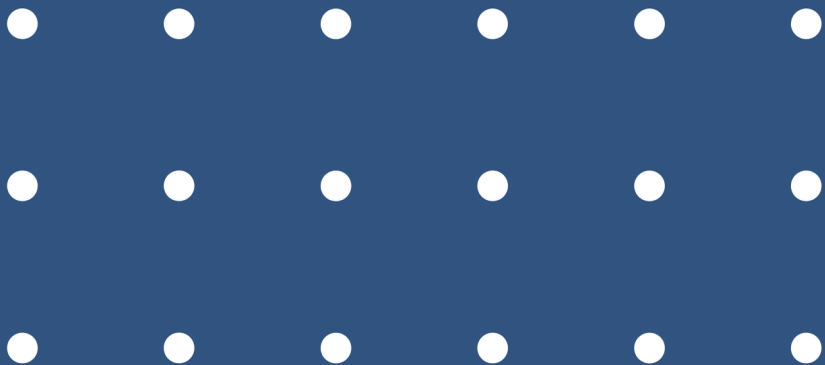




MALUMAT

DERGİSİ



Malumat Dergisi The Journal of Malumat
Sayı/Number: 3 • Haziran/June 2026

Malumat Dergisi uluslararası ve hakemli bir dergidir. Yayımlanan makalelerin sorumluluğu yazarına/yazarlarına aittir.
The Journal of Malumat is an international, peer-reviewed journal. The responsibility for the published articles rests with the author(s)

Dergi İmtiyaz Sahibi
Sosyal ve Ekonomik Perspektif Derneği (SEPDER)/
Social and Economic Perspective Association

Baş Editor/Editor-in-Chief
Doç. Dr. Furkan DÜZENLİ

Baş Editör Yardımcısı/Assistant Editor-in-Chief
Doç. Dr. Yasin YILMAZ

Baş Editör Yardımcısı/Assistant Editor-in-Chief
Öğr. Gör. Dr. Ersel ERTÜRK

Yayın Kurulu/Publishing Board

Prof. Dr. Abdülkadir Şenkal, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli, Türkiye
Prof. Dr. Bayram Zafer Erdoğan, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye
Prof. Dr. Bekir Berat Özipek, İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Prof. Dr. Maria Elena Robles Rabago, Sevilla Üniversitesi, İspanya
Prof. Dr. Mehmet Fatih Aysan, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Prof. Dr. Metin Toprak, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Prof. Dr. Mujibur Rahman, Bangladeş Dakka Üniversitesi, Dakka, Bangladeş
Prof. Dr. Murat Şentürk, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Prof. Dr. Necmettin Kızılkaya, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Prof. Dr. Ramazan Nacar, Bursa Teknik Üniversitesi, Bursa, Türkiye
Prof. Dr. Serhat Yüksel, İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Doç. Dr. Aamir Jamal, Calgary Üniversitesi, Calgary, Kanada
Doç. Dr. Hakan Kalkavan, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Doç. Dr. Osman Akgül, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
Dr. Cafer Deniz, Newcastle Üniversitesi, Newcastle, İngiltere
Dr. Matilda Likaj, Aleksandër Moisiu Üniversitesi, Durrës, Arnavutluk
Dr. Pascal Stiefenhofer, Newcastle Üniversitesi, Newcastle, İngiltere
Dr. Öğr. Üyesi Serdar Serdaroğlu, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

Yayın Türü/Type of Publication

Uluslararası Süreli Yayın/International Periodical

Yayın Dili/Language of Publication Türkçe ve İngilizce/Turkish and English

Yayın Periyodu/Publishing Period

Altı ayda bir Haziran ve Aralık aylarında yayımlanır/Biannual (June and December)

İletişim/Correspondence

Akşemsettin Mah. Evyap Cad. 63/1 Eyüp - İstanbul
Türkiye

Web: <https://malumatdergisi.com>

Elektronik posta: editor@malumatdergisi.com

İÇİNDEKİLER / TABLE OF CONTENTS

Durağan Nüfus, Artan Konut Talebi: Hopa’da Hanehalkı ve Coğrafya Kısılacı	
Ahmet Şafak EŞMELER	1
Düzensiz Göç Hareketinin Çocuk İşçiliği Üzerindeki Etkisinin Türkiye ve Bangladeş Bağlamında Ele Alınması	
Esin BİLGİ & Gökhan GÜLLÜ	15
Döviz Kuru Dinamikleri ve Dış Ticaret Dengesi: Türkiye Üzerine Ampirik Bir İnceleme	
Burak AYDEMİR & Harun Yavuz GÜLER	30
Bir İş Stresörü Olarak İş Güvencesizliği: Kuramsal Mekanizmalar ve Örgütsel Müdahaleler	
Sena Gizem GENÇER & Yusuf Ziya YILDIRIM	37
Dijital Dönüşüm ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Bankacılık Sektöründe Nitel Bir Araştırma	
Mahir İSMAYİLZADE & Murat KALKAN	62

Araştırma Makalesi

Durağan Nüfus, Artan Konut Talebi: Hopa'da Hanehalkı ve Coğrafya Kısılacı

Ahmet Şafak EŞMELER¹

¹Arş. Gör. Dr.; Artvin Çoruh Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, asesmeler@artvin.edu.tr. ORCID: 0000-0003-1477-6777

Öz: Emlak piyasasında yaşanan değişimler, genellikle, hızlı nüfus hareketlerinin sonucu olarak değerlendirilmektedir. Bu araştırma ise nüfusun durağan seyrettiği taşra merkezlerinde gayrimenkul değerlerinin neden ve nasıl yükseldiği konusuna odaklanmaktadır. Araştırma, demografik durağanlığa karşın emlak fiyatlarındaki dramatik artışı; topografik engellerin neden olduğu arz kısıtlılığı ve hanehalkı parçalanmasının getirdiği yeni konut talebi üzerinden sosyolojik bir perspektifle açıklamaktadır. Bu minvalde çalışmanın temel sorunsalı; fiziksel coğrafyanın sunduğu imar kısıtları ile hanehalkı yapısındaki sosyolojik dönüşümün, yerel emlak değerlerini belirlemedeki karşılıklı etkileşimini ortaya koymaktır. Araştırmada, topografik engeller nedeniyle mekânsal genişleme imkânları sınırlı olan Artvin'in Hopa ilçesi çalışma sahası olarak tercih edilmiştir. TÜİK ve Endeksa'dan elde edilen veriler ışığında yapılan analizler; Hopa'nın istatistiksel olarak, görece, durağan seyreden nüfusuna karşın; yükselen emlak piyasasının ardında yatan temel dinamiğin, coğrafi sınırlara eklenen hanehalkı parçalanması olduğunu ortaya koymaktadır. Hanehalkının yıllar içerisinde parçalanması ise Hopa'nın iç dinamiklerinden temel alsa da Dünya'daki ve Türkiye'deki genel eğilimden azade gelişmemektedir. Netice olarak çalışma, nüfusun sayısal toplamı artmasa dahi hanehalkı parçalanmasının, imar edilebilir alan kısıtı yaşayan kent merkezlerinde konut birimi bazında asimetrik bir talep artışını tetiklediğini saptamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hopa, Hanehalkı Parçalanması, Coğrafi Kısıt, Emlak Piyasası

Jel Kodları: R21, R31, J11

Stagnant Population, Rising Housing Demand: The Household and Geography Pincer in Hopa

Atıf: EŞMELER, A. Ş. (2026). Durağan Nüfus, Artan Konut Talebi: Hopa'da Hanehalkı ve Coğrafya Kısılacı. MALUMAT, (3), 1-14. <https://doi.org/10.65298/malumat.17>

Geliş Tarihi: 20/04/2026

Kabul Tarihi: 06/06/2026



Telif Hakkı: © 2024. (CC BY) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: Changes in the real estate market are generally evaluated as a result of rapid population movements. This research, however, focuses on why and how real estate values rise even in provincial centers where the population remains stagnant. The study explains the dramatic rise in real estate prices despite demographic stagnation from a sociological perspective, attributing it to supply constraints caused by topographical barriers and new housing demand resulting from the fragmentation of households. The central research question of this study is to examine the mutual interaction between the development constraints imposed by the physical geography and the sociological transformations in household structure in determining local property values. The study selected the Hopa district of Artvin as its research area, as opportunities for spatial expansion there are limited due to topographical barriers. Analyses conducted in light of data obtained from TÜİK (Turkish Statistical Institute) and Endeksa reveal that despite Hopa's statistically relatively stagnant population, the main dynamic behind the rising real estate market is household fragmentation added to geographical boundaries. While the fragmentation of households over the years is rooted in Hopa's internal dynamics, it is not entirely independent of broader global and national trends. Consequently, the study finds that even if the total population does not increase, household fragmentation triggers an asymmetric rise in demand for housing units in city centers facing constraints on developable land.

Keywords: Hopa, Household fragmentation, Geographical constraint, Real estate market

Jel Codes: R21, R31, J11

1. GİRİŞ

Emlak piyasalarına dair geleneksel iktisadi yaklaşımın etkisiyle şekillenen akademik literatür, genellikle hızlı nüfus hareketleri, göç dalgaları ve bunlarla ilişkili olarak ortaya çıkmış olan konut talebini merkeze almaktadır. Ancak bu çalışmalar, nüfusun durağan seyrettiği birçok taşra merkezinde ortaya çıkan dramatik emlak piyasası artışlarını açıklamakta yetersiz kalabilmektedir. Bu durum, konut talebi üzerinde etkili olan nüfus istatistiğine ek olarak hanehalkı muhteviyatının da göz önünde bulundurulması gerektiğini göstermektedir. Bu minvalde araştırma, durağan nüfus artışına karşın, konut arzının neden yetersiz kalabildiğini bir örnek üzerinden açıklamaya çalışmaktadır.

Doğu Karadeniz üzerine yapılan çalışmalar, sahil şeridinde yer alan kentlerin sarp coğrafyaları ve sınırlı imar alanlarından hareketle konut arzının sorun oluşturduğuna değinmektedir (Eşmeler & Budak, 2025: 626). Saiz'in (2010) arz esnekliği yaklaşımıyla benzerlik gösteren bu bakış açısı, kentleri dağ ve deniz arasında sıkışan mekânlar olarak tanımlayarak, konut arzının fiyat değişimlerine karşı neden duyarsız kalabileceğine yönelik de önemli bir açıklama sağlamaktadır. Bununla beraber, coğrafi engellerin sebep olduğu arz kısıtları tartışılrsa da; bu süreci etkileyen hanehalkı muhteviyatı yeterince dikkate alınmamaktadır.

Bu aşamada, Dieleman'ın (2001) yaşam seyri olarak ifade ettiği yaklaşım bu konudaki eksikliği giderebilecek teorik zemini sağlamaktadır. Dieleman'a göre konut talebi, sadece nüfus verileriyle değil; evlilik, boşanma, yalnız yaşama yönelimleri gibi ortalama hanehalkı büyüklüğünü düşüren ancak hane birimi sayısını artıran etmenlerle de değerlendirilmelidir. Hopa'da meydana gelen hanehalkı parçalanması, nüfus görece durağan seyretmesine karşın, yeni mesken talebini artırmaktadır. Bu durum da emlak piyasasında düzenli bir baskı oluşmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla, coğrafi engellerin konut arzını kısıtladığı kentsel alanda, toplumsal değişim ve dönüşümün de talep yönünde bir baskı oluşturması, konutu ihtiyaçtan öteye taşıyarak bir rant nesnesine dönüştürmektedir.

Bu çalışmanın temel amacı; Artvin'in Hopa ilçesini odak noktası yaparak, fiziksel coğrafyanın neden olduğu imar kısıtları ile hanehalkı yapısındaki değişimin yerel emlak piyasası üzerindeki karşılıklı etkisini ortaya koymaktır. Çalışmanın literatüre katkısı, konut piyasaları üzerindeki tartışmaları yalnızca iktisadi bir analizle değil, coğrafi kısıtlar ve sosyolojik unsurlarla harmanlayan bir kısa metaforuyla ele almasıdır. Çalışmanın özgün tarafı ise geleneksel iktisadi beklentiler ve teorik yaklaşımlardan farklı olarak; Hopa'daki dramatik fiyat artışlarını, mekânsal kısıtlar ve asimmetrik talep olgusu üzerinden ele alarak, benzer topografik şartlardan muzdarip olan Karadeniz kentlerinde de kullanılabilecek bir yaklaşım benimsemesidir.

Bu minvalde, giriş bölümünü ardından sırasıyla; araştırmanın çalışma sahası tanımlanmış, kuramsal çerçevesi oluşturulmuş ve araştırma yöntemi tanımlanmıştır. Bulgular ve tartışma bölümü ise üç alt başlığa ayrılmıştır. Bunlar a) *mekânsal kısıt ve arz esnekliği*, b) *demografik paradoks ve asimmetrik talep* ve c) *Hopa'daki emlak piyasası üzerine* isimli başlıklardır. Sonuç bölümünde ise elde edilen verilerden hareketle, geleneksel nüfus kestirimlerini aşan ve yerel dinamikleri dikkate alan kentsel planlama politikalarına yönelik önerilerin de bulunduğu bir genel değerlendirme yapılmıştır.

2. ÇALIŞMA SAHASI

Artvin'in Hopa ilçesi, Türkiye-Gürcistan sınırında yer alan Sarp Sınır Kapısı'na ortalama 25 kilometre uzaklıkta konumlanmıştır. İlçenin Kuzeydoğusunda Kemalpaşa¹, Doğusunda Borçka, Güneybatısında Arhavi ve Kuzeybatısında Karadeniz

¹ Orijinal kaynaktan Hopa, bir sınır ilçesi olarak düşünüldüğü için Kuzeydoğusunda Gürcistan yönetimine tabi olan Acara Özerk Cumhuriyeti'nin yer aldığı söylenmiştir. Buna karşın "25 Ağustos 2017 tarihli ve 30165 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 15/08/2017 tarihli, 694 sayılı Olağanüstü Hal Kapsamında Bazı Düzenlemeler Yapılması Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamenin 202. Maddesinin İkinci fıkrasında; Ekli (9) sayılı listede adları yazılı köyleri kapsamak ve Kemalpaşa Beldesi merkez olmak üzere, Artvin İlinde Kemalpaşa adıyla bir ilçe ve aynı adla belediye kurulmuştur" (Yüksek Seçim Kurulu, 2017). Dolayısıyla, bu tarihten itibaren Hopa, Türkiye-Gürcistan sınırına fiziki sınır bulundurmamaktadır.

bulunmaktadır. Deniz seviyesinden 10 metre yükseklikte olan Hopa'nın en yüksek noktası 1513 metreyle Yavuz Sultan Selim Tepesi'dir. Toplam yüzölçümü ise 289 km²'dir. Deniz kıyısından başlayan Sultan Selim Dağları, Borçka'dan sonra Kaçkar Dağları'na dönüşmektedir (Metin & Koyuncu, 2013: 4).

Şekil 1: Artvin Siyasi Haritası²



Doğu Karadeniz kıyı şeridinde yer alan Hopa'da, akarsuların aşındırmasıyla meydana gelmiş ve derinliği 300-1000 metre arasında değişen kıyı ovaları üzerine yerleşim yeri oluşturulmuştur (Koday, 1995: 9). Bu coğrafi konumlanma, kent merkezinin imar edilebilir alan konusunda sorun/kısıt yaşamasına neden olmaktadır.

Şekil 2: Hopa İlçe Merkezi Uydur Görünümü. Kaynak: (Google, 2026)



Sarp Sınır Kapısına yakınlık, Hopa Limanı'nın varlığı ve Artvin ili için kavşak konumunda olması sebepleriyle Hopa, günlük insan sirkülasyonunun yoğun şekilde hissedildiği bir kentsel alana sahiptir. Bu avantajlara karşın, Karadeniz sahili boyunca uzanan coğrafi yapısı sebebiyle, bayındır hale getirilebilir alan konusunda oldukça kısıtlıdır. Ancak, Sundura Mahallesi olarak bilinen, Şekil 2'de de görüldüğü üzere, Hopa

² Harita Genel Müdürlüğü. (t.y.). İl ve ilçe yüzölçümleri. <https://www.harita.gov.tr/il-ve-ilce-yuzolcumleri> (Erişim Tarihi: 16.04.2026).

Deresi'nin Karadeniz'e döküldüğü bölgeden Borçka'ya doğru uzanan bölüm bu kısıtın istisnasını oluşturmaktadır (Eşmeler & Budak, 2025: 619).

Bunlarla beraber, Hopa'nın demografik özelliklerine bakıldığında, Artvin ilinin geneline kıyasla nüfus artış hızı en yüksek ilçe olmasına karşın, yıllar içerisinde azalış ivmesi gösterdiği anlaşılmaktadır (Hopa Belediyesi, 2025: 7). Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemine göre 2025 yılı itibarıyla kent merkezinin nüfusu 27.844'tür. Merkez ilçenin en yoğun iki mahalleleri ise 8547 kişi ile Sundura Mahallesi ve 5720 nüfusa sahip Ortahopa Mahallesi'dir (TÜİK, 2026). Yukarıda da söylendiği üzere, Sundura Mahallesi Hopa'nın imar edilebilir arazi kısıtının görece aşılabildiği bir bölgesidir. Ayrıca, Hopa'nın en kalabalık nüfusuna sahip olan bu mahalle, coğrafi ve iklimsel koşullarının oluşturduğu sel ve taşkın sorunlarıyla da sıklıkla yüzleşmek zorunda kalması sebebiyle konut arz talep dinamiğinde önemli bir kırılma oluşturmaktadır.

3. KURAMSAL ÇERÇEVE

Coğrafi özelliklerin kentsel alanlardaki imar edilebilir arazi üzerinde oluşturduğu kısıtlılığın, emlak piyasasında yukarı yönlü bir fiyat hareketine sebep olması beklenen bir sonuçtur. Bununla beraber, coğrafi kısıtlar ve kentsel gelişim arasındaki ilişkiyi irdeleyen Saiz (2010), literatürdeki mevcut çalışmaların emlak piyasasındaki farklılıkları açıklarken, ağırlıklı olarak, yerel arazi kullanım düzenlemelerine odaklandığını söylemektedir. Nitekim Türkiye'deki akademik literatürün de, genel anlamda, imar planları üzerinden ilerlemiş olması bu bakış açısıyla uyumludur. Ancak Saiz'e göre bu yaklaşım, kendi içerisinde tutarlı sonuçlar verse de, fiziksel coğrafyanın düşük arz esnekliği üzerindeki doğrudan etkisini geri planda bırakması nedeniyle eksiktir.

Buradan hareketle Saiz, kendi yaklaşımını inşa ederken, öncelikle ABD'deki kent merkezlerinin 50 km yarıçapı içerisinde kalan imar edilebilir kentsel alanları uydu verileri aracılığıyla tespit etmiştir. Bu verilerle, 50 km yarıçap dâhilinde bulunan su kütleleri (deniz, göl, nehir vb.) ve dik topografyanın (özellikle eğimi %15'i aşan sarp araziler), konut arz esnekliği üzerinde belirleyici birer doğal engel oluşturduğunu ortaya koymuştur. Bu fiziksel engeller, piyasadaki arz-talep dengesinin konut üretimi aleyhine bozulmasına ve fiyatların yukarı yönlü hareketine neden olmaktadır. Saiz'in ampirik verilerle kanıtlamış olduğu imar edilebilir arazi kısıtlılığı; konut üretim kapasitesinin sınırlandırılmasına ve dolayısıyla arzın fiyat esnekliğinin düşmesine neden olmaktadır. Bu durumun kökeninde, imar edilebilir arazilerin kısıtlı olduğu kentsel alanlarda artan talebin yeni inşaatlara dönüşmemesi yer almaktadır. Bu arz esneksizliği, piyasa baskısıyla beraber mevcut konut stok değerinin aşırı derecede artmasına neden olmaktadır (Saiz, 2010: 1255-1286). Neticede Saiz'in modeli, coğrafi kısıtların kentsel yoğunlukla birleştiği alanlarda, konutun barınma ihtiyacının ötesine geçerek kıt bir rant nesnesine dönüştürdüğünü ortaya koymaktadır.

Saiz'in (2010) modeli; emlak piyasasındaki yükselişi coğrafi kısıtlar ve ekonomik faktörler üzerinden açıklarken, talep tarafını nüfus verileriyle sınırlı tutmaktadır. Bu yaklaşımın coğrafi kısıtlar vurgusuyla uyum gösteren alanlarda, emlak piyasasının yukarı yönlü hareketinin tam anlamıyla anlaşılabilmesi için sosyolojik dinamiklerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu noktada, Dieleman'ın (2001) konut hareketliliğini hanehalkının parçalanmasının yol açtığı iç dinamiklerde arayan görüşü devreye alınmalıdır. Dieleman'a (2001: 253) göre, konut talebinde hanehalkının evlilik, boşanma ya da bağımsız yaşama gibi tercihleri de oldukça etkilidir. Böylelikle, durağan bir nüfus birikim sürecine sahip olan kentsel alanlarda, emlak piyasasını etkileyen coğrafi kısıtlara ek olarak sosyolojik unsurların da değerlendirilebilme imkânı sağlanabilmektedir.

Özetle, Saiz'in öne çıkarttığı kısıtlı arz ile Dieleman'ın vurguladığı asimetric talep birleştirilerek nüfus bakımından durağan olan Hopa gibi kentsel alanlarda konutun neden kısıtlı bir rant nesnesine dönüştüğü sosyolojik unsurlar da dikkate alınarak açıklanabilir hale gelmektedir. Bu çalışmanın verileri, yukarıda anlatılan iki yaklaşımdan hareketle yorumlanmıştır.

4. YÖNTEM

Araştırma, deneysel olmayan nicel araştırma türlerinden 'ilişkisel' ve 'boylamsal' desenler üzerine kurgulanmıştır. Deneysel olmayan nicel araştırmanın temel özelliği, bağımsız değişkenin araştırmacının yönlendirmesiyle değiştirilememesidir. *Bu desen, belirli bir durum veya olgu hakkında ya da değişkenler arasındaki ilişkilerin büyüklüğü ya da yönünü açık bir biçimde tasvir etmeye çalışan betimsel bir araştırma türüdür* (Christensen ve ark., 2015: 45). Bu bağlamda ilişkisel çalışma, en basit haliyle, iki değişkenin ölçülmesi ve aralarındaki ilişki seviyesinin belirlenmesini temel almaktadır. Neticede, basit bir ilişkisel çalışma diğer nicel araştırma yaklaşımlarına dâhil edilebilmektedir. Boylamsal araştırmalarda ise veriler, belirli bir zaman dizini içerisinde tekrarlanan ölçümlerle toplandığından, değişkenler arasındaki ilişkinin zamansal seyri ve dönüşüm hızı daha açık bir şekilde gözlemlenebilmektedir (Christensen ve ark., 2015: 45-51). Bu desenin gereği olarak, Hopa ilçesindeki hanehalkı dönüşümü ve konut fiyat hareketleri arasındaki bağlantı, 2008-2026 dönemini kapsayacak şekilde zaman dizinsel açıdan ele alınmıştır.

Söz konusu desenin veri toplama aşamasında ise Neuman'ın (2014: 479) tanımladığı *ikincil veri analizi* yöntemi benimsenmiştir. Bu yöntemin uygulanması aşamasında politikada kullanılan her türlü toplumsal refah ölçütü olarak tanımlanan *toplumsal göstergelerden* faydalanılmıştır. Toplumsal göstergeleri örneklemek gerekirse aile, sağlık, nüfus, barınma, sosyal güvenlik ve beslenme gibi kalemler ilk akla gelenlerdir. Bu minvalde çalışmada, Hopa'ya dair demografik veriler için TÜİK'ten faydalanılırken; konut piyasasına ilişkin verilerin elde edilmesinde ise Türkiye genelinde gayrimenkul veri analitiği sunan ve makine öğrenmesi temelli otomatik değerlendirme modelleri kullanan Endeksa veri tabanına (Endeksa, 2026) başvurulmuştur. Endeksa, geniş veri tabanı ve güncel piyasa bilgileriyle kira ve satış fiyatlarındaki değişimleri takip etmek amacıyla sıkça kaynak olarak kullanılmaktadır (Örs, 2025: 139). Hâlihazırda bu kaynaktan istifade ederek yapılmış yüksek lisans tezleri (Kaveloğlu, 2022) ve çeşitli akademik yayılar bulunmaktadır (Aslan, 2022; Örs, 2025: 139; Gengeç ve Baykal, 2025).

Ayrıca, verilerin kullanımında, yöntemin doğasından kaynaklanan kısıtlamalar göz önünde bulundurulmuştur. Nitekim Neuman'a (2014: 482) göre, bir hükümet kuruluşunun ya da araştırma kuruluşunun verileri derlemiş olması kusursuz oldukları anlamına gelmediği için araştırma sorusunun bağlamı dikkate alınarak rasyonelize edilmeleri gerekmektedir. Örneğin, bu çalışma açısından, Hopa'nın 2017 yılında idari sınırlarının değişmesi (Kemalpaşa'nın ayrı bir ilçe olması) veriler üzerinde istatistiksel kırılma oluşturmaktadır. Bu kırılma, analizlerin geçerliliğini korumak için dikkatle takip edilerek yorumlar bu değişim gözetilerek yapılmıştır.

Son olarak araştırma, Artvin iline bağlı Hopa ilçe merkeziyle sınırlı tutulmuştur. Çalışmada kullanılan emlak piyasası veri seti, Endeksa veri tabanının sunduğu 2021-2026 dönemiyle; demografik veriler ise TÜİK'in 2008-2025 yılları arasındaki istatistikleriyle kısıtlıdır.

5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu çalışmanın bulgular ve tartışma bölümü, yukarıda belirtilmiş olan kuramsal çerçeve ve yöntem bölümlerinin ışığında üç alt başlıkta kurgulanmıştır. İlk alt başlıkta, Saiz'in (2010) yaklaşımlarından hareketle Hopa'nın coğrafi ve iklimsel koşulları yorumlanmıştır. İkinci alt başlıkta, Dieleman'ın (2001) hanehalkı parçalanması yaklaşımı ekseninde, TÜİK'ten alınan demografik veriler aracılığıyla Hopa'ya dair sosyolojik bir analiz yapılmıştır. Son alt başlıkta ise Endeksa'dan elde edilmiş olan gayrimenkul değerleri ilk iki alt başlıkta temellendirilmiş olan ölçütlerle harmanlanarak tartışılmıştır.

a) Mekânsal Kısıt ve Arz Esneksizliği

Hopa'nın imar edilebilir kentsel alan konusunda kısıt yaşadığından ve bu durumun istisnası konumundaki bölgesinin de Hopa Deresi'nin birikintilerinin üzerine kurulmuş olan Sundura Mahallesi olduğundan yukarıda bahsedilmiştir. Bu istisnai özelliğin, coğrafi ve iklimsel nedenlerden ötürü taşkın ve sellere sebep olduğu da anlaşılmaktadır.

Bu afetlerin oluşturduğu riskler nedeniyle kentin diğer alanlarına (Örneğin Ortahopa ve Merkezkuledibi Mahalleleri gibi) oranla daha düşük emlak değerleriyle karşılaşılmaktadır. Hopa'daki emlak piyasasına ilişkin değerlendirmeler Hopa Deresi, Karadeniz İklim koşulları ve ilçenin genel topografik özellikleri incelenmeden tam anlamıyla anlaşılamaz.

Hopa, Doğu Karadeniz'de bir kıyı yerleşimi olması nedeniyle Türkiye ortalamasına nispetle oldukça yüksek miktarda yıllık yağış almaktadır. Nitekim Karadeniz Bölgesi'nin sahil kesimlerindeki yağışın 1000 mm'nin üzerinde olduğu bilinmektedir (Oğuz ve ark., 2016: 539). Yüksek yağış oranına ek olarak, Hopa'nın yüksek ve eğimli bir arazi yapısına sahip olması sel ve taşkınların sıklıkla gerçekleşmesine zemin hazırlamaktadır (Uzuner & Selim, 2019: 62). Bu sorunu derinleştiren etmen ise farklı amaçlar doğrultusunda taşkın alanlarının tahrip edilmesidir. Nitekim Hopa'da dere yataklarının kenarındaki taşkın alanlarının kentsel yerleşim, sanayi kuruluşu, yol gibi amaçlar için daraltıldığı ve taşkın alanlarının büyük oranda tahrip edildiği görülmektedir (Yüksek, 2016: 27-42).

Hâlihazırda Hopa'nın yerleşim alanlarının büyük kısmı Karadeniz sahili boyunca uzanan dar bir çizgide (Ortahopa Mahallesi-Merkezkuledibi Mahallesi) ve Hopa Deresi'nin dolgu alanlarında (Sundura Mahallesi) yer almaktadır. İç kısımlarda yükseklik artmakta ve bu yamaçlarda binalar, yollar, çay tarlaları, fındık ve meyve bahçeleri dağınık ve seyrek şekilde konumlanmaktadır (Uzuner & Selim, 2019: 63). Ayrıca, Karadeniz sahil yolunun kent merkezini boylu boyunca kesmesi, kentsel alan ile deniz arasındaki bağlantıyı kopartmıştır. Bu durum, kent sakinlerini kıyıyla buluşturacak yeni sosyal kullanım alanlarına gereksinim duymalarına da neden olmaktadır (T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2020: 30).

Bu noktada, Hopa Deresi'nin konumu oldukça önem arz eder hale gelmektedir. Hopa Deresi şehir merkezlerinden geçerek Karadeniz'e ulaşmaktadır. Derenin denize yakın kısımlarda genişliği 56-60 metre civarındayken, kıyıda 500 metre ilerlendiğinde genişliğin 15-20 metrelere kadar indiği görülmektedir. (Uzuner & Selim, 2019: 63). Taşkın ve sel riski yüksek olan bu alanın yerleşim yeri olarak kullanılması can ve mal güvenliğini tehlikeye attığı gibi emlak piyasası açısından da kentin diğer alanlarıyla farklar oluşmasına sebep olmaktadır. Örneğin, Hopa'da 2015 yılında meydana gelen taşkın ve heyelan kentin üç farklı alanında tahribata sebep olmuştur. Bu alanlar Sundura Deresi, Yoldere Köyü ve Sugören Köyü'dür (Yüksek & Anılan, 2016: 128-130). Meydana gelen felaketin ardından bölgede konut fiyatları üzerinde yapılan bir çalışma, Sundura Mahallesi'nde emlak fiyatlarının %30-50 oranında düşüş yaşandığını göstermektedir. Ayrıca, afetin yaşandığı bölgede fiyatların görece cazip olarak seyretmesine karşın satışların düşük seyretmesinin, arsa payı karşılığı inşaat yapan firmaların tercihlerini değiştirerek diğer bölgelere yönelmesine neden olmuştur (Uzuner & Selim, 2019: 65-72). Bu durum, Hopa'nın geri kalanındaki (Ortahopa, Merkezkuledibi Mahalleleri gibi) güvenli olduğu düşünülen imar alanları üzerindeki fiyat baskısını artırmış ve barınma maliyetlerini yukarı çekmiştir.

Netice olarak, Hopa'nın topografik verileri, Saiz'in (2010) konut arzı için tanımladığı fiziksel kısıtlarla uyum göstermektedir. İlçenin eğimi %15'i aşan sarp yamaçları ve Sultan Selim Dağları'nın sahil şeridinde olan dikey baskısı, kentin gelişimini dar kıyı şeridinde hapsedmektedir. Bu kısıtlı alanda Sundura Mahallesi, taşkın riskine rağmen tek genişleme alternatifi olarak gözükmemektedir. Ancak Uzuner ve Selim'in (2019) belirttiği üzere, bu bölgedeki afet riskinin oluşturduğu fiyat düşüşleri, kentin geri kalanında görece güvenli olduğu varsayılan alanlar (Ortahopa, Merkezkuledibi vb.) üzerinde spekülasyon bir rantın oluşmasına ve yerel arz daralmasına çarpan etkisiyle fiyatlara yansımaya neden olmaktadır.

b) Demografik Paradoks ve Asimetrik Talep

Yukarıdaki alt bölümde, Hopa'nın coğrafi ve iklimsel koşullarının imar edilebilir kentsel alanlar üzerinde oluşturduğu baskı konu edilmiştir. Bu bölümde ise Saiz'in (2010) emlak piyasasındaki talepte ihmal ettiği kısmı, yani mevcut demografinin muhteviyatı

irdelenecektir. Böylelikle, Hopa'nın zaman içerisinde, neredeyse, hiç artmayan nüfusuna karşın; konut talebinin azalmamasına sebep olan sosyolojik sebepler açığa çıkartılmaya çalışılacaktır. Dolayısıyla, dikkat edilmesi gereken değişkenlerin başında konut değiştirme süreçleri gelmektedir.

Dieleman'a (2001: 253-259) göre, bir konuttan diğerine taşınmak, yaşam seyri olarak adlandırılan sürecin bir parçasıdır. Bu süreç; aile yaşamındaki gelişmeler, eğitim, iş olanakları ve sağlık gibi bir dizi sebeple doğrudan ya da dolaylı olarak ilişkilidir. Ancak, başka bir konuta taşınma motivasyonunda ve zamanlamasında genellikle evlilik, çocuk doğumu, boşanma, eşin vefatı gibi sebepler öne çıkmaktadır. Dieleman, hanehalklarının taşınma kararları ile konut piyasasının makro koşulları arasında özyinelemeli (recursive) bir ilişki, yani birbirini besleyen kopmaz bir bağ olduğu görüşündedir. Buna göre, hanehalklarının kolektif şekilde aldığı konut değişimi kararları, yerel emlak piyasası üzerinde belirli bir devir hızı ve fiyat düzeyi meydana getirmektedir. Oluşan bu koşullar ise bir döngü şeklinde bireylerin taşınma imkânlarını kısıtlamakta ya da genişletmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle, Dieleman'ın (2001) özyinelemeli ilişki olarak tarif ettiği süreçleri takip edebilmek için Hopa'nın demografik değişkenlerine göz atmak gerekmektedir. Bu minvalde, TÜİK üzerinden yapılan taramalarla Hopa'nın toplam nüfus ve hanehalkı istatistikleri elde edilmiş ve Tablo 1'de paylaşılmıştır.

