61.

Doğan, S. (2014). Üretkenlik karşıtı iş davranışlarının türleri, boyutları ve benzer kavramlarla ilişkilerine yönelik bir yazın incelemesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 32*(2), 103–132.

Duran, C. (2023). *Sessiz istifa*. Eğitim Yayınevi.

Ekin. (1960). Sanayimizdeki yüksek işçi devrinin tesirleri ve bu hususta alınabilecek tedbirler. *İktisat Fakültesi Mecmuası*.

Elbette, aşağıda kaynakları **APA 7 formatına** uygun şekilde **madde işareti olmadan** ve alfabetik sıraya göre düzeltilmiş olarak bulabilirsin:

Ercan, A. (2019). İş stresi, iş tatmini, örgütsel kıvanç ve işten ayrılma niyeti etkileşiminin iş performansıyla ilintisi. *Journal of Yasar University, 14*, 101–114.

Eren. (2008). *Yönetim ve organizasyon: Çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. Beta Yayınları.

Eroğlu, F. (1995). *Davranış bilimleri* (2. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Eroğlu. (1995). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları.

Gökçe, G. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi örneği. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10*(20), 233–246.

Gökçe, G., Şahin, A., & Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in çift faktör kuramı ve alt gelir gruplarında bir uygulama: Meram Tıp Fakültesi örneği. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 10*(20), 233–246.

Gökkaya, V. B. (2017). Sosyal öğrenme kuramı ve aile içi şiddet. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 10*(48), 389–394.

Görücü, Ö. (2018). *İhtiyaç kavramının felsefi analizi* (Tez no. 514814) [Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Gültaç, A. S. (2019). Geçmişten günümüze örgütlerde üretkenlik karşıtı iş davranışları: Kavramsal bir bakış açısı. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *36*, 51–68.

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması*. Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Gürer, A. (2024). Sessiz istifa: Literatür incelemesi. *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, *13*, 1–41.

Horman, B. (2010). *Türk inşaat sektöründe örgütsel bağlılık ve iş tatmini* (Tez no. 292293) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

İncir, G. (1990). *Çalışanların iş doyumu üzerine bir inceleme* (M.P.M.Y. No: 401). Ankara.

Kanoğlu, B. (2007). *Çalışan memnuniyeti ve motivasyonuna etki eden unsurlar: İSTAÇ A.Ş. örnek uygulama* (Tez no. 210002) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Kaplan, M. (2007). *Motivasyon teorileri kapsamında uygulanan özendirme araçlarının iş gören performansına etkisi ve bir uygulama* (Tez no. 189732) [Yüksek lisans tezi, Atılım Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Karahan, A. (2009). Hekimlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *23*, 421–432.

Karayaman, S. (2023). Sessiz istifanın kişi-örgüt uyumundaki etkisi: İmalat işletmesi çalışanlarına yönelik bir araştırma. *Ulak Bilge*, 515–526.

Karayel, A. H. (2019). *Tükenmişlik sendromu*. İnsamer.

Kaya, F. Ş., Yıldız, B., & Yıldız, H. (2013). Herzberg'in çift faktör kuramı açısından ilköğretim I. kademe öğretmenlerinin motivasyon düzeylerinin değerlendirilmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, *39*, 1–18.

Kaya, N. (2013). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Bir uygulama* (Tez no. 327942) [Yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi

Kıcır, Y. (2017). Evden çalışanlarda iş-yaşam dengesi: Çevirmenler üzerinde bir araştırma. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, *19*(4), 133–157.

Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik-modern-çağdaş ve güncel yaklaşımlar*. Beta Yayınları.

Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği* (10. baskı). Arıkan Yayınları.

Koparan, C. (1997). Yönetim ve organizasyon. In İ. Özalp (Ed.), *Açıköğretim Fakültesi Yayınları* (No: 521, 1. Baskı). Eskişehir.

Korkmaz, Ö. Y. (2003). *Sosyal öğrenme kuramı*. Pegem Yayıncılık.

Korkmaz, Ö. Y. (2012). Liderlik ve yönetim: Teori var, pratik yok? *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, *9*(1), 3–9.

Kula, S., & Çakar, B. (2015). Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisi bağlamında toplumda çalışanların güvenlik algısı ve yaşam doyumu arasındaki ilişki. *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, *6*(12), 191–210.

