

# SOSYAL POLİTİKA ALANINDA ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR

EDİTÖR DOÇ. DR. YASİN AKYILDIZ



**Genel Yayın Yönetmeni / Editor in Chief • C. Cansın Selin Temana**

**Kapak & İç Tasarım / Cover & Interior Design • Serüven Yayınevi**

**Birinci Basım / First Edition • © MART 2026**

**ISBN • 978-625-8682-49-6**

**© copyright**

Bu kitabın yayın hakkı Serüven Yayınevi'ne aittir.

Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz. The right to publish this book belongs to Serüven Publishing. Citation can not be shown without the source, reproduced in any way without permission.

**Serüven Yayınevi / Serüven Publishing**

**Türkiye Adres / Turkey Address:** Kızılay Mah. Fevzi Çakmak 1. Sokak

Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA

**Telefon / Phone:** 05437675765

**web:** [www.seruvenyayinevi.com](http://www.seruvenyayinevi.com)

**e-mail:** [seruvenyayinevi@gmail.com](mailto:seruvenyayinevi@gmail.com)

**Baskı & Cilt / Printing & Volume**

Sertifika / Certificate No: 47083

# **SOSYAL POLİTİKA ALANINDA ULUSLARARASI ÇALIŞMALAR**

EDİTÖR **DOÇ. DR. YASİN AKYILDIZ**



## İÇİNDEKİLER

### BÖLÜM 1

#### İŞ-YAŞAM DENGESİ: KAVRAM, KURAM VE UYGULAMA BOYUTLARI

*Kemal SERBES*..... 1

### BÖLÜM 2

#### ÇOKLU KRİZLER DÖNEMİNDE SOSYAL POLİTİKA: İŞGÜCÜ PİYASASI KIRILGANLIĞI VE SOSYAL KORUMA

*Sergen GÜRİSOY*.....29

### BÖLÜM 3

#### ENFORMEL İSTİHDAM, GÜVENCESİZLİK VE SOSYAL POLİTİKA BAĞLAMINDA KADIN EMEĞİ

*Ayten YAĞMUR*..... 45

*Ebru GÜRİSOY*..... 45

### BÖLÜM 4

#### SÜRDÜRÜLEBİLİR TURİZMDE İNSAN KAYNAKLARI GELİŞİMİNE İLİŞKİN BİBLİYOMETRİK ANALİZ VE SOSYAL POLİTİKA PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRME

*Sertaç SERT* ..... 65

*Yakup ARI* ..... 65

### BÖLÜM 5

#### İŞ YERİNDE MOBBİNG: KAVRAMSAL ÇERÇEVE, SONUÇLARI VE HUKUKSAL BOYUTU ÜZERİNE BİR DERLEME

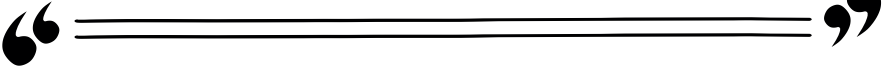
*Kemal SERBES*..... 89





# Bölüm 1

## İŞ-YAŞAM DENGESİ: KAVRAM, KURAM VE UYGULAMA BOYUTLARI



*Kemal SERBES<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Kemal SERBES, Dr., Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi. ORCID ID: 0009-0005-1713-0156.

## Giriş

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve çalışma biçimlerinde yaşanan yapısal dönüşümler, bireylerin iş ve özel yaşamları arasındaki sınırların giderek daha geçirgen hâle gelmesine neden olmuştur. Esnek çalışma modellerinin yaygınlaşması, dijitalleşme ve artan rekabet koşulları, çalışma yaşamının yalnızca mekânsal değil zamansal olarak da genişlemesine yol açarken; bu durum bireylerin aile yaşamı, sosyal ilişkileri ve kişisel zamanları üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır. Söz konusu dönüşüm süreci, iş ve özel yaşam alanları arasında denge kurma gerekliliğini hem bireysel hem de toplumsal düzeyde giderek daha görünür ve tartışılır bir durum hâline getirmiştir.

İş-yaşam dengesi, bireylerin çalışma yaşamına ilişkin sorumlulukları ile aile, sosyal ve kişisel yaşamlarına dair rollerini uyum içinde sürdürebilmelerini sağlayan çok boyutlu bir kavramdır. Bu denge, yalnızca zamanın etkin kullanımıyla sınırlı olmayıp; bireylerin fiziksel ve ruhsal iyilik hâli, yaşam doyumu ve sosyal ilişkilerinin niteliği ile de yakından ilişkili olup; sağlanamaması durumunda iş-aile çatışması, tükenmişlik, stres ve rol gerilimleri gibi olumsuz sonuçlara yol açarak hem bireyleri hem de örgütleri olumsuz yönde etkilemektedir.

Literatürde iş-yaşam dengesi, farklı kuramsal yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmakta ve iş ile aile yaşamı arasındaki ilişkinin niteliğini açıklamaya yönelik çeşitli modeller geliştirilmektedir. Telafi, taşma, bölünme, yayılma, araçsallık, uygunluk, çatışma ve sınır kuramları; bireylerin iş ve özel yaşam alanları arasında kurdukları etkileşimi farklı bakış açılarıyla yorumlayarak, dengenin nasıl oluştuğu ya da bozulduğuna ilişkin önemli açıklamalar ortaya koymaktadır.

Öte yandan iş-yaşam dengesinin oluşumunda bireysel özelliklerin yanı sıra örgütsel koşullar da belirleyici rol oynamaktadır. Cinsiyet, medeni durum, yaş, çocuk sahibi olma durumu ve kariyer planlaması gibi bireysel faktörler; iş yükü, rol belirsizliği, terfi olanakları, yönetime katılım ve esnek çalışma uygulamaları gibi örgütsel faktörlerle etkileşim içinde iş-yaşam dengesinin niteliğini şekillendirmektedir. Bu etkileşim, özellikle iş-aile çatışmasının ortaya çıkış biçimlerini ve sonuçlarını anlamada önemli bir analitik çerçeve sunmaktadır.

## İş-Yaşam Dengesi Kavramı

İş-yaşam dengesi, bireyin çalışma yaşamından kaynaklanan sorumlulukları ile aile, sosyal çevre ve kişisel yaşamına ilişkin ihtiyaçlarını uyumlu bir biçimde yürütebilme kapasitesini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır (Bekmezci, Mert & Abubakar, 2020; Bahrami, Saeed, Khodayar & Szilárd, 2023). Bu denge, yalnızca zamanın eşit biçimde bölüştürülmesiyle sınırlı olmayıp, bireyin fiziksel, zihinsel ve duygusal kaynaklarını her iki alana da sür-

dürülebilir biçimde aktarabilmesini kapsamaktadır (Toker & Kalıpçı, 2023; Şengül, 2025). Günümüzde iş-yaşam dengesi, bireysel mutluluk ve yaşam doyumunun yanı sıra örgütsel verimlilik ve toplumsal refah açısından da stratejik bir öneme sahiptir.

İş ve özel yaşamın dengede olması, bu iki alandaki beklenti ve gereksinimlerin yeterli ölçüde karşılanmasına bağlı olup; bireylerin daha huzurlu ve mutlu bir yaşam sürmelerine katkı sağlamaktadır. Ancak bu dengenin bozulması halinde, iş ve özel yaşamdan gelen taleplerin karşılanamaması birçok olumsuzluğun ortaya çıkmasına neden olmakta; bireylerin psikolojik, fiziksel ve sosyal açıdan olumsuz etkilenmelerine yol açmaktadır (Uysal & Çakır Yılmaz, 2020 ; Aysesli & Aşkın, 2022; Batur & Saylık, 2022).

İş-yaşam dengesi yalnızca bireylerin iş ve aile rollerini yerine getirebilmesiyle sınırlı değildir; aynı zamanda bu rollerin birbiriyle uyumlu, sürdürülebilir ve dengeli biçimde yönetilmesini de kapsamaktadır (İrge, 2021; Doğrul & Tekeli, 2010; Özcan Hıdır & Bayarçelik, 2020; Aydın, 2024). Modern çalışma hayatında bireyler, birden fazla rolü eş zamanlı olarak yerine getirmek durumundadır. Çalışan birey, mesleki rollerinin yanı sıra aile içinde ebeveyn, eş ya da bakıcı rollerini üstlenmekte; aynı zamanda sosyal ve kişisel gelişim alanlarında da varlık göstermeye çalışmaktadır (Ay & Bostancı, 2023). Bu çoklu rol yapısı, iş-yaşam dengesini statik bir durum olmaktan çıkarıp, sürekli yeniden kurulan dinamik bir süreç haline getirmektedir.

İş ve özel yaşam, bireyin huzurlu ve mutlu bir yaşam sürdürebilmesi için çatışma yerine uyum içinde olması gereken iki temel alandır. Bu alanlardan gelen beklentiler karşılandığında birey, çatışmadan uzak bir yaşam sürebilmektedir. Aksi durumda ise iş ve özel yaşam olumsuz etkilenmekte; birey üzerinde psikolojik ve fiziksel sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Aşkın & Aysesli, 2022). Bunun yanı sıra roller arasındaki karmaşa, hem aile içi ilişkilerin hem de örgüt içi bağların zedelenmesine yol açabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin iş-yaşam dengesini destekleyen uygulamaları hayata geçirmesi, aile içinde ise görev ve sorumlulukların eşitlik ilkesi doğrultusunda paylaşılması gerekmektedir (Kaçık & Aykan, 2022).

Buna karşın günümüzde değişen çalışma koşulları, ekonomik krizler, artan çalışma saatleri ve yükselen yaşam standartları gibi birçok etken, iş-yaşam dengesinin kurulmasını güçleştirmekte ve bireyler üzerinde özellikle stres olmak üzere çeşitli olumsuzluklara neden olmaktadır (Osmanoğlu, Başol & Balcı, 2024; Kapiz, 2002).

İş-yaşam dengesi, bireylerin çalışma zamanı ve mekânı üzerinde söz sahibi olabildikleri, iş yaşamı ile iş dışı yaşam rollerinin en az çatışma içinde olduğu bir durumu ifade etmektedir (Sarıipek, Cerev & Ayhan, 2023; Clark, 2000). Birey, çalışma koşulları üzerinde söz sahibi olduğunu, zamanını yönetebildiğini ve kendi önceliklerine uygun bir yaşam düzeni kurabildiğini

hissettiği ölçüde denge algısı güçlenmekte ve doyuma ulaşmaktadır (Doğan, Arslan & Doğan, 2025). Buna karşılık, yoğun iş temposu, uzun çalışma saatleri ve esnek olmayan çalışma koşulları bireyin özel yaşam alanını daraltmakta, rol çatışmalarını artırmakta ve dengeyi tehdit etmektedir (Ofloğlu & Doğan Aksoy, 2022). Bu yönüyle iş-yaşam dengesi, yalnızca bireysel bir sorumluluk alanı olarak değil; aynı zamanda örgütlerin, yöneticilerin ve toplumsal politikaların da doğrudan etkili olduğu bütüncül bir yapı olarak değerlendirilmelidir.

Literatürde iş-yaşam dengesine ilişkin çok sayıda tanım bulunmakla birlikte, bu tanımların ortak noktası bireyin iş ve yaşam alanları arasında uyum sağlayabilme kapasitesine vurgu yapmalarıdır. Doğrul ve Tekeli'ye (2010) göre iş-yaşam dengesi, bireyin iş ve aile yaşamındaki istek ve ihtiyaçlarını uyumlu bir biçimde yönetebilmesi, her iki alana da yeterli zaman ve enerji ayırabilmesi anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım, bireyin kendi yaşamı üzerinde kontrol sahibi olmasını ve önceliklerini bilinçli bir biçimde belirlemesini merkeze almaktadır.

Greenhaus, Collins & Shaw (2003), iş-yaşam dengesini bireylerin sahip oldukları rollere eşit zaman ayırabilmeleri ve bu rolleri yerine getirirken de benzer düzeyde tatmin yaşamaları olarak tanımlamıştır. Araştırmacılar, iş-yaşam dengesini açıklamak için üç temel bileşen önermiştir: zaman dengesi, katılım dengesi ve memnuniyet dengesi. Zaman dengesi, bireyin rollerine eşit süre ayırmasını; katılım dengesi, iş ve aileye benzer düzeyde psikolojik bağlanma göstermesini; memnuniyet dengesi ise rollerin yerine getirilmesinden eşit düzeyde doyum sağlanmasını ifade etmektedir (Greenhaus, 2003'ten aktaran Taşkın, 2025). Bu üç unsur bir arada ele alındığında, iş-yaşam dengesinin sağlanması için yalnızca zaman ayırmanın değil, aynı zamanda psikolojik katılım ve tatminin de gerekli olduğu anlaşılmaktadır.

Lockwood (2003) ise iş-yaşam dengesini, iş ve aile yaşamı arasında çatışmanın en düşük düzeyde olduğu bir durum olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda denge, iki alanın birbiriyle rekabet eden değil, birbirini destekleyen yapılar haline gelmesiyle mümkün olmaktadır. Kapiz (2002) iş-yaşam dengesini, çalışan bireylerin iş ve aile sorumluluklarını uyum içinde yerine getirebilmeleri olarak ele almakta ve bireylerin toplumsal statülerinden bağımsız olarak bu dengeyi kurma çabası içinde olduklarını vurgulamaktadır.

Voydanoff (2005), kişi-çevre uyumu kuramından hareketle iş-aile dengesini; işten sağlanan kaynakların aile yaşamının gerekliliklerini, aileden elde edilen kaynakların ise iş yaşamının beklentilerini karşılayabildiği ve bu sayede bireyin her iki alana da etkin biçimde katılım gösterebildiği bütüncül ve evrensel bir değerlendirme olarak tanımlamaktadır.

Parlak'a (2015) göre iş-yaşam dengesi, çalışanlar açısından iş ve aile sorumluluklarını yönetebilme sorunu olarak görülürken, işverenler açısından

ise çalışanların işyerinde işlerine daha iyi odaklanmalarını sağlayacak bir örgüt kültürünün oluşturulması gerekliliğini ifade etmektedir. Hill, Hawkins, Ferris & Weitzman (2001)' e göre iş-yaşam dengesi, bireyin hem ücretli iş yaşamına hem de aile yaşamına ilişkin sorumlulukların zamansal, duygusal ve davranışsal beklentilerini aynı anda dengeleyebilme düzeyi olarak ifade edilmektedir. Bu kavram yalnızca aile ve çocuk bakımına zaman ayırmak ya da daha az çalışmak anlamına gelmemektedir. İş-yaşam dengesi esas olarak “akıllı” ve etkili çalışma anlayışıyla ilişkilidir. Her iki alanın gerekliliklerini, birbirine zarar vermeden karşılayabilmek, yaşamın her döneminde ve herkes için gerekli bir durumdur. Bu bağlamda iş-yaşam dengesi, genel yaşam uyumunun sürdürülebilmesi için, işe ayrılan zaman ve çaba ile kişisel yaşam ve bireysel faaliyetlere ayrılan zaman ve çaba arasındaki dengenin kurulmasıyla doğrudan bağlantılıdır (Yavuz, 2018). Bu durum, iş-yaşam dengesinin yalnızca bireysel değil, aynı zamanda kurumsal bir sorumluluk alanı olduğunu göstermektedir. Yapılan tanımlar birlikte değerlendirildiğinde iş-yaşam dengesinin, bireyin yalnızca zamanını değil; aynı zamanda duygusal, zihinsel ve davranışsal kaynaklarını da dengeli biçimde kullanabilmesiyle ilgili olduğu göstermektedir. Denge, bireyin iş yaşamında başarılı olurken özel yaşamında tükenmişlik yaşamamasını; özel yaşamında doyum sağlarken iş yaşamındaki sorumluluklarını aksatmamasını mümkün kılan bir uyum durumudur.

**Tablo 1**

*İş-Yaşam Dengesi Boyutları*

BOYUT	AÇIKLAMA
İşin Özel Yaşama Etkisi (Work Interference with Personal Life – WIPL)	İş taleplerinin bireyin özel yaşamını ve aile sorumluluklarını olumsuz etkilemesi
Özel Yaşamın İşe Etkisi (Personal Life Interference with Work – PLIW)	Özel yaşamdan kaynaklanan sorumlulukların iş performansını ve iş rollerini etkilemesi
İş-Yaşam Uyum ve Gelişim (Work-Personal Life Enhancement – WPLE)	İş ve özel yaşam rollerinin birbirini destekleyerek bireyin yaşam kalitesini artırması

**Kaynak:** *Hayman (2005).*

### İş-Yaşam Dengesi Kavramının Tarihsel Gelişimi

İş-yaşam dengesi kavramının ortaya çıkışı, sanayileşmenin hız kazanması ve buna paralel olarak küresel rekabetin artmasıyla birlikte 1930’lu yıllara kadar uzanmaktadır. Bazı araştırmacılar, iş-yaşam dengesi kavramının kökeninin daha eskiye dayandığını ve 19. yüzyılda uzun çalışma saatlerine karşı işçilerin ve sendikaların verdikleri mücadele sonucunda ortaya çıktığını ileri sürmektedirler (Başol & Sevgi, 2020; Yarar, 2025).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında, giderek daha fazla kadının ücretli iş arayışına girmesiyle birlikte iş-yaşam dengesi kavramı daha fazla dikkat çekmeye başlamıştır. Ancak bu dönemde kadınlar, çalışma yaşamına katılmalarına rağmen ev işleri ve çocuk bakımına ilişkin sorumluluklarını sürdürmüş, böylece hem iş hem de aile rollerini aynı anda yürütme zorunluluğu doğmuştur. Bu durum, iş ve özel yaşam arasında denge kurma ihtiyacını daha belirgin hale getirmiştir (Akça, 2023; Yarar, 2025). Bu süreçte, çalışma saatlerinin yeniden düzenlenmesiyle çalışanlara daha fazla boş zaman kazandırılması hedeflenmiş; böylece hem motivasyonun artırılması hem de aileyle geçirilen zamanın çoğaltılması amaçlanmıştır (Telli Danışmaz, 2022; Kelliher, Richardson & Boiarintseva, 2018; Korkmaz & Erdoğan, 2014). Özellikle kadın çalışan sayısındaki artışla birlikte iş-yaşam dengesi konusu kaçınılmaz olarak gündeme gelmiş; bu soruna çözüm üretmeye yönelik çalışmalar, iş-yaşam dengesi politikalarının gelişimini hızlandırmıştır.

1970'li yılların sonlarına doğru, geleneksel aile yapısındaki dönüşümlere paralel olarak kadın ve erkek rolleri arasındaki farklılıklar azalmaya başlamış, hem iş hem de aile yaşamında benzer sorumluluklar üstlenilmeye başlanmıştır. Kadınların iş gücüne katılımındaki hızlı artış, çift kazançlı aile yapılarının yaygınlaşmasına yol açarak, iş-yaşam dengesini bireylerin yaşamında daha merkezi bir konuma taşımıştır. Bu dengenin sağlanması, bireylerin yalnızca psikolojik ve fiziksel sağlıklarını korumalarına katkı sunmakla kalmamış, aynı zamanda iş ortamında daha üretken olmalarını da desteklemiştir (Bakır, 2025; Barnett, 1999; Subaşı, 2024; Tekir, 2025).

İş-yaşam dengesi alanındaki ilk akademik çalışmalar, 1960'lı yıllarda kadınların iş gücüne katılımının artmasıyla birlikte, özellikle çalışan anneler ve çift gelirli aileler üzerine yoğunlaşmıştır. Bu dönemde yapılan araştırmalar, kırsal alanlardan kentsel alanlara yönelen iş gücü hareketliliğinin iş ve aile yaşamı arasında belirgin bir ayrışma yarattığına odaklanmıştır (Khateeb, 2021). Aile yapısındaki değişim ve kadınların çalışma yaşamındaki artan varlığı, aile içindeki rollerin yeniden düzenlenmesini zorunlu kılmıştır.

1970'li yıllarda annelerin iş gücüne daha fazla katılmasıyla birlikte işverenler, iş ve iş dışı sorumlulukların dengelenmesinin zorluğunu kabul etmeye başlamış ve özellikle çocuk bakımı bağlamında iş-aile dengesi uygulamalarını hayata geçirmişlerdir. IBM gibi bazı büyük şirketler bağımlı bireylerin bakımına yönelik programlar geliştirirken, diğer birçok işletme doğum izni, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma ve çocuk bakım desteği gibi uygulamaları devreye sokmuştur (Knezevic et al., 2024).

İş-yaşam dengesi kavramı ilk kez 1977 yılında Rosabeth Moss Kanter tarafından kaleme alınan "Amerika Birleşik Devletleri'nde İş ve Aile" adlı makalede açık biçimde kullanılmış ve bu çalışma kavramın akademik ve örgütsel alanda ilgi görmesini sağlamıştır. Kadınların çalışma yaşamına ka-

tılımının hız kazandığı 1970'li yıllar, bu konuda yapılan araştırmaların da giderek arttığı bir dönem olmuştur (Yıldız, 2021). 1970'lerden itibaren yalnızca çalışan annelere değil, çift kariyerli eşlerin iş-yaşam dengesi sorunlarına da odaklanılmaya başlanmıştır (Kelliher, Richardson & Boiarintseva, 2018). Bu durum, iş-yaşam dengesi kavramının toplumsal yapıdaki dönüşümlerle, özellikle de kadınların iş gücüne katılımındaki artışla paralel olarak geliştiğini açıkça göstermektedir.

1990'lı yıllara gelindiğinde iş-yaşam dengesi, yalnızca belirli gruplar için değil, tüm bireyler açısından temel bir ihtiyaç olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Araştırmacılar bu dönemde kavramı daha geniş bir çerçevede ele almış; iş ile iş dışı faaliyetler arasındaki etkileşime odaklanarak iş-yaşam dengesinin yalnızca iş-aile ilişkisiyle sınırlı olmadığını, aynı zamanda bireyin kişisel kaynaklarıyla da yakından ilişkili olduğunu vurgulamışlardır. Bu süreçte geliştirilen politika ve uygulamalarla, özellikle uzun çalışma saatlerinin ve dengesiz iş koşullarının çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıkları üzerindeki olumsuz etkilerini, tükenmişliği ve stresi azaltmayı hedeflenmiştir. Bu etkilerin yalnızca bireyleri değil, kurumları ve toplumu da doğrudan etkilediği kabul edilmiştir (Knezevic, et al., 2024). Tarihsel süreç içerisinde başlangıçta yalnızca anneler ve çocuk bakımı üzerine yoğunlaşan uygulamalar, zamanla çift kariyerli aileler, yaşlı bakımı, bireysel gelişim ve boş zaman faaliyetleri gibi alanları da kapsayacak biçimde genişlemiştir. Bu gelişim, iş-yaşam dengesi kavramının dinamik ve evrimsel bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

### **İş-Aile Çatışması Kavramı**

İş-aile çatışması, iş alanındaki role ilişkin stres (iş çatışması) ile aile alanındaki role ilişkin stresin (aile çatışması) birbiriyle dengelenememesi sonucu ortaya çıkan bir rol çatışması türü olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle, bireyin iş ya da aile alanından kaynaklanan rol beklentileriyle uyumlu olmayan baskılar yaşama derecesini ifade etmektedir (Nurisman & Sampurna, 2020; Bektaş, 2022).

Greenhaus ve Beutell'e (1985) göre iş-aile çatışması üç temel boyutta ele alınmaktadır. Birincisi, zamana dayalı çatışmadır. Bu tür çatışma, bir role ayrılan zamanın diğer rol için gerekli zamanı kısıtlaması sonucunda ortaya çıkar (Öztürk & Türk, 2025). Bireyin hem iş hem de aile rollerini yerine getirmek için harcadığı zaman, diğer role ayırabileceği zamanı azaltmaktadır (Şen & Keskin, 2022). Zamana dayalı çatışma iki şekilde görülmektedir: Birincisi, bir role ilişkin zaman baskısının bireyin fiziksel olarak diğer rolün gereklerini yerine getirmesini imkânsız hâle getirmesidir. İkincisi ise, birey fiziksel olarak diğer rolü yerine getirmeye çalışsa bile, zihinsel olarak hâlâ önceki rolün etkisi altında kalması ve bu durumun diğer role yeterince odaklanmasını engellemesidir (Sayıldık & Büyükyılmaz, 2020). İkincisi, gerilime dayalı çatışma-

dır. Bu çatışma türü, bir rolde yaşanan stres, yorgunluk ve gerginliğin diğer rolün yerine getirilmesini zorlaştırmasıyla ortaya çıkar. Özellikle yorgunluk, gerilime dayalı çatışmanın önemli bir göstergesidir. Bir rolde yaşanan baskı ve tükenmişlik, bireyin diğer rolde beklenen sorumlulukları yerine getirme kapasitesini düşürmekte ve rol taleplerinin karşılanmasını güçleştirmektedir (Greenhaus & Beutell, 1985; Sağır & Ergin, 2025). Üçüncüsü ise, davranışa dayalı çatışmadır. Bu çatışma türü, iş ve aile alanlarının gerektirdiği davranış kalıplarının birbirinden farklı olmasından kaynaklanmaktadır. İş ortamında beklenen davranış biçimleri ile aile ortamında beklenen davranışlar arasında uyumsuzluk olduğunda, bireyin bu iki rol arasında geçiş yapması zorlaşmaktadır (Fırat, 2018). Bu çerçevede iş-aile çatışması, bireyin hem iş hem de aile yaşamındaki rollerini dengeli biçimde yürütebilmesini zorlaştıran çok boyutlu bir olgu olup, söz konusu çatışmanın etkili biçimde yönetilebilmesi bireyin psikolojik iyi oluşu, iş doyumunu ve yaşam kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır.

**Tablo 2**

*İş-Aile Çatışmasının Nedenleri*

Çatışma Türü	Nedenler	Açıklama
Zamana Çatışma	Dayalı Uzun çalışma saatleri Esnek olmayan çalışma düzeni	İşe ayrılan zamanın fazlalığı, aileye ayrılan zamanı kısıtlamaktadır. Çalışma saatlerinin katı olması aile sorumluluklarının yerine getirilmesini zorlaştırmaktadır.
Gerilime Dayalı Çatışma	İş stresi Duygusal tükenmişlik	İşten kaynaklanan stres ve yorgunluk aile yaşamına yansımaktadır. İşte yaşanan psikolojik baskı aile rollerinin yerine getirilmesini zorlaştırmaktadır.
Davranışa Dayalı Çatışma	İş rolüne özgü davranışlar Otoriter veya kontrolcü rol beklentileri	İş ortamında beklenen davranışların aile ortamıyla uyumsuz olması çatışmaya yol açmaktadır. İşte sergilenen davranışların aile yaşamına taşınması sorun yaratabilmektedir.

**Kaynak:** Kaynak: Greenhaus ve Beutell (1985).

### İş-Yaşam Dengesi Üzerine Temel Kuramlar

Bireylerin iş-yaşam dengesine ilişkin algıları, sahip oldukları beklenti, ihtiyaç ve değerler doğrultusunda farklılaşmaktadır. İş doyumunu ile yaşam do-

yumu arasında her zaman doğrusal bir ilişki bulunmayabilir; bu iki alan kimi zaman birbirini olumlu, kimi zaman ise olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu nedenle literatürde iş ve özel yaşam arasındaki ilişkiyi açıklamak amacıyla farklı kuramsal yaklaşımlar geliştirilmiştir. Telafi, taşma, bölünme, yayılma, araçsallık, uygunluk, çatışma ve sınır kuramları, bu alanda en sık başvurulan temel kuramsal çerçeveleri oluşturmaktadır. Bu kuramların her biri, iş ve yaşam alanları arasındaki ilişkinin niteliğini farklı bir bakış açısıyla ele almakta ve bireylerin denge algısındaki çeşitliliği açıklamaya çalışmaktadır. Aşağıda bu kuramların açıklamalarına yer verilmiştir.

### **Araçsallık kuramı**

Araçsallık kuramına (instrumentality theory) göre, iş ve özel yaşam alanlarından birinde sağlanan avantajlar veya elde edilen başarılar, diğer alanda mutluluk ve başarıyı kolaylaştırmaktadır. Rollerin benimsenme biçimine bağlı olarak bu araçsallığın yön değiştirdiği görülmektedir; yani bir alanda üstlenilen rol, diğer alandaki hedeflere ulaşmak için bir araç hâline gelmektedir. Başka bir deyişle, kuram bireyin özel yaşamında mutlu ve stresten uzak bir hayat sürdürebilmesi için iş yaşamındaki başarılarını araç olarak kullanması gerektiğini savunmaktadır (Taşkın, 2025; Başol & Sevgi, 2020; Bülbül & Giray, 2012).

Kuramın temel önermesi, bir alanda yapılan faaliyetlerin diğer alandaki faaliyetleri kolaylaştırabileceğidir. Örneğin, bir çalışanın uzun saatler çalışarak gelirini artırması, aile yaşamı veya boş zaman gibi diğer alanlara daha fazla kaynak ayırmasına imkân tanımaktadır (Khateeb, 2021). Bu bakış açısıyla araçsallık kuramı, iş-yaşam dengesi literatüründe olumlu aktarım kuramları arasında yer almakta ve iş yerinde sunulan desteklerin yalnızca iş yaşamına değil, bireylerin tüm yaşamına katkı sağlayabileceğini vurgulamaktadır.

### **Bölünme kuramı**

Bölünme kuramı (segmentation theory), iş ve özel yaşamın birbirinden bağımsız olduğunu ve birbirlerini etkilemediklerini savunmaktadır. Bu kurama göre, iş ile yaşam doyumu arasında da bir ilişki bulunmamaktadır. Başka bir deyişle, çalışanlar iş ve özel yaşamla ilgili görev ve sorumluluklarını belirli bir düzen ve plan çerçevesinde ayırabilmekte; bir alandaki başarı, mutluluk veya başarısızlık, mutsuzluk diğer alanı etkilememektedir (Taşkın, 2025; Güler & Keser, 2016; Ballica, 2010; Guest, 2002).

Bölünme kuramı, iş-yaşam dengesine farklı bir bakış açısı kazandırmaktadır. Modern çalışma yaşamında iş ve özel yaşam sınırları çoğu zaman iç içe geçmişken, bu kuram iki alanın tamamen ayrıştırılabileceğini öne sürmektedir. Ancak pratikte bu ayrımın uygulanabilirliği tartışmalıdır; çünkü duygusal durumlar, stres ve motivasyon gibi unsurlar genellikle alanlar arasında geçiş göstermektedir. Kuram, büyük ölçüde bireylerin tercihlerine odaklan-

makta ve iş ve özel yaşamı ayırıştırılmayı tercih eden bireylerin daha az iş-aile çatışması yaşayacaklarını öne sürmektedir (Michaelides, Niven, Wood & Inceoglu, 2024). Bu yaklaşım, bölünme tercihlerinin davranışsal ve bilişsel stratejiler aracılığıyla hayata geçirilebileceğini ve bireylerin iş ile özel yaşamlarını bölümlere ayırarak çatışmayı azaltabileceklerini ifade etmektedir. Ancak, iki alan arasında sınır ihlalleri meydana geldiğinde bu bölünmeyi sürdürmek oldukça güçleşmektedir.

### **Çatışma kuramı**

Çatışma kuramına (conflict theory) göre birey, zaman ve enerjisinin büyük bir kısmını tek bir yaşam alanına ayırmaktadır. Yaşam alanları arasındaki taleplerin rekabeti, kişiyi sürekli olarak bu alanlar arasında uzlaşma arayışına itmektedir (Bülbül & Giray, 2012; Karanfil, 2021). Bireylerin sahip oldukları statü ve rollerin getirdiği sorumlulukların aynı anda ortaya çıkması ve bu sorumlulukların yerine getirilmesinde seçim yapmak zorunda kalmaları, yaşanan olumsuzluklar ve uyumsuz davranışlar, çatışmanın başlıca nedenleri arasında gösterilmektedir (Çam Kahraman & Dündar, 2021; Efeoğlu, 2016; Özdevecioğlu & Doruk, 2009).

Çatışma kuramı, özellikle çalışan ebeveynler, bakım sorumluluğu olan bireyler veya kariyer hedefleri ile özel yaşam arasında sıkışan kişiler açısından açıklayıcı bir yaklaşım sunmaktadır. Kuramın temel vurgusu, kaynakların—özellikle zaman ve enerjinin—sınırlı olmasıdır; bu durum, bireylerin hangi role öncelik vereceklerini seçerken sürekli bir stres yaşamasına yol açmaktadır. Greenhaus ve Beutell (1985), iş ve yaşam alanlarının doğası gereği birbirine zıt olduğunu ve her iki alanın da çaba ve zaman gerektirdiğinden, bireylerin ilgisini kazanmak için birbirleriyle rekabet ettiğini savunarak çatışma kuramını geliştirmişlerdir.

Kuram, iş ve özel yaşam alanları arasında rol çatışması yaşayan bireylerin psikolojik stres, kaygı ve depresyon yaşayabileceğini ve bunun sonucunda yaşam kalitelerinin düşebileceğini vurgulamaktadır (Sirgy & Lee, 2018). Bu bağlamda çatışma kuramı, bireylerin yaşam alanları arasında denge kurabilmelerinin yalnızca bireysel çabalarla değil, aynı zamanda örgütsel destek mekanizmaları ve esnek politikalarla mümkün olabileceğini göstererek, iş ve özel yaşam uyumunu güçlendirmeye yönelik bütüncül ve sürdürülebilir yaklaşımların geliştirilmesinin gerekliliğine işaret etmektedir.

### **Sınır kuramı**

Sınır kuramı (border theory), bireylerin yaşamında iş ve iş dışı alanlar arasında psikolojik, fiziksel ve/veya davranışsal sınırların bulunduğunu ve bu sınırların her iki alanı birbirinden farklı ve ayrı kıldığını savunmaktadır. Bu kuramdan hareketle Clark (2000), iş/yaşam sınır kuramı (work/life border theory) kavramını geliştirmiştir. Bu yaklaşım, bireylerin iş ve iş dışı

yaşam alanlarını yönetirken, aralarında denge kurabilmek için bu sınırları müzakere ettiklerini öne sürmektedir. Kuram, iş ve özel yaşamın birbirinden ayrı alanlar olmasına rağmen birbirini etkilediği varsayımına dayanmaktadır (Khateeb, 2021).

Sınırlar, bireyin yaşamındaki farklı alanlar arasındaki ayırım çizgileri olarak tanımlanmakta ve her bir yaşam alanına ait davranışların ne zaman başlayıp ne zaman sona ereceğini belirlemektedir. Bu sınırlar fiziksel, zamansal veya psikolojik nitelikte olabilmekte ve üç temel bileşenle açıklanmaktadır: geçirgenlik, esneklik ve karışma. Geçirgenlik, bir yaşam alanına ait unsurların diğer alana ne ölçüde aktarılabilceğini gösterirken; esneklik, iki alan arasındaki sınırların yaşamdan kaynaklanan taleplere ve ihtiyaçlara göre ne derece genişleyip daralabileceğini ifade etmektedir. Karışma ise, yüksek esneklik ve geçirgenlik durumlarında iş ve özel yaşamın birbirinin içine geçerek iç içe girmesini ve sınırların bulanıklaşmasını ifade etmektedir (Rincy & Panchanatham, 2014).

Sınır yönetimi, bireylerin her bir rolün gerektirdiği talepleri ve beklentileri düzenleyerek uygun bölümlere ayırmalarını mümkün kılmaktadır. Örneğin, bir kişi iş yaşamı ve kişisel yaşam için ayrı takvimler kullanabilir (ayırıştırma) veya evde bir ofis düzenleyerek her iki alanı bütünleştirebilir (bütünleştirme). Ayrıca, sınır yönetiminin çift yönlü bir süreç olduğunu belirtmek önemlidir; ancak bazı bireyler yalnızca tek bir yönde (örneğin işten eve) ayırıştırma veya bütünleştirme uygulayabilirken, diğer yönde bunu gerçekleştirilememektedir (Leduc, Houlfort & Bourdeau, 2016).

Bu çerçevede sınır kuramı, bireylerin iş ve özel yaşam alanları arasında bilinçli, esnek ve kişisel ihtiyaçlara duyarlı bir sınır yönetimi geliştirmelerinin, rol çatışmalarını azaltmada ve yaşam doyumunu artırmada kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulayarak, iş-yaşam dengesinin sürdürülebilirliğini destekleyen işlevsel bir yaklaşım sunmaktadır.

### **Taşma kuramı**

Teknolojik gelişmeler, insanların dünyanın farklı bölgeleriyle günün neredeyse her anında iletişim kurabilmesine olanak tanımaktadır. Bu durum, iş ve aile yaşamı arasındaki zaman ve sınırların giderek belirsizleşmesine yol açmakta, bu nedenle iki alan arasında karşılıklı etkileşimler yani “taşmalar” meydana gelmektedir. Taşma kuramı, iş ve özel yaşamın birbirini hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyebileceğini savunmaktadır (Gerçek, Atay & Dündar, 2015; Has, 2024). Örneğin, işe karşı duyulan ilgisizlik zamanla aile yaşamına da yansıtılabilmekte ve bireyin aile içindeki tutumlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Köksal, 2014).

Clark (2000), taşma kuramını açık sistem teorisi kapsamında ele almış ve bu kuramda iş ile aile yaşamı arasında kesin fiziksel ya da zamansal sı-

nırların bulunmadığını belirtmiştir. Buna göre bireyin bir alanda yaşadığı duygu durumları ve sergilediği davranışlar, diğer alana doğrudan taşınmaktadır (Kapiz, 2002; Ünsal, 2024). Bir alanda edinilen deneyimlerin olumlu ya da olumsuz olması, diğer alana aktarılan duygu ve düşüncelerin niteliğini belirlemektedir. Bireyin iş ya da özel yaşamında karşılaştığı olumsuzluklar diğer alanı da olumsuz etkileyebildiği gibi, aynı şekilde bir alandaki olumlu yaşantılar da diğer alan üzerinde olumlu sonuçlar doğurabilmektedir (Ballica, 2010; Khateeb, 2021). Taşma kuramının, günümüzde giderek esnekleşen çalışma koşulları içinde son derece güncel ve işlevsel bir çerçeve sunduğu söylenebilir; çünkü bu yaklaşım, yalnızca çalışma saatlerinin değil, aynı zamanda duyguların, stresin ve deneyimlerin de bir yaşam alanından diğerine aktarılabilirliğini ortaya koyarak hem çalışanlar hem de işverenler için önemli bir farkındalık oluşturmaktadır.

Taşma kuramı, çoğunlukla iş alanını başlangıç noktası olarak, işten kaynaklanan taleplerin ve sunulan kaynakların taşma yoluyla iş-aile çatışmasını ya da iş-aile zenginleşmesini nasıl etkilediğini açıklamaya odaklanmaktadır. Taşma etkisi, bireylerin farklı yaşam alanları arasında –örneğin işten aile yaşamına doğru– olumlu ya da olumsuz deneyimlerin aktarılmasını içeren, bireyin kendi içinde gerçekleşen bir süreç olarak tanımlanmakta ve son yıllarda araştırmacıların yoğun ilgisini çekmektedir (Presti, Van der Heijden & Landolfi, 2022). Kuramın ağırlıklı olarak iş alanından aile alanına doğru gerçekleşen taşmaları merkeze alması, işyerlerinde geliştirilecek politika ve uygulamaların, çalışanların iş ve özel yaşamlarında ortaya çıkabilecek stres, tükenmişlik ve benzeri olumsuzlukların önlenmesinde önemli bir rol oynayabileceğine işaret etmektedir. Bu yönüyle taşma kuramı, özellikle örgütsel düzeyde alınacak kararların bireylerin yaşam dengesi üzerindeki etkilerini anlamada işlevsel bir çerçeve sunmaktadır.

### **Telafi kuramı**

Telafi kuramına göre iş-yaşam dengesinin sağlanamamasının temel nedeni, bireyin bulunduğu alanlardan birinde yaşadığı doyumsuzluğu gidermek amacıyla diğer alana daha fazla yönelmesi ve burada daha fazla tatmin elde etmeye çalışmasıdır (Akça, 2025). Bu yaklaşıma göre iş doyumunu ile yaşam doyumunu arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Örneğin, iş yerinde memnuniyet düzeyi düşük olan çalışanlar, bu durumu dengeleyebilmek için iş dışındaki etkinliklere daha fazla zaman ayırarak yaşadıkları tatminsizliği telafi etme eğilimi gösterebilmektedirler (Yavuz, 2018).

Telafi kuramı iki temel boyut üzerinden açıklanmaktadır. İlk boyut, bireyin doyumsuzluk yaşadığı alana yönelik bağlılığının azalması ve buna karşılık daha fazla doyum sağladığı ya da sağlayabileceğini düşündüğü alana olan bağlılığının artmasıdır. Örneğin iş yaşamından yeterli tatmin elde edemeyen bir kişi, aile yaşamına daha fazla yönelerek bu alandaki doyumunu artırma-

ya çalışabilmektedir. İkinci boyut ise, bireyin bir yaşam alanında elde ettiği ödülleri yetersiz görmesi durumunda, bu eksikliği diğer yaşam alanında karşılamaya yönelik bir arayış içine girmesidir (Küçükusta, 2007; Khateeb, 2021). Bu yönüyle kuram, iş ve aile yaşamı arasındaki etkileşimi merkeze alarak, her iki alanın da birbirini karşılıklı olarak etkileyebileceğini vurgulamaktadır.

### **İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler**

Bireylerin iş ve özel yaşam alanlarını sağlıklı bir biçimde birbirinden ayırbilmeleri ve bu iki alan arasında çatışma yaşamadan dengeli bir yapı kurabilmeleri, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde birçok değişkenin etkileşimiyle şekillenmektedir. Bu değişkenlerin doğru şekilde belirlenmesi ve etkin biçimde yönetilmesi, iş-yaşam dengesinin sürdürülebilirliğini büyük ölçüde kolaylaştırmaktadır. İş-yaşam dengesini etkileyen faktörler genel olarak bireysel özellikler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki temel başlık altında incelenmektedir.

### **Kişisel özellikler**

Kişisel özellikler, bireylerin iş ve özel yaşam rollerini nasıl tanımladıklarını, bu roller arasında nasıl bir öncelik sıralaması yaptıklarını ve iki alan arasında dengeyi ne ölçüde sağlayabildiklerini belirleyen temel faktörler arasında yer almaktadır. Bireyin yaşamındaki sorumlulukları algılama biçimi, beklentileri ve değerleri, iş-yaşam dengesine yönelik tutumlarını doğrudan şekillendirmektedir. Bu bağlamda cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, yaş, eğitim düzeyi ve kariyer hedefleri gibi değişkenler, bireylerin iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi nasıl kurduklarını ve bu dengeyi nasıl değerlendirdiklerini önemli ölçüde etkilemektedir.