Tablo 1: Artvin Hopa Toplam Nüfus ve Hanehalkı istatistikleri³

Yıl	Nüfus	Ortalama Hanehalkı Büyüklüğü	Toplam Hanehalkı Sayısı
2008	31,728	4.2	
2009	31,496	4.2	
2010	32,016	4.05	
2011	32,619	3.93	
2012	33,129	3.78	8,621
2013	33,724	3.72	8,911
2014	34,234	3.64	9,253
2015	34,852	3.57	9,500
2016	35,406	3.5	9,743
2017	26,805	3.41	7,500
2018	25,775	3.34	7,354
2019	26,958	3.4	7,573
2020	27,631	3.39	7,895
2021	28,136	3.28	8,238
2022	28,231	3.22	8,474
2023	27,176	3.12	8,398
2024	27,806	3.1	8,649
2025	27,844	3.05	8,809

Tablo 1 detaylı şekilde incelendiğinde, Hopa'daki emlak piyasasının yukarı yönlü hareketleri ile nüfus arasındaki asimetric ilişki daha net şekilde okunabilmektedir. Görüldüğü üzere toplam nüfus, 2008-2025 yılları arasında 27.000-28.000 arasında salınmaktadır (Not: 2017 yılındaki dramatik düşüşün sebebi, Kemalpaşa'nın Hopa'dan ayrılarak başlı başına bir ilçe olmasıdır. İlgili resmi yazı için bkz: "Çalışma Sahası" başlığına bakılabilir). Nüfusun durağan seyrine karşın hanehalkı sayısı istikrarlı şekilde artış göstermektedir. Bu durum, ortalama hanehalkı büyüklüğünün sürekli olarak erimesiyle (4.2'den 3.05'e) beraber yorumlandığında, Dieleman'ın (2001) işaret ettiği sosyolojik süreçlerle ilgili önemli bir veri sağlamaktadır.

³ Kaynak: <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=155&locale=tr> (Erişim Tarihi: 29.03.2026).

Bu sosyolojik dönüşümü incelemek için hanehalkı parçalanmasını tetikleyen demografik dinamiklerin de anlaşılması gerekmektedir. Mevcut hanehalkı parçalanmasını açıklayan etkenler bireylerin “hiç evlenmeme”, “boşanma” kararları ve/veya “mevcut evlilik sayılarının azalması” gibi sebeplerle doğrudan ilişkilidir. Bu durumu analiz edebilmek için aşağıdaki tablolar oluşturulmuştur. Tablo 2, 2008-2025 yılları arasında hiç evlenmemiş ve boşanmış kişi sayılarını; Tablo 3 ise 2014-2025 yılları arasındaki evlilik sayılarını göstermektedir.

Tablo 2: Hopa’daki 15-85 Yaş Aralığında “Hiç Evlenmemiş” ve “Boşanmış” Kişi Sayıları⁴

Yıl	Hiç Evlenmedi			Boşanmış		
	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam
2008	2202	1514	3716	69	101	170
2009	2094	1493	3587	74	106	180
2010	2150	1508	3658	91	110	201
2011	2140	1503	3643	97	124	221
2012	2421	1574	3995	110	141	251
2013	2436	1688	4124	105	167	272
2014	2439	1732	4171	137	172	309
2015	2663	1991	4654	142	170	312
2016	2821	2231	5052	163	184	347
2017	2743	2154	4897	172	211	383
2018	2696	2161	4857	191	222	413
2019	2937	2260	5197	207	236	443
2020	3000	2310	5310	237	259	496
2021	3095	2397	5492	266	281	547
2022	3105	2399	5504	274	309	583
2023	2907	2234	5141	298	344	642
2024	2963	2391	5354	330	381	711
2025	3087	2459	5546	374	422	796

Tablo 3: Yıllara Göre Hopa’daki Evlilik Sayısı⁵

Yıl	Evlilik Sayısı
2014	239
2015	269
2016	197
2017	219
2018	167
2019	165
2020	129
2021	176
2022	179
2023	189
2024	184
2025	151

⁴ Kaynak: <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?locale=tr> (Erişim Tarihi: 03.04.2026).

⁵ Kaynak: <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=155&locale=tr> (Erişim Tarihi: 12.04.2026).

Tablo 2 ve tablo 3'e bakıldığında, Hopa'daki hanehalkı parçalanmasının temel sebebi belirginleşmektedir. 2008 ve 2025 yılları arasındaki süreçte boşanmış birey sayısı 4 kattan fazla (170'ten 796'ya) artış göstermiştir. Ayrıca, hiç evlenmemiş kişilerin sayısı da %40'tan fazla (3716'dan 5546'ya) artmıştır. Bu veriler, çekirdek aile yapısından daha küçük ve bağımsız hane birimlerine geçiş için uygun zemin hazırlamaktadır. Bu durum, Dieleman'ın (2001: 258-259) yaşam seyri olarak ifade ettiği evlilik, boşanma, çocuk doğumu, iş değişikliği vb. olayların, yeni mesken ihtiyacı doğurduğu savıyla paralellik göstermektedir. Ayrıca, eldeki bu verilere Tablo 3'teki evlilik sayılarının düşüş göstermesi de (239'dan 151'e) eklendiğinde, geleneksel aile yapısına dair dönüşümün izleri daha belirgin şekilde açığa çıkmaktadır.

Sonuç olarak, Hopa'nın nüfusu durağan seyrete de, toplumsal yapının dinamiklerindeki değişiklikler konut piyasası üzerinde baskı oluşturmaktadır. Dar bir kıyı şeridinde imar edilebilir kentsel alan kısıtı yaşayan Hopa'nın emlak piyasasında, geleneksel aile yapısının değişiminden kaynaklanan mesken ihtiyacı, konutları birer rant nesnesi haline getirme koşullarını pekiştirmektedir.

c) Hopa'daki Emlak Piyasası Üzerine

Yukarıdaki iki alt başlıkta, Hopa'nın coğrafi kısıtlarının konut arzı üzerinde oluşturduğu baskıdan ve kent merkezi nüfusunun durağan seyretemesine rağmen hanehalkı parçalanmasının neden olduğu asimetrik talep artışı ele alınmıştır. Bu alt başlıkta ise söz konusu coğrafi kısıtlar ve sosyolojik dönüşümlerin yerel emlak piyasası üzerindeki somut yansımaları detaylandırılmıştır. Nitekim konut piyasası, sadece maliyet ve/veya faiz oranları gibi makro değişkenlerden ibaret değildir. Bunlara ilave olarak, hanehalklarının yaşam seyri içindeki tercihleri ve bu tercihlerin kısıtlı coğrafi şartlarda meydana getirdiği piyasa baskısı da konut piyasası için dramatik değişikliklere neden olabilmektedir.

Bu bakış açısından hareketle, imar edilebilir kentsel alan kısıtı yaşayan Hopa'daki konut stokunu anlamak adına TÜİK'ten elde edilen Yapı Kullanım İzni almış olan İki ve daha fazla daireli konutların yıllar içerisindeki (2010-2023) sayıları Tablo 4'te verilmiştir. Buna ek olarak, yıllara göre (2013-2025) konut satış sayıları Tablo 5 olarak sunulmuştur.

Tablo 4: Hopa'da Yapı Kullanma İzin Belgesi Alan İki ve Daha Fazla Daireli Binaların Yıllara Göre Sayısı⁶

Yıl	Daire Sayısı
2010	126
2011	61
2012	6
2013	126
2014	41
2015	121
2016	305
2017	188
2018	200
2019	233
2020	487
2021	252

⁶ Kaynak: <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?locale=tr> (Erişim Tarihi: 12. 04. 2026).

2022	135
2023	145

Tablo 4 değerlendirildiğinde, 2016-2020 yılları arasında Hopa'daki konut arz hızının (yıllık ortalama 300+ daire) 2021 yılından sonra düşüş gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu düşüşün sebepleri, eldeki verilerle açıklanamasa da Türkiye genelindeki ekonomik daralmanın ve konut kredisi faiz oranlarındaki yükselişlerin etkili olduğu savlanabilir. Bunun sebebi, bireyler ve hanehalklarının ulusal çapta gerçekleşen ekonomik, demografik ve siyasi koşullara tepki vermesidir. Bunun temelinde, Dieleman'ın (2001: 257) vurguladığı, bireylerin ve hanehalklarının ulusal çapta gerçekleşen ekonomik, demografik ve siyasi koşullara karşı geliştirdikleri adaptasyon süreçleri yer almaktadır. Nitekim 2010-2020 yılları arasındaki verilere dayanarak yapılan başka bir çalışmada Akbolat (2020: 79), Türkiye'deki konut kredisi faiz oranları ile konut fiyatları arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu doğrulamıştır. Buna göre, faiz oranları düştükçe konut talebindeki artışla beraber konut fiyatları da artmaktadır. Diğer açıdan da faiz oranları yükseldikçe konut talebinde düşüş olmakta ve konut fiyatlarının da durgunlaştığı ve hatta düşüş gösterdiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla, Hopa'ya dair eldeki veriler değerlendirilirken, 2021 yılından itibaren ulusal çapta gerçekleşen faiz hareketlerinin de bir dış etken olarak göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

Tablo 5: Yıllara Göre Hopa Konut Satış Sayıları⁷

Yıl	Konut Satış Sayısı
2013	415
2014	405
2015	449
2016	565
2017	596
2018	550
2019	612
2020	600
2021	483
2022	502
2023	437
2024	617
2025	558

Tablo 4 için yapılan açıklamalara karşın, Hopa'daki konut satış oranlarını gösteren Tablo 5 incelendiğinde, aynı dönem içerisinde savrulmalar olsa da konut talebinin dramatik değişimler oluşturmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum, bir üst başlıkta incelenmiş olan Hopa'daki hanehalkı parçalanmasının oluşturduğu konut talebinin piyasa üzerinde daimi bir baskı unsuru oluşturduğunun da sağlaması hüviyetindedir. Nitekim Tablo 6'da detaylandırılmış olan Endeksa verileri, 2021-2026 yılları arasında Hopa'daki konutların satın alma ve kiralama fiyatlarını m2 cinsinden sunmaktadır. Bu veriler, m2 fiyatlarının kimi dönemler ivme farkları oluştursa da, yukarı yönlü agresif hareketini sürdürdüğünü göstermektedir.

⁷ Kaynak: <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?locale=tr> (Erişim Tarihi: 29.03.2026).

Tablo 6: Satılık ve Kiralık Konutların m2 Birim Fiyatları (TL) 2021-2026⁸

Yıl	Ay	Satılık Konut m2	Kiralık Konut m2	Yıl	Ay	Satılık Konut m2	Kiralık Konut m2
2021	Ocak	2.592	9	2024	Ocak	19.884	75
2021	Şubat	2.625	9	2024	Şubat	20.200	79
2021	Mart	2.662	9	2024	Mart	20.936	82
2021	Nisan	2.713	9	2024	Nisan	21.056	85
2021	Mayıs	2.781	9	2024	Mayıs	21.609	94
2021	Haziran	2.862	9	2024	Haziran	22.293	110
2021	Temmuz	2.969	9	2024	Temmuz	22.971	125
2021	Ağustos	3.116	9	2024	Ağustos	23.507	135
2021	Eylül	3.303	10	2024	Eylül	23.518	138
2021	Ekim	3.514	10	2024	Ekim	23.355	139
2021	Kasım	3.737	10	2024	Kasım	23.309	139
2021	Aralık	3.968	11	2024	Aralık	23.317	137
2022	Ocak	4.237	11	2025	Ocak	23.339	136
2022	Şubat	4.556	12	2025	Şubat	23.165	133
2022	Mart	4.925	13	2025	Mart	23.946	132
2022	Nisan	5.337	15	2025	Nisan	24.150	131
2022	Mayıs	5.789	16	2025	Mayıs	24.132	134
2022	Haziran	6.280	18	2025	Haziran	24.844	144
2022	Temmuz	6.802	19	2025	Temmuz	25.554	154
2022	Ağustos	7.332	20	2025	Ağustos	26.500	164
2022	Eylül	7.855	21	2025	Eylül	27.070	173
2022	Ekim	8.381	22	2025	Ekim	27.386	173
2022	Kasım	8.942	23	2025	Kasım	27.601	175
2022	Aralık	9.564	23	2025	Aralık	27.532	175
2023	Ocak	10.261	24	2026	Ocak	29.022	167
2023	Şubat	11.030	26	2026	Şubat	29.895	170
2023	Mart	11.864	29	2026	Mart	30.040	169
2023	Nisan	12.750	33				
2023	Mayıs	13.669	38				
2023	Haziran	14.613	44				
2023	Temmuz	15.575	50				
2023	Ağustos	16.548	56				
2023	Eylül	17.541	63				
2023	Ekim	18.548	70				
2023	Kasım	19.539	76				
2023	Aralık	19.521	75				

Tablo 6'daki değişkenler incelendiğinde, 2021-2026 yılları arasındaki kira birim fiyatındaki artışın (yaklaşık 19 kat), satış fiyatlarındaki artışı (yaklaşık 12 kat) geride bıraktığı görülmektedir. Burada iki temel neden ortaya çıkmaktadır. Birincisi, pandemi sonrası oluşan küresel enflasyonist baskı ve buna bağlı gelişen ulusal çaptaki düzenlemelerdir. Diğeri ise Hopa'daki hanehalkı parçalanmasıdır. Yani, çalışmanın temel

⁸ Kaynak: <https://www.endeksa.com/tr/analiz/turkiye/artvin/hopa/endeks/kiralik/konut> (Erişim Tarihi: 29. 03. 2026).

dinamiği olan Hopa'daki hanehalkı parçalanmasını detaylandırırken, bu olguyu daha büyük ölçekli bir baskı unsuru olan ulusal çaptaki kira artış denetimiyle beraber yorumlamak gerekmektedir. Nitekim kiralama bedellerinin 2023 yılındaki dramatik artışının arkasında küresel bir sorunun ulusaldan yerele doğru uzanan etkisi yer almaktadır.

Küresel etki gösteren Covid-19 salgının ardından Türkiye'de hissedilen yüksek enflasyonun kiracılar üzerindeki etkisini hafifletmek için konut kira sözleşmelerindeki yıllık artış oranı geçici bir düzenleme ile sınırlandırılmıştır. Buna göre, TÜFE'nin 12 aylık ortalamasına göre artış tavanı, 7409 sayılı Kanun'un 4. Maddesi ile Türk Borçlar Kanunu'na eklenen Geçici Madde 1 ile %25 olarak sabitlenmiştir.

"Konut kiralari bakımından bu maddenin yürürlüğe girdiği tarih ilâ 1/7/2023 (bu tarih dâhil) tarihleri arasında yenilenen kira dönemlerinde uygulanacak kira bedeline ilişkin anlaşmalar, bir önceki kira yılına ait kira bedelinin yüzde yirmi beşini geçmemek koşuluyla geçerlidir. Bir önceki kira yılının tüketici fiyat endeksindeki oniki aylık ortalamalara göre değişim oranının yüzde yirmi beşin altında kalması halinde değişim oranı geçerlidir. Bu kural, bir yıldan daha uzun süreli kira sözleşmelerinde de uygulanır. Bu oranları geçecek şekilde yapılan sözleşmeler, fazla miktar yönünden geçersizdir. Bu fıkra hükmü, 344 üncü maddenin ikinci fıkrası uyarınca hâkim tarafından verilecek kararlar bakımından da uygulanır" (Resmi Gazete, 2022).

11 Haziran 2022'de yürürlüğe giren ve uygulama süresi 1 Temmuz 2024'e kadar uzatılan bu düzenleme, Hopa gibi konut arzının kısıtlı olduğu kentsel alanlarda mülk sahiplerinin davranışlarını ve ilan fiyatlarını etkileyen bir dış unsur haline gelmiştir. Tablo 6'daki kiralama ve satış fiyatları arasındaki farkın oluşmasında, bu geçici uygulamadan etkilenmek istemeyen mülk sahiplerinin kiracılardan yüksek bedeller istemeleri etkili olmuştur. Kiralama bedellerinin satış fiyatlarına oranla daha fazla yukarı yönlü hareket etmesine neden olan bu dış etken, konut arzı sorunu yaşayan Hopa'da daha derin bir farklılaşmaya neden olmuştur. Bunun sebebi de çalışmanın çıkış noktası olan Hopa'daki hanehalkı parçalanmasının konut talebini sürekli olarak canlı tutmasıdır.

Sonuç olarak, bu bölümde ele alınan bütün veriler, Tablo 6'da gösterilen fiyat artışlarının imar edilebilir alan kısıtlılığı, hanehalkı parçalanması ve hukuki düzenlemelerin bileşiminden meydana gelen bir sonuç olduğuna işaret etmektedir. Saiz'in (2010) vurguladığı gibi coğrafi engellerin konut arzını sınırlandırdığı Hopa'da, Dieleman'ın (2001) yaşam seyri yaklaşımında belirttiği hanehalkı parçalanmasının piyasa üzerinde asimetric bir talep baskısı meydana getirdiği görülmektedir. Bu talep baskısı, mülk sahiplerinin yasal sınırlamalardan kaynaklanan (Resmi Gazete, 2022) reel kayıplarını yeni ilan fiyatlarına yansıtmalarıyla beraber, barınma maliyetlerinin artmasına neden olmuştur. Hopa'daki durağan nüfus artışı, topografik kısıtlar ve ulusal hukuki kararların yansımaları kesiştiğinde piyasa beklentileri geleneksel beklentilerden sapma göstermiştir. Bu durum, konutu bir barınma ihtiyacından çıkartarak rant nesnesi haline getirmiştir.

6. SONUÇ

Bu çalışmada, Hopa'daki durağan demografiye karşın konut fiyatlarının neden dramatik artışlar gösterdiği analiz edilmiştir. Böylece, kent merkezindeki emlak piyasasının sadece sayısal nüfus ile ifade edilemeyeceğini ortaya koyulmuştur. Elde edilen bulgular, geleneksel iktisadi yorumlamaların aksine; yerel emlak değerlerindeki artışın temelinde nüfusun artışından ziyade hanehalkının muhteviyatındaki dönüşümün olduğunu göstermektedir. Hopa örneği, nüfusun durağan seyrettiği, hatta idari bölünmeler neticesinde azaldığı dönemlerde dahi toplumsal yapıdaki değişimden kaynaklı olarak konut talebinin nasıl canlı şekilde kalabildiğini kanıtlaması açısından demografik bir paradoks oluşturmaktadır.

Çalışmanın başlığında da geçen kısaç metaforunun ilk kısmını, Saiz'in (2010) arz esnekliği kuramıyla paralellik gösteren fiziksel kısıtlar meydana getirmektedir. Hopa'nın Karadeniz'in bir kıyı kenti olması, sarp dağlarla sıkışması ve taşkın riski barındıran Hopa Deresi'nin varlığı imar edilebilir alanı sınırlandırdığı için konut arzını yapısal bir esneksizliğe itmektedir. Kısaçın ikinci kısmı ise Dieleman'ın (2001) yaşam seyri olarak nitelediği hanehalkının parçalanmasıdır. Hopa'daki evlilik sayılarının azalması, boşanma oranlarının artışı ve bağımsız yaşama pratiklerinin yükselişi, her bir hane birimi için yeni bir mesken ihtiyacını doğurarak mevcut konut stoku üzerindeki baskıyı şiddetlendirmektedir.

Piyasa verileri üzerinden yapılan incelemede, yukarıda sayılmış olan yerel değişkenlere ek olarak ulusal ve küresel süreçlerin de etkileri göz önünde bulundurulmuştur. Bilhassa küresel çapta meydana gelen Covid-19 pandemisinin ardından başlayan enflasyonist süreç, ulusal çapta %25 kira artış sınırlaması getirilmesine sebep olarak, Hopa'daki mülk sahiplerini bu hukuki düzenlemeye karşı pozisyon almaya itmiştir. Bu önlem, reel kayıpların engellenmesi için kiralama bedellerinin dramatik şekilde yukarı çekilmesi anlamına gelmiştir. Bu durum, kısıtlı konut arzı olan Hopa'da konut kiralama fiyatlarını satış fiyatlarındaki artışın da ötesine taşımıştır. Böylelikle, arz sınırı olan Hopa'daki konutların spekülative bir rant nesnesi haline gelmesinin önü açılmıştır.

Sonuç olarak çalışma, Doğu Karadeniz'in sarp dağlardan oluşan coğrafyasında deniz kıyısı ve sulak alanlarla sıkışmış bir taşra kentinde, emlak piyasasının beklenen piyasa değerlerinden farklılaşan özellikler sergilediğini ortaya koymaktadır. Bu bakımdan, imar edilebilir kentsel alan açısından benzer nitelikler sergileyen diğer Karadeniz il ve ilçeleri için de önemli bir veri seti ortaya koyulmuştur. Dolayısıyla, Hopa'da ve benzeri kentsel alanlarda, geleneksel nüfus kestirimlerine dayalı planlama modellerinin revize edilmesinin elzem olduğu; hanehalkı muhteviyatının genel örüntü yönü ve mekânsal kısıtların yol açtığı arz engellerinin de dikkate alınması gerektiği anlaşılmaktadır.

KAYNAKLAR

- Akpolat, A. G. (2020). Türkiye'de konut fiyatları ile konut kredisi faiz oranları arasındaki asimetrik nedensellik ilişkisi: 2010: 1-2020: 3 aylık dönemi. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 67-83.
- Aslan, A. S. (2022). Boş Konutların Barınma Sorununa Etkisi: İstanbul Örneği. *Mimar.ist*, 3(75), 97-103.
- Christensen, L. B., Johnson, R. B., ve Turner, L. A. (2015). *Araştırma Yöntemleri: Desen ve Analiz*. (A. Alpay, Çev.). Anı Yayıncılık.
- Dieleman, F. M. (2001). Modelling Residential Mobility; A Review of Recent Trends in Research. *Journal of Housing and The Built Environment*, 16(3), 249-265.
- Endeksa. (2026). *Artvin, Hopa İlçesi Konut Piyasası Endeks Verileri*. <https://www.endeksa.com/tr/analiz/artvin/hopa/konut-fiyati> (Erişim Tarihi: 30.03.2026).
- Eşmeler, A. Ş., & Budak, S. (2025). Dedikodu ve Söylentinin Kentsel Ayrışmadaki Etkisi Üzerine Taşrada Bir Çalışma: Hopa Örneği. *İdealkent*, 17(48), 996-1024.
- Harita Genel Müdürlüğü. (t.y.). *İl ve ilçe yüzölçümleri*. <https://www.harita.gov.tr/il-ve-ilce-yuzolcumleri> (Erişim Tarihi: 16.04.2026).
- Hopa Belediyesi. (2025). *Hopa İlçesi Ortahopa Mah. 399 Ada Muhtelif Parseller İlave İmar Planı Değişikliği*. <https://hopa.bel.tr/wp-content/uploads/2025/09/PLAN-RAPORU-2.pdf> (Erişim Tarihi: 03.04.2026).
- Gengeç, A. G. G., & Baykal, T. M. (2025). Komşu Mahallelerdeki Konut Fiyat Farklılıklarının Mekansal Analizlerle İncelenmesi: Ankara Çankaya İlçesi Örneği. *Türk Uzaktan Algılama ve CBS Dergisi*, 6(2), 343-359.
- Google. (t.y.). [Hopa, Artvin uydu görüntüsü]. 04.04. 2026 tarihinde <https://www.google.com/maps> adresinden erişildi.
- Kaveloğlu, B. (2022). İstanbul İli Konut Satış/Kira Değer Endeksleri Mekansal Otokorelasyon Analizi. *Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*.
- Koday, Z. (1995). Hopa ilçesinin coğrafyası. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi*.

- Metin, O., & Koyuncu, Ö. (2013). Sarp Sınır Kapısının Hopa'da Yaşayan Ailelere Etkileri. *Afyon Kocatepe University Journal of Social Sciences/Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 1-29.
- Neuman, W.L. (2014). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri "Nitel ve Nicel Yaklaşımlar"*. Çev: S. Özge, 2. Cilt, Yayınodası, Ankara.
- Oğuz, E., Ulupınar, Y., Oğuz, K., Aksoy, M., Akbaş, A. İ., Köse, S., & Çelik, S. (2016). Artvin-Hopa Bölgesinde Meydana Gelen Taşkın ve Heyelan Olayının İncelenmesi. *Ulusal Heyelan Sempozyumu*. 531-550.
- Örs, E. (2025). Türkiye'de Sabit Nominal Tutarla Alınan Kira Depozitolarının Enflasyon Karşısındaki Reel Değer Kaybı. *Sakarya Üniversitesi İktisat Dergisi*, 14(2), 136-155.
- Saiz, A. (2010). The Geographic Determinants of Housing Supply. *The Quarterly Journal of Economics*, 125(3), 1253-1296.
- T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı. (2020). *Artvin ili Hopa ilçesi kıyı düzenleme amaçlı imar planı açıklama raporu*. Artvin Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü. <https://webdosya.csb.gov.tr/db/artvin/duyurular/artvin-ili--8230-45256-20201105143903.pdf> (Erişim Tarihi: 03.04.2026).
- T.C. Resmi Gazete. (2022, 11 Haziran). Avukatlık Kanunu ile Türk Borçlar Kanununda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun (Kanun No. 7409). *Resmi Gazete* (Sayı: 31863). <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2022/06/20220611-1.htm> (Erişim Tarihi: 21.04.2026).
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2026). Merkezi Dağıtım Sistemi (MEDAS) [Veri seti]. 04.04.2026 tarihinde <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=95&locale=tr> adresinden erişildi.
- Uzuner, M., & Selim, H. (2019). Arhavi-Hopa Artvin Civarında Oluşan Doğal Afetlerin Nedenleri ve Gayrimenkul Sektöründeki Yansımaları. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Teknoloji ve Uygulamalı Bilimler Dergisi*, 2(1), 61-74.
- Yüksek, Ö. (2016). Doğu Karadeniz Taşkınlarında Heyelanların Etkisi ve Taşkın Sebepleri. *I. Ulusal Heyelan Sempozyumu*. 119-136.
- Yüksek, T. (2016). Küresel İklim Değişimi ve Arazi Bozulumu Perspektifinden Hopa ve Borçka'daki Sel-Heyelan Olaylarına Genel Bir Bakış. *I. Ulusal Heyelan Sempozyumu*. 27-42.
- Yüksek Seçim Kurulu. (2017, 25 Ağustos). *Artvin İlinde Kemalpaşa Adıyla İlçe Kurulması ve Seçim Çevrelerinin Düzenlenmesi Hakkında Karar* (Karar No: 2017/802). <https://www.ysk.gov.tr/doc/karar/dosya/6003/2017-802.pdf> (Erişim Tarihi: 14.04.2026).

Araştırma Makalesi

Düzensiz Göç Hareketinin Çocuk İşçiliği Üzerindeki Etkisinin Türkiye ve Bangladeş Bağlamında Ele Alınması

Esin BİLGİ¹, Gökhan GÜLLÜ²

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Marmara Üniversitesi, İktisat Fakültesi, Kocaeli-Türkiye, esbilgi75@gmail.com, ORCID: 0009-0003-3241-0741.

² Dr. Öğr. Üyesi, Marmara Üniversitesi, İktisat, İstanbul-Türkiye, ggullu@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7669-270X.

Öz: Göç hareketleri, ilk çağlardan beri çoğunlukla daha iyi yaşam standartlarına erişebilmek amacıyla yer değiştirme hareketi olarak bilinmektedir. Bu yer değiştirme hareketi yapılırken de hukuki nitelikteki iki tür öne çıkmaktadır. İlki düzenli göçlerken ikincisi düzensiz göçlerdir. Düzenli göçler yasal kurallara uygun nitelikte ve çoğunlukla ekonomik bir iyileşme motivasyonu ile yapılırken düzensiz göçlerin arkasında bireyleri göçe zorlayıcı nedenler bulunmaktadır. Bu zorlayıcı faktörler arasında sıklıkla karşılaşılan ülkedeki iç çatışmalardır. Ülkedeki iç çatışmalar sonucunda hanehalkı hayatta kalmak için ilk olarak komşu ülkelere göç ederler. Göç sürecinde ve sonrası alıcı ülkede toplumsal ve ekonomik hayatta sorunlar yaşanabilmektedirler. Yaşanılan bu sorunlardan en çok etkilenen grup ise ebeveynlerine görece daha kırılgan grupta olan çocuklardır. Yeni bir ülke kültürüne alışma sürecinde dil bariyeriyle karşılaşan çocuklar çoğunlukla eğitim hayatlarını yarıda bırakarak hanenin ekonomik ihtiyacına destek olmak zorunda kalmaktadırlar. Bu çalışmada, benzer göç örüntüleri sergileyen Türkiye ve Bangladeş'te yerel ve göçmen çocuklar arasındaki çocuk işçiliği karşılaştırmalı olarak incelenmiştir. Analiz sonucunda ise Türkiye'de çocuk işçiliğinde küçük yaşlarda bir durağanlık söz konusuysa büyük yaşlarda artış yaşanmıştır. Bangladeş'te ise çocuk işçiliği her yaş aralığında önce azalma daha sonra artış yaşanmıştır. Bu çalışmada ikincil kaynak taraması yapılarak, ulusal ve uluslararası kurumların rapor ve istatistik verilerden yararlanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Düzensiz Göç, Çocuk İşçiliği, Türkiye ve Bangladeş

Jel Kodları: J13, F22, O57

Handling the Impact of Irregular Migration Movement on Child Labor in the Context of Turkey and Bangladesh

Abstract: Migration movements have been known as a form of displacement aimed primarily at accessing better living standards since ancient times.

Atıf: Bilgi, E., & Güllü, G. (2026). Düzensiz Göç Hareketinin Çocuk İşçiliği Üzerindeki Etkisinin Türkiye ve Bangladeş Bağlamında Ele Alınması. MALUMAT, (3), 15-29. <https://doi.org/10.65298/malumat.19>

Geliş Tarihi: 12/05/2026

Kabul Tarihi: 21/06/2026



Telif Hakkı: © 2024. (CC BY) (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Two types of legal nature come to the fore during this displacement movement. The first is regular migration, while the second is irregular migration. While regular migration is carried out in accordance with legal rules and mostly motivated by economic improvement, irregular migration is driven by factors that compel individuals to migrate. Among these compulsory factors, internal conflicts within the country are frequently encountered. As a result of internal conflicts, households first migrate to neighboring countries in order to survive. During the migration process and afterward in the receiving country, they may experience difficulties in social and economic life. The group most affected by these difficulties is children, who are in a relatively more vulnerable position compared to their parents. Children who encounter language barriers in the process of adapting to a new country's culture are mostly forced to abandon their education and support the household's economic needs. In this study, child labor among local and immigrant children in Turkey and Bangladesh, which exhibit similar migration patterns, has been comparatively examined. The analysis revealed that in Turkey, child labor has shown stagnation at younger ages while increasing at older ages. In Bangladesh, child labor first declined and then increased across all age groups. In this study, a secondary source review was conducted, drawing on reports and statistical data from national and international institutions.

Keywords: Irregular Migration, Child Labor, Türkiye and Bangladesh

Jel Codes: J13, F22, O57

1. GİRİŞ

Bireyler yaşadıkları ülkeden ve/veya bölgeden daha iyi yaşam standartlarına sahip olmak amacıyla yer değiştirirler. Bu yer değiştirme hareketinin arkasında siyasi, ekonomik ve sosyal sorunlar yatabilmektedir. Yaşanılan bölgenin siyasi istikrarsızlığının olması veya bölgedeki iç sorunlar bireyleri göç etme kararı almalarına neden olabilmektedir. Benzer şekilde ekonomik sorunlarda göç etme kararı almalarında etken olabilmektedir. Daha iyi yaşam standardına kavuşmak amacıyla köken ülkeden başlayan göç hareketi alıcı ülkeye varıldığında istenilen sonuçları vermeyebilir. Bu doğrultuda göç hareketi her zaman olumlu sonuçlar getirmezken göç eden hanedeki bireyleri farklı boyutlarda etkiler. Hanedeki yetişkin bireylerin emek piyasasında yetkinliklerinin kolaylıkla kabul görmemesi ücretlerin düşük olmasına neden olmakta ve çocukların hanedeki gelir eksikliğinin desteklenmesi için emek piyasasına girmesine yol açmaktadır.

Göç çoğunlukla yoksullukla başa çıkma stratejisi olarak benimsense de göç bireyleri, göçü alan ve göçü veren ülkeleri farklı boyutlarda etkileyen bir süreçtir. Göçü alan ülkeye alıcı ülke denilirken göçü veren ülkeye menşei ve/veya köken ülke denilmektedir. Bu çalışmada ise göçü veren ülkeden köken ülke olarak bahsedilecektir. Göç eden bireye ise göçmen denilmektedir. Fakat göçün yapılış şekillerine göre göçmen kelimesi yerine farklı kavramlar kullanılmaktadır. Bu bağlamda bu çalışmada Türkiye ve Bangladeş'te yaşanan göç hareketlerinin özellikle de düzensiz göç hareketlerinin alıcı ülkedeki çocuklara etkisi, çocuk işçiliği üzerinden incelenecek olup çalışma içerisinde Türkiye'ye göç edenler için sığınmacı kelimesi Bangladeş'e göç eden bireyler için mülteci kavramı kullanılacaktır. Bunun temel nedeni iki ülkenin göç konusunu ele alışındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Türkiye, 1951 tarihli Cenevre Sözleşmesi'ne taraf olduğu için Avrupa dışından gelen bireylere 'coğrafi sınırlama' nedeniyle 'mülteci'(refugee) statüsü yerine 'geçici sığınma' hakkı tanınmakta ve bu şekilde ülkeye kabul edilmektedir (Elma ve Şahin, 2015, s434). Bunun aksine Bangladeş, Cenevre Sözleşmesi'ne taraf olmaması nedeniyle ve düzenlediği tüm kurumsal raporlarda "mülteci" kavramını kullanmakta, Yardım ve Geri Gönderme Komiserliği Ofisi (Office of the Refugee Relief and Repatriation Commissioner- RRRC)" kurumuyla göç konusunu düzenlemektedir. Dolayısıyla göç konusu düzenlenirken farklı şekillerde ele alınmakta ve düzenleyici kurumlar arasında farklılık göstermektedir. Türkiye ve Bangladeş, göç konusunda benzer dinamiklere sahip iki ülke olarak öne çıkmaktadır. Her iki ülke de coğrafi yakınlık ve komşu ülkelerindeki iç çatışmalar sebebiyle düzensiz göçe maruz kalmışlardır.