Kuruüzüm, A. (2010). İşe bağlılığı etkileyen faktörler: İmalat ve hizmet sektörlerinde karşılaştırmalı bir analiz. *Bilig*, *53*, 183–198.

Kuzulugil, Ş. (2012). Kamu hastaneleri çalışanlarında iş tatminini etkileyen faktörlerin incelenmesine yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 41*(1), 129–141.

Murat, G., & Çevik, E. İ. (2008). İç paydaş olarak akademik personel memnuniyetini etkileyen faktörlerin analizi: Zonguldak Karaelmas örneği. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *4*(8), 1–18.

Olcay, E. (2024). Örgütsel bağlılık kavramı ve kuramlarına genel bir bakış. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences, 9*(62), 2558–2569.

Örücü, E., & Esenkal, F. (2005). Konaklama işletmelerinde iş gören tatminini etkileyen faktörler: Bandırma ve Erdek örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8*(14), 141–166.

Özaydın, M. M. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 6*(1), 251–281.

Özcan, E. (2024). Sağlıkta sessiz istifanın nedenleri ve çözüm yolları. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 16*(2), 919–935.

Özdevecioğlu, M. (2004). Duygusal olaylar teorisi çerçevesinde pozitif ve negatif duygusallığın algılanan örgütsel adalet üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 59*(3), 181–202.

Özkalp, E. (1996). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

Özpehlivan, M. (2018). İş tatmini: Kavramsal gelişim, bireysel ve örgütsel etkileri, yararları ve sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2*(2), 43–70.

Öztürk, E., Arıkan, Ö. U., & Ocak, M. (2023). Understanding quiet quitting: Triggers, antecedents and consequences. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, *10*(18), 57–79.

Polat, S. (2008). Tükenmişlik sendromu: Akademisyenler üzerinde bir uygulama (GOÜ örneği). *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *10*(2), 69–96.

Sağır, M. (2023). *Modern işletmecilikte yönetsel konular*. Eğitim Yayınevi.

Sarıipek, D. B. (2017). İhtiyaç kavramı ekseninde sosyal koruma: Temel ihtiyaçlar yaklaşımı. *İnsan ve İnsan*, *4*(12), 43–65.

Savur, Z. (2018). *İşgücü devri ve kayırmacılık (nepotizm) arasındaki ilişki: Otomotiv yan sanayisinde bir araştırma* (Tez no. 524563) [Yüksek lisans tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Sayın, M. E. (2023). *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, *7*(1), 127–167.

Sevimli, M. (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Akademik Bakış*, *5*(1), 55–64.

Sezici, E. (2015). Üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerinde kişilik özelliklerinin rolü. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, *7*(14), 1–22.

Soydan, N. T. (2022). Algılanan kurumsal destek, lider-üye etkileşimi, öz-yeterlilik ve kariyer tatmini ilişkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *53*, 229–250.

Şahal, E. (2005). *Akademik örgütlerde örgüt kültürü ve iş tatmini arasındaki ilişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde doktora yapan araştırma görevlilerinin örgüt kültürüne ve iş tatminine yönelik algı ve kanaatleri"* (Tez no. 206324) [Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Şahan, H. (2015). *İlçe sağlık merkezlerinde çalışan personelin tükenmişlik düzeylerinin iş tatmini düzeylerine etkileri üzerine bir çalışma* (Tez no. 425079) [Yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Şahin, F. (2011). İşe devamsızlığın nedenleri, sonuçları ve örgütler için önemi. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, *4*(1), 24–39.

Şen, İ. (2018). Üniversite çalışanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığa olan etkisine dönük bir alan araştırması: Karabük Üniversitesi idari personel örneği (Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı).

Şengöz, M. (2022). Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeli'nin bütünleşik bir süreç olarak yeniden yorumlanması. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, *9*(1), 164–173.

Şimşir, İ. (2020). İş tatminin önemi ve etkileri. *Meyad Akademi*, *1*(1), 25–42.

Tağ, M. N. (2019). Öznel iyi oluş hali, başkasına güven ve iş motivasyonu arasındaki ilişki: Beklenti teorisi çerçevesinde çok düzeyli analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *15*(3), 858–888.

Tamuz, M. (2001). Learning disabilities for regulators: The perils of organizational learning in the air transportation industry. *Administration & Society*, *33*(3), 276–302. https://doi.org/10.1177/0095399701333002

Tekeli, M. (2022). İş tatminin üretkenlik karşıtı iş davranışına etkisi: Otel işletmelerine yönelik bir uygulama. *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel*, *5*(3), 1216–1228.