### **Cinsiyet**

Cinsiyet, iş-yaşam dengesini belirleyen en önemli bireysel değişkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Her ne kadar kadınların iş gücüne katılım oranları artmış olsa da, ev içi sorumluluklarda buna paralel bir azalma görülmemektedir. Kadınlar, çalışma yaşamında aktif rol alsalar bile ev işleri ve çocuk bakımına ilişkin sorumlulukların büyük bölümünü üstlenmeye devam etmektedir. Bu durum, özellikle çalışan kadınların iş ve aile rollerini bir arada yürütme sürecinde daha fazla zorlanmalarına ve denge kurmada güçlük yaşamalarına neden olmaktadır (Kıcır, 2015; Doğanek Aksoy, 2024).

Ataerkil toplumsal yapının baskın olduğu toplumlarda, aile içindeki iş bölümü büyük ölçüde toplumsal cinsiyet rollerine dayalı olarak şekillenmektedir. Kadınlardan ev içi işleri ve bakım hizmetlerini yerine getirmeleri beklenirken, erkekler daha çok ailenin ekonomik sorumluluğunu üstlenen bireyler olarak konumlandırılmaktadır. Bunun yanı sıra, kadınların çoğunlukla daha düşük ücretli ve nitelik gereksinimi görece az olan işlerde istihdam edilmeleri, çoğu zaman toplumsal bir sorun olarak yeterince görünür kılınmamaktadır (Toksöz, 2007; Taşkın, 2025).

Literatürde yer alan araştırmalar, kadınların erkeklere kıyasla iş-yaşam dengesini sağlamakta daha fazla zorlandıklarını ve işlerinden ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (Wilson, Vilaro, Fellingner & Dillenbeck, 2015). Hall ve Richter (1988) ise çalışmalarında, kadınların iş ortamındayken aileyle ilgili düşünce ve kaygılarının erkeklere oranla daha yoğun olduğunu, bu nedenle iş ve aile yaşamı arasındaki sınırların kadınlar için daha geçirgen hâle geldiğini belirtmişlerdir. Bu durum, kadınların her iki alanda da aynı anda var olma çabası içinde olduklarını ve çoklu rol yükünün iş-yaşam dengesi üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

### **Medeni durum**

Medeni durum, iş-yaşam dengesini etkileyen önemli bireysel değişkenlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Evli bireyler bekar bireylere kıyasla daha yüksek düzeyde iş-yaşam çatışması yaşamaktadır (Greenhaus & Beutell, 1985). Evlilikle birlikte bireyin üstlendiği rollerin artması, sorumluluk alanlarının genişlemesi ve özellikle aile yaşamına ilişkin yükümlülüklerin yoğunlaşması, iş ve özel yaşam arasında denge kurmayı daha karmaşık bir hâle getirmektedir (Doğanel Aksoy, 2024).

Özellikle kadınlar açısından evlilik, iş rollerine ek olarak ev içi sorumlulukların da artmasına yol açmakta; bu durum, iş-yaşam dengesinin sağlanmasını daha da güçleştirmektedir. Araştırmalar, çocuk sahibi olan evli bireylerin, bekar bireylere kıyasla iş-yaşam çatışmasını daha yoğun yaşadıklarını göstermekte ve ebeveynlik sorumluluğunun bu denge üzerindeki etkisini açık biçimde ortaya koymaktadır. Çocuk bakımına ilişkin zaman, enerji ve duygusal emek gereksinimi, bireylerin her iki alanda da daha fazla baskı hissetmesine neden olabilmektedir (Subaşı, 2024).

Bununla birlikte, iş-yaşam çatışmasının yalnızca evli bireylere özgü bir durum olmadığı da vurgulanmalıdır. ABD’de yürütülen bir araştırmada, çocuğu olmayan bekar çalışanların örgütler tarafından sunulan iş-yaşam dengesi uygulamalarını, evli ve çocuk sahibi çalışanlara kıyasla daha az adil algıladıkları tespit edilmiştir. Araştırma bulguları, bekar çalışanların sosyal yaşamlarına gösterilen saygı, kariyer olanaklarına eşit erişim ve iş dışı yaşama yönelik duyarlılık konularında daha düşük bir adalet algısına sahip olduklarını ortaya koymaktadır (Kıcır, 2015). Bu sonuç, iş-yaşam dengesine ilişkin uygulamaların tüm çalışan gruplarını kapsayıcı ve eşitlikçi bir bakış açısıyla tasarlanmasının gerekliliğine işaret etmesi açısından önem arz etmektedir.

### **Çocuk sahibi olma**

Çocuk sahibi olup olmama durumu, iş ve yaşam arasındaki dengenin kurulmasında önemli bir belirleyicidir. Yapılan çalışmalar, her iki eşin de çalıştığı ve çocuk sahibi olmayan ailelerin iş-yaşam dengesini daha rahat sağla-

yabildiğini; çocuklu ailelerde ise bu dengenin daha hassas ve kolay bozulabilir olduğunu ortaya koymaktadır (Yavuz, 2018). Özellikle küçük yaşta çocuğu bulunan ebeveynlerin iş ve aile rolleri arasında daha yoğun bir çatışma yaşadıkları görülmektedir. Hem bireylerin kendilerine ait sorumlulukları hem de çocuklarının bakım gereksinimlerini yerine getirme mecburiyetleri, ebeveynlerin sorumluluklarını ağırlaştırmakta ve rol çatışmasını derinleştirmektedir (Greenhaus & Beutell, 1985; İrge, 2021). Bu bağlamda, özellikle küçük çocuk sahibi çalışanlara yönelik esnek ve destekleyici uygulamaların gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

### **Yaş**

Yaş, bireylerin iş ve özel yaşam rollerini nasıl değerlendirdiklerini etkileyen temel faktörlerden biridir. Yaş arttıkça iş tecrübesi artmakta, beklentiler daha gerçekçi bir düzeye ulaşmakta ve stresle başa çıkma kapasitesi güçlenmektedir (İrge, 2021). Tausig ve Fenwick'e (2001) göre, yaşı daha ileri olan çalışanlar iş-yaşam dengesini sağlama konusunda daha başarılıdır. Buna karşılık genç çalışanlar, kariyerlerinin başlangıç aşamasında olmaları, deneyim yetersizlikleri ve yüksek beklentileri nedeniyle daha yoğun iş-aile çatışması yaşayabilmektedir. Ayrıca Hall ve Richter'in (1988) belirttiği üzere, genç bireylerde iş ve ev yaşamı arasındaki sınırlar daha esnek ve geçirgen bir yapı göstermektedir. Bu çerçevede yaşın ilerlemesiyle birlikte bireylerin iş ve özel yaşam arasında daha sağlıklı sınırlar kurabildiği, sorumluluklarını daha dengeli yönetebildiği ve dolayısıyla iş-yaşam dengesini sağlamada daha bilinçli ve istikrarlı bir tutum geliştirdiği söylenebilir.

### **Eğitim ve kariyer planlaması**

Eğitim düzeyi, bireyin işinden duyduğu memnuniyet ve genel yaşam tatmini üzerinde doğrudan etkili olan önemli bir değişkendir. Eğitimine uygun bir pozisyonda çalışan bireylerin motivasyon ve performans düzeyleri artmakta, bu olumlu durum aile yaşamlarına da yansımaktadır. Kişinin kendini gerçekleştirme duygusunu yaşaması ve mesleki yeterliğini kullanabilmesi, hem iş doyumunu hem de psikolojik iyi oluşunu desteklemektedir (İrge, 2021). Bununla birlikte, eğitim düzeyi yükseldikçe iş yaşamındaki sorumlulukların ve beklentilerin de arttığı görülmektedir. Özellikle lisans ve lisansüstü eğitime sahip bireylerde artan iş yükü, yoğun çalışma temposu, stres ve performans baskısı, zamanla aile yaşamını olumsuz etkileyebilmekte ve iş-yaşam çatışmasını derinleştirebilmektedir (Altunok, 2024). Bu durum, yüksek eğitim düzeyinin her zaman iş-yaşam dengesi açısından avantajlı sonuçlar doğurmadığını göstermektedir.

### **Örgütsel etkenler**

İş ve özel yaşam arasındaki dengenin sağlanmasında yalnızca bireysel özellikler değil, örgütsel faktörler de önemli bir etkiye sahiptir. Kurumun ça-

lışanlara yönelik tutumu, görev ve sorumlulukların netliği, rol beklentilerinin açıklığı, iş yoğunluğu, kariyer gelişim imkânları ile yöneticilerden alınan destek düzeyi, bireyin iş ve yaşam alanlarını dengeli ve uyumlu bir şekilde yürütebilmesini doğrudan etkilemektedir.

### **Kariyer basamakları ve yolları**

Örgüt bünyesinde şeffaf ve hakkaniyete dayalı kariyer ilerleme imkânlarının bulunması, çalışanların hem iş tatminini hem de örgüte olan bağlılığını güçlendirmektedir. Kariyerini geliştirebileceğine dair algı, bireyin yaptığı işe daha fazla değer atfetmesini sağlamakta ve bu da iş-yaşam dengesine yönelik algısının olumlu biçimde şekillenmesine katkı sunmaktadır (Yavuz, 2018; Yavuz, Vapur & Atay, 2023). Fakat, eğitim düzeyi yüksek çalışanlardan daha fazla çözüm üretmeleri ve sorumluluk almalarının beklenmesi, bireylerin stres yaşamalarına, yaşadıkları stresi özel yaşamlarına yansıtma ve dolayısıyla iş-aile yaşam dengesi kurmakta zorlanma olasılıklarının artmasına neden olmaktadır (İрге, 2021; Altunok, 2024). Bu nedenle, kariyer gelişimi fırsatlarının çalışanların iş-yaşam dengesi üzerindeki olumlu etkileri ile artan sorumlulukların yol açtığı olası olumsuzluklar arasında dengeli bir yaklaşımın benimsenmesi oldukça önemli hale gelmektedir.

### **Aşırı iş yükü ve iş tanımları**

Artan iş yükü, çalışanların zamanlarının büyük bir kısmını işe ayırmalarına yol açmakta ve bu durum, iş dışındaki sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için gerekli zamanı kısıtlamaktadır. Aşırı iş yükü çoğu zaman uzun çalışma süreleriyle birlikte ortaya çıkmakta; bu durum çalışanlarda stres düzeyinin yükselmesine, örgütsel bağlılığın azalmasına ve çeşitli olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda, iş yükündeki artış iş-yaşam dengesinin bozulmasına yol açan temel faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Sis Atabay & Naktiyok, 2017; Yılmaz, 2022; Altunok, 2024). Bu durum, çalışanların iş yüklerinin dengeli bir biçimde düzenlenmesinin ve iş-yaşam dengesini destekleyici örgütsel uygulamaların önemini ortaya koymaktadır.

### **Çalışanların yönetime katılımı ve sorumlulukları**

Çalışanların karar süreçlerine dâhil edilmesi, örgüt içinde aktif rol üstlenmeleri ve fikirlerine değer verilmesi, iş tatminini artıran önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Bununla birlikte, üstlenilen sorumlulukların artması çoğu zaman stres düzeyini ve zaman baskısını da yükseltmektedir. Özellikle yoğun iş yükü altında çalışan bireyler açısından bu durum, iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi sağlamayı daha güç bir hale getirebilmektedir (Yavuz, 2018; Yavuz et al., 2023). Benzer şekilde, iş tanımı ve görevlerin açık olmamasıyla ortaya çıkan rol belirsizliği, iş-yaşam dengesini etkileyen bir diğer unsurdur. Özellikle örgüte yeni başlayan çalışanlar, rol belirsizliği yaşadıkla-

rında yaptıkları işin amacını ve kurum içindeki önemini tam olarak anlayamamaktadır. Bu durum, bireyin kuruma uyum sağlamasını zorlaştırmakta ve işlerini planlama ile organize etme becerilerini olumsuz etkilemektedir. Buna bağlı olarak iş-yaşam dengesinin kurulması güçleşmekte; çalışanlar yaşadıkları huzursuzluğu özel yaşamlarına da yansıtılmaktadır (Altunok, 2024).

### **İş-Yaşam Dengesinin Uygulama Boyutları**

İş ve özel yaşam rollerinin gerektirdiği sorumluluklar arasındaki uyumsuzluk, bireylerin her iki alandaki ihtiyaçlarını karşılamasını zorlaştırmakta ve çeşitli problemlere yol açmaktadır. Bu nedenle, iş ve özel yaşam arasındaki çatışmaların azaltılması, çalışan memnuniyetinin artırılması ve bunun sonucunda iş performansının olumlu yönde etkilenmesi açısından büyük önem taşımaktadır (Bahrami et al., 2023). Bu doğrultuda iş-yaşam dengesini destekleyen uygulamalar ve çalışanların özel yaşamlarına yönelik düzenlemeler, hem çalışanların örgütte kalıcılığını sağlamada hem de motivasyonlarını yükseltmede etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir.

İşverenler, çalışanların verimliliklerini artırabilmek için hangi uygulamaların hayata geçirilmesi gerektiğine büyük önem vermektedir. Bu bağlamda iş-yaşam dengesinin sağlanması, çalışan performansını yükseltmede temel unsurlardan biri olarak görülmekte ve bireylere daha fazla esneklik ile seçenek sunulmasını zorunlu kılmaktadır (Boz & Akyaz, 2022). İş-yaşam dengesinin güçlenmesiyle birlikte çalışanların iş yerindeki performansları artmakta, bu durum hem örgütsel başarıyı hem de bireysel başarıyı desteklemektedir. Aynı zamanda iş-yaşam dengesi, bireylere nerede, ne zaman ve ne kadar çalışacaklarına ilişkin karar verme özgürlüğü tanıyarak yaşam kalitesini yükseltmektedir (Mavi, Yeşil & Sürücü, 2024).

İş-yaşam dengesi, yalnızca bireysel çabalarla sağlanabilecek bir durum olmayıp, büyük ölçüde örgütlerin benimsediği politika ve uygulamalarla şekillenmektedir. Bu nedenle iş-yaşam dengesinin uygulama boyutu, örgütlerin çalışanların iş ve özel yaşam sorumluluklarını uyum içinde yürütebilmelerini desteklemek amacıyla geliştirdikleri somut düzenlemeleri ifade etmektedir. Uygulama boyutları, iş-yaşam dengesinin teorik bir kavram olmaktan çıkarak, kurumsal düzeyde hayata geçirilmesini sağlamaktadır. Bu uygulamalar, çalışanların psikolojik ve fiziksel iyilik hallerini güçlendirirken, aynı zamanda örgütsel bağlılık, iş tatmini ve verimlilik üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır.

İş-yaşam dengesi uygulamaları genel olarak esnek çalışma düzenlemeleri, aile dostu politikalar, örgütsel destek mekanizmaları ve çalışma kültürüne yönelik düzenlemeler çerçevesinde ele alınmaktadır. İş-yaşam dengesi uygulamalarının etkinliği büyük ölçüde yöneticilerin tutum ve davranışlarına bağlıdır. Yöneticilerin çalışanların özel yaşam sorumluluklarına duyarlı olması, aşırı çalışma kültürünü teşvik etmemesi ve çalışanların ihtiyaçlarını anlayışla karşılaması gerekmektedir.

### **Esnek çalışma düzenlemeleri**

Esnek çalışma düzenlemeleri çalışma saatlerinin günlük ve haftalık ihtiyaca göre programlanmasına ve çalışanların işe başlama ve işten çıkma zamanlarını belirli sınırlar içinde kendilerinin ayarlayabilmesine olanak tanımaktadır (Polat Dede & Türkmen, 2019). Bu sayede, çalışanların çalışma zamanını ve mekânını belirli ölçülerde kontrol edebilmelerine imkân tanımakta; bu uygulamalar sayesinde bireyler, iş sorumluluklarını yerine getirirken özel yaşamlarına da yeterli zaman ayırabilmektedirler (Yazar Aslan, 2021; Kuzucu & Aksoy, 2024). Esnek çalışma saatleri, kısmi zamanlı çalışma, uzaktan çalışma, iş paylaşımı ve hibrit çalışma modelleri bu kapsamda en sık kullanılan yöntemlerdir (Avcı & Yavuz, 2020; Bilkay, 2022). Esnek çalışma düzenlemeleri, çalışanların iş ve özel yaşam dengesini korumalarına katkı sağlayarak hem bireysel refahı artırmakta hem de örgütsel verimlilik ve çalışan memnuniyeti açısından önemli bir araç olarak öne çıkmaktadır. Fakat, sınırların bulanıklaşmasına da yol açabileceğinden dikkatli biçimde düzenlenmesi gerekmektedir.

### **Aile dostu uygulamalar**

Aile dostu uygulamalar, genel anlamda çalışanların iş ve aile yaşamlarını uyum içinde sürdürebilmelerini sağlamak amacıyla işverenler tarafından sunulan destekleyici uygulamalar olarak tanımlanmaktadır. Özellikle çocuk sahibi olunmasıyla birlikte artan bakım sorumlulukları ve ev içi yükümlülükler, yoğun iş temposu ile birleştiğinde bireyler üzerinde ciddi bir baskı oluşturmaktadır. Bu durum, birçok ailede ebeveynlerden birinin—çoğunlukla annenin—çalışma yaşamından tamamen çekilmesine ya da kariyerine belirli bir süre ara vermesine neden olabilmektedir (Doğrul & Tekeli, 2010; Bek & Akyol, 2025).

Günümüzde, yalnızca kamusal politikalarla sınırlı kalmayan bu yaklaşımın, özel sektör kuruluşları tarafından da benimsendiği ve işletmelerin kendi iç destek mekanizmalarını geliştirerek “aile dostu örgüt” anlayışını hayata geçirdikleri görülmektedir (Er Ülker & Özdemir, 2021).

Aile dostu uygulamalar, çalışanların aile sorumluluklarını yerine getirebilmelerini destekleyen politikaları kapsamaktadır. Doğum izni, babalık izni, ebeveyn izni, çocuk bakım hizmetleri, kreş imkânları ve bakım sorumluluğu bulunan bireylere yönelik özel izin düzenlemeleri bu kapsamda değerlendirilmektedir (Topgül, 2017). Bu tür uygulamalar, özellikle çalışanların iş-aile çatışması yaşamalarını azaltmakta ve örgütlerine olan bağlılıklarını güçlendirmektedir. (Ünlütürk Ulutaş, 2015; Kanten, Pazarcık, Gurturk & Orak, 2020). Aile dostu politikaların varlığı, örgütün çalışanını yalnızca üretim faktörü olarak değil, çok yönlü bir birey olarak gördüğünün de önemli bir göstergesidir.

Bu bağlamda aile dostu uygulamalar, yalnızca çalışanların iş ve aile yaşamları arasında denge kurmalarını kolaylaştıran araçlar olmanın ötesinde, örgütlerin insan odaklı yönetim anlayışını ve sosyal sorumluluk bilincini somut biçimde yansıtan stratejik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

### **İzin politikaları ve dinlenme hakları**

İş-yaşam dengesini destekleyen politikalar arasında izin düzenlemeleri çalışanların dinlenme ve yenilenme ihtiyaçlarının karşılanması, hem bireysel sağlık hem de örgütsel performans açısından büyük önem taşımaktadır. Bireylerin yeterli düzeyde dinlenebilmeleri ve kendilerine zaman ayırabilmeleri, hem fiziksel hem de psikolojik iyilik hâlinin temel koşullarından biri olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle izin sürelerinin, yalnızca bireysel gereksinimleri karşılamaya yönelik değil, aynı zamanda iş ve aile yaşamı arasındaki uyumu güçlendirecek biçimde yapılandırılması gerekmektedir (Altunok, 2024). Sürekli çalışmayı teşvik eden bir yapı, kısa vadede verimlilik sağlıyor gibi görünse de uzun vadede çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu nedenle, çalışanların kurumsal verimliliklerinin yanı sıra fiziksel ve ruhsal sağlıkları da kaliteli bir yaşam açısından önem arz etmektedir (Altunok, 2024). Dolayısıyla, yıllık izinlerin etkin biçimde kullanılmasının teşvik edilmesi, fazla mesainin sınırlandırılması, mazeret izinlerinin esnekleştirilmesi ve çalışanların dinlenme haklarına saygı gösterilmesi, tükenmişlik riskini azaltması bakımından önemlidir.

### **Örgütsel destek ve yönetici tutumları**

Çalışanların örgüte sundukları katkıların yanı sıra, örgütün çalışanların iyilik hâline verdiği önemin çalışanlar tarafından algılanma düzeyi örgütsel destek olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel destek kavramı genel ve spesifik olmak üzere iki boyut altında incelenmektedir. Spesifik örgütsel destek kapsamında değerlendirilen aile desteği, örgütün çalışanların yalnızca iş yaşamındaki rollerine değil, iş dışı rollerini de başarılı bir şekilde yerine getirebilmelerine önem vermesini ve bu yaklaşımını farklı uygulamalarla göstermesini ifade etmektedir.

Aile destekleyici yönetici davranışları; yöneticilerin çalışanların aileyle ilgili sorumluluklarını fark etmeleri, bu sorumluluklara anlayış göstermeleri, destek sunmaları ve gerekli durumlarda esneklik sağlamalarını kapsamaktadır. Bu tür yönetici davranışları, büyük ölçüde hem örgütsel/bağlamsal koşullardan hem de yöneticilerin bireysel özelliklerinden etkilenmektedir. Örgütsel destek algısı yüksek olan çalışanlar, iş ve özel yaşam alanları arasında denge kurabildiklerini daha güçlü biçimde hissetmektedirler (Çam Kahraman & İlkar Dünder, 2021; Karadeniz, 2025). Bu bağlamda iş-yaşam dengesi, yalnızca yazılı politikalarla değil, örgüt kültürüyle de desteklenmelidir.

## Sonuç

Günümüz çalışma yaşamında iş-yaşam dengesi, bireylerin yalnızca iş ve aile rollerini yerine getirebilme kapasitesiyle sınırlı olmayan; fiziksel, psikolojik ve sosyal iyi oluşlarını doğrudan etkileyen çok boyutlu ve dinamik bir olgu olarak öne çıkmaktadır. Sanayileşme süreciyle birlikte ortaya çıkan bu kavram, özellikle kadınların iş gücüne katılımının artması, aile yapılarındaki dönüşüm, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşması ve teknolojik gelişmelerle birlikte hem bireyler hem de örgütler açısından stratejik bir önem kazanmıştır. Literatürde yer alan tanımlar ve kuramsal yaklaşımlar, iş-yaşam dengesinin yalnızca zamansal bir düzenleme değil; aynı zamanda bireyin duygusal, zihinsel ve davranışsal kaynaklarını farklı yaşam alanları arasında uyumlu biçimde dağıtabilme becerisi olduğunu ortaya koymaktadır.

İş ve özel yaşam arasındaki ilişki tek yönlü ve statik bir yapıdan ziyade, karşılıklı etkileşimler içeren karmaşık bir süreçten meydana gelmektedir. Telifi, taşma, çatışma, bölünme, araçsallık ve sınır kuramları, bireylerin iş ve yaşam alanları arasındaki dengeyi nasıl kurduklarını farklı bakış açılarıyla açıklamakta; bu dengenin bireysel tercihler kadar örgütsel koşullar ve toplumsal yapı tarafından da şekillendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle çatışma ve taşma kuramları, modern çalışma hayatında iş kaynaklı taleplerin özel yaşama yansımalarının ne denli belirleyici olabildiğini vurgulamaktadır.

İş-yaşam dengesinin önemli belirleyicilerinden olan bireysel faktörler incelendiğinde; cinsiyet, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, yaş, eğitim düzeyi ve kariyer hedeflerinin iş-yaşam dengesi üzerinde anlamlı etkiler yarattığı görülmektedir. Özellikle kadınlar, evli bireyler ve küçük çocuk sahibi çalışanlar açısından iş ve aile rolleri arasındaki çatışmanın daha yoğun yaşandığı; genç ve yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların ise artan beklenti ve sorumluluklar nedeniyle denge kurmakta zorlandıkları dikkat çekmektedir. Bu bulgular, iş-yaşam dengesinin demografik özelliklerden bağımsız ele alınamayacağını ve tek tip uygulamaların tüm çalışan grupları için yeterli olmayacağını ortaya koymaktadır.

Örgütsel faktörler bağlamında ise iş yükü, rol belirsizliği, kariyer basamaklarının açıklığı, yönetime katılım düzeyi ve yöneticilerin tutumları iş-yaşam dengesinin belirleyici unsurları arasında yer almaktadır. Şeffaf ve adil kariyer olanakları çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını güçlendirirken, aşırı iş yükü ve belirsiz rol tanımları stres düzeyini artırarak iş-yaşam dengesini olumsuz etkilemektedir. Bu durum, örgütlerin yalnızca performans ve verimlilik odaklı değil; çalışanların iyilik hâlini önceleyen bir yönetim anlayışını benimsemeleri gerektiğini ortaya koymaktadır.

İş-yaşam dengesini destekleyen uygulamalar incelendiğinde; esnek çalışma düzenlemeleri, aile dostu politikalar, izin ve dinlenme hakları ile örgütsel destek mekanizmalarının çalışanların denge algısını güçlendirdiği görül-

mektedir. Ancak bu uygulamaların etkinliği, büyük ölçüde yöneticilerin tutumlarına ve örgüt kültürüne bağlıdır. Aile destekleyici yönetici davranışları ve yüksek örgütsel destek algısı, çalışanların hem iş hem de özel yaşam rollerini daha sağlıklı biçimde yönetebilmelerine olanak tanımaktadır.

Sonuç olarak iş-yaşam dengesi, yalnızca bireysel bir sorumluluk alanı olarak değil; örgütler, yöneticiler ve politika yapıcılar tarafından bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gereken çok boyutlu bir olgudur. Çalışanların farklı yaşam koşulları ve ihtiyaçları dikkate alınarak geliştirilecek kapsayıcı, esnek ve adil uygulamalar; hem bireysel refahın hem de örgütsel sürdürülebilirliğin güçlendirilmesi açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu çerçevede iş-yaşam dengesine yönelik politikaların, kısa vadeli çözümlerden ziyade uzun vadeli ve insan odaklı bir yönetim anlayışıyla ele alınması gerekmektedir.

## Kaynakça

- Akça, E. (2023). *The relationship between corporate sustainability and organizational citizenship: The moderating effect of work-life balance and personal traits* (Yayımlanmamış doktora tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, İşletme Yönetimi Bölümü, İstanbul.
- Aksoy, G. D. (2024). *İş yaşam dengesinin iş güvenliği performansına etkisi: Kuaförler ve güzellik salonlarındaki çalışanlar üzerine bir uygulama* (Yayımlanmamış doktora tezi). Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Altunok, B. (2024). Türkiye’de iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik izin politikalarının İş Kanunu ve Devlet Memurları Kanunu perspektifinde incelenmesi. *Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 31–44. <https://doi.org/10.53586/susbid.1383594>
- Ay, D., & Bostancı, A. (2023). Öğretmenlerin iş-yaşam dengesi algılarının psikolojik sözleşmeye uyma düzeylerindeki rolü. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 81–96. <https://doi.org/10.29065/usakead.1278590>
- Aydemir, M., & Dinç, M. S. (2015). İş ve yaşam dengesi arayışında kuşak farklılıklarının ve kuşakların iş değerlerinin etkisi üzerine bir model çalışması. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, 14–16 Mayıs, Muğla.
- Aydınlı, A. (2024). *Dijitalleşme ile iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkide iş-yaşam dengesinin aracılık rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Gedik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Aşkın, R., & Aysesli, S. (2022). Çalışanlarda iş-yaşam dengesi ve mükemmeliyetçilik düzeyi arasındaki ilişkinin incelenmesi. *APJEC – Academic Platform Journal of Education and Change*, 5(2), 199–214. <https://doi.org/10.55150/apjec.1104562>
- Avcı, M., & Yavuz, E. (2020). Çalışanların esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlarının işe devamsızlık algıları üzerindeki etkileri: Kamu kurumlarında bir alan araştırması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(35), 37–55.
- Bahrami, P., Saeed, N., Khodayar, P., & Szilárd, H. (2023). Modeling the impact of mentoring on women’s work-life balance: A grounded theory approach. *Administrative Sciences*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/admsci13010006>
- Bakır, N. (2025). *Sağlık çalışanlarının iş-yaşam dengesi, sessiz istifa ve tükenmişlik düzeylerinin araştırılması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Ballica, S. (2010). *İş görenlerin iş-yaşam dengesi algulamaları ile cinsiyet rolleri ve bireysel özelliklerinin ilişkisi: Büyük ölçekli bir işletmede inceleme* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Barnett, R. C. (1999). A new work-life model for the twenty-first century. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 562(1), 143–158.
- Başol, O., & Sevgi, H. (2020). Sendikaların iş-yaşam dengesine etkileri: OECD ül-

- keleri üzerine bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 7(2), 361–371. <https://doi.org/10.18394/iid.728363>
- Batur, M. S., & Saylık, A. (2022). İş yaşam dengesinin yordayıcısı olarak tükenmişlik: Türkiye’de halk eğitimi merkezi müdürleri üzerine bir çalışma. *Trakya Eğitim Dergisi*, 12(1), 381–395.
- Bek, A., & Akyol, İ. T. (2025). Türkiye’de aile dostu çalışma politikaları ve COVID-19 döneminde esnek çalışma deneyimleri üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(57), 1726–1755. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1617944>
- Bekmezci, M., Mert, İ. S., & Abubakar, M. (2021). İş-yaşam dengesinin yaşam tatminini yordamasında çalışılan sektörün düzenleyici etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1), 1–22. <https://doi.org/10.18037/ausbd.902535>
- Bektaş, M. (2022). A qualitative study on family-work and work-family conflicts experienced by academic mothers during the COVID-19 pandemic. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 7(19), 662–677. <https://doi.org/10.25204/iktisad.1023992>
- Berkmen, B. (2018). *Kısmi ve tam zamanlı çalışanların mesleki doyum, iş doyumunu ve iş-yaşam dengesi ilişkileri üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- Bilkay, S. (2022). Pandemi dönemindeki esnek çalışma düzenlemelerinin işkolikliğe etkisinde duygusal bağlılığın aracılık rolünün araştırılması. *Pearson Journal*, 7(18), 156–169. <https://doi.org/10.46872/pj.496>
- Boz, D., & Akyaz, F. Ş. (2022). Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 26(2), 339–352.
- Bülbül, Ş., & Giray, S. (2012). İş ve özel yaşam memnuniyeti arasındaki ilişki yapısının doğrusal olmayan kanonik korelasyon analizi ile incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(4), 101–114.
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53(6), 747–770.
- Çam Kahraman, F., & Dündar, G. (2021). Aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1357–1380. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.728696>
- Doğan, S., Arslan, H., & Doğan, E. (2025). İş-yaşam dengesi, iş-aile çatışması ve mutluluk arasındaki ilişkinin analizi: Ataşehir’de beyaz yakalılar üzerine bir araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (88), 12–37. <https://doi.org/10.26650/jspc.2025.88.1618134>
- Doğrul, B. Ş., & Tekeli, S. (2010). İş-yaşam dengesinin sağlanmasında esnek çalışma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 2(2), 11–18.
- Efeoğlu, İ. E. (2006). *İş-aile yaşam çatışmasının iş stresi, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri: İlaç sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Er Ülker, F., & Özdemir, G. (2021). The effect of family-friendly policies on career and life satisfaction: A research on cooperative and bank employees. *Journal of Administrative Sciences / Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19(42), 867–890. <https://doi.org/10.35408/comuybd.785027>
- Fırat, Z. M. (2018). Mesleki doyum, iş-aile çatışması ve aile-iş çatışmasının algılanan iş stresi üzerindeki etkisi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(32), 157–176.
- Gerçek, M., Atay, S. E., & Dündar, G. (2015). Çalışanların iş-yaşam dengesi ile kariyer tatmininin işten ayrılma niyetine etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 67–86.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.2307/258214>
- Guest, D. E. (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255–279.
- Güler, B., & Keser, A. (2016). *Çalışma psikolojisi*. İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Hall, D. T., & Richter, J. (1988). Balancing work life and home life: What can organizations do to help? *The Academy of Management Executive*, 2(3), 213–223.
- Has, A. F. (2024). *Uzaktan çalışmanın iş tatminine etkisinde iş-yaşam dengesinin rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hayman, J. (2005). Psychometric assessment of an instrument designed to measure work life balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13(1), 85–91.
- Hill, E. J., Hawkins, A. J., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1), 49–65.
- İrge, N. T. (2021). İş-yaşam dengesini etkileyen risk faktörleri. *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 322–333.
- Kaçık, S., & Aykan, E. (2022). Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir alan araştırması. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 40–64.
- Kanten, S., Pazarcık, Y., Gurturk, M., & Orak, H. (2020). Aile dostu politikaların işe gömülmüşlük üzerine etkisinde duygusal tükenmenin rolü. *Press Academia Procedia*, 11(1), 194–200. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1266>
- Kapız, S. (2002). *Sosyal değişim sürecinde iş-aile yaşamı etkileşimi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Karadeniz, G. (2025). Organizasyonlarda aile destekleyici yönetici davranışları: Alan-yazın taraması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İnsan Kaynakları Yönetimi Dergisi*, 4(1), 44–54.

- Karanfil, S. M. (2021). *İş güvencesizliği, iş yerinde görünürde var olma (presenteeism) ve iş-yaşam dengesinin etkileşimi: İş yerinde görünürde var olmayla ilgili bir ölçek geliştirme çalışması ve konuya ilişkin bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kelliher, C., Richardson, C., & Boiarintseva, G. (2018). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Khateeb, F. R. (2021). Work-life balance: A review of theories, definitions and policies. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 27–55.
- Kırcı, B. (2015). *Evden çalışmanın iş yaşam dengesine etkisi: Çevirmenler üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Knezevic, S., Gajic, T., Sekulic, D., Dakovic, F., Vukolic, D., & Zrnic, M. (2024). Work-life balance: A historical review and insights for the hospitality industry. *Turističko Poslovanje*. <https://doi.org/10.5937/turpos0-45594>
- Koray, N. (2016). *Kadınların çalışma hayatında iş-yaşam dengesi sorunları ve Avrupa Birliği Türkiye düzenlemeleri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yalova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova.
- Korkmaz, O., & Erdoğan, E. (2014). İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ve çalışan memnuniyetine etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 14(4), 541–557.
- Köksal, O. (2014). İş doyumu ve yaşam doyumu arasındaki ilişkide bireysel farklılıklar. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 53–62.
- Kuzucu, A. K., & Aksoy, B. (2024). Y kuşağı ve esnek çalışma: Çalışma kültüründe dönüşüm. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 592–610. <https://doi.org/10.47097/piar.1566291>
- Küçükusta, D. (2007). *Konaklama işletmelerinde iş-yaşam dengesinin çalışma yaşamı kalitesi üzerindeki etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Leduc, C., Houliort, N., & Bourdeau, S. (2016). Work-life balance: The good and the bad of boundary management. *International Journal of Psychological Studies*, 8(1), 133–146.
- Lockwood, R. N. (2003). Work/life balance challenges and solutions. *Human Resource Management Research Quarterly*. ABD: *Human Resource Management*.
- Mavi, Y., Yeşil, S., & Sürücü, A. B. (2024). İletişim becerilerinin iş-yaşam dengesi, çalışan performansı, iş tatmini ve iş stresi üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 46–67.
- Michaelides, G., Niven, K., Wood, S., & Inceoglu, I. (2024). A dual-process model of the effects of boundary segmentation on work–nonwork conflict. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. <https://doi.org/10.1111/joop.12526>

- Nurisman, H., & Sampurna, D. S. (2020). Factors affecting work-life balance in technology era. In *Proceedings of the 6th Annual International Conference on Management Research (AICMaR 2019)* (pp. 84–88). Atlantis Press.
- Ofluoğlu, G., & Doğanek Aksoy, G. (2022). Akademisyenlerin iş-yaşam dengesi üzerine bir araştırma. *International Journal of Management and Administration*, 6(11), 41–52. <https://doi.org/10.29064/ijma.1037209>.
- Osmanoğlu, N., Başol, O., & Balci, B. (2024). Gig ekonomisi çalışanlarının iş-yaşam dengesi üzerine nitel bir araştırma. *Paradoks Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 20(1), 1–31.
- Özcan, A. H., & Bayarçelik, H. B. (2020). Kuşaklara göre iş tatmini, tükenmişlik ve iş-yaşam dengesi. *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 54–70. <https://doi.org/10.29064/ijma.665688>
- Özdevicioğlu, M., & Çakmak, N. D. (2009). Organizasyonlarda iş-aile ve aile-iş çatışmalarının çalışanların iş ve yaşam tatminleri üzerindeki etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33, 69–99.
- Öztürk, M., & Türk, A. (2025). Kadın akademisyenlerde iş-aile yaşam çatışması ve iş doyumunu: Medeni durumun düzenleyici rolü. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 8(1), 264–284. <https://doi.org/10.33708/ktc.1612778>
- Parlak, K. N. (2015). *Refah devletinin yeniden yapılanması ve AB ülkelerinde iş-yaşam dengesi* (Yayımlanmamış Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Polat Dede, N., & Türkmen, F. (2019). Yaşam doyumunu ve esnek çalışma üzerine bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 13(19), 2015–2041. <https://doi.org/10.26466/opus.612219>
- Presti, A. L., Van der Heijden, B., & Landolfi, A. (2022). Spillover and crossover effects of social support through work-family balance: A time-lagged analysis in Italian dyads. *Career Development International*, 27(4), 450–466.
- Rincy, V. M., & Panchanatham, N. (2014). Work-life balance: A short review of the theoretical and contemporary concepts. *Continental Journal of Social Sciences*, 7(1), 1–24.
- Sağır, M., & Ergin, H. (2025). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel misilleme davranışları ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 9(2), 148–151.
- Sarıpek, D. B., Cerev, G., & Ayhan, E. E. (2023). İşgücü piyasasında pandemi sonrası yeni normal, hibrit çalışma ve iş-yaşam dengesi. *İnsan ve İnsan Dergisi*, 10(35), 11–27. <https://doi.org/10.29224/insanveinsan.1189607>
- Sayıldı, H., & Büyükyılmaz, O. (2020). İş-aile çatışması, aile-iş çatışması ve iş stresi arasındaki ilişki: Üniversite personeli üzerine bir araştırma. *Economics, Business and Organization Research*, 2(1), 52–69.
- Sirgy, M. J., & Lee, D. J. (2018). Work-life balance: An integrative review. *Applied Research in Quality of Life*, 13, 229–254. <https://doi.org/10.1007/s11482-017-9509-8>

- Sis Atabay, E., & Naktiyok, A. (2017). İş-aile çatışması ile iş tatmini arasındaki ilişki ve bu ilişkide aile-iş çatışmasının aracılık etkisi: Banka çalışanları üzerinde yapılan bir araştırma. *Global Journal of Economics and Business Studies*, 6(12), 30–45.
- Subaşı, O. (2024). *Örgütsel destek, iş-yaşam dengesi ve bilgi teknolojileri verimliliği etkileşimi: Uzaktan çalışanlar üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Şen, N., & Keskin, S. (2022). Pandemi döneminde esnek çalışma düzeni ile iş-aile çatışması arasındaki ilişkilerin incelenmesi: Kişilik özelliklerinin düzenleyici rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(30), 184–199. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1138373>
- Şengül, B. (2025). *Uzaktan çalışma ve kadınların iş-yaşam dengesi ilişkileri: Trakya bölgesi örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Taşkın, S. (2025). *İş-yaşam dengesi politikaları ve kadının iş gücüne katılımı: Güney Avrupa refah rejimi ve Türkiye değerlendirmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Tausig, M., & Fenwick, R. (2001). Unbinding time: Alternate work schedules and work–life balance. *Journal of Family and Economic Issues*, 22(2), 101–119.
- Tekir, E. (2025). *Akademisyenlerin dijitalleşme algısının iş-yaşam dengesine etkileri: Batı Karadeniz bölgesi örneği* (Yayımlanmamış doktora tezi). Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük.
- Telli Danışmaz, A. (2022). İşkolikliğin iş-yaşam dengesi üzerine etkisinde teknoloji kullanımının düzenleyici rolünün incelenmesi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(135), 326–349.
- Toker, B., & Kalıpçı, M. B. (2023). Çalışanların iş-yaşam dengesinin yaşam doyumuna etkisi: Otel işletmelerinde bir uygulama. *Alanya Akademik Bakış*, 7(1), 77–90. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1052985>
- Toksöz, G. (2007). *Türkiye’de kadın istihdamının durumu*. Ankara: Uluslararası Çalışma Ofisi Yayınları.
- Topgül, S. (2017). Aile dostu politikalar ve iş yaşamının uyumlaştırılması çerçevesinde uygulamaların değerlendirilmesi. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 45–66. <https://doi.org/10.19129/sbad.3120>
- Uysal, N., & Çayır Yılmaz, M. (2020). Akademisyenlerde iş yaşam dengesi ve uzaktan çalışmaya ilişkin görüşlerin belirlenmesi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademik Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 26–37.
- Ünlütük Ulutaş, Ç. (2015). İş ve aile yaşamını uzlaştırma politikaları: Türkiye’de yeni politika arayışları. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(3), 723–750.
- Ünsal, Ö. N. (2024). *Teknolojik iş talepleri ve kaynaklarının iş-yaşam dengesi ve psikolojik iyi oluşa etkisi: Örgüt iklimi ve psikolojik dayanıklılığın rolleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Voydanoff, P. (2005). Toward a conceptualization of perceived work-family fit and balance: A demands and resources approach. *Journal of Marriage and Family*, 67, 822–836.
- Wilson, A., Vilardo, M., Fellingner, R., & Dillenbeck, T. (2015). Work-life balance satisfaction: An analysis of gender differences and contributing factors. *New York Journal of Student Affairs*, 14(2), 3–17.
- Yarar, H. (2025). *Pozitif psikolojik sermaye ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkide psikolojik güvenliğin rolü ve bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuz, N. (2018). *İş-yaşam dengesi ile iş stresinin esnek çalışma uygulamaları bağlamında incelenmesi* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yavuz, E., Vapur, M., & Atay, S. D. (2023). Öğretmenlerin boş zaman katılımlarının iş-aile çatışmasına etkisi. *Tourism and Recreation*, 5(2), 194–202. <https://doi.org/10.53601/tourismandrecreation.1397301>
- Yazar Aslan, B. (2021). Çalışma hayatına esneklik sağlayan düzenlemeler üzerine bir değerlendirme. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 10(27), 268–298. <https://doi.org/10.31199/hakisderg.884133>
- Yıldız, E. (2021). *Psikolojik dayanıklılığın iş yaşam dengesi ve işe gömülmüslük üzerine etkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yılmaz, S. (2022). *Sağlık çalışanlarında iş-yaşam dengesinin absenteizm ve presenteeizm etkisi: Ölçek uyarlama ve geliştirme çalışması* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi-Cerrahpaşa, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Young, M. B. (1999). Work-family backlash: Begging the question, what's fair? *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 562, 32–46.