Düzensiz göçler kolektif ve yasa dışı hareketler olmasından kaynaklı çocuklar üzerinde çeşitli etkilere neden olmaktadır. Kendi ülkelerinde eğitim hayatına devam eden, sokakta arkadaşlarıyla oyun oynayan çocuklar ülkeden ayrılmak zorunda kaldıklarında -çoğunlukla fikirleri sorulmadan ve köken ülkedeki iç çatışmalar nedeniyle- oldukça zorlayıcı göç deneyimi yaşayabilirler. Güvenli bir hayata kavuşmak amacıyla hem karayolu hem de deniz yolunu kullanarak tehlikeli bir yolculuk sonucu geldikleri alıcı ülkede, köken ülkedeki sahip oldukları yaşam standartlarından daha düşük yaşam standartlarına adapte olmaları beklenmektedir. (Andrade ve diğerleri, 2023, s.21). Ayrıca alıcı ülkedeki dil farklılıkları nedeniyle göçmenlerin eğitim ve toplumsal hayata uyum konusunda problemlerin yaşanmasına neden olabilir (Gülerce ve Şahinöz, 2020, s.3527). Aile üyelerinin de emek piyasasına dahil olurken problem yaşaması ve/veya dahil olamaması nedeniyle yoksulluğun derinleşmesi sonucunda da çocuklar erken yaşta emek piyasasına dahil olmak zorunda kalabilirler (Atasü Topçuoğlu, 2015, s.119). Fakat yoksulluk ve çocuk işçiliği ilişkisi göçlerle daha belirgin olsa da ev sahibi topluluğunda da sorun haline gelebilir. Bir başka deyişle ev sahibi topluluktaki mevcut çocuk işçiliği

sorununu artırabilmektedir. Göç sonucu emek piyasasında yaşanan bozulmalar hanelerin gelirine olumsuz etkide bulunarak çocukların hane gelirine destek olmasına zemin hazırlayabilmektedir. Bu durum ise ülkede çocuk işçiliğine karşı verilen mücadelenin zedelenmesine ve kazanımların kaybına neden olmaktadır.

Bu çalışmanın birinci bölümünde göç konusu ele alınacaktır. İkinci bölümde Türkiye ve Bangladeş'teki düzensiz göç hareketleri incelenecektir. Üçüncü bölümde ise göç bağlamında çocuk işçiliği konusuna değinecektir ve son olarak dördüncü bölümde ise karşılaştırılma yapılacaktır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Ravenstein'a (1889) göre göç, genellikle coğrafi özelliklerden etkilenecek iş bulmak amacıyla öncelikli kısa mesafelerde başlayıp dalga halinde yayılarak uzun mesafelere doğru yapılan hareketlerdir. Uluslararası Göç Örgütü (International Migration Organization, IOM), göç kavramını bireylerin veya toplulukların ülke sınırını geçerek veya ülke içindeki mevcut konumlarını değiştirmesi olarak tanımlamakta; bu tanımda coğrafi özellikleri öne çıkarmaktadır. Bu tanımın Ravenstein' (1889) den farklı "coğrafi" kavramının ele alınış şeklidir: Ravenstein'in tanımında coğrafi özelliklerden kasıt şehirlerin yakınlığı iken IOM'un (2009) belirttiği coğrafi kavram, bir ülkenin veya şehrin konumudur. Dolayısıyla bir tanım iç göçleri açıklarken diğer tanım hem iç göçleri hem de dış göçleri açıklamaktadır. İç göç, bir ülkenin sınırları içerisinde yeni bir ikamete sahip olmak amacıyla yapılan nüfus ve yer değişikliği hareketleridir. Dış göç ise ülkenin sınırlarının dışına çıkılarak yapılan nüfus ve yer değişikliği hareketidir. Göç hareketleri, ölüm ve doğum gibi nüfusun yapısını değişimine neden olmaktadır (Birinci, 2017, s.81). Çünkü göç hareketi doğrultusunda bireyler sadece farklı bir yere gitmekle kalmaz hem vardıkları alıcı ülkenin hem de ayrıldıkları köken ülkenin nüfus miktarını değiştirip nüfusun yaş yapısına etki etmektedirler (Yakar, 2012, s.130). Dolayısıyla göç hareketlerinin demografik, politik, toplumsal, kültürel ekonomik etkileri bulunmakta ve ayrıca bu etkiler göçün hukuki statülerine, alıcı ve köken ülkelere göre değişiklik göstermektedir (de Haas, 2021, ss.13-14).

Göç, farklı kriterlere göre sınıflandırılabilmesiyle birlikte, hukuki statü temelinde düzenli ve düzensiz göçler olarak ikiye ayrılmaktadır. IOM (2009) düzensiz göçü; köken ve alıcı ülkenin düzenleyici normları dışında yapılması olarak tanımlamaktadır. Bunun aksine IOM'un (2009) düzenli göç tanımı ise bireyin arzu ve isteği doğrultusunda alıcı ve köken ülkenin düzenleyici normlarına uygun şekilde yaptıkları göç hareketidir. Düzensiz göçün düzenli göçten ayırıcı özelliği bireyleri göç yapmaya iten zorlayıcı bir neden olmasıdır. Bireyin köken ülkede yaşamasından kaynaklı hayatını tehlikeye atan her durum zorlayıcı neden (iç savaş, iç çatışmalar vb.) olabilir. Ayrıca düzensiz göçte alıcı ülkeye yapılan girişlerin yasadışı olmasının yanında toplu gruplar halinde çok sayıda kişiyle girişlerde yapılmaktadır. Düzenli göçte ise çoğunlukla bireysel veya küçük gruplar (aile gibi) az sayıda toplu girişler şeklinde yapılmaktadır. Bu durum ise ülkeleri çeşitli boyutlarda etkilemektedir. Düzensiz göçten kaynaklı toplu girişlerde alıcı ülkenin demografik yapısında değişimler meydana getirmekte, nüfusun demografik yapısında olağandışı farklılaşmalar yaşanabilmektedir. Özellikle, belirli bir bölgede nüfus yoğunlaşmasının artmasına, genç nüfus oranının yükselmesine ve aile yapılarında dönüşüme neden olmaktadır.

Düzensiz göç hareketleri alıcı ülkedeki hanelerin yapısında da değişikliklere neden olmaktadır. Göçmen haneler barınma maliyetini azaltmak amacıyla birden fazla ailenin aynı konutu paylaşmasıyla hane içindeki kalabalık artmakta ve mevcut hane yapısının dönüşmesine neden olmaktadır. Hanenin kalabalık nüfusa sahip olması kişi başı gelir

azalmasına ve hanehalkındaki diğer bireylerin emek piyasasına girmek zorunda kalmasına neden olmaktadır. Ancak piyasaların değişmesi sonucunda artan kayıt dışı çalışma, esnek çalışma modelleri gibi unsurlar emek piyasasına girişleri zorlaştırmaktadır (Castles ve Miller, 1998, s.78). Emek piyasasına girişteki engellerden bir diğeri de göçmenin sahip olduğu yetkinliklerin alıcı ülkede tanınmasındaki zorluk oluşturmaktadır. Bu durum göçmenin istihdam olanaklarına erişimini sınırlandırırken dil bariyerinin de mevcut olmasıyla birlikte eğitim, konut ve sağlık alanlarındaki uyum sorunun yaşanmasına neden olmakta; özellikle eğitimin ev sahibi toplulukla temas kurulan en önemli alanlardan biri olması hasebiyle entegrasyonu desteklemede önemli rol oynamaktadır (Ager ve Strang, 2008, ss.170-172). Dil bariyerinin de mevcut olduğu bir durumda ise bu sorunlar daha da derinleşebilmekte ve göçmen hanelerin hemen hemen her üyesini farklı şekilde etkileyebilmektedir. Yetişkin göçmen bireyleri emek piyasasına ve gündelik yaşama dahil olma konusunda etkilerken çocuklarıysa eğitim hayatına dahil olma konusunda etkilemektedir. Eğitim süreçlerine katılımın zayıflaması sonucunda da çocukların erken yaşta emek piyasasına yönelme olasılığı artmaktadır. Dolayısıyla düzensiz göçlerin yasadışı ve belirsiz statüleri nedeniyle kaliteli eğitime erişimi sınırlanması ve/veya erişimin olmadığı durumlarda çocuk işçiliği riskini artırabilmektedir (Van de Glind, 2010, s.5).

Çocuk işçiliği tanımlanması ve bu durumla mücadelede rol oynayan kurumlar bulunmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization, ILO) ve Birleşmiş Milletler Çocuklara Yardım Fonu (United Nations Children's Fund, UNICEF) çocuk işçiliği ile mücadele konusunda sıklıkla başvurulanan kurumlardır. Fakat bu iki kurumun çocuk işçiliği konusunu ele almada farklı odak noktaları bulunmaktadır. ILO, çocuk işçiliği ile mücadeleyi odak noktasına alırken UNICEF çocuk haklarının korunmasını merkeze almaktadır. ILO'ya göre çocuk işçiliği, çocukların eğitimine engel, güvenliğine tehdit oluşturan ve yaşlarına uygun olmayan işler olarak tanımlarken 138 Sayılı Sözleşmesi'nde (1973) asgari çalışma yaşını 15, 182 Sayılı Sözleşmesi'nde (1999) ise tehlikeli işlerde asgari çalışma yaşını 18 olarak belirlemiş böylece diğer ülkelere politika önerilerinde bulunmaktadır. Faaliyetlerini büyük ölçüde Birleşmiş Milletler 'in (United Nations, BM) hazırladığı uluslararası belgeler çerçevesinde yürütmekte ve bu kapsamda BM tarafından hazırlanan ve 1989 yılında onaylanan Çocuk Haklarına Dair Sözleşme'nin (Convention on the Rights of the Child) 32. maddesinde çocuğun ekonomik sömürüden korunması gerektiği vurgulanmış; bu amaçla sözleşmeye taraf ülkelerin çocuk işçiliğine karşı alacağı önlemler asgari çalışma yaşının belirlenmesi, çalışma saat ve koşullarının düzenlenmesi ve yaptırımların uygulanması şeklinde belirlenmiştir (BM, 1989, md, 32). ILO ve UNICEF'in (2025, ss.12-13) çocuk emeğini hafif işler, tehlikeli işler ve çocuk işçiliği olarak sınıflandırmaktadır.

Hafif işler genel itibarıyla çocukların eğitime ve bedensel bütünlüğüne tehdit oluşturmayacak işlerden oluşurken tehlikeli işler ve çocuk işçiliği ise çocuğun eğitime, güvenliğine, ahlakına zarar veren ve çocukların yapamayacağı işleri ifade etmektedir. Dolayısıyla her ekonomik faaliyete katılım çocuk işçiliği olarak nitelendirilmemekteyse de özellikle çocukların fiziksel ve/veya zihinsel gelişimlerini olumsuz etkileyen ve çalışmadıkları durumda ne ile meşgul olacaklarına bağlı olarak çocuk işçiliği durumu ortaya çıkmaktadır (Edmonds ve Pavcnik, 2005, s.200). Göçler ise (özellikle sosyal haklardan mahrum bırakan düzensiz göçler) çocukların kayıt dışı ve denetlenmeyen çalışma koşullarıyla karakterize olmasından dolayı sömürüye açık hale gelmektedir (ILO/IPEC, ty, s.1). Bu bağlamda düzensiz göçün çocuk işçiliğiyle arasındaki ilişkinin somut etkilerini incelemek amacıyla Türkiye ve Bangladeş üzerinden analiz edilecektir.

Türkiye ve Bangladeş hem düzenli hem de düzensiz göç hareketlerinde benzer dinamiğe sahip iki ülke olduğu için çalışmanın odağını oluşturmaktadır. Her iki ülkede belirli yıllarda Avrupa ve Körfez ülkelerine emek göçü vermişlerdir. Bu göçler çeşitli yıllarda artmış ve azalmıştır. Fakat bütün emek göçleri yasal yollarla düzenli şekilde yapılmıştır. Düzenli göç hareketine benzer şekilde çeşitli yıllarda hemen hemen aynı nedenlerle komşu ülkelere düzensiz ve kitlesel ölçekte göç almışlardır. Türkiye için Suriye'deki iç savaş kaynaklı göç hareketi yaşarken Bangladeş'te Myanmar'daki müslüman etnik grup olan Rohingyalılara yapılan baskılar düzensiz göçün temel nedenini oluşturmaktadır. Ancak Rohingya göçünün Suriye göçünden ayrıldığı bir nokta bulunmaktadır: Rohingyalılar Myanmar tarafından yasal olarak vatandaş sayılmadıkları için geri dönüş konusunda Suriyelilerden daha dezavantajlı durumdadırlar.

3. TÜRKİYE VE BANGLADEŞ'TEKİ DÜZENSİZ GÖÇLER

Göçün oluşum nedeni bireysel ya da bölgesel sorunlardan kaynaklı olsa da düzensiz göçlerin arkasında zorlayıcı bir neden bulunmaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın ana öznesini oluşturan iki ülkedeki düzensiz göçlerin nedeni iç çatışmalardır. Suriye'deki iç çatışma Tunus'ta 2010 yılında başlayan "Arap Bahar'ının" sonucunda oluşmuştur (Koçak; 2012, ss.24-25). Benzer şekilde Rohingya göçünün itici nedeni Myanmar'daki Rakhine eyaletinde yaşayan müslüman etnik grubuna yapılan baskıdır.

Tunus'ta başlayan hükümet karşıtı protestoların etkisiyle Suriye'de ortaya çıkan iç karışıklıklar sönümlenememiş ve sonucunda göç dalgasına neden olmuştur. Ülkelerinden ayrılan Suriyeliler çeşitli ülkelere sığınmıştır.

Tablo 1. Suriyeli Sığınmacıların Çeşitli Ülkelere Dağılımı

Ülkeler	Göçmen Sayısı
Türkiye	2.392.750
Lübnan	2.127.201
Ürdün	1.450.516
Irak	515.879
Mısır	282.970
Libya	39.243
Toplam	6.808.559

Kaynak:(UNHCR¹, t.y.)

Tablo 1 incelendiğinde, 2011 yılında Suriye'den ayrılıp komşu ülkelere sığınan sığınmacılar en çok Türkiye'yi tercih etmişlerdir; bunun temel nedenini iş olanakları, coğrafi olarak Avrupa'ya yakınlığının etkisi olabileceği gibi sınır geçişlerinde benimsenen açık kapı politikasının da etkisi bulunmaktadır. Türkiye'ye 2011 yılında BM Mülteciler Yüksek Komiserliği yetkisinde 19, bireysel olarak 205 giriş yapılırken yıllar itibarıyla ülkeye giren sığınmacı sayısı artmıştır. Göç İdaresi Genel Müdürlüğü'nün (GİGM) 2013 ve 2014 yıllarında yayımladığı göç raporları incelendiğinde, Suriyelilerin uluslararası koruma statüsü kapsamında kayıt altına alındığı ve toplamda 1.758.178 kişinin biyometrik kaydının oluşturulduğu görülmektedir. Bu rakamın UNHCR

¹ UNHCR sitesinden 2011 yılından başlayarak 2014 yılındaki verilerle oluşturulmuştur. Libya'nın verisi ise 2011 yılı verisi bulunamaması nedeniyle 2012 yılından 2014 yılları arasındaki veriler incelenerek oluşturulmuştur.

verilerinin altında kalması, iki kurumun farklı raporlama yöntemlerinden kaynaklanıyor olabilir. GİGM yalnızca uluslararası koruma statüsü almış bireyleri kayıt altına alırken UNHCR, geçici koruma dahil tüm statülerdeki kayıtlı Suriyelileri kapsamaktadır. Dolayısıyla iki kurumun verileri arasında yarım milyondan fazla kayıtlı kişi farkı bulunmaktadır.

Türkiye'ye gelen Suriyeli sığınmacılar ise bu süreçte çeşitli illere dağılmışlardır. Sığınmacılar; Şanlıurfa, Gaziantep, Kilis, Hatay, Kahramanmaraş, Adıyaman, Adana, Osmaniye, Malatya ve Mardin şehirlerine yerleşmişlerdir (Karakaya, 2020, ss.110-111). Bu şehirlerde toplam 20 kamp bulunmakta; kamplarda toplam 200.330 kişi yaşamakta iken en fazla sığınmacının bulunduğu şehir 73.295 kişiyle Şanlıurfa'dır. Ayrıca kamp dışında yaşayan sığınmacıların sayısı kampta kalan kişilerden daha fazla şekilde kaydedilmiştir (AFAD, 2013). Yıllar ilerledikçe hem kamp içinde hem de kamp dışında yaşayan sığınmacı sayısında artış yaşanmıştır.

Türkiye Cenevre Sözleşmesi'ne taraf olduğu için Suriye'den gelen sığınmacılara 'geçici koruma statüsü' vermiştir. Daha sonraki süreçte Türkiye, Suriyeli sığınmacılara; çalışma izni, sağlık ve eğitim hizmetlerine erişim gibi politikalarla sisteme dahil olabilmeleri için adımlar atmıştır (Kaya, 2021, s.126). Bu doğrultuda ülkeye giriş yapan Suriyeli sığınmacıların biyometrik kayıtları alınmış ve geçici koruma kimlik kartları verilmiştir. 2017 yılında sığınmacılarla yapılan araştırmada Türkiye'de hangi statü altında yaşadıkları sorusunu yöneltmiş kamp içinde %43,40 oranında misafir, %30,10 oranında geçici koruma cevabı verilirken kamp dışında %38 oranında geçici koruma, %37,20 oranında mülteci cevabı verilmiştir (AFAD, 2017). Genel olarak, Suriyeli sığınmacılar Türkiye'de hangi statü altında yaşadığının bildikleri anlaşılmaktadır.

Suriyeli çocuklar, dil farklılıkları nedeniyle eğitim hayatına adapte olma konusunda zorluklar yaşamıştır bu durumda eğitime katılım oranlarının düşük seviyelerde kaydedilmesine neden olmuştur. Türkçe ve Arapça arasındaki alfabe farklılığı nedeniyle çocuklar Türkçe öğrenme konusunda zorluklar yaşamıştır (Moralı, 2018, s.1440). Bunun bir yansıması olarak eğitim hayatına adapte olma konusunda zorluklarla karşılaşarak eğitime katılımın düşük seviyelerde kalmıştır. Suriyeli çocuklar, ortaokul seviyesinde %10,90 oranında okula kaydolmamakta, %15,40 oranında okulu bırakmaktadırlar (UNICEF, 2023). Sallan Gül ve Türkmen'in (2019) Suriyelilerin yoğunlukta bulunduğu Şanlıurfa'da yaptıkları araştırmada okulu bırakma kararının arkasında eğitim sisteminin farklılığı, Türkçenin iyi kullanamama ve ailenin geçimini sağlama zorunluluğunun olmasından kaynaklanmaktadır. Çocukların ailenin geçimini sağlama zorunluluğunun olması çocukların emek piyasasına giriş konusunda sıklıkla karşılaşılan sorunlardan birisidir. Bu durum literatürde "lüks aksiyomu" olarak adlandırılmakta; ailenin geçimini kendi gelirleriyle sağladıkları durumda çocuklarını çalıştırmazlar aksi halde çocukların çalışması lüks tüketime girmektedir (Basu ve Van, 1998, s.415). Hane gelirinin yüksek olması çocukların emek piyasasına girmesini önlemede oldukça büyük bir öneme sahiptir. Hane gelirinin yüksek olması içinse bireylerin kayıtlı, en az asgari ücrete sahip işte çalışmaları gerekmektedir. Fakat düzensiz göç gibi yasal statüye dayanmadan ülkeye girişlerde emek piyasasına dahil olma konusu sorunlu bir alandır.

Suriyeli yetişkinler, emek piyasasında girdiklerinde çoğunlukla kayıt dışı çalışmakta ve ev sahibi halktan görece daha düşük bir ücret almaktadırlar. ILO'nun raporuna göre 2020 yılında %56,1 oranında Suriyeli kayıt dışı çalışmıştır (Caro, 2020 s.29). Kayıt dışı çalışmanın sonucunda da yaşadıkları bölgedeki çalışma standartları ve ücretleri dibe doğru düşüş yaşamaktadır (Güllü, 2017, s.341). Aldıkları ücretler ise düşük kaldığında hanenin ihtiyaçlarının karşılanma konusunda zorluklar yaşanacak bu durumun sonucunda da hanedeki çocuklarda evin geçimi için emek piyasasına girmek zorunda

kalacaklardır. Suriyeli sığınmacılar arasındaki yoksulluk ve çocuk işçiliği arasındaki ilişki Rohingya sığınmacılarda da sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Tıpkı Suriyeli çocukların eğitim hayatındaki yaşadıkları dil bariyeri sorununa sahip olan Rohingya'lar eğitime erişim konusunda da Suriyelilerden daha dezavantajlı durumdadırlar.

Myanmar'ın Rakhine eyaletinde yaşayan Rohingya'lar, Myanmar tarafından vatandaşlık verilmediği için vatansız olarak da nitelendirilmekte ve yaşadıkları bölgeden ayrılmaları yönünde baskıya maruz kalmaktadır. Farklı ülkelere göç eden Rohingya'lar en çok Bangladeş'e daha sonra ise Malezya'ya sığınmışlardır.

Tablo 2. Rohingya Mültecilerin Sığındıkları Ülkeler (2025)

Ülkeler	Mülteci Dağılımı
Bangladeş	1.156.001
Malezya	119.100
Hindistan	23.300
Endonezya	2.500
Tayland	500

Kaynak:(UNHCR, 2025)

Tablo 2 incelendiğinde, Bangladeş'in diğer ülkelerden oldukça fazla Rohingya'ya ev sahipliği yaptığı anlaşılmaktadır. Bu durumun arkasındaki neden ise, Bangladeş'in coğrafi olarak Rohingya'ların kaldığı Rakhine eyaletine olan yakınlığıdır, aralarında sadece bir nehir bulunması hasebiyle ilk tercih edilen ülke olmuştur. Bunun aksine Hindistan Tayland ve Malezya'nın coğrafi konumları deniz yolunun kullanılmasını içerdiği için daha az tercih edilmiştir.

Myanmar'daki Burma yönetiminin başlamasıyla Rohingya'lı Müslüman etnik grubunun çeşitli yıllarda zulme maruz kaldıkları için Bangladeş'e göç etmişlerdir: İlk olarak 1978 yılında, Burma yönetiminin adını 'Kral Ejderha' (The King Dragon) olarak adlandırdıkları operasyon yüzünden, ikinci olarak 1992 yılındaysa etnik temizlik girişimleri nedeniyle, 2017 yılına gelindiğindeyse 'Arakan Rohingya Kurtuluş Ordusu' (Arakan Rohingya Salvation Army [ARSA]) Burmalı güvenlik güçlerine saldırması sonucu 2017-2018 yıllarını kapsayan bir göç dalgası daha yaşanmış, 620.000'den fazla Rohingya mülteci Bangladeş'e sığınmıştır (Ullah ve Faisal, 2021, s.9; Prasse-Freeman, 2017, s.1).

Bangladeş yönetimi Rohingya mültecilere sınırlarını açmış, temel sağlık hizmeti, gıda ve barınma sağlamıştır. Fakat Bangladeş'te özel bir mülteci politikasının bulunmaması nedeniyle Rohingya'ların entegrasyonu her zaman bir sorun olmuştur (Milton ve diğerleri, 2017, s.2). Bangladeş hükümeti kamplarda yaşayan Rohingya mülteci çocukların sadece ilköğretim ve ortaöğretim almasına izin verilmekte olup lise ve üniversite eğitimi yasaklanmıştır (Ullah ve Faisal, 2021, s.10). Fakat ilköğretim ve ortaöğretim için verilen eğitimlerde öğretim dilinin Bangladeş'in resmi dili olan Bangalce olması Rohingya çocukların eğitime sınırlamalar getirmektedir (Shohel, 2022, s.115). Ayrıca son yıllarda kamplara yönelik insani yardımların azalmasıyla kamplardaki 230.000 mülteci çocuğun eğitimi tehdit altındadır (UNICEF Bangladeş [UNICEF], 2025). Eğitime erişim ve eğitim dilinin engeller oluşturmamasına ek olarak ailenin geçimini sağlayamaması çocukların eğitim hayatlarının yarıda kalmasına neden olmaktadır. Bazı durumlarda ise ailenin eğitime para harcaması gereksiz olarak nitelendirilmekte ve çocukların çalışması beklenmektedir (Prodip, 2017, s.141).

Rohingyalı mültecilerin ihtiyaçlarının giderilmesi için Bangladeş hükümeti yıllık 712.600 trilyon Bangladeş Takası harcamak zorunda kalmaktadır; bu da Rohingyalı mültecilerin Bangladeş'in ekonomisine verdiği zararın en büyük göstergesidir (Ahmad ve Naem; 2020, 7). Ayrıca Rohingyalı mülteciler kendi ihtiyaçlarını gidermek ve hayatta kalmak için çalışmaktadırlar. 2020 yılında çalışma çağındaki ve istihdamda aktif olarak bulunan Rohingyalı oranı %8,5 iken bu oran 2021 yılında %17,6'ya yükselmiştir (World Bank, 2022). Genellikle kayıt dışı çalışan mülteciler 300 Taka gelir elde etmektedirler; yerel haklın ücretinden 250 Taka daha az olan bu ücret mevcut emek piyasasını bozmaktadır (Yılmaz ve Talukder; 2019, s.118).

Sonuç olarak hem Bangladeş hem de Türkiye'deki düzensiz göçler çocuklar üzerinde yıkıcı etkiler bırakmakta ve çocukların eğitim hayatından ayrılıp emek piyasasına girmesine neden olmaktadır. Bu durum sadece göç etmiş mülteci ve sığınmacılar üzerinde değil aynı zamanda ev sahibi toplulukta da çocuk işçiliğinin oluşmasına veya mevcut durumunun kötüleşmesine neden olmaktadır. Ulusal ve uluslararası kuruluşların çocuk işçiliği konusunda yayınladıkları veriler genellikle ev sahibi toplulukların verisini oluştururken göçmen çocukların verileri yapılan ampirik çalışmalarla öğrenilmektedir.

4. TÜRKİYE VE BANGLADEŞ'TE GÖÇ BAĞLAMINDA ÇOCUK İŞÇİLİĞİ

Düzensiz göç hem Türkiye hem de Bangladeş'te çocuk işçiliğini derinleştiren önemli bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkiye'de 2011'de başlayan Suriye'deki iç savaştan kaçan aileler, can güvenliği için Türkiye'ye ülkeye sığınmıştır. Bu ailelerin çocukları ise dil farklılıkları ve yoksulluk nedeniyle çoğu zaman okul yerine tarlalarda, atölyelerde ya da sokaklarda çalışmak zorunda kalmıştır. Yasal statüden yoksun olmaları ve geçimlerini sağlayacak başka bir seçeneklerinin bulunmaması, bu çocukları güvencesiz ve ağır koşullara mahkûm etmektedir. Bangladeş'te de tablo bundan farklı değildir. Myanmar'daki şiddetten kaçan Rohingya aileleri Cox's Bazar'daki kamplara yerleşmek zorunda kalmış, buradaki çocuklar da benzer bir kaderle yüzleşmektedir. Okula gidemeyen, ailenin geçimini sağlama baskısıyla yüzleşen bu çocuklar için çalışmak bir tercih değil, bir zorunluluk haline gelmektedir. Sonuç olarak her iki ülkede de düzensiz göç, çocukları hem ekonomik hem de hukuki açıdan savunmasız bırakan koşulları ağırlaştırmakta ve çocuk işçiliğini besleyen kısır döngüyü sürdürmektedir.

Türkiye'de çocuk işçiliği oldukça uzun zamandır tartışılmaktadır. Daha çok aile içi üretimde görülen çocuk işçiliği daha sonra Türkiye'nin sanayileşmesiyle birlikte imalat ve hizmetler sektöründe de görülmeye başlanmıştır. Sanayileşme süreciyle kırdan kente göç hareketleri başlamış bu göç hareketlerine paralel olacak şekilde kırdan tarımsal üretimde görülen çocuk emeği kentlere göç edildiğinde tekstil ve kayıt dışı sektörlerde de devam etmiştir. Çocuk işçiliğinin artmasının ilerleyen yıllarda hem çocuk için hem de ülkenin ekonomisi için olumsuz sonuçlarını önlemek amacıyla eğitim yatırımı yapılarak çocuk işçiliğinin önlenmesi yönünde adım atılmıştır. Dayıoğlu-Tayfur ve Kırdar (2020) yaptıkları çalışmada, Türkiye'nin 1997'de zorunlu eğitimi 8 yıla çıkarmasıyla 7-11 yaş aralığında %81 oranında çocuk istihdamını azalttığını ortaya koymuşlardır. Ayrıca ailenin eğitiminin de çocuk işçiliğini önleme de oldukça önemlidir. Kıral ve Tıraş'ın (2013) çalışmasına göre anne ve babanın eğitilmiş olması çocuk işçiliğine katılım kararını azaltmaktadır. Şüphesiz ki eğitim seviyesi arttıkça emek piyasasında daha yüksek gelir elde edildiği için çocukların çalışmasının önüne geçilmektedir.

Türkiye'nin çocuk işçiliğini önleme konusunda elde ettiği bu başarı (7-11 yaş arasında çocuk istihdamının %81'e düşmesi) 2011 yılında Suriye'den gelen düzensiz göç hareketleriyle etkilenmiş olabilir. Suriye'den gelen sığınmacıların sayısı her ilerleyen yıl

katlanarak artmıştır. 2012 yılında 248.666 kişiyle en başlayan göç dalgası yıllar itibariyle 2021 yılında 3.73 milyon kişiyle zirveye ulaşmış ve bu yıldan düşüşe geçerek 2025 yılında 2.64 milyon kişi Türkiye'ye göç etmiştir (UNHCR, t.y.).

Tablo 3. Türkiye'nin Çocuk İşçiliği İstatistikleri

Yaş Aralığı	1999	2006	2012	2019	2023
5-17				4,4	
6-17		5,9	5,9		
6-14		2,5	2,6		
7-14	4,5	2,6			
15-17				7,9	8,4

Kaynak²: (ILO, t.y. ve TÜİK, 2012. ve Our World in Data, t.y)

Tablo 3'e göre her yaş aralığını kendi içerisinde inceleyecek olursak 6-17 yaş aralığında TÜİK'ten elde edilen verilere göre hem 2006 hem de 2012 yılında çocuk işçiliği aynı oranda kaydedilmiştir. Buna karşın 6-14 yaş aralığındaki verilere göre çocuk işçiliğinde küçük bir artış yaşanmıştır. Çalışmanın içerisinde daha öncede bahsedildiği gibi 1999 yılında eğitim süresinin artmasıyla çocuk işçiliğindeki düşüş 7-14 yaş aralığındaki veriden net şekilde anlaşılmaktadır. 1999 yılında çocuk işçiliği 4,5 iken 2006 yılına gelindiğinde 2,6 oranına düşmüştür. Tablodaki güncel veriler incelendiğinde 5-17 yaş aralığında çocuk işçiliği 4,4 olarak kaydedilmiştir. Bu yaş grubunda farklı bir veri olamamasından kaynaklı doğrudan bir yorum yapılamasa da 6-17 yaş aralığındaki oranlara kıyasla bir düşüş yaşanmıştır. 15-17 yaş aralığındaki daha güncel veriler incelendiğinde ise çocuk işçiliğinin net bir artış yaşadığı gözlemlenmektedir. 2019 yılında 7,9 olarak kaydedilen rakam 2023 yılında küçük bir artışla 8,4 olarak kaydedilmiştir. Ayrıca göç hareketleri nedeniyle Suriyeli sığınmacı çocukların da emeği kullanılmaya başlanmasıyla yerel halktaki çocuk işçiliği göçmen kesime kaymıştır. TÜİK'in verilerinde doğrudan Suriyeli çocuk işçilerin verilerine ulaşılmasa da bu alanda yapılan ampirik çalışmalardan Suriyeli çocuk işçilerinin verilerine ulaşılabilir.

Bahadır ve Uçku'nun (2016) İzmir'de 6-17 yaş aralığındaki çocuklarla yaptıkları görüşmelerde %54,8'inin bölgedeki terzilerde çalışırken geri kalanların hurdacılık ve inşaat gibi daha ağır işleri yaptıkları sonucuna ulaşmışlardır. Lordoğlu ve Aslan'ın (2018) yaptıkları çalışmada göçten etkilenen Şanlıurfa, Mardin ve İstanbul şehirlerinde 165 çocukla yaptıkları görüşmede elde ettikleri verilere göre; çocukların 62'si çalışmaktadır ve çalışma nedenlerini ekonomik zorluklardan dolayı olduğunu söylemişlerdir ayrıca çalışmaları karşılığında aynı işi yapan akranlarından daha az ücret aldıklarını ifade etmişlerdir. Sallan Gül ve diğerleri (2019) Şanlıurfa'da yaşayan 15-17 yaş aralığındaki 20 sığınmacıyla yaptıkları görüşmede çocuklar, emek piyasasına girdikten sonra kendilerini çocuk gibi hissetmedikleri ifade etmişlerdir. Gülerce ve diğerlerine göre (2022) Şanlıurfa'da yaşayan 11-18 yaş aralığındaki sığınmacılarla yaptıkları görüşmede 2020 yılında tüm dünyayı etkisine alan Covid-19 pandemisinin de etkisiyle özellikle erkek çocuklarda ev ekonomisine katkı sağlamak amacıyla çalışmak zorunda kaldıkları sonucuna ulaşmıştır. Bir başka göçten etkilenen şehir olan Elazığ'da yapılan araştırmada

² Tablo çeşitli kaynaklardan farklı yaş aralıkları verileri incelenerek oluşturulmuştur. 5-17, 6-17 ve 6-14 yaş aralığındaki 2006-2009-2019 yıllarındaki veriler TÜİK'teki ve 1999 yılıyla 2006 yıllarındaki 7-14 yaş aralığındaki çocuk işçilik oranları Our World in Data'daki ve 15-17 yaş aralığındaki 2019-2023 verisi ILO data setinden oluşturulmuştur.

Aytaç ve Kılınç'ın (2021) 10-18 yaş aralığında 308 kişiyle yaptıkları görüşmede elde ettikleri veriler ise; %18,6'sının düzenli bir işte çalıştıklarını ve düzenli çalışanların %32'sinin erkeklerden, %2,2'sinin kızlardan oluştuğu sonucuna varmışlardır. Ayrıca çocukların %37,1 oranında çeşitli dükkân işlerinde %25,7 oranında ise sanayide çalıştıklarını aktarmaktadırlar.

Türkiye'de yaşanan bu duruma benzer şekilde Bangladeş'te de aynı örüntüleri takip etmiştir. Mevcut çocuk işçiliğinin azalma eğilimi olduğu ülkede göç sonrası hem ev sahibi hem de mülteci toplulukta çocuk işçiliği sorunu artış göstermiştir. Ayrıca göçle birlikte artan emek piyasası sorunları ve derinleşen yoksullukta çocukların çalışmasına zemin oluşturmuştur. Hossain ve diğerlerine göre (2025) 14-17 yaş aralığında olan çocuklarda yaptığı çalışmada çocukların çalışmasının nedeni yoksulluk olarak bulunmuştur. Çalışmada yapıldığı sırada çocukların 3 ile 4,5 yıl arasında değişen sürelerde çalıştıkları sonucuna ulaşmışlardır. Bangladeş'teki mevcut çocuk işçiliği oranları incelendiğinde azalış eğiliminin son yıllarda artış trendine geçtiği anlaşılmaktadır.