Tekin, G., & Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in ERG teorisi ve çalışanların iş tatmini. *Social Sciences Studies Journal*, *4*(17), 1559–1566.

Tekne, S. (2019). İş görenlerin bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisi. *ABMYO Dergisi*, *58*, 143–170.

Tetik, S., Uçar, G., & Yalçın, B. (2008). Örgütlerde iş tatminini etkileyen etmenler ve emniyet mensupları ile yapılan alan araştırması. *Verimlilik Dergisi*, *1*, 79–105.

Topal, B. (2017). Çalışanların iş tatminlerini etkileyen faktörlerin araştırılması. *Journal of Emerging Economies and Policy*, *2*(2), 30–42.

Torun, A. (1997). Stres ve tükenmişlik. In *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*. İstanbul: Türk Psikologlar Derneği ve Kalite Derneği Ortak Yayını.

Toyoğlu, A. E. (2022). *İş güvenliği uzmanlarının iş tatmin düzeyini etkileyen bireysel faktörlerin incelenmesi* (Tez no. 786663) [Yüksek lisans tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Turan, M. (2011). Yabancılaşma ve iş tatmini ilişkisi: Bir devlet üniversitesi idari personeli üzerinde araştırma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *20*(2), 1–20.

Tüfekçi, Ü. (2016). *Üretkenlik karşıtı iş davranışları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma* (Tez no. 446769) [Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi

Tükenmez, G. (2019). *Çaba-ödül dengesizliğinin iş tatmini ile arasındaki ilişkinin araştırılması* (Tez no. 584909) [Yüksek lisans tezi, Uludağ Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Türkel, A. (1999). *Globalleşen dünyanın lider yöneticilerine* (1. basım). İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Türkel, A. (2009). *Globalleşen dünyanın lider yöneticilerine*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Uğur, S. S. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, *6*(1), 122–136.

Urhan, S. (2014). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir alan araştırması* (Tez no. 364684) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Walsh, P. R. (2011). Creating a "values" chain for sustainable development in developing nations: Where Maslow meets Porter. *Environment, Development and Sustainability*, *13*(4), 789–805.

Yavuz, A. (2024). Sessiz istifa: İş yaşamında sessiz bir çıkış yolu mu? *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, *11*(3), 242–253.

Yavuz, H. V. (2016). *Sanayi ve hizmet sektöründe işgücü devir oranlarının yüksek olmasının nedenleri ve çözüm önerileri: Denizli örneği* (Tez no. 446303) [Yüksek lisans tezi, Pamukkale Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Yay, M., Afacan, M., & Köse, A. M. (2020). İş değerleri ve iş tatmini ilişkisinde lider üye etkileşiminin ardışık aracılık modeli. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *19*(37), 1–26.

Yıldırım, M. (2020). İşle bütünleşmeyi etkileyen faktörler ve işle bütünleşmenin bireysel ve örgütsel çıktıları. *Business, Economics and Management Research Journal*, *3*(2), 91–100.

Yıldırım, O. (2006). *İşletmelerde eğitimin etkinliğine etki eden faktörler ve bir araştırma* (Tez no. 215547) [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.

Yörükoğlu, A. (1986). *Gençlik çağı*. Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