**Bölüm**

**2**

**ÇOKLU KRİZLER  
DÖNEMİNDE SOSYAL  
POLİTİKA: İŞGÜCÜ PİYASASI  
KIRILGANLIĞI VE SOSYAL  
KORUMA**



*Sergen GÜRSOY<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Öğr. Gör. Dr. Sergen GÜRSOY  
Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi

## Giriş

Sosyal politika, çoklu krizler döneminde yoksulluğu hafifletmeye yönelik telafi edici bir müdahale görevi üstlenmektedir. Aynı zamanda işgücü piyasasında kırılmalılık üreten mekanizmaları zayıflatan kurumsal bir çerçeve şeklinde yeniden tanımlanmaktadır. Kriz dönemleri sonrasında yaşanan; yaşam maliyeti ve enflasyon baskısı, talep daralmaları ve jeopolitik belirsizlikler eşzamanlı olarak etkisini gösterdiğinde sosyal risklerin yoğunluğu artmakta ve riskler birbirini besleyerek daha büyük bir yapıya dönüşmektedir (Greve, 2024). Bu yüzden işgücü piyasası kırılmalılığını ölçmek için işsizlik oranlarında gözlenen artışı temel almak yetersiz kalmaktadır. Birçok faktör; gelir istikrarsızlığı, reel ücretlerdeki kayıplar, çalışma saatleri, işin niteliğindeki bozulma ve eksik istihdam gibi etkenler de refah kaybı yaratabilmektedir. Bu nedenle çoklu krizler döneminde sosyal politika analizi, yalnızca iş kaybı riskini ele almayarak, gelir yeterliliği, istihdamın sürekliliği ve sosyal haklara erişim arasındaki ilişkileri birlikte değerlendirmeyi gerektirir. Sosyal politikanın dağıtımcı boyutunu yaşam maliyetinin arttığı dönemlerde daha görünür hale gelmektedir. Enflasyonist ortamda düşük ve orta gelirli haneler temel harcamalar nedeniyle daha fazla refah kaybı yaşamaktadır. Ayrıca ücretlerin satın alma gücü zayıflamakta ve dolayısıyla bu durum çalışan yoksulluğunun çerçevesini genişletebilmektedir. Çalışan yoksulluğu literatürüne göre bireyin istihdamda bulunması yoksulluktan kesin korunacağı anlamına gelmemektedir. Yoksulluk riskini ücret düzeyi, çalışma yoğunluğu ve sosyal transferlerin bileşimi gibi birden çok faktör şekillendirmektedir (Brady vd., 2010). Günümüzdeki yaşam maliyeti tartışmaları da sosyal politikanın, istihdamı sadece niceliksel hedef olarak değil aynı zamanda istihdamın niteliksel boyutlarının sosyal korumayla birlikte ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Béland vd., 2024). Bu yüzden işgücü piyasası kırılmalılığı, ücret baskısı, işin niteliksel kaybı ve hane refahında aşınma şeklinde düşünülmesi gereken çok boyutlu bir olgu olarak kavramsallaştırılabilir.

Çoklu krizler işgücü piyasası üzerinde etki oluşturmakta ve bu etkiler firmaların uyum stratejileri vasıtasıyla da güçlenmektedir. Belirsizlik dönemlerinde işletmeler, istihdamı bir anda azaltmaktan ziyade ilk etapta işe alımı yavaşlatma, geçici sözleşmelere yönelme, çalışma saatlerini azaltma ve ücret artırmama gibi yöntemlere başvurabilmektedir. Bu süreç gelir istikrarsızlığının ve eksik istihdamın artmasına neden olabilir. Gelir oynaklığı, hanelerin tüketim düzeyindeki değişkenliği artırırken, aynı zamanda sosyal risklerin ve borçlanma baskısının artmasına zemin hazırlayabilir. Böylelikle sosyal politika sadece kriz sonrası telafi olarak düşünülmemeli ayrıca kriz esnasında gelir istikrarını destekleme ve istihdam ilişkisini güçlendirme işlevi üzerinden de ele alınmalıdır. Refah devleti yaklaşımı, sosyal politikanın kapsamını sosyal hakları kurumsallaştırma ve piyasa bağımlılığını azaltma kapasitesiyle açıklamaya çalışmaktadır (Esping-Andersen, 1990). Buna karşılık sosyal risk-

ler yaklaşımı, post-endüstriyel değişimle birlikte sosyal risklerin profilinin dönüştüğünü, kariyer boşluklarının ve atipik istihdamın yaygınlık kazanmasının sosyal güvenceye erişim sorunlarını artırdığını vurgulamaktadır (Bonoli, 2005). Bu iki farklı bakış açısı birlikte yorumlandığında, çoklu krizler döneminde kırılmanın sadece konjonktürel bir dalgalanma durumu değil, aynı zamanda kurumsal çerçevenin dışlama ve içerme perspektifiyle ilişkili olduğu görülebilmektedir. Prim usulü ve formel istihdam ilişkileri güçlü sistemlerde, kesintili ve güvencesiz istihdam türleri çoğaldıkça sosyal koruma açıkları artmakta ve kriz dönemleri bu açıkları daha da tetiklemektedir.

Çoklu kriz dönemlerinde sosyal politika tercihlerini makro boyutta ele almak gerekmektedir. Çünkü hem siyasal hem de kurumsal bir niteliğe sahiptir. Sosyal politikanın kriz dönemlerinde yeniden yapılanma veya geri çekilme eğilimleri, politika geri bildirimleri, seçmen koalisyonları ve kurumsal kısıtlanmalar gibi dinamikler siyasal bağlamı ile ilişkilendirilir (Pierson, 1996). Yaşam maliyetlerinin artmasında da benzer bir durum meydana gelebilir. Bir taraftan hanelerin refah kaybını sınırlama baskısı artarken diğer taraftan enflasyonla mücadele hedefleri sosyal harcama alanını sınırlayabilir. Bu çatışma hali, sosyal politikanın araç tercihini belirlerken, evrensellik ve politika hedefleri arasındaki dengeyi de merkezi hale getirmektedir. Son zamanlarda yaşam maliyeti krizini açıklamaya gayret eden çalışmalar, tek seferlik destekler ile düzenli artış mekanizmaları ve daha kalıcı endeksleme arasındaki farkın, yoksulluk ve adaletsizlik sonuçları üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (Hick ve Collins, 2024). Bu bulgu doğrultusunda, sosyal koruma kapsamının kriz dönemlerinde daha kritik rol üstlendiğini yorumlayabiliriz. Çoklu krizler döneminde işgücü piyasası kırılabilirliği genellikle segmentasyon biçiminde ilerlemektedir. Korunmalı çekirdek istihdam ile güvencesiz, geçici ve düşük ücretli istihdam arasındaki mesafenin artması, sosyal haklara erişimde de eşitsizliği artırır. Bu süreç, kadınlar, göçmenler ve beşerî sermayesi düşük çalışanlar gibi dezavantajlı gruplarda daha yüksek risk yoğunlaşması oluşturur. Bu gruplar açısından yaşam maliyeti baskısı çift yönlü bir etki yaratır. İlki, düşük ücretler sebebiyle satın alma gücündeki azalma daha sert hissedilir. İkincisi, gelir istikrarı ve istihdam sürekliliği daha kırılabilir olduğu için şokların birikimli etkisi daha hızlı ortaya çıkar. Bu yönüyle sosyal politika, kırılabilirliği gelir düzeyine indirgemeden, işgücü piyasası kaynaklı riskleri de içeren bir çerçeveye ihtiyaç duyar.

Bu çalışma, sosyal korumayı işgücü piyasasıyla bütünleşik bir politika tasarısı olarak ele almayı hedeflemektedir. Buradaki bütünleşik politika yaklaşımı, gelir kaybının telafisi kadar istihdamın korunmasının ve yeniden entegrasyonunun birlikte değerlendirilmesini içerir. Çoklu kriz dönemlerinde kısa çalışma ve işte tutma politikalarının rolünü araştıran çalışmalar, etkin tasarlandığında bu araçların istihdam kayıplarını azaltabildiğini ve yeniden toparlanma sürecini hızlandırabildiğini göstermektedir (Aiyar ve Dao, 2021;

García, 2024). Sosyal korumanın etkinliği, sadece hangi araçların kullanıldığına değil, bu araçların yeterliliğine, kapsayıcılığına, erişim rahatlığına ve çeşitli kurumlar arası entegrasyonun sağlanıp sağlanmadığına bağlıdır. Sonuç olarak sosyal politika çoklu krizler döneminde, refah ve istihdam arasındaki ilişkinin zayıfladığı koşullarda, işgücü piyasası kırılmasını hafifletmeyi hedefleyen daha etkili bir kurumsal politika tasarımı gerektirmektedir. Bu tasarımın, gelir oynaklığını ve çalışan yoksulluğu azaltan gelir desteklerini, istihdam koruma mekanizmalarını, beceri ve istihdam hizmetlerini kapsayan bütüncül yaklaşıma sahip olması gerekmektedir. Bu çerçevede bu çalışmada işgücü piyasası kırılmasının bileşenleri kavramsallaştırılarak sosyal korumanın dayanıklılık kapasitesi tartışılacaktır.

### **İşgücü Piyasası Kırılmasının Çoklu Kriz Mantiğiyle Kavramsallaştırılması**

Konjonktürel çok boyutlu krizler bağlamında sosyal politika mekanizmasının işgücü piyasasına yönelik kapsamı; yalnızca istihdam yaratma kapasitesi üzerinden değil, aynı zamanda kırılma üretme biçiminden okunmaktadır. Bu dönem itibarıyla riskler tek bir araç üzerinden değil; eşzamanlı olarak ücretler, çalışma süreleri, istihdam biçimleri ve haklara erişim mekanizmaları ile yürütülmektedir. Yaşam maliyetine yönelik artışlar, reel ücretleri aşındırarak istihdam içindeki refah süreksizliğini büyütmektedir. Talep kısıtlanmaları ve ekonomik koşullarındaki sıkışma ise firmaların istihdam kararları için sorun teşkil ederken, çalışma saatlerinin azaltılması ve ücret artışlarının baskılanması gibi uyarlamaları teşvik etmektedir. Bu nedenle kırılma, işini kaybetme riskinin ötesine geçerek işte kalırken yoksullaşma, gelir oynaklığı ve eksik istihdam gibi olguları görünür hale getirmektedir. Çalışan yoksulluğuna yönelik literatürde; istihdam, ücret seviyesi, çalışma yoğunluğu, hane yapısı ve transferlerin kombinasyonunu belirleyicidir (Brady et al., 2010). Güncel işgücü piyasasında kritik durum, kırılma çalışma ilişkileri sürecinin yalnızca bireysel özelliklerden oluşmadığı, emek ilişkilerinde kurumsal sistem dahilinde üretildiğidir. Çalışma ilişkilerine yönelik etkileşimler arttıkça, korunaklı çekirdek istihdam yapısı ile kırılma çalışma ilişkileri arasında mesafe artmaktadır. Geçici iş sözleşmeleri, düzensiz çalışma koşulları ve pazarlık gücünün zayıflaması, güncel emek piyasasında yaygın seyredilmektedir. Bu yapıya dayalı olarak yaşam maliyetine yönelik baskı, ücret erozyonunu artırmakta ve hane içerisinde risk oluşumuna olanak tanımaktadır. Benzer biçimde sosyal korumaya ilişkin erişimin sınıfsal ve statüye dayalı olması, ayrılmaları güçlendirmektedir. Nitekim sosyal sigorta temelli hak kazanımı, formel istihdam ilişkilerine dayanmaktadır. Atipik istihdam yapısı genişledikçe ve kariyer planlamasında süreksizlik hakim oldukça sosyal korumanın kapsayıcılığına yönelik problemler ortaya çıkmaktadır. Güncel sosyal riskler; endüstriyel ötesi emek piyasalarının ortaya çıkardığı kırılma içerisinde sosyal politika hedef kitesini de genişletmektedir (Bonoli, 2005).

Yaşam maliyetinin her geçen gün artış yaşaması, sosyal risklerin artışında etkili olmaktadır. Nitekim kriz dönemleri, sadece işsizliği artırmamakta aynı zamanda ücretlere yönelik satın alma güçlerini düşürerek çalışan kesimlerin refahını azaltmaktadır. Bu kapsamda sosyal politikanın amaçları sadece işsizlik riskine karşı bireyleri korumak değil aynı zamanda çalışanların gelir ve yaşam standardını artırmaktır. Yaşam maliyeti krizinde sosyal politika faktörünü karşılaştıran çalışmalar; tek seferlik desteklerin yaygın olduğunu ancak buna karşılık sürekli güncelleme mekanizmalarının sınırlı kaldığını ve tercihlerin dağıtım mekanizmaları üzerinde belirleyici olduğunu göstermektedir (Hick ve Collins, 2024). Krize yönelik karşılaştırmaları kavramsal çerçeve, yaşam maliyetine ilişkin krizlerin sosyal politikayı yeniden yapılandırdığını ve refah devletlerinin hem hedefleme stratejilerini hem de kurumsal koordinasyon kapasitelerini test ettiğini ortaya koymaktadır (Béland vd., 2024). Dolayısıyla kırılgan yapı, ekonomik bir çıktının ötesinde sosyal politika tasarımının bir yansımasıdır. Emek piyasalarındaki kırılganlığın başka bir boyutu, esnek sistemlerin istihdam seviyesini etkilemesinin ötesinde çalışma süresi ve ücret koşulları üzerinden etki barındırıyor olmasıdır. İşsizlik oranları sınırlı biçimde dalgalanma yaşasa bile eksik istihdam, ücret ve gelir süreksizliği, iş süreksizliği gibi faktörlerle karşı karşıya kalınmaktadır. Bu durumda sosyal politika bağlamında iki çıktı ön plana koyulmaktadır. Birincisi, krizin sosyo-ekonomik maliyetinin işsiz sayısına indirgenmemesi durumu. Böylelikle istihdamın niteliği ve gelirin sürekli yapısı temel göstergeler olarak belirlenmektedir. İkinci olarak sosyal korumanın başarılı bir şekilde yürütülmesi iş kaybının telafisi ile değil istihdam ilişkisinden kopmaları önleme kapasitesi ile ölçülmelidir. Kısa vadeli çalışmalara yönelik programlar, istihdam ve refaha ilişkin geçici krizlere önemli katkılar yaratsa da şokların kalıcı hale geldiği yeniden tahsisin maliyet ve verimlilik kanalları tekrardan riskler üretebilmektedir (Giupponi ve Landais, 2023). Bu durum, işgücü piyasasında kırılganlığını azaltan sosyal politika tasarımının sadece koruma odaklı değil aynı zamanda yeniden tahsis dengeleme problemlini de içerdiğini göstermektedir. Bu doğrultuda refah devletlerine ilişkin krizler, karmaşık bir tabloya işaret etmektedir. Nitekim değişimler çoğu zaman anlık kopmalardan ziyade kademeli uyarlamalar ve politika karmaşasının bütünleşmesi ile gerçekleşmektedir. Bu yaklaşım, çoklu krizlerin sosyal politika üzerine yarattığı baskıyı tek boyutlu geri çekilmeden ziyade dağıtım sonuçlarının eşitlikçi olmama durumunu vurgulamaktadır (Greve, 2024). Bu sebeple işgücü piyasasında kırılganlık ortaya çıkarken hem kurumsal dayanıklılık kapasitesi hem eşitsizlik mekanizmaları ile incelenmelidir. Özellikle yaşam maliyetinin baskın altında olduğu durumda sosyal koruma araçlarının çekirdek istihdam gruplarını koruma kabiliyeti kırılgan çevreye göre daha olağan görülmektedir. Bu durum sosyal politika mekanizmasının meşruiyetini ve toplumdaki bütünleşmesini zayıflatmaktadır.

Nihai olarak bu bölümde ilk olarak çoklu krizler döneminde işgücü piyasasındaki kırılmanın çok çeşitli yapısı netleşmektedir. Kırılma süreci; ücret dağınıklığı, gelir oynaklığı, eksik istihdam, iş niteliğinin kaybını ve sosyal haklara erişimin parçalanması ile yeniden üretilmektedir. Bu mekanizmalar telafi edici olmasının ötesinde önleyici ve yeniden bütünleştirici fonksiyonların önemini artırmaktadır. Gelecek başlıkta sosyal korumanın kırılma bileşenlerine hangi politika mantıklarıyla bağdaştığı ve hangi tasarımlar altında kapsayıcı ve etkili olduğunu tartışacaktır.

### **Sosyal Politika Perspektifinden İşgücü Piyasası Kırılmasının Boyutları ve Mekanizmaları**

İşgücü piyasasında kırılma, sosyal politika bağlamında yalnızca işsizlik riski ile yönlendirilmekte aynı zamanda çok çeşitli sosyal risk kümesi ile bağdaştırılmaktadır. Kırılma faktörü, istihdamın oluşmasına rağmen yoksul hale gelme, gelir süresizliği, çalışma koşullarının çalışanların aleyhine yönetilmesi ve sosyal haklara erişimin düzensizliği gibi sonuçları görünür hale getirmektedir. Bu yaklaşım ile refah devletinin piyasa bağımlılığının azaltılmasına ilişkin görüş benimsenmektedir. Sosyal koruma, emeğin metalaşmasını sınırlı hale getiren ve sosyal riskleri toplumsal olarak yöneten kurumsal bir düzenek olarak değerlendirilmektedir. (Esping-Andersen, 1990). Çoklu krizlerin yoğun olarak yer aldığı dönemlerde bu fonksiyon daha önemli hale gelmektedir. Nitekim piyasa kazancı süresiz olmakta ve hane halkı riskleri bireysel stratejilere yönetemez durumda kalmaktadır. Kırılmanın temel boyutu ücret ve gelir faktörleridir. Çalışanların yoksulluğuna yönelik kuramsal çerçeve, istihdamın tek başına yoksulluğun koruyucu olmadığını göstermektedir. Ücret seviyeleri, çalışma yoğunluğu, hane bileşimi ve transferlerin bütünlüğü belirleyici rol oynamaktadır (Brady vd., 2010). Bu sebeple sosyal politika mekanizmaları, emek piyasasını sadece istihdam yaratma kapasitesi üzerinden değerlendirdiğinde yoksulluğu artıran bir etki yaratabilmektedir. Bu durum özellikle düşük seviyede ücrete sahip sektörlerde, geçici ve kayıt dışı işlerde, pazarlık gücünün düşük olduğu alanlarda belirgin olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda ücret erozyonu ve gelirin süresizliği, sosyal yardım ihtiyacını artırmaktadır. Aynı zamanda sosyal sigortaya yönelik prim tabanlarını zayıflatmaktadır. Bu çoklu etki ile hem sosyal harcama baskısı artmakta hem de finansman tarafı zora girmektedir. Aynı zamanda emek piyasasındaki kırılma, gelir oynaklığı ve çalışma koşulları ile basılanmaktadır. Kriz dönemlerinde belirsiz yapı, istihdamı radikal biçimde azaltmak yerine çalışma saatleri üzerinden uyarlamaları ortaya çıkarmalıdır. Bu dönüşüm, eksik istihdamı büyüten bir yapıdadır. Gelir kazanımına ilişkin düzensizlik, gelir oynaklığını ortaya çıkararak hane halkı refahını daha kırılma hale getirmektedir. Buna yönelik sosyal risklerin sadece iş kaybı ile sonuçlanmadığı gözetilerek süresizliği tetikleyen sosyal politika gereksinimleri olarak değerlendirilmesi göz ardı edilmemelidir. Borçlanma süreci,

tüketim baskısı, geçici ve kayıt dışı çalışmalar ek gelir arayışı ile sonuçlanmaktadır. Böylelikle sosyal koruma araçlarının zamanlaması ve erişebilirliği belirleyici hale gelmektedir. Kırılmalıya yönelik diğer bir durum, istihdamın biçimi ve işin güvence koşuludur. Esnek çalışma ilişkileri ve parçalı istihdam yapısı, riskin dağılımını çalışanlar üzerinde olumsuz biçimde dönüştürmektedir. Post-endüstriyel dönüşüm tartışmaları, güncel sosyal risklerin klasik işsizlik sorununu yarattığı gibi ötesine geçmektedir. Atipik istihdam biçimleri, süreksiz kariyer aşamaları, nitelik uyumsuzluklarının tamamı sosyal politika kapsamının genişletilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır (Bonoli, 2005). İş güvencesindeki zayıflık, işten çıkarmaları beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte işçilerin pazarlık güçleri de düşmektedir. Bu durum gelirleri baskıladığı gibi yapılan işin niteliğini de azaltmaktadır. Kırılmalı yapı, özellikle geçici iş sözleşmeleri, taşeron ilişkiler ve düzensiz çalışmanın sosyal haklara erişimin eşitsiz yansıması olan statüdeki belirsizliği ile artış göstermektedir. Kırılmalılığın diğer bir yansıması, sosyal haklara erişime yönelik olmuştur. Sosyal politikaya ilişkin koruma kapasitesi sadece programların varlığına bağlı olmamakta, hakların elde edilmesine ilişkin koşullar da belirleyici olmaktadır. Prim temelli sistemlerde yasal istihdama ilişkin bağ güçlendikçe dezavantajlı gruplar sistem dışında kalabilmektedir. Bu durumda içeridekiler ve dışarıdakiler gibi farklı iki kutup ortaya çıkabilmektedir. Refah devletinin yapılandırılmasına ilişkin literatür, sosyal politikanın siyasal ve kurumsal yapısına bağlı olarak farklı grupları çeşitli düzeylerde koruma kapsamına aldığını göstermektedir (Pierson, 1996). Bu sebeple kırılmalı yapı, ekonomik dalgalanmaların sonucu olduğu kadar çalışanları sistemden çıkarma ve dahil etme mekanizmasıyla üretilmektedir. Sosyal korumaya ilişkin erişime dayalı eşitsizlik, kırılmalılığı kalıcı hale getirerek kuşaklara taşıma riskini barındırmaktadır.

Tüm bu boyutlar birlikte değerlendirildiğinde emek piyasasındaki kırılmalılık, sosyal politika için iki temel çıkarıma sahiptir. Birinci koşul, politika gündeminin işsizliği azaltma niteliğinin ötesinde istihdamın niteliği, gelir istikrarı ve haklara erişim kapsamında yer aldığını göstermektedir. İkincisi, sosyal koruma araçlarının sadece telafi edici olmadığına aynı zamanda kırılmalılığın üretim yapısını sınırlayan önleyici bir mantıkta kurulmasıdır. Bu sistem, ücret ve çalışma koşullarını güçlendiren düzenlemeleri, erişim kapsamını genişleten kurumsal tasarımı ve kırılmalı grupların sistemin dışına çıkmasını önleyen hak temelli yaklaşımın ortaya çıkmasını gerekli hale getirmektedir.

### **Çoklu Krizler Döneminde Sosyal Politikada Sosyal Koruma: Amaçlar, Araçlar ve Tasarım Mantığı**

Çoklu kriz dönemlerinde sosyal koruma yaklaşımı, gelir kaybı ile birlikte telafi edici mekanizmaların ele alındığı, işgücü piyasasında biriken kırılmalılıkları sınırlamakta yetersiz kalmaktadır. Çünkü referans dönemde dalgalan-

malar tek bir olayın çıktısı olarak yer almamaktadır. Reel ücrette ilişkin erozyon, gelir oynaklığı, geçişi ve eksik istihdam, güvencesiz çalışma koşulları ve sosyal haklara kısıtlı erişim ile bir arada bulunmaktadır. Bu sebeple sosyal politika literatüründe sosyal koruma anlayışı, piyasa gelirinün süreksiz koşullarda hane haklının yaşam standardını koruyan ve işgücü piyasasındaki ayrılmaları sınırlı hale getiren kurumsal bir mimari olarak yeniden yorumlanmaktadır. Yaşam maliyetine ilişkin krizlerin özellikle enflasyonist ortamlarda sosyal politika gündemini etkin biçimde değiştirdiği ve refah devletlerinin hız ve amaç bakımından yeni kısıtlamalar ile karşılaştığını göstermektedir (Béland et al., 2024). Bu kapsamda sosyal korumaya ilişkin ilk amaç, gelir kazanımını kriz koşullarında da sürekli hale getirmektir. Enflasyonun artış gösterdiği dönemlerde sosyal koruma anlayışı, nominal artıştan ibaret olmamakta, desteklerin satın alma gücünü koruyacak biçimde güncellemesini ortaya çıkarmaktadır. Aksi takdirde sosyal politikaya ilişkin programların kurumsal olarak devamlılığı sağlansa da fiili koruma kapasitesi zayıflamaktadır. Yaşam maliyeti dalgalanmalarına ilişkin değerlendirmeler, tek seferli ödemelerin yaygın hale geldiği, buna karşılık düzenli endeksleme ve kalıcı güncelleme mekanizmalarının sınırlı kaldığını vurgulamakta ve bu durum hem yoksulluk hem de eşitsizlik çıktıları bakımından etkili hale gelmektedir (Hick ve Collins, 2024). Bu durumda sosyal korumanın tasarım mantığı, desteklerin seviyesinin artmasının yanında zamanlamasının ve sürekliliğinin güvence altına alınmasının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Nitekim çoklu krizler döneminde dezavantajlı yapı kısa süreli olmanın ötesine geçerek kümülatif bir süreç devamlılığı taşımaktadır. Diğer bir amaç, sosyal korumanın istihdam üzerinde kurduğu ilişkinin yeniden düzenlenmesine yöneliktir. Klasik sosyal sigorta sistemleri çoğunlukla resmi istihdam biçimleri dahilinde prim ödeme yöntemiyle çalışmaktadır. Fakat süreksiz kariyer biçiminde, geçici iş koşullarının ve atipik istihdam modellerinin eğilim kazandığı ve bu durum emek piyasasında dezavantajlı koşulları barındırdığı görülmektedir. Bu durum ile yeni toplumsal risklere bağlı olarak sosyal korumanın kapsayıcılığında sınırlamalar ortaya çıkmaktadır (Bonoli, 2005). Sosyal koruma anlayışı sadece işsiz kalanlar üzerinden değil istihdamda yer alıp gelir ve iş süreksizliği yaşayan bireyleri kapsayarak kurgulanmalıdır. Çalışan yoksulluğu, istihdamın tek başına yoksulluktan koruma ile okunmadığı aynı zamanda kurumsal düzenlemeler ile riski belirlediğini göstermektedir (Brady et al., 2010). Çoklu dalgalanma dönemlerinde sadece işte yer almak, yaşam standartlarını korumayı zorlaştırabilmektedir. Bu sebeple sosyal korumaya ilişkin tasarımda sigorta temelli koruma mekanizmaları ile asgari-sürekli gelir desteği ve tamamlayıcı yardımlar eklenmesi önem arz etmektedir. Diğer bir amaç, sosyal korumanın buhran dönemlerinde istihdam ilişkisinin kopmasını önleme kapasitesini güçlendirmektir. Çoklu krizlere ilişkin firmalar çoğunlukla istihdamı hızlı biçimde azaltmak yerine çalışma saatlerini kısma ve ücret artışlarını sınırlamaya yönelmektedir. Bu düzenlemeler

işsizliği geciktirse dahi eksik istihdamı ve gelir oynaklığını artırarak hane halkı geliri içerisinde kırılma yaratmaktadır. Bu sebeple sosyal koruma anlayışı, iş kaybı sonrasındaki telafinin yanında istihdamı koruyan araçlarla düşünülmektedir. Kısa çalışma sistemlerinin etkisini inceleyen çalışmalarda bu mekanizmaların geçici şoklarda istihdam kayıplarını sınırladığını ancak şokların kalıcı hale geldiği durumda yeniden tahsis gecikmeleri ve verimlilik maliyetini ortaya çıkardığını göstermektedir (Giupponi ve Landais, 2023). Böylelikle sosyal korumanın istihdamı koruma fonksiyonunun tasarımındaki detaylara bağlı kaldığı görülmektedir. Uygunluğa ilişkin kriterler, sürelerin sınırlı hale gelmesi, çıkış stratejileri ve denetim mekanizmaları net bir şekilde tanımlanmadığı durumlarda istihdam koruma hedefleri uzun vadede kırılma yaratmaktadır. Dolayısıyla sosyal koruma anlayışı krizlerin doğasına göre esneyen ancak kalıcılığı teşvik etmeyen bir denge kurmalıdır. Sosyal korumanın etkilenmesine ilişkin diğer bir faktör, hedefleme ile kapsama sınırı arasındaki farklılıklardır. Buhan dönemlerinde kaynakların kıt olarak edilmesi, hedeflemeyi teşvik etmektedir. Fakat hedefleme bireyleri dışlama hatası ve düşük kapsamda yararlanma riskini büyütür. Transferlerin hedefleme performansına ilişkin klasik bulgular, idari kapasite ve bilgi altyapısı zayıfladıkça hata payının yükseldiğini göstermektedir (Coady et al., 2004). Bununla birlikte tasarımların cömert yapısı artsa da başvuru maliyeti, bilgi eksikliği ve damgalanma gibi faktörlerin yararlanma kapasitesini azalttığı vurgulanmaktadır (Currie, 2006). Çoklu kriz dönemlerinde belirginleşen problemlerin temelinde ihtiyaçların dinamik yapısı, gelir erozyonu ve idari süreçler bulunmaktadır. Bu sebeple sosyal koruma sadece hedeflerin gruplara tanımlanması ile değil, erişimlerin önündeki engelleri azaltmaya odaklanmalıdır. Uygulama literatürünün altını çizdiği sokak düzeyi karar süreçleri ve takdir yetkisi, kriz dönemlerinde erişim adaletini doğrudan etkileyebilmektedir (Lipsky, 2010; Brodtkin, 2011).

Son olarak sosyal korumanın buhan koşulları zamanındaki başarısı, yönetim kapasitesi ve sosyal diyalogla yakından ilişkili olmaktadır. Yaşam maliyetlerinin yüksek olması kriz dönemlerinde transferlerin düzeyi, istihdam koruma araçları gibi koşullar ile birbirine bağlanmaktadır. Bu sebeple sosyal politika, parçalı ve geçici müdahaleler yerine, araçlar arasında uyum kurabilen bir politika bileşimine ihtiyaç duymaktadır. Yaşam maliyetine ilişkin dalgalanmalarda hükümetlerin ve toplumsal tarafların, çatışma ve koordinasyon yapısının politika yapımcılar üzerinden belirlendiği görülmektedir (Tassinari vd., 2024). Sosyal diyalogun güçlü olduğu yapılarda, ücret ayarlamaları ve kamu destekleri daha uyumlu bir çerçeveye oturabilmektedir. Sosyal diyalogun zayıf olduğu durumlarda sosyal koruma daha reaktif ve parçalı seyretilmektedir. Bu sebeple buhan dönemlerinde sosyal koruma sadece mali genişleme değil aynı zamanda kurumsal koordinasyon ve uygulama kapasitesi artışını gerektir sosyal politika alanı olarak tanımlanmaktadır (Pierson, 1996).

## İstihdamı Korumaya Yönelik Araçlar ve Erişim Kapasitesi

Çoklu buhran dönemlerinde sosyal koruma mekanizması, çalışma ilişkilerinde yer alan kırılmalı sadece kriz sonrası telafi eden bir düzenek olmaktan çıkararak şokları anlık olarak dindiren ve gelir-istihdam sürekliliğini hedefleyen bir sosyal politika kapasitesidir. Bu kapsamda ayırt edici kısım, hane halkı refahını aşındıran etkiler genellikle çok boyutlu olarak gerçekleşmesi durumudur. Reel gelir kaybı, işsizlik riski, eksik istihdam, iş niteliğinin kaybı gibi faktörlerle eş zamanlı ilerlemektedir. Bu sebeple sosyal koruma başarısı, sadece harcama seviyesi üzerinden değil aynı zamanda şok karşısında istihdam bağından kopmasının önlenmesi kapasitesi ve programlara fiili erişim gibi hususlara bağlıdır. Sosyal korumanın fonksiyonlarının başında otomatik dengeleme kapasitesi gelmektedir. Vergilerden elde edilen gelirlerin transfer edilmesi sistemi, ekonomik kriz dönemlerinde piyasa gelirindeki düşüşü telafi edici bir mekanizma olarak tüketimdeki kısıtı azaltmaktadır. Buna göre sosyal koruma sadece yoksullukla mücadele üzerinden değil aynı zamanda makro bileşenlerin istikrar üretme fonksiyonu ile okunmaktadır. Avrupa ve ABD bölgeleri karşılaştırmasında otomatik dengeleyicilerin gelir şoklarını telafi etme gücünün ülkeler arasında anlamlı biçimde değiştiği ve kurumsal tasarım farklılıklarının sonuçları tarafından belirlendiği ortaya çıkmaktadır (Dolls vd., 2012). Buhran dönemleri için bu farklar daha somut biçimde görünür hale gelmektedir. Nitekim ardışık şoklar, anlık müdahaleleri etkisiz hale getirme kapasitesine sahiptir. Dolayısıyla sosyal koruma mekanizması, satın alma gücü kaybı karşısında sadece kısa süreli telafi değil süreklilik sağlayan güncelleme mantığı ile değerlendirilmelidir. Diğer bir etken, sosyal korumanın işgücü piyasası ile entegre olma biçimidir. Çok boyutlu buhran dönemlerinde firmalar istihdamı tamamen kısıtlamak yerine işe alım sürecini yavaşlatmakta, çalışma koşullarını baskılama gibi uyarlamalar üzerinden yönetmektedir. Bu durum işsizliği sınırlı hale getirirse bile gelir oynaklığını artırmakta ve hane halkı refahını azaltmaktadır. Bu sebeple istihdamı korumaya ilişkin araçlar, sosyal politikanın merkezinde yer almaktadır. Kısa çalışma türü mekanizmaların istihdam ve refah etkilerine ilişkin güçlü kanıtlar, bu araçların geçici şoklarda iş kayıplarını sınırlayabildiğini, ancak şok kalıcılaştığında yeniden tahsis süreçlerini geciktirme ve verimsiz istihdamı sürdürme riski taşıdığını göstermektedir (Giupponi ve Landais, 2023). Sosyal koruma tasarımının kritik olduğunu gösteren bu durum, programların süresi, uygunluk koşulları, çıkış stratejileri ve kötüye kullanım denetimi net olmadığı durumlarda istihdamı koruma amacı uzun vadede kırılmalı üretmektedir. Bu sebeple sosyal koruma anlayışı, istihdamın yapısını korumayı yeniden entegrasyon kapasitesiyle kurgulamalıdır. Diğer bir husus, sosyal korumanın eşitsiz ve kırılmalı üzerindeki dağıtım çıktılarıdır. Çoklu buhran dönemlerinde kırılmalı, belirli gruplarda yoğunlaşma eğilimi taşımakta olup işgücü piyasası segmentleri üzerinden okunmaktadır. Çalışan yoksullu-

ğu ve istihdama yönelik koşullarda kurumların ve transferlerin çalışma yoksulluğunu azaltmada etken olduğu görülmektedir. Nitekim Avrupa ülkeleri üzerinde sosyal transferlerin çalışan yoksulluğunu azaltma kapasitesinin refah devleti düzenekleriyle ilişkili olduğu belirlenmektedir (Lohmann, 2009). Bu sonuç, sosyal koruma tasarımına ilişkin hem işsizlik hem de istihdam içerisinde yoksullaşmayı hedeflenmesi durumunu desteklemektedir. Çoklu buhran dönemlerinde istihdamın varlığı, refahın sürekliliği anlamına gelmemekte olup sosyal korumanın ücret ve çalışma standartlarıyla uyumlu bir politika araçlarına ihtiyaç duyduğu kabul edilmektedir. Diğer bir fonksiyon, erişim ve uygulama kapasitesine bağlı etkilerdir. Sosyal koruma programları tasarım bağlamında kapsamlı olarak yer alsa bile başvuru süreçleri, bilgi noksanlığı, belge bürokrasisi ve psikolojik sorumluluk vasıtasıyla fiili yararlanma düşük seyretmektedir. Son dönemde sosyal güvenlik alanında karşılaşılan idari süreçlere yönelik öğrenme, uyum ve psikolojik maliyetlerin haklara erişimi doğrudan etkileyerek eşitsizliği üretebildiği görülmektedir (Herd ve Moynihan, 2025). Bununla birlikte vatandaş-devlet etkileşiminde yönetim yükleri uygulamaya dönük olarak sosyal politikayı görünmez biçimde seçici hale getirebildiği vurgulanmaktadır (Halling ve Baekgaard, 2024). Kriz dönemlerinde sosyal korumaya ilişkin ihtiyaç artarken idari süreçler, durumu hantal hale getirmektedir. Erişim bariyerleri azaltılmadıkça, aynı bütçeyle dahi daha düşük etki üretilmekte ve kırılma uygulama katmanında yeniden tasarlanmaktadır.

Bu kapsamda buhran dönemlerinde sosyal korumaya ilişkin belirli temel argüman benimsenmektedir. Öncelikle sosyal korumanın otomatik dengeleme kapasitesine bağlı olarak istihdam ilişkisinden kopmaları sınırlayıcı ve erişim maliyetlerini düşürücü bir etken dahilinde olduğu görülmektedir. Böylelikle işgücü piyasasındaki kırılma azaltılmaktadır. Aksi takdirde sosyal koruma yaklaşımı parçalı ve geçici müdahaleleri içererek kırılma çevrenin sistem dışında kalmasını engelleyememekte ve istihdam içinde yoksullaşma eğilimini sınırlamakta zorlanmaktadır.

### **Sonuç**

Günümüzde sosyal politika anlayışı, toplumsal faktörler üzerinden yeniden üretilmekte ve sürdürülmekte olan temel alan niteliği taşımaktadır (Elnur, 2019). Araştırmada, çoklu krizler döneminde sosyal politika merkezli problemlerin sadece şoklara tepki ile ortaya çıkmadığı görülmektedir. Çalışma ilişkilerindeki kırılma kaynaklı süreçleri sınırlamak adına sosyal koruma yaklaşımı değerlendirilmektedir. Yaşam maliyetlerine ilişkin baskı, finansman koşullarında sıkışma ve talep dalgalanmalarını bütünleştirmektedir. İşsizlik faktörü ülkeler açısından en önemli politika gerekliliği taşısa da bunun yanında reel ücret erozyonu, eksik istihdam, gelir oynaklığı ve iş kalitesindeki bozumlar da düzeltilmesi gereken faktörler arasında yer almaktadır. Bu bileşenler bireylerin istihdam süreçlerinde dahi refahlarının süresiz

biçimde meydana getirerek çalışan yoksulluğunu görünür kılmaktadır. Çalışan yoksulluğunun refah rejimleri ve emek piyasasına ilişkin kurumlar ile yakından ilişkili olduğu görülmekte olup kırılğan yapı, piyasanın olağan çıktısı değil kurumsal tasarımın yansıması olduğu belirlenmektedir (Lohmann, 2009). Bu kapsamda sosyal korumanın kritik işlevlerinden birisi otomatik dengeleyici kapasitesine bağlı olarak riskler, hane halkı gelirinin bozulmalarına mahal vermeden sönümleyebilmesi önemli hale gelmektedir. Vergi gelirleri ve bireylere yönelik transfer sistemlerinin otonom biçimde etkisi, kurumların gelir şoklarına dayanma gücünün anlamlı bir şekilde farklılaştığı ve kriz dönemlerinde tüketim istikrarı ile yoksulluk dinamikleri üzerinde belirleyici olduğu kabul edilmektedir (Dolls vd., 2012). Buna yönelik olarak buhran dönemlerinde sosyal koruma anlayışı, tek seferlik ve geçici müdahaleler ile sınırlı kaldığında, sürekli biçimde oluşan şoklar karşısında etkisiz hale gelmektedir. Bu sebeple sosyal politika yaklaşımları, desteklerin düzeyinden önce desteklerin sürekliliğini, satın alma gücünü koruyan güncelleme mantığını ve şok anlarında gecikmeden devreye giren mekanizmaları güçlendirmek zorundadır. Diğer bir fonksiyon, sosyal korumaların emek piyasası ile kurduğu bağın niteliğini taşımaktadır. Kriz dönemlerinde firmalar istihdamı tamamen kısıtlamak yerine çalışma saatini kısaltma, ücretleri azaltma gibi uyarlamalar ile güncel koşulları yönetebilmektedir. Bu uyarlama süreci, işsizliği geciktirmiş olsa da gelir oynaklığını artırarak ev halkının refahı üzerinde kırılğanlık yaratmaktadır. Bu sebeple istihdamı koruyan araçlar, özellikle kısa çalışma türü düzeneklerin sosyal koruma mimarisinin tamamlayıcı parçası olarak ele alınmaktadır. Ancak bu araçların refaha yönelik etkiler, politik tasarımın ayrıntısına bağlı kalmaktadır. Kısa çalışma sübvansiyonlarının istihdam ve refah sonuçlarını inceleyen kanıtlar, geçici şoklarda sigorta değerinin yüksek olabildiğini, şok kalıcılaştığında ise yeniden tahsisi geciktirebilecek ve verimsiz firmalarda emek tutmayı artırabilecek yan etkiler doğurabileceğini göstermektedir (Giupponi ve Landais, 2023). Bu sebeple sosyal politika, istihdamı koruma hedefini yeniden tasarımı entegre etme kapasitesine bağlı olarak kurgulanmaktadır. İstihdama yönelik korumalar, buhran dönemlerinde kopuşu sınırlamalı ve kriz sonrası dönemde işgücünün geçişlerini hızlandıracak beceri ve istihdam hizmetleriyle tamamlanmalıdır. Buhranların doğrusal olmadığı ve etkilerin gruplar arasında farklılaştığı görülmekte olup buna yönelik değerlendirmelerin gerekliliği güçlenmektedir (Moreira ve Hick, 2021). Diğer bir işlev sosyal korumanın fiili erişim kapasitesine ilişkindir. Sosyal politika tasarımlarında kapsama noktaları uygulama düzeyindeki idari yükler nedeniyle beklenen etki içerisinde olamamaktadır. Başvuru maliyetleri, belge yükü, bilgi eksikliği ve psikolojik maliyetler, özellikle kırılğan grupların program dışında kalmasına yol açabilmektedir. İdari yükler sistemi hantal hale getirerek sosyal güvenlik ağına erişimi zayıflatmaktadır. Bu sürtünmeler yoksulluğu azaltma hedefini aşındırdığını ve eşitsizliği yeniden üretebildiğini göstermektedir (Herd ve Moynihan, 2025). Buhran dönemlerinde sosyal

korunma ihtiyacı artarken idari bürokrasiden kaynaklı olarak koruma mekanizması kırılğan çevre gruplarını sistemin dışına itmektir. Bu sebeple sosyal koruma reformları, sadece program ekleme veya bütçe artırma ile değil korumaya yönelik erişimi otomatik hale getiren, süreci sadeleştiren ve yararlanmayı artıran bir mekanizma ihtiyacı taşımaktadır.