Tablo 4. Bangladeş'in Çocuk İşçi İstatistikleri (Yıllık)

Yaş Aralıkları	2013	2019	2022
5-17	14,3	5,9	7
5-11	16,2	5,4	5,6
12-14	10,4	4,9	10,5
15-17	14	6,6	6,8

Kaynak: (ILO, t.y)

ILO tarafından elde edilen veriler incelendiğinde her yaş grubunda çocuk işçiliği önce azalış eğilimindeyken 2022 yılında tekrar artmıştır. 2013 yılında 5-17 yaş aralığında 14,3 olarak elde edilen çocuk işçiliği oranı cinsiyet bazında incelendiğinde hem kız çocukların 14,3 iken erkek çocuklarında 14,1'dir. Buna karşın 2019 yılında 5-17 yaş aralığında çocuk işçiliği 5,9 olarak kaydedilen oran kız çocuklarında 2,9 iken erkek çocuklarında 8,7 oranıyla çocuk işçiliğinin bu yaş grubunda erkeklerde daha sık görüldüğü sonucunu göstermektedir. Benzer örüntü 2022 yılında da devam ederek aynı yaş grubunda kız çocuklarında 4,4 iken erkek çocuklarında 9,5 olarak kaydedilmiştir. Her iki cinsiyette de çocuk işçiliğinin artmıştır ve bu artış kız çocuklarında daha çarpıcı niteliktedir. Benzer örüntü diğer yaş grupları olan 5-11, 12-14 ve 15-17 yaş gruplarında da bulunmaktadır. Bu yaş gruplarında 2013 yılında kız çocuklarının oranları daha fazlayken 2019 yılında gelindiğinde toplam çocuk işçiliği oranları azalmakta fakat cinsiyet bazında bakıldığında erkek çocukları kız çocuklarına göre daha fazla çocuk işçilik oranlarına sahiptir. ILO'nun yayınladığı bu verilerde yerel çocukların oranları dikkate alınmış olup göçle birlikte gelen çocuklar veri dışında tutulmuştur. Oysa Bangladeş'te gelen Rohingya çocuklara emek piyasasında rastlanılmaktadır.

Bangladeş'te Rohingya çocuk işçilerle ilgili çalışmalardan çocuklarında çalışmak zorunda ve/veya durumunda kaldıklarını anlaşılmaktadır. Bu alanda yapılan çalışmalarda çocukların neden çalışmak zorunda kaldıklarına odaklanılmıştır. Hoque (2021) Rohingya mültecilerle yaptığı çalışmada Bangladeş'te doğan Rohingya mültecilere doğum belgesi verilmediği için çocukların daha kolay zorla çalıştırmaya, cinsel ticarete dahil olacağını söylemektedir. Ayrıca çalışmayı yürüttüğü sırada çocukların kamptan kaçtıkları ve Bangladeş'te ev içi işlerde çalıştıklarını öğrenmiştir. Hossain ve diğerlerine göre (2025) 11-18 yaş aralığındaki Rohingya çocuklarla yaptıkları

çalışmada, çalışmaya katılan 10 çocuktan 8'inin ebeveynleriyle birlikte çalıştığı sonucunu bulmuştur. Çalışmaya katılan birçok çocukta eğitimi bittikten sonra çalışmaya başladıklarını ifade etmiştir. Ayrıca görüşmelerin yapıldığı yıl pandemi sonrasında olduğu için birkaç Rohingya çocuk çalışma nedenlerini ebeveynlerinin pandemi hastalanmasından dolayı onların yerine çalışmaya başladıklarını ifade etmişlerdir. Sektörler Arası Koordinasyon Grubu (2025, s.32) (Inter Sector coordination Group, [ISCG] 18 yaş altı Rohingya çocukların çalıştıkları iş türlerini raporladığı araştırmada, erkek çocukların %15 oranında maden ve yük taşıma işlerinde, %13 gündelik işlerde, %10 Tom-tom³ sürmede ve %8,5 oranında tarımda çalıştıklarını ifade ederken kız çocuklarının yaptıkları iş türlerini ise; %26 ev işleri, %21 dikiş-terzilik ve el işleri, %9 tarım işleri, %6 pazarlarda çalışarak ve %5 gündelik işler olarak analiz etmişlerdir.

Türkiye ve Bangladeş örnekleri incelendiğinde, çocuk işçiliğinin her iki toplumda da tarihsel süreç içinde kırsal kesimde olağan bir pratik olarak benimsendiği görülmektedir. Aile ekonomisine katkı sağlama biçiminde ortaya çıkan bu emek kullanımı, modernleşme süreciyle birlikte dönüşüme uğrayarak sömürücü koşullar ve ağır çalışma ortamlarıyla tanımlanan farklı bir görünüm kazanmıştır. Çocukların eğitim olanaklarını kısıtlayarak uzun vadeli gelişimlerini olumsuz etkileyen bu olgunun temel belirleyicisi ise yoksulluktur. Her iki ülkede de çocukları iş hayatına iten başlıca etken, hanehalkı geçimini sürdürme zorunluluğudur.

5. KARŞILAŞTIRMA

Türkiye ve Bangladeş'teki çocuk işçiliği oranları incelendiğinde özellikle Bangladeş'te çocuk işçiliğinde gözle görülür bir artış bulunmaktadır. ILO'nun 5-17 yaş aralığında Bangladeş için yayınladığı verilere göre 2013'te 14,3, 2019'da 5,9 olarak kaydedilmektedir. 2022 yılında ise Bangladeş'teki çocuk işçiliği oranı 7,0 oranına çıkmıştır. Bangladeş'in aksine Türkiye'de çocuk işçiliğinin verilerinin tek bir zaman serisi şeklinde olmaması, yıllara ve çeşitli yaş gruplarında parçalı halde olması analizi zorlaştırmaktadır. ILO'nun verilerine göre Türkiye'de çocuk işçiliği 2019 yılında 4,4 olarak kaydedilmiştir. TÜİK tarafından 6-14 yaş aralığındaki çocuk işçiliği verileri 2006 yılında 2,5 iken 2013 yılında 2,6 oranına yükselerek durağan bir seyir çizmiştir. Fakat ILO'nun 15-17 yaş aralığında yayınladığı verilerde çocuk işçiliğindeki artış doğrudan gözlemlenebilmektedir. 2019 yılında 7,9 olarak yayınlanan oran 2023 yılına gellendiğinde 8,4'e yükselmiştir. Bangladeş'te her yaş grubunda önce azalma sonra artış yaşanırken, Türkiye'de ise küçük yaş gruplarında durağanlık, büyük yaş gruplarında artış öne çıkmaktadır.

Buradan hareketle bu veriler ışığında Türkiye ve Bangladeş çocuk işçiliği sorunu hakkında çıkarımlar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Bangladeş'te çocuk işçiliği oranlarının yükselmesindeki nedeni düzensiz göç olabilir.
- Türkiye'de çocuk işçiliği konusunda büyük yaşlarda artışlar yaşanırken küçük yaş gruplarındaysa durağanlık söz konusudur.
- Çocuk işçiliği her iki ülkede de öncelikle aile içi tarımsal üretimle başlamış daha sonraki süreçte sanayi ve hizmetler sektörüne doğru kaymıştır.
- Çocukların çalıştırılmasında ücretsiz aile işçiliği ya da düşük ücret ile uzun çalışma saatleri her iki ülkede de öne çıkmaktadır.

³ Üç tekerlekli, motorlu bir taksi türüdür. Tuk-tuk adıyla da sıklıkla bilinirler.

6. SONUÇ

Göç, tarihsel bağlamda Kavimler Göçü'nden itibaren var olan bir olgudur. Bireyler daha iyi yaşam koşullarına erişmek için yaşadıkları bölgeden görece daha iyi bölgelere göç etmişlerdir. Bu göç hareketi düzenli ve düzensiz olmak üzere iki biçimde gerçekleşmektedir. Düzenli göç, ülkelerin hukuki süreçlerine uygun şekilde yapılırken düzensiz göç ise köken ülkedeki zorlayıcı nedenler ötürü çoğunlukla hukuki kuralların göz ardı edilerek yapılmasıdır. Düzensiz göçün bireyler üzerinde birçok etkisi bulunmasına karşın en savunmasız grup olan çocuklar üzerindeki etkisi yeterince ele alınmamıştır.

Göç kararının alınma sürecine çocuklar çoğu zaman dahil olmamaktadır. Bunun sonucunda yeni geldikleri ülkede iletişim sorunları yaşayan çocuklar, dil bariyeri nedeniyle eğitim hayatından kopmaktadır. Öte yandan eğitimden kopuşun hane yoksulluğuyla bir araya gelmesi durumunda ise çocuklar emek piyasasına girmek zorunda kalmaktadır. Emek piyasasına giren çocuk emeği ücretleri aşağıya çekerek hem yerel hem de göçmen kesimdeki çocuk sorununu kalıcı hale getirmektedir. Bu durum Türkiye ve Bangladeş örneklerinde de görülmüştür. Her iki ülkede de göç sonrası yoksulluk ön plana çıkmıştır. Dil bariyerinin de mevcut olması, göçmen çocukları yerel halktaki çocuklara kıyasla daha kırılgan hale getirmektedir.

Her iki ülke örneğinde de çocuk işçiliğinin engellenmesi ve azaltılması konusunda devletin en önemli rolü oynadığı bir dizi politika üretilebilir. Bu politikalar;

- Eğitimin koruyucu etkisinden hareketle okulda geçirilen sürenin kalitesinin artırılması ve sosyal aktivitelerle desteklenmesi yoluyla eğitime devamın güçlendirilmesi, burs imkanlarının yaygınlaştırılmasıyla dezavantajlı hanelerdeki ekonomik baskının azaltılması,
- Her iki ülkede de çocuk işçiliğinin temel belirleyicisinin yoksulluk olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda hanehalkının gelirini artırmaya ve yetişkinlerin emek piyasasına katılımını desteklemeye yönelik işgücü politikalarının geliştirilmesi, yoksul hanelere yapılan nakit transferlerinin iyileştirilmesi ve kadınların istihdama katılımı kolaylaştırmak amacıyla yarı zamanlı çalışma modellerinin teşvik edilmesi,
- Her iki ülkede de göçmen ailelerin dil bariyerinin aşılması için hem yetişkinlere hem de çocuklara dil eğitiminin verilemesinin devam etmesi çocuk işçiliğini azaltabilecek politiklardır.
- Çocuk işçiliği konusunun daha iyi analiz edilebilmesi ve gelecek çalışmaların hayata geçirilmesini kolaylaştırmak için istatistiki verilerin sistematik şekilde toplanmasının faydası olacaktır. Özellikle Türkiye'nin çocuk işçiliği konusundaki veri boşluğunun kapatılmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKÇA

- Ager, A.; Strang, A. (2008). Understanding integration: A conceptual framework. *Journal of Refugee Studies*, 21(2), ss. 166–191. <https://doi.org/10.1093/jrs/fen016>
- Ahmad, S. M.; Naeem, N. (2020). Adverse economic impact by Rohingya refugees on Bangladesh: Some way forwards. *International Journal of Social, Political and Economic Research*, 7(1), ss. 1–14. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3698176>
- Atasü-Topçuoğlu, R. (2015). Göç ve sermaye ilişkisi ve Türkiye'de göçmen çocuk emeği. *DİSKAR Türkiye Devrimci İşçi Sendikaları Konfederasyonu Araştırma Enstitü Bülteni*, (4), ss. 116–125.
- Aytaç, Ö.; Kılınç, P. (2021). Emek sömürsünün yeni yüzü: Suriyeli çocuk işçiler. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), ss. 381–404.

- Bahadır, H.; Uçku, R. (2016). İzmir'in bir mahallesinde yaşayan 6–17 yaş arasındaki Suriyeli çocukların çalışma durumları ve çalışma durumlarını etkileyen etmenler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), ss. 117–124.
- Basu, K.; Van, P. H. (1998). The economics of child labor. *American Economic Review*, 88(3), ss. 412–427.
- Birinci, S. (2017). Türkiye'de göç etkinliği, nüfus devinimi ve nüfus değişimi (2014–2015). *Türk Coğrafya Dergisi*, (69), ss. 81–88. <https://doi.org/10.17211/tcd.332014>
- Caro, L. P. (2020). Türk işgücü piyasasında Suriyeli mülteciler. ILO Türkiye Ofisi.
- Castles, S.; Miller, M. J. (1998). *The age of migration: International population movements in the modern world*, 2. basım.; Macmillan Press Ltd..
- Dayıoğlu-Tayfur, M.; Kırdar, M. G. (2020). Keeping kids in school and out of work: Compulsory schooling and child labor in Turkey (IZA Discussion Papers No. 13276). Institute of Labor Economics (IZA).
- de Haas, H. (2021). A theory of migration: The aspirations–capabilities framework. *Comparative Migration Studies*, 9, ss. 1–35. <https://doi.org/10.1186/s40878-020-00210-4>
- Edmonds, E. V.; Pavcnik, N. (2005). Child labor in the global economy. *Journal of Economic Perspectives*, 19(1), ss. 199–220. <https://doi.org/10.1257/0895330053147895>
- Elma, F.; Şahin, A. (2015). Suriye'den Türkiye'ye göç ve açığa çıkan temel sorun alanları. *Turkish Migration Conference 2015 Selected Proceedings içinde; Şeker, G., Tilbe, A., Ökmen, M., Yazgan, P., Eroğlu Utku, D., Sirkeci, İ. (Ed.); Transnational Press London*, ss. 430–439.
- Gül, S. S.; Türkmen, E. (2019). Türkiye'de eğitimin dışında kalan, hayallerin uzağına düşen Suriyeli mülteci çocuk olmak. *ULISA: Uluslararası Çalışmalar Dergisi*, 3(2), ss. 114–131.
- Gül, S. S.; Türkmen, E.; Kahya Nizam, Ö. (2019). Türkiye'de emeğin en savunmasız hali: Şanlıurfa'da Suriyeli mülteci çocuk işçi olmak. *Çalışma ve Toplum*, 2019(2).
- Gülerce, H.; Şahinöz, C. (2020). Göçmenlerin din ve vicdan özgürlüğü: Avrupa örneği. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9(5), ss. 3520–3541. <https://doi.org/10.15869/itobiad.760121>
- Gülerce, H.; Kaçar, F.; Kablan, H. (2022). Suriyeli sığınmacı çocukların COVID-19 pandemisi sürecinde eğitim hayatında yaşadığı sorunlar. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 10(31), ss. 92–108.
- Güllü, G. (2017). Düzensiz göçün Türkiye emek piyasasına etkisi. 13. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirileri içinde; Yumuşak, İ. G. (Ed.); Sera Manyetik Bant Sanayi A.Ş.: İstanbul, ss. 335–344.
- Hoque, M. M. (2021). Forced labour and access to education of Rohingya refugee children in Bangladesh: Beyond a humanitarian crisis. *Journal of Modern Slavery*, 6(3), ss. 18–33. <https://doi.org/10.22150/jms/PPJY4309>
- Hossain, A.; Ali, M.; Hijazi, H.; Alameddine, M. (2025). Vulnerabilities of Rohingya and host community children in Bangladesh: A qualitative study on child labor, well-being, and the impact of COVID-19. *PLOS Global Public Health*, 5(7), e0004865. <https://doi.org/10.1371/journal.pgph.0004865>
- Inter Sector Coordination Group (ISCG). (2025). Inter-sector needs assessment: Bangladesh Rohingya refugee response. ISCG Rohingya.
- International Labour Organization (ILO). (1973). ILO Convention No. 138 at a glance. ILO.
- International Labour Organization (ILO). (1999). An introduction to legally prohibiting hazardous work for children (ILO Convention No. 182). ILO.
- International Labour Organization (ILO). (2010). *Migration and child labour: Essentials*. International Programme on the Elimination of Child Labour (IPEC).
- International Labour Organization (ILO). (t.y.). SDG indicator 8.7.1 – Child labour data (Data Explorer). Erişim adresi: https://rshiny.ilo.org/dataexplorer66/?lang=en&segment=indicator&id=SDG_A871_SEX_AGE_RT_A (Erişim tarihi: 11 Haziran 2026).
- International Labour Organization (ILO); United Nations Children's Fund (UNICEF). (2025). *Child labour: Global estimates 2024, trends and the road forward*. ILO ve UNICEF.

- Karakaya, H. (2020). Türkiye'de göç süreci ve Suriye göçünün etkileri. Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 4(2), ss. 93–130.
- Kaya, D. A. (2021). Zorunlu göç ve dayanıklılık planlaması: Türkiye'nin Suriye zorunlu göçü deneyimi. METU Journal of the Faculty of Architecture, 38(2), ss. 115–144. <https://doi.org/10.4305/METU.JFA.2021.2.2>
- Kıral, G.; Tıraş, M. F. (2013). Understanding of child labour in Turkey: An empirical analysis. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 27(2), ss. 109–120.
- Koçak, K. A. (2012). Yasemin Devrimi'nden "Arap Baharı"na Tunus. Yasama Dergisi, (22), ss. 22–61.
- Lordoğlu, K.; Aslan, M. (2018). Görünmeyen göçmen çocukların işçiliği: Türkiye'deki Suriyeli çocuklar. Çalışma ve Toplum, 2018(2).
- Milton, A. H.; Rahman, M.; Hussain, S.; Jindal, C.; Choudhury, S.; Akter, S.; Ferdousi, S.; Mouly, T. A.; Hall, J.; Efird, J. T. (2017). Trapped in statelessness: Rohingya refugees in Bangladesh. International Journal of Environmental Research and Public Health, 14(8), 942. <https://doi.org/10.3390/ijerph14080942>
- Moralı, G. (2018). Suriyeli mülteci çocuklara Türkçenin yabancı dil olarak öğretiminde karşılaşılan sorunlar. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 8(15), ss. 1426–1449. <https://doi.org/10.26466/opus.443945>
- Our World in Data. (t.y.). Incidence of child labour (Turkey, Ethiopia, Bangladesh). Erişim adresi: <https://ourworldindata.org/grapher/incidence-of-child-labour?country=TUR~ETH~BGD> (Erişim tarihi: 30 Nisan 2026).
- Perruchoud, R.; Redpath-Cross, J. (Ed.). (2009). Uluslararası göç hukuku: Göç terimleri sözlüğü, 2. basım., No. 31; Uluslararası Göç Örgütü (IOM).
- Prasse-Freeman, E. (2017). The Rohingya crisis. Anthropology Today, 33(6), ss. 1–2.
- Prodip, M. A. (2017). Health and educational status of Rohingya refugee children in Bangladesh. Journal of Population and Social Studies, 25(2), ss. 135–146. <https://doi.org/10.25133/JPSv25n2.005>
- Ravenstein, E. G. (1889). The laws of migration. Journal of the Royal Statistical Society, 52(2), ss. 241–305.
- Salazar Andrade, A.; Sala Roca, J.; Rodríguez Pérez, S. (2023). Children's emotional and behavioral response following a migration: A scoping review. Journal of Migration and Health, 7, 100176, ss. 1–24. <https://doi.org/10.1016/j.jmh.2023.100176>
- Shohel, M. M. C. (2022). Education in emergencies: Challenges of providing education for Rohingya children living in refugee camps in Bangladesh. Education Inquiry, 13(1), ss. 104–126. <https://doi.org/10.1080/20004508.2020.1823121>
- T.C. Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD). (2013). Türkiye'deki Suriyeli sığınmacılar: 2013 saha araştırması sonuçları. AFAD.
- T.C. Başbakanlık Afet ve Acil Durum Yönetimi Başkanlığı (AFAD). (2017). Türkiye'deki Suriyelilerin demografik görünümü, yaşam koşulları ve gelecek beklentilerine yönelik saha araştırması. AFAD.
- T.C. İçişleri Bakanlığı Göç İdaresi Genel Müdürlüğü. (2015). Türkiye göç raporu 2013, Yayın No. 32; Göç İdaresi Genel Müdürlüğü Yayınları.
- T.C. İçişleri Bakanlığı Göç İdaresi Genel Müdürlüğü. (2016). Türkiye göç raporu 2013, Yayın No. 34; Göç İdaresi Genel Müdürlüğü Yayınları.
- TÜİK. (2012). Yaş grubu ve cinsiyete göre kurumsal olmayan nüfus ve istihdam, 2006–2012 [Veri seti]. Türkiye İstatistik Kurumu.
- Ullah, R.; Faisal, M. M. (2021). Challenges in a host country: A study on Rohingya refugees in Bangladesh. Middle East Journal of Refugee Studies, 6(2), ss. 5–19.
- United Nations. (1989). Convention on the Rights of the Child. UN General Assembly.
- United Nations Children's Fund (UNICEF). (2023). Suriyeli okul dışı kalmış çocuklar ile ilgili analiz raporu: Türkiye ülke raporu. UNICEF Türkiye.
- United Nations Children's Fund (UNICEF). (2025, 1 Haziran). Education of almost a quarter million Rohingya refugee children at risk: UNICEF calls for urgent funding [Basın bülteni]. UNICEF Bangladesh. Erişim adresi: <https://www.unicef.org/bangladesh/en/press-releases/education-almost-quarter-million-rohingya-refugee-children-risk-unicef-calls-urgent> (Erişim tarihi: 13 Nisan 2026).
- United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). (t.y.). Refugee statistics. Erişim adresi: <https://www.unhcr.org/refugee-statistics/download> (Erişim tarihi: 25 Nisan 2026).

United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). (2025). Stateless from Myanmar (Rohingya refugees and asylum-seekers) by country of asylum [Veri seti]. UNHCR. Erişim adresi: <https://data.unhcr.org/en/situations/myanmar> (Erişim tarihi: 25 Nisan 2026).

Van de Glind, H. (2010). Migration and child labour: Exploring child migrant vulnerabilities and those of children left-behind (Working Paper). International Programme on the Elimination of Child Labour (IPEC).

World Bank. (2022). Status of employment and labor in Cox's Bazar: Rohingya camps (Part II). World Bank Group

Yakar, M. (2012). İ ve dış göçlerin kırsalda nüfusun yaş yapısına etkisi: Emirdağ ilçesi rneęi. Coğrafi Bilimler Dergisi, 10(2), ss. 129–150. https://doi.org/10.1501/Cogbil_0000000134

Yılmaz, M. L.; Talukder, M. I. A. (2019). Economic impact of Rohingya exodus on Bangladesh. Liberal Düřünce Dergisi, 24(95), ss. 111–129. <https://doi.org/10.36484/liberal.592964>

Araştırma Makalesi

Döviz Kuru Dinamikleri ve Dış Ticaret Dengesi: Türkiye Üzerine Ampirik Bir İnceleme

Burak AYDEMİR^{1*}, Harun Yavuz GÜLER²

¹ Doktor Öğretim Üyesi, İstanbul Beykent Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İktisat Bölümü, burakaydemir@beykent.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7933-5529>

² Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisadi Kalkınma ve Uluslararası İktisat, harungulr@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-0179-872X>

Öz: Bu çalışma Marshall-Lerner koşulu çerçevesinde Türkiye ekonomisinde döviz kuru dinamiklerinin dış ticaret dengesi üzerindeki etkilerini ampirik bir şekilde neden – sonuç ilişkisi kapsamında ele almaktadır. 1990-2025 yıllarına ait dış ticaret dengesi, reel efektif döviz kuru ve OECD gelir endeksi verileri kullanılmaktadır. Ekonomik modelde, döviz kuru ve gelir endeksi bağımlı değişken, dış ticaret dengesi ise bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Gerçekleştirilen ARDL Sınır Testi yaklaşımı sonrasında uzun dönemde reel efektif döviz kuru katsayısı istatistiksel anlamda anlamsız olarak çıkmıştır. Buna göre Türkiye için uzun vadede Marshall-Lerner koşulunun geçerli olmadığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte OECD gelir endeksi, dış ticaret denge üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonrasında ortaya çıkan sonuçlar, kur nedeniyle ortaya çıkan fiyat avantajının Türkiye'nin üretimde kullandığı yüksek düzeyli hammadde maliyetleri ile nötr hale geldiği görülmektedir. Dış ticari denge için kur farkından doğan fiyat rekabeti yerine görece ithalat uzak, ithal ikameye benzer şekilde üretimde yerli ara malı üretiminin desteklenerek önceliklendirilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dinamik Döviz Kuru, Dış Ticari Denge, Marshall-Lerner

Jel Kodları: E17, F14, F44

Exchange Rate Dynamics and Foreign Trade Balance: An Empirical Study on Türkiye

Abstract: This study empirically examines the cause-and-effect relationship between exchange rate dynamics and the existing foreign trade balances in the Turkish economy within the Marshall-Lerner framework. Foreign trade balance, real effective exchange rate, and OECD income data for the years 1990-2025 were used. In the economic model, the exchange rate and income were defined as dependent variables, while the foreign trade balance was defined as the independent variable. Following the ARDL Bounds Test, the long-term real effective exchange rate was found to be completely insignificant. Accordingly, it was revealed that the long-term Marshall-Lerner model is not valid for Turkey. However, significant and

Atıf: Aydemir, B., & Güler, H. Y. (2026). Döviz Kuru Dinamikleri ve Dış Ticaret Dengesi: Türkiye Üzerine Ampirik Bir İnceleme. MALUMAT, (3), 30-36. <https://doi.org/10.65298/malumat.22>

positive relationships exist between OECD income data and the foreign trade balance. The results of the analysis show that the price advantage arising from the exchange rate is neutralized by the high raw material costs used in Turkey's production. The characteristics of foreign trade balance include price competition, import substitution, and the support and enhancement of domestic intermediate goods production.

Keywords: Dynamic Exchange Rate, External Trade Balance, Marshall-Lerner

Jel Codes: E17, F14, F44

Geliş Tarihi: 18/06/2026

Kabul Tarihi: 04/07/2026



Telif Hakkı: © 2024. (CC BY)
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

1.GİRİŞ

İktisat literatüründe makroekonomik göstergelerdeki istikrarın sağlanması için döviz kuru ve dış ticaret dengesi arasındaki ilişki önemlidir. Dış ticaret dengesinin döviz kurundaki değişimlerine verdiği tepki, uluslararası iktisat literatüründe "Esneklikler Yaklaşımı" açısından incelenmektedir. Bu yaklaşımın ana konusu olan Marshall-Lerner (ML) Koşulu oluşturmaktadır. ML'ye göre bir ülkenin yerli parasının reel olarak değer kaybetmesi (buna kur artışı ya da devalüasyon adı verilmektedir.) yabancılar için ihracat mallarını ucuzlatırken buna karşın ithalat mallarını yerli tüketiciler için pahalılaşmasına neden olmaktadır. Buna göre paranın değer kaybetmesi, ticaret dengesini iyileştirebilmesi için ihracat ve ithalatın fiyat esnekliklerinin mutlak değerleri toplamının birden büyük olması gerektiğini savunur (Marshall, 1923; Lerner, 1944). Ancak bu ticaret dengesinin sağlanmasında esnekliklerin yeterli olmaması ve yapısal sınırlılıklar, ticaret dengesinin döviz kuru değişiklikleri sayesinde kapatılacağı inancını sekteye uğratmaktadır.

Gelişmekte olan ülkelerin ekonomileri değerlendirildiğinde döviz kuru hareketlerinin ticaret dengesi üzerinde pür bir etki yaratması beklenmektedir. Ancak gelişmekte olan ülkelere birisi olan Türkiye için bu durum biraz farklıdır. Türkiye, 1980 yılı itibariyle neoliberal politikalara geçiş yaparken dövizde duyduğu ihtiyaçlar başta olmak üzere dönemin iktisadi koşulları değerlendirildiğinde döviz şoklarını derinden hissetmiştir. Bu durum 2025 yılına kadar gelen süreçte çeşitli iktisadi ve siyasi olayların yansıması ile devam etmiştir. İhracata dayalı büyüme stratejisini benimseyen Türkiye ihracata konu ürünlerin üretimi için yüksek miktarda ithal hammadde ihtiyacına sahiptir. Hammadde, ara malı ve sermaye malı gibi ürünleri ithal etmektedir. Bu durum ihracatçıları açısından da girdi maliyetlerini yükseltmektedir. Ayrıca ihracat ile beklenen gelirinde sıfırlanmasına neden olabilmektedir.

Bu çalışma, 1990-2025 dönemindeki yıllık verilerle Türkiye ekonomisi üzerine reel efektif döviz kuru (REER) değişimlerinin dış ticaret dengesi üzerindeki uzun dönemli etkilerini test etmeyi amaçlamıştır. Bu analiz sürecinde, serilerin durağanlık seviyeleri dikkate alınarak kısa ve uzun dönem etkileri ayrıştırılabilen ARDL Sınır Testi yaklaşımı (Pesaran vd., 2001) kullanılmıştır.

2.LİTERATÜR TARAMA

Dünya iktisat tarihinde döviz kuru volatilitesi ile dış ticaret dengesi arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışma yapılmıştır. Bu iki gösterge arasındaki ilişki iktisadın önemli tartışma konularından biri olmuştur. Ekseriyetle, esneklik kapsamında ele alınan ilgili tartışma ithal ikameci politikalarının yerine ihracata dayalı büyüme politikalarının tercih edilmesi ile daha farklı bir hal almıştır. Konuya ilişkin çalışmaların temeli Mohsen Bahmani-Oskooee tarafından atılmıştır. Bahmani-Oskooee konuyu döviz kurunda yaşanan değişimler ile dış ticaret dengesi arasındaki etkileşimi incelemiştir. Kurdaki dinamik değişikliklerin dış ticaret dengesi üzerindeki olumlu etkilerinin ülkelerdeki çeşitli yapısal kısıtlamalar nedeniyle gerçekleşemediğini ifade etmiştir (Bahmani-Oskooee, 2001). Bahmani-Oskooee ve Fariditavana tarafından 2016 yılında Türkiye özelinde bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmaya göre Türk Lirasının yabancı para karşısında değer kaybetmesinin ticari dengede her zaman bir iyileştirmeye neden olmadığı ticari dengede farklı şoklar yarattıklarını ortaya koymuşlardır (Bahmani-Oskooee ve Fariditavana 2016).

Halıcıoğlu, Türkiye özelinde benzer bir çalışma gerçekleştirmiş, Türkiye ve Türkiye'nin dış ticari ilişkilerden bulunduğu ülkelerin döviz kurları ile ticaret verileri arasındaki ilişkileri analiz etmiştir. Analizine göre ülkelerin büyüme hızının döviz kurlarındaki değişiklikten ziyade dış pazarlardaki talep koşulları ile ülkelerin milli gelirlerine bağlı olduğunu vurgulamıştır (Halıcıoğlu, 2008).

Son yıllarda konuya ilişkin çalışmalarda değişkenler arasındaki kısa ve uzun dönemli ilişkiyi görmek üzere ARDL (Gecikmesi Dağıtılmış Otoregresif Model) ekonometrik analiz metodu kullanılmaktadır. Bu metod ile Marshall-Lerner (ML) koşulunun Türkiye ekonomisi için geçerliliğinin güçlü bir şekilde görülmesi amaçlanmaktadır. Akbostancı ile Tarı ve Yıldırım tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda ortaya çıkan bulgulara reel döviz kurundaki değer kaybı ihracatı artışı miktarı/değeri, üretime konu ithal hammaddenin maliyeti ile eş anlı olarak sınırlanmaktadır. Buna göre yerli paranın değeri düşmesi halinde her ne kadar ihracat ile birlikte gelir artacağı teorik olarak iddia edilse dahi yüksek ithal girdi mevcut ise teorik anlamındaki getiriyi azaltmaktadır (Akbostancı, 2004; Tarı & Yıldırım, 2009).

Karahan ve Gencür, kur geçişkenliği yönelik gerçekleştirmiş olduğu çalışmada Etki-Tepki Fonksiyonu (Impulse Response Function) ve Varyans Ayırıştırması (Variance Decomposition) tekniklerini içeren VAR (Vector Autoregression) modelini kullanmışlardır. 2006 ve 2017 yılları arasındaki kur değişimlerinin mal fiyatlarındaki etkisini araştırmak üzere aylık veriler kullanarak ithal girdi maliyetlerinin üretim maliyetlerini etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre Türkiye'nin yerli parasındaki değer kaybının kısa dönemde fiyat avantajı sağlasa da Türkiye'nin yüksek ithal girdisi nedeniyle uzun dönem de bu avantajını kaybettiğini ifade etmişlerdir (Karahan & Gencür, 2020).

Tüm literatür değerlendirildiğinde bu çalışmayı diğer çalışmalardan güçlü kılan temel unsur, ilgili çalışmanın 2021 sonrası Türkiye'nin döviz şoklarını da barındırmasıdır. Bu çalışma, güncel döviz şokları ile ticari dengeyi güncel veriler kapsamında ampirik olarak analiz etmektedir.

3. VERİ SETİ VE METEDOLOJİ

Bu çalışmada Marshall-Lerner analizinin geçerliliği 1990-2025 yıllarını kapsayan yıllık veriler kullanılarak analiz edilmektedir. Analizi oluşturan değişkenler ve verilerin toplandığı kaynaklar aşağıda açıklanmıştır.

3.1. Değişken Tanımları ve Veri Kaynakları

Çalışmada kullanılan tüm seriler, esnekliklerin doğrudan yorumlanabilmesi için logaritmaları alınmıştır.

Dış Ticaret Dengesi (I_{trade}): Bağımlı değişken olarak kullanılan veri, dış ticaret hacminin (İhracat + İthalat) GSYİH içindeki oranını temsil etmektedir. Veriler Dünya Bankası (WDI) veri setinden temin edilmiştir.

Reel Efektif Döviz Kuru (I_{reer}): Temel bağımsız değişken olan veri için Bruegel (Darvas, 2021) veri seti kullanılmıştır. TCMB verilerindeki kopukluk, arşivlerdeki farklı veri setleri, bazı yılların eksik bulunması ve index yıllarındaki farklılık yazarın bu veri setini kullanmasını gerektirmiştir. Bu endekste bir artış, Türk Lirası'nın yabancı paralar karşısında değer kazanmasını azalışı ise değer kaybetmesini ifade etmektedir.

OECD Reel GSYH Endeksi (I_{oecd}): Modelde dış talep kontrol değişkeni olarak yer almaktadır. OECD veri tabanından alınan bu endeks, Türkiye'nin ana ticaret ortaklarının gelir düzeyindeki değişimi temsil eder.

3.2. Durağanlık (Birim Kök) Analizi

Ekonometrik analizin ilk aşamasında, serilerin durağanlık özellikleri Genişletilmiş Dickey-Fuller (ADF) testi ile incelenmiştir. ARDL Sınır Testi yönteminin uygulanabilmesi için serilerin hiçbirinin ikinci farkında durağan [$I(2)$] olmaması şartı aranmaktadır.