EKLER

Anket ölçekleri							
1 Kesinlikle Katılmıyorum **2 Katılmıyorum** **3 Kararsızım** **4 Katılıyorum** **5 Kesinlikle Katılıyorum** **Size uygun seçeneği X O √ ile işaretleyiniz**		**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**	
1	İşyerinin sosyal etkinliklerine katılmam	1	2	3	4	5	**sessiz istifa ölçeği**
2	Yöneticimin inancı ve desteği olmadığında kendimi değersiz hissederim	1	2	3	4	5	
3	Çalıştığım işin karlılığının artması için ekstra bir çaba sunmam	1	2	3	4	5	
4	Sadece çalışıyor gözükmek bana yeterlidir	1	2	3	4	5	
5	İşyerimde yöneticiler empati ve şefkatten yoksundur	1	2	3	4	5	
6	İşimde daha fazla katkı sunmayı aptallık sayarım	1	2	3	4	5	
7	Bedenim işyerindedir ama ruhum asla	1	2	3	4	5	
8	Her ücret artışında gerginlik hissederim	1	2	3	4	5	
9	İşyerimde kariyer planlaması yapılır	1	2	3	4	5	
10	Yeteneklerime uygun yerde çalıştırılmıyorum	1	2	3	4	5	
11	İşim için kendimi parçalarım	1	2	3	4	5	
12	İşyerimde ücretli izin ve tatil teşvik edilir	1	2	3	4	5	
13	Mesaim bitse de işim zihnimi meşgul eder	1	2	3	4	5	
14	İşyerimde yöneticilerin etik dışı uygulamaları görmezden gelinir	1	2	3	4	5	
15	Çalıştığım iş, özverimi hak etmiyor	1	2	3	4	5	
16	Yöneticim temel ihtiyaçlarımı görmezden gelir	1	2	3	4	5	
17	Mesai saatleri dışında yöneticilerimin işle ilgili telefonlarını açmam	1	2	3	4	5	
18	Mesai saatim bittiği an çalışmayı hemen bırakırım	1	2	3	4	5	
19	Yöneticimle şeffaf iletişim kuramam	1	2	3	4	5	

20	İşyerimde, ‘’Erken öten horozun, başı kesilir’”	1	2	3	4	5	
21	Görev tanımım dışındaki sorumluluklardan kaçarım	1	2	3	4	5	
22	İşyerimde kararlar çalışanların katılımıyla alınır	1	2	3	4	5	
23	İşyerim için faydalı öneriler sunmaya gerek duymam	1	2	3	4	5	
24	İşyerimde yöneticiler güç ve otoritelerini kötüye kullanmaktan çekinmezler	1	2	3	4	5	
25	İşyerimde yöneticiler çalışanları can kulağıyla dinler	1	2	3	4	5	
26	İşyerinde birisi ile alay ettim.	1	2	3	4	5	**üretkenlik karşıtı iş davranışı ölçeği**
27	İşyerinde birisine kırıcı sözler söyledim.	1	2	3	4	5	
28	İşyerinde etnik, dini veya ırkçı söylemlerde bulundum.	1	2	3	4	5	
29	İşyerinde birisine hakaret ettim.	1	2	3	4	5	
30	İşyerinde birisine kötü bir Çaka yaptım.	1	2	3	4	5	
31	İşyerinde birisine kaba davrandım.	1	2	3	4	5	
32	İşyerine ait bir eşyayı (araç, gereç mal) izinsiz aldım.	1	2	3	4	5	
33	Çalışmak yerine hayal kurup, düşüncelere dalarak çok fazla zaman harcadım.	1	2	3	4	5	
34	İşyerinde izin verilenden daha uzun molalar kullandım veya ekstra molalar aldım.	1	2	3	4	5	
35	İşe izinsiz geç geldim.	1	2	3	4	5	
36	İş ortamımı (kasıtlı olarak) kirlettim.	1	2	3	4	5	
37	Yöneticimin talimatlarına uymayı ihmal (göz ardı) ettim.	1	2	3	4	5	
38	Bilinçli olarak, çalışmam gereken hızdan daha yavaş çalıştım.	1	2	3	4	5	
39	İşyerine ait gizli bilgileri, yetkisi olmayan insanlarla paylaştım.	1	2	3	4	5	
40	İşyerinde sigara içtim veya alkol aldım.	1	2	3	4	5	
41	Şu anki işimden oldukça memnunum.	1	2	3	4	5	**iş tatmini ölçeği**
42	Çoğu günler işime hevesle giderim.	1	2	3	4	5	
43	İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir. (Ters Madde)	1	2	3	4	5	
44	İşimi eğlenceli bulurum.	1	2	3	4	5	
45	İşimin tatsız olduğunu düşünürüm. (Ters Madde)	1	2	3	4	5	

TEZ İNTİHAL RAPORU

ÇALIŞANLARIN SESSİZ İSTİFALARININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yazar Yasemin Bulut

Gönderim Tarihi: 30-Haz-2025 11:23AM (UTC+0300)
Gönderim Numarası: 2708294030
Dosya adı: DE_TATM_N_N_ARACILIK_ROL_RET_M_LETMELER_NDE_B_R_ARA_TIRMA.docx (2.03M)
Kelime sayısı: 24004
Karakter sayısı: 171935