Nihai olarak bölümün genel sonucu, buhran dönemlerinde etkili sosyal politikanın çok çeşitli koşullar ile kendini güncellemesi gerektiğini ortaya koymaktır. İlk olarak otomatik dengeleyici kapasiteyi güçlendiren ve satın alma gücünü koruyan gelir güvencesi hatlarının kurumsallaştırılması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan istihdamı korumaya ilişkin yeniden entegrasyonu birlikte tasarlayan, geçici şoklarda koruma sağlayan fakat kalıcı şoklarda yeniden tahsisi geciktirmeyen bir politika bileşiminin kurulması gerekmektedir. Diğer bir koşul, sosyal korumalara erişim bariyerlerini azaltan pratiğe ilişkin rejimin ve idarenin kapasitesidir. Bu üç koşul birlikte sağlandığında sosyal koruma, işgücü piyasası kırılğanlığını sadece sonuç düzeyinde hafifletmemekte aynı zamanda kırılğanlık üretim mekanizmalarını da sınırlayabilmektedir. Aksi takdirde sosyal politika, parçalı ve tepkisel müdahaleler düzeyinde kalmaktadır. Böylelikle kırılğanlık faktörü; ücret, saat ve statü üzerinden yeniden üretilmekte ve istihdamın varlığı refahın güvencesi olmaktan uzaklaşmaktadır.

## Kaynakça

- Aiyar, M. S., & Dao, M. C. (2021). *The effectiveness of job-retention schemes: COVID-19 evidence from the German states*. International Monetary Fund.
- Béland, D., Cantillon, B., Greve, B., Hick, R., & Moreira, A. (2024). Introduction: Comparing social policy responses to the cost-of-living crisis. *Social Policy and Society*, 23(1), 141-148.
- Bonoli, G. (2005). The politics of the new social policies: Providing coverage against new social risks in mature welfare states. *Policy & politics*, 33(3), 431-449.
- Brady, D., Fullerton, A. S., & Cross, J. M. (2010). More than just nickels and dimes: A cross-national analysis of working poverty in affluent democracies. *Social problems*, 57(4), 559-585.
- Brodkin, E. Z. (2011). Policy work: Street-level organizations under new managerialism. *Journal of public administration research and theory*, 21(suppl\_2), i253-i277.
- Coady, D., Grosh, M. E., & Hoddinott, J. (2004). Targeting of transfers in developing countries: Review of lessons and experience.
- Currie, J. (2006). The take-up of social benefits. In *Public Policy and the Distribution of Income* (pp. 80-148). Russell Sage Foundation.
- Dolls, M., Fuest, C., & Peichl, A. (2012). Automatic stabilizers and economic crisis: US vs. Europe. *Journal of Public Economics*, 96(3-4), 279-294.
- Elnur, A. (2019). Refah Rejimleri Bağlamında Babalık Yönelimli Aile Politikaları-Fatherhood-Oriented Family Policies in the Context of Welfare Regimes. *Akdeniz Kadın Çalışmaları ve Toplumsal Cinsiyet Dergisi*, 2(1), 48-66.
- Esping-Andersen, G. (1990). The three worlds of welfare capitalism. *Polity*.
- García, A. V. (2024). A review of the effectiveness of short-time work programmes: The Spanish case from a comparative perspective. *The Economic and Labour Relations Review*, 1-31.
- Giupponi, G., & Landais, C. (2023). Subsidizing labour hoarding in recessions: The employment and welfare effects of short-time work. *The Review of economic studies*, 90(4), 1963-2005.
- Greve, B. (2024). Once again: Are welfare states in crisis?. *Social Policy & Administration*, 58(2), 211-214.
- Halling, A., & Baekgaard, M. (2024). Administrative burden in citizen-state interactions: A systematic literature review. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 34(2), 180-195.
- Herd, P., & Moynihan, D. (2025). Administrative burdens in the social safety net. *Journal of Economic Perspectives*, 39(1), 129-150.
- Hick, R., & Collins, M. L. (2024). The cost-of-living crisis in the UK and Ireland: On inflation, indexation, and one-off policy responses. *Social Policy and So-*

*ciety*, 23(1), 189-203.

- Lipsky, M. (2010). *Street-level bureaucracy: Dilemmas of the individual in public service*. Russell sage foundation.
- Lohmann, H. (2009). Welfare states, labour market institutions and the working poor: A comparative analysis of 20 European countries. *European Sociological Review*, 25(4), 489-504.
- Moreira, A., & Hick, R. (2021). COVID-19, the Great Recession and social policy: Is this time different?. *Social Policy & Administration*, 55(2), 261-279.
- Pierson, P. (1996). The new politics of the welfare state. *World politics*, 48(2), 143-179.
- Tassinari, A., Di Carlo, D., Ibsen, C. L., & Molina, O. (2024). Introduction to the special issue: Conflict and coordination in the cost-of-living crisis. *Transfer: European review of labour and research*, 30(3), 253-275.





# ENFORMEL İSTİHDAM, GÜVENCESİZLİK VE SOSYAL POLİTİKA BAĞLAMINDA KADIN EMEĞİ

“

”

*Ayten YAĞMUR<sup>1</sup>*

*Ebru GÜRSOY<sup>2</sup>*

1 Dr. Öğretim Üyesi, Akdeniz Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, aytenyagmur@akdeniz.edu.tr , ORCID: 0000-0003-2138-240X

2 Doktora, Akdeniz Üniversitesi, SBE, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, buyukakebru19@gmail.com , ORCID: 0000-0003-4194-2582

## Giriş

Küresel emek piyasalarının yapısal dönüşümü hem üretim süreçlerini hem de emeğin örgütlenme biçimlerini ve sosyal politika uygulamalarını derinden etkilemiştir. Ayrıca neoliberal iktisadi politikaların yaygınlaşması, küresel ağların genişlemesi ve teknolojik değişim, finansallaşma, istihdam ilişkilerinde parçalanmayı ve esneklik artırmıştır. Bu gibi sebeplerle enformel ve güvencesiz çalışma biçimleri yaygınlık kazanmıştır. Bu yapısal dönüşüm, tüm çalışanları etkilemiş olmasına rağmen, toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri dolayısıyla kadın emeği açısından bu etki daha derin ve çok boyutlu sonuçlar üretmiştir. Tarihsel olarak işgücü piyasasında kadınlar, bakım emeği gibi nedenlerden dolayı dezavantajlı konumda yer almaktadır. Enformel istihdamın genişlemesiyle birlikte kadınlar daha kırılgan çalışma şekillerine yönelmek zorunda kalmaktadır (Standing, 2011). Devletin düzenleyici çerçeve kapsamının dışında kalan, çoğu zaman hukuki korumadan yoksun ve sosyal güvenlik sistemlerine dahil olmayan çalışma biçimleri enformel istihdam şeklinde ifade edilmektedir. Ancak bu kavram, sadece kayıt dışı piyasayı tanımlayan teknik bir kategori olarak görülmemelidir. Aynı zamanda sosyal koruma mekanizmalarının zayıflamasını ve emeğin güvencesizleşmesini kapsayan daha geniş bir yapısal dönüşümü yansıtmaktadır. Günümüzde enformel istihdam, yalnızca gelişmekte olan değil aynı zamanda gelişmiş ekonomilerde de farklı şekillerde ortaya çıkması ile çok boyutlu bir olgu olarak nitelendirilmektedir (Chen, 2012). Bu yapının merkezinde kadın emeği de yer almaktadır. Kadın emeği özellikle düşük vasıflı işler, bakım hizmetleri, küçük ölçekli ticari faaliyetler ve ev temelli üretim gibi alanlarda yoğunlaşmaktadır. Kadınların enformel istihdama yöneliminin sebepleri çok boyutludur. Bu boyutlar, ekonomik faktörleri, bakım yükümlülükleri ve toplumsal cinsiyet rolleri gibi ana başlıkları içermektedir. Geleneksel toplumsal yapısı içerisinde bakım emeğinin, kadınların birincil sorumluluğu olarak tanımlanması, kadınların işgücüne katılımını sınırlamakta ve esnek ancak güvencesiz işlere yönelmelerine sebep olmaktadır. Böylece bu durum, kadın emeğinin çift yük altında şekillenmesine sebep olmaktadır. Kadınlar bir taraftan ücretli işte yer alırken, diğer taraftan ücretsiz bakım emeğini üstlenmek zorunda kalmaktadır. Bu sebeple kadın emeği, üretim ve yeniden üretim süreçlerinin kesişiminde yer almakta ve bu durum sosyal politika analizi açısından özgün bir alan sunmaktadır. Enformel istihdamın kadın emeğine etkilerini anlama noktasında güvencesizlik kavramı öneme sahiptir. Güvencesizlik durumu sadece istihdamın devamlılığı ile ilgili bir sorun değil; aynı zamanda çalışma koşullarının belirsizliği, gelir istikrarsızlığı, sosyal güvenlikten yoksunluk ve kurumsal koruma noksanlığı gibi çok boyutlu riskleri içermektedir. Bu bağlamda kadınlar, işgücü piyasasında hem yatay hem de dikey ayrışma nedeniyle daha düşük ücretli ve daha güvencesiz işlerde yoğunlaşmakta, bu da kadınların ekonomik bağımsızlıklarını sınırlamaktadır (Kalleberg, 2009). Özellikle geçici istihdam, yarı

zamanlı çalışma ve ev temelli üretim gibi çalışma şekilleri, kadınların işgücü piyasasındaki konumunu daha da kırılgan hale getirmektedir. Kadın emeğinin güvencesiz ve enformel yapılarda yoğunlaşması, sosyal politika rejiminin kapsayıcılığını ve etkinliğini sorgulanır hale getirmektedir.

Geleneksel refah devleti modelleri çoğunlukla formel istihdam ilişkileri üzerine kurulmuş olup, tam zamanlı ve düzenli çalışan bireyleri kapsamaktadır. Bu sebeple enformel sektörde çalışan kadınlar büyük oranda sosyal sigorta sistemlerinin dışında kalmakta, emeklilik hakları, işsizlik sigortası ve sağlık hizmetleri gibi temel sosyal koruma sistemlerine erişimde ciddi sorunlarla karşılaşmaktadır (Barrientos, 2013). Sosyal politika literatüründe bu durum, kapsayıcılık açığı olarak nitelendirilmekte ve kadın emeği bağlamında daha görünür hale gelmektedir. Bu hususta sosyal politika, sadece mevcut riskleri telafi eden bir araç olarak kalmamakta aynı zamanda yapısal eşitsizlikleri değiştirmeyi amaçlayan aktif bir müdahale alanı olarak yeniden tanımlanmaktadır. Son yıllarda öne çıkan dönüştürücü sosyal koruma yaklaşımı, enformel istihdamda olan bireylerin sadece gelir takviyeleriyle değil, aynı zamanda güçlendirme politikalarıyla desteklenmesinin altını çizmektedir. (Devereux ve Sabates-Wheeler, 2004). Bu yaklaşım kadın emeği açısından, eğitim, bakım hizmetlerinin yaygınlaştırılması, beceri geliştirme ve toplumsal cinsiyet eşitliğini barındıran istihdam politikalarının bir arada ele alınmasını gerektirmektedir. Diğer taraftan, enformel istihdam ile kadın emeği arasındaki ilişki hem ulusal politikalar çerçevesinde hem de küresel ekonomik yapı içerisinde değerlendirilmelidir. Küresel değer zincirleri ve üretim ağları, kadın emeğinin özellikle gelişmekte olan ülkelerde esnek ve düşük maliyetli üretim faktörü olarak kullanılmasına neden olmaktadır. Bu durum, bir taraftan kadınların işgücü piyasasına dahil olmasını artırırken, diğer taraftan güvencesiz çalışma ve düşük ücret koşullarının kurumsallaşmasına yol açmaktadır (Kabeer, 2012). Dolayısıyla kadın emeği, küresel ekonominin hem üretim hem de yeniden üretim süreçlerinde merkezi bir role sahiptir. Kadın emeği açısından, platform ekonomisi ve dijitalleşmenin yükselişi de yeni bir tartışma alanı yaratmaktadır. Platform eksenli çalışma biçimleri, kadınlara zamansal ve mekânsal esneklik sunarak işgücü piyasasına katılımlarını kolaylaştırmaktadır. Ancak, aynı zamanda yeni güvencesiz çalışma biçimlerini de beraberinde getirmektedir. Algoritmik yönetim, sosyal koruma eksikliği ve performans temelli ücretlendirme, platform çalışan kadınların karşılaştığı temel sorunlar arasında yer almaktadır (Wood vd., 2019). Bu yüzden enformel istihdamın günümüzde sadece geleneksel biçimleriyle değil, aynı zamanda dijitalleşme ile ortaya çıkan yeni formlarıyla birlikte ele alınması daha kapsamlı sonuçlar verecektir. Sonuç olarak enformel istihdam, kadın emeği ve güvencesizlik arasındaki ilişki, dinamik ve çok boyutlu bir yapı sergilemektedir. Bu ilişki, ekonomik, kültürel ve sosyal faktörlerin kesişiminde şekillenmekte ve sosyal politika müdahalelerinin kapsamını etkilemektedir.

Kadın emeğinin daha belirgin, güvenceli ve sürdürülebilir hale getirilmesi, işgücü piyasası politikaları, eğitim politikaları, bakım ekonomisi ve toplumsal cinsiyet eşitliği odaklı bütüncül yaklaşımlarla mümkündür. Bu çalışma, söz konusu çok boyutlu yapıyı teorik bir çerçevede ele alarak, kadın emeğinin enformel istihdam bağlamında karşılaştığı sorunları ve bu sorunlara yönelik sosyal politika çözümlerini kapsamlı biçimde incelemeyi hedeflemektedir.

### **Enformel İstihdamın Kavramsal Çerçevesi ve Kadın Emeği ile İlişkisi**

Enformel istihdam kavramı, uzun yıllar boyunca büyük oranda gelişmekte olan ülkelerde görülen bir geçiş dönemi anomalisi olarak nitelendirilmiş olsa da günümüzde bu yaklaşım çoğunlukla terk edilmiştir. Özellikle küreselleşme, işgücü piyasalarının deregülasyonu ve üretim süreçlerinin esnekleşmesi ile enformel istihdam, kapitalist üretiminin temel bir bileşeni haline gelmiştir. Bu dönüşüm, enformel istihdamın sadece kayıt dışı faaliyetlerle sınırlı olmadığını, aynı zamanda formel ekonomi içinde de standart dışı ve güvencesiz çalışma biçimleri vasıtasıyla tekrardan üretildiğini göstermektedir (Portes ve Haller, 2005). Bu bağlamda enformel istihdam, sosyal koruma eksikliği, düşük ücret ve iş güvencesizliği gibi özelliklerle tanımlanan geniş kapsamlı bir çalışma alanını temsil etmektedir. Enformel istihdamın, uluslararası literatürde tanımlanmasına ilişkin farklı yaklaşımlar mevcuttur. Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) yaklaşımı, enformel istihdamı yalnızca işletme düzeyinde kayıt dışılık olarak değil, aynı zamanda bireysel düzeyde sosyal güvence yoksunluğu üzerinden de değerlendirmektedir. Yapısalcı yaklaşım, enformel sektörün kapitalist sistemin bir yan ürünü olmadığını, onun işleyişinde önemli bir araç olduğunu vurgulamaktadır (Chen, 2012). Bu bakış açısına göre enformel istihdam, düşük maliyetli üretim stratejilerinin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca kadın emeği bu süreçte ucuz ve esnek işgücü olarak konumlandırılmaktadır. Enformel istihdam ile kadın emeği arasındaki ilişki, toplumsal cinsiyet temelli iş bölümü çerçevesinde daha görünür hale gelmektedir. Kadınların işgücü piyasasına dahil olması, genellikle hane içi roller ve bakım sorumlulukları ile uyumlu olacak biçimde şekillenmektedir. Bu durum, kadınların güvenceli ve tam zamanlı işlerden ziyade kayıt dışı, esnek ve düzensiz işlere yönelmesine yol açmaktadır. Kadın emeğinin enformel istihdam içindeki yoğunlaşma alanlarını; mikro girişimcilik, hizmet sektöründeki düşük vasıflı işler ve ev temelli çalışma oluşturmaktadır (Meagher, 2013). Bu alanlarda yoğunlaşma, kadın emeğinin görünürlüğünü azaltmakta ve ekonomik katkısının tam olarak ölçülememesine sebep olmaktadır. Kadın emeği açısından enformel istihdamın kritik bir diğer boyutu, gelir ve ücret eşitsizliği ile doğrudan ilişkilidir. Enformel sektörde erkeklere kıyasla kadınlar daha düşük ücretlerle çalışmakta ve çoğunlukla pazarlık gücünden yoksun kalmaktadır. Bu durum, sadece bireysel gelirini değil, aynı zamanda hane içi güç ilişkilerini de etkilemektedir. Kadınların ekonomik ba-

ğimsizliklerinin önünde engeller bulunması, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin tekrardan üretimine katkıda bulunmaktadır (Heintz, 2012). Bu bağlamda enformel istihdam, kadın emeğinin ekonomik ve sosyal açıdan dezavantajlı bir konumda kalmasına sebep olan yapısal bir mekanizma olarak nitelendirilebilir. Enformel istihdam içerisinde kadın emeğinin yoğunlaşması işgücü piyasasındaki segmentasyon teorileri ile de ilişkilendirilmektedir. İkili işgücü piyasası yaklaşımına göre, birincil piyasa iş güvencesi, yüksek ücret ve kariyer imkanları sunmaktadır. Buna karşın ikincil piyasa yüksek işgücü devri, düşük ücret ve güvencesizlik ile karakterizedir. Kadınlar, büyük oranda bu ikincil piyasa içerisine dahil olmakta ve bu durum kadınların mesleki ilerleme imkanlarını sınırlamaktadır (Reich vd., 1973). Enformel istihdam, ikincil piyasanın en göze çarpan örneklerinden biri olarak, kadın emeğinin marjinalleşmesini pekiştirmektedir.

Bu hususta dikkat çekilmesi gereken bir diğer nokta, enformel istihdamın homojen bir yapı da olmadığıdır. Enformel ekonomi içerisinde kadınlar çeşitli konumlarda yer almaktadır. Bu konumlara ücretsiz aile işçileri ve kendi hesabına çalışanlar şeklinde örnek verilebilir. Enformel istihdamda kadın emeği üzerindeki etkilerde farklılık gösterebilmektedir. Örneğin kendi hesabına çalışan kadınlar belirli bir esneklik avantajına sahipken, ücretsiz aile işçileri tamamen karşılıksız ve görünmez bir emek süreci içerisinde yer almaktadır (Williams ve Gurtoo, 2012). Bu sebeple enformel istihdamın analizinde kadın emeğinin heterojen yapısının göz önüne alınması büyük önem arz etmektedir. Kadın emeği ile enformel istihdamın ilişkisi, ayrıca sosyal yeniden üretim süreçleri ile de yakından ilişkilidir. Kadınlar, sadece piyasa için üretim yapan bireyler değil, aynı zamanda hane içinde bakım emeğini gerçekleştiren ve işgücünün tekrardan üretimine katkı sağlayan aktörlerdir. Bu durum, kadınların işgücü piyasasındaki konumunu belirleyen önemli faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Kadınların çoğunlukla enformel istihdama yönelme nedeni, bu iki rolü eş zamanlı olarak gerçekleştirme zorunluluğunun bir sonucudur (Elson, 1999). Bu yüzden enformel istihdam, ekonomik bir tercihten ziyade toplumsal cinsiyet rejimlerinin bir yansıması olarak görülmelidir. Enformel istihdamın kavramsal çerçevesi, kadın emeğinin işgücü piyasasındaki konumunu anlamak açısından önemlidir. Kadın emeği, enformel istihdam içerisinde esneklik ve güvencesizlik arasında sıkışmış bir yapıda bulunmakta olduğu için bu durum sosyal politika müdahalelerinin gerekliliğini daha da görünür kılmaktadır. Bu bağlamda, enformel istihdamın sadece ekonomik bir kategori olarak değil, aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin tekrardan üretildiği bir alan olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

### **Güvencesizlik ve Kadın Emeği: Çok Boyutlu Bir Analiz**

Güvencesizlik kavramı, modern işgücü piyasalarında temel özelliklerden biri olarak görülmekte olup kadın emeği dahilinde merkezi bir öneme sahip koşullar arasında yer almaktadır. Küreselleşmenin kapitalizmi güncel

koşullarda yapılandırması ile üretim süreçleri esnek hale gelerek standart dışı istihdam biçimlerine eğilimi hızlandırmıştır. Klasik istihdam yapısı zayıflamış; geçici, düzensiz ve güvencesiz çalışma koşulları ön plana çıkmıştır. Bu dönüşüm sadece ekonomik faktörler dahilinde değil aynı zamanda sosyal politika bağlamında düzenlemeleri gerekli kılmaktadır. Kadın istihdamı, toplumsal cinsiyete yönelik eşitsizlikten kaynaklı olarak güvencesiz çalışma koşullarından yaygın biçimde etkilenmektedir (Vosko, 2010). Kadın emeği bağlamında güvence sorunu, çoğunlukla istihdam sistemlerinin yapısal özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Esnek çalışma düzenleri, kadınların işgücü piyasasına katılımı ılımlı hale getiren araç olarak yer alsa da bu istihdam biçimi çoğunlukla sosyal korumaya yönelik sorunlar ortaya çıkarmaktadır. Güvencesiz çalışma koşulları, düşük ücret, sınırlı kariyer yönetim olanakları gibi birçok dezavantajlı faktörü içerisinde barındırmaktadır. Özellikle kısmi süreli istihdam biçimi, geçici iş sözleşmeleri, çağrı üzerine çalışma biçimleri gibi koşullar, kadınların işgücü piyasasında yoğunlaştığı alanlar olarak ön plana çıkmaktadır. Bu durumda esneklik kavramı çoğunlukla işveren lehine işleyen bir mekanizma olarak yer aldığı gibi kadın emeği açısından güvencesizlik faktörünü kurumsal hale getirmektedir (Owens ve Fudge, 2006). Güvencesizlik olgusu, sadece işin sürekliliğine yönelik sorun olarak ele alınmamakta olup gelir süreksizliği, sosyal haklara erişimin kısıtlanması, çalışma koşullarındaki belirsizlikler gibi çok boyutlu riskleri bir arada barındıran bir yapıya evrilmektedir. Bu kapsamda kadın emeği, düşük ücretli ve güvencesiz istihdam biçimlerinde yoğunlaşması sebebiyle sosyal ve ekonomik bağımsızlıklarını sınırlı olarak gerçekleştirmekte ve toplumsal cinsiyet eşitsizlikleri dahilinde üretime katkı sağlamaya çalışmaktadır. Özellikle hizmet sektörü ve bakım ekonomisinde çalışan kadınlar, çoğu zaman iş güvencesinden yoksun olmakta, düşük ücretli ve sosyal korumayı sektöre uğramış çalışma koşullarına maruz kalmaktadır (Duffy, 2011).

Kadın emeği açısından güvencesiz çalışma koşulları yaşam döngüsü içerisinde kümülatif olarak gerçekleşen dezavantajlı koşullar üzerinden analiz edilmelidir. Kadınları işgücü piyasasına katılımlarındaki süreksiz yapı, doğum ve bakım süreçleri sebebiyle işten ayrılmalar, kariyer gelişimlerini ve gelir istikrarını olumsuz etkilemektedir. Bu istihdam süreci içerisinde sosyal güvenlik sistemlerinde yeterli prim kazanımı sağlanamamakta ve emeklilik dönemlerinde kadınlar yoksulluğa maruz kalarak sosyal korumaya mahrum bırakılmaktadır. Bu durumda refah devletlerinde cinsiyet körü politikaların kadınlar üzerinde eşitsiz sonuçlar doğurduğu ortaya konmaktadır (Lewis, 2001). Güvencesiz koşullara yönelik diğer bir boyut, kadınların işgücü piyasasındaki pazarlık gücünün kısıtlı olmasıdır. Sendikal yapılanmanın zayıf olduğu, kayıt dışılığın yüksek olduğu ve bireysel sözleşmelerin hakim olduğu çalışma biçimlerinde kadınlar kolektif hak taleplerini dile getirmekte zorluk yaşamaktadır. Sendikal örgütlenmelerin yetersiz olduğu durumlarda sadece

ücretlerin düşük kalması değil aynı zamanda çalışma koşullarındaki dezavantajlı yapı da aşık görülmektedir. Kadınların güvencesiz istihdam dahilinde yoğunluk kazanması, onların sosyo-ekonomik haklara erişimini kısıtlayan yapısal bir eşitsizlik mekanizması fonksiyonunu ortaya çıkarmaktadır (Milkman, 2016). Bununla birlikte bazı durumlarda güvencesizlik kavramı, kadın emeğine yönelik yalnızca olumsuz bir süreç olarak dile getirilmemektedir. Esnek çalışma biçimleri, kadınların istihdam oranlarını artıran bir işlevsel mekanizma olarak görülebilmektedir. Özellikle bakım sorumlulukları yüksek olan kadınlar için esnek çalışma düzeni, iş ve aile yaşamı arasında denge kurma imkanına sahip olmaktadır. Ancak bu esneklik mekanizması sürdürülebilir ve adil olabilmesi için sosyal politika fonksiyonları ile desteklenmesi önem arz etmektedir. Aksi durumda esneklik süreci güvencesizlik ile birleşerek kadın emeğinin kırılğan yapısını artırmaktadır (Rubery ve Rafferty, 2013).

Son zamanlarda dijitalleşme ve platform ekonomisine eğilimin artması, güvencesiz çalışma tartışmalarını yeni bir boyuta taşımaktadır. Platforma dayalı çalışma sistemleri ve kadınlara mekânsal özgürlük tanınması; zaman esnekliğini artırdığı gibi algoritmik yönelik anlayışı içerisine de kadın çalışanları hapsedmektedir. Algoritmik kontrol mekanizması; performansa dayalı ücret sistemleri ve sosyal güvence eksikliği gibi yeni risk koşullarını ortaya çıkarmaktadır. Yeni çalışma yapısı, enformel istihdamın dijital sürümü olarak değerlendirilmekte ve kadın emeği bakımından hem fırsatlar hem de zorluklar yaratabilmektedir (Scholz, 2017). Sonuç olarak güvencesiz çalışma koşulları, kadın emeğinin çağdaş işgücü piyasasındaki konumunu belirleyen dinamik bir mekanizma olarak görülmektedir. Bu olgu içerisinde sadece ekonomik bir sorun ortaya çıkmamakta aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitsizliklerinin yeniden üretildiği bir sistem belirgin hale gelmektedir. Kadın emeğinde güvencesiz çalışma biçimlerine göre korunması, sürdürülebilir istihdam koşullarına erişimin sağlanması, sosyal politika araçlarının kapsamının genişlemesi ve toplumsal cinsiyete duyarlı politikaların gerekli hale gelmesini zorunlu kılmaktadır.

### **Sosyal Politika ve Sosyal Koruma Rejimlerinin Sınırları: Kadınların Enformel İstihdam Deneyimi**

Kadın istihdamının enformel yapı içerisinde yoğunlaşması, sosyal politika rejimlerine yönelik zamana dayalı kurgulanma biçimindeki gerilimi açığa çıkarmaktadır. Refah devletleri dahilinde kurumsal düzenek önemli ölçüde sanayi toplumlarının ihtiyaçlarına yönelik biçim kazanmış ve klasik istihdam ilişkisinde yer alarak normatif bir referans haline gelmiştir. Bu yapı içerisinde sürekli, tam zamanlı, kayıtlı istihdam biçimleri esas kabul edilmekte; sosyal güvenlik sistemleri, işsizlik-emeklilik sigortası, sağlık hizmetleri gibi mekanizmalar tarafından şekillenmektedir. Fakat günümüz çalışma ilişkilerinde yaygınlık kazanan enformel, esnek ve süreksiz çalışma

sistemleri, klasik istihdam biçimindeki kurumsal yapıyı giderek uyumsuz hale getirmektedir. Kadın emeği bu uyumsuz yapının en somut alanlardan birini teşkil etmektedir. Kadınların çalışma ilişkilerine katılımlarındaki konumlandırmanın özgün yapısı, sosyal politika sistemlerde sınırların belirgin hale gelmesine olanak tanımaktadır. Erkeklerin yoğunluk kazandığı model dahilinde klasik refah devleti anlayışı, bireyin süreli biçimde istihdam geçmişinde yer aldığı varsayımına dayanırken, kadınların çalışma yaşamlarında çoğunlukla doğum, bebek-yaşlı bakımı, ev işleri, kültürel faktörler gibi nedenlere dayalı olarak kesintili yapıda olduğu görülmektedir. Bu süreksiz yapı, kadınların sosyal güvenlik sistemlerine düzenli katkı sağlamasını zor hale getirmekte ve sosyal haklara erişimini kısıtlamaktadır. Böylelikle sosyal politikanın tarafsız yapısında kurumsal tasarımların toplumsal cinsiyete dayalı sonuçlar ürettiği ortaya çıkmaktadır (Sainsbury, 1999). Enformel istihdam bağlamı içerisinde bu sorunlar giderek derinleşmektedir. Kadınların büyük bir çoğunluğu kayıt dışı çalıştığı için prime dayalı sosyal güvenlik sistemleri dışında kalmaktadır. Klasik istihdam biçimlerinde yer alması durumunda dahi kayıt dışı istihdam biçimleri; iş kazası sigortası, sağlık güvencesi ve emeklilik hakları gibi temel sosyal koruma mekanizmalarına erişimi engellemektedir. Özellikle ücretsiz aile işçiliği, hane halkına dayalı üretim gibi çalışma biçimleri, kadın emeğinin sosyo-ekonomik üretken yapısını kurumsal olarak tanımamaktadır. Böylelikle bu durum sosyal politika literatüründe tanınma eksikliği gibi kavramların ortaya çıkmasına ve kadın emeğinin görünmezliğinin belirginleşmesine sebebiyet vermektedir (Fraser, 2000). Sosyal koruma sistemlerinde kadın emeğinin sınırlı olmasının diğer sebebi, bu sistemlerin önemli ölçüde katkı temelli bir yapı içerisinde yer almış olmasıdır. Katkıya dayalı sistemler, bireylerin yaptığı prim ödemeleri üzerinden hak edinimini düzenlemekte, düzensiz ve düşük gelirli çalışanlar için önemli bir dezavantaj faktörü yaratmaktadır. Enformel çalışma sisteminde kadınlar, çoğunlukla yeterli prim birikimine ulaşamadıklarından kaynaklı olarak tamamen sistem dışı kalmakta ya da sınırlı biçimde hakları elde etme duruma geçmektedir. Bu kapsamda sosyal politika yaklaşımı, kadın emeği bakımından kapsayıcı olmasından ziyade dışlayıcı bir karakter ortaya çıkarabilmektedir (Bonoli, 2007). Kadınların enformel çalışma sistemleri içerisinde konumlanmasını etkileyen diğer önemli faktör, bakım emeği ile istihdam arasındaki yapısal çıktılardır. Refah devletlerinin önemli bir kısmı, bakım hizmetlerini yeterince kamusal-laştırmamış ve sorumluluğu aile bireylerine bırakmıştır. Kadınların emek piyasasına katılımlarını doğrudan kısıtlamakta ve onları esnek, düzensiz ve güvensiz işlerle karşı karşıya getirmektedir. Özellikle bebek-çocuk bakım hizmetlerinin yeterli olmadığı durumlarda kadınların formal istihdamın gerektirdiği zaman ve mekan disiplinine uyum sağlayamadıkları için enformel sektörde kadınlar yoğunlaşmaktadır (Leitner, 2003). Bu sebeple bakım politikaları ve istihdam düzenlemeleri arasındaki bağlantı kopuklu-

ğu, kadın emeğinin güvencesiz hale gelmesindeki temel etkenlerden birisi olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte sosyal yardım programları tasarlanmasında etken olan hane temelli yaklaşımlar, kadınların bireysel haklara erişimini kısıtlayan diğer bir faktör olarak belirlenmektedir. Sosyal yardım mekanizmaları çoğunlukla ev halkı gelirine göre belirlenmekte ve kadınlar bu sistem dahilinde bağımlı bireyler olarak yer almaktadır. Bu durumda kadınların ekonomik özerklikleri zayıflamakta ve sosyal vatandaşlık statüleri sınırlı hale gelmektedir. Enformel istihdamda çalışan kadınlar için bu anlayış hem gelir istikrarsızlığı hem de kurumsal tanınma eksikliği olarak değerlendirilmektedir (Orloff, 1996). Sosyal politika rejimlerinin kadın emeği bakımından sınırlı hale gelmesinin diğer bir boyutu da politika araçlarının parçalı ve koordinasyondan yoksun olmasıdır. İşgücü politikaları, sosyal güvenlik hakları, bakım hizmetleri çoğullukla birbirinden bağımsız olarak tasarlanmakta ve kadınların çok boyutlu ihtiyaçlarına yanıt vermekte zorlanmaktadır. Öyle ki kadın emeğinin enformel istihdam içerisinde konumu bu alanların dahilinde şekil kazanmaktadır. Bu sebeple bütüncül bir politika yaklaşımının geliştirilmediği sürece mevcut müdahalelerin etkisi sınırlı olmaktadır (Esping-Andersen, 2002). Son dönemlerde sosyal politika literatüründe ortaya çıkan bu sınırlılığı aşmaya ilişkin yeni tasarımlar geliştirilmeye çalışılmaktadır. Özellikle sosyal yatırım devleti yaklaşımı ile bireylerin emek piyasasına dahil olmalarının artması ve yaşam döngüsü boyunca risklerin azaltılması hedeflenmektedir. Kadın emeği bakımından eğitim, bakım hizmetleri ve aktif işgücü politikaları birleşimi önemli hale gelmektedir. Bununla birlikte küresel sosyal koruma ve temel gelir güvencesi gibi alternatif yapılar da enformel istihdamda çalışan kadınların refahının korunmasını ilişkin önemli araçlar olduğu değerlendirilmektedir (Morel vd., 2012). Dahası kadın emeğinin sosyal politika bağlamında görünür hale gelmesi, sadece ekonomik politikalar nezdinde değil aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitliğini hedef hale getiren normatif dönüşümler ile ilişkili olmaktadır. Sosyal politika araçlarının cinsiyete duyarlı olması, sadece kadınların emek piyasasına katılmalarını artırmamakta aynı zamanda bakım emeğinin yeniden dağılımını ve toplumsal cinsiyet rollerinin dönüştürülmesini de içermektedir. Bu kapsamda sosyal politika hem refah mekanizması hem de toplumsal dönüşümün önemli bir bileşeni olarak görülmektedir.

Nihai olarak kadın emeğinin enformel istihdam içerisindeki konumlanması, sosyal politika ve sosyal hizmetlere dayalı olarak yapısal sınırlarını çok boyutlu biçimde ortaya çıkarmaktadır. Bu sınırlamalar, kurumsal eksikliklerden kaynaklandığı kadar refah devletlerinin geçmişten günümüze erkek egemen işgücü modelini benimsemesinden de kaynaklandığı görülmektedir. Kadın emeğine ilişkin kapsayıcı sosyal politika anlayışı, hem sosyal koruma sistemlerinin yeniden güncellenmesi hem de bakım politikalarının güçlen-

mesini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda bütüncül ve toplumsal cinsiyete dayalı politikaların geliştirilmesi, kadın emeğinin güvencesiz hale gelmesindeki engellerin kaldırılması ve daha adil bir işgücü piyasasının oluşturulması kritik unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

### **Bakım Ekonomisi, Ücretsiz Emek ve Enformel İstihdam Kıskaçında Kadın Emeği**

Kadın emeğinde enformel istihdam biçiminin yaygın hale gelmesinde bakım ekonomisi ve ortaya çıkardığı sonuçlar kritik bir çıktı üretmektedir. Bakım emeği sadece bebek-çocuk, yaşlı ve hasta bakımını değil, aynı zamanda hane içi yeniden üretim süreçlerinin tamamını kapsayan geniş bir faaliyet alanını ifade etmektedir. Bu emek süreci çoğu zaman ücretsiz olarak gerçekleştirilmekte ve önemli ölçüde kadınlar tarafından üstlenmektedir. Bu durum kadınların işgücü piyasasına katılımları doğrudan şekillendiren temel bir yapısal koşul olarak ortaya çıkmaktadır. Nitekim bakım sorumluluğu dahilinde kadınların klasik istihdamda sürekli ve tam zamanlı biçimde yer alması zor hale gelmekte ve esnek-güvencesiz işlere eğilimi artırmaktadır (Himmelweit, 2007). Bakım emeği dahilinde enformel istihdam ilişkisi, toplumsal cinsiyete dayalı iş paylaşımının ekonomik çıktıları ortaya çıkarmaktadır. Kadınlar, bakım yükümlülüğüne ilişkin sorumluluklar sebebiyle emek piyasasında zaman-mekan bakımından daha sınırlı seçeneklere sahip olmaktadır. Bu sonuç kadınların çoğu zaman ev eksenli, kısmi süreli veya düzensiz işlerde yoğunlaşmasına sebebiyet vermektedir. Bu çalışma yapısı genellikle sosyal korumadan yoksun olmakta, düşük ücrete sahip kurumsal koruma mekanizmasının dışında kalan işleri içermektedir. Böylelikle kadınların yoğunlukta yer aldığı bakım emeği, kadınların enformel istihdama yönelmesinde önemli bir etken olarak değerlendirilmektedir (Benería vd., 2015). Bakım ekonomisine ilişkin diğer bir faktör, kadın emeğinin ekonomik sistemler içerisinde görünmezlik çıktısıdır. Ulusal gelir hesaplamaları ve istihdam verileri önemli ölçüde ücretli emeği temel almakta ve ücretsiz bakım emeğini ise ekonomik faaliyet olarak değerlendirmemektedir. Böylelikle kadınların üretimde oluşturduğu katkının sistematik biçimde düşük görünmesi ile politika yapıcılarının dikkate almasını gerekli kılmaktadır. Bakım emeği işgücünün yeniden üretilmesine ilişkin ekonomik bir faaliyet bütünü olarak sistemsel sürdürülebilirliğin vazgeçilmez bir unsurudur (Folbre, 2001). Bu kapsamda bakım emeğine ilişkin perdenin sadece ölçüm sorunu olarak değil aynı zamanda sosyal politika tasarımında yapısal bir eksiklik olarak değerlendirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Kadın emeğine dayalı bakım sorumlulukları ile istihdam arasındaki gerilim süreci, literatürde bakım-istihdam ikilemi olarak ifade edilmektedir. Kadınların ücretli iş dahilinde piyasanın içerisinde yer bulması, ekonomik bağımsızlıklarını sağlamlaştırırken diğer bir durumda bakım sorumluluklarını da yerine getirme zorunluluğunu beraberinde getirmektedir. Bu çift taraflı iş yükü, kadınların klasik emek piyasasında yer almasını

zayıflatmakta ve onları güvencesiz, düşük nitelikte işlere yönlendirmektedir. Özellikle düşük gelire sahip ailelerde yaşayan kadınlar için durum daha somut olarak hissedilirken bakım hizmetlerine erişimin sınırlı olması, enformel istihdamı fiili bir zorunluluk haline getirmektedir (Antonopoulos, 2008).

Bakım emeği ile enformel emek arasındaki bağlantı, bireysel tercihlerin ötesinde yapısal sonuçlar nezdinde belirlenmektedir. Refah devletlerinde bakım hizmetlerine yönelik kurumsal zeminin oturmaması, yüklerin hane halkı içerisinde dağıtımına ve dolayısıyla kadınların üzerinde yoğunlaşmasına sebep olmaktadır. Kamu temelli kreş hizmetlerinde erişim yetersizliği, yaşlı bakım sistemlerinin kurumsal hale gelmediği ve bakım izinlerinin oldukça sınırlı olduğu ülkelerde kadınlar emek piyasasına girişlerde büyük engellerle karşılaşmaktadır. Bu kapsamda bakıma dayalı politikalar, kadın emeğinin niceliğini, niteliğini ve konumunu etkileyen temel sosyal politika araçları arasında değerlendirilmektedir (Ungerson, 2005). Bununla birlikte bakım emeği sadece ücretsiz faaliyet alanı değil aynı zamanda ücretli istihdama geçiş için önemli bir etken olarak nitelendirilmektedir. Hane halkı içerisindeki rutin görevler, bebek-çocuk bakımı ve yaşlı bakımları gibi alanlarda ücretli çalışan kadınlar çoğunlukla enformel ve güvencesiz koşullar altında istihdam edilmektedir. Bu durum kadın emeğinin her iki yönünde niteliksel kayıp ile sonuçlanmasına sebebiyet vermektedir. Bakım emeğinin ücretsiz olarak faaliyet gösterilme durumu kadın çalışanları görünmez kılmakta öte yandan ücretli hale gelmesi ise düşük değerli ve güvencesiz çalışma koşullarında konumlanmasına sebep olmaktadır (England vd., 2002). Bu sebeple bakım ekonomisi, kadın emeğinin hem üretim hem yeniden üretim süreçlerini sistematik biçimde değersizleştirdiğini ortaya koymaktadır. Son dönemlerde bakım ekonomisinin sosyal politika dahilinde rolüne yönelik artan farkındalık bilinci, alana yönelik yeni sosyal politika gerekliliklerini ortaya çıkarmaktadır. Özellikle bakım hizmetlerine yönelik kamusal düzen, ücretlendirme sistemi, bakım yükünün toplumsal olarak dağılımı gibi öneriler dahilinde kadın emeğinin güvencesizliğinin azaltılması amaçlanmaktadır. Bu yaklaşıma dayalı olarak bakım sadece özel bir sorumluluk değil aynı zamanda kamusal bir mesela olarak ele alınmalıdır (Daly ve Lewis, 2000). Bunun yanı sıra bakım ekonomisinin dönüşümü sadece sosyal politika araçlarıyla sınırlı olmamakta aynı zamanda sosyal cinsiyet normlarının yeniden şekil almasını da gerekli kılmaktadır. Hane halkı içerisinde iş bölümünün dönüşümü, erkeklerin bakım süreçlerine katılımları, iş-aile dengesinin eşitlikçi biçimde kurulmasına olanak tanıyabilmektedir. Ancak bu dönüşümün temelinde kültürel etkiler kadar ebeveyn izinleri, esnek çalışma düzenekleri, baskım destekleri gibi kurumsal politikalara yönelik destekler gerekli olmaktadır.