Tablo 1: Genişletilmiş Dickey – Fuller (ADF) Birim Kök Testi Sonuçları

Değişkenler	Düzy Değeri $I(0)$	Birinci Fark $I(1)$	Kritik Değerler (%1 / %5 / %10)	Sonuç
I_{trade}	-3.770** (p: 0.0182)	—	-4.297 / -3.564 / -3.218	$I(0)$
I_{reer}	-0.774 (p: 0.9678)	-3.370** (p: 0.0120)	-3.696 / -2.978 / -2.620	$I(1)$
I_{oecd}	-1.937 (p: 0.6353)	-4.553*** (p: 0.0002)	-3.696 / -2.978 / -2.620	$I(1)$

*Not: **, * ve * sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık düzeylerinde durağanlığı ifade etmektedir. Düzy değerleri trendli, birinci farklar trendsiz modele göredir.

Analiz sonuçları incelendiğinde; ticaret dengesi (I_{trade}) değişkeninin düzey değerinde %5 anlamlılık düzeyinde durağan [$I(0)$] olduğu görülmektedir (p-değeri: 0.0182). Buna karşın reel döviz kuru ve dış talep değişkenleri düzey değerlerinde birim kök içermektedir ve durağan değildir.

Değişkenlerin birinci farkları alındığında ise hem reel döviz kurunun (p-değeri: 0.0120) hem de dış talebin (p-değeri: 0.0002) %5 anlamlılık düzeyinde durağanlaştığı [$I(1)$] saptanmıştır. Serilerin durağanlık derecelerinin karışık olması ($I(0)$ ve $I(1)$), değişkenler arasındaki uzun dönemli ilişkiyi incelemek için ARDL (Gecikmesi Dağıtılmış Otoregresif) modelinin kullanımını metodolojik olarak en uygun seçenek kılmaktadır.

4. AMPİRİK BULGULAR

4.1. ARDL Sınır Testi Sonuçları

Değişkenler arasında uzun dönemli bir eş bütünleşme ilişkisinin varlığı "Sınır Testi" (Bounds Test) ile denetlenmiştir

Tablo 2: ARDL Sınır Testi (Eş Bütünleşme) Sonuçları

Hesaplanan F-İstatistiği	Hesaplanant-İstatistiği	Anlamlılık Düzeyi	F-İstatistiği Kritik Sınırları $I(0)-I(1)$	t-İstatistiği Kritik Sınırları $I(0)-I(1)$	Sonuç
3.782	-2.232	%10	3.17 — 4.14	-2.57 — -3.21	Eşbütünleşme Var
($k = 2$, Case 3)		%5	3.79 — 4.85	-2.86 — -3.53	(%10 Düzeyinde)
		%1	5.15 — 6.36	-3.43 — -4.10	

Analiz sonucunda elde edilen F-istatistiği değeri 3.782 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, %10 anlamlılık düzeyindeki alt sınır değerinin ($I(0) = 3.17$) üzerindedir. Bu sonuç, değişkenlerin uzun dönemde birlikte hareket ettiğini ve aralarında zayıf da olsa bir eş bütünleşme ilişkisinin bulunduğunu göstermektedir.

4.2 Uzun ve Kısa Dönem Katsayılarının Analizi

Eş bütünleşme ilişkisinin tespitinin sonra, Marshall-Lerner koşulunun Türkiye özelinde geçerliliği test edilmiştir.

Tablo 3: ARDL (1,1,3) Modelinin Uzun ve Kısa Dönem Tahmin Sonuçları

Dönem / Değişken	Katsayı (Coefficient)	Standart Hata	t-İstatistiği	p-Değeri	[95% Güven Aralığı]
Uzun Dönem Katsayıları (LR)					
I_{reer}	0.0462	0.1752	0.26	0.794	-.3153 — .4078
I_{oecd}	0.5751**	0.2328	2.47	0.021	.0947 — 1.0555

Kısa Dönem Katsayıları (SR)					
D.l_reer	-0.5649***	0.1217	-4.64	0.000	-.8160 — -.3137
D.l_oecd	1.6098**	0.6777	2.38	0.026	.2111 — 3.0084
D.l_oecd (L1)	0.1750	0.6005	0.29	0.773	-1.0643 — 1.4143
D.l_oecd (L2)	-1.1691*	0.6189	-1.89	0.071	-2.4465 — .1083
Sabit (_cons)	0.3270	0.3948	0.83	0.416	-.4878 — 1.1419
Hata Düzeltme Terimi (ADJ)					
ECT (-1)	-0.3376 **	0.1513	-2.23	0.035	-.6497 — -.0254
Model Tanımlayıcı İstatistikleri					
Gözlem Sayısı (Obs): 32	R ² : 0.7412	Adj R ² : 0.6657	Log L: 49.7170	Root MSE: 0.0591	

*Not: **, ** ve * sırasıyla %1, %5 ve %10 istatistiksel anlamlılık düzeylerini göstermektedir.

Uzun Dönem Bulguları: Uzun dönem katsayıları (LR) incelendiğinde, reel efektif döviz kuru (l_reer) katsayısı 0.046 bulunmuş ancak istatistiksel olarak anlamsız çıkmıştır ($p = 0.794 > 0.05$). Bu bulgu, uzun dönemde Türkiye'de döviz kuru değişimlerinin ticaret dengesi üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığını, dolayısıyla Marshall-Lerner koşulunun bu dönem aralığında desteklenmediğini ortaya koymaktadır. Öte yandan, dış talep (l_oecd) katsayısı 0.575 ile pozitif ve anlamlıdır ($p = 0.021$). Bu durum, ticaret dengesinin döviz kurundan ziyade dış pazarlardaki (OECD) gelir artışına daha duyarlı olduğunu kanıtlamaktadır.

Kısa Dönem ve Hata Düzeltme Mekanizması: Kısa dönem (SR) sonuçlarında reel kur katsayısının -0.564 ile %1 anlamlılık düzeyinde negatif çıkması, kurun ticaret dengesi üzerinde kısa vadeli ve güçlü bir etkisi olduğunu doğrulamaktadır. Hata düzeltme terimi (ADJ) ise beklendiği üzere negatif ve anlamlıdır (-0.337, $p = 0.035$). Bu katsayı, kısa dönemde meydana gelen sapmaların her yıl yaklaşık %33,7 oranında düzelterek uzun dönem dengesine geri döndüğünü göstermektedir.

4.TANISAL TESTLER

Modelin ekonometrik olarak güvenilirliğini test etmek amacıyla yapılan temel varsayım testleri aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4: ARDL Modeline İlişkin Tanısal Test Sonuçları

Test Türü	Uygulanan Test Metodu	Test İstatistiği	p-Değeri	Karar/ Durum
Otokorelasyon	Breusch-Godfrey LM Testi	$\chi^2(1) = 1.023$	0.3117	Otokorelasyon Yok(H_0 Reddedilemez)
Değişen Varyans	Breusch-Pagan/Cook-Weisberg	$\chi^2(1) = 0.70$	0.4016	Sabit Varyans / Sorun Yok (H_0 Reddedilemez)
Normallik	Sktest (Skewness/Kurtosis)	Adj $\chi^2(2) = 1.29$	0.5236	Hatalar Normal Dağılıyor(H_0 Reddedilemez)

Otokorelasyon (Breusch-Godfrey): Test sonucunda p-değeri 0.4674 bulunmuştur. Değerin 0.05'ten büyük olması, modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir.

Değişen Varyans (Breusch-Pagan): Test sonucunda p-değeri 0.9324 çıkmıştır. Bu durum hataların varyansının sabit olduğunu (homoscedasticity) doğrulamaktadır.

Normallik (Sktest): Hata terimlerinin normal dağılım sergilediği (p=0.4300) görülmüştür.

Bu sonuçlar, modelin tahmin edilen katsayılarının güvenilir olduğunu ve temel varsayımları sağladığını ispatlamaktadır.

5.SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışmada, 1990-2025 dönemini kapsayan yıllık verilerle Türkiye ekonomisi özelinde Marshall-Lerner koşulunun geçerliliği ARDL Sınır Testi yöntemiyle analiz edilmiştir. Elde edilen ampirik bulgular, döviz kuru değişimlerinin ticaret dengesi üzerindeki etkisini ve bu etkinin rekabet gücüyle olan ilişkisini ortaya koymaktadır.

Analiz sonucunda elde edilen uzun dönem katsayıları incelendiğinde, reel efektif döviz kuru (REER) katsayısının (0.046) istatistiksel olarak anlamsız olduğu saptanmıştır (p = 0.794 > 0.05). İstatistiksel olarak anlamsız çıkan bu sonuç, incelenen dönemde Türkiye ekonomisi için Marshall-Lerner koşulunun uzun dönemde sağlanmadığını göstermektedir.

Bu durumun temelinde Türkiye'nin üretim ve ihracat yapısının yüksek oranda ithal ara malına bağımlı olması yatmaktadır. Yerli para değer kaybettiğinde ihracat fiyat avantajı kazansa da, üretim sürecindeki ithal girdi maliyetlerinin artması bu avantajı zayıflatmakta ve kurun ticaret dengesi üzerindeki etkisini kısıtlamaktadır. Bu bulgu, döviz kuru kanalının ticaret performansı üzerindeki etkisinin yapısal engellere takılabileceğini savunan literatürle (Bahmani-Oskooee, 2001) uyum içerisindedir.

Uzun dönem katsayısının anlamsız çıkması ve dış talep göstergesi olan OECD gelir endeksi katsayısının (0.575) pozitif ve anlamlı (p = 0.021) olması, ülkenin rekabet gücü hakkında bilgi vermektedir. Bu sonuçlar, Türkiye'nin uluslararası rekabet gücünün döviz kuru gibi fiyat odaklı unsurlardan ziyade, ana ticaret ortaklarının gelir düzeyine ve küresel talebe çok daha duyarlı olduğunu kanıtlamaktadır.

Elde edilen bulgular ışığında, ülke rekabet gücünün sadece döviz kuru avantajına (fiyat rekabetine) dayalı olmadığı, daha çok yapısal faktörler ve dış talep koşullarıyla şekillendiği görülmektedir. Bu durum, ticaret dengesinin iyileşmesi için dış pazarlardaki ekonomik büyüme hızının ve talep esnekliğinin, kur hareketlerinden çok daha kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır (Halıcıoğlu, 2007).

Uzun dönemin aksine, kısa dönem katsayısının (-0.564) %1 düzeyinde anlamlı çıkması, kur değişimlerinin ticaret dengesi üzerinde kısa vadeli ve geçici bir etkisi olduğunu göstermektedir. Hata düzeltme katsayısının (-0.337) negatif ve anlamlı olması ise, Pesaran (2001) tarafından

geliştirilen teorik çerçeveye uygun olarak, kısa dönemli sapmaların her yıl yaklaşık %33,7 oranında düzelerek uzun dönem dengesine geri dönme eğiliminde olduğunu ispatlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Akbostancı, E. (2004). Dynamics of the trade balance: The Turkish J-curve. *Emerging Markets Finance and Trade*, 40(5), 57–73. <https://doi.org/10.1080/1540496X.2004.11052584>
- Bahmani-Oskooee, M. (2001). Nominal and real effective exchange rates of Middle Eastern countries and their trade performance. *Applied Economics*, 33(1), 103–111. <https://doi.org/10.1080/00036840122490>
- Bahmani-Oskooee, M., & Fariditavana, H. (2016). Nonlinear ARDL approach to the J-curve phenomenon: Turkey versus her trading partners. *Applied Economics*, 48(2), 121–135. <https://doi.org/10.1007/s11079-015-9369-5>
- Darvas, Z. (2021). *Timely real effective exchange rates revisited* (Working Paper No. 15/2021) [Veri seti]. Bruegel. <https://www.bruegel.org/working-paper/timely-real-effective-exchange-rates-revisited>
- Halicioğlu, F. (2008). The bilateral J-curve: Turkey versus her 13 trading partners. *Journal of Asian Economics*, 19(3), 236–243. <https://doi.org/10.1016/j.asieco.2008.02.006>
- Karahan, Ö., & Gencür, A. S. (2020). Türkiye’de döviz kurundaki değişimlerin ithal girdi maliyeti üzerinden üretici fiyatlara etkisi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 15, 48–65. <https://doi.org/10.19168/jyasar.664970>
- Lerner, A. P. (1944). *The economics of control: Principles of welfare economics*. Macmillan.
- Marshall, A. (1923). *Money, credit and commerce*. Macmillan.
- OECD. (2025). *Total real GDP index* [Veri seti]. OECD Data. <https://data.oecd.org/gdp/real-gdp-forecast.htm>
- Pesaran, M. H., Shin, Y., & Smith, R. J. (2001). Bounds testing approaches to the analysis of level relationships. *Journal of Applied Econometrics*, 16(3), 289–326.
- Tarı, R., & Yıldırım, D. Ç. (2009). Döviz kuru belirsizliğinin ihracata etkisi: Türkiye için bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 16(2), 95–105. <https://izlik.org/JA22SB33TP>
- World Bank. (2025). *World development indicators* [Veri seti]. <https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>

Araştırma Makalesi

Bir İş Stresörü Olarak İş Güvencesizliği: Kuramsal Mekanizmalar ve Örgütsel Müdahaleler*

Sena Gizem GENÇER^{1**}, Yusuf Ziya YILDIRIM²

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Sosyal Politika Tezli Yüksek Lisans Programı,

² Dr. Öğr. Üyesi, Yalova Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü; yzyildirim@yalova.edu.tr
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5241-3056>

* Bu çalışma Yalova Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü öğrencisi Sena Gizem Genç'er'in yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

** Sorumlu yazar: senagizem.gencer@ogrenci.yalova.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-3321-7416>

Öz: Bu çalışma, iş güvencesizliğini bir iş stresörü olarak ele alarak iş güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişkiyi kavramsal, kuramsal ve örgütsel boyutlarıyla incelemeyi amaçlamaktadır. Küreselleşme, teknolojik dönüşüm, ekonomik belirsizlikler, örgütsel yeniden yapılanma, küçülme ve esnek istihdam uygulamaları, çalışma hayatında işin sürekliliğine ilişkin kaygıları artırmaktadır. İş güvencesizliği yalnızca iş kaybı tehdidiyle sınırlı olmayıp gelir, kariyer, statü, çalışma koşulları ve işin değerli özelliklerinin kaybına yönelik algılanan tehditleri de kapsamaktadır. Bu yönüyle iş güvencesizliği, belirsizlik, kontrol kaybı, kaynak kaybı tehdidi, psikolojik sözleşme ihlali ve örgütsel güvenin zayıflaması üzerinden önemli bir iş stresörü niteliği kazanmaktadır. Çalışma, ampirik veri üretmeyi amaçlamayan kuramsal/kavramsal bir literatür derlemesi olarak tasarlanmıştır. Bu kapsamda öncelikle iş güvencesizliği kavramı öznel-nesnel, nicel-nitel ve bilişsel-duygusal boyutlarıyla ele alınmaktadır. Ardından iş güvencesizliğinin makro, örgütsel ve bireysel öncülleri ile bireysel ve örgütsel sonuçları değerlendirilmektedir. Sonraki aşamada iş güvencesizliğinin iş stresine dönüşme süreci kaynakların korunması teorisi, bilişsel değerlendirme yaklaşımı ve psikolojik sözleşme teorisi çerçevesinde tartışılmaktadır. Son olarak belirsizliği azaltma, çalışan katılımını güçlendirme, örgütsel adaleti sağlama, sosyal destek, liderlik, istihdam edilebilirlik ve bireysel psikolojik kaynaklar bağlamında koruyucu unsurlar ve örgütsel müdahale alanları incelenmektedir. Çalışma, iş güvencesizliğini yalnızca bireysel bir kaygı olarak değil belirsizlik yönetimi, kontrol algısı, örgütsel adalet, katılım, psikolojik kaynaklar ve örgütsel müdahaleler üzerinden ele alınması gereken çok düzeyli bir çalışma ilişkileri sorunu olarak kavramsallaştırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: İş Güvencesizliği, İş Stresi, Algılanan Kontrol, Psikolojik Sözleşme, Örgütsel Müdahaleler

JEL Kodları: J28, J63, J81, M54

Job Insecurity as a Work Stressor: Theoretical Mechanisms and Organizational Interventions

Atf: Yıldırım, Y. Z., & GENÇER, S. G. İş Güvencesizliği ve İş Stresi İlişkisi: Kuramsal Mekanizmalar, Koruyucu Unsurlar ve Örgütsel Müdahaleler. MALUMAT, (3), 37-61.

<https://doi.org/10.65298/malumat.21>

Geliş Tarihi: 02/06/2026

Kabul Tarihi: 03/07/2026



Telif Hakkı: © 2024. (CC BY)
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstract: This study aims to examine the relationship between job insecurity and work stress from conceptual, theoretical, and organizational perspectives by addressing job insecurity as a work stressor. Globalization, technological transformation, economic uncertainties, organizational restructuring, downsizing, and flexible employment practices have increased employees' concerns regarding the continuity of work. Job insecurity is not limited to the threat of job loss; it also includes perceived threats concerning income, career prospects, status, working conditions, and valued job features. In this respect, job insecurity becomes a significant work stressor through uncertainty, loss of control, the threat of resource loss, psychological contract breach, and the weakening of organizational trust. The study is designed as a theoretical/conceptual literature review that does not aim to produce empirical data. In this context, the concept of job insecurity is first discussed through its subjective-objective, quantitative-qualitative, and cognitive-affective dimensions. Subsequently, the macro-level, organizational, and individual antecedents of job insecurity, as well as its individual and organizational consequences, are evaluated. The process through which job insecurity turns into work stress is then discussed within the framework of conservation of resources theory, cognitive appraisal theory, and psychological contract theory. Finally, protective factors and organizational intervention areas are examined in relation to reducing uncertainty, strengthening employee participation, ensuring organizational justice, social support, leadership, employability, and individual psychological resources. The study conceptualizes job insecurity not merely as an individual concern, but as a multi-

level labor relations issue that should be addressed through uncertainty management, perceived control, organizational justice, participation, psychological resources, and organizational interventions.

Keywords: Job Insecurity, Work Stress, Perceived Control, Psychological Contract, Organizational Interventions

JEL Codes: J28, J63, J81, M54

1. GİRİŞ

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve ekonomik belirsizlikler çalışma hayatında önemli değişimlere zemin hazırlamaktadır. Bu değişimler neticesinde istihdam ilişkileri giderek daha belirsiz ve koşullu bir nitelik kazanabilmektedir. İşletmelerin rekabet avantajı elde etme çabaları doğrultusunda yeniden yapılanma, küçülme, esnek çalışma uygulamaları ve maliyet azaltma politikaları gibi uygulamalar çalışanların istihdamdaki sürekliliğini doğrudan etkilemektedir. Çalışma hayatındaki bu hızlı dönüşümün etkileri iş güvencesizliği olgusunun ortaya çıkmasına ve çalışanlarda kronik bir algı olarak yer edinmesine neden olmuştur.

İş güvencesizliği, bireyin mevcut işini kaybetme ihtimaline yönelik algıladığı bir tehdit olarak tanımlanmakla birlikte kariyer gelişimi, gelir düzeyi ve sosyal statüye ilişkin endişeleri de kapsamaktadır. İş ve işle ilgili söz konusu değerli özelliklerin devamlılığına ilişkin belirsizlik yaşanması ve bu belirsizlik karşısında çalışanın yeterli kontrole sahip olmadığı düşüncesi literatürde önemli bir iş stresörü olarak değerlendirilmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Sverke, Hellgren ve Näswall, 2002; Sverke ve Hellgren, 2002; Cheng ve Chan, 2008; Shoss, 2017). İş güvencesizliği çalışanların geleceğe yönelik kaygılar yaşamasına ve iş stresinin artmasına neden olmakta psikolojik iyi oluşlarını, örgütsel tutumlarını ve davranışlarını olumsuz etkileyerek çalışma hayatı açısından önemli bir sorun haline gelmektedir.

Literatürde iş güvencesizliği üzerine yapılan çalışmalar genellikle çalışanların bireysel iyi oluşlarını, iş doyumlarını ve örgütsel aidiyet ve bağlılıklarını sonuç değişkenleri ile ilişkilendirerek ele almaktadır. Çalışanların yaşadığı belirsizlik ve kontrol kaybı, psikolojik sözleşme ihlali ve kaynak kaybı tehdidi dikkate alındığında, iş güvencesizliğine karşı kurumsal müdahale mekanizmalarının bütüncül biçimde açıklanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Çalışmanın amacı iş güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişkiyi kavramsal, kuramsal ve örgütsel boyutlarıyla ortaya koymak ve örgütler açısından iş güvencesizliğine karşı uygulanabilir müdahale alanlarını görünür kılmaktır. Bu doğrultuda çalışmanın temel araştırma sorusu "İş güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişki hangi kavramsal, kuramsal ve örgütsel mekanizmalar üzerinden açıklanabilir?" olarak belirlenmiştir. Çalışmanın özgün katkısı iş güvencesizliği ve iş stresi arasındaki ilişkiyi bireysel etkileri ve sonuçları ile birlikte belirsizlik, kontrol kaybı, kaynakların tehdidi, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel güven, sosyal destek ve müdahale araçları üzerinden bütüncül bir yaklaşımla değerlendirmesidir.

İş güvencesizliği ve iş stresi literatüründe yaygın kullanılan kavramlar, kuramlar ve örgütsel müdahale yaklaşımları ele alan bu çalışma, çalışma hayatı bağlamında kavramsal ilişkileri ve çözüm önerilerini teorik düzeyde incelendiği kuramsal/kavramsal bir literatür derlemesi olarak tasarlanmıştır. Bu kapsamda çalışmada iş güvencesizliği, iş stresi ilişkisinde çalışanların kontrol algısı, psikolojik sözleşmenin ihlali, kaynakların korunması teorisi ve bilişsel değerlendirme yaklaşımı, örgütsel ve sosyal destek, bireysel ve örgütsel başa çıkma mekanizmalarına ilişkin kuramsal ve ampirik çalışmalar incelenmiştir. Çalışmalar kavramsal açıklayıcılıkları, iş güvencesizliği-iş stresi bağlamını kurmaları ve örgütsel uygulamalara yönelik tartışmalara katkıları bakımından değerlendirilmiştir. Çalışmada öncelikle iş güvencesizliği kavramının tanımı sonrasında nedenleri ve bireysel-örgütsel zemindeki sonuçları ele alınmaktadır. İkinci kısımda iş güvencesizliğinin iş stresine dönüşümünde rol oynayan aracı ve düzenleyici mekanizmalar ele alınmaktadır. Son bölümde ise iş güvencesizliği karşısında bireysel başa çıkma stratejileri ve örgütsel tutumlar ve müdahaleler değerlendirilmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVEDE İŞ GÜVENCESİZLİĞİ VE İŞ STRESİ

İş güvencesizliği ve iş stresi kavramları tanımı, iş güvencesizliğinin nedenleri ve sonuçları teorik düzlemde ele alınacaktır. İş güvencesizliğinin tanımında yapılan ayrımlar, bireysel, örgütsel ve makro koşulların iş güvencesizliğine nasıl sebep olduğu, birey ve örgüt açısından iş güvencesizliğinin sonuçlarının ne olacağı bu bölümde ele alınacaktır.

2.1 İş Güvencesizliği Kavramı ve Tanımı

İş güvencesizliği kavramı literatürde çok farklı biçimlerde tanımlanmakla birlikte, tanımların ortak noktalarından biri çalışanın mevcut işinin gelecekte devam edip etmeyeceğine ilişkin belirsizlik yaşamasıdır. Greenhalgh ve Rosenblatt (1984, s.438), iş güvencesizliğini “tehdit altındaki bir iş durumunda istenen sürekliliği koruyamama konusunda algılanan güçsüzlük” olarak tanımlamaktadır. Bu tanımda iki unsur öne çıkmaktadır. İlk unsur, çalışanın işi veya işi ile ilgili değerlerin tehdit altında olduğuna yönelik algısıdır. İkinci unsur ise algıladığı tehdidi önleme ya da kontrol altına alma konusunda kendisini güçsüz hissetmesidir. Dolayısıyla iş güvencesizliğinin çalışan için bir iş kaybı riski içermesinin yanında çalışanın algısı ve kontrolü ile de ilişkili olduğu literatürde bildirilmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Sverke, Hellgren, ve Näswall, 2002).

İş güvencesizliği, çalışanların mevcut işlerinin gelecekte devam edip etmeyeceğine ilişkin genel kaygılarını ifade etmektedir. Bu husustaki belirsizliğin, çalışanların geleceğe ilişkin karar almalarını zorlaştırdığı ve nihayetinde kaygı, kontrol kaybı ve stres düzeylerinin artmasına neden olarak çalışanlar üzerinde ciddi bir psikolojik yük oluşturduğu ifade edilmektedir (De Witte, 1999, 2005).

İş güvencesizliği istem dışı bir olgu olarak ortaya çıktığından ötürü çalışanların bilinçli olarak geçici veya kısa süreli işleri tercih etmeleri bu kapsamda değerlendirilmemektedir. İşin geleceğine yönelik istenmeyen bir belirsizlik algısının mevcudiyeti gerekmektedir. Bu bağlamda iş güvencesizliği tercih edilen iş güvencesi düzeyi ile deneyimlenen iş güvencesi düzeyi arasındaki uyumsuzluk olarak da değerlendirilmektedir (Sverke vd., 2002; Vander Elst vd., 2014a).

Literatürde iş güvencesizliği ile ilgili kavramsallaştırmalar çeşitli ayrımlar üzerinden ele alınmaktadır. Bunlardan ilki iş güvencesizliğinin öznel veya nesnel bir olgu olup olmamasına yöneliktir. Bazı araştırmacılar iş güvencesizliğinin öznel deneyimlere bağlı olduğu vurgusunu yapmaktadırlar (Sverke vd. 2002; Vander Elst, De Witte ve De Cuyper, 2014; Shoss, 2017). Örneğin Sverke vd. (2002) de iş güvencesizliğinin gündelik çalışma hayatında uzun süre devam edebilen belirsizlik deneyimi oluşturan öznel bir deneyim olduğunu belirtmektedir. Bundan dolayı aynı koşullar altında çalışanların aynı düzeyde bir iş tehdidiyle karşılaşmalar dahi farklı düzeylerde algıya sahip olabilmeleri muhtemeldir. Zira her ne kadar iş güvencesizliğinin ortaya çıkmasında dışsal koşullar etkili olsa da çalışanların tehdit algıları, sahip oldukları kaynaklar, geçmiş deneyimleri, örgütle ilişki düzeyleri, alternatif iş bulabilme beklentileri ve psikolojik dayanıklılıkları gibi etkenler söz konusu farklılıkların nedenleri arasında gösterilmektedir (Sverke vd., 2002; Vander Elst, De Witte ve De Cuyper, 2014; Shoss, 2017).

İş güvencesizliğinin nesnel bir olgu olmasına ilişkin yapılan tanımlamalar çeşitli dışsal koşulların varlığına işaret etmektedir. Bunlar sözleşme türleri, belirli süreli çalışma ilişkisi, çalışanların vasıf düzeyleri, taşeron istihdam ilişkisi, küçülme ve yeniden yapılanma dönemlerinde işten çıkarma tehditleri, işgücü piyasalarının genel durumu gibi dışsal koşullardır. Bu dışsal koşulların mevcudiyeti iş kaybına yönelik risklerin yapısal yönü olarak ifade edilmektedir (Burgard vd., 2009; De Witte ve Näswall, 2003; Jiang, 2017; Sverke ve Hellgren, 2002). İstihdama veya ekonomik koşullara ilişkin göstergeler kavramın açıklamasında tek başlarına yeterli görülmeyp risklerin nasıl

anlamlandırdıklarını içeren çalışan algısı iş güvencesizliği araştırmalarında önemli bir yere sahip olmuştur.

İş güvencesizliği ile ilgili bir diğer ayrım nicel ve nitel şeklinde olmaktadır. Nicel iş güvencesizliği, bir kişinin işinin devamlılığı ile ilgilidir ve çalışanların mevcut işinin gelecekteki varlığına yani işini kaybetme ihtimaline ilişkin endişelerini ifade eder. Nitel iş güvencesizliği, çalışma koşullarının bozulması, kariyer fırsatlarının azalması ve ücret gelişiminde düşüş gibi iş ilişkisindeki kalitenin bozulmasına ilişkin algılanan tehditlerle ilgilidir. Bunların yanı sıra çalışma saatleri, iş arkadaşları ve iş içeriği gibi işin değerli yönlerinin devamlılığıyla ilgili güvensizliği de ifade etmektedir (De Witte, 2005, s.2; Hellgren vd. 1999, s.182). Nicel iş güvencesizliği, “işin bütününe yönelik tehdit” olarak değerlendirilirken nitel iş güvencesizliği ise “işin değerli özelliklerine/istihdam ilişkisinin niteliğine yönelik tehdit” olarak değerlendirilmektedir (Shoss, 2017, s.4; Sverke vd. 2002, s.256). Bu iki farklı kavramsal olgunun çalışanların tutumları ve iyi oluşları üzerinde farklı etkileri olabileceğinden ötürü iş güvencesizliği kavramının tek boyutlu bir olgu olarak değerlendirilmemesi gerektiği ifade edilmektedir (Hellgren vd. 1999).

Nicel ve nitel iş güvencesizliği ayrımı çalışanları farklı düzeylerde etkilemesi muhtemeldir. Bu durum, iş stresi açısından da farklı sonuçların ortaya çıkabileceğini göstermektedir. Nitel iş güvencesizliğinde işin niteliklerinde olumsuzluklar yaşanacağı endişesi bulunmaktadır. Örneğin çalışma süreleri ve temposunda artış, kariyer imkanlarının daralması vb. durumlardan ötürü çalışma koşullarının bozulması ile uzun dönemli istihdam güvencesinin zayıflaması gibi geniş ve yaygın kaygıların ortaya çıkması söz konusudur (Roskies ve Louis-Guerin, 1990).

İş güvencesizliği ile ilgili üçüncü bir ayrım da bilişsel ve duygusal iş güvencesizliği şeklindedir. Bilişsel iş güvencesizliği bireylerin işlerini kaybetme ihtimallerini yüksek bulma algısını içeren zihinsel değerlendirmeleri ve inançlarını ifade etmektedir. Duygusal iş güvencesizliği ise olası iş kaybına yönelik tehdidin çalışanlarda meydana getirdiği kaygı, korku ve endişe gibi hisleri kapsamaktadır (Borg ve Elizur, 1992, s.19-20). Bu iki farklı kavrama örnek olarak “İşten çıkarılacağımı düşünüyorum” ifadesi bilişsel iş güvencesizliğini ifade ederken “İşsiz kalmaktan endişeleniyorum” ifadesi ise duygusal iş güvencesizliğine işaret etmektedir (De Witte, 2005, s.2).

İş güvencesizliğinin iş stresine dönüşüm sürecinde bu iki ayrımın birbirini takip ettiği ifade edilmektedir. Öncelikle çalışan, sektördeki daralmayı, örgütsel koşulları ve işten çıkarılma olasılığını yani kendi konumundaki kırılganlığı bilişsel olarak değerlendirmektedir. Değerlendirme şayet bir tehdit olarak algılanırsa ortaya duygusal bir tepki çıkmaktadır. Eğer endişe, kaygı ve huzursuzluk gibi duygular süreklilik kazanırsa böylelikle iş güvencesizliği önemli bir stres kaynağına dönüşmüş olmaktadır (Huang vd., 2010; Vander Elst vd., 2012). Bilişsel ve duygusal iş güvencesizliği çalışanların davranışları, örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve psikolojik ve bedensel iyi oluşları üzerinde aracı rol oynadığı belirtilmektedir (Huang vd. 2010).

Sonuç itibarıyla iş güvencesizliği nesnel dışsal faktörler ile öznel içsel değerlendirmeleri kapsayan, işin ve işin değerli görülen özelliklerinin sürdürülmesinde belirsizlik içeren ve bu belirsizlik halinde çalışanın kontrol kaybı ve güçsüzlük algısı ile ilişkili olan bir kavramdır. Bu ilişkisel doğrultuda iş güvencesizliği çok boyutlu ve önemli bir stres faktörü olmaktadır.

2.2 İş Güvencesizliğinin Bireysel, Örgütsel ve Makro Öncülleri

İş güvencesizliğinin ortaya çıkmasında makro, örgütsel ve bireysel düzeyde birçok faktör etkili olabilmektedir. Örneğin Çakır (2007), iş güvencesizliğinin nedenlerini bireysel, örgütsel, hukuki ve ekonomik nedenler olmak üzere dört sınıfta kategorize etmiştir. Bir başka örnekte ise Van Vuuren vd. (1990) içsel-dışsal ve kontrol edilebilir olup olmama durumu üzerinden bir sınıflandırma yapmışlardır.

Tablo 1. İş Güvencesizliğine İlişkin Nedenlerin İçsel-Dışsal ve Kontrol Edilebilirlik Açısından Sınıflandırılması

	Kontrol Edilebilir	Kontrol Edilemez
İçsel	Eğitim düzeyi	
	Çaba	Sağlık
	Çalışma arkadaşları/üstlerle ilişkiler	Yaş
	İş deneyimi	Etnik köken
	Sendika katılımı	
Dışsal	Yönetim politikası	Otomasyon
	Şirket politikası	Ürün talebi
	Hükümet politikası	Ekonomik durum
	Sendika politikası	Yeni teknoloji
	Eğitim talepleri/gerekliklikleri	

Kaynak: Van Vuuren C. V., Klandermans P. G. 1990. Individual reactions to job insecurity: An integrated model. In Drenth P. J., Sergeant J. A., Takens R. J. (Eds.), *European perspectives in psychology*: Vol. 3, 133-146. Oxford: Wiley.