ÇALIŞANLARIN SESSİZ İSTİFALARININ ÜRETKENLİK KARŞITI İŞ DAVRANIŞLARINA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ ÜRETİM İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ORİJİNALLİK RAPORU

%15	%13	%7	%5
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	acikbilim.yok.gov.tr İnternet Kaynağı	%3
2	dergipark.org.tr İnternet Kaynağı	%2
3	Submitted to The Scientific & Technological Research Council of Turkey (TUBITAK) Öğrenci Ödevi	%1
4	www.joghat.org İnternet Kaynağı	<%1
5	ijiasos.penpublishing.net İnternet Kaynağı	<%1
6	isarder.org İnternet Kaynağı	<%1
7	www.isarder.org İnternet Kaynağı	<%1
8	Submitted to Istanbul Aydin University Öğrenci Ödevi	<%1

99 Özdemir, Erdoğan. "Bilgisayar Destekli 10. Sınıf Modern Fizik Ünitesi Öğretiminin Öğrencilerin Kavramsal ve Duyuşsal Değişimlerine Etkisi", Balikesir University (Turkey), 2024 <%1

Yayın

Alıntıları çıkart Kapat
Bibliyografyayı Çıkart üzerinde
Eşleşmeleri çıkar < 7 words

ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için Etik Kurul onayı Kayseri Üniversitesi Etik Kurulu'nun 24.05.2024 tarihli ve 84/2024 numaralı kararı ile alınmıştır.

Evrak Tarih ve Sayısı: 16.08.2024-E.100033

T.C.
KAYSERİ ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURULU
PROJE ONAY FORMU

Form No : 100033 **Form Tarihi :** 24.05.2024

Etik Kurul Form No:	84/2024
Projenin Adı	Çalışanların sessiz istifalarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde iş tatminlerinin aracılık rolü: Kayseri Organize Sanayi Bölgesindeki üretim işletmelerinde bir araştırma
Projenin Niteliği	Yüksek Lisans/Uzmanlık/Doktora Tezi
Proje Araştırmacıları	Yasemin BULUT
Sorumlu Araştırmacının Haberleşme Bilgileri	

KARAR:
Etik Kurulumuza başvuran Yasemin BULUT **'ın "**Çalışanların sessiz istifalarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde iş tatminlerinin aracılık rolü: Kayseri Organize Sanayi Bölgesindeki üretim işletmelerinde bir araştırma" adlı Çalışması değerlendirilerek aşağıdaki sonuca ulaşılmıştır.

- **Proje etik açıdan uygun bulunmuştur.**

GÖREVİ	AD SOYAD / İMZA
Etik Kurul Başkanı	Doç.Dr. Mürsel KARABACAK Öğretim Üyesie-imzalıdır
Üye	Doç.Dr. Rıdvan KARABULUT Öğretim Üyesi e-imzalıdır
Üye	Doç.Dr. Seçkin ARSLAN Öğretim Üyesi e-imzalıdır
Üye	Doç.Dr. Yılmaz DELİCE Öğretim Üyesi e-imzalıdır
Üye	Doç.Dr. Recep Sinan ARSLAN Öğretim Üyesi e-imzalıdır
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Nihat YILMAZ Öğretim Üyesi e-imzalıdır
Üye	Dr. Öğr. Üyesi Banu ULU Öğretim Üyesi e-imzalıdır

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı	Yasemin BULUT
Uyruğu	T.C.

EĞİTİM BİLGİLERİ

Derece	**Kurum**	**Mezuniyet Yılı**
Lise	Çorum Atatürk Lisesi	1992
Lisans	Erciyes Üniversitesi	2000
Yüksek Lisans	Kayseri Üniversitesi	2025

İŞ DENEYİMLERİ

Derece	**Kurum**	**Görev Süresi**
İngilizce Öğretmeni	Özel Murathan Koleji	2000-2002
İngilizce Öğretmeni	Özel Akansu Koleji	2003-2004
Muhasebe	Kayseri Şeker Fabrikası	2008- 2009
İşletmeci	Shapes For Women- Spor Salonu	2012-2014

YAYINLAR

Bulut, Y. & Aykan, E. (2025). Dijital dönüşümün insan kaynakları yönetimine etkisi: Türk işletmeleri üzerinden uygulama örnekleri. Ases International Academic Research Congress May 29-31, 2025, Istanbul, Turkiye

Uygulama ve Proje Odaklı, İş Dünyası ile Bütünleşen Üniversite