Nihai olarak bakım ekonomisi; kadınların enformel istihdam dahilinde yer almasında temel açıklayıcı çerçeve sunmaktadır. Ücretsiz bakım emeği ile güvencesiz ücretli istihdama yönelik ilişki kadınların işgücü piyasasında kı-

rılğanlığı artırmakta ve sosyal politika araçlarının müdahalesini gerekli kılmaktadır. Kadın emeğinin adil ve sürdürülebilir bir yapı içerisinde yer alması, bakım emeğinin somutlaştırılmasını ve alandaki yükün toplumsal olarak dağıtılmasını ortaya çıkarmaktadır.

### **Dijitalleşme, Platform Ekonomisi ve Kadın Emeğinin Geleceği: Yeni Riskler ve Sosyal Politika Yanıtları**

Küreselleşmenin her geçen gün kendini somut hale getirmesi ile dijitalleşme ve platform ekonomisinin yükselişi meydana gelmiştir. Bu durum emek piyasalarının yapısını dönüştürmüş ve kadının emeğinin niteliği, örgütlenme yapısı ve sosyal güvencesi üzerinde etkiler yaratmıştır. Özellikle son yıllarda dijital platformların yaygınlık kazanması, çalışma ilişkilerini mekânsal ve zamansal sınırların ötesine taşımıştır. Klasik işgücü yapısı ise güncel koşullar altında şekillenerek daha parçalı ve esnek modeller olarak dönüşüm yaşamıştır. Bu koşullar altında kadınlar için hem fırsat hem de dezavantaj koşulları ortaya çıkmaktadır. Platform ekonomisine dayalı olarak kadınların işgücü piyasasına katılımları uygun koşullarda sağlanmakta ancak bu sistemler aynı zamanda enformel istihdam biçiminin dijital halinin temsili olarak da görülmektedir (Kenney ve Zysman, 2016). Platforma dayalı çalışma biçimleri, toplumsal cinsiyet sorumluluğuna dayalı olarak kadınlara özellikle bakım yüklerinden kaynaklı olarak uyumlu bir esneklik ortaya koymaktadır. Evden çalışmaya yönelik imkan, zaman yönetimine ilişkin serbestlik, işgücü piyasasına girişlerde kolaylık gibi durumlar kadınların emek piyasasına katılımlarını artıran unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Bu hususta özellikle formel istihdama erişim sağlanmasında engellerle karşı karşıya gelen kadınlar için önemli bir fırsat alanı doğmaktadır. Nitekim mikro görevler çerçevesinde çevrimiçi hizmet ve dijital girişimcilik gibi yeni alanlar, kadın emeğinin yeni görünüm biçimleri olarak belirlenmektedir (Gandini, 2019). Ancak bu esnek yapı, çoğunlukla güvenceden yoksunlukla birlikte ortaya çıkmakta ve kadın emeğinin kırılan halini pekiştirmektedir. Platform ekonomisine dayalı özelliklerden birisi, işçi-işveren ilişkisinin yeniden dağılımıdır. Platform emekçileri çoğunlukla bağımsız yüklenici olarak sınıflandırılmakta olup güncel iş hukuku sınırları dışına çıkmaktadır. Böylelikle çalışanların sosyal güvenlik, işsizlik sigortası, ücretli izin ve emeklilik gibi sosyal ve temel haklardan mahrum kalmasına sebebiyet vermektedir. Bu durum kadınlar için hali hazırda maruz kaldığı güvencesizlik koşullarının derinleşmesi anlamına gelmektedir. Özellikle düşük nitelikte dijital işlerde çalışan kadınlar, yoğun rekabet ve ücret baskısına maruz kalmakta ve istihdam-gelir istikrarsızlığı ile karşılaşmaktadır (Berg, 2015).

Dijital çalışma biçiminin ortaya çıkardığı algoritmik yönetim anlayışı, platform ekonomisinin kadın emeği üzerinde etkilerini belirleyen bir unsurdur. Dijital platformlar; işin dağılımı, performans değerlendirmesi-geri bildirim, yönetimi, ücretlendirme vb. süreçleri büyük ölçüde algoritmalar

aracılığıyla yürütmektedir. Böylelikle şeffaflığa yönelik problemler, keyfi değerlendirme aşaması ve ayrımcılık riskleri beraberinde gelmektedir. Algoritmik yönetim dahilinde kadınlar, özellikle müşteri değerlendirmelerine dayalı sistemlerde toplumsal cinsiyet önyargılarına daha açık hale gelmekte ve bu durum gelir ve iş sürekliliği üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Rosenblat ve Stark, 2016). Bu sebeple platform ekonomisi, sadece yeni istihdam biçimi olarak değil, aynı zamanda eşitsizlik düzeninin yeniden üretildiği bir kapsam olarak yer almaktadır. Dijitalleşme sürecinin kadın emeği üzerinde belirleyici unsurları, aynı zamanda beceriye ve erişime dayalı eşitsizlikler bağlamında da ele alınmalıdır. Dijital becerilere erişime ilişkin farklılıklar, kadınların platform ekonomisindeki konumunu belirleyen unsurlardır. Yüksek beceri gerektiren dijital işlerde erkeklerin daha fazla temsil edilmesi, kadınların düşük ücretli ve niteliksiz işlerde yoğunlaşmasına sebebiyet vererek cinsiyet temelli ayrışmayı derinleştirmektedir (van Dijk, 2020). Böylelikle dijitalleşmenin otonom biçimde eşitlikçi sonuçlar üretmediği, bunun yerine mevcut eşitsizlikleri derinleştirme kapasitesini artırdığı ortaya konulmaktadır.

Platform ekonomisinin kadın çalışanlar bakımından sunduğu potansiyel faktörler de göz ardı edilmemelidir. Özellikle girişimcilik faktörü, esnek çalışma süreci ve uluslararası pazara erişim kapasitesi gibi imkanlar, kadınların sosyo-ekonomik faaliyetlerini çeşitlendirmede önemli bir etken konumundadır. Ancak bu potansiyelin sürdürülebilir ve adil sonuçlar doğurması, güçlü bir sosyal politika çerçevesini gerek kılmaktadır. Aksi olduğu durumda platform ekonomisi, kadın emeğine yönelik yeni fırsatlar ortaya çıkarmak yerine mevcut güvencesizlikleri derinleştiren bir sistem olarak yer alacaktır. Bu kapsamda sosyal politika yaklaşımı, dijitalleşme sürecine uyum sağlayacak biçimde yeniden tasarlanmak zorundadır. Öncelikle platform çalışmalarının hukuki statüsünün muğlak yapısının giderilmesi, kadınların temel çalışan haklarından yararlanmasını beraberinde getirmektedir. Sosyal güvenlik yapısının esnek ve taşınabilir hale gelmesi, düzensiz gelir kazanımı elde eden bireylerin sisteme dahil olmasını mümkün kılmaktadır. Dahası dijital mesleki eğitimlerinin yaygınlık kazanması, kadınların platform ekonomisinde nitelikli ve yüksek gelirli işlere erişimini desteklemektedir (OECD, 2019). Bunun yanında algoritmik yönetimin şeffaflığının kazanması, ayrımcılığa karşı düzenleyici mekanizmaların geliştirilmesi de büyük önem taşımaktadır. Kadın emeğinin dijital platformlar üzerinde adil koşullarda barınması için veriye dayalı ayrımcılığın önlenmesi ve hesap verilebilirliğin artması önem arz etmektedir. Bu kapsamda sosyal politika ağına ilişkin düzenlemeler, sadece kadınlar için değil tüm platform çalışanlarına yönelik adil çalışma mekanizmasını mümkün kılacaktır.

Nihai olarak dijitalleşme ve platform ekonomisi, işgücü piyasası bağlamında kadın çalışanların geleceğini yönlendiren en önemli dinamiklerden biri haline gelmiştir. Bu süreç kadınlar için hem yeni iş fırsatı yaratmakta

hem de yeni riskler üretmektedir. Dolayısıyla sosyal politika mekanizmaları bağlamında proaktif ve bütüncül bir yaklaşımı zorunlu kılmaktadır. Kadın çalışanların dijital emek piyasası içerisinde güçlendirilmesi, sadece teknolojik dönüşüme uygun koşullar geliştirmekle değil aynı zamanda toplumsal cinsiyet eşitliğini merkeze alan politika tasarımlarıyla mümkün olmaktadır. Bu bağlamda kapsayıcı ve yenilikçi sosyal politika araçlarının geliştirilmesi, kadın emeğinin dijital ekonomide görünür hale gelmesi, güvenceli ve sürdürülebilir bir konuma ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

### Sonuç

Enformel istihdam, kadın emeği ve güvencesizlik kesişiminde yürütülen bu çalışma, çağdaş işgücü piyasalarının sadece ekonomik süreçler üzerinden değil, aynı zamanda kurumsal yapıların etkileşimi ve toplumsal cinsiyet ilişkileri üzerinden şekillendiğini ortaya koymaktadır. Bu çalışma sürecinde türetilen tartışmalar, kadın emeğinin enformel istihdamdaki yoğunlaşmasının bireysel tercihlerden ziyade yapısal dinamiklerin bir sonucu olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle kadınların işgücü piyasasındaki konumu; eğitime erişim, bakım sorumlulukları, işgücü piyasası segmentasyonu ve sosyal politikanın kapsayıcılık düzeyi gibi çok boyutlu faktörlerin kesişiminde şekillenmektedir. Bu sebeple kadın emeğini analiz ederken istihdam oranları ya da ücret düzeylerini baz almak yetersiz kalmaktadır. Kadın emeğinin çıktısını çok boyutlu ve daha bütüncül bir şekilde analiz etmek daha kapsamlı sosyal politika rejimlerinin üretilmesi açısından da önem taşımaktadır. Bu çok boyutlu yapının en somut yansımalarından biri enformel istihdamın kadın emeği üzerindeki etkileridir. Kadınlar, enformel ekonomi içerisinde yoğunlaştıkça sadece kötü çalışma koşulları ve düşük ücret ile karşılaşmamaktadır. Buna ilaveten sosyal güvenlik sistemlerinden yararlanamamakta, kurumsal korumanın kapsamı dışında kalmakta ve uzun vadeli refah kazançlarından mahrum bırakılmaktadır. Dolayısıyla bu durum kadın emeğinin güvencesizleşmesini tetikleyen bir kısır döngü yaratmaktadır. Düşük gelir, kısıtlı sosyal güvenlik, yüksek kırılabilirlik, tekrardan enformel istihdama yönelme şeklinde işleyen bu döngü, kadınların ekonomik özgürlüklerini sınırlamakta ve toplumsal eşitsizliklerin yeniden üretimini desteklemektedir (Sen, 1999). Böylelikle enformel istihdam, sadece mevcut işgücü piyasası yapısının bir çıktısı değil aynı zamanda eşitsizliklerin devamlılığını sağlayan bir sistem olarak işlev görmektedir. Bu sürecin dinamiklerini anlamada güvencesizlik kavramı, önemli bir çerçeve sunmaktadır. Kadın emeği bakımından güvencesizlik kavramını sadece işin sürekliliği ile ilgili bir sorun olarak tanımlamak yetersiz kalmaktadır. Kavram bütüncül bir şekilde incelendiğinde, sosyal haklara erişim eksikliği, gelir istikrarsızlığı ve kurumsal koruma sistemlerinin zayıflığı gibi çok boyutlu riskleri kapsadığı görülmektedir. Bu bağlamda kadınlar, toplumsal cinsiyet temelli ayrımcılığa daha açık olmaları, sendikal örgütlenme ve işgücü piyasasında pazarlık güçlerinin daha zayıf olması sebebiyle gü-

vencesizlikten orantısız biçimde etkilenmektedir. Bu durum, ekonomik eşitsizliklere ek olarak sosyal ve politik eşitsizlikleri de pekiştirmektedir (Standing, 2011). Sosyal politika ve sosyal koruma rejimlerinin kadın emeğinin çok boyutlu ve özgün yapısına yeterince yanıt veremediği çalışmanın önemli bulgularındandır. Refah devletlerinin çoğunluğu, formal ve sürekli istihdamı temel alan bir kurumsal düzen üzerine entegre olmuş durumdadır. Bu nedenle enformel istihdamda çalışan kişileri kapsam dışında bırakmaktadır. Bu durum özellikle kadınlar için ciddi bir kapsayıcılık sorunu teşkil etmektedir. Prim usulünün olduğu sistemlere kadınların erişimi düşük olmakta ve sosyal yardımlar genellikle hane temelli kurgulandığı için kadınların bireysel ekonomik haklara erişimini kısıtlamaktadır. Bu doğrultuda sosyal politika, toplumsal cinsiyet eşitsizliklerini zayıflatma potansiyelini taşımakla birlikte, mevcut haliyle bu eşitsizlikleri tekrardan üreten bir yapı niteliği de taşımaktadır (Béland, 2010).

Kadın emeğinin enformel istihdam içerisindeki konumunu anlamada bakım ekonomisi perspektifi tamamlayıcı bir boyut sunmaktadır. Ücretsiz bakım emeğinin büyük oranda kadınlar tarafından üstlenilmesi, kadınların işgücü piyasasındaki dolaşımını kısıtlamakta ve enformel istihdama yönelmesine yol açmaktadır. Bu durum, kadınların ücretli ve ücretsiz emek süreçlerinde eş zamanlı olarak bulunmasına ve zaman yetersizliği yaşamalarına sebep olmaktadır. Zaman yetersizliği, kadınların beceri geliştirme, eğitim ve kariyer ilerlemesi gibi olanaklara erişimini kısıtlamakta ve bu durum uzun dönemde gelir eşitsizliklerini daha da artırmaktadır (Blackden ve Wodon, 2006). Buna bağlı olarak bakım emeği, kadınların işgücü piyasasındaki yerini belirleyen temel yapısal faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Platform ekonomisi ve dijitalleşmenin yaygınlaşması ise kadın emeği açısından yeni bir araştırma ve dönüşüm alanı yaratmaktadır. Platform ekonomisi temelli çalışma biçimleri, esneklik olanağı sunarak kadınların işgücü piyasasına katılımını artırma potansiyeline sahiptir. Ancak, aynı zamanda yeni güvencesizlik biçimlerini de beraberinde getirmektedir. Sosyal güvence eksikliği, algoritmik denetim ve gelir belirsizliği bu yeni çalışma biçimlerinin temel özellikleri arasında gösterilmektedir. Bu durum, enformel istihdamın dijitalleşmiş türlerinin ortaya çıktığını ve kadın emeği açısından fırsat ve riski bir arada içeren hibrit bir yapı oluşturduğunu göstermektedir (De Stefano, 2016). Bu çalışma, sosyal politika açısından çok boyutlu ve bütüncül çıkarımlar sunmaktadır. Çalışmadan elde edilen verilerden hareketle, sosyal koruma mekanizmalarının çerçevesinin genişletilmesi ve enformel istihdamda çalışan kadınları da kapsayacak şekilde yeniden tasarlanması önerilmektedir. Bu doğrultuda kadın emeğinin korunması açısından, evrensel sosyal koruma yaklaşımları önemli bir araç olarak görülebilir. Örneğin; evrensel sağlık hizmetleri, primsiz sosyal destek mekanizmaları ve asgari gelir güvencesi, kadınların enformel istihdamdan kaynaklanan risklere karşı korunmasına yar-

dımcı olabilir (ILO, 2014). Bakım hizmetlerinin erişilebilir hale getirilmesi ve kamusallaştırılması, kadınların işgücü piyasasında yer bulmasını artıracak ve enformel istihdama olan bağımlılıklarını azaltacaktır. Yaşlı bakım sistemleri ve kreş hizmetleri gibi politika araçları, kadınların iş ve aile yaşamını daha dengeli bir şekilde sürdürebilmesine imkan tanıyacaktır. Aktif işgücü politikalarının toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı biçimde tasarlanması, kadınların güvenceli ve nitelikli istihdama katılımını destekleyebilir. Eğitim ve beceri geliştirme programları, kadınların işgücü piyasasındaki rekabet gücünü artırarak enformel istihdamdan çıkışlarını kolaylaştırabilir (Estevez-Abe vd., 2001). Ayrıca kadın emeğinin sürdürülebilir ve daha adil bir yapıya sahip olması sadece ekonomik ve kurumsal politikalarla sınırlanamamalıdır. Buna ek olarak toplumsal cinsiyet normlarının dönüşümünü de sağlamayı gerektirmektedir. Erkeklerin bakım süreçlerine daha aktif katılımı ve iş-aile yaşamı dengesinin baştan kurgulanması, kadın emeğinin güvencesizleşmesini azaltmada kritik rol oynayabilir. Bu bağlamda sosyal politika, sadece refah dağıtım mekanizması değil aynı zamanda toplumsal değişimin temel araçlarından biri olarak görülmelidir.

Sonuç olarak, enformel istihdam, kadın emeği ve güvencesizlik arasındaki ilişki, çağdaş sosyal politika tartışmalarının merkezinde bulunan çok boyutlu bir sorun alanı teşkil etmektedir. Bu alan, ekonomik yapıların, toplumsal cinsiyet ilişkilerinin ve kurumsal düzenlemelerin kesişiminde şekillenmektedir. Bu yönüyle de bütüncül ve çok boyutlu bir yaklaşım gerektirmektedir. Kadın emeğinin güçlendirilmesi hem bireysel refahın artırılması açısından hem de ekonomik verimlilik, sürdürülebilir kalkınma ve sosyal bütünleşme açısından da öneme sahiptir. Bu doğrultuda geliştirilecek eşitlikçi, kapsayıcı ve toplumsal cinsiyet eşitliğine duyarlı sosyal politikalar, bir yandan enformel istihdamın olumsuz etkilerini azaltacak diğer yandan da kadınların işgücü piyasasındaki konumunu daha sürdürülebilir ve güçlü hale getirecektir.

## KAYNAKÇA

- Antonopoulos, R. (2008). The unpaid care work–paid work connection. Working Paper, Levy Economics Institute, 541.
- Barrientos, A. (2013). Social assistance in developing countries. Cambridge University Press.
- Béland, D. (2010). What is social policy? Polity Press.
- Benería, L., Berik, G., & Floro, M. (2015). Gender, development and globalization: Economics as if all people mattered. Routledge.
- Berg, J. (2015). Income security in the on-demand economy: Findings and policy lessons from a survey of crowdworkers. *Comp. Lab. L. & Pol'y J.*, 37, 543.
- Blackden, C. M., & Wodon, Q. (Eds.). (2006). Gender, time use, and poverty in sub-Saharan Africa (Vol. 73). World Bank Publications.
- Bonoli, G. (2007). Time matters: Postindustrialization, new social risks, and welfare state adaptation in advanced industrial democracies. *Comparative political studies*, 40(5), 495-520.
- Chen, M. A. (2012). The informal economy: Definitions, theories and policies.
- Daly, M., & Lewis, J. (2000). The concept of social care and the analysis of contemporary welfare states. *The British journal of sociology*, 51(2), 281-298.
- De Stefano, V. (2016). The rise of the "just-in time workforce": on demand work, crowdwork, and labor protection in the "gig economy". *Comparative labor law and policy journal*, 37(3), 461-471.
- Devereux, S., & Sabates-Wheeler, R. (2004). Transformative social protection.
- Duffy, M. (2011). Making care count: A century of gender, race, and paid care work. Rutgers University Press.
- Elson, D. (1999). Labor markets as gendered institutions: Equality, efficiency and empowerment issues. *World development*, 27(3), 611-627.
- England, P., Budig, M., & Folbre, N. (2002). Wages of virtue: The relative pay of care work. *Social problems*, 49(4), 455-473.
- Esping-Andersen, G. (2002). Why we need a new welfare state. OUP Oxford.
- Estevez-Abe, M., Iversen, T., & Soskice, D. (2001). Social protection and the formation of skills: A reinterpretation of the welfare state. *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*, 145, 145-183.
- Folbre, N. (2001). The invisible heart: Economics and family values.
- Fraser, N. (2000). Rethinking recognition. *New left review*, 3, 107.
- Gandini, A. (2019). Labour process theory and the gig economy. *Human relations*, 72(6), 1039-1056.

- Heintz, J. (2012). *Informality, inclusiveness, and economic growth: an overview of key issues*. Amherst: Univ Massachusetts.
- Himmelweit, S. (2007). The prospects for caring: economic theory and policy analysis. *Cambridge Journal of Economics*, 31(4), 581-599.
- ILO. (2014). *World social protection report 2014/15*. International Labour Office.
- Kabeer, N. (2012). Women's economic empowerment and inclusive growth: labour markets and enterprise development. *International Development Research Centre*, 44(10), 1-70.
- Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers. *American Sociological Review*, 74(1), 1-22.
- Kenney, M., & Zysman, J. (2016). The rise of the platform economy. *Issues in science and technology*, 32(3), 61.
- Leitner, S. (2003). Varieties of familialism: The caring function of the family in comparative perspective. *European societies*, 5(4), 353-375.
- Lewis, J. (2001). The decline of the male breadwinner model: Implications for work and care. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 8(2), 152-169.
- Meagher, K. (2013). *Unlocking the informal economy: A literature review on linkages between formal and informal economies in developing countries*. Work. ePap, 27, 1755-1315.
- Milkman, R. (2016). *On gender, labor, and inequality*. University of Illinois Press.
- Morel, N., Palier, B., & Palme, J. (Eds.). (2012). *Towards a social investment welfare state?: ideas, policies and challenges*. Policy Press.
- OECD (2019), *Going Digital: Shaping Policies, Improving Lives*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264312012-en>
- Orloff, A. (1996). Gender in the welfare state. *Annual review of sociology*, 22(1), 51-78.
- Owens, R., & Fudge, J. (2006). *Precarious Work, Women, and the New Economy*.
- Portes, A., & Haller, W. (2005). The informal economy. In N. Smelser & R. Swedberg (Eds.), *The handbook of economic sociology* (pp. 403-425). Princeton University Press.
- Reich, M., Gordon, D. M., & Edwards, R. C. (1973). A theory of labor market segmentation. *The American economic review*, 63(2), 359-365.
- Rosenblat, A., & Stark, L. (2016). Algorithmic labor and information asymmetries: A case study of Uber's drivers. *International journal of communication*, 10, 27-27.
- Rubery, J., & Rafferty, A. (2013). Women and recession revisited. *Work, employment and society*, 27(3), 414-432.
- Sainsbury, D. (1999). *Gender and welfare state regimes*. Oxford University Press.

- Scholz, T. (2017). *Überworked and underpaid: How workers are disrupting the digital economy*. John Wiley & Sons.
- Sen, A. (1999). *Freedom. Development*, Oxford University Press, Oxford.
- Standing, G. (2011). *The precariat: The new dangerous class* (p. 208). Bloomsbury academic.
- Ungerson, C. (2005). *Care, Work and Feeling*. *The Sociological Review*, 53, 188-203.
- Van Dijk, J. (2020). *The digital divide*. John Wiley & Sons.
- Vosko, L. F. (2010). *Managing the margins: Gender, citizenship, and the international regulation of precarious employment*. Oxford University Press.
- Williams, C. C., & Gurtoo, A. (2011). *Evaluating women entrepreneurs in the informal sector: Some evidence from India*. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 16(03), 351-369.
- Wood, A. J., Graham, M., Lehtonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). *Good gig, bad gig: autonomy and algorithmic control in the global gig economy*. *Work, employment and society*, 33(1), 56-75.





# SÜRDÜRÜLEBİLİR TURİZMDE İNSAN KAYNAKLARI GELİŞİMİNE İLİŞKİN BİBLİYOMETRİK ANALİZ VE SOSYAL POLİTİKA PERSPEKTİFİNDEN DEĞERLENDİRME



*Sertaç SERT<sup>1</sup>*

*Yakup ARI<sup>2</sup>*

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü, sertac.sert@alanya.edu.tr , ORCID:0000-0003-0716-537X

<sup>2</sup> Doç. Dr., Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İİSBF, İktisat Bölümü, yakup.ari@alanya.edu.tr , ORCID:0000-0002-5666-5365

## Giriş

Tarihsel olarak ilkel üretim yapısından endüstriyel üretim biçimlerine geçilen süreç birçok hikayeyi bünyesinde barındırır da kuramsal bağlamda insan kaynağının gelişimi (İKG) küresel ağı sistemli hale gelmeye başlaması ile günün şartlarına adapte olmuştur. Nitekim tarihsel süreçte beşeri kaynağın teorik bağlamda en önemli gelişme sağladığı durum; A. Smith'in (1976) "Ulusların Zenginliği" isimli kitabında yer verdiği beşeri sermaye kavramına göre bireylerin elde ettikleri kazanımlar/kaynaklar/yetkinlikler ülkelerin ekonomik kalkınmasının temel kaynağı olarak nitelendirilmiştir. İlerleyen süreçte A. Marshall ise (2009) insan kaynağının fiziksel sermaye kadar doğrudan etki yaratamasa da uzun vadeli olarak dolaylı anlamda kalkınmaya etki yaratacağını ifade etmiştir. Endüstriyel süreçlerin evrimsel hale gelmesi ile beşeri sermayeyi kurumsal hale getiren Schultz'a göre (1961); insan kaynağına yapılan yatırımların dönem itibarıyla üretilen mal ve hizmetin çıktısı ile doğrudan ilişkisi mevcuttur. Öyle ki çalışma koşullarını sistemli hale getirmek ve ekonomik kalkınmanın sürekliliğini sağlamak adına insan kaynağı yönetim aşamaları hem akademik hem pratik bağlamda araştırılmaya ve kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle 1980'li yıllardan sonra emekçilerin mavi yakalı işçi konumundan hizmet ve bilgi işçisi konumuna evrilmesi güncel biçimde insan kaynağının daha üretken yapısını ortaya çıkarmıştır. Çalışanların küresel üretkenliğine karşılık talep edicilerin tüketim çılgınlığı baş göstermeye başlamıştır. Öyle ki tüketim hızının sürekli olarak artması, buna yönelik sağlıklı bir sosyo-ekonomik yapının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Bunun sonucunda sürdürülebilir kalkınma anlayışı çerçevesince hem üretim hem de tüketimde süreklilik esas alınmıştır. Değişen dünya düzenini göz önünde bulundurarak Birleşmiş Milletler 1972 yılında Stockholmde "İnsan Çevresi Konferansı" düzenlemiş ve "gelecek nesiller için bugünün ihtiyacını karşılayan kalkınma" anlayışı çerçevesince sürdürülebilir kalkınmaya yönelik ilk adımları bu süreçte atmıştır (Sustainable Development Commission, 2011). Sürdürülebilirliğin temeli çevresel etkiler göz önünde bulundurularak ortaya çıkmış olsa sosyo-ekonomik faktörlerin çevreye olan etkisi akademik literatürde göz ardı edilmemiştir. Aynı dönemlerde küresel ağlar, ulaşımı hızlandırdığı için turizm sektörüne de eğilim artmıştır. Sosyo-ekonomik yapı içerisinde çevreye duyarlı ekonomik kalkınmalar özelinde "turizm" kavramı da kendisine yer bulmuştur (UNWTO, 2019).

Günümüzde kitleliliğin her alanda yaşattığı sürdürülebilirliğin olumsuz sonuçlarına her geçen gün turizm sektöründe yaşanan talep de etkili olabilmektedir. Üretim ve tüketim sürecinde yaşanabilecek olumsuzluğu giderebilmek ve sürdürülebilir toplum inşasına devam edebilmek için insan kaynağı faktörü her geçen günden daha önemli hale gelmektedir. Çalışma koşullarının yönetim ve organizasyon bağlamında güncel olarak adapte edilmesi böylelikle ekonomik kalkınmanın sürekliliğini ortaya çıkarabilecektir. Sağlıklı,

huzurlu, yetkin, refahı ön plana çıkaran ve sürdürülebilir toplum içerisinde turizm sektöründe çalışanlar için düzgün iş kavramının ön plana çıkarılması gereken sürece evrilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanlar için düzgün iş faktörüne ilaveten hukuki hakları, çalışma koşullarına iyileştirme talepleri vb. durumların çalışanların sürekli üretken artışının ve sürdürülebilir turizmin (ST) sağlanması adına önemli olabileceği düşünülmektedir (Wang ve Cheung, 2024). Nitekim UNWTO raporunda (2013); ST için anahtar kaynakların arasında beşeri sermaye, istihdam, düzgün iş gibi kavramların önemli etkenler arasında yer aldığı belirtilmiştir. İnsan kaynağının gelişimine verilen önem, yürütülen/yürütülecek akademik araştırmalar sonucunda pratik etkiler; beşeri sermayenin üretken artışları ile sonuçlanabilecektir. Buna yönelik olarak özellikle son yirmi yıllık periyotta sürdürülebilir turizm ve insan kaynağına yönelik bilimsel araştırma eğilimleri artmıştır. Henüz doyunluğa ulaşılmamış olsa da araştırma eğilimlerinin günden güne arttığı gözlemlenmiştir. Buna karşılık emekleme aşamasında olduğu kabul edilse de sürdürülebilir turizm ve insan kaynağına yönelik ana çatıyı esas alan bütüncül sistematik yorumlayıcı çalışmalar sınırlı kalmıştır. Alana yönelik yürütülen araştırmalara bütüncül bir bakış açısının kazandırılması, alana yönelik gelecek araştırmacılar için hem motivasyon hem de temel kılavuz olma niteliği taşıyabilmektedir.

Bu çalışma her ne kadar sürdürülebilir turizmde insan kaynakları gelişimi literatürüne ilişkin bibliyometrik çerçeve sunsa da elde edilen bulgular sadece sektörel düzeyde yeterli görülmemekte olup beşeri unsur göz önüne alınarak kapsamı genişletilmesi gerekmektedir. Zira insan kaynakları gelişimi, doğrudan işgücü piyasasına ilişkin yapının, istihdamının niteliğinin, çalışma koşullarının bir çıktısı olarak yer almakta olup bu yönüyle sosyal politikanın temel müdahale hedefleriyle örtüşmektedir (Esping-Andersen, 1990; Bonoli, 2005). Özellikle sürdürülebilir kalkına hedefleri doğrultusunda istihdama ilişkin niceliksel veriler yeterli olmamakta aynı zamanda niteliksel boyutlar da gerekli hale gelmekte olup bu durum insan kaynakları gelişimini sosyal politika tartışmalarının merkezine yerleştirmektedir (Deacon, 2007). Bu doğrultuda araştırmacının nihai amacı sürdürülebilir turizm kapsamında insan kaynakları gelişimi literatürünün yapısal ve tematik dönüşümünü ortaya koyarak bu bulguların sosyal politika perspektifinden nasıl anlamlandırılabilirliğini değerlendirmektir. Ancak bibliyometrik analiz aşamasında sosyal politika doğrudan bir anahtar kelime ve analiz boyutu olarak dahil edilmemiştir. Temel nedeni; çalışmanın özgün veri setinin insan kaynakları ve sürdürülebilir turizm ekseninde şekillenmesi ve sosyal politika ile bağdaştırılmasına ilişkin kavramsal bütünlüğün sağlanmasıdır. Bu tercih, analizin tutarlılığını ve karşılaştırılabilirliğini sağlamak açısından bilinçli olarak benimsenmiştir. Bununla birlikte elde edilen bulguların yorumlanması aşamasında sosyal politika perspektifine dayanarak değerlendirme yapılmış ve çalışmanın katkı düzeyi artırılmaya çalışılmıştır. Nitekim bibliyometrik bulgular, sadece

literatürün mevcut durumunu betimlemekte kalmayıp politika yapıcılar için yön gösterici çıkarımlar üretme potansiyeline sahiptir (Zupic ve Čater, 2015). Bu sebeple insan kaynakları gelişiminin sürdürülebilir turizm bağlamındaki dönüşümü sosyal politika ekseninde değerlendirmek hem teorik hem politik bağlamda literatüre bütüncül katkı sunmaktadır.

## **Literatür Taraması**

### **İnsan Kaynağının Gelişimi**

İnsan, dünyayı şekillendiren en önemli varlıklar arasında yer aldığı gibi kendileri ve ailelerinin yaşamlarını idame ettirmesi için sürekli olarak üretken yapıda olmak zorundadır. İlkel çağda insan kaynağı fiziki koşullara adapte olan avcılık-toplayıcılık üretim biçiminin temel mekanizmasında yer bulmuştur. Ardından insan kaynağının gelişimi ile tarımsal üretim biçimini benimseyen topluluklar koloni tipi yerleşim ile bitki ve hayvanların ehlileştirilmesinde temel mekanizma olarak yine insan kaynağının ön planda olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte bireysel gelişim sadece yerel bazda sınırlı kalmamış, insanlık merak duygusu ile birlikte bulunduğu coğrafyanın, dağın, denizlerin ötesine geçerek sürekli olarak kendini geliştirmeye devam etmiştir. İnsan toplulukları sürekli hareket ve arayış halinde olduğu dönem itibariyle coğrafi keşifler, devrimler, evrimsel süreçler; nihayetinde Endüstri 1.0 olgusunun ortaya çıkmasına sebebiyet vermiştir. Bu süreç, referans dönemine kadarki insanlık tarihinin en kitlesel ve beşeri sermaye bakımından en üretken hali olarak karşımıza çıkmıştır. Endüstri 1.0 işgücünün arzı ve üretkenliği ile pazarlanan malların artışı ve ekonomik gelişimi artıran bir yapı olarak karşımıza çıkmıştır (De Vries, 1994). İşçilerin üretken rolü makine ve elektrik birleşimi ile hammadde işleme ve katma değer artışı belirginleştirmiştir. Ancak gerek Endüstri 1.0 gerekse elektrik teknolojisinin yoğunlaşarak üretime dahil olduğu Endüstri 2.0 olguları özelinde; çalışanların çalışma koşullarının kötüleşmesinin, gelirin düşük seyretmesinin, kadın ve çocuk işçiliğinin sömürülmesinin vb. durumların üzerinde büyük eleştiriler oluşmuştur. Bunun sonucunda 1900'lü yılların sonuna kadar toplumsal hareketlenmeler baş göstererek üretim sistemlerinin/makinelerin tahribat edilme durumları ile karşı karşıya kalınmıştır (Watson, 1993). Küresel ağın harekete dayalı ulaşımından uzaklaşmaya başladığı Endüstri 3.0 olgusunda ise çalışanların insani ve psikolojik rolü üzerinde durulmuştur. Rifkin'a göre (2011); referans dönemi itibariyle petrol vb. fosil yakıtlar, artan gıda fiyatları, işsizlik, tüketici ve konut krizi, ekonomik gelişmenin yavaşlaması gibi durumlar belirmiş, bunlar sürdürülebilir ekonomik yapının gerekliliğini mutlak olarak ortaya çıkarmıştır. Benzer biçimde endüstriyel gelişim sürecinin dördüncü aşaması olan güncel süreçte; sürdürülebilir ekonomik kalkınma ve sosyal kalkınmanın sürdürülebilirliği için insan kaynağının gelişimini esas alan yaklaşımın teşvik edilmesi önerilmektedir (Pinzone vd., 2020; Khan vd., 2021). İnsan kaynağının gelişimi; çalışan yetenekleri, becerileri, deneyimleri,

bilgi düzeyleri seviyelerinin yüksekliğini ifade etmektedir. İnsan Kaynakları profesyonelleri için insan kaynağının gelişimde üç ayrı temel odak noktası mevcuttur (Workhuman, 2023);

- Eğitim ve Gelişim: Rol, sorumluluk ve yükümlülükler için edinilen bilgi ve becerilerdir.

- Organizasyonel Gelişim: Mikro, makro ve mezo değişikliklere organizasyonel bağlamda adapte olarak verimlilik ve refah artışı sağlanmasıdır.

- Kariyer Gelişimi: Danışmanlık aracılığıyla çalışanların kariyer planlama sürecinin gerçekleştirilmesidir.

İnsan kaynağı gelişimi, çalışanların iş gerekliliklerini elde etmesi ve firmaya adapte olabilmesi için yardımcı olabilecek eğitim programlarının tümü olarak tanımlanmakta (Indeed, 2022) olup bu durum İK yöneticilerinin görevleri dahilinde yürütülmektedir. İnsan kaynaklarını yönetiminin (İKY) müdahil olduğu İKG bu departman ile hem birliktelik hem farklılık içerisinde yer almaktadır. İKY departmanın görevi işe alımdan sosyal haklara, iş bağlılığından kariyer planlama gibi birçok sorumluluklar barındırmaktadır. İKG ise çalışanların eğitimi, kişisel gelişimleri, bireysel hedefler ile kuruluş hedeflerin uyumluluğunu ortaya çıkarma görevindedir (Haslinda, 2009). İKG daha dar çerçevede yer alsa da bu faktörün yürütme işlevini yine İKY departmanı üstlenmektedir (McGoldrick ve Stewart, 1996). Dolayısıyla amaçlarda farklılık olmasının ötesinde İKG yerine getirme faaliyetlerini İKY yapmaktadır.

İKG'nin olumlu sonuçları; sürdürülebilir toplum, sürdürülebilir ekonomik kalkınma ve hatta 1980'li yıllardan sonra eğilim artışı yaşanan ve ekonomik kalkınmada önemli pay kazanan turizm sektöründeki devamlılığa etki etmektedir (Jithendran ve Baum, 2000). Thao ve Bakucz'in 1975-2021 yılları arasındaki "ekonomik büyüme", "turizm gelişimi" ve "insan gelişimi" kapsamlarındaki sistematik literatür araştırmasına göre (2022); bireyi merkeze alan yaklaşım ile insan kaynağının gelişimi aracılığıyla ekonomik kalkınma ve dolaylı olarak sürdürülebilir turizmde önemli etken oluşturmaktadır. Bu aşamada sürdürülebilir turizme yönelik akademik çerçevenin oluşturulması insan kaynağının bütünleşmesi açısından önem arz etmektedir.

### **Sürdürülebilir Turizmin (ST) Gelişimi**

Özellikle 1980'li yıllardan sonra küresel ağın tüm dünya toplumlarına anlık olarak yayılabilmesi, kitlesel üretim ve tüketimi mümkün hale getirmiştir. Bu durum talebe karşılık anlık arz ulaşımı sağlama avantajına sahipse de kitlesel üretim ve tüketim çılgınlığı ile ekolojik, ekonomik, sosyal, kültürel vb. çıkmazları da beraberinde getirmiştir. Bu durum 90'lı yıllarda göze çarpmaya başlamış ve 1987 yılında Brundtland Komisyonu raporunda "gelecek nesillerin ihtiyaçlarını gasp etmeden bugünün ihtiyaçlarını karşılama"

durumu olarak sürdürülebilir kalkınma yer bulmuştur. Sürdürülebilir turizm olgusu ise 80’li yıllardan sonra turizm sektörü dahilinde ve haricindeki küresel dönüşümler sonucunda tartışılan ve kurumsal hale getirilen bir kavram olmuştur. Birleşmiş Milletler’in 1992 yılında Rio Konferansında yayımladığı sürdürülebilir kalkınma eylem planında ekonomi başlığında kısıtlı da olsa turizm sektörüne ilk defa yer verilmiştir (Johnson, 1994). Ardından “Gündem 21” ismi ile turizm sektörü ön plana çıkarılarak sürdürülebilir kalkınmada turizm sektörünün önemli kurumsal hale getirilerek bir dizi sürdürülebilirlik önlemleri alınmıştır (World Travel & Tourism Council, & Earth Council, 1995). Brundtland raporundan yaklaşık yirmi yıl sonra Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (UNWTO), Avrupa Birliği, Dünya Kalkınma Bankası, Bilim ve Kültür Örgütü (UNESCO) gibi kuruluşlar sürdürülebilir kalkınma dahilinde sürdürülebilir turizmin tartışılmasının gerekliliğini tamamiyle ifade etmiştir (Holden, 2009). Sürdürülebilir turizm alanında yetkin olan Buckley’ye göre (2012); sürdürülebilir turizm olgusu henüz 1990’lı yılların sonuna doğru araştırılmaya başlandığı ancak sürdürülebilir turizme olan ilginin, kitlesel turizm savunucularına nazaran sönük kaldığını belirtmiştir. Dünya Ticaret Örgütü ve Birleşmiş Milletler Çevre Programı çerçevesince 2005 yılında turizmi daha sürdürülebilir hale getirilmesi için önerilerin yer aldığı raporun (WTO, 2005) paylaşılması ile ST o zamana kadarki en kurumsal hale ulaşmış ve somut olarak konuşulmaya başlanmıştır. Sürdürülebilir turizm temel manasıyla sürdürülebilir kalkınmaya yönelik düşüncelerin/politikaların/ önerilerin, dönem itibarıyla ekonomik kalkınmada önemli rol üstlenen turizm sektörüne uygulanması olarak tanımlanabilmektedir. Sürdürülebilir turizm aktüel ve gelecek dönemlerdeki ekonomik, sosyal, kültürel, ekolojik vb. etkileri dikkate alarak turistlerin, sektörün, doğanın ve toplumların ihtiyaçlarını karşılayan politika önerisi olarak tanımlanmaktadır (Butler, 1999). Turizm sektöründe yer alan sınırsız etki içerisinde mevsimlik üretkenlik, ekonomik, sosyo-kültürel endişelere (Bhati ve Pearce, 2017) yönelik olarak Birleşmiş Milletler 2017 yılı için Uluslararası Kalkınmada Sürdürülebilir Turizm dönemi olarak adlandırma yapmış ve kavramın kuramsal, güncel ve merkezi hale gelmesinde önemli rol oynamıştır (Job vd., 2017). Turizm sektöründe ortaya çıkan olumlu etkiler; gelir, istihdam, altyapı tesisi, kültürel çeşitlilik vb. durum olarak karşımıza çıkmakta olup olumsuz etkiler; çalışanlar için mevsimlik olması, enflasyona sebep olması, çevre ekosisteminin bozulmaya uğraması gibi sürdürülebilir gelişimi çift yönlü etkileyen yanları da mevcuttur (Bâc, 2014). Buna yönelik olarak ST’in hedefleri ile; çevresel, ekonomik, sosyal, kültürel birçok olumsuz durumları tersine çevirerek sürdürülebilir toplum inşasında önemli yapı taşlarından birisi olmayı amaçlanmaktadır. Turizm sektörü içerisinde gelişmeler ve değişimler sürekli olarak yaşanmasına karşın insan kaynağının rolü sürekli olarak devam etmektedir. Hizmet temelli sektörler arasında en önemli ekonomik faktörlerden olan turizm endüstrisinde sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesi, insan kaynağının etkin

kullanılmasına bağlıdır (Ganie ve Dar, 2020). Bu sebeple turizm sektöründeki sürdürülebilirliğin yegane taşıyıcı olarak insan kaynağının gelişimi önemli hale gelmektedir.