2.2.1. Makro-Ekonomik ve Yapısal Koşullar

Makro düzeyde uzun süreli ekonomik durgunluklar, ekonomik krizler, işsizlik oranlarının yükselmesi, sektörel daralmalar, küresel rekabet, teknolojik dönüşüm, emek piyasasının esnekleşmesi ve sosyal koruma mekanizmalarının zayıflaması iş güvencesizliğini artıran temel koşullar arasında yer aldığı literatürde sıklıkla dile getirilmektedir. Özellikle ekonomik durgunluk, otomasyon, dış kaynak kullanımı ve küresel rekabet baskısı, örgütleri maliyet azaltma ve işgücünü yeniden düzenleme yönünde kararlar almaya sevk ederek çalışanların işlerinin geleceğine ilişkin belirsizlik algısını güçlendirmektedir (Burgard vd., 2009; Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984; Sverke ve Hellgren, 2002; Shoss, 2017; Patnaik vd. 2022). Örneğin teknolojik gelişmelerin insanların ücret karşılığında yaptıkları faaliyetlerin %45'ini otomatikleştirebileceği bundan dolayı da işlerin artık güvende olmadığı hissinin yaygınlaşabileceği belirtilmektedir (Patnaik vd. 2022, s.2). Costa ve Neves (2017), ekonomik krizlerin ve yüksek işsizlik oranlarının, çalışanın kendi işini kaybetme olasılığını daha yüksek değerlendirmesine yol açacağını, emek piyasasında alternatif iş bulma olanaklarının da sınırlı olmasının da çalışanın aynı tehdidi daha ağır yaşanmasına neden olabileceğini bildirmektedir. De Witte (2005), öznel iş güvencesizliği algısı ile ulusal işsizlik oranları arasında açık bir korelasyon olduğunu belirtmektedir. Sonuç itibarıyla makro düzeyde meydana gelen gelişmelerin iş güvencesizliği algısını etkilediği görülmektedir.

2.2.2. Örgütsel Koşullar ve Yönetimsel Belirsizlikler

Örgütsel düzeyde ise yeniden yapılanma, küçülme, birleşme ve devralmalar, özelleştirme, dış kaynak kullanımı, geçici veya sözleşmeli istihdam, performans baskısı ve yönetim politikalarındaki belirsizlikler iş güvencesizliğinin önemli nedenleri arasında yer almaktadır. (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 443; De Witte, 2005, s. 1-5; Reisel vd., 2010, s.75; Sverke ve Hellgren, 2002, s. 36; Shoss, 2017, s. 4). Sözleşme türü, yeniden yapılanma, taşeronlaşma gibi unsurlar iş güvencesizliğinin nesnel yönünü göstermektedir.

Örgütsel koşullar bağlamında işletmelerin verimlilik ve maliyet azaltma baskısı altında insan sermayesini azaltma yönelimlerinin çalışanların iş tutumları ve davranışları

üzerinden olumsuz karşılıklara neden olabileceği belirtilmektedir (Reisel vd, 2010, s. 74-75). Örgütlerde istihdam ilişkisinin niteliği ve dış kaynak kullanım tercihleri de iş güvencesizliği algısı ile ilişkili olabilmektedir. Esneklik arayışında olan örgütlerde çalışan sözleşmelerinin niteliğinin değiştirilmesi güvencesizliğin kurumsal bir yapıya dönüşmesine neden olabilmektedir. Şirketlerin maliyetlerini azaltmak amacıyla geçici sözleşmeli personel istihdamı veya taşeron ilişkileri kurması gibi dış kaynaklara yönelmesi de çalışanlarda tehdit algısını arttırdığı ifade edilmektedir (Shoss, 2017, s. 14).

Örgütsel iletişim ve yönetim biçimi de çalışanlarda iş güvencesizliğini etkileyen bir diğer önemli unsur olabilmektedir. Özellikle belirsizlik dönemlerinde yönetimlerin tutumları bu algıyı doğrudan etkileyebilmektedir. Örneğin Lim (1997, s. 252), iş güvencesizliğini bir stres faktörü olarak değerlendirilme sebeplerinden birinin de işten çıkarmaların veya iş özelliklerinin kısıtlanmasının ne zaman gerçekleşeceği ve eğer gerçekleşirse kimlerin etkileneceği konusundaki belirsizlikten kaynaklandığını belirtmektedir. Diğer yandan Størseth (2006) tarafından yapılan araştırma, yetersiz bilgilendirmenin iş güvencesizliği algısıyla pozitif yönlü iken çalışan odaklı liderlik tarzının ise negatif yönlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Størseth, 2006; s. 548). Sonuç olarak belirsizlik sürecinin sadece kendisi değil örgütsel olarak nasıl yönetildiği de çalışanlarda iş güvencesizliği üzerinden stresin varlığına ve düzeyine etki edebilecektir.

2.2.3. Bireysel ve Mesleki Özellikler

İş güvencesizliği algısı bireyin bu koşulları nasıl anlamlandırdığı ile ilgili olarak çeşitli faktörler üzerinden etkilenmektedir. Bireysel düzlemde çalışanların demografik özellikleri, kişilik özellikleri ve işle ilgili özellikleri olarak sınıflandırılabilir. Demografik özellikler üzerinden nedensellik ilişkisi kurulmamakla birlikte bu özellikler çalışanlarda kırılabilirlik ve algıyı şekillendiren unsurlardır.

Çalışanların demografik özellikleri arasında yaşları ve eğitim düzeyleri gibi temel unsurlar yer almaktadır. Bu unsurlar iş güvencesizliğinin doğrudan nedenleri arasında yer almamakla birlikte iş güvencesizliğine yönelik algıların oluşumu ve tepkilerin şiddeti bu demografik özelliklere göre farklı olarak şekillenebilmektedir. De Witte (2005, s. 2) demografik özelliklerin çalışanların iş gücü piyasalarındaki riskler karşısında ne kadar korumasız olduklarını belirleyen öncüller olduğunu belirtmektedir.

Yaş ve kıdem birlikte değerlendirildiğinde çalışanın işine olan ekonomik ve psikolojik bağlılık düzeyleri ile aynı zamanda işgücü piyasasındaki hareketliliği açısından da iş güvencesizliğinin belirleyicileri olmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 442). Aile sorumlulukları ve finansal yükümlülüklerinden ötürü 30-50 yaş arasındaki çalışanlar, iş kaybına yönelik tehditlerden ötürü en fazla etkilenen yaş grubu olarak vurgulanmaktadır (De Witte, 1999; s. 162-166). Bu durum yaşlı çalışanlar açısından örgütsel değişikliklerin doğrudan bir tehdit olarak algılanmasına ve iş güvencesizliği algısının oluşmasında yapısal bir neden olarak görülmektedir (Cheng ve Chan, 2008, s. 289; Sverke vd., 2002, s. 247).

İş güvencesizliği algısının eğitim düzeyi açısından da kritik bir değişken olarak görülmektedir. Düşük eğitim düzeyindeki çalışanların becerilerinin güncelliğini yitirmesi, iş alternatiflerinin sınırlı olması, işgücü piyasalarında artan otomasyon gibi durumlar nedeniyle daha kırılabilir ve savunmasız olabilmektedirler. Yüksek işten çıkarılma riski taşıyan bu kesim iş güvencesizliğini daha yoğun hissedebilmektedir (De Cuyper vd., 2008; s. 492; De Witte, 2005, s. 3; Shoss, 2017; s. 14). Sonuç itibarıyla iş güvencesizliği algısı ve iş güvencesizliğinin sonuçları yaş ve eğitim gibi temel demografik özellikler bağlamında çalışanlar arasında farklılaşması olağan görülmektedir.

Kişilik özellikleri de iş güvencesizliği algısını etkileyen diğer önemli hususlar arasında yer almaktadır. Bu özellikler çalışma hayatı çevresinde gerçekleşen olayların bireyler tarafından nasıl yorumlanacağını belirleyen bilişsel araçlar olarak iş güvencesizliği algısının ortaya çıkmasında etkili olabilmektedirler (De Witte, 2005, s. 3). Kişilik özellikleri bakımından yüksek negatif duygusallık özellikleri gösteren bireyler

kendilerini ve çevrelerini olumsuz değerlendirme eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Çevrelerini daha tehdit edici olarak gören bu bireyler aynı nesnel koşullarda dahi diğer çalışanlara göre daha yüksek iş güvencesizliği yaşayabilmektedirler (De Witte, 2005; s. 3; Vander Elst vd., 2012, s. 253). Diğer kişilik özellikleri arasında içsel kontrol odağı, bireylerin hayatları üzerinde kontrol sahibi olmaları ile ilgilidir. Bu hususta yüksek kontrol algısı iş güvencesizliği algısını azaltmaktadır. İç kontrol algısının düşük olması bireyin mevcut olumsuz bir durum üzerinde hakimiyet kuramayacağını düşüncesini besleyerek güçsüzlük hissini arttırır. Böylelikle bu özellik bir bakıma iş güvencesizliği algısının üretilmesinde aracı olmaktadır (Ashford vd., 1989, s. 807; De Witte, 2005, s. 3). Sonuç itibarıyla söz konusu kişilik özellikleri iş güvencesizliği algısının öznel doğasını belirleyen en önemli birer etken olabilmektedir. Farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerde iş güvencesizliği algısının oluşumu ve düzeyi de farklılaşacaktır.

İş güvencesizliği algısının oluşumunda etkili olabilecek öncüller arasında işle ilgili birtakım özellikler de yer almaktadır. Çalışanın örgüt içerisindeki statüsü, sözleşme tipi ve iş ortamındaki rolü, güvencesizlik algısını doğrudan şekillendiren işle ilgili bireysel unsurlar arasında yer almaktadır. Bu özellikler iş güvencesizliğinin nesnel ve doğrudan yönünü oluşturmaktadır.

Geçici veya belirli süreli sözleşmelerle çalışanlar, iş ilişkilerinin doğası gereği kadrolu çalışanlara göre çok daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği hissetmektedir (De Witte, 2005, s. 3; De Sio vd., 2018, s. 2). Literatürde çalışma hayatı içerisinde özellikle mavi yakalı işçilerin, düşük vasıflı bireylerin, sanayi sektöründe çalışanların ve geçici iş sözleşmesiyle çalışanların daha sık iş güvencesizliği algıladığı bildirilmektedir (De Witte, 2005, s. 2). Dolayısıyla sözleşme türünün iş güvencesizliğinin ortaya çıkmasında önemli bir rolü olabilmektedir. Ancak bazı çalışmalarda sürekli çalışanlar açısından farklı değerlendirmeler de mevcuttur. Sürekli çalışanların daha yüksek iş devamlılığı ve sadakat beklentileri nedeniyle iş güvencesizliğini daha ağır bir şekilde deneyimleyecekleri bildirilmektedir (De Cuyper ve De Witte, 2007; s. 66). Vasıf düzeylerindeki farklılıklarda iş güvencesizliği algısının oluşmasında rol oynadığı belirtilmektedir. Buna göre düşük eğitilmiş ve becerili çalışanların rekabet ve otomasyon gibi makro faktörlerden daha fazla etkilenecek daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği algıladıkları belirtilmektedir (Sverke vd., 2002, s. 247; Shoss, 2017, s. 14). Çalışma hayatında örgütlerde görev ve rol tanımlarındaki belirsizliklerin de iş güvencesizliği algısının ortaya çıkışında etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu hususta söz konusu belirsizliklerin işin geleceğine ilişkin kontrol algısını zayıflatması sebebiyle iş güvencesizliğine yol açan önemli bir unsur olarak kabul edilmektedir (Ashford vd., 1989, s. 806; Shoss, 2017, s. 14). Son olarak işin bireyin hayatındaki merkezi konumu ve işe atfedilen anlam arttıkça iş kaybı tehdidinin daha güçlü algılanabileceği ve dolayısıyla da daha yüksek stresli sonuçların ortaya çıkabileceği de belirtilmektedir (Cheng ve Chan, 2008, s.275). Sonuç olarak işle ilgili çeşitli özellikler çalışan açısından kurum içindeki konumunu ve işinin devam edip etmemesini sorgulamasına neden olabilmekte, iş güvencesizliği algısının oluşumunda önemli bir rol oynayabilmektedir.

2.3 İş Güvencesizliğinin Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

İş güvencesizliğinin sonuçları bireysel ve örgütsel düzeyde ele alınabilmektedir. Bu sonuçlar aynı zamanda kısa vadeli tutumsal tepkiler ile daha uzun vadeli sağlık ve davranışsal sonuçlar bakımından da sınıflandırılabilir. Bu kapsamda iş güvencesizliğinin temel sonuç alanları aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2. İş Güvencesizliğinin Kısa ve Uzun Vadeli Bireysel ve Örgütsel Sonuçları

Sonucun Zaman Boyutu	Tepkinin Odağı	
	Bireysel	Örgütsel
Kısa Vadeli	İş tutumları	Örgütsel tutumlar
	İş tatmini	Örgütsel bağlılık
	İşe bağlılık	Güven
Uzun Vadeli	Sağlık	İşle davranışları
	Fiziksel sağlık	Performans
	Ruh/Psikolojik sağlık	İşten ayrılma niyeti

Kaynak: Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of occupational health psychology*, 7(3), 242.

Sverke vd. (2002) tarafından oluşturulan tabloya göre iş güvencesizliğinin etkilerini zamansal olarak kısa ve uzun vadeli olmakta, tepkisel olarak ise bireysel ve örgütsel olarak sınıflandırılmaktadır. Tabloya göre stres tepkileri iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık gibi kısa vadeli anlık tutumlar olabilmekte iken zamana fiziksel ve psikolojik sağlık sorunlarına dönüşerek iş davranışlarına yansiyabilmekte ve performans üzerinde etkisi olabilmektedir.

Bu bölümde iş güvencesizliğin sonuçları tepkisel odağı bireysel ve örgütsel olacak şekilde iki ayrımda verilmektedir.

2.3.1. Bireysel Sonuçlar: Psikolojik- Fiziksel Sağlık ve İş Tatmini

Bireysel bağlamda iş güvencesizliği olgusu, çalışanın psikolojik (Vander Elst vd. 2012) ve fiziksel (Burgard vd., 2009) iyi oluşunu, genel yaşam ve iş memnuniyetini etkilemesi bakımından önemli görülmektedir. Araştırmalar iş güvencesizliğinin hem psikolojik hem de fiziksel sağlıkla olumsuz ilişkili olduğunu göstermekle birlikte psikolojik sonuçların çoğu zaman fiziksel sonuçlarından daha doğrudan görünür olduğu ifade edilmektedir. Bunun sebebi ise iş güvencesizliğinin öncelikli bilişsel ve duygusal bir deneyim olarak ortaya çıkmasına bağlanmaktadır (Sverke vd., 2002, s. 260; Cheng ve Chan, 2008, s. 287-289). Çünkü iş güvencesizliği önce bilişsel ve duygusal bir tehdit deneyimi olarak ortaya çıkar; bu zorlanma uzun sürdüğünde bedensel yakınmalar daha belirgin hale gelebilir.

İş güvencesizliğinin psikolojik sonuçları arasında kaygı, depresif belirtiler, huzursuzluk, tükenmişlik, duygusal bitkinlik ve sıkıntı vb. gibi sorunlar bulunmaktadır (De Witte, 1999, s. 155; Sverke vd., 2002, s. 243). Örneğin De Witte (1999), iş güvencesizliğini işsizlik tehdidinin belirsiz biçimde sürmesi nedeniyle çalışan açısından güçlü bir stres kaynağı olarak değerlendirmekte bunun ise iyi oluş halini azalttığını ifade etmektedir. Sverke vd. (2002, s.242-243) tarafından gerçekleştirilen meta-analiz çalışmasında, iş güvencesizliğinin iş tutumları, örgütsel tutumlar, sağlık ve davranışsal sonuçlar üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu ortaya konmaktadır. Hellgren vd. (1999, s.190) de işini kaybetme endişesinin, sağlık sorunları, uyku problemleri ve sıkıntı gibi stres belirtileriyle yakından ilişkili olduğunu ve bu tür sorunların iş dışı ortamlara da yansıdığını sonucuna ulaşmışlardır. Burgard vd. (2009, s.784) ise boylamsal çalışmalarında iş güvencesizliğinin sürekli algılanması halinde çalışanların sağlık durumlarını daha kötü değerlendirmeleri ve daha depresif belirtilerle ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda çalışanların iş hayatında iyi oluşlarının ve motivasyonlarının sağlanabilmesi için özerklik, yeterlik ve aidiyet olmak üzere psikolojik ihtiyaçlarının dikkate alınması gerektiğini önemli görülmektedir. Özerklik bireyin davranışlarını kendi iradesiyle ve anlamlı biçimde düzenleyebilmesi, yeterlik bireyin çevre üzerinde etkili olabildiğini hissetmesi ve aidiyet ise başkalarıyla güvenli, destekleyici ve anlamlı bağlar kurabilmesi olarak tanımlanmaktadır (Deci ve Ryan, 2000,

s. 227-233). Ancak iş güvencesizliği çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını engelleyerek duygusal tükenmeyi artırıp ve zindeliği düşürmekte, bir stres sürecine dönüşmektedir (Vander Elst vd., 2012, s.263-265).

İş güvencesizliği algısının süreklilik kazanmasının sadece psikolojik değil aynı zamanda fiziksel sağlık üzerinde de dolaylı etkileri olabilmektedir. Örneğin Burgard vd. (2009, s.784) uzun süreli iş güvencesizliği algısının önce psikoloji sorunlara yol açtığı sonrasında bu durumun yüksek tansiyon ve sigara kullanımının da güçlü bir yordayıcısı olduğunu saptamışlardır. Benzer şekilde Heaney vd. (1994, s. 1435-1436) de uzun süreli iş güvencesizliğinin zamanla birikimli bir stres faktörü haline geldiğini ortaya koymuş ve bu durumun sırt ağrısı, baş ağrısı ve aşırı yorgunluk gibi semptomlar üzerinden fiziksel sağlık düzeylerinde düşüşe neden olduğunu ortaya koymuşlardır. Cheng ve Chan (2008, s. 272) iş güvencesizliği karşısında özellikle yaşlı ve kıdemli çalışanların daha fazla olumsuz sağlık sonuçlarına maruz kaldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bireysel anlamda iş güvencesizliğinin bir diğer önemli sonucunun ise çalışanın iş tatminine ve işle ilgili algısına yönelik olmaktadır. İş güvencesizliğinin özellikle iş tatminini olumsuz etkilediği ortaya konmuştur (Sverke vd., 2002, s. 250). Çalışanların istihdam ilişkisinin sürekliliğinden emin olamadıkları için iş deneyiminden aldıkları haz azalarak işe karşı yabancılaşma ve işten psikolojik geri çekilmeye neden olabilmektedir (Ashford vd., 1989, s. 808; Huang vd., 2010, s. 21). Sonuç itibariyle araştırmalar da göstermektedir ki iş güvencesizliği süreklilik kazandığında çalışan sağlığı üzerinde anlamlı ve kalıcı etkiler üretebilen bir risk faktörü olmaktadır. Diğer yandan çalışma hayatındaki dengesini de bozan çok boyutlu bir olgu olmaktadır.

2.3.2. Örgütsel Sonuçlar: Güven, Performans, Sapma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti

İş güvencesizliği sadece bireysel sonuçları olan bir olgu değildir. Yapısal itibariyle örgütleri derinden etkileyebilmektedir. Örgütsel devamlılığı ve verimliliğin doğrudan etkileyen bir sorun olabilmektedir. Örgütsel düzeyde iş güvencesizliği örgütsel bağlılığın zayıflaması, örgüte olan güvenin düşmesi, örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalmasına yol açmaktadır. Sonrasında çalışanlarda performans düşüşleri, işten psikolojik olarak geri çekilme ve işten ayrılma niyetlerinin artması ile birlikte nihayetinde nitelikli personelin kaybı gibi ciddi örgütsel sonuçlara neden olabilmektedir (Ashford vd., 1989; Cheng ve Chan, 2008; Hellgren vd., 1999; Reisel vd., 2010; Sverke vd., 2002).

İş güvencesizliğinin örgütsel bağlılık ve örgüte duyulan güven ile negatif bir ilişki içerisinde olduğu çeşitli araştırmalarda ortaya konmuştur (Ashford vd. 1989; Sverke vd. 2002). Sverke vd. (2002), iş güvencesizliğinin özellikle örgütsel güven üzerinde çok daha yıkıcı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu etkinin en önemli nedenleri arasında çalışanların gelecekle ilgili şeffaf bilgi alamamaları nedeniyle yönetimlerin dürüstlüğüne yönelik şüphe etmeleri gösterilmektedir (Ashford vd., 1989, s. 808). Diğer yandan işin geleceğine ilişkin risklerin ortaya çıkması da çalışanların örgüte duydukları sadakati azaltma eğilimine girmelerine yol açtığı belirtilmektedir (Cheng ve Chan, 2008, s. 284). Özellikle bu durumda sürekli çalışanların bağlılıklarında daha yüksek bir düzeyde düşüşler belirlenmiştir (De Cuyper ve De Witte, 2007, s. 68).

İş güvencesizliği olgusunun bir diğer etkisi çalışanların performansları üzerinde de görülmektedir. Yapılan araştırmalar iş güvencesizliği ile performans arasında anlamlı ve negatif yönlü bir ilişkinin varlığını göstermektedir (Cheng ve Chan, 2008, s. 286). Bu durum Huang vd. (2010, s. 21) tarafından çalışanların iş kaybı endişesi ile bilişsel olarak zihinlerinin sürekli meşgul olabileceğini ve bunun da işe odaklanma kapasitelerinin zayıflattığı şeklinde açıklamaktadır. Ancak iş güvencesizliğinin performans üzerindeki etkileri açısından ise farklı görüşler mevcuttur. Kısa dönemde çalışanların iş güvencesizliği durumlarında işlerini koruma güdüsüyle hareket ederek performanslarında artışlar olabileceği belirtilmektedir. Ancak uzun dönemde belirsizlik durumunun çalışanlarda streste artış, örgütsel güvenin ve bağlılığın azalması ile birlikte performanslarında düşüşlerin görülmesinin muhtemel olduğu dile getirilmektedir. İş güvencesizliğinin bu durumda çalışan performansı ile doğrudan ilişkili olmadığı, söz

konusu ilişkide aracı ve düzenleyici değişkenlerin etkisinin bulunduğu düşünülmektedir (Shoss, 2017, s. 2-4, 14-17; Costa ve Neves, 2017, s. 3-4).

İş güvencesizliğinin örgütsel düzlemde bir diğer etkisi çalışanların tutum ve davranışlarında meydana gelen değişimlerle ilgili olmaktadır. Bu bağlamda iş güvencesizliği çalışanlarda adaletsizlik hissine neden olmakta, bu durum karşısında çalışanlar örgütsel sapma davranışı adı verilen eylemlerde bulunabilmektedirler (Reisel vd., 2010, s. 88). Söz konusu sapma davranışları mülkiyete zarar verme, iş süreçlerini yavaşlatma ve kuralları kasıtlı olarak ihlal etme şeklinde görülmektedir (Costa ve Neves, 2017, s. 384). Diğer yandan çalışanlar örgüt içinde iş tanımları dışında gönüllü katkı ve yardım sunma gibi davranışları da önemli ölçüde azaltabilmektedirler (Reisel vd., 2010, s. 77).

İş güvencesizliği bir diğer önemli örgütsel sonucu çalışanların örgütsel bağlılığını azaltması nedeniyle örgütle olan ilişkilerini yeniden değerlendirmelerine ve işten ayrılma niyetlerini arttırmasına yol açmasına yöneliktir. İşten ayrılma niyeti, çalışanın bulunduğu örgütten ayrılmak istemesine yönelik bilinçli bir yönelimi ifade etmektedir. Çalışanların örgütsel belirsizlikler nedeniyle geleceklerini güvence altına almak adına alternatif iş olanaklarını araştırma yönelimlerinin ve örgütten ayrılma niyetlerinin arttığı belirtilmektedir (Sverke vd., 2002; Sverke ve Hellgren, 2002). Bu durum iş güvencesizliğinin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkilerin yanı sıra davranışsal sonuçlar üreten bir süreç olduğunu göstermektedir (Sverke ve Hellgren, 2002, s. 31-32; Cheng ve Chan, 2008, s. 287-288). Belirsizlik durumlarında özellikle yüksek vasıflı ve yetenekli çalışanlar alternatif iş bulma fırsatları yüksek oldukları için örgütten ilk ayrılan bireyler olmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 441). Sonuç itibarıyla iş güvencesizliği ortamı nitelikli çalışanın kaybı ve rekabet gücünün azalmasına yol açmaktadır (Shoss, 2017, s. 17). Diğer yandan iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin özellikle genç ve kısa kıdemli çalışanlarda daha güçlü olabileceğini ortaya koymaktadır (Cheng ve Chan, 2008, s. 287-289). Bu durum iş gücü piyasalarında gençlerin sahip oldukları hareket kabiliyeti ile açıklanabilmesi muhtemeldir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 442).

İşten ayrılma olanağı bulamayan çalışanlar ise örgütte kalmaya devam ettiklerinde birtakım olumsuz sonuçlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu çalışanların belirsizlik süresince örgüte duydukları güven ve bağlılıkları azalırken psikolojik bir geri çekilme süreci yaşayabilmektedirler. Sosyal destek, güvenli bağlanma ve psikolojik sermaye gibi kaynaklarının bu olumsuz tepkileri zayıflatacağı belirtilmektedir (Lim, 1997, s. 251-262; Jiang, 2017, s. 267-268; Patnaik vd., 2022, s. 1-4).

Genel olarak değerlendirildiğinde iş güvencesizliği ve iş stresi ilişkisi arasında belirsizlik ve kontrol kaybı algısı ile başlayıp sonrasında kaynakların kaybına yönelik endişeleri beraberinde getirmektedir. Örgütsel güvenin zayıflaması, örgütsel vatandaşlık davranışlarında bozulma, performansta düşüşlerin meydana gelmesi süreçle ilişkili olarak meydana çıkmaktadır. Bu noktada iş güvencesizliğinin stresle olan ilişkisi doğrudan olmayabilmekte söz konusu durumların aracılık etmesi ile de kronik bir düzlemde belirebilmektedir.

2.4 İş Stresi Kavramı ve Örgütsel Doğası

Stres, bir nesneye veya birey üzerine uygulanan, olağan durumunu korumaya çalışan bir kuvvet, gerilim veya baskı olarak tanımlanmaktadır (Hobfoll, 1989, s.513). Bireyin karşılaştığı durumu bir tehdit, kayıp veya meydan okuma olarak algılaması ve sonrasında ise bu tehdit edici durumla başa çıkmak için psikolojik, sosyal, finansal vb. alanlarda yeterli kaynağa sahip olup olmadığını değerlendirmesi ile ilgilidir (Jiang, 2017; s. 259; Popov ve Popov, 2013; s. 28). Lazarus ve Folkman (1984, s. 19), psikolojik stresi “kişi ile çevre arasındaki, kişinin kaynaklarını zorlayan veya aşan ve esenliğini tehlikeye atan özel bir ilişki” olarak tanımlamaktadır

İş stresi ise genel stres kavramının çalışma ortamına uyarlanmış hali olarak değerlendirilmektedir. Bu durum çalışanın yetenekleri ile işin talepleri arasındaki

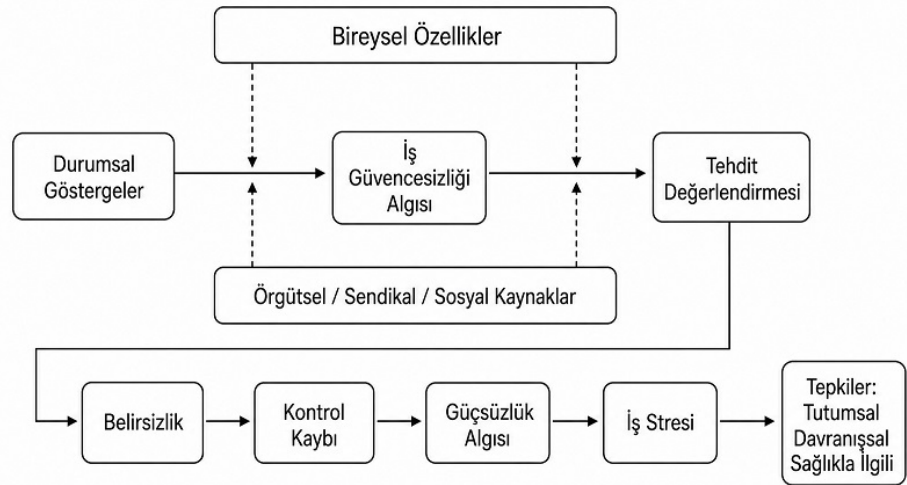
uyumsuzluktan kaynaklanabilmektedir (Popov ve Popov, 2013, s. 28). Park (2007, s. 5), iş stresini en temel düzeyde, işin gerekliliklerinin çalışanın yetenekleri, kaynakları ve ihtiyaçları ile eşleşmediği durumlarda ortaya çıkan zararlı fiziksel ve duygusal tepkiler olarak tanımlamaktadır. Dünya Sağlık Örgütü (WHO), iş stresini “fiziksel, psikolojik veya sosyal bir acı ya da işlev bozukluğu olarak nitelendirilen ve bireyin taleplere yanıt verememe veya beklentileri karşılayamama hissinden kaynaklanan bir durum” olarak tanımlamaktadır (De Sio vd., 2018, s.1). İş stresi, bir çalışanın örgütsel bağlılığını ve performansını ciddi şekilde zedeleyen korku, kaygı, öfke ve üzüntü gibi olumsuz duygusal tepkileri olarak tanımlanmaktadır (Kim ve Kim, 2020; s. 577). Dolayısıyla iş stresinin ortaya çıkması, iş koşulları ile çalışanın bilişsel değerlendirmesi arasındaki etkileşimin sonucudur (Popov ve Popov, 2013, s. 29).

Örgütsel düzeyde rollerle ilgili çeşitli konular iş stresini tetikleyerek çalışanlar üzerinde olumsuz etkiler oluşturabilmektedir. Örneğin rol çatışması, çalışanın birbiriyle çelişen beklentilerle karşılaşması durumu olarak ifade edilmekte ve önemli bir iş stresörü olarak değerlendirilmektedir (Masia ve Pienaar, 2011, s.601). Rol belirsizliği, çalışanın görevini yeterli biçimde yerine getirebilmesi için gerekli bilgiye sahip olmaması, rol beklentilerinin açık olmaması ve performansının sonuçları konusunda belirsizlik yaşamaya anlamına gelmektedir (Singh ve Singh, 1984, s. 177). Görev tanımlarının net olmaması ve çalışanın ne yapacağını bilememesi sonucunda oluşan rol belirsizliği bir stres kaynağı olmaktadır (Masia ve Pienaar, 2011, s. 601). Örgütsel rollerle ilgili bir diğer stres unsuru ise aşırı rol yüküdür. Aşırı rol yükü çalışanın mevcut zaman, eğitim, bilgi, yetki veya kaynaklarla iş gereklerini karşılamakta zorlanmasıdır (Singh ve Singh, 1984, s. 177). Bu durum kısıtlı zamanda ve kaynaklarda, bireyin yeteneklerini aşan seviyede iş beklenmesi anlamına gelmekte ve çalışanlar için önemli bir stres kaynağı olarak değerlendirilmektedir (Masia ve Pienaar, 2011, s. 601).

Örgütsel bağlamda çalışanların karar alma süreçlerinde etkinliği ve çalışma ortamında desteğe sahip olma durumları da iş stresini etkileyen etkenler arasında yer almaktadır. Çalışanların karar vermede sınırlı özerklikleri gerek çalışma arkadaşları gerekse yöneticilerden yeterli sosyal destek görmemeleri ve örgütsel değişim süreçlerine katılımlarının engellenmesi de iş stresinin kronikleşmesinde önemli yapısal unsurlar olarak değerlendirilmektedir (De Sio vd., 2018, s. 1). İş stresinin çok çeşitli faktörler sonucu örgüt içerisinde kronik bir hale gelebileceği görülmektedir. Bu çalışmada iş güvencesizliği kapsamında ortaya çıkan belirsizlik ve güçsüzlük algısının stres ile ilişkisi ikinci bölümde detaylı olarak ele alınacaktır.

3. İŞ GÜVENCESİZLİĞİ VE İŞ STRESİ İLİŞKİSİ: KURAMSAL VE PSİKOLOJİK MEKANİZMALAR

İş güvencesizliği ve iş stresi arasındaki ilişki çeşitli faktörler üzerinden açıklanmaktadır. Bu faktörler arasında başta belirsizlik ve kontrol kaybı olmak üzere psikolojik sözleşmenin ihlali ve örgütsel güvenin zayıflaması gibi önemli hususlar yer almaktadır.



Şekil 1. İş Güvencesizliği-İş Stresi İlişisine Yönelik Bütünleşik Kavramsal Model
Kaynak: Greenhalgh ve Rosenblatt (1984), Sverke vd. (2002), Shoss (2017) ve Vander Elst vd. (2014a) çalışmalarından hareketle uyarlanmıştır.

Şekil 1 iş güvencesizliğinin iş stresine dönüşümünün yalnızca doğrusal bir süreç olmadığını, bireysel özellikler ile örgütsel, sendikal ve sosyal kaynaklar tarafından şekillenen çok boyutlu bir mekanizma olduğunu göstermektedir. Bu süreçte öncelikle algısal değerlendirme ve sonrasında tehdidin kabulü ile belirsizlik, kontrol kaybı ve güçsüzlük algısı üzerinden iş stresine dönüşüm gösterilmektedir.

İş güvencesizliği çalışanın kimliğini, statüsünü, aidiyetini, sosyal ilişkilerini ve gelecek planlarını etkileyebilen çok boyutlu bir stres kaynağı olarak görülmektedir (Sverke vd. 2002, Vander Elst vd. 2014a). Özellikle işin kaybedilip kaybedilmeyeceğine ilişkin belirsizlik faktörü ile ilişkilendirilmektedir. Bu durum çalışanın kendisini zihinsel olarak sürekli tehdit altında değerlendirmesine yol açarak çalışanda kaygı ve zorlanma meydana getirmektedir (Sverke vd., 2002, s. 243-244; Burgard vd., 2009, s. 778). Örgütsel yeniden yapılanma ve ekonomik daralma gibi süreçlerde ortaya çıkan stres faktörünün farklı çalışanları farklı düzeylerde etkileyebileceği de araştırmalarda dile getirilmiştir. Bu noktada çalışanların kişisel kaynaklarında, alternatif iş bulma olasılıklarında, sahip oldukları sosyal desteklerin düzeylerinde ve halihazırda örgüte duydukları güvenin boyutlarındaki farklılıkların belirleyici roller oynadığı ifade edilmektedir (Sverke ve Hellgren, 2002, s. 27-30; Vander Elst vd., 2014a, s. 365). İş güvencesizliğinin çalışan psikolojisine stres olarak yansımının yanı sıra sonuç itibarıyla çalışanlarda sosyal değişim, işi koruma motivasyonu ve proaktif başa çıkma mekanizmaları gibi tepkisel yansımaları da olmaktadır (Shoss, 2017, s. 1-4). Sonuç itibarıyla iş güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişkide ne yönlü bir ilişki olduğunu, hangi faktörlerin bu ilişkiyi düzenlediği veya bu ilişkide aracı olduğunun izah edilmesi önem taşımaktadır.