### **Sürdürülebilir Turizmde İnsan Kaynağı Gelişiminin Önemi**

Ekonomik kalkınma özelinde en önemli faktörlerin başında insan kaynağı yer almaktadır. Bu durum sürdürülebilirliğin mühim hale geldiği son elli yıllık periyotta daha da kendini hissettirmiştir. Benzer biçimde ekonomik kalkınma etkisinin ön önemli kaynaklarından olan turizm sektörü için de üretim ve tüketimde süreklilik çok değerli hale gelmiştir. Turizmde sürdürülebilir kalkınma süreci özellikle son elli yıllık periyod içerisinde sürdürülebilir kalkınma ile bağdaştırılan ve tartışma konusu haline gelen yapıda yer alıp ekonomik, çevresel ve sosyo-kültürel kapsama sahip olmaktadır (Mihalic vd., 2012). Özellikle 80’li yıllardan sonra küresel ağın hız kazanması ile anlık olarak iletişim, ulaşım, hizmet aktarımı mümkün olmuştur. Bu süreçte özellikle ulaşım ağının hız kazanması insanların bir bölgeden başka bir bölgeye turistik hareketinin daha kolay sürdürülmesine imkan tanınmıştır. Bu da turizm sektörünün hiç olmadığı kadar sosyal, ekonomik, kültürel vb. koşullarda baskınlığın ön plana çıkması demektir. Bu baskınlığa karşılık özellikle kriz/savaş vb. dönemlerden etkilenmemesi için hem hizmet üreticisi hem hizmet tüketicisi taraflarında sürdürülebilirliğin sağlanması gerekmektedir. Hizmet üreticisi olarak sürdürülebilir turizm içerisinde katma değer üretiminde çalışan merkezi konumda yer almaktadır. İnsan kaynağının sürdürülebilir turizmin merkezi konumunda yer alması doğaldır. Purnomo vd.’nin (2020) Endonezya’ya bağlı köy üzerinden yürüttüğü çalışma sonucuna göre sürdürülebilir turizmin temel itici faktörlerinden birisi insan kaynakları olup kamuya ve hizmet talep edenlere iyi hizmet vermeye dair bilgi, deneyim, eğitim vb. geliştirme evrelerinin sağlanması gerekmektedir. Turizm sektöründe yer alan çoğu eğitimci uzmanlar, sürdürülebilir turizm uygulamalarına yönelik liderler vasıtasıyla çalışanların bilgi ve becerilerin gelişimlerini artırmayı amaçlayan politikalar yürütülmesi konusunda gelecek dönemlerde fikir birlikteliğinde olacaktır (Tesone, 2004).

Sektör içerisinde çalışanların gelişimi ve bu gelişimin yönetim ve organizasyonu sürdürülebilir turizm açısından değerli olmaktadır. Ancak sürdürülebilir turizm üzerine yapılan araştırmalara göre personel alımı, organize etme, çalışanları elde tutma gibi süreksizlik yaratan durumlar zaman zaman göz ardı edilmektedir (Mooney vd., 2022). Dahası güvencesiz çalışma, düşük ücretler edinme, kötü çalışma koşulları ile karşı karşıya kalma gibi durumlar turizm sektörü için süreksizlik tartmaktadır (Baum vd., 2020). Turizm sektörü büyük ölçüde insan kaynaklarına dayandığı ve merkezinde insan yer aldığı için fiziksel-duygusal iş yükü, düşük sosyal statü, kötü çalışma koşulları vb. durumlar sürdürülebilirlik açısından olumsuzluk yaratabilmektedir (Kusluvan vd., 2010; Pizam ve Shani, 2009). Bu durumun olumsuz etkilerini azaltabilmek

adına Birleşmiş Milletler tarafından sürdürülebilir turizm hedefleri için insan kaynağının gelişimi ile turizmde istihdama yönelik ilişkiye dair araştırma önerileri paylaşılmıştır (Winchenbach vd., 2021). Benzer biçimde Birleşmiş Milletler'in 8. Hedefi içerisinde yer alan sürdürülebilir turizme yönelik politika önerilerine göre ev sahibi toplumlari ve turizm hizmeti sunucusu olan insan kaynağının gelişiminin mutlak desteklenmesi gerekmektedir (UN, 2024). Turizm sektörünün sürdürülebilir hale gelmesi için ev sahibi toplumların ekonomik refahı, yerelde hizmet veren bireysel kaynakların turistler açısından tatmin edici seviyede olması önem arz etmektedir (Beioley, 1995). Tatmin edici seviyeye ulaşım sağlanması için yerelde hizmet veren insan kaynağının itici gücü olarak insan kaynakları gelişim süreçlerine özen gösterilmelidir. Bu sebeple turizmde sürdürülebilirliğin sağlanması için insan kaynakları yönetimi ile ilgili derinlemesine içgörülerin dikkate alınması gerekmektedir (Melissen, 2013). World Travel and Tourism Council (1995) tarafından sürdürülebilir turizmin ülkelerin sosyo-ekonomik yapısına entegre etmek adına dikkat edilmesi gerekli olan faktörlerden birisi olarak yönetim eğitimi ve öğretimi aracılığıyla insan kaynağının gelişiminin sağlanması ifade edilmiştir. Sürdürülebilir turizm temelli insan kaynağının etkili kullanılması için; organizasyonel-yapısal, işe alım ve seçim stratejileri, çalışan oryantasyonu ve eğitim, performans standardizesi, işte tutma gibi stratejilere odaklanmalıdır (Tesone, 2004). Turizm hizmetini arz eden çalışanlar için sürdürülebilirlik bilgisi, farkındalık, etik, çalışan eğitimi ve yönetimi gibi unsurların sürdürülebilirliğe yegane etkisinin olduğu unutulmamalıdır (Bohdanowicz, 2005). Nihai olarak sürdürülebilirlik, turizm, insan kaynağı gibi ana temalara ilişkin akademik literatürde ilgi artmaktayken konuyu bütüncül olarak ele alan çalışmaların eksikliği göze çarpmıştır. Dolayısıyla artan ilgi karşısındaki bu eksikliğe dair araştırma gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

### **Sosyal Politika Bağlamında Sürdürülebilir Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi**

Beşeri sermayeye yönelik gelişmeler genel anlamıyla çalışanların bilgi, beceri, deneyim, yetkinlik, örgütsel uyum seviyesi vb. pek çok etkiyi içerisinde barındıran bir faktördür. Klasik literatürde stratejik insan kaynakları yönetimi; eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin ötesine geçilerek iş kalitesi, kariyer sürdürülebilirliği, çalışan refahı, örgütsel öğrenme, kapsayıcı istihdam gibi pek çok boyutlar ile ilişkilendirilmektedir (Garavan, vd., 1995; McGuire vd., 2005). Turizm sektörü gibi yoğun emek süreci içeren hizmet sektöründe insan kaynakları gelişimi; hizmetin niteliğinin yükselmesi, müşteri memnuniyetinin artması, çalışan devir hızının azaltılması, sektörel ilişkilerin güçlendirilmesi gibi süreçlerde kritik rol oynamaktadır (Baum, 2015; Solnet vd., 2015). Bununla birlikte turizm sektöründe beşeri sermayenin yapısı, çoğunlukla ideal gelişim ve sürdürülebilirlik söylemleriyle uygulamada örtüşmemektedir. Turizmde istihdamın düşük ücret, mevsimsellik, düzensiz çalışma saatleri,

olumsuz çalışma koşulları, sınırlı kariyer olanakları, güvencesizlik gibi yapısal sorunlarla karşılaştığı vurgulanmaktadır (Janta vd., 2011; Baum vd., 2016). Böylelikle insan kaynakları gelişimi sadece kurumsal performans ekseninde değerlendirilmemekte, emek piyasasına ilişkin düzenlemeler, sosyal koruma araçları, insana yakışır iş standartları, toplumsal refah gibi sosyal politika araçlarıyla bağdaştırılmalıdır. Bu sebeple sürdürülebilir turizme ilişkin beşeri sermayenin gelişimi sadece işletme misyonu ve vizyonu değil aynı zamanda sosyal politika hedeflerini içeren sosyo-ekonomik müdahale alanı olarak görülmektedir.

Sosyal politika anlayışı, bireylerin piyasa koşullarına dayalı olası risklere karşı korunmasını, sosyal refah ve adaletin güçlenmesini, insana yakışır işin yaygınlaşmasını içeren kamusal ve kurumsal düzenlemeleri kapsamaktadır (Esping-Andersen, 1990). Bu kapsamda istihdam yapısının niceliği kadar niteliği, ücret düzeyi, iş güvencesi, beceri gelişimi, toplumsal cinsiyet eşitliği gibi unsurlar sosyal politikanın müdahale alanı içerisinde yer almaktadır (Bonoli, 2005). Turizm sektöründe beşeri sermaye gelişimine yönelik tartışmaların sosyal politika nezdinde bağlantı kurulmasının nedeni bu noktada yer almaktadır. Nitekim sektöre çalışan emeğin niteliği ve sosyal korunma seviyesi, sadece işletmelerin rekabet kapasitesi ile ölçülmemekte aynı zamanda bölgesel kalkınmayı, toplumsal eşitliği, kırılgan grupların işgücüne katılımlarını etkileyen sürdürülebilir faaliyetler arasında yer almaktadır (Baum, 2018; Higgins-Desbiolles, 2018). Bu kapsamda sürdürülebilir kalkınma yaklaşımı, beşeri sermaye gelişimi ile sosyal politika arasındaki ilişkiyi görünür hale getirmektedir. Öyle ki Birleşmiş Milletler'in sürdürülebilir kalkınma amaçları; özellikle insana yakışır iş ve ekonomik büyüme, eşitsizliklerin azaltılması, kaliteli eğitim ve sorumlu üretim-tüketim gibi hedefler üzerinden emek, beceri ve istihdam konularını sosyal politika çerçevesine yerleştirmektedir (United Nations, 2015). Turizm sektörü de istihdam üretme kapasitesine bağlı olarak kadınlar ve gençler başta olmak üzere çeşitli toplumsal gruplara iş fırsatlarına sunabilmesi ve yerel kalkınma üzerinde belirleyici olması sebebiyle stratejik bir alan olarak görülmektedir (UNWTO, 2019). Fakat bu potansiyelin reel sürdürülebilir bir etki yaratması için işgücünün sadece niceliksel olarak artması uygun görülmemekte aynı zamanda çalışanların korunması, haklarının geliştirilmesi, istihdam kalitesinin yükseltilmesi önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu koşulların etkili olması ile sosyal politika araçlarının verimli olması benzer ilişki içerisinde yer almaktadır (ILO, 2017). Özellikle turizm emeğinde yaşanan güvencesizlik, kayıt dışılık ve toplumsal eşitsizlik gibi sorunlar insan kaynakları gelişim süreçlerinde sosyal koruma ve çalışma yaşamının düzenlenmesiyle birlikte ele alınması elzem bir durumdur (Higgins-Desbiolles, 2018; Joppe, 2012). Bu sebeple sosyal politikaya ilişkin bakış açısı, mevcut bibliyometrik bulgulara sonradan eklenmiş dışsal bir unsurdan ziyade, ilgili literatürün daha derinlikli biçimde yorumlanmasını sağlayan

tamamlayıcı bir analiz düzeyi olarak görülmelidir. Sonuç olarak sürdürülebilir turizmde insan kaynakları gelişimi, yalnızca yönetsel bir uzmanlık alanı değil, aynı zamanda çalışma yaşamının niteliği ve toplumsal refah açısından değerlendirilmesi gereken çok katmanlı bir konudur. Bu nedenle bibliyometrik analiz turizm ve insan kaynakları ekseninde korunurken, bulguların sosyal politika perspektifinden yorumlanması çalışmanın teorik derinliğini ve uygulamalı katkısını artırmaktadır. Böyle bir yaklaşım, literatürün yalnızca ne ürettiğini değil, aynı zamanda bu üretimin hangi toplumsal ihtiyaçlara ve politika tartışmalarına karşılık geldiğini de görünür kılmaktadır.

### **Araştırmanın Metodolojisi**

Sosyal bilimlerde araştırmanın metodolojisinin oluşumunda en önemli etken araştırmanın felsefesi olarak düşünülmektedir. Bu hususta sosyal paradigma kaynaklı araştırmanın felsefesi; araştırmada bütüncül bakış açısının ortaya çıkarılma amacı gözetilerek ve nicel verilerin nitel yorumlaması yapılarak karma araştırma yöntemi olan pragmatik felsefesi benimsenmiştir (Günbayı ve Sorm, 2018). Son yıllarda bilimsel alan dahilinde büyük verilerden bütüncül bakış açısı elde etmek için bibliyometrik analiz tekniğine olan ilgi hızla artmaktadır (Arslan, 2022). Benzer biçimde bibliyometrik analiz teknikleri; turizm sektörüne bütüncül bir yaklaşım oluşturulabilmesi adına değerli bir çaba olarak görülmüştür (La vd., 2021). Bununla birlikte araştırmanın amacı; özellikle 2000’li yıllardan sonra bilimsel araştırma içerisinde yer bulmaya başlamış sürdürülebilir turizm ve insan kaynağına ilişkin güncel ve bütüncül bir yorumlama ortaya çıkarmaktır. Aynı zamanda bu amaç araştırmanın ana problemi. Buna ilaveten araştırma; üretkenlik, ülke, yazar, ilişki ağları, doküman, anahtar kelime vb. kategorilerine ilişkin bütüncül yorumlamayı içeren alt problemlere de sahiptir. Araştırmanın veri kaynağı ise araştırmanın bulgularının geçerli ve güvenilir olması için oldukça değerlidir. Bu sebeple Web of Science (WoS) veri tabanı, bibliyometrik analizler için kolay erişim sağlayan, güvenilir, geçerli, küresel kapsamda en eski ve en yaygın olarak kullanılan taban olduğu için seçilmiştir (Birkle vd., 2020). Araştırmada veriler 18.07.2024 tarihinde elde edilmiş; “Human Resources” (All Fields) AND “Sustainable Tourism” (All Fields) filtrelemesi yapılarak konuna ilişkin başlık, özet, konu, anahtar kelime, anahtar kelime pluslarında ve dokümanda ilgili konuların yer aldığı araştırmalar ortaya çıkarılmıştır. Böylelikle doğrudan insan kaynağı geliştirme ve sürdürülebilir turizme ilişkin araştırmalar ortaya çıkarılmış ve bütüncül yorumlamanın konu kapsamında yürütülmesi üzerine titizlikle durulmuştur. Filtrelemeler sonucunda analize konu olan toplam 78 araştırma ortaya çıkmıştır. Bunların 56’sı makale 19’u bildiri, 3’ü kitap bölümü, 3’ü makale değerlendirmesi ve 2’si erken erişim şeklinde sıralanmıştır. Verilerin analize yönelik olarak sürdürülebilir turizm içerisinde insan kaynağına ilişkin bibliyografik sonuçların görselleşmesi/haritalanması, ilişki ağlarının ortaya çıkarılması ve WoS ile uyumlu çalışması sebebi ile VOSviewer programı

kullanılmıştır (Dirik vd., 2023). Aynı zamanda araştırmanın geçerliliğini artırmak adına VOSviewer uygulamasının eksik kaldığı durumlarda çeşitli analiz imkanına sahip olduğu için (Aria ve Cuccurullo, 2017) ek olarak R paket programında yer alan bibliometrix-biblioshiny analiz uygulaması kullanılmıştır.

## Araştırmanın Bulguları

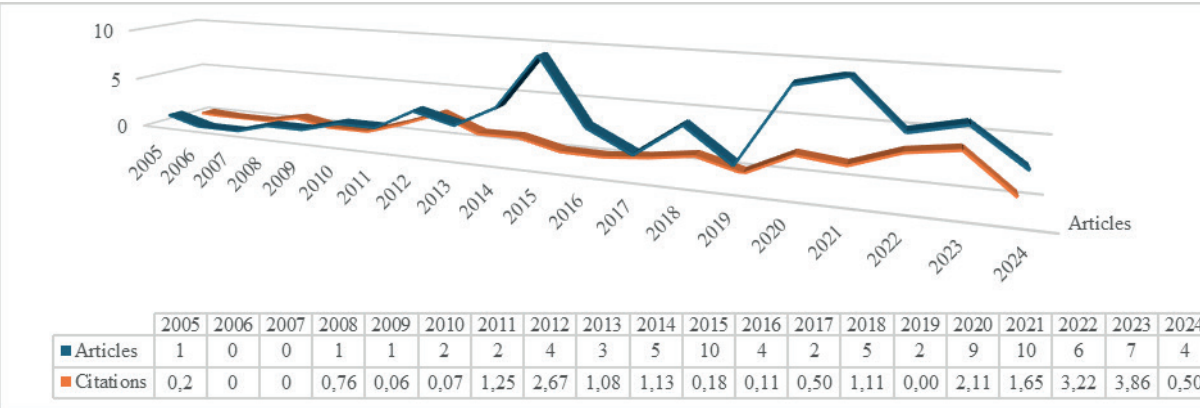
### Temel Bulgular



Şekil 1. Temel Bulgular

WoS veri tabanı üzerinden yürütülen analiz temel bulgularına göre sürdürülebilir turizm alanında insan kaynağına yönelik araştırmalar ilk olarak 2005 yılında başlamış olup günümüze kadar sürmeye devam etmektedir. Toplamda 78 araştırma yürütülmüş olup yıllık mutlak biçimde %7.57 oranında araştırma eğilimi artışı yaşamaktadır. 250 ayrı yazar araştırma yürütmüş olup bunların dörtte birinden biraz fazlası uluslararası ortak yazarlık yoluyla gerçekleşmiş olup doküman başına ortalama 3.28 yazar araştırma yürütmüştür. 312 ayrı anahtar kelime araştırmaya dahil edilmiş, çok sayıda referans alınmış olup yapılan doküman başına ortalama atıf 8.192'dir.

### Yıllık Bilimsel Üretkenlik

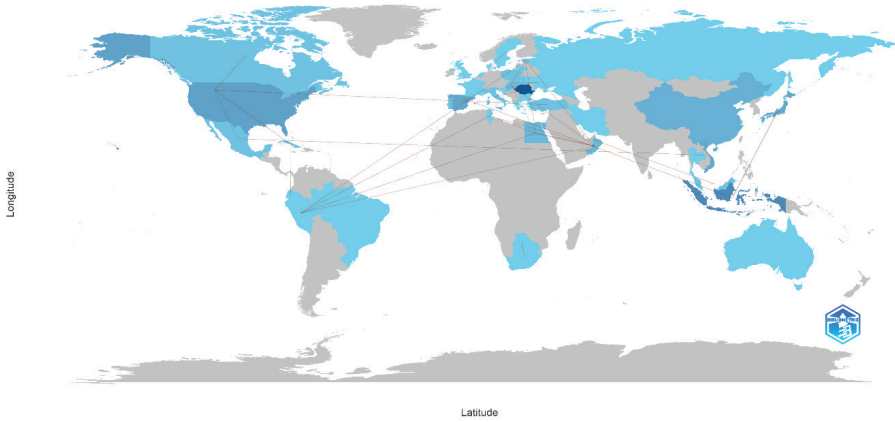


Şekil 2. Çalışma ve Atıf Sayıları

Şekil 2'de yer alan sonuçlara göre 2005 yılında sürdürülebilir turizm ve insan kaynağına yönelik araştırmalar yürütülmeye başlansa da 2012 yılına kadar stabil seyretmiştir. 2012 yılı ve sonrasında standart çizgisinden çıkarak yıllık anlık artışlar yaşanmıştır. Özellikle 2015 yılı ve 2020-2023 yılları arasında alana yönelik eğilimin arttığı gözlenmiştir. Benzer biçimde doküman başına yıllık ortalama atf sayısı da 2012 yılına kadar stabil kalmış ardından 2022-2023 yıllarında en üst seviyeye ulaşmıştır. Genel olarak değerlendirildiğinde konu kapsamına ilişkin araştırmalara ilginin artmış olduğu gözlemlense de bu artış hem doküman hem atf bazında dalgalı biçimde seyretmektedir. 2024 yılı verilerine göre bu dalgalanmanın devam edeceği ön görülmektedir.

### Ülkelere Yönelik Analiz Bulguları

#### Country Collaboration Map

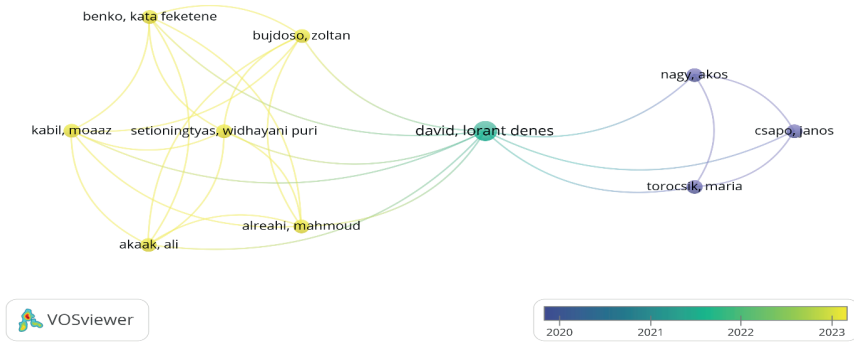


Şekil 3. Ülkelere Göre Çıktılar

Şekil 3'deki bulgulara göre çalışma sayıları bazında sürdürülebilir turizm ve insan kaynağı üzerinde en üretken ülkeler; 38 araştırma ile Romanya, 20 araştırma ile Endonezya, 18 araştırma ile Vietnam, 16 araştırama ile İspanya, 15 araştırma ile ABD, 12 araştırma ile Maceristan, 11 araştırma ile Portekiz ve diğerleri şeklinde sıralanmaktadır. Ayrıca sorumlu yazarlar bazında üretkenlik değerlendirildiğinde ülkeler; 15 araştırma ile genel araştırmaların %19.2'ne tekabül eden Romanya, 8 araştırma ile %10.3'üne tekabül eden Endonezya, 5 araştırma ile %6.4'üne tekabül eden İspanya, 5 araştırma ile %6.4'üne tekabül eden Vietnamın şeklinde sıralanmaktadır. Menşei ülke yazarlarına göre en fazla atıfların Endonezya (105), Slovenya (75), İngiltere (64), Romanya (57), Japonya (51) gibi ülke yazarlarına yapıldığı görülmektedir. Üretkenlikler tarihsel olarak incelendiğinde 2005 yılında konu kapsamına ilişkin ABD menşei yazarlar ilk araştırmayı yürütenlerdir. 2010 yılına kadar ABD alana yönelik tek araştırma yürüten yazarların menşei olan ülke konumundayken o yılla birlikte İspanya menşei yazarlar dahil olmuştur. Ardından 2011 yılında Romanya menşei

yazarlar araştırmalara başlamış olmasına karşın 2018 yılında en fazla yazar sayısına sahip olan ülke konumundadır. Ancak 2018 yılından sonra hiçbir Romanya menşeli yazar araştırma yürütmemiş olup Endonezya ve Vietnam araştırmacıları hızla artmaya devam etmiştir. Menşeli ülke yazarların ilişki ağları incelendiğinde Mısır-Uman (3), Endonezya-Japonya (3) arasındaki ilişkinin diğer tüm ülkelerin ilişkisine (tamamı 1) kıyasla daha baskın olduğu görülmektedir.

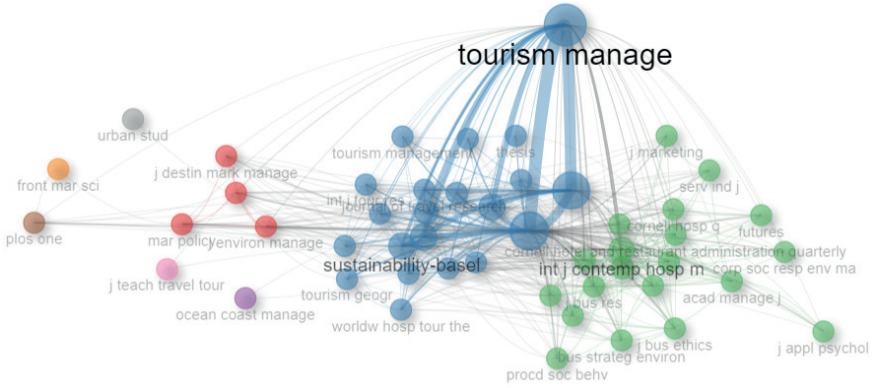
### Yazarlara Yönelik Analiz Bulguları



Şekil 4. Yazarlara İlişkin Bulgular

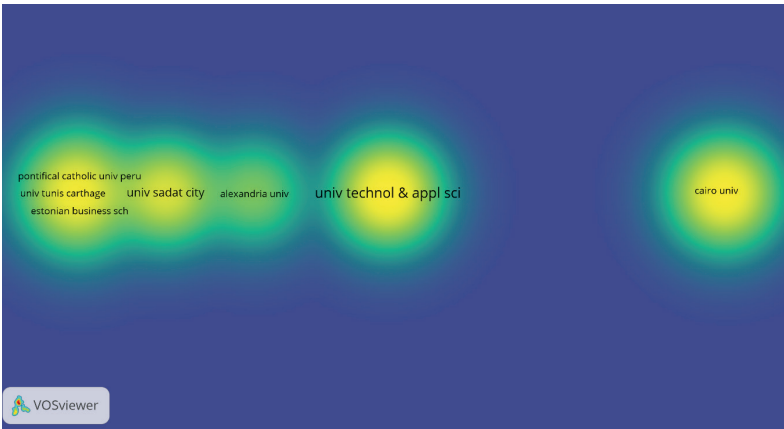
Şekil 4 sonuçlarına göre; alana yönelik en fazla araştırma yürüten yazarların; N. Prasetyo (3), N. Shinya (3), D. Lorant Denes (2), E. Ahmed Mohamed(2), S. Uslam Elbayoumi (2) olduğu belirlenmiştir. Buna karşılık en fazla atıf alan yazarların C. Ljubica Knezevic (75), M. Tanja (75), Z. Vesna (75), C. Janet (64), VDW. Janina (64), N. Prasetyo (51), N. Shinya (51) vd. şeklinde sıralandığı belirlenmiştir. Sürdürülebilir turizm ve insan kaynağı üzerinde çalışma yürüten araştırmacılar için bu yazarlar, alana yönelik en fazla ilgi duyulan temel kaynak olma niteliği taşıyabilmektedir. Yazarlar arasındaki en fazla ilişkinin E. Ahmed Mohamed ve S. Uslam Elbayoumi arasında yer aldığı, diğer yazarların standart kaldığı görülmektedir. Tarihsel üretkenlik bakımından Şekil 4'deki sarı kümede yer alan yazarların güncel anlamda etkileşim sağladığı belirlenmiştir.

## Akademik Dergilere ve Kurumlara Yönelik Analiz Bulguları



Şekil 5. Dergilere Yönelik Bulgular

Şekil 5’de dergi üretkenliği analiz bulgularına göre; araştırmacıların en fazla yayın yaptığı dergilerin sırasıyla; Sustainability (10), Journal of Sustainable Tourism (6), Journal of Asian Finance Economics and Business (3), Amfiteatru Economic (2) vd. olduğu belirlenmiştir. Dergilerin atıf bulgularına göre Journal of Sustainable Tourism (240), Sustainability (118), Journal of Asian Finance Economics and Business (71), Asia Pacific Journal of Tourism Research (34) vd. şeklinde sıralanmaktadır. Ortak atıf ağı ilişkisi sonucuna göre Tourism Management (196.742), Ann. Tourism Res. (136.127), Journal of Sustainable Tourism (134.667), International Journal of Hospitality Management (115.921) başta olmak üzere dergiler en fazla atıf edilen dergiler arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar sürdürülebilir turizm içerisine insan kaynağına yönelik araştırmaların baskın olarak basıldığı yerleri göstermekte olup gelecek araştırmacılar için fikir sunabilmektedir.



Şekil 6. Kurumlara İlişkin Çıktılar

Kurum üretkenliği sonuçlarına göre en fazla araştırmaya sahip kurumlar; Bucharest Univ. Econ. Studies (4), Univ. Technol and Appl. Sci. (3), Bucharest Acad. Econ. Studies (3), Tokyo Metropolitan Univ. (3), Univ. Gadjah Mada (3) vd., şeklinde sıralanmaktadır. Kurumlar arasında en fazla atfı barından yazarın kurumları; Univ Ljubjana (75), Leeds Metropolitan Univ. (64), Tokyo Metropolitan Univ. (51), Univ Gadjah Mada (51), Univ. Technol and Appl. Sci. (41) şeklinde sıralanmaktadır. Dolayısıyla konuya ilişkin en fazla ilgiyi barındıran yazarların kurumları ortaya çıkmıştır. Kurumlar tarihsel olarak değerlendirildiğinde ilk sayıca en fazla ortaya çıkan dökümanların yazarlarının kurumları; 2011 yılı için Bucharest Acad. Econ. Studies (2), 2012 yılı için Romanian Amer Univ. (2), 2013 yılı için Bucharest Univ. Econ. Studies (1) olarak sıralanmış ve ardından güncel doğru evrilmiştir. İlişki ağları değerlendirildiğinde ise en ilişki içerisine girilen kurumların Univ. Technol. And Appl. Sci. (5) olduğu görülmektedir.

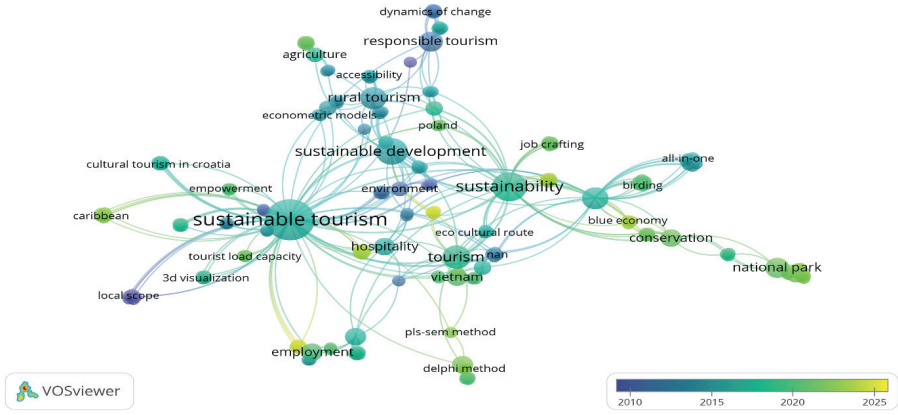
### Dökümanlara Yönelik Analiz Bulguları

Tablo 1. Dökümanlara İlişkin Çıktılar

ÇALIŞMALAR	DOI	Toplam Atıf	Yıl Bazında Ortalama Atıf
Mihalic T, 2012, J Sustain Tour	<a href="https://doi.org/10.1080/09669582.2011.632092">10.1080/09669582.2011.632092</a>	75	5,77
Von Der Weppen J, 2012, J Sustain Tour	<a href="https://doi.org/10.1080/09669582.2012.663377">10.1080/09669582.2012.663377</a>	64	4,92
Nugroho P, 2022, J Sustain Tour	<a href="https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1755675">10.1080/09669582.2020.1755675</a>	43	14,33
Purnomo S, 2020, J Asian Financ Econ Bus	<a href="https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.261">10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.261</a>	40	8,00
Melissen F, 2013, J Sustain Tour	<a href="https://doi.org/10.1080/09669582.2012.737797">10.1080/09669582.2012.737797</a>	38	3,17
Kensbock S, 2011, Asia Pac J Tour Res	<a href="https://doi.org/10.1080/10941665.2011.597574">10.1080/10941665.2011.597574</a>	34	2,43
Alreahi M, 2022, Sustainability	<a href="https://doi.org/10.3390/su15010099">10.3390/su15010099</a>	25	12,50
Andrei Dr, 2014, Sustainability	<a href="https://doi.org/10.3390/su6128876">10.3390/su6128876</a>	21	1,91
Sobczyk W, 2014, Probl Ekorozw	<a href="https://ssrn.com/abstract=2387299">https://ssrn.com/abstract=2387299</a>	20	1,82
Hatipoglu B, 2014, Sustainability	<a href="https://doi.org/10.3390/su6085029">10.3390/su6085029</a>	18	1,64

Tablo 1 sonuçlarına göre sürdürülebilir turizm ve insan kaynağına yönelik en fazla atıf alınan dökümanlar çıkarılmıştır. Buna göre Mihalic'in araştırması alana yönelik en fazla atfedilen döküman konumundadır. Benzer biçimde Von Der Weppen'in araştırması da araştırmacılar için en fazla atfedilen araştırmalar arasında görülmektedir. Buna karşın 2022 yılında yayımlanan Nugroho P'nin araştırması yıl bazında ortalama toplam atıf sayısı olarak tüm araştırmacılar arasında daha baskın çıkmıştır. Benzer biçimde Alreahi M.'nin 2023 yılında yayımladığı araştırma yıllık ortalama en fazla atfedilen ikinci araştırma olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmalar güncel olarak araştırmacıların en fazla atfettiği en trend çalışmalar arasında yer almaktadır.

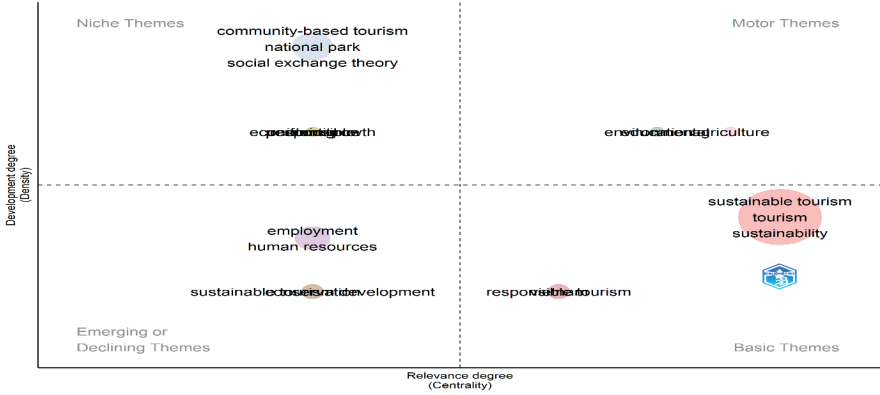
## Anahtar Kelime Yönelik Analiz Bulguları



Şekil 7. Anahtar Kelime Bulguları

Şekil 7’de anahtar kelime sonuçlarına göre sürdürülebilir turizm ve insan kaynağına ilişkin araştırmalarda en fazla kullanılan anahtar kelimeler; sustainable tourism (22), sustainability (10), sustainable development (8), tourism (6), ecotourism (5), rural tourism (5), human resources (3), employment (3) vd. şeklinde sıralanmaktadır. Tarihsel olarak değerlendirildiğinde sürdürülebilir turizm, sürdürülebilir kalkınma gelişimi, istihdam, insan kaynağı gibi temel anahtar kelimelerin en eski araştırmalarda yer alan anahtar kelimeler olduğu görülmektedir. Güncel anlamda çevresel uygulamalar, bilgi haritalama, turist destinasyonu, eco-label, mavi ekonomi gibi kavramlara eğilimin arttığı görülmektedir. Tarihsel olarak değerlendirildiğinde 2005’den 2011’e kadar olan süreçte sürdürülebilir turizm ve turizme yönelik ilginin olduğu belirlenmiş olup 2012 yılından sonra insan kaynağı anahtar kelimesi araştırmalara dahil olmuştur. Anahtar kelimelerin trend topic bulgularına göre; sürdürülebilir turizm ve turizm kelimelerinin standart biçimde 2023 yılına kadar trend olduğu belirlenmiş olup 2022 yılından günümüze kadar olan süreçte management anahtar kelimesine olan ilginin arttığı görülmüştür.

## Tematik Haritalandırma



Şekil 8. Tematik Sonuçlar

Anahtar kelimeler, araştırmanın alanlarına dair kısaltmalar olarak tanımlanmaktadır. Şekil 8’de ortaya çıkan anahtar kelimelerin tematik bulgularına göre; öncelikle basic temalara göre sürdürülebilir turizm ve insan kaynağına yönelik araştırmalar için sürdürülebilir turizm, turizm, sürdürülebilirlik, responsible tourism gibi temaların, araştırmacılar açısından mutlak yer alan ve çalışılan ana temalar olduğu görülmektedir. Motor temalar kapsamında ise çevre, eğitim ve tarım gibi anahtar kelimelerin güncel manada talep gören çalışma alanları olduğu belirlenmiştir. Gelişmekte olan veyahut eğilimi azalan temalar arasında istihdam, insan kaynağı, sürdürülebilirlik, gelişim, conservation gibi araştırma alanlarının yer aldığı görülmektedir. Sürdürülebilir turizm ve insan kaynağına yönelik araştırmalarda yer alan niş yani akademik literatürde boşluğu olan temalar; community-based tourism, national park, social exchange theory, ekonomik büyüme ve sorumluluk gibi alanların çalışılması gerekli alanlar olduğu belirlenmiştir.

## Sonuç

Genel olarak bulgular, sürdürülebilir turizmde insan kaynakları gelişimi literatürünün temelinde sürdürülebilirlik, turizm ve sürdürülebilir turizm ekseninde yoğunluk kazandığını göstermektedir. Ancak buna karşılık istihdam, insan kaynakları, sorumlu turizm ve koruma gibi temaların daha ikincil ya da çevresel kümelerde konumlandığını belirlenmiştir. En çok atıf alan araştırmaların özellikle Journal of Sustainable Tourism ve Sustainability gibi dergilerde yoğunlaşması, alanın güçlü biçimde sürdürülebilirlik merkezli gelişim kazandığı, ancak sosyal politika boyutunun henüz doğrudan merkezî bir araştırma hattına dönüşmediğini göstermektedir. Anahtar kelime ağında “employment” ve “human resources” kavramlarının görünür olmakla birlikte çekirdek temalar arasında daha sınırlı yer bulması, sektörde emeğin niteliği, çalışma koşulları, beceri geliştirme ve iş güvencesi gibi konuların

sürdürülebilirlik tartışmaları kadar derinleşmediğine işaret etmektedir. Tematik haritada “tourism”, “sustainability” ve “sustainable tourism” temel tema olarak öne çıkarken, “employment” ve “human resources”ın görece daha aşağıda konumlanması da bu yorumu desteklemektedir. Bu çerçevede söz konusu bibliyometrik görünüm, sürdürülebilir turizmin literatürde çoğunlukla çevresel ve yönetsel sürdürülebilirlik ekseninde ele alındığını ortaya çıkarmaktadır. Nitekim sosyal politika açısından emeğin korunması, nitelikli istihdamın geliştirilmesi, mesleki eğitim, sosyal güvence, kırılğan çalışan grupların desteklenmesi ve insana yakışır iş koşullarının güçlendirilmesi gibi boyutların daha fazla öne çıkarılması gerektiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla çalışma, sosyal politikanın bibliyometrik analizde doğrudan bir arama boyutu olarak yer almamasına rağmen, elde edilen bulguların sosyal politika perspektifinden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Çünkü sürdürülebilir turizmin gerçek anlamda sürdürülebilir olabilmesi, yalnızca çevresel koruma ve sektörel büyüme ile değil, aynı zamanda turizm emek piyasasının daha adil, kapsayıcı ve güvenceli hale getirilmesi ile mümkündür. Bu yönüyle bulgular, gelecekteki araştırmalarda sürdürülebilir turizm ile insan kaynakları gelişimi literatürünün sosyal koruma, istihdam kalitesi ve çalışma yaşamı standartlarıyla daha güçlü biçimde ilişkilendirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Spesifik sonuçlara göre araştırma, özellikle 2000’li yıllardan sonra popüler hale gelse de akademik literatürde gelişimine devam eden sürdürülebilir turizm ve insan kaynağına ilişkin güncel ve bütüncül bakış açısı ortaya çalışmıştır. Buna göre öncelikle sürdürülebilir turizm ve insan kaynağına ilişkin temel bulgulara göre; 2005 yılında başlayan araştırmalar günümüze kadar sürmekte olup her yıl mutlak biçimde %7.57 artış göstermektedir. Bu sonuç konuya ilişkin akademik literatürde ilginin arttığını doğrulamaktadır. Benzer biçimde Dhiman vd.’nin (2016) kitabında sürdürülebilir kalkınma ve insan kaynağına yönelik araştırmalarda turizm sektörüne eğilimin artış gösterdiği paylaşılmıştır. Yıllık bilimsel üretkenlik sonuçlarında 2012 yılından sonra konuya ilişkin ilginin dolaylı da olsa artış yaşadığını göstermektedir. Özellikle 2020 ve sonrasındaki süreçte dalgalı da olsa doküman sayısında ve atıf sayılarında artış yaşandığı gözlemlendiği için ilginin kümülatif olarak arttığı yönünde sonuç çıkmıştır. Konu kapsamında yazarların menşei ülkelerin üretkenliğine göre Romanya, Endonezya, Vietnam, İspanya gibi gelişmekte olan ve turist popülasyonunun yüksek olduğu ülkelerden oluştuğu görülmektedir. Romanya, Vietnam vb. ülkelerde turizm sektöründe sürdürülebilir gelişime olan artan ilgi neticesinde (Quang vd., 2023; Butnaru ve Stefanica, 2014) araştırma eğilimi yüksek görülmektedir. Tarihsel bazda ilk çalışma ABD’li yazarlardan oluşmasına karşın zaman geçtikçe Romanya, Endonezya, Vietnam gibi ülkeler sürece dahil olarak alana ilişkin hakimiyet kazanmıştır. Yazar üretkenliği sonuçlarına göre henüz baskın üretkenliği olan yazarların olmadığı

birbirine yakın değerlerde yer aldığı görülmüştür. Bu kapsamda en çok atıf alan C. Ljubica Knezevic, M. Tanja, Z. Vesna, C. Janet, VDW. Janina, yazarların sürdürülebilir turizm ve insan kaynağına ilişkin gelecek araştırmalarda temel kaynak olabileceği düşünülmektedir. Yazarların yayım yaptığı dergilerin ağırlıklı Sustainability ve Journal of Sustainable Tourism dergisinden oluştuğu ve bahsedilen kapsamda araştırma yürütecek yazarların bu dergileri gözden geçirebileceği düşünülmektedir. Yazarların bağlı bulunduğu kurum nezdinde de sonuçları çıkmış ancak yine birbirinden baskın durumlar ortaya çıkmamıştır. Alana yönelik doküman analizine göre diğerlerine göre baskın olarak en fazla atıf alan araştırmacılar; Mihalic vd. (2012) ve Janina W. D. Weppen ve Cochrane'nin (2012) çalışması olduğu görülmektedir. Özellikle son iki yıldır sürdürülebilir turizm ve insan kaynağına ilişkin yazarlar için atıf alma eğilimi artan yazarlar yıllık ortalama bazda en yüksek atıf sayısına ulaşan; P. Nugroho ve S. Numata'nın (2022) ve M. Alreahi vd.'nin (2022) araştırmalarıdır. Anahtar kelime analizlerine göre sürdürülebilir turizm, sürdürülebilirlik, sürdürülebilir gelişim, turizm, insan kaynağı, istihdam gibi kelimelerin alana ilişkin en fazla kullanılan kelimeler olduğu görülmüştür. Ayrıca güncel olarak çevresel uygulamalar, bilgi haritalama, turist destinasyonu, eco-label, mavi ekonomi kelimelerinin dokümanlarda kullanılma trendinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Agarwal vd.'nin (2024) alana yönelik gelecek araştırma önerisinde de sürdürülebilir turizm içerisinde çevre korumaya, turizm destinasyonu, sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin dikkate alınması gerektiği ifade edilmiştir. Sonuç, sürdürülebilir turizm ve insan kaynağına ilişkin araştırmaların güncel anlamda multidisipliner alanlara çeşitlendiğini ortaya çıkarmaktadır. Anahtar kelime bazında tematik analiz sonuçlarına göre ise alana ilişkin araştırmaların genellikle sürdürülebilirlik özelinde olduğu, gelişmekte olan veya azalan eğilimli temaların istihdam, insan kaynağı ve sürdürülebilir gelişime dair oluştuğu, niş/akademik literatürde boşluğu olan alanların ise community-based tourism, social exchange theory, ekonomik büyüme gibi alanlardan oluştuğu görülmektedir. Nihai olarak gelecek araştırmacılar için bahsedilen bu bütüncül ve güncel sonuçları alarak sürdürülebilir turizm ve insan kaynağı alanında çalışmalar yapması önerilmektedir.

## Kaynakça

- Agarwal, R., Mehrotra, A., Mishra, A., Rana, N. P., Nunkoo, R., & Cho, M. (2024). Four decades of sustainable tourism research: Trends and future research directions. *International Journal of Tourism Research*, 26(2), e2643.
- Alreahi, M., Bujdosó, Z., Kabil, M., Akaak, A., Benkó, K. F., Setioningtyas, W. P., & Dávid, L. D. (2022). Green human resources management in the hotel industry: A systematic review. *Sustainability*, 15(1), 99.
- Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of informetrics*, 11(4), 959-975.
- Arslan, E. (2022). Sosyal bilim araştırmalarında VOSviewer ile bibliyometrik haritalama ve örnek bir uygulama. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(Özel Sayı 2), 33-56.
- Bác, D. P. (2014). The emergence of sustainable tourism—A literature review. *Quaestus Multidisciplinary Research Journal*, 4, 131-140.
- Baum, T. (2015). Human resources in tourism: Still waiting for change?—A 2015 reprise. *Tourism Management*, 50, 204-212.
- Baum, T. (2018). Sustainable human resource management as a driver in tourism policy and planning: a serious sin of omission?. *Journal of Sustainable Tourism*, 26(6), 873-889.
- Baum, T., Kralj, A., Robinson, R. N., & Solnet, D. J. (2016). Tourism workforce research: A review, taxonomy and agenda. *Annals of Tourism Research*, 60, 1-22.
- Baum, T., Mooney, S. K., Robinson, R. N., & Solnet, D. (2020). COVID-19's impact on the hospitality workforce—new crisis or amplification of the norm?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(9), 2813-2829.
- Bhati, A., & Pearce, P. (2017). Tourist attractions in Bangkok and Singapore; linking vandalism and setting characteristics. *Tourism management*, 63, 15-30. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2017.05.014>
- Birkle, C., Pendlebury, D. A., Schnell, J., & Adams, J. (2020). Web of Science as a data source for research on scientific and scholarly activity. *Quantitative Science Studies*, 1(1), 363-376.
- Bohdanowicz, P. (2005). European hoteliers' environmental attitudes: Greening the business. *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 46(2), 188-204. <https://doi.org/10.1177/00108804042738>
- Bonoli, G. (2005). The politics of the new social policies: Providing coverage against new social risks in mature welfare states. *Policy & politics*, 33(3), 431-449.
- Brundtland, G. H. (1985). World commission on environment and development. *Environmental policy and law*, 14(1), 26-30.
- Buckley, R. (2012). Sustainable tourism: Research and reality. *Annals of tourism research*, 39(2), 528-546. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2012.02.003>

- Butler, R. W. (1999). Sustainable tourism: A state-of-the-art review. *Tourism geographies*, 1(1), 7-25. <https://doi.org/10.1080/14616689908721291>
- Butnaru, G. I., & Stefanica, M. (2014). TOURISM AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT. Centre for European Studies (CES) Working Papers, 6(2). <https://hdl.handle.net/10419/198303>
- De Vries, J. (1994). The industrial revolution and the industrious revolution. *The journal of economic history*, 54(2), 249-270. <https://doi.org/10.1017/S0022050700014467>
- Deacon, B. (2007). *Global social policy and governance*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781446212219>
- Dhiman, M. C., & Dahiya, A. (2016). Human Resource Management and Sustainable Tourism Development: A Conceptual Analysis from an Academic Perspective. In *Project Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 427-443). IGI Global.
- Dirik, D., Eryılmaz, İ., & Erhan, T. (2023). Post-truth kavramı üzerine yapılan çalışmaların vosviewer ile bibliyometrik analizi. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(2), 164-188.
- Esping-Andersen, G. (1990). *The three worlds of welfare capitalism*. Polity Press. ISBN 0-7456-0665-2
- Ganie, S. A., & Dar, M. A. (2020). Role of human resources in the tourism industry with special reference to Jammu and Kashmir. *Turizam*, 24(2).
- Garavan, T. N., Costine, P., & Heraty, N. (1995). The emergence of strategic human resource development. *Journal of European Industrial Training*, 19(10), 4-10.
- Günbayi, I., & Sorm, S. (2018). Social paradigms in guiding social research design: The functional, interpretive, radical humanist and radical structural paradigms. *Online Submission*, 9(2), 57-76.
- Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The journal of International social research*, 2(9), 180-186.
- Higgins-Desbiolles, F. (2018). Sustainable tourism: Sustaining tourism or something more?. *Tourism management perspectives*, 25, 157-160.
- Holden, A. (2009). The environment-tourism nexus: Influence of market ethics. *Annals of Tourism Research*, 36(3), 373-389. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2008.10.009>
- ILO (International Labour Organization). (2017). *ILO guidelines on decent work and socially responsible tourism*.
- Indeed. (2022). What Is Human Resource Development? Definition and Benefits. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-is-human-resource-development>
- Janta, H., Ladkin, A., Brown, L., & Lugosi, P. (2011). Employment experiences of Polish migrant workers in the UK hospitality sector. *Tourism Management*, 32(5), 1006-1019.

- Jithendran, K. J., & Baum, T. (2000). Human resources development and sustainability—The case of Indian tourism. *International Journal of Tourism Research*, 2(6), 403-421.
- Johnson, S. P. (1994). The earth summit: The United Nations conference on environment and development (UNCED). *VRÜ Verfassung und Recht in Übersee*, 28(1), 134-135.
- Joppe, M. (2012). Migrant workers: Challenges and opportunities in addressing tourism labour shortages. *Tourism Management*, 33(3), 662-671.
- Khan, I. S., Ahmad, M. O., & Majava, J. (2021). Industry 4.0 and sustainable development: A systematic mapping of triple bottom line, Circular Economy and Sustainable Business Models perspectives. *Journal of Cleaner Production*, 297, 126655. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126655>
- Kusluvan, S., Kusluvan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
- La, L., Xu, F., & Buhalis, D. (2021). Knowledge mapping of sharing accommodation: A bibliometric analysis. *Tourism management perspectives*, 40, 100897.
- Marshall, A. (2009). *Principles of economics: unabridged eighth edition*. Cosimo, Inc..
- McGoldrick, J., & Stewart, J. (1996). *Human resource development: Perspectives, strategies and practice*. London: Pitman.
- McGuire, D., Cross, C., & O'Donnell, D. (2005). Why humanistic approaches in HRD won't work. *Human Resource Development Quarterly*, 16(1), 131-137.
- Melissen, F. (2013). Sustainable hospitality: a meaningful notion?. *Journal of sustainable tourism*, 21(6), 810-824. <https://doi.org/10.1080/09669582.2012.737797>
- Mihalič, T., Žabkar, V., & Cvelbar, L. K. (2012). A hotel sustainability business model: evidence from Slovenia. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(5), 701-719.
- Mooney, S., Robinson, R., Solnet, D., & Baum, T. (2022). Rethinking tourism's definition, scope and future of sustainable work and employment: Editorial for the *Journal of Sustainable Tourism* special issue on "locating workforce at the heart of sustainable tourism discourse". *Journal of Sustainable Tourism*, 30(12), 2707-2725.
- Pinzone, M., Albè, F., Orlandelli, D., Barletta, I., Berlin, C., Johansson, B., & Taisch, M. (2020). A framework for operative and social sustainability functionalities in Human-Centric Cyber-Physical Production Systems. *Computers & industrial engineering*, 139, 105132.
- Purnomo, S., Rahayu, E. S., Riani, A. L., Suminah, S., & Udin, U. D. I. N. (2020). Empowerment model for sustainable tourism village in an emerging country. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 261-270.
- Quang, T. D., Nguyen, Q. X. T., Nguyen, H. V., Dang, V. Q., & Tang, N. T. (2023). Toward sustainable community-based tourism development: Perspectives from local people in Nhon Ly coastal community, Binh Dinh province, Vietnam. *Plos one*, 18(10), e0287522.

- Rifkin, J. (2011). *The third industrial revolution: how lateral power is transforming energy, the economy, and the world*. Macmillan.
- Schultz, T. W. (1961). Investment in human capital. *The American economic review*, 51(1), 1-17.
- Smith, A. (1976; orig. publ. 1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. The Glasgow edition of the works and correspondence of Adam Smith, 2.
- Solnet, D., Kralj, A., & Baum, T. (2015). 360 degrees of pressure: The changing role of the HR professional in the hospitality industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 39(2), 271-292.
- Sustainable Development Commission. (2011). History of SD. [https://www.sd-commission.org.uk/pages/history\\_sd.html](https://www.sd-commission.org.uk/pages/history_sd.html)
- Tesone, D. V. (2004). Development of a sustainable tourism hospitality human resources management module: a template for teaching sustainability across the curriculum. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 207-237.
- Thao, H. T. P., & Bakucz, M. (2022). The Impact of Growth in Tourism on Economic and Human Development—Incorporating a Systematic Literature Review. *Journal of Environmental Management & Tourism*, 13(1), 287-299. [https://doi.org/10.14505/jemt.v13.1\(57\).26](https://doi.org/10.14505/jemt.v13.1(57).26)
- UN (United Nations). Department of Economic and Social Affairs Sustainable Development. Sustainable Tourism. <https://sdgs.un.org/topics/sustainable-tourism#description>
- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.
- UNWTO. (2013). *Sustainable Tourism for Development: Guidebook: Enhancing Capacities for Sustainable Tourism for Development in Developing Countries*.
- UNWTO. (2019). *EU guidebook on sustainable tourism for development*. <https://www.unwto.org/EU-guidebook-on-sustainable-tourism-for-development>
- UNWTO. (2019). *Global report on women in tourism (2nd ed.)*. World Tourism Organization.
- von der Weppen, J., & Cochrane, J. (2012). Social enterprises in tourism: An exploratory study of operational models and success factors. *Journal of Sustainable Tourism*, 20(3), 497-511.
- Wang, D., & Cheung, C. (2024). Decent work in tourism and hospitality—a systematic literature review, classification, and research recommendations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 36(7), 2194-2213.
- Watson, B. (1993). For a while, the Luddites had a smashing success. *Smithsonian*, 24(1), 140-153.
- Winchenbach, A., Hanna, P., & Miller, G. (2021). Rethinking decent work: The value of dignity in tourism employment. *Activating Critical Thinking to Advance the Sustainable Development Goals in Tourism Systems*, 180-197.

- Workhuman. (2023). What is Human Resource Development (HRD)? 2023 Complete Guide. <https://www.workhuman.com/blog/human-resource-development-hrd/>
- World Travel & Tourism Council, & Earth Council. (1995). Agenda 21 for the travel & tourism industry: towards environmentally sustainable development. World Travel & Tourism Council.
- World Travel and Tourism Council (WTTC). World travel forecast: 1995 and beyond. Brussels: WTTC.
- WTO. (2005). Making Tourism More Sustainable-A Guide for Policy Makers (English version).
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric methods in management and organization. *Organizational research methods*, 18(3), 429-472.



**İŞ YERİNDE MOBBİNG:  
KAVRAMSAL ÇERÇEVE,  
SONUÇLARI VE HUKUKSAL  
BOYUTU ÜZERİNE BİR  
DERLEME**

“ ”

*Kemal SERBES<sup>1</sup>*

<sup>1</sup> Dr, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Kariyer Uygulama ve Araştırma Merkezi,  
ORCID ID: 0009-0005-1713-0156

## Giriş

Günümüzde çalışma yaşamı, teknolojik gelişmeler ve küresel rekabet koşullarıyla birlikte sürekli değişme uğramaktadır. Ancak, bu değişim, çalışanların işyerindeki psikolojik ve sosyal güvenliğini her zaman olumlu yönde etkilememektedir. Çalışma ortamında bireylerin maruz kaldığı sistematik psikolojik baskı ve yıldırma davranışları, literatürde “mobbing” olarak tanımlanmakta ve hem bireysel hem de örgütsel performansı olumsuz yönde etkilemektedir. İşyerinde mobbing; bir veya birden fazla bireyin, bir çalışana yönelik sistematik, kasıtlı ve süreklilik arz eden olumsuz davranışları olarak tanımlanmaktadır. Bu tür davranışlar, mağdurun mesleki itibarını, psikolojik ve fiziksel sağlığını tehdit ederken; aynı zamanda iş yerinde verimlilik düşüşüne, işgücü devrine, çalışma barışının bozulmasına ve örgütsel bağlılığın zayıflamasına neden olmaktadır.

Mobbing kavramı ilk kez 1980’li yıllarda, İsveçli psikolog Heinz Leymann tarafından çalışma yaşamına uyarlanmış ve işyerinde sistematik psikolojik şiddet olarak tanımlanmıştır. Leymann’a göre mobbing, belirli bir süre boyunca (genellikle en az altı ay) ve belirli bir sıklıkta tekrarlanan olumsuz davranışların bir çalışana yöneltilmesi sürecidir. Sonraki yıllarda Einarsen, Hoel, Zapf gibi araştırmacılar, mobbingin tanımını ve kapsamını genişleterek, bu olgunun örgütsel yapı, liderlik tarzı, kurumsal kültür ve bireysel farklılıklar ile ilişkisini ortaya koymuşlardır.

Mobbing olgusu, son yıllarda gerek akademik çevrelerin gerekse politika yapıcılarının dikkatini çeken önemli bir araştırma ve uygulama alanı hâline gelmiştir. Özellikle iş sağlığı ve güvenliği, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, hukuk ve psikoloji gibi çok disiplinli bir çerçevede ele alınması gereken bu konu, çalışma yaşamının niteliğini doğrudan etkileyen bir problem olarak değerlendirilmektedir. Literatürde farklı tanımlar, sınıflamalar ve yaklaşımlar bulunmakla birlikte, mobbingin birey ve kurum üzerindeki olumsuz etkileri konusunda genel bir görüş ittifakı bulunmaktadır.

Uluslararası araştırmalar, mobbingin yalnızca bireylerin ruh sağlığı üzerinde değil, aynı zamanda örgütlerin verimliliği, çalışan bağlılığı ve işyeri huzuru üzerinde de yıkıcı etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Türkiye’de ise konuyla ilgili akademik çalışmalar son yıllarda artış göstermiş olmakla birlikte; dijitalleşme, uzaktan çalışma ve sosyal medya gibi yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkardığı “dijital mobbing” konusundaki çalışmaların sınırlı kaldığı görülmektedir.

## Kavramsal Çerçeve

### Mobbing Kavramının Tanımı

Mobbing, iş yaşamında bir veya birden fazla kişinin, başka bir kişiye karşı sistematik, kasıtlı ve sürekli olarak psikolojik baskı, aşağılama, dışlama

ve yıldırma davranışlarında bulunmasıdır. Mobbing, kelime anlamı olarak saldırma, kuşatma, etrafını sarma ve rahatsız etme gibi eylemleri ifade etmekte olup, Latince “mobile vulgus” (hareketli kalabalık) sözcüklerinden türetilmiştir (İlhan, 2010; Çınar & Akpunar, 2017).

Kavramsal olarak mobbing, bir işyerinde istenmeyen ve rahatsız edici psikolojik davranışların etkisiyle gelişen, zamanla bireyde acı, stres ve üzüntü yaratan sistematik bir psikolojik baskı süreci olarak tanımlanmaktadır (Göymen, 2020). Diğer bir tanıma göre ise mobbing, işyerinde bir ya da birden fazla kişi tarafından belirli bir süre boyunca sistemli biçimde uygulanan, bireyi yıldırma ve iş ortamından uzaklaştırma amacı taşıyan (Tınaz, 2006) olumsuz tutum ve davranışlar bütünüdür (Matthiesen & Einarsen, 2007; Yılmaz & Kaymaz, 2016). Burada bir güç dengesizliği ve bireyin kendini savunamaması söz konusu olup; etik olmayan ve düşmanca davranışlar yaygındır. Açıklamalar dikkate alındığında, mobbing davranışlarının sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel bir problem olduğu anlaşılmaktadır.

Mobbing kavramı ilk olarak 1960’lı yıllarda hayvan davranışları üzerinde çalışma yapan Konrad Lorenz tarafından kullanılmış (Yiğit, 2018); hayvanların, kendilerinden olmayanları dışlamak için başvurdukları düşmanca davranışlar “mobbing” kavramının ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır (Çivilidağ & Durmaz, 2022; Bulut & Göktürk, 2012). Örgütsel açıdan mobbing kavramı ilk defa bireylerin saldırganlık davranışlarını tanımlamak amacıyla Heinz Leyman tarafından kullanılmıştır (Karcioğlu & Akbaş, 2010; Akbıyık, 2013). Leyman (1996), mobbingi psikolojik terör olarak ifade ederken, işyerini bir savaş alanına benzetmiştir. Mobbing davranışlarının en önemli özelliği, psikolojik şiddetin işyerinde gerçekleşiyor olmasıdır (Demirel, 2023). Mobbing, zor fark edilen sistemli davranışlar bütünü olduğundan, bireyler bu olumsuz davranışlara uzun süre maruz kalmakta ve ağır sonuçlara katlanmaktadır (Tunç & Aslantürk, 2024). Mobbingin mağdur tarafından zor fark ediliyor olması, mobbinge güç katan faktörlerin başında gelmektedir.

Mobbing, işyerlerinde çalışanlara zaman içinde sürekli ya da dönemler halinde uygulanan her türlü kötü muamele, davranış, olumsuzluk ve aşağılama gibi davranışları içeren yıldırma ve küçük düşürme hareketleridir (Balsak *et al.*, 2025). Burada ki amaç; mobbing uygulanan bireyi savunmasız ve güçsüz duruma düşürerek istifaya zorlamak, cezalandırmak veya küçük düşürmektir (Tatar & Yüksel, 2019; Polat & Pakiş, 2012). Mobbing kavramının tanımı yapılırken, özellikle üç nokta üzerinde durulması gerekmektedir. Bunlardan ilki mobbingi uygulayan bireyin niyetine bakılmaksızın, gerçekleşen davranışın mağdur üzerinde yarattığı etkidir. İkincisi gerçekleştirilen eylemin mobbinge maruz kalan mağdurun üzerinde zarar yaratıp yaratmadığıdır. Üçüncüsü ise mobbing türü davranışların hangi sıklıkta düzenlendiği ve hangi amaçla sürdürüldüğüdür (Vardarlier & Canol, 2017). Bu nedenle,

mobbingi tanımlamak ve tespit etmek için davranışın tekrarlılığı, etkisi ve amacı birlikte değerlendirilmelidir.

İşyerinde uygulanan mobbingin birey üzerinde çok sayıda olumsuz sonuçları bulunmaktadır. Bunların başlıcaları, bireysel, örgütsel, ailesel ve toplumsal sonuçlardır. Bireysel sonuçlar, birey üzerinde daha çok psikolojik ve fiziksel rahatsızlıklar, arkadaş çevresinde azalma, işsizlik ve tedavi masraflarıyla ilgiliyken; ailesel ve toplumsal sonuçlar ise aile içi şiddet, tartışma, boşanma, çevresine karşı duyarsız ve mutsuz bireylerin artmasıyla ilgilidir. Burada üzerinde durulması gereken diğer bir önemli konu da mobbingin örgütler açısından doğurduğu olumsuz sonuçlardır. Bunlar arasında; düşük performans, hastalık izinlerinin artması, verimsizlik ve işten ayrılmaya kadar varan önemli sonuçlar yer almaktadır (Karcioğlu & Akbaş, 2010).

Mobbing sürecinde görgü tanıkları önemli bir yer tutmakla birlikte bu süreçteki rolleri tam olarak belli değildir. Bu açıdan bakıldığında görgü tanıkları mobbing sürecinde mağdura ya da zorbaya yardım etmeye kadar farklı roller üstlenebilirler. Bu nedenle, görgü tanıklarının alacağı tavır mobbing süreci üzerinde önemli bir etkiye sahip olacaktır (Mulder, Bos, Pouwelse, & Van Dam, 2016). Bundan dolayı, mobbing sürecinde görgü tanıkları pasif izleyiciler değil, sürecin seyrini değiştirebilecek potansiyele sahip aktörlerdir.

### **Mobbingin Benzer Kavramlardan Ayrımı**

Mobbing kavramı, zaman zaman işyerinde çatışma, taciz, zorbalık veya saldırganlık kavramlarıyla karıştırılabilmektedir. Mobbing, ortaya çıkışından sonra farklı kavramlarla isimlendirilmiş ve literatürde bu adlandırmalarla yer bulmuştur. Bunlardan bazıları: psikolojik terör, psikolojik taciz, iş yeri travması, yıldırma ve bullying'tir (Bakan, Erşahan, Şekkeli, & Kiraz, 2022). Einarsen, Hoel, Zapf ve Cooper (2011), "taciz, zorbalık ve mobbing" kavramlarının birbirinin yerine kullanılabileceğini ileri sürmektedir. Ancak son zamanlarda, nezaketsizlik ve zorbalık gibi ilişkili kavramlar arasındaki farklılıkların incelenmesi yönünde çağrılar yapılmaktadır. (Branch, Ramsay & Barker, 2013). Ancak mobbingin ayırt edici bazı özellikleri vardır. Mobbing bir seferlik değil sistematik ve uzun bir süreci kapsamaktadır ve bu davranışlar mağdura bilinçli ve kasıtlı olarak yapılmaktadır. Daha da önemlisi bu davranışlar bir işyerinde gerçekleşmekte ve olumsuz davranışlarla mağduru işten ayrılmaya zorlamak amaçlanmaktadır. Bu kavramlar arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Anlamları karıştırılan bu kavramlardan sıkça kullanılanların açıklamalarına aşağıda yer verilmiştir.

**Çatışma:** Çatışma, bireyler ya da gruplar arasında çoğunlukla görüş ayrılıkları, değer yargılarındaki farklılıklar ve tercihlerin uyuşmazlığından kaynaklanan; bireylerde kaygı, stres ve huzursuzluk yaratarak tartışma ya

da fiziksel şiddet gibi olumsuz durumların ortaya çıkmasına neden olan bir olgudur (Güneş Ertuna & Ertuna, 2015).

**Saldırganlık ve Şiddet:** Daha çok cinsel, fiziksel veya sözlü saldırı biçiminde gerçekleşebilir; mobbing ise sürekli tekrarlanan psikolojik baskı odaklıdır. Saldırganlık, bireylere bilinçli olarak zarar verme amacıyla gerçekleştirilen fiziksel ya da psikolojik nitelikteki saldırılar olarak tanımlanmaktadır. İşyerinde ortaya çıkan saldırganlık davranışları ise, birlikte çalışılan bireylere ya da örgütün bütününe zarar verme amacını taşıyan olumsuz eylem ve faaliyetler şeklinde değerlendirilmektedir (Taşkın, 2016).

**Zorbalık (Bullying):** Çoğunlukla okul ortamıyla ilişkilendirilse de işyerinde de görülebilmektedir. Mobbing, zorbalığın işyeri bağlamındaki biçimi olarak değerlendirilebilir; ancak daha örgütlü ve uzun süreli olmasıyla ayrılmaktadır. Zorbalıkta, mobbinge göre daha fazla psikolojik baskı ve aynı zamanda fiziksel şiddet görülmektedir (Tunay & Kamilov, 2021). Zorbalık, her ne kadar çoğu zaman mobbing kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılsa da, iki kavram arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Zorbalık, birey ya da gruplara yönelik gerçekleştirilen sözlü veya fiziksel saldırılar; aşağılama, küçümseme, korkutma ve tehdit etme gibi, bireyin eylemlerini engellemeye veya psikolojik baskı kurmaya yönelik saldırgan davranışları ifade etmektedir. Bu tür davranışlar yalnızca iş yaşamında değil, aynı zamanda okul ortamında, aile içinde ve toplumun çeşitli alanlarında da gözlemlenebilmektedir (Taşkın, 2016).

**İşyeri Kabalığı:** İşyeri kabalığı, mobbingden farklı olduğu gibi zorbalıktan da ayrılmaktadır. Daha genel bir davranış biçimi olarak nitelendirilen işyeri kabalığı, mobbingde olduğu gibi belirli bir kişi ya da bir kaç kişiyi değil, genel olarak tüm çalışanları hedef alan olumsuz tutum ve davranışları kapsamaktadır (Taşkın, 2016).

### **İş Yerinde Mobbing Süreci, Bireysel ve Örgütsel Nedenleri**

İş yerinde mobbing, hem bireysel hem de örgütsel dinamiklerin etkisiyle ortaya çıkan, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını ve iş ortamının verimliliğini ve çalışma barışını olumsuz yönde etkileyen sistematik bir süreçtir. Aşağıda mobbinge neden olan faktörler açıklanmıştır.

#### **Bireysel Faktörler**

Mobbing sürecinde hem mağdurun hem de failin kişilik özellikleri etkili olabilmektedir. Bazı bireyler, karakteristik özellikleri nedeniyle mobbing faillerinin hedefi hâline gelebilirken, bazı bireyler de kişilik yapılarından dolayı mobbing uygulamaya daha yatkın olmaktadır. Belirli periyotlarla devam eden mobbing davranışlarında süre uzadıkça mağduru ciddi psikolojik ve psikosomatik rahatsızlıklar beklemektedir. Olweus (1997) mobbing

davranışlarının genellikle üç ölçütle karakterize edildiğini öne sürmüştür. 1) kasıtlı olarak zarar verme ve bu amaçla yapılan saldırgan davranışlar, 2) belirli bir zaman dilimi içinde tekrarlanma, 3) mağdurların kendilerini savunmakta zorluk çekmesi (Pheko, 2018). İlave olarak yüksek başarı ve performans, farklı fikir ve değer yargılarına sahip olma, içe dönük ve sessiz bir kişilik yapısı, mağdur üzerinde mobbing davranışının şiddetini artırmada etkili rol oynamaktadır. Diğer taraftan failin otoriter yapısı, kıskançlığı ve güç arayışı da mobbing sürecinde etkili olan faktörler arasındadır. Birey üzerinde mobbing davranışı uygulama olarak bir süreç halinde görülmektedir. Kademeli olarak ilerleyen mobbing davranışı öncelikle bireyin psikolojik sağlığını bozmakta; daha sonraki süreçte artan olumsuz davranışlar (küçük düşürme, aşağılama, taciz, eziyet vb.) birey üzerinde ağır psikolojik ve fiziksel etkiler bırakarak, bireyin işten ayrılmasına neden olmaktadır (Güven, Kaplan & Acungil, 2018). Leyman (1990)'a göre mobbing sürecinin aşamaları şunlardır:

### **Birinci Aşama – Kritik Olay (Çatışma)**

Kritik olay evresi, daha çok mobbing sürecinin ortaya çıkmaya başladığı ve birey üzerinde ilk olarak önemsiz görülen olumsuz davranışları içine alan dönemdir. Bu açıdan bakıldığında, örgüt içerisinde yaşanan çatışmalar, her zaman doğrudan bir mobbing (yıldırma) davranışıyla ilişkilendirilemez. Bu tür çatışmaların başlangıç evresinde, yıldırma davranışları henüz süreklilik kazanmamış olabilir ve bu aşamada doğrudan bir psikolojik tacizden söz etmek mümkün değildir. Dahası, mağdur konumundaki birey, söz konusu davranışlara maruz kalmasına rağmen henüz herhangi bir psikolojik ya da fiziksel rahatsızlık hissetmeyebilir (Mizrahi, 2013; Çelik İskenderoğlu & Karacil, 2022). Ancak, çatışmanın seyri ve taraflar arasındaki etkileşimin niteliğine bağlı olarak, bu durumun zamanla mobbinge evrilme olasılığı bulunmaktadır (Çetin & Bağcı Kurt, 2014). Bu noktada dikkat edilmesi gereken önemli bir husus, her çatışmanın mutlaka mobbing ile sonuçlanmayacağı gerçeğidir. Literatürde, çatışmanın çözümüne ilişkin stratejilerin bu evrede kritik bir rol oynadığı belirtilmektedir (Uzun & Şafak Uzun, 2018; Efeoğlu & Karaman, 2023). Uygun çözüm yöntemlerinin uygulanması, çatışmanın tırmanmasını ve yıldırma davranışlarına dönüşmesini engelleyebilir. Özellikle işyerinde yaşanan kritik bir olay sonrasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar, mobbingin ön evresi olarak değerlendirilebilecek bir süreci başlatabilir. Bu tür durumlar henüz bir mobbing vakası olarak tanımlanmasa da, söz konusu anlaşmazlığın çözülememesi hâlinde mobbing davranışlarının ortaya çıkma ihtimali oldukça yüksektir (Demirağ & Çiftçi, 2017). Bu nedenle, örgütlerde çatışma yönetimi ve çözüm mekanizmalarının etkinliği, mobbingin önlenmesinde belirleyici bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

## İkinci Aşama – Saldırgan Eylemler

Bu aşamada saldırganın etik dışı davranışları sistematik bir biçimde tekrarlanarak yıldırma süreci düzenli hale gelmekte ve olumsuz etkilerini göstermeye başlamaktadır. Birey, bu aşamada stres, huzursuzluk ve gerginlik yaşamaya başlamakta ve günlük yaşamda sıradan ya da rahatsız edici görülemeyecek davranışlar, birey üzerinde sürekli ve kasıtlı biçimde uygulandığında taciz niteliği kazanmaktadır (Çetin & Bağcı Kurt, 2014; Efeoğlu & Karaman, 2023). Örgütsel mobbing süreci bu aşamada sistematik ve düzenli bir hâl alarak, mağdur üzerinde psikolojik etkiler yaratmaya başlamaktadır. Mobbing sürecinde yaygın olarak gözlemlenen başlıca davranış biçimleri; mağdur hakkında dedikodu yapılması, başarılarının küçümsenmesi, sürekli eleştirilere maruz bırakılması ve iyi niyetinin kötüye kullanılarak devamlı hedef haline getirilmesidir. Bu tür davranışların temel amacı, bireyi iş yaşamından soğutarak işten ayrılmaya yönlendirmektir. Leymann (1996), söz konusu davranış biçimlerini “Mobbing Tipolojileri” olarak tanımlamış ve 45 ayrı mobbing davranışını esas alarak bunları beş ana grup altında toplamıştır (Güneş Ertuna & Ertuna, 2015).

## Üçüncü Aşama – Yönetimin Katılımı

Bu aşamada örgüt yönetimi devreye girerek sorunu anlamaya çalışmakta; ancak, çoğu durumda mağdur yanlış değerlendirilmekte ve yaşanan problemin kaynağı olarak görülmektedir (Uzun & Şafak Uzun, 2018). Bunun sonucunda mağdur, iş ortamında yalnızlaşmakta ve aynı zamanda dışlanmaktadır. Üstelik, süreç içerisinde iş performansı yerine mağdurun kişiliği ve davranışları hedef alınmakta, bu durum da bireyin psikolojik sağlığının bozulmasına yol açmaktadır (Çetin & Bağcı Kurt, 2014). Mobbing sürecinde yönetimin sergileyeceği tutum ve yapacağı değerlendirmeler, hem mağdur birey hem de örgüt açısından kritik bir öneme sahiptir. Yönetim, örgütsel imajı koruma kaygısıyla hareket ederek bilinçli biçimde hatalı kararlar alabilmekte, bu süreçte mağduru suçlayarak soruna neden olan kişilerle iş birliği yapabilmekte ve böylelikle mağdurun itibarsızlaştırılmasına zemin hazırlayabilmektedir (Efeoğlu & Karaman, 2023). Diğer taraftan, mobbing uygulayan birey kendini haklı göstermek ve güç kazanmak amacıyla durumu yönetime bildirmekte ve eğer yönetim yanlış yönlendirme sonucunda mobbing uygulayan kişiye destek olursa, mağdur aynı zamanda örgütle de mücadele etmek zorunda kalmaktadır (Demirağ & Çiftçi, 2017). Bu nedenle, mobbing sürecinde örgüt yönetiminin yanlış tutumu, mağdurun yalnızlaşmasına, psikolojik sağlığının bozulmasına ve mağdurun örgüt içinde itibarsızlaştırılmasına yol açmaktadır.

## **Dördüncü Aşama – İşine Son Verilme**

Son aşamada mobbing mağduru birey ya işinden istifa etmekte ya da işten çıkarılmaktadır. Bu durum, yoğun stres ve sağlıksız düşünceler nedeniyle bireyin kendini değersiz ve yetersiz hissetmesine yol açmakta, birey üzerinde psikolojik yıkıma neden olmaktadır (Kavlak & Yıldırım, 2021; Efeoğlu & Karaman, 2023). Ayrıca, işten ayrılma ve çıkarılma durumuyla karşılaşan birey, travmanın neden olduğu psikolojik çöküş içine girmektedir. Bu süreci psikosomatik hastalıklar takip etmekte ve mağdur aile yaşamında da sıkıntılar ve olumsuz durumlarla karşılaşmaktadır (Demirağ & Çiftçi, 2017).

## **Örgütsel (Kurumsal) Faktörler**

Mobbingin ortaya çıkmasında en etkili unsurlardan biri, işyerinin yapısı ve yönetim tarzıdır. Zayıf örgüt kültürü, belirsiz rol tanımları, adaletsiz uygulamalar ve etkisiz liderlik gibi faktörler, mobbing davranışlarına zemin hazırlamaktadır. Konuyla ilgili araştırmalar, mobbingin iş yerinde ortaya çıkmasına etki eden çok sayıda faktör olduğunu göstermektedir. Özellikle personel seçiminde yapılan hatalar, terfi süreçlerindeki rekabet, örgütsel stres, bireysel özellikler, çıkar çatışmaları, yetersiz iletişim ve karşılıklı rekabet sürecin oluşumunda önemli rol oynamaktadır (Öztürk, Dereli, Nazenin, Aynur & Faikoğlu, 2015; Vardarlıer & Canol, 2017; Yiğit, 2018; Yılmaz & Kılınç, 2020). Bununla birlikte, örgüt kültürünün otoriter ve katı bir yapıda olması, mobbing davranışlarının yaygınlaşmasını desteklemektedir. Aynı şekilde, yöneticilerin otokratik bir tutum sergilemesi de örgüt içinde saldırgan davranışların artmasına neden olabilmektedir (Gün, 2016).

Örgütlerde mobbingi önlemenin ilk aşaması, bu davranışın kaynağını tespit ederek altında yatan nedenleri ortaya koymaktır. Bu sağlandığında, mobbing tamamen ortadan kalkmasa bile şiddetinde belirgin azalmalar görülebilir (Majidli & Budak, 2018). İşyerinde mobbing ise genellikle aşırı iş yükü, roller arası çatışma ve iş güvencesizliği gibi etkenlere bağlı olarak ortaya çıkmaktadır (Demirağ & Çiftçi, 2017). Bu nedenle, mobbingin önlenmesine yönelik politikalar, örgütsel yapının bu tür risk faktörlerini en aza indirecek şekilde düzenlenmesini gerektirmektedir.

## **Toplumsal ve Kültürel Faktörler**

Toplumun genel değer yargıları, iş ahlakı anlayışı ve otoriteye bakışı gibi kültürel öğeler mobbingin oluşumunda belirleyici rol oynamaktadır (Yılmaz & Kaymaz, 2014; Çögenli, Asunakutlu & Türegün, 2017). Hiyerarşik yapının sert olduğu, sorgulamanın hoş karşılanmadığı ve sessiz kalmanın bir uyum göstergesi sayıldığı toplumlarda mobbing vakaları daha sık görülmektedir. Ayrıca, cinsiyet ayrımcılığı, etnik köken ve mezhep temelli dışlamalar gibi toplumsal ayrımcılık biçimleri; otoriter kültürler ve eleştirel düşüncenin bastırılması da mobbingin ortaya çıkışında etkili toplumsal ve kültürel faktörler arasında yer almaktadır (Demirel, 2023).

## **Mobbing Türleri**

Mobbing, işyerinde gerçekleştiği sosyal hiyerarşiye göre farklı türlerde sınıflandırılabilir. Bu sınıflama, mobbingin yönünü, failin ve mağdurun konumunu anlamak açısından oldukça önemlidir. Literatürde en yaygın kabul gören sınıflandırma, mobbingin dikey ya da yatay olarak gerçekleşmesine dayanmaktadır. İşyerinde mobbing davranışları genellikle düşük pozisyonda çalışan bireylere uygulanmaktadır. Fakat, aynı pozisyonda veya üst pozisyonda olan bireyler arasında da bu tür davranışların görüldüğü gözlemlenmiştir (Gökçe, 2012).

### **Dikey Mobbing**

Mobbing uygulaması olarak dikey ve yatay mobbing olarak ikiye ayrılmaktadır. Dikey mobbing yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru bir uygulama alanına sahiptir.

#### **Yukarıdan Aşağıya Mobbing**

Bu tür mobbing, yöneticinin veya amirin ast konumundaki bir çalışana karşı uyguladığı baskıcı davranışlarla ortaya çıkmaktadır. Yetki gücünü kullanarak çalışana görev yükleme, dışlama, küçümseme, aşağılama gibi yöntemlerle psikolojik baskı kurulur. En yaygın görülen mobbing türüdür (Tanrıverdi, 2016).

#### **Aşağıdan Yukarıya Mobbing**

Nadiren rastlanan bu türde, bir grup çalışan yöneticiye veya bir üst pozisyondaki kişiye karşı psikolojik baskı uygulamakta ve bu durum genellikle göreve yeni atanan, yeterince otorite kuramamış ya da farklı düşünen yöneticilere karşı uygulanmaktadır. Aşağıdan yukarı doğru görülen mobbing türünde de (nadir görülmektedir) çalışanların, yöneticilerine yönelik olarak topluca veya bireysel şekilde uyguladığı psikolojik yıldırma söz konusudur (Demir, 2021; Tekşen, 2023). Bu mobbing türünde daha çok amir hakkında dedikodu yapma, verilen talimatları yerine getirmeme ve bilerek işi sabote etme gibi davranışlar görülmektedir.

### **Yatay Mobbing**

Yatay mobbing, aynı hiyerarşik düzeydeki çalışanlar arasında yaşanmaktadır. Genellikle rekabet, kıskançlık, dışlama ya da ekip içi gruplaşmalardan kaynaklanmakla birlikte, özellikle, işe yeni başlayan, farklı bir etnik/kültürel gruptan gelen ya da yüksek performans sergileyen çalışanların bu tür mobbinge maruz kalma ihtimalleri daha yüksektir (Tekşen, 2023). Daha çok alaycı ve küçümseyici ifadelerle başlayan süreç, yanlış yönlendirme, bilgi paylaşmama ve dışlama gibi davranışlarla devam etmektedir.

## Dijital Mobbing

Teknolojinin iş yaşamına entegrasyonu ile birlikte mobbing artık sadece fiziksel iş ortamlarında değil, dijital mecralarda da görülmektedir. E-posta, mesajlaşma uygulamaları ve şirket içi platformlar üzerinden gerçekleştirilen aşağılama, dışlama ve taciz davranışları “dijital mobbing” olarak adlandırılmaktadır. Özellikle sosyal medya platformları ve elektronik postalar, bu mobbing türünün ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır. Örneğin, sosyal medya hesaplarının ele geçirilmesi sonucunda birey; utanç verici ya da yasa dışı karalamalarla karşı karşıya kalmakta, bu yolla onuru zedelenerek baskı altına alınmaya çalışılmaktadır. Diğer taraftan, bir örgütte çalışanların şahsi hesaplarının örgütü tanıtan reklamlarda kullanılması da diğer bir dijital mobbing yöntemidir (Cerev & Gürsul, 2021; Tüzün, 2023).

### Mobbingin Sonuçları

Mobbing, sadece bireyler üzerinde değil, aynı zamanda örgütlerin verimliliği ve toplumun genel çalışma barışı üzerinde de olumsuz sonuçlar doğuran ciddi bir sorundur. Sürekli ve sistematik psikolojik baskıya maruz kalan bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıkları bozulurken, kurumlar da iş gücü kaybı, verim düşüklüğü ve itibar zedelenmesi gibi ciddi risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Mobbingin bireysel, örgütsel ve toplumsal olmak üzere önemli sonuçları bulunmaktadır.