3.1 İş Güvencesizliğinin Bir İş Stresörü Olarak Konumlanması

Çalışma hayatı açısından iş güvencesizliği stres üreten en önemli etkenlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Çalışmanın ekonomik ve sosyal ihtiyaçları tatmin eden bir araç olarak değerlendirildiğinde iş güvencesizliği elde edilen gelir, sosyal statü, günlük rutin, mesleki kimlik, sosyal ilişkiler gelecek beklentileri gibi çok geniş yelpazedeki faydaların tamamına yönelik bir tehdit olarak algılanacaktır (Sverke vd., 2002, s. 243-244; Vander Elst vd., 2012, s. 253-254).

İş güvencesizliği, tehdit altındaki bir iş durumunda arzu edilen sürekliliğin korunmasında algılanan bir güçsüzlük olarak tanımlanmakta çalışanın bu süreci kontrol edememesi kavramın merkezi bir stresör niteliği kazanmasına yol açmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 438-441; Hellgren vd., 1999, s. 181-182). Söz konusu

belirsizliğin uzun süre devam etmesi, geleceğin öngörülememesi ve etkin başa çıkma yollarının kapalı olması, bu algıyı bireyin psikolojik ve sosyal kaynaklarını zamanla tüketen kronik bir stres kaynağına dönüştürmektedir (Burgard vd., 2009, s. 778; Vander Elst vd., 2014a, s. 365; Mauno vd., 2001, s. 919). Reisel vd. (2010), iş güvencesizliğinin iş doyumunu azaltarak örgütsel vatandaşlık davranışı, sapkın davranış ve negatif duygularla ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, iş güvencesizliğinin çalışanların duygu durumunu, işe yönelik tutumlarını ve örgütsel davranışlarını etkileyen kapsamlı bir stres süreci olduğunu göstermesi bakımından önemlidir (Reisel vd., 2010, s. 75-85).

3.2 İş Güvencesizliği-Stres İlişkisini Açıklayan Kuramsal Yaklaşımlar

İş güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişki bireyin çevresini nasıl yorumladığını ve psikolojik kaynaklarını nasıl yönettiğini inceleyen çeşitli kuramsal çerçevelerle temellendirmektedir. Bunlar arasında kaynakların korunması teorisi, bilişsel değerlendirme teorisi ve psikolojik sözleşme teorisi en yaygın olanlarıdır.

Kaynakların korunması teorisi Stevan E. Hobfoll (1989) tarafından geliştirilmiş olup stres literatüründe bireylerin nesnel ve öznel kayıplara verdiği tepkileri açıklayan en temel yaklaşımlardan biridir. Stresin temel nedenini bireyin değerli kabul ettiği istikrarlı kaynakların kaybedilmesiyle ya da kaybedilme tehdidi altında olmasıyla açıklamaktadır. Çalışan henüz işini kaybetmemiş olsa bile gelir, statü, sosyal aidiyet, mesleki kimlik, kariyer beklentisi ve gelecek planları gibi kaynakları kaybetme ihtimaliyle karşı karşıyadır (Hobfoll, 1989, s.519-520). Bu yaklaşıma göre bireyler değerli kaynaklarını korumaya, yeni kaynaklar elde etmeye ve kaynak kaybından kaçınmaya çalışırlar. İş güvencesizliği, işin kendisini ve işle bağlantılı sosyal, ekonomik ve psikolojik kaynaklara yönelik bir tehdittir (Costa ve Neves, 2017, s.3; Hobfoll, 1989, s. 516). Bu tehdit karşısında çalışanın mevcut kaynaklarını korumak için sürekli zihinsel ve duygusal enerji harcar bu durum da kaynakları tükenirken kronik iş stresine yol açmaktadır (Sverke vd., 2002, s.243).

Bilişsel değerlendirme teorisi, kişi ile çevre arasındaki belirli bir etkileşimin veya etkileşimler dizisinin neden ve ne ölçüde stresli olduğunu belirleyen bir değerlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Teori bireylerin stresi nasıl anlamlandırdığına dayanmaktadır. (Lazarus ve Folkman, 1984, s.19). Lazarus ve Folkman (1984, s. 31), bilişsel değerlendirmenin temel biçimlerini birincil ve ikincil değerlendirme olarak ayırmışlardır. Birincil değerlendirme bireyin şimdi ya da gelecekte bir sorunla bir tehditle karşı karşıya kalıp kalmadığını ve eğer karşı karşıya kaldıysa bunun ne şekilde olduğunu sorgulaması ile ilgilidir. İkincil değerlendirme ise mevcut tehdit karşısında ne yapabileceğini sorgulaması ile ilgilidir. Bilişsel değerlendirme yaklaşımı iş güvencesizliği ve stres ilişkisinde algı ve yorumlama süreçlerine odaklanmaktadır. Çalışanların tehditlere yönelik algıları ve başa çıkma kaynakları farklılaşabileceğinden ötürü bir durumun stres olarak yansması da farklılaşabilecektir. Örneğin çalışanın alternatif iş bulma olasılığı, mesleki becerileri, maddi durumu, aile sorumlulukları, sosyal destek kaynakları ve örgüte duydukları güven bu değerlendirmeyi etkilemektedir. Bu nedenle iş güvencesizliğinin stres oluşturu gücünün çalışan tarafından nasıl anlamlandırıldığıyla ilişkilidir (Sverke ve Hellgren, 2002, s. 27-30; Vander Elst vd., 2014a, s. 365).

Son olarak iş güvencesizliği ve stres ilişkisi psikolojik sözleşme teorisi üzerinden açıklanmaktadır. Psikolojik sözleşme, çalışan ile işveren arasındaki yazılı olmayan, karşılıklı beklenti ve yükümlülükleri ifade etmektedir (De Witte, 2005, s.5). Psikolojik sözleşme ihlali ise çalışanın, örgütün kendisine yönelik vaatlerini ya da yükümlülüklerini yerine getirmediğini düşünmesiyle ortaya çıkan öznel bir algıdır (Costa ve Neves, 2017, s. 4; Shin, 2019, s. 2). İş ilişkilerinde çalışan, örgüte olan sadakati ve emeği karşılığında işverenden iş güvencesi ve adil bir ücret (De Witte, 2005), uzun dönemli istihdam ilişkisi ve örgüt içi kariyer gelişimi gibi beklentiler içerisinde olmaktadır. İş güvencesizliği, örgütün söz konusu beklentileri yerine getirmemesi şeklinde algılanabilmektedir (De Cuyper ve De Witte, 2007, s. 67-68). Psikolojik sözleşme ihlali olarak adlandırılan bu durum çalışanlarda güven kaybı, olumsuz iş tutumları, performans düşüşü, sapkın

davranışlara ve nihayetinde stres tepkileri gibi sonuçlara yol açabilmektedir (Shoss, 2017, s. 17; Costa ve Neves, 2017, s. 4-5).

3.3 Belirsizlik, Kontrol Kaybı ve Stres Algısı

İş güvencesizliğinin iş stresine dönüşmesinde belirsizlik ve kontrol kaybı da merkezi bir öneme sahiptir. Belirsizlik, çalışanın gelecekte ne olacağını öngörememesi ve kontrol kaybı ise tehdidi önleme veya azaltma konusunda kendisini yetersiz hissetmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu iki unsur birlikte ortaya çıktığında, iş güvencesizliği psikolojik bir zorlanmaya dönüşmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 438; Burgard vd., 2009, s. 778). Benzer şekilde Heaney vd. (1994, s. 1431) de geleceğin belirsizliğine karşı tepkilerin ya da uyum sağlama stratejilerinin net olmayışının stresle ilişkilendirmişlerdir. Lim (1997, s.252) de işten çıkarmaların ne zaman gerçekleşeceği veya kimlerin etkileneceğine dair belirsizliğinin iş güvencesizliğini bireyler için son derece yüksek düzeyde kaygı verici bir olguya dönüştüğünü bildirmiştir. Belirsizlik, örgütsel değişim süreçlerinde daha belirgin hale gelir. Öyle ki yeniden yapılanma, küçülme, birleşme ve işten çıkarma süreçlerinde çalışanlar çoğu zaman kararların nasıl alınacağını, bu kararlardan kimlerin etkileneceğini ve gelecekte örgütte nasıl bir rol alacaklarını bilemeyebilirler. Bu durum olumsuz söylenti ve beklentiler ile kaygılı yorumlara açıklığı artırabilir (Shoss, 2017, s. 5-8; Vander Elst vd., 2014a, s. 364-365).

İş güvencesizliği tanımında yer alan “bireyin kendisini güçsüz hissetmesi” olgusu çalışanın bu tehdit üzerinde ne ölçüde kontrol sahibi olduğunu düşünmesine de bağlı olmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984). Bu bağlamda kontrol algısı, çalışanların iş durumunu kontrol etme yeteneğine ilişkin durumsal değerlendirmesi veya daha spesifik olarak niteliksel iş güvencesizliği bağlamında, değer verilen iş özelliklerine yönelik tehdidi kontrol etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Vander Elst vd. 2014b, s. 144). Çalışan iş tehdidine yönelik mevcut durumu yönetebileceği inancını taşıyorsa stres düzeyi daha az sınırlı kalabilecektir. Ancak işini korumak konusunda bir şey yapamayacağını düşünüyorsa tehdit algısı daha etkili ve yıkıcı olabilecektir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 438-441; Lim, 1997, s. 251-253). Kontrol algısının iş güvencesizliği bağlamında aracı veya düzenleyici bir işlevi olduğu belirtilmektedir. Buna göre iş güvencesizliği bireyin durum üzerindeki hakimiyetini ve geleceği öngörme kapasitesini yani kontrol duygusunu zayıflattığı için psikolojik sıkıntıya yol açmaktadır. Algılanan kontrolün iş doyumu, duygusal örgütsel bağlılık, psikolojik sıkıntı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide özellikle kısmi aracı rol oynayabileceği de ifade edilmektedir (Vander Elst vd., 2011, s. 222-224).

3.4 Psikolojik Sözleşme İhlali ve Örgüte Güvenin Zayıflaması

İş güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişki çalışan ile örgüt arasındaki psikolojik sözleşme ihlali üzerinden de açıklanabilmektedir. Psikolojik sözleşme teorisi çerçevesinde belirtildiği üzere ihlal durumu örgütsel performansı düşürdüğü ve örgütsel normlara uyumu da zayıflatacağı sonucuna ulaşılmıştır (Costa ve Neves, 2017, s.8-10). İş güvencesizliğinin, psikolojik sözleşme ihlali ve iş stresi üzerinde de anlamlı pozitif etkileri olduğu, bunun yanı sıra psikolojik sözleşme ihlalinin de iş güvencesizliği ve iş stresi arasında aracı bir rol üstlendiği belirlenmiştir. Dolayısıyla iş güvencesizliği çalışanın örgütle psikolojik bağını zedeleyen yapısal bir sözleşme ihlali olarak görülmektedir (Shin, 2019, s. 1-7). Zhao vd. (2007) psikolojik sözleşme ihlalinin iş doyumu, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans gibi birçok işle ilgili sonuçla ilişkili olduğunu göstermektedir. Diğer yandan psikolojik sermayesi yüksek çalışanların, psikolojik sözleşme ihlalinin olumsuz davranışsal sonuçlarına karşı daha dirençli olabilecekleri belirtilmektedir (Costa ve Neves, 2017, s. 389-392).

İş güvencesizliği, örgütün şeffaflığı ve adaletine duyulan güveni de doğrudan azaltabildiği araştırmalar tarafından ortaya konmuştur (Ashford vd. 1989; Sverke vd. 2002). Ashford vd. (1989) iş güvencesizliğinin örgüte duyulan güven ile güçlü ve negatif bir ilişkisi olduğunu, Sverke vd. (2002, s. 250) de iş güvencesizliğinin en çok örgütsel güven üzerinde yıkıcı bir etkiye sahip olduğu ortaya koymuşlardır. Çalışanların güven

algısının yönetimin gelecek hakkında yeterli bilgi vermediği veya karar süreçlerinde adil davranmadığı düşünüldüğünde azaldığı belirtilmektedir. Bunun sonucu olarak da öfke, kırgınlık ve örgüte karşı yabancılaşma gibi duygusal tepkilerin ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Reisel vd., 2010, s. 75-77; Costa ve Neves, 2017, s. 2-3). Sonuç itibariyle iş güvencesizliği çalışan ile örgüt arasındaki karşılıklı güven ve bağları zayıflatarak önemli örgütsel sonuçlar meydana getirmektedir.

4. İŞ GÜVENCESİZLİĞİ KARŞISINDA BAŞA ÇIKMA STRATEJİLERİ, KORUYUCU KAYNAKLAR VE ÖRGÜTSEL MÜDAHALELER

İş güvencesizliği, çalışanların geleceğe ilişkin öngörülebilirlik ve kontrol algılarını zayıflatan önemli bir iş stresörü olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu olgu tüm çalışanlar üzerinde aynı şekilde ortaya çıkmamakta ve tüm çalışanlar aynı şekilde etkilenmemektedir. Sverke vd. (2002, s. 243), iş güvencesizliğinin temel bir özelliğinin öznellik olduğunu vurgulayarak, aynı nesnel koşullar altında çalışanların algılama ve yorumlama şekillerine göre farklı stres seviyeleri yaşayabileceklerini belirtmektedirler. Greenhalgh ve Rosenblatt (1984, s. 438) tanımındaki güçsüzlük algısı, tehdit altındaki işin sürekliliğinin korunmasında bireyin yaşayacağı stres algısının temel belirleyicisidir ve tehdidin bir stresöre dönüşmesine aracılık etmektedir. Sverke ve Hellgren (2002, s. 25-27), bazı çalışanlar iş güvencesizliğini yoğun kaygı ve psikolojik zorlanma oluşturan bir tehdit olarak yaşarken, bazı çalışanlar aynı durumu daha geçici, yönetilebilir ya da başa çıkılabilir bir sorun olarak değerlendirebilmektedir. Reisel vd. (2010, s. 74-76, 88), iş güvencesizliğinin çalışanların iş doyumu, örgütsel vatandaşlık davranışı ve sapkın iş davranışları gibi örgütsel tutum ve davranışlarıyla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

İş güvencesizliğiyle başa çıkma konusu, yalnızca çalışanların bireysel dayanıklılıklarını geliştirmeleriyle sınırlı değildir. Greenhalgh ve Rosenblatt (1984, s. 443), iş güvencesizliğinin örgütsel değişim, küçülme, yeniden yapılanma ve işin sürekliliğine yönelik tehditler bağlamında ortaya çıkan bir olgu olduğunu belirtmektedir. Sverke ve Hellgren (2002, s. 34-36), iş güvencesizliğinin azaltılmasında örgütsel iletişim, katılım, adalet ve çalışanların değişim süreçlerine ilişkin bilgilendirilmesi gibi hususların da önemine dikkat çekmektedir.

İş güvencesizliğinin sonuçları ile başa çıkmayı sadece stres mekanizması aracılığıyla olmayacağını bunun yanı sıra sosyal değişim, işi koruma motivasyonu ve proaktif başa çıkma süreçlerinin de birlikte değerlendirilmesi önerilmektedir (Shoss, 2017, s.1-4). Dolayısıyla stres ile etkili müdahale, iş güvencesizliğini ortaya çıkartan örgütsel koşulların ortadan kaldırılmasına hem de çalışanların söz konusu koşullar karşısındaki psikososyal kaynaklarının güçlendirilmesi ile birlikte daha da anlamlı ve etkili olacaktır.

4.1 Örgütsel Müdahaleler ve Koruyucu Uygulamalar

İş güvencesizliğinin tanımında da olduğu gibi işin geleceği ile ilgili mevcut belirsizlik halinin esas itibariyle kurumsal bir yönü bulunmaktadır. Kurumsal düzeyde yeniden yapılanma süreçleri, şirketlerde küçülme veya birleşme kararları, işten çıkarılma söylentileri, görev tanımlarında meydana gelen değişiklikler, çalışanların geçici sözleşmelerle istihdamı vb. durumlar üzerine iş güvencesizliği algısı artabilmektedir. Bu doğrultuda örgütsel düzeyde belirsizlik durumlarının yönetilmesi, çalışanlarla kurulan iletişim şekli, karar alma mekanizmalarının adil oluşu ve çalışanların katılımı gibi hususlar önem kazanmaktadır (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 443; De Witte, 2005, s. 1-5; Sverke ve Hellgren, 2002, s. 34-36). Örgütsel düzeyde farklı stratejilerle iş güvencesizliğini besleyen koşullarla mücadele etmek mümkündür.

4.1.1. Belirsizliğin Yönetilmesi ve Şeffaf İletişim

İş güvencesizliğinin temelinde yatan en önemli unsur geleceğe yönelik belirsizliktir (De Witte, 1999, s. 156; Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984, s. 438). Bu nedenle iş güvencesizliği ile başa çıkmada ilk ve öncelikli strateji belirsizliğin azaltılması ve bu doğrultuda etkili ve şeffaf iletişimin sağlanması ile mümkündür (Størseth, 2006, s. 542;

Heaney vd., 1994, s.1435; Vander Elst vd., 2010, s. 252). Çalışanların örgütsel bir değişimin nedenlerini, kapsamını, hangi birimleri etkileyeceğini, iş süreçlerinde ne tür dönüşümler meydana getireceğini ve kendilerinden ne beklendiğini bilmediklerinde, geleceğe ilişkin olumsuz senaryolar geliştirme eğilimleri artabilmektedir (Ashford vd., 1989, s. 806; Roskies ve Louis-Guerin, 1990, s. 346; Sverke ve Hellgren, 2002, s. 27). Størseth (2006, s. 543), yönetimin sunduğu yeterli bilginin çalışanlardaki gereksiz kaygı düzeyini aşağı çekmede en kritik araç olduğunu savunmaktadır. Roskies ve Louis-Guerin (1990, s. 350), iş güvenliğine yönelik tehditleri gösteren resmi duyuru veya genel politika açıklamasının olmaması halinde asılsız haberlerin bireyler açısından tehlike sinyali olarak algılandığını belirtmektedir. Örgütsel iletişim, örgütsel adalet ve amirle yüksek ve kaliteli bir ilişki, beklentileri netleştirerek ve bireysel çabalarının ödüllendirileceğine işaret ederek kontrol algısını artırabilmektedir. Böylelikle iş güvencesizliğinin olumsuz etkileri hafifletilebilecektir (Shoss, 2017, s. 21).

4.1.2. Katılımcı Karar Alma ve Kontrol Algısının Güçlendirilmesi

İş güvencesizliğinin etkilerinin azaltılmasında örgütsel düzeyde önemli bir diğer husus çalışanların karar alma süreçlerine katılımını güçlendirmektir. Katılımcı karar alma süreçleri, çalışanların değişim sürecini yalnızca pasif biçimde izleyen kişiler olmaktan çıkarak sürecin anlamlandırılmasına ve yönlendirilmesine katkı sunmalarını sağlamaktadır (Sverke ve Hellgren, 2002, s. 34-36). Literatürde kararlara katılımın, özellikle belirsizlik ve kontrol kaybının yoğunlaştığı örgütsel değişim dönemlerinde çalışanların psikolojik durumunu koruyabilecek önemli bir örgütsel kaynak olduğu vurgulanmaktadır (Ashford vd., 1989, s. 805; Vander Elst vd., 2010, s. 254). Shoss (2017, s. 21), iş kontrolü veya katılımcı karar almayı, iş güvencesizliği bağlamında güçsüzlük algısına ve stres faktörlerine karşı koruyucu bir etken olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde Probst (2005, s. 320) karar alma süreçlerine daha fazla katılım fırsatı bulan çalışanların iş güvencesizliğinin olumsuz sonuçlarını daha az bildirdiklerini saptamıştır. Bu durumda çalışanlar belirsizlik zamanlarında bir kontrol duygusuna sahip olarak daha az stres yaşamaktadırlar. Yine çalışanların katılım düzeylerine ilişkin çeşitli araştırmalarda katılım sağlanan örgütlerde iş güvencesizliğinin iş doyumu ve bağlılık üzerindeki olumsuz etkisinin katılım sağlanmayan örgütlere göre daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Parker vd., 1997; akt. Sverke ve Hellgren, 2002, s. 35). Çalışanların yönetim süreçlerine dahil edildiği örgütlerde belirsizlik süreçlerinde daha az yalnız daha fazla güven içerisinde hissedebilmektedirler. İnsan odaklı liderlik anlayışı (Størseth, 2006) ve iletişim ve karşılıklı yükümlülükler (Lim, 1997) söz konusu olumlu sonuçlara vesile olmakta iş güvencesizliğinin olumsuz etkilerini azaltmaktadır.

4.1.3. Adil ve Gelişim Odaklı İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları uygulamalarının adil ve şeffaf bir şekilde gerçekleşmesine yönelik inançlar yani örgütsel adalet algısı da çalışanlar açısından önem arz etmektedir. Bu doğrultuda örgütsel adaletin sağlanmasına yönelik atılan her türlü adım etkili olacaktır. İşten çıkarma, sözleşme yenileme, görev değişikliği, terfi, ücret, performans değerlendirme ve kariyer olanakları gibi konulardaki adil uygulamalar iş güvencesizliğini etkileyebilecektir. Sverke ve Hellgren (2002, s. 35), yeniden yapılanma süreçlerinde adil muamele ve örgütsel adalet algısının, çalışanların bağlılık kaybı gibi tutumsal bozulmaları önleyen önemli bir düzenleyici olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Shoss (2017, s.21-22), örgütsel adalet ve yönetici ile kurulan ilişkilerde çalışanların kontrol algısını etkileyeceği belirtilmektedir. Kim ve Kim (2020, s. 3) çalışanların, yönetsel kararların dürüst ve hakkaniyetli bir şekilde alındığına dair güven duymaları halinde, mevcut iş belirsizliğini daha kolay tolere edebileceklerini ve daha az iş stresi raporladıklarını ortaya koymuşlardır. Çeşitli araştırmalarda açık kriterler, tutarlı uygulamalar, gerekçelendirilmiş kararlar, çalışanların itiraz ve geri bildirim kanallarına erişimi örgütsel güvenin korunmasına katkı sağlayarak iş güvencesizliğinin memnuniyetsizlik, geri çekilme, bağlılık düşüşü ve sağlık şikayetleri de dahil olmak üzere

çeşitli sonuçlar üzerinden etkisini hafiflettiği araştırmalarda ortaya konmuştur (Sverke ve Hellgren, 2002; Kim ve Kim, 2020; Shoss, 2017).

İş güvencesizliği mevcut işin kaybına yönelik endişeleri ve gelecekte istihdam edilebilirliğin azalacağı algısını birlikte içerebilmektedir. Bu bağlamda literatürde çalışanlara yeni beceriler kazandırılması ve değişen görev taleplerine uyum sağlamaları için eğitimler düzenlenerek gelişim odaklı bir yaklaşım benimsenmesi önemli görülmektedir (De Cuyper vd., 2008; De Witte, 2005; Shoss, 2017). Örneğin De Cuyper vd. (2008, s. 490), istihdam edilebilirliği bireyin iç ya da dış işgücü piyasasında alternatiflere sahip olma ve yeni bir işe ulaşabilme olasılığına ilişkin algısı olarak ele almaktadır. Bu araştırmada istihdam edilebilirlik algısı iş güvencesizliğiyle negatif yönde ve çalışanların iyi oluşuyla ise pozitif yönde ilişkili olduğu ortaya konmuştur. Algılanan istihdam edilebilirliğin yüksek olması halinde iş güvencesizliğinin zayıfladığı ve psikolojik iyi oluşların da arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamdan hareketle kariyer desteklerinin iş güvencesizliğinin yönetiminde önemli bir araç olması muhtemel olarak kabul edilmektedir. Kurum içi hareketlilik ve kariyer danışmanlığı faaliyetleri bu noktada önemli örgütsel destek mekanizmaları olarak değerlendirilmektedir. Mak ve Mueller (2000, s.326), organizasyonel yeniden yapılanma ve küçülme gibi durumlarda tüm çalışanlarla şeffaf iletişim, daha kapsamlı istişare yapılması, yeniden iş tasarımı ile birlikte yeniden eğitim seçeneklerinin sunulması ile mesleki gerilim, işe yönelik olumsuz tutumlar ve performans düşüklüğü doğrudan azaltılabileceğini bildirmektedirler. Shoss (2017, s. 17) iş güvencesizliğinde kişilerin ayrıca potansiyel iş fırsatlarını artırmak için eğitim olanaklarına yönelmeye çalışabileceklerini ve bunu proaktif bir başa çıkma stratejisi olarak açıklamaktadır.

Sonuç olarak iş güvencesizliğinin oluşturduğu iş stresini azaltmada çalışanlara yönelik yeniden eğitim ve kariyer geliştirme uygulamaları önemli bir örgütsel etkinlik olacaktır. Örgüt tarafından çalışanların yalnız bırakılmadığının ve değer verildiğinin bir göstergesi olacaktır.

4.1.4. Liderlik, Sosyal Destek ve İş Güvencesizliği İkliminin Yönetimi

İş güvencesizliği hem çalışanların işe ilişkin kişisel kaygılarını içerdiği için bireysel yönlü bir olgu hem de bir çalışma ortamında toplu halde tüm çalışma gruplarını da ilgilendirdiği için sosyal bir olgudur. İşten çıkarma söylentileri, belirsizlikler ve yöneticilerin tutarlı olmayan söylemleri gibi nedenlerle bireysel kaygılar sosyal düzeyde de yayılabilmektedir. Bununla birlikte sosyal bağlamda yine bireysel algıları da şekillendirebilmektedir (Låstad vd. 2016, s. 1-3). Låstad vd. (2016, s. 14), örgütsel müdahalelerin bireysel bağlamda değil aynı zamanda ekipleri ve çalışma gruplarını da kapsayacak şekilde bütüncül bir yaklaşımla uygulanmasının gerekliliğini belirtmektedir.

Örgütlerde iş güvencesizliği ile başa çıkmada yönetimde etkin bir liderlik anlayışı önem taşımaktadır. Bu doğrultuda literatürde insan odaklı liderlik (Størseth, 2006), etik liderlik (Kim ve Kim, 2020) gibi çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır.

İnsan odaklı liderlik anlayışı, yönetimin çalışanlara ne kadar önem verdiğine, personeli nasıl yönlendirdiğine, çalışanlarla nasıl iletişim kurduğuna ve onlara nasıl davrandığına yönelik çalışan algısıyla ilişkilidir. Bu tarz bir liderlik anlayışı ile iş güvencesizliği arasında negatif bir ilişki belirlenmiştir (Størseth, 2006, s. 542). Etik liderlik anlayışı ise gerek kişisel eylemlerde gerek kişiler arası ilişkiler yoluyla normatif uygun davranışların gösterilmesi ve karşılıklı olarak iletişim ve karar alma yoluyla çalışanların teşvik edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Brown, Trevino ve Harrison 2005; akt Kim ve Kim, 2020). Liderler, çalışanlar tarafından örgütün bir temsilcisi olarak görüldüğünden ötürü onlara duyulan güven aynı zamanda örgütsel güvenle ilişkili olmaktadır. Destekleyici ve etik liderlik anlayışı adalet ve dürüstlük gibi iki önemli kavram üzerinden iş güvencesizliğinin stres yaratıcı etkisini azaltılabileceği belirlenmiştir. Kararların bu iki ilke üzerinden alındığına yönelik çalışanların inançları bunda etkili olacaktır. (Kim ve Kim, 2020). Bu bağlamda liderler iş güvencesizliği ve iş stresi ilişkisinin yönetiminde önemli rol oynayacaklardır. Lim (1997, s. 252), yönetici desteğinin çalışanın

önemsendiğine, değer verildiğine ve bir iletişim ağının parçası olduğuna olan inancını arttırarak belirsizlik dönemlerinde çalışanın kendisini izole edilmiş ve yalnız hissetme algısını kırdığını belirtmektedir.

Sonuç itibarıyla çalışanların güvenlerini ve kontrol hislerini doğrudan etkileyebilen liderlerin/yöneticilerin iletişime açık, ulaşılabilir ve güvenilir olmaları iş güvencesizliği ile başa çıkmada önemli bir etken olmaktadır.

Sosyal destek, stres literatüründe merkezi bir rol oynamış ve sıklıkla bireyi stresli olayların olumsuz etkilerinden korumaya yardımcı olan bir faktör olarak tanımlanmıştır. Bir kişinin kendisine değer verildiğine, saygı duyulduğuna, kıymetli görüldüğüne ve bir iletişim ve karşılıklı yükümlülük ağına ait olduğuna inanmasına yol açan bilgi olarak tanımlanmaktadır (Lim, 1997, s.252). Literatürde sosyal desteğin önemi pek çok kez dile getirilmiştir (Borg ve Elizur, 1992; De Witte, 2005; Lim, 1997; Sverke ve Hellgren, 2002). Sosyal destek iş hayatı bağlamında yöneticiler, çalışma arkadaşları veya sendikalardan gelebildiği gibi iş dışı ilişkilerden yani aile ve yakın çevreden de gelebilmektedir. Borg ve Elizur (1992, s.24) daha fazla sosyal desteğin özellikle iş güvencesizliğinin duygusal boyutuna yani korku ve endişe kısmına müdahale ederek stres seviyesini düşürdüğünü belirtmektedirler. Lim (1997, s. 251-252) yönetici ve iş arkadaşı desteğinin iş güvencesizliği ile iş doyumsuzluğu ve kurallara uymayan iş davranışları arasındaki ilişkiyi zayıflatabildiğini ortaya koymuş, bunun için açık ve dürüst iletişim kanallarının önemli olduğunu belirtmiştir.

Sonuç itibarıyla sosyal desteğin iş güvencesizliği karşısında gerçek bir koruyucu mekanizma olarak işlev görebileceği görülmektedir. Bundan dolayı sosyal desteğin hem iletişim hem de yönetim mekanizmalarıyla birlikte sunulması iş güvencesizliği ile örgütsel başa çıkma stratejilerinde tamamlayıcı olacaktır.

İş güvencesizliği, bir çalışma grubunda veya örgütte paylaşılan algılar üzerinden şekillendiğinden dolayı çalışma ortamının tümünü kapsayan bir ifadeyle "iş güvencesizliği iklimi" adıyla sosyal bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Bu iklim yönetimi, çalışanların psikolojik iyi oluşlarını ve örgüte güven duymalarının sağlanması açısından önemli görülmektedir. İş güvencesizliği iklimi kontrol altında tutulmaz ise çalışanlar arasında oluşacak asılsız söylentiler ve karşılıklı endişe aktarımlarıyla çalışan sağlığını olumsuz etkileyebilecektir (Låstad vd., 2016, s.2). Yönetim tarafından sağlanan kaliteli bilgi, gereksiz iş güvencesizliğini azaltmanın önemli bir yolu olarak görülmektedir (Størseth, 2006, s. 542). Açık, dürüst ve erken aşamada kurulan iletişim, çalışanlar açısından gelecekteki olayların öngörülebilirliğini ve kontrol edilebilirliğini arttırdığı belirtilmektedir. Ek olarak, bu tür şeffaf bir iletişimin, kişinin bir çalışan olarak saygı gördüğü algısını arttırdığını ve kuruluşun geleceği hakkındaki kararlara katılımlarının da güvencesizliği azalttığı ifade edilmektedir (De Witte, 2005, s. 4).

Sonuç itibarıyla iş güvencesizliği ikliminin yönetimi, belirsizlik sürecinde bu durumun olumsuz etkilerini en aza indirmeyi amaçlayan bir anlayışla sürdürülmelidir. Örgütsel iklimin çalışanların algılarına dayanan psikolojik doğasının iş güvencesizliğinin olumsuz sonuçlarından etkilenecek bozulmaması sağlanmalıdır. Örgüt içi iletişim akışının sağlanması, doğru bilginin doğru zamanda aktarılması, katılım mekanizmalarının bulunması, çalışma ortamında adalet ve güvenin sağlanması vb. eylemler iş güvencesizliği ikliminin yönetilmesinde önemli olmaktadır.

4.2 Bireysel Başa Çıkma Stratejileri ve Psikolojik Kaynaklar

Günümüz çalışma dünyasında sürekli yaşanan değişimler ve ortaya çıkan belirsizlikler, çalışanların iş kaybı tehdidi yaşamalarına, kariyerlerini değiştirmelerine ve bu süreçlerde yoğun stres yaşamalarına neden olabilmektedir. Çalışanların iş güvencesizliğiyle başa çıkma süreci, çalışanların durumlarını bireysel olarak nasıl anlamlandırdıkları bağlamında bilişsel bir değerlendirme, gelecekteki olası krizlere karşı nasıl bir eylemde bulunacağına yönelik proaktif hazırlık ve son olarak işgücü piyasalarındaki yerini korumak için istihdam edilebilirlikleri üzerinden gerçekleşmektedir.

4.2.1. Bilişsel Değerlendirme ve Proaktif Başa Çıkma

Bilişsel değerlendirme, iş güvencesizliği karşısında çalışanın tehdidi nasıl yorumladığını ve hangi başa çıkma yollarına yöneleceğini açıklamak bakımından önemlidir. İş güvencesizliğinin bir stresöre dönüşüp dönüşmemesine ilişkin öznel bir stres deneyimi olarak tanımlanmaktadır (Roskies ve Louis-Guerin, 1990; Jiang, 2017). İş stresinin oluşumunda bireyin bu olayları tehdit, zarar ya da başa çıkılabilir bir durum olarak öznel bir şekilde nasıl değerlendirdiği belirleyici olmaktadır. Çalışanlar mevcut örgütsel koşulların veya iş kaybı olasılığının kendi kariyer ve ekonomik geleceği için ne kadar risk taşıdığına karar vermektedirler. İş güvencesizliği, çalışan tarafından aile sorumlulukları, kariyer beklentisi ve ekonomik gelecek açısından tehdit olarak yorumlandığında stres algısı güçlenmektedir (Jiang, 2017, s. 257-259; Popov ve Popov, 2013, s. 27-29). Başa çıkma süreci ise, bireyin stresli olarak değerlendirilen kişi-çevre ilişkisinin taleplerini ve bunların yarattığı duyguları yönetme sürecidir (Lazarus ve Folkman, 1984, s.19). Sonrasında stres tepkisinin ise bireyin stres oluşturan nedeni ve başa çıkma kaynaklarını kişisel olarak değerlendirmesi sonucunda ortaya çıktığını vurgulanmaktadır (Popov ve Popov, 2013, s. 28).

İş güvencesizliği karşısında bir diğer önemli bireysel başa çıkma biçimi proaktif başa çıkmadır. Proaktif başa çıkma, işin ya da işe ilişkin özelliklerin kaybı henüz kesinleşmemişken olası kayba karşı önceden hazırlık yapma çabası olarak açıklamaktadır. Bu kapsamda çalışanların yeni ağlar kurmak, alternatif iş fırsatları araştırmaları, eğitim fırsatlarına yönelmeleri ve olası gelir kaybına karşı tasarruflarını artırmaları proaktif başa çıkma davranışlarına örnek olarak değerlendirilmektedir (Shoss, 2017, s. 21-22). Ancak iş güvencesizliği bağlamında proaktif başa çıkmanın her koşulda aynı ölçüde koruyucu olmayacağı belirtilmektedir. İş güvencesizliği algısının düşük veya yüksek olmasına göre çalışanların psikolojik iyi oluşlarının farklılaşacağı ifade edilmektedir. Bu doğrultuda proaktif başa çıkmanın işle ilgili tutumlar, motivasyon kaynakları ve çalışanların sahip oldukları kaynak düzeyleri ile birlikte değerlendirilmesinin gerekliliği vurgulanmaktadır (Stiglbauer ve Batinic, 2015, s. 12). Proaktif başa çıkma davranışları bireysel çabalardan meydana geldiği için tek başlarına yeterli görülmemektedirler. Bu çabaların örgütsel iletişim, katılımcı uygulamalar, yönetici desteği, kariyer rehberliği ve istihdam edilebilirliğin artırılması gibi kurumsal uygulamalarla birlikte uygulanması önemli görülmektedir (De Cuyper vd. 2008; Shoss, 2017).

4.2.2. İstihdam Edilebilirlik Algısı ve Bireysel Kariyer Yönetimi

İş güvencesizliğinin olumsuz etkileri karşısında öne çıkan bireysel kaynaklardan biri, yüksek istihdam edilebilirlik algısıdır.

Algılanan istihdam edilebilirlik, bireyin yeni bir iş bulma ve mevcut işini sürdürme olasılıklarına ilişkin algısını ifade eder. Bu tanımın öznel değerlendirmeye dayanması, kişisel ve yapısal faktörleri birlikte içermesi, istihdamı elde etme ve sürdürme boyutlarını kapsamaması, iç ve dış işgücü piyasası olanaklarını dikkate alması ve istihdam olanaklarının hem niceliksel hem de niteliksel yönlerini içermesi bakımından beş yönü olduğu belirtilmektedir (Vanhercke vd., 2014, s. 594-595). İstihdam edilebilirlik bazı yazarlar tarafından da iş özgü aktif uyum sağlayabilirlik olarak da tanımlanmaktadır. Kariyer kimliği, kişisel uyum yeteneği ve sosyal-beşeri sermaye olarak üç temel boyuttan oluştuğu belirtilmektedir (Fugate vd., 2004).

İş güvencesizliği, istihdam edilebilirlik ile çalışanların iyi oluşları ilişkisinde aracı bir mekanizma olarak belirtilmektedir. İstihdam edilebilirlik ve iş güvencesizliği arasında negatif bir ilişki olduğu, yüksek istihdam edilebilirliğe sahip olduğunu düşünen çalışanların kendilerini daha az güvencesiz hissettikleri sonucuna ulaşmışlardır (De Cuyper vd., 2008, s.488-501).

İş güvencesizliği karşısında istihdam edilebilirlik algısını artırmak suretiyle çeşitli bireysel eylemler mevcuttur. Bunlar mesleki bilgi, beceri, yetenek ve diğer özellikleri öğrenme veya geliştirme, bir iş alanına yönelik sertifika programlarına katılım, sosyal bağların güçlendirilmesi, kariyer kimliğinin ve hedeflerinin netleştirilmesi gibi hususlar

istihdam edilebilirliği destekleyecek bireysel unsurlar arasında sayılmaktadır (Fugate vd., 2004). Ancak her ne kadar istihdam edilebilirliği arttıracak ve iş güvencesizliğinin olumsuz koşullarını indirgeyecek bireysel eylemler önemli olsa da örgütsel, sektörel ve genel işgücü piyasasına ilişkin koşulların birlikte değerlendirilmesi daha da önemli olmaktadır (Forrier vd., 2009).

4.2.3. Bireysel Psikolojik Kaynaklar ve Kişilik Özellikleri

İş güvencesizliği karşısında çalışanların tepkilerini etkileyen önemli unsurlardan biri de bireysel psikolojik kaynaklardır. Literatürde psikolojik sermaye, bağlanma stilleri ve kişilik özellikleri iş güvencesizliğinin sonuçlarını etkileyen bireysel faktörler arasında ele alınmaktadır.

Psikolojik sermaye bir bireyin gelişimsel süreçteki olumlu psikolojik durumu olarak tanımlanır ve öz-yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık olarak dört temel kapasitenin birleşiminden oluşur. Zorlu görevleri üstlenmek ve başarılı olmak için gerekli çabayı göstermek öz yeterliliktir. Şimdi ve gelecekte başarılı olmak konusunda olumlu bakış için iyimserlik gereklidir. Hedeflere yönelik azim göstermek ve gerektiğinde başarılı olmak için hedeflere giden yolları yeniden yönlendirmek için umut ile ilişkilidir. Son olarak sorunlar ve olumsuzluklarla karşılaştığında, başarıya ulaşmak için dayanıklılık önemli birer kapasite unsurudur (Luthans vd. 2007, s.3). Bu doğrultuda psikolojik sermaye belirsizlik ve kontrol kaybı içeren iş güvencesizliği olgusunu daha iyi yönetebilmek için gerekli ve önemli katkı sağlayabilecek bir kaynak olarak değerlendirilebilir.

İş güvencesizliği, çalışanlarda psikolojik sözleşme ihlali algısını güçlendirerek performans düşüşü ve örgütsel sapma gibi olumsuz iş sonuçlarına yol açabilmektedir. Buna karşın psikolojik sermayenin bu durumun olumsuz iş sonuçlarını azaltabilecek koruyucu bir kaynak olduğunu belirtilmektedir. Yüksek düzeydeki psikolojik sermayenin daha az psikolojik sözleşme ihlali algısı ile ilişki olduğu bu durumun bireylerin durumları yorumlama biçimi üzerindeki olası etkilerinden kaynaklandığı ifade edilmektedir (Costa ve Neves, 2017, s.11). Psikolojik sermayenin olumlu bir yanı da onun geliştirilebilir olmasıdır. Zira Patnaik vd. (2022) tarafından yapılan araştırmada, psikolojik sermaye düzeyini arttırmaya yönelik müdahalelerinin çalışanların hem stres seviyelerini hem de doğrudan iş güvencesizliği algılarını anlamlı ölçüde azalttığını ortaya koymuşlardır. Sonuç itibarıyla psikolojik sermaye örgütsel destekleyici mekanizmalarla arttırılabilir ve örgüt içi belirsizliklerle başa çıkmada doğrudan ya da dolaylı olarak etkili olabilir.

Güvenli bağlanma John Bowlby'nin bağlanma kuramından gelmekte olup bireyin erken dönem bakım verenleriyle kurduğu ilişkiler sonucunda, kendisine ve başkalarına ilişkin geliştirdiği temel güven duygusunu ifade etmektedir (Jiang, 2017, s.256).

Bireylerin geçmişlerinden çalışma hayatına getirdikleri bağlanma stilleri de iş yerindeki belirsizlikleri nasıl anlamlandırdıklarını etkileyen bir faktör olabilmektedir. Bu bağlamda iş güvencesizliği karşısında güvenli bağlanma stili koruyucu bir bireysel özellik olarak değerlendirilmektedir. Güvenli bağlanma, çevresel işsizlik oranı gibi dışsal belirsizliklerin bireysel iş güvencesizliği algısına dönüşme gücünü zayıflatabilmekte ve iş güvencesizliğinin iş doyumu üzerindeki gecikmeli olumsuz etkisini de azaltabilmektedir. Güvenli bağlanan kişilerin belirsizlik dönemlerinde üst yönetimin doğru kararlar vereceğine dair güven duyduklarından çevresel tehditlerin bir stresör olarak algılamalarının düşük olabileceği belirtilmektedir. Bu kişiler tehdit edici çalışma koşullarını daha yapıcı değerlendirerek stresli durumlarla daha etkili başa çıkabileceklerdir (Jiang, 2017, s. 270).

Kişilik özellikleri ve bilişsel eğilimler de çalışanların iş güvencesizliği karşısında farklı eğilimler göstermelerine neden olabilmektedir. Iliescu vd. (2017), beş faktörlü kişilik özellikleri üzerinden yaptığı çalışmada, nevrotiklik ve içe dönüklük düzeyleri yüksek çalışanların, iş güvencesizliği ve ruhsal sağlık şikayetleri arasındaki ilişkide daha savunmasız olduklarını ortaya koymuşlardır.

Kişilik özellikleri arasında kontrol odağı da iş güvencesizliğinin bireysel yorumlanmasında farklılıklara neden olan bir diğer özelliktir. Bir çalışmada iş güvencesizliği halinde dışsal kontrol odağı yüksek çalışanların daha fazla ruhsal sağlık yakınmaları bildirdikleri, iç kontrol odaklı çalışanların ise daha az olumsuz tepki verdikleri ortaya konmuştur (Näswall vd., 2005). Dışsal kontrol odağına sahip bireyler tehditleri daha fazla dış koşullara bağlama eğilimindedir (Ashford vd. 1989, s. 807). De Witte (2005, s. 3), iç kontrol odaklı bireylerin hayatları üzerinde daha fazla kontrole sahip olmaları sebebiyle iş güvencesizliği algılarının düşük olduğunu belirtmektedir. Ancak negatif duygusallık özellikleri gösterenlerin çevrelerini olumsuz bakış açısıyla değerlendirmeye eğiliminde olduklarından daha fazla güvencesizlik algıladıklarını ifade etmektedirler. Sonuç itibarıyla iş güvencesizliği sadece nesnel koşullar üzerinden açıklanamayabilmekte, bireysel kişilik özellikleri ile birlikte de çalışanları etkileyebilmektedir.

5. Sonuç

Çalışma hayatında meydana gelen dönüşümler, çalışanların işin geleceğine ilişkin algıları üzerinde önemli etkiler bırakmaktadır. Esnek istihdam biçimlerinin yaygınlaşması, taşeron çalışma ilişkilerinin artması, geçici süreli sözleşmeler, dış kaynak kullanımına yönelim, örgütsel yeniden yapılanma, küçülme ve birleşme kararları, küresel rekabet baskısı, yüksek performans beklentileri ile ekonomik durgunluk ve kriz dönemleri çalışanların istihdamın sürdürülebilirliğine yönelik güven duygusunu zayıflatabilmektedir. Bu nedenle iş güvencesizliği, yalnızca bireysel bir kaygı değil, çalışma ilişkilerinin niteliğini etkileyen yapısal ve örgütsel bir sorun olarak değerlendirilmelidir.

Çalışanlar istihdam aracılığıyla yalnızca ücret geliri elde etmemekte aynı zamanda statü, mesleki kimlik, örgütsel aidiyet, güven, sosyal ilişkiler ve kariyer gelişimi gibi çeşitli kazanımlar da edinmektedir. Bu nedenle iş güvencesizliği, sadece mevcut işin kaybedilme ihtimalini değil, işle bağlantılı ekonomik, sosyal ve psikolojik kaynakların kaybına yönelik algılanan tehdidi de ifade etmektedir. Bu yönüyle iş güvencesizliği, çalışanın psikolojik iyi oluşunu, işe yönelik tutumlarını ve örgütte kurduğu ilişkiyi etkileyebilen çok boyutlu bir stres faktörü niteliği taşımaktadır.

İş güvencesizliği, kavramın niteliği itibarıyla özünde belirsizlik, iş ve işle ilgili kaynakların kaybedilme riskini, bu durum karşısında çaresizlik ve güçsüzlük hissini, kontrolün çalışanın elinde olmadığı bir durumu içermektedir. Tam olarak gerçekleşmemiş kayıpların gerçekleşme olasılığı üzerine çalışanların düşünsel olarak zorlanması ile ilgilidir.

İş güvencesizliği, niteliği itibarıyla belirsizlik, kontrol kaybı, güçsüzlük algısı ve iş ya da işle ilgili kaynakların kaybedilme riskiyle yakından ilişkilidir. Çalışan açısından stres yaratan temel unsur, kaybın mutlaka gerçekleşmiş olması değil bu kaybın gerçekleşme ihtimalinin süreklilik kazanması ve çalışanın bu süreç üzerinde yeterli kontrol hissedememesidir. Bu nedenle iş güvencesizliği, belirsizliğin uzaması halinde kronik bir psikolojik zorlanmaya dönüşebilmektedir.

İş güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişki tek yönlü, basit ve her durumda aynı biçimde ortaya çıkan bir ilişki değildir. Çalışanlar benzer nesnel koşullar altında farklı düzeylerde iş güvencesizliği algılayabilir ve bu algı farklı stres tepkilerine yol açabilir. Bu çalışmada ortaya konduğu üzere, iş güvencesizliğinin strese dönüşmesi hem nesnel koşullara hem de çalışanların öznel değerlendirme süreçlerine bağlıdır. Çalışanların bilişsel değerlendirme biçimleri, tehdit karşısında algıladıkları kontrol düzeyi, psikolojik sermayeleri, bağlanma biçimleri, kişilik özellikleri ve istihdam edilebilirlik algıları bu süreci etkileyen bireysel mekanizmalar arasında yer almaktadır. Örgütsel düzeyde ise belirsizliklerin yönetilme biçimi, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, adil ve şeffaf insan kaynakları uygulamaları, yeniden eğitim ve kariyer desteği, etik liderlik ve sosyal destek mekanizmaları iş güvencesizliğinin stresle ilişkili sonuçlarını farklılaştırabilmektedir. Bu nedenle söz konusu bireysel ve örgütsel mekanizmalar, iş

güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişkinin seyrini değiştiren koruyucu ve düzenleyici unsurlar olarak değerlendirilebilir.

İş güvencesizliği sürecinde bireysel ve örgütsel düzeyde çeşitli sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bireysel düzeyde uzun süreli belirsizlik sonucunda kaygı, depresif belirtiler, tükenmişlik, duygusal bitkinlik, psikolojik yılgınlık ve genel iyi oluşta azalma gibi psikolojik etkiler ortaya çıkabilmekte bazı durumlarda bu psikolojik etkiler fiziksel sağlık sorunlarıyla da birlikte görülebilmektedir. Örgütsel düzeyde ise iş tatmininde azalma, işe yabancılaşma, psikolojik geri çekilme, performans düşüşü, örgütsel güven ve bağlılığın zayıflaması ile işten ayrılma niyetinin artması gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Belirsizliğin süreklilik kazanması, çalışma ilişkilerinde güveni aşındırarak örgütsel sürdürülebilirliği ve rekabet gücünü tehdit edebilmektedir. Özellikle nitelikli çalışanların örgütten ayrılması, iş güvencesizliğinin yalnızca bireysel değil aynı zamanda stratejik bir örgütsel risk olduğunu göstermektedir.

İş güvencesizliği, bireysel ve örgütsel düzeyde geliştirilecek başa çıkma stratejileri ve müdahale mekanizmaları aracılığıyla yönetilebilir bir olgu olarak değerlendirilebilir. Bireysel düzeyde çalışanların doğru ve güvenilir bilgiye ulaşmaya çalışmaları, aileden, çalışma arkadaşlarından ve mesleki çevreden sosyal destek aramaları, psikolojik sermayelerini güçlendirmeleri, mesleki becerilerini geliştirmeleri, istihdam edilebilirliklerini artıracak eğitim fırsatlarından yararlanmaları ve kariyer seçeneklerini yeniden değerlendirmeleri önemli başa çıkma stratejileri arasında yer almaktadır. Bununla birlikte iş güvencesizliğini yalnızca çalışanın öznel değerlendirmelerine ve bireysel başa çıkma kapasitesine indirgemek yeterli değildir. Çünkü iş güvencesizliği çoğu zaman örgütsel kararlar, istihdam politikaları ve yapısal işgücü piyasası koşullarıyla birlikte ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bireysel başa çıkma eylemleri örgütsel ve yapısal koşulların mevcudiyeti ile birlikte değerlendirilmelidir.

Örgütsel düzeyde öncelikli müdahale alanı, belirsizlik sürecinin şeffaf ve zamanında iletişim yoluyla yönetilmesidir. Çalışanların örgütsel değişim süreçleri hakkında doğru bilgilendirilmesi, söylentilerin ve belirsizlik kaynaklı kaygıların azaltılmasına katkı sağlayabilir. Karar alma süreçlerine katılımın güçlendirilmesi, temsil mekanizmalarının işletilmesi ve çalışanların sürece ilişkin kontrol algılarının desteklenmesi de önemli müdahale alanlarıdır. Bir diğer husus insan kaynakları uygulamalarının adil ve tutarlı olduğu inancının sağlanmasıdır. Şeffaf bir yönetim anlayışı ile bu durumun sağlanması çalışanların örgüte duyduğu güvenin korunmasına katkıda bulunabilir. Çalışanların iç hareketliliklerinin sağlanması, kariyerlerini geliştirmeleri, yeniden eğitimlerle bireysel becerilerini artırılması için fırsatlar sunulması ve kariyer danışmanlığı sağlanması da diğer önemli kurumsal uygulamalardır. Bu mekanizmalar çalışanların istihdam edilebilirlik algılarını güçlendirerek iş güvencesizliğinin olumsuz etkilerini hafifletebilir, psikolojik iyi oluşlarına ve performanslarına doğrudan katkı sağlayabilir. Ayrıca işverenler, yöneticiler, çalışanlar ve işle ilgili diğer paydaşlar arasında karşılıklı etkileşimin artması amacıyla sosyal destek mekanizmalarının işletilmesi de iş güvencesizliği sürecinde çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını artıracak önemli bir örgütsel kaynak olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak çalışma ampirik veri üretmemekte, kuramsal ve kavramsal literatüre dayalı bir değerlendirme sunmaktadır. İkinci olarak çalışmada ülke, sektör, meslek grubu ve istihdam biçimleri bakımından karşılaştırmalı bir analiz yapılmamıştır. Oysa iş güvencesizliği ile iş stresi arasındaki ilişki kamu-özel sektör ayrımı, mavi yakalı-beyaz yakalı çalışan farklılığı, geçici-sürekli istihdam biçimleri ve farklı ülke bağlamlarına göre değişebilmektedir. Üçüncü olarak çalışmada sunulan model kavramsal düzeyde oluşturulmuş olup ampirik olarak test edilmemiştir. Bu nedenle modelde yer alan algılanan kontrol, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel destek, sosyal destek, istihdam edilebilirlik ve psikolojik sermaye gibi değişkenlerin aracı ya da düzenleyici rollerinin farklı örneklemeler üzerinde sınanması gerekmektedir.

Sonuç olarak iş güvencesizliği çalışanların psikolojik iyi oluşunu, örgütsel güvenini, işe yönelik tutumlarını ve çalışma ilişkilerinin sürdürülebilirliğini etkileyen çok düzeyli bir olgudur. Bu nedenle iş güvencesizliğiyle mücadelede yalnızca çalışanların bireysel başa çıkma kapasitelerine odaklanmak yeterli değildir. Belirsizliklerin azaltılması, çalışanların kontrol algılarını güçlendirecek destek mekanizmalarının hayata geçirilmesi, temel psikolojik ihtiyaçların dikkate alınması, istihdam edilebilirliği artırıcı uygulamaların geliştirilmesi ve şeffaf, adil, katılımcı yönetim modellerinin benimsenmesi gerekmektedir. Çok düzeyli ve bütüncül bir yaklaşım benimsendiğinde, iş güvencesizliğinin bireysel ve örgütsel düzeyde doğurduğu olumsuz sonuçların hafifletilmesi mümkün olabilir. Gelecekte yapılacak ampirik çalışmaların, önerilen kavramsal modeli farklı sektörlerde, istihdam biçimlerinde ve çalışan gruplarında test etmesi özellikle algılanan kontrol, psikolojik sözleşme ihlali, örgütsel destek ve istihdam edilebilirlik değişkenlerinin aracı ya da düzenleyici rollerini karşılaştırmalı biçimde incelemesi yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ashford, S.J.; Lee, C.; Bobko, P. (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *Academy of Management Journal*, 32(4), 803-829.
- Borg, I.; Elizur, D. (1992). Job insecurity: Correlates, moderators and measurement. *International Journal of Manpower*, 13(2), 13-26.
- Brown, M.E.; Treviño, L.K.; Harrison, D.A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117-134.
- Burgard, S.A.; Brand, J.E.; House, J.S. (2009). Perceived job insecurity and worker health in the United States. *Social Science & Medicine*, 69(5), 777-785.
- Cheng, G.H.-L.; Chan, D.K.-S. (2008). Who suffers more from job insecurity? A meta-analytic review. *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 272-303.
- Costa, S.; Neves, P. (2017). Job insecurity and work outcomes: The role of psychological contract breach and positive psychological capital. *Work & Stress*, 31(4), 375-394.
- Çakır, Ö. (2007). İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum*, 1(12), 117-140. <https://izlik.org/JA88AY45EN>
- De Cuyper, N.; Bernhard-Oettel, C.; Berntson, E.; De Witte, H.; Alarco, B. (2008). Employability and employees' well-being: Mediation by job insecurity. *Applied Psychology: An International Review*, 57(3), 488-509.
- De Cuyper, N.; De Witte, H. (2007). Job insecurity in temporary versus permanent workers: Associations with attitudes, well-being, and behaviour. *Work & Stress*, 21(1), 65-84.
- De Sio, S.; Cedrone, F.; Trovato Battagliola, E.; Buomprisco, G.; Perri, R.; Greco, E. (2018). The perception of psychosocial risks and work-related stress in relation to job insecurity and gender differences: A cross-sectional study. *BioMed Research International*, 2018, 7649085.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 155-177.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1-6.
- De Witte, H.; Näswall, K. (2003). "Objective" vs "subjective" job insecurity: Consequences of temporary work for job satisfaction and organizational commitment in four European countries. *Economic and Industrial Democracy*, 24(2), 149-188.
- Deci, E.L.; Ryan, R.M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Din, S.U.; Ishfaq, M.; Khan, M.I.; Khan, M.A. (2019). A study of role stressors and job satisfaction: The case of MNCs in collectivist context. *Behavioral Sciences*, 9(5), 49.

- Forrier, A.; Sels, L.; Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(4), 739-759.
- Fugate, M.; Kinicki, A.J.; Ashforth, B.E. (2004). Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 14-38.
- Greenhalgh, L.; Rosenblatt, Z. (1984). Job insecurity: Toward conceptual clarity. *Academy of Management Review*, 9(3), 438-448.
- Heaney, C.A.; Israel, B.A.; House, J.S. (1994). Chronic job insecurity among automobile workers: Effects on job satisfaction and health. *Social Science & Medicine*, 38(10), 1431-1437.
- Hellgren, J.; Sverke, M.; Isaksson, K. (1999). A two-dimensional approach to job insecurity: Consequences for employee attitudes and well-being. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(2), 179-195.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Huang, G.-H.; Lee, C.; Ashford, S.J.; Chen, Z.; Ren, X. (2010). Affective job insecurity: A mediator of cognitive job insecurity and employee outcomes relationships. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 20-39.
- Iliescu, D.; Macsinga, I.; Sulea, C.; Fischmann, G.; Vander Elst, T.; De Witte, H. (2017). The five-factor traits as moderators between job insecurity and health: A vulnerability-stress perspective. *Career Development International*, 22(4), 399-418.
- Jiang, L. (2017). Perception of and reactions to job insecurity: The buffering effect of secure attachment. *Work & Stress*, 31(3), 256-275.
- Kim, M.-J.; Kim, B.-J. (2020). The performance implications of job insecurity: The sequential mediating effect of job stress and organizational commitment, and the buffering role of ethical leadership. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(21), 7837.
- Låstad, L.; Vander Elst, T.; De Witte, H. (2016). On the reciprocal relationship between individual job insecurity and job insecurity climate. *Career Development International*, 21(3), 246-261.
- Lazarus, R.S.; Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*.; Springer: New York.
- Lim, V.K.G. (1997). Moderating effects of work-based support on the relationship between job insecurity and its consequences. *Work & Stress*, 11(3), 251-266.
- Luthans, F.; Youssef, C.M.; Avolio, B.J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*.; Oxford University Press: Oxford.
- Mak, A.S.; Mueller, J. (2000). Job insecurity, coping resources and personality dispositions in occupational strain. *Work & Stress*, 14(4), 312-328.
- Masia, U.; Pienaar, J. (2011). Unravelling safety compliance in the mining industry: Examining the role of work stress, job insecurity, satisfaction and commitment as antecedents. *SA Journal of Industrial Psychology*, 37(1), 1-10.
- Mauno, S.; Leskinen, E.; Kinnunen, U. (2001). Multi-wave, multi-variable models of job insecurity: Applying different scales in studying the stability of job insecurity. *Journal of Organizational Behavior*, 22(8), 919-937.
- Näswall, K.; Sverke, M.; Hellgren, J. (2005). The moderating role of personality characteristics on the relation between job insecurity and strain. *Work & Stress*, 19(1), 37-49.
- Park, J. (2007). *Work stress and job performance*. Ottawa: Statistics Canada. Catalogue no. 75-001-XIE
- Parker, S.K.; Chmiel, N.; Wall, T.D. (1997). Work characteristics and employee well-being within a context of strategic downsizing. *Journal of Occupational Health Psychology*, 2(4), 289-303.
- Patnaik, S.; Mishra, U.S.; Mishra, B.B. (2022). Can psychological capital reduce stress and job insecurity? An experimental examination with Indian evidence. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(3), 1071-1096.
- Popov, B.; Popov, S. (2013). Adverse working conditions, job insecurity and occupational stress: The role of (ir)rational beliefs. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 31(1), 27-38.
- Probst, T.M. (2005). Countering the negative effects of job insecurity through participative decision making: Lessons from the demand-control model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(4), 320-329.
- Reisel, W.D.; Probst, T.M.; Chia, S.L.; Maloles, C.M.; König, C.J. (2010). The effects of job insecurity on job satisfaction, organizational citizenship behavior, deviant behavior, and negative emotions of employees. *International Studies of Management & Organization*, 40(1), 74-91.
- Roskies, E.; Louis-Guerin, C. (1990). Job insecurity in managers: Antecedents and consequences. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 345-359.

- Shin, H.C. (2019). The relationship between psychological contract breach and job insecurity or stress in employees engaged in the restaurant business. *Sustainability*, 11(20), 5709.
- Shoss, M.K. (2017). Job insecurity: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Management*, 43(6), 1911-1939.
- Singh, A. P., & Singh, H. C. (1984). Occupational Stress, Security-Insecurity and Job Involvement of First-Level Industrial Supervisors. *Indian Journal of Industrial Relations*, 20(2), 177-185.
- Stiglbauer, B.; Batinic, B. (2015). Proactive coping with job insecurity: Is it always beneficial to well-being? *Work & Stress*, 29(3), 264-285.
- Størseth, F. (2006). Changes at work and employee reactions: Organizational elements, job insecurity, and short-term stress as predictors for employee health and safety. *Scandinavian Journal of Psychology*, 47(6), 541-550.
- Sverke, M.; Hellgren, J. (2002). The nature of job insecurity: Understanding employment uncertainty on the brink of a new millennium. *Applied Psychology: An International Review*, 51(1), 23-42.
- Sverke, M.; Hellgren, J.; Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242-264.
- Vander Elst, T.; Baillien, E.; De Cuyper, N.; De Witte, H. (2010). The role of organizational communication and participation in reducing job insecurity and its negative association with work-related well-being. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 249-264.
- Vander Elst, T.; De Cuyper, N.; De Witte, H. (2011). The role of perceived control in the relationship between job insecurity and psychosocial outcomes: Moderator or mediator? *Stress and Health*, 27(3), e215-e227.
- Vander Elst, T.; Van den Broeck, A.; De Witte, H.; De Cuyper, N. (2012). The mediating role of frustration of psychological needs in the relationship between job insecurity and work-related well-being. *Work & Stress*, 26(3), 252-271.
- Vander Elst, T.; De Witte, H.; De Cuyper, N. (2014a). The Job Insecurity Scale: A psychometric evaluation across five European countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23(3), 364-380.
- Vander Elst, T.; Richter, A.; Sverke, M.; Näswall, K.; De Cuyper, N.; De Witte, H. (2014b). Threat of losing valued job features: The role of perceived control in mediating the effect of qualitative job insecurity on job strain and psychological withdrawal. *Work & Stress*, 28(2), 143-164.
- Vanhercke, D.; De Cuyper, N.; Peeters, E.; De Witte, H. (2014). Defining perceived employability: A psychological approach. *Personnel Review*, 43(4), 592-605.
- Van Vuuren C. V., Klandermans P. G. 1990. Individual reactions to job insecurity: An integrated model. In Drenth P. J., Sergeant J. A., Takens R. J. (Eds.), *European perspectives in psychology: Vol. 3*, 133-146. Oxford: Wiley.
- Zhao, H.; Wayne, S.J.; Glibkowski, B.C.; Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

Araştırma Makalesi

Dijital Dönüşüm ve İnsan Kaynakları Yönetimi: Türk Bankacılık Sektöründe Nitel Bir Araştırma*

Mahir İSMAYİLZADE¹, Murat KALKAN^{2*}

¹Bilim Uzmanı, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı mezunu, ismayilzade.mahir.im@gmail.com, ORCID: 0009-0000-3258-7174.

²*Sorumlu Yazar:* Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, murat.kalkan@istanbul.edu.tr, ORCID: 0000-0002-7079-5238.

*Bu çalışma Dr. Öğr. Üyesi Murat KALKAN danışmanlığında Mahir İSMAYİLZADE tarafından tamamlanan “Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme ve İnsan Kaynakları Uygulamaları” başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Öz: Bu çalışma, dijitalleşmenin Türk bankacılık sektöründeki insan kaynakları (İK) yönetimi süreçleri üzerindeki dönüştürücü etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Nitel araştırma yaklaşımı kullanılarak, yedi farklı bankadan amaçlı örneklem yöntemiyle seçilmiş 13 uygulayıcı ile yarı yapılandırılmış mülakatlar aracılığıyla veri toplanmıştır. Elde edilen veriler analize tabi tutulmuş ve üç ana tema ortaya çıkarılmıştır: “Bankacılıkta Dijitalleşme”, “İK Dijital Dönüşüm” ve “İK Süreci”. Bulgular; dijitalleşmenin ağırlıklı olarak işe alım, eğitim ve geliştirme fonksiyonlarında yoğunlaştığını ve bu durumun hız, operasyonel verimlilik, zaman optimizasyonu sağladığını göstermektedir. Buna karşılık, veri güvenliği açıkları, insansızlaştırma eğilimleri ve dijital sistemlerin kurum kültürüne özümsemesinde yaşanan kurumsal atalet gibi insan odaklı engeller, bu geçiş sürecinin temel zorlukları olarak öne çıkmaktadır. Sonuç olarak araştırma, dijital İK dönüşümünün başarılı bir şekilde yönetilmesinin, teknolojik yatırımların çalışan odaklı eğitimler ve güçlü değişim yönetimi stratejileriyle sinerjik olarak entegre edildiği bütüncül bir paradigmayı zorunlu kıldığı sonucuna varmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Yapay Zekâ, İnsan Kaynakları Yönetimi, Bankacılık Sektörü, Nitel Araştırma.

Jel Kodları: O33, G21, M12

Digital Transformation and Human Resources Management: A Qualitative Study in the Turkish Banking Sector

Abstract: This study examines the transformative effects of digitalization on human resources (HR) management processes within the Turkish banking sector. Within a qualitative research framework, data were collected through semi-structured interviews with 13 practitioners selected via

Atıf: İSMAYİLZADE, M., & Kalkan, M.
Dijital Dönüşüm ve İnsan Kaynakları
Yönetimi: Türk Bankacılık Sektöründe
Nitel Bir Araştırma. MALUMAT, (3), 62-
75. <https://doi.org/10.65298/malumat.20>

Geliş Tarihi: 02/06/2026

Kabul Tarihi: 03/07/2026



Telif Hakkı: © 2024. (CC BY)
(<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

purposive sampling across seven banks. Thematic analysis revealed three primary themes: 'Digitalization in Banking,' 'HR Digital Transformation,' and 'HR Process.' Findings indicate that digitalization is predominantly concentrated in recruitment, training, and development functions, driving operational efficiency and time optimization. Conversely, human-centric barriers—such as data security vulnerabilities, dehumanization tendencies, and the organizational inertia experienced when assimilating digital systems into corporate culture—emerge as primary challenges during this transition. Ultimately, the research concludes that successfully managing digital HR transformation requires a holistic paradigm where technological investments are effectively integrated with employee-oriented training and robust change management strategies.

Keywords: Digitalization, Artificial Intelligence, Human Resources Management, Banking Sector, Qualitative Research.

Jel Codes: O33, G21, M12

1. GİRİŞ

Dijitalleşme süreci, günümüzde Endüstri 4.0 ile ivme kazanarak yalnızca teknolojik bir ilerleme olmanın ötesine geçmekte, çalışma hayatını ve örgüt yapılarını köklü biçimde dönüştüren stratejik bir paradigma haline gelmektedir. Bilgi, içerik ve göstergelerin sayısallaştırılması olarak başlayan bu süreç, işletmelerin operasyonel iş ve işlemlerinin tamamına entegre olarak yapısal bir dönüşümü ifade etmektedir. Geleneksel iş modellerinin yerini veri odaklı, esnek ve hızlı sistemlere bıraktığı bu yeni dönemde dijitalleşme, kurumlar için rekabet avantajı elde etme yolunda kritik bir unsur olmaktadır. Ekonomik sistemin kalbini oluşturan, fon toplama ve kredi sağlama gibi temel finansal aracılık işlevlerini üstlenen bankacılık sektörü de bu dönüşümden en fazla etkilenenlerin başında gelmektedir. Teknolojinin finansal hizmetlere entegrasyonu, bir yandan fiziki şube ziyaretlerinin zorunluluğunu azaltarak çevrim içi kanalları yaygınlaştırmış; diğer yandan da müşteri beklentilerine hızla yanıt verebilen, zaman ve mekândan bağımsız hizmet sunan yenilikçi iş süreçlerinin inşasını zorunlu kılmıştır.

Örgütlerin bu çok boyutlu dönüşüm sürecini başarıyla yönetebilmeleri, büyük ölçüde en stratejik sermayeleri olan insan kaynağının niteliğine ve adaptasyon kapasitesine bağlıdır. Bu durum dijital teknolojileri İnsan Kaynakları (İK) departmanlarının en temel dinamiklerinden biri haline getirmiştir. Dijital İK uygulamaları ve yapay zekâ destekli sistemler; işe alımdan eğitim ve geliştirmeye, performans yönetiminden kariyer planlamasına kadar uzanan geniş bir yelpazede zaman tasarrufu, objektif değerlendirme ölçütleri ve analitik karar alma kapasitesi