### Bireysel Sonuçlar

İşyerinde yaşanan mobbing sürecinde en çok zarara uğrayan taraf, mağdur durumundaki bireylerdir. Mobbinge maruz kalan bireyler üzerinde ilk görülen etkiler genellikle psikolojik düzeyde ortaya çıkmakta; süreç uzadıkça bu etkiler fiziksel sağlık problemlerine kadar ilerleyebilmektedir. Bununla birlikte, mobbing ekonomik ve sosyal boyutlarda da çeşitli olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Sağlık sorunlarının artması, tedavi ve diğer harcamalardan kaynaklanan ekonomik güçlükler ve nihayetinde işten ayrılma davranışı, söz konusu sürecin en belirgin sonuçları arasında yer almaktadır. Dolayısıyla, mobbing sürecinde psikolojik ve fiziksel olarak zarar gören bireyin veriminde düşüşler gözlenmekte, bu düşüşler işi bırakmasına neden olabilmektedir (Bulut & Göktürk, 2012; Çimen & Saç, 2017; Demir, 2021; Balsak *et al.*, 2025).

Mobbing mağduru bireyler, genellikle çalışan, dürüst, işinde başarılı ve çatışmalardan kaçınma eğiliminde olan kişilerden oluşmaktadır. Bu bireyler, çoğu durumda üst pozisyonlardaki kişilere yönelik potansiyel bir tehdit olarak algılandıkları için mobbing davranışlarına maruz kalabilmektedirler. Öte yandan, yapılan bazı araştırmalarda mobbing davranışını sergileyen bireylerin, olumsuz kişilik özelliklerine sahip oldukları ve yönetici konumunda bulunmaları nedeniyle bu tür davranışlarda bulunmayı kendilerine bir hak olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır (Atman, 2012).

Mobbing davranışı kademeli olarak ilerleyen bir süreçtir. Bunun temel nedeni, herhangi bir suçu olmayan bireye aşağılama, baskı veya taciz gibi olumsuz davranışların bir defada uygulanmamasıdır (Demirağ & Çiftçi, 2017). Bu nedenle mağdur belirli bir aşamadan sonra damgalanmakta, başarıları küçümsenmekte ve baskı altına alınarak yalnızlaştırılmaya çalışılmaktadır. Böylece, bireyin iş performansının düşürülmesi ve işe olan bağlılığının azaltılması hedeflenmektedir. Nitekim yapılan araştırmalar, mobbing ile performans düşüklüğü, işe bağlılığın azalması ve psikolojik sağlığın bozulması arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır (Sischka, Schmidt, & Steffgen, 2020). Üstelik, mobbing mağdurları, bozulan psikolojik ve fiziksel sağlığını iyileştirmek için ekonomik zorluklarla karşılaşmakta; bu süreçte, tedavi amacıyla yapılan doktor, ilaç ve diğer sağlık harcamaları önemli bir sorun haline gelmektedir. Ayrıca, işinden ayrılmak zorunda kalan birey tamamen kazancını kaybetme riskiyle de karşı karşıya kalmaktadır (Gün, 2016).

Mobbing sürecinde mağdur üzerinde en etkili olumsuzluklar, davranışların sıklığı ve süresidir. Bu davranışlar ne kadar uzun sürerse, mağdurun psikolojisi o ölçüde zarar görmekte ve sürece bağlı olarak çoğu bireyde travma sonrası stres bozukluğu (TSSB) ortaya çıkmaktadır (Öztürk *et al.*, 2015). Ayrıca uyku bozuklukları, çabuk sinirlenme, gerginlik, odaklanma güçlüğü, mide rahatsızlıkları, yüksek tansiyon, depresyon, işe gitmede isteksizlik ve işe geç kalma gibi belirtiler de görülebilmektedir. Mobbingin son aşamalarında ise, davranışların şiddetine bağlı olarak işten ayrılma ya da intihar vakalarıyla karşılaşılabilir (Yavuzer & Çivilidağ, 2014; Demirağ & Çiftçi, 2017; Mulder *et al.*, 2017).

### Örgütsel Sonuçlar

Mobbing, yalnızca mağdurun psikolojik ve fiziksel sağlığını değil, aynı zamanda örgütün verimliliğini ve toplumsal refahı da olumsuz yönde etkileyen çok boyutlu bir sorundur. Özellikle örgütün yapısı ve kültürü mobbing sürecinin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır. Diğer taraftan, örgüt içindeki ödüllendirme ve yükselme politikaları, çalışma şartları, çalışanların yetenekleri ve bilgi düzeyine bakılmaksızın verilen görevler bu sürecin oluşumuna destek vermektedir (Gözüm, 2017).

Mobbing nedenleri incelendiğinde, araştırma sonuçlarından elde edilen bulgular (Zapf, 1999) daha çok örgütsel nedenlerin mobbing oluşumunu desteklediğini ortaya çıkarmıştır. Aynı zamanda Leymann (1996) örgütün çatışma yönetimi ve problem çözmedeki yetersizliğinin ve örgüt içindeki zayıf liderliğin mobbing sebebi olabileceğini belirtmiştir. İş yerinde mobbingin sonuçlarına ilişkin çok sayıda analiz yapılmış ve bu sonuçlar kapsamlı biçimde incelenmiştir. Örgütlerde mobbing davranışının olumsuz etkilerine bağlı olarak hastalık izinlerinin artması, işten ayrılmalar ve yeni

işçi alımından kaynaklanan ağır maliyetler; performans düşüklüğüne bağlı olarak verimlilikte ve üretkenlikte yaşanan azalmalar önemli olumsuz sonuçlar arasında gösterilmektedir (Mulder *et al.*, 2017; Öztürk & Şahbudak, 2017; Demir, 2021).

### **Toplumsal Sonuçlar**

Mobbing, yalnızca iş yerlerini değil, geniş ölçekte toplumu da etkileyen bir problemdir. Özellikle psikolojik rahatsızlıklar ve işsizlik gibi bireysel sorunlar, sağlık sistemine ve sosyal güvenlik kurumlarına da yansımaktadır. Mobbing, bireyin iş arkadaşlarıyla ilişkilerini zedeleyerek çalışma ortamının bozulmasına yol açmakta; bunun sonucunda ise toplumda mutsuz bireylerin ve ailelerin varlığı artmaktadır. İşten ayrılmalar sonucunda hem birey hem de örgüt açısından artan maliyetler, ülke ekonomisine de zarar vermektedir (Demirağ & Çiftçi, 2017). Sosyal açıdan bakıldığında, mobbing sürecinde depresif tutum sergileyen mağdur, arkadaşları tarafından yalnız bırakılabilmekte; bu durum, mağdurun kendisini dışlanmış hissederek psikolojik bir çöküntü yaşamasına neden olabilmektedir. Mağdurun depresif davranışları devam ettikçe, ailesi ve toplum tarafından bireye verilen değerde de azalmalar görülmektedir (Yavuzer & Çivilidağ, 2014).

### **Mobbing ile Mücadele Yöntemleri**

Mobbing davranışlarının mağdur üzerindeki etkilerini azaltmak ve mobbing davranışını ortadan kaldırmak için mağdurun kullanabileceği bazı yöntemler bulunmaktadır.

#### **Bireysel Mücadele**

Mobbinge uğrayan bireyler kendilerini çoğu zaman yalnız ve çaresiz hissetmektedirler. Ancak belirli adımlar atarak durumu kayıt altına almak, psikolojik direnç geliştirmek ve hak arama yollarını etkin kullanmak bu sürecin yönetilmesinde etkili ve faydalıdır. Mobbing mağduru bireylerin, maruz kaldıkları olumsuz davranışlara karşı etkili bir şekilde mücadele edebilmeleri için sahip oldukları yasal ve kurumsal hakların farkında olmaları ve bu haklarını kullanma konusunda kararlılık göstermeleri bu davranışları bastırmalarında ve etkisini azaltmada önemli olduğu gibi; ayrıca, söz konusu süreçte mağdurların özgüvenlerini korumaları ve edilgen bir konumda kalmak yerine hak arama bilinciyle hareket eden aktif bir özne hâline gelmeleri de büyük önem taşımaktadır (Mizrahi, 2013). Bununla birlikte, özellikle saldırılar karşısında bireyin dayanıklı olduğunu göstermesi ve karşı hamlede bulunması hem güçlü olduğunu hem de saldırılar karşısında boyun eğmeyeceğini göstermesi bakımından oldukça önemlidir. Mobbinge mücadele sürecinde diğer önemli bir husus da bireyin yalnız kalmamasıdır. Bu süreçte bireyin ailesi ile bağını kesmemesi, onlara bu durumdan bahsetmesi mobbing sürecinde destek alması bakımından önem arz etmektedir (Öztürk

*et al.*, 2015). Mobbinge mücadelede mağdurun, yapması gerekenler aşağıda belirtilmiştir (Gülmez, 2022):

- **Durumu belgelendirme:** Mobbing davranışları tarih ve içerikleriyle not alınmalı, e-posta, mesaj gibi yazılı kanıtlar saklanmalıdır.
- **İletişim kurma:** Öncelikle faile açık, sakin ve profesyonel bir dille rahatsızlık belirtilmelidir.
- **İşyeri içi mekanizmaları kullanma:** İnsan kaynakları, etik kurullar ya da işyeri psikolojik danışmanlarıyla iletişime geçilebilir.
- **Psikolojik destek alma:** Süreç boyunca ruhsal dayanıklılığı artırmak için psikolojik danışmanlık veya terapi desteği almak faydalı olabilir.
- **Hukuki danışmanlık:** Haklarını öğrenmek ve gerekiyorsa dava sürecine hazırlıklı olmak için avukattan destek alınabilir.

Sonuç olarak, mobbing durumlarında sürecin bilinçli, belgeli ve hukuki çerçevede yönetilmesi, hem çalışan haklarının korunması hem de kurumsal etik standartların sürdürülmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

### Örgütsel Mücadele

Örgütsel liderliğin güçlü olduğu örgütlerde mobbing olaylarının daha az gözlemlendiği görülmektedir. Aynı zamanda, çalışanların rol ve statülerini net olarak bilmesi ve işini benimseyerek yapması, mobbinge karşılaşma durumlarını azaltmaktadır. Bununla birlikte, yöneticiler ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımının olduğu ve çalışanların alınan kararlara katılım düzeyleri ve onayları, mobbingi ortaya çıkaran faktörleri azaltmada oldukça etkilidir (Çimen & Saç, 2017).

Mobbingin önlenmesinde en etkili yöntem, örgütlerin bu konuda net, kapsayıcı ve uygulayıcı politikalar geliştirmesidir. Örgüt içindeki iklimin adil, şeffaf ve destekleyici olması, mobbing davranışlarının yeşermesine engel olmaktadır. Bu süreçte, örgütler tarafından alınabilecek bazı önlemleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (ÇSGB, 2016):

- Mobbing davranışının görüldüğü örgütlerde durum araştırılarak bilgi sahibi olunmalı,
- Mağdur bireyin korunarak, zarar görmesinin engellenmesi,
- Örgütte şikayet mekanizması işlemeli ve yapılan şikayetler dikkate alınmalı,
- Yapılan şikayetlere gereken önem verilmeli ve araştırma süreci titizlikle yürütülmeli,
- Örgüt tarafından yapılan şikayetler yok sayılmamalı ve tarafsız bir şekilde incelenerek sonuca varılmalı,

- Mobbing davranışında bulunan birey yapılan uyarıları dikkate almıyorsa disiplin cezası uygulanmalı,
- Mobbing davranışı sergileyen birey, gerekli görülmesi durumunda örgüt içinde farklı pozisyonlarda görevlendirilmelidir.

## Hukuki Boyut

### Türk Hukukunda Mobbing

Türk hukukunda mobbing kavramı, doğrudan bir yasal tanıma sahip olmamakla birlikte, bireyin çalışma yaşamında maruz kaldığı sistematik psikolojik baskı, dışlama, aşağılama veya yıldırma davranışları hukuki koruma kapsamına alınmıştır. Bu tür davranışlar, çalışanların kişilik haklarını ihlal etmesi ve iş barışını bozması nedeniyle çeşitli mevzuat hükümleri çerçevesinde değerlendirilmektedir. Anayasa, İş Kanunu, Türk Borçlar Kanunu ve Devlet Memurları Kanunu başta olmak üzere, farklı yasal düzenlemelerde yer alan hükümler, mobbingin önlenmesi ve mağdurun korunmasına yönelik hukuki dayanakları oluşturmaktadır. Ayrıca Yargıtay içtihatları, mobbingin tanımı, unsurları ve ispatı konusunda uygulamaya yön veren önemli bir kaynak niteliği taşımaktadır. Bu kapsamda, Türk hukuk sisteminde mobbingin dayandığı temel mevzuatlar aşağıda yer verilmiştir.

### Anayasa

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'nda mobbing kavramı doğrudan yer almamakla birlikte, Anayasa'da düzenlenen bazı haklar bu tür davranışlara karşı bireyi koruyan temel bir hak çerçevesi oluşturmaktadır. Örneğin Anayasa'nın başlangıç kısmında *her Türk vatandaşının onurlu bir yaşam sürdürme ile maddi ve manevi varlığını bu yönde geliştirme hakkına sahip olduğu belirtilmektedir* (T.C. Anayasası, 1982/-Başlangıç). Bu ifade, "onurlu çalışma hakkı"nın temelini oluşturması bakımından önemlidir. Mobbing, bireyin onurunu zedeleyici ve küçük düşürücü davranışlardan oluştuğundan, bu temel ilke ile bağdaşmamaktadır. Anayasa'nın "Temel Hak ve Hürriyetlerin Niteliği" başlığı altında yer alan 12. maddesinin birinci fıkrasında, "*Herkes, kişiliğine bağlı, dokunulmaz, devredilmez, vazgeçilmez temel hak ve hürriyetlere sahiptir.*" hükmü yer almaktadır (T.C. Anayasası, 1982/-m. 12). Bu madde kişilik haklarının anayasal dayanağını oluşturmakta olup bireyin onuruna ve haysiyetine zarar veren davranışlarla doğrudan ilgilidir.

Anayasa'nın "Kişinin Dokunulmazlığı ve Manevi Bütünlüğü" başlığı altında yer alan 17. maddesinin birinci fıkrasında "*Herkes, yaşama, maddi ve manevi varlığını koruma ve geliştirme hakkına sahiptir.*"; üçüncü fıkrasında ise "*Kimseye işkence ve eziyet yapılamaz; kimse insan haysiyetiyle bağdaşmayan muameleye tabi tutulamaz.*" denilmektedir (T.C. Anayasası, 1982/-m. 17). Bu iki hüküm, mobbing davranışlarının anayasal düzeyde yasaklanmış olduğunu ortaya koymaktadır. Mobbing, insan onur ve haysiyetine aykırı eylemleri

içerdiği için “insan haysiyetiyle bağdaşmayan muamele” kapsamında değerlendirilmelidir.

Anayasa'nın “Düşünce, Vicdan, İnanç ve Kanaat Özgürlüğü” başlığı altında yer alan 24. ve 25. maddelerinde sırasıyla “Herkes, vicdan, dini inanç ve kanaat hürriyetine sahiptir.” ve “Herkes, düşünce ve kanaat hürriyetine sahiptir.” ifadeleri yer almaktadır (T.C. Anayasası, 1982/-m. 24, 25). Bu hükümler, çalışanın inanç, düşünce veya kanaatleri nedeniyle baskı altına alınmamasını güvence altına almakta; mobbing davranışları bu sebeplerle gerçekleştiriliyorsa, Anayasa'nın 24. ve 25. maddeleri doğrudan ihlal edilmiş sayılmaktadır. Bunun yanı sıra, Anayasa'nın “Çalışma ve Sözleşme Hürriyeti” başlığı altında yer alan 48. maddesinde “Herkes, dilediği alanda çalışma ve sözleşme hürriyetine sahiptir.” hükmü bulunmaktadır (T.C. Anayasası, 1982/-m. 48). Bu hüküm, çalışanın işini özgür iradesiyle yapabilme hakkını korumakta ve mobbing niteliğindeki eylemlerin bu özgürlüğü ortadan kaldırmasını engellemektedir. Ayrıca, Anayasa'nın “Çalışma Hakkı ve Ödevi” ile “Çalışma Şartları” başlıkları altında yer alan 49. ve 50. maddelerinde sırasıyla “Çalışma, herkesin hakkı ve ödevidir.” ve “Kimse yaşına, cinsiyetine ve gücüne uymayan işlerde çalıştırılmaz.” hükümleri bulunmaktadır (T.C. Anayasası, 1982/-m. 49, 50). Bu maddeler, devletin çalışanları koruma yükümlülüğünü açıkça ortaya koymaktadır. Bu bakımdan, kamu veya özel sektörde mobbingi önleyici düzenlemeler yapmak, devletin pozitif yükümlülüğü kapsamındadır.

### **Türk Borçlar Kanunu (TBK)**

Türk Borçlar Kanunu'nda (TBK) mobbing açık bir terim olarak düzenlenmemekle birlikte, kişilik haklarının korunması, haksız fiil sorumluluğu ve işverenin gözetme borcu hükümleri çerçevesinde psikolojik taciz vakaları hukuki bir zemine oturtulmaktadır. Kanunun 49/1. maddesinde yer alan “Kasten veya ihmalen haksız bir surette diğer kimseye zarar veren, o zararı tazminle yükümlüdür.” hükmü gereğince (TBK, 2011, m. 49/1), meydana gelen mobbing davranışları sonucunda bireyin kişilik hakları zedelenmişse (örneğin psikolojik rahatsızlık, sosyal dışlanma gibi durumlarda) bu madde dikkate alınarak haksız fiil kapsamında tazminat davası açılabilir. Bu madde, mobbing vakalarının temel dayanağını oluşturması bakımından önemlidir. Mobbing, sistematik ve kasıtlı zarar verme davranışlarından oluştuğu için “hukuka aykırı fiil” olarak değerlendirilmekte; failin kusurlu (kast veya ihmali) olması nedeniyle işverenin gerekli önlemleri alması gerekmektedir. Bu önlemler alınmadığı takdirde, ortaya çıkan zararlardan işveren sorumlu tutulur ve TBK m. 49/1 uyarınca (TBK, 2011, m. 49/1) mağdur hem maddi hem de manevi tazminat talep etme hakkına sahiptir. Zararın kapsamı ve ispatına ilişkin hüküm ise TBK m. 50'de düzenlenmiştir. Maddeye göre “Zararı ve zarar verici fiili ispat yükü zarar görene aittir.” (TBK, 2011, m. 50). Bu hüküm gereğince mağdur, psikolojik zarar, iş kaybı, itibar zedelenmesi gibi sonuçları ispatlamakla yükümlüdür. Buna karşılık failin de

suçlamalar karşısında kendisini savunması beklenmektedir. Konuyla ilgili bir diğer önemli düzenleme TBK m. 58'dir. Kişilik haklarına saldırı ve manevi tazminatla ilgili olan bu madde, mobbingi doğrudan bir kişilik hakkı ihlali olarak görmektedir. *“Kişilik hakkı hukuka aykırı bir şekilde tecavüze uğrayan kimse, uğradığı manevi zarara karşılık uygun bir miktar paranın ödenmesini isteyebilir.”* hükmü (TBK, 2011, m. 58), mağdurun manevi tazminat talep etmesinin yasal zeminini oluşturmaktadır.

Son olarak TBK m. 417 uyarınca (TBK, 2011, m. 417), işveren işçisini gözetme borcu altındadır. Bu madde kapsamında işverenin işyerinde çalışanlar arasında mobbinge göz yumması, mağduru koruması ve gerekli önlemleri alması zorunludur. Bu hüküm gereğince, işverenin kanuna veya sözleşmeye aykırı davranışları sonucunda çalışanların ölümü, vücut bütünlüğünün zarar görmesi ya da kişilik haklarının zedelenmesi hâlinde ortaya çıkan zararların gideriminde işveren sözleşmeye aykırılıktan doğan sorumluluk hükümlerine tabi tutulur. Bu düzenleme ile işverenin çalışanı koruma borcunun tüm maddi ve manevi değerleri kapsadığı, bu borcun dayanağının ise TBK m. 417/1 olduğu görülmektedir.

### **Türk Ceza Kanunu (TCK)**

Mobbing eylemleri doğrudan Türk Ceza Kanunu'nda (Türk Ceza Kanunu [TCK], 5237, 2004) yer almamakla birlikte bazı fiiller ceza hukuku kapsamında değerlendirilebilmektedir. Örneğin, TCK m. 96'da *“Bir kimsenin eziyet çekmesine yol açacak davranışlar”* ifadesi bulunmaktadır. Bu hükümle mobbing arasında ilişki kuracak olursak; işyerinde sistematik biçimde bireyi baskı altına almak, hakaret etmek veya aşağılamak amacıyla yapılan davranışlar —örneğin yalnız bırakmak, sözünü kesmek ya da görmezden gelmek— *“eziyet”* suçu kapsamında değerlendirilebilir (TCK, m. 96). Benzer şekilde, TCK m. 105'te *“Bir kimseyi cinsel amaçlı olarak taciz eden kişi hakkında, mağdurun şikâyeti üzerine, üç aydan iki yıla kadar hapis cezasına veya adli para cezasına; fiilin çocuğa karşı işlenmesi hâlinde ise altı aydan üç yıla kadar hapis cezasına hükmolunur.”* hükmü yer almaktadır. İşyerlerinde cinsel içerikli sözler, bakışlar veya yaklaşımlar gibi davranışların bulunması hâlinde, bu maddenin uygulanması gündeme gelebilmektedir (TCK, m. 105). Ayrıca, TCK m. 106 ve m. 107 tehdit ve şantaj suçlarına ilişkindir. TCK m. 106'ya göre *“Bir başkasını, kendisinin veya yakınının hayatına, vücut veya cinsel dokunulmazlığına yönelik bir saldırı gerçekleştireceğinden bahisle tehdit eden kişi, altı aydan iki yıla kadar hapis cezası ile cezalandırılır.”* Bu kapsamda, mobbing eylemleri sırasında kullanılan *“seni işten çıkarırım”* veya *“sana zarar vereceğim”* gibi tehdit içeren ifadeler, tehdit suçu olarak değerlendirilebilir (TCK, m. 106). TCK m. 107, bir kimseyi zorla bir şeyi yaptırma veya yaptırmama durumunu düzenlemektedir. İlgili maddeye göre, *“Hakkı olan veya yükümlü olduğu bir şeyi yapacağından veya yapmayacağından bahisle, bir kimseyi kanuna aykırı veya yükümlü olmadığı bir şeyi yapmaya veya*

*yapmamaya ya da haksız çıkar sağlamaya zorlayan kişi, bir yıldan üç yıla kadar hapis ve beş bin güne kadar adli para cezası ile cezalandırılır*” (TCK, m. 107). Mobbing bağlamında, fail tarafından dile getirilen “şunu yapmazsan seni ifşa ederim”, “seni işten çıkarırım” veya “seni mağdur ederim” gibi ifadeler, kişiyi zorlayıcı ve baskılayıcı nitelikte olduğundan şantaj suçu kapsamında değerlendirilebilmektedir (TCK, m. 107).

### **İş Kanunu**

Türk İş Hukuku’nda mobbing niteliğindeki davranışlara ilişkin iki temel düzenleme bulunmaktadır. Bunlardan ilki 4857 sayılı İş Kanunu’nun (İş Kanunu, 4857, 2003) 24. maddesinde yer almaktadır. İlgili maddenin 24/II-d bendinde, *“işçinin diğer bir işçi veya üçüncü kişiler tarafından işyerinde cinsel tacize uğraması ve bu durumu işverene bildirmesine rağmen gerekli önlemlerin alınmaması”* hâlinde işçiye haklı nedenle derhâl fesih hakkı tanınmaktadır (İş Kanunu, m. 24/II-d). Konuyla ilişkili diğer hüküm ise aynı Kanun’un 25/II-c bendinde düzenlenmiştir. Bu hükme göre *“işçinin işverenin başka bir işçisine cinsel tacizde bulunması”* durumunda işverenin ilgili işçinin iş sözleşmesini haklı nedenle feshedebileceği öngörülmektedir (İş Kanunu, m. 25/II-c). İş Kanunu’nun m. 24/II-d ve m. 25/II-c hükümleri doğrudan “mobbing” terimini kullanmasa da, işyerinde cinsel taciz gibi mobbing kapsamına girebilecek ağır psikolojik ve fiziksel saldırılara ilişkin haklı nedenle fesih imkânı tanıyarak hem mağdurun korunmasına hem de failin yaptırımı tabi tutulmasına hukuki temel sağlamaktadır. Bununla birlikte, söz konusu hükümler mobbingin yalnızca belirli bir boyutuna temas etmekte; sistematik dışlama, itibarsızlaştırma veya psikolojik yıldırma gibi diğer mobbing davranışlarını açıkça düzenlememektedir. Bu nedenle, mobbing olgusunun hukuki değerlendirilmesinde İş Kanunu hükümleri tek başına yeterli değildir; uygulamada tamamlayıcı normlar, yargı içtihadı ve kurumsal politika belgeleri ile birlikte yorumlanması gerekmektedir.

### **Sonuç ve Öneriler**

Mobbing, modern iş yaşamının en ciddi psikososyal risklerinden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle örgüt yapısı ile mağdur ve failin kişilik özellikleri mobbingin ortaya çıkmasında belirleyici rol oynamaktadır. Bireylerin hem fiziksel hem ruhsal sağlığını olumsuz etkileyen; örgütlerin verimliliğini düşüren ve toplumsal düzeyde ciddi sosyal maliyetlere yol açan bu olguya yönelik iyileştirici ve önleyici tedbirlerin alınmaması, örgütün tüm unsurlarının mobbingin olumsuz sonuçlarıyla karşı karşıya kalmasına neden olmakta; kısacası, mobbingin etkileri zincirleme biçimde bireyden aileye, örgütten topluma kadar uzanmaktadır. Üstelik, ispatının zorluğu ve çok sayıda yargı sürecine konu olması, bu konunun ayrıntılı ve kapsamlı biçimde ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Aynı zamanda mobbing, sistematik davranışlardan oluşmasına rağmen bireyler tarafından çoğu zaman geç fark

edilmekte; bu nedenle, mağdurlar uzun süre mobbingin olumsuz etkilerine maruz kalabilmektedir. Diğer taraftan farkındalık eksikliği, sessizlik kültürü ve güç ilişkileri de mobbingin devam etmesine zemin hazırlamakta ve etkisini artırmaktadır. Bu süreçte, mobbingi tanımak, belgelemek ve gerektiğinde profesyonel destek almak sürecin yönetilmesinde kritik öneme sahip olup; mağdur bireyin hak arama yolları hakkında bilgi sahibi olması ve gerekirse hukuki danışmanlık alması da önemli bir gerekliliktir. Ancak, mevcut hukuki düzenlemeler çoğu mobbing olayını çözüme yetersiz kalmaktadır. Bu durumun temel nedenlerinden biri, mobbing kavramının tanımının net ve açık biçimde yapılamamasıdır. Bu nedenle, davranışların süresi, sıklığı ve amacının doğru tespit edilmesi mobbing davranışlarını ayırt etmede büyük öneme sahiptir. Örgüt içinde tespit edilen mobbing vakalarında da takip edilmesi gereken önemli adımlar bulunmaktadır. Öncelikle, mobbinge mücadelede örgüt içinde “sıfır tolerans” politikası geliştirilip açık biçimde duyurulmalı; etkili geri bildirim ve şikâyet mekanizmaları kurulmalı ve süreçlerde şeffaflık sağlanmalıdır. Aynı şekilde, tüm çalışanlara düzenli aralıklarla mobbing, etik ilkeler ve iletişim becerileri konusunda eğitim verilmelidir. Daha da önemlisi, mobbingin önlenmesi için örgüt yapısı, yönetim tarzı ve kültürel faktörler bütüncül bir yaklaşımla ele alınmalıdır.

Türk hukukunda mobbing açıkça tanımlanmamış olsa da çeşitli yasal düzenlemeler ve yargı kararları ile mağdurların korunması mümkündür. Bununla birlikte, daha açık ve doğrudan yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulduğu aşikardır. Bu bağlamda mobbing, yalnızca bireysel bir hak ihlali değil, anayasal değerler bağlamında insan onuruna yönelmiş bir tehdit olarak da değerlendirilmelidir. T.C. Anayasası’nda doğrudan mobbing ismi yer almasa da hem insan onuru ve kişilik bütünlüğünün korunması hem de eşitlik ve çalışma barışı ilkeleri gereğince hak arama güvenceleri üzerinden mobbing yasağına dolaylı ve normatif bir zemin sağlandığı görülmektedir. Benzer şekilde, Türk Borçlar Kanunu’nda da doğrudan “mobbing” kavramını içeren hükümler bulunmasa da, ilgili hükümlerin dolaylı olarak psikolojik tacize karşı hukuki koruma sağladığı anlaşılmakta ve iş hukukuyla birlikte mobbing vakalarında koruyucu rol üstlenilmektedir. Aynı şekilde, Türk Ceza Kanunu’nda da mobbinge karşı bireysel açıdan koruma sağlandığı görülmekte; kişilik hakları, bedensel ve ruhsal bütünlüğe karşı yapılan olumsuz saldırı ve hakaretlere karşı koruma sağlanmaktadır. Burada üzerinde durulan nokta; fiilin kasıtlı olarak yapılması ve süreklilik arz etmesidir. Tüm bu açıklamalar dikkate alındığında, mobbinge karşı ilgili kanunlarda dolaylı olarak önlemlerin alındığı ve bu tür davranışların önüne geçilmesinin hedeflendiğini söyleyebiliriz.

Son olarak, mobbingin birey ve örgütler üzerindeki yıkıcı etkileri dikkate alındığında, yalnızca sonuçlarıyla değil, nedenleriyle de birlikte mücadele edilmesinin büyük önem taşıdığı; bu doğrultuda etkili bir mücadele

stratejisinin geliştirilmesi gerektiği; aynı zamanda bireysel dayanıklılığın artırılmasının mobbingi önlemede çok önemli rol oynadığı yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır. Tüm bunların gerçekleştirilmesi örgütlerin proaktif önlemler alarak, toplumsal farkındalığı yükseltilmesine bağlıdır. Dahası, mobbing vakalarının takibi ve mağdurların desteklenmesi için devlet destekli danışma merkezleri yaygınlaştırılmalı; mahkemeler ve hukukçuların konuya ilişkin farkındalığı artırılarak yargı süreçleri hızlandırılmalıdır.

## Kaynakça

- Akbıyık, İ. (2013). İşyerlerinde psikolojik taciz (mobbing) ile bireysel ve kurumsal müdahale için öneriler. *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(2), 33–38.
- Atman, Ü. (2012). İşyerinde psikolojik terör: Mobbing. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 3(1), 157–174.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Şekkel, Z. H., & Kiraz, E. (2022). İş tanımlama endeksi kapsamında meslektaşlara ilişkin negatif tutumlar, davranışsal mobbinge yönelik algılarda farklılığa yol açar mı? *Asya Studies*, 6(22), 135–146. <https://doi.org/10.31455/asya.1216244>
- Balsak, H., Ayhan, F., Narin Balsak, H., et al. (2025). Workplace mobbing as a predictor of quality of work life in early-career clinical nurses. *BMC Nursing*, 24, 1124. <https://doi.org/10.1186/s12912-025-03391-4>
- Bayraktar, Y. O., & Erçek, M. (2025). İş yaşamında psikolojik şiddet (mobbing): Farklı kuşakların algıları ve psikolojik şiddete dönük davranışları. *Press Academia Procedia*, 21(1), 59–63. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2025.1993>
- Branch, S., Ramsay, S., & Barker, M. (2013). Workplace bullying, mobbing and general harassment: A review. *International Journal of Management Reviews*, 15, 280–299. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2012.00339.x>
- Bulut, S., & Göktürk, G. Y. (2012). Mobbing: İşyerinde psikolojik taciz. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(1), 53–70. <https://doi.org/10.11616/AbantSbe.285>
- Cerev, G., & Gürsul, A. (2021). İşyerinde teknolojik taciz: Dijital mobbing üzerine bir araştırma. *Pearson Journal*, 6(12), 117–132. <https://doi.org/10.46872/pj.265>
- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İş Sağlığı ve Güvenliği Genel Müdürlüğü. (2016). *Psiko-sosyal risk faktörleri bilgilendirme rehberi*. <https://www.csgb.gov.tr/medias/4595/rehber22.pdf> (Erişim tarihi: 10 Ekim 2025)
- Çelik İskenderoğlu, G., & Karacıl, M. (2022). Öğretmenlerin algıladıkları psikolojik şiddet ile pozitif psikolojik sermaye ve iş yaşam kalite düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *MEYAD Akademi*, 3(1), 14–41.
- Çetin, C., & Bağcı Kurt, N. (2014). Mobbing ve çalışan sağlığı. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 25(2), 111–126.
- Çınar, O., & Akpunar, E. N. (2017). Mobbing ve iş performansına ilişkin öğretmen algılarının çeşitli değişkenler açısından değerlendirilmesi. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(37), 41–58.
- Çimen, H., & Saç, F. (2017). Örgüt başarısızlığının nedenlerinden biri: Mobbing. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 33(33), 183–191. <https://doi.org/10.17498/kdeniz.297857>
- Çivilidağ, A., & Durmaz, Ş. (2022). Rol çatışması–rol belirsizliği ve iş yerinde psikolojik taciz, mesleki benlik saygısı ve işe yabancılaşma olgularının araştırma görevlileri

- üzerinde incelenmesi. *Akdeniz İnsani Bilimler Dergisi*, 12, 25–41.
- Çögenli, M. Z., Asunakutlu, T., & Türegün, Z. N. (2017). Gender and mobbing: The case of Turkey. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(3), 109–121.
- Demir, B. (2021). Mobbing olgusu ve sağlık kuruluşlarında hemşirelere yönelik mobbing. *MEYAD Akademi*, 2(1), 84–108.
- Demirag, S., & Ciftci, S. (2017). Psychological intimidation at workplace (mobbing). *Journal of Psychology & Psychotherapy*, 7(3), 1000305. <https://doi.org/10.4172/2161-0487.1000305>
- Demirel, E. (2023). İş yaşamında cinsiyet temelinde mobbing algısı üzerine bir meta analiz çalışması. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(4), 1402–1412. <https://doi.org/10.33206/mjss.1282006>
- Efeoğlu, M. S., & Karaman, A. (2023). Çalışma yaşamında mobbing: Kavramsal bir bakış. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(1), (Prof. Dr. Feyzullah Eroğlu Armağan Sayısı), 365–380. <https://doi.org/10.47097/piar.1274982>
- Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D., & Cooper, C. (2011). The concept of bullying and harassment at work: *The European tradition*. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf, & C. Cooper (Eds.), *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (2nd ed., pp. 3–40). CRC Press.
- İlhan, Ü. (2010). İşyerinde psikolojik tacizin (mobbing) tarihsel arka planı ve Türk hukuk sisteminde yeri. *Ege Akademik Bakış*, 10(4), 1175–1186.
- Gökçe, A. T. (2012). Mobbing: İş yerinde yıldırma—Özel ve resmî ilköğretim okulu öğretmen ve yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, (18), 272–286.
- Göymen, Y. (2020). İş hayatında mobbing ve mobbinge başa çıkma yolları. *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 31–60.
- Gözüm, P. (2017). *Mobbing algısı ile motivasyon ilişkisi: Erzurum ve Ankara illerinde bazı kamu ve özel kurum çalışanları üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Gülmez, Ş. (2022). *Matematik öğretmenlerinin psikolojik yıldırmaya (mobbing) maruz kalma seviyeleri ile motivasyon düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Van.
- Gün, G. (2016). Otel işletmelerinde mobbing ve iş tatmini ilişkisi: Bitlis örneği. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(3), 81–96.
- Güneş Ertuna, D., & Ertuna, E. (2015). Yıldırma (mobbing): Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 127–138.
- Güven, A., Kaplan, Ç., & Acungil, Y. (2018). Türkiye’de özel ve kamu üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin mobbing algısı. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 10(18), 43–58. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.428601>

- Karacıoğlu, F., & Akbaş, S. (2011). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139–161.
- Kavlak, E. S., Yıldırım, S. (2021). Öğretmenlerin Maruz Kaldığı Mobbing ile İlgili 2000-2020 Yıllarında Yazılmış Lisansüstü Tezlerin Analizi. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*(6), 1218-1244. <https://doi.org/10.47994/usbad.950173>
- Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.
- Leymann, H. (1996). The content and development of mobbing at work. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5(2), 165–184. <https://doi.org/10.1080/13594329608414853>
- Majidli, F., & Budak, G. (2018). Mobbing ile mücadelede farklılıkların yönetimi stratejileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1), 129–161. <https://doi.org/10.24988/deuibf.2018331696>
- Matthiesen, S., & Einarsen, S. (2007). Perpetrators and targets of bullying at work: Role, stress and individual differences. *Violence and Victims*, 22, 735–753.
- Mizrahi, R. (2013). Çalışma hayatında mobbing ile mücadele yöntemleri. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 443–452.
- Mulder, R., Bos, A. E. R., Pouwelse, M., & Van Dam, K. (2016). Workplace mobbing: How the victim's coping behavior influences bystander responses. *The Journal of Social Psychology*, 157(1), 16–29. <https://doi.org/10.1080/00224545.2016.1152213>
- Olweus, D. (1997). Bully/victim problems in school: Facts and intervention. *European Journal of Psychology of Education*, 12(4), 495–495.
- Özden, B. (2018). Türk iş hukuku kapsamında psikolojik taciz (mobbing). *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 22–49.
- Öztürk, H., Dereli, E. E., Nazenin, İ., Aynur, M., & Faikoğlu, R. (2015). Mobbing (psikolojik yıldırma), örgüt üzerindeki etkileri ve çözüm önerileri. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 2(1), 27–33.
- Öztürk, M., & Şahbudak, E. (2017). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve iş doyumunu: Cumhuriyet Üniversitesindeki araştırma görevlileri üzerine bir çalışma. *Sosyoloji Araştırmaları Dergisi*, 20(2), 200–228. <https://doi.org/10.18490/so-sars.345512>
- Pheko, M. M. (2018). Rumors and gossip as tools of social undermining and social dominance in workplace bullying and mobbing practices: A closer look at perceived perpetrator motives. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 28(4), 449–465. <https://doi.org/10.1080/10911359.2017.1421111>
- Polat, O., & Pakış, I. (2012). Mobbing: İş yerinde psikolojik taciz. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 3(4), 211–217.
- Sischa, P. E., Schmidt, A. F., & Steffgen, G. (2020). Further evidence for criterion validity and measurement invariance of the Luxembourg workplace mobbing scale. *European Journal of Psychological Assessment*, 36(1), 32–43. <https://doi.org/10.5964/ejopa.v36i1.32>

org/10.1027/1015-5759/a000483

- Tanrıverdi, D. (2016). *Üniversitelerde çalışan öğretim elemanlarının mobbing deneyimleri ve mobbingin bireyler üzerindeki psiko-sosyal etkileri* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Taşkın, A. (2016). Mobbing davalarında ispat sorunu. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 20(2), 391–438.
- Tatar, Z. B., & Yüksel, Ş. (2019). Mobbing at workplace—Psychological trauma and documentation of psychiatric symptoms. *Nöro Psikiyatri Arşivi*, 56(1), 7–62. <https://doi.org/10.29399/npa.22924>
- Tekşen, K. (2023). *Öğretmenlerin yaşadıkları mobbing davranışlarını sosyal ağ analizi tekniği ile saptama ve mobbing sürecini değerlendirme* (Yayımlanmamış doktora tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tınaz, P. (2006). Mobbing: İş yerinde psikolojik taciz. *Çalışma ve Toplum Dergisi*, 3(1), 11–22.
- Tunay, M., & Kamilov, R. (2021). Çalışanların liderlik, mobbing ve iş tutumu arasındaki ilişkilerinin incelenmesi: Nağçıvan Öğretmenler Enstitüsü. *Alanya Akademik Bakış*, 5(1), 473–485. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.817851>
- Tunç, Y. E., & Aslantürk, O. (2025). Mobbing ile mücadelede iş sağlığı ve güvenliği hukuku. *Yasama Dergisi*, (50), 39–74.
- Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. (1982). 2709 sayılı Türkiye Cumhuriyeti Anayasası. Resmî Gazete, 17863 (9 Kasım 1982).
- Türk Borçlar Kanunu [TBK]. (2011). 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu. Resmî Gazete, 27836 (11 Ocak 2011).
- Türk Ceza Kanunu. (2004). 5237 sayılı Türk Ceza Kanunu. Resmî Gazete, 25611 (12 Ekim 2004).
- Tüzün, P. (2023). İş yaşamında e-kelepçe ve dijital mobbing. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(2), 1141–1152. <https://doi.org/10.30783/nevsosbil.1273786>
- Uzun, Z., & Şafak Uzun, A. M. (2018). Akademide mobbing: Okutmanların mobbing hakkındaki görüşlerine dair nitel bir araştırma. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (66), 326–347.
- Vardarlıer, P., & Canol, S. (2017). İnsan kaynakları departmanının işyerinde mobbingi azaltmaya ve engellemeye yönelik uyguladığı stratejiler: Çalışanlar üzerine yapılan bir araştırma. *PESA Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(3), 1–17.
- Yavuzer, Y., & Çivilidağ, A. (2014). The mediating role of depression in the relationship between workplace mobbing and life satisfaction in healthcare workers. *The Journal of Psychiatry and Neurological Sciences*, 27(2), 115–125.
- Yılmaz, H., & Kaymaz, A. (2016). Kurumsal bir risk unsuru: Mobbing (iş yerinde psikolojik taciz). *Denetim*, (14), 73–81.

- Yılmaz, E., & Kılınç, E. (2020). Bankacılık sektöründe psikolojik yıldırmanın çalışanların iş ve yaşam tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(11), 34–52. <https://doi.org/10.25204/iktisad.649630>
- Yiğit, B. (2018). Mobbing kavramı: Kavramsal bir çerçeve. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 32–42.
- Yüçetürk, E. (2010). İşyerinde psikolojik taciz (mobbing) ve Türk hukuku açısından değerlendirilmesi. *Ankara Barosu Dergisi*, 68(1), 41–58.
- Zapf, D. (1999). Organisational, work group related and personal causes of mobbing/ bullying at work. *International Journal of Manpower*, 20(1–2), 70–85.
- 4857 Sayılı İş Kanunu. (2003). *4857 sayılı İş Kanunu*. T.C. Resmî Gazete, 25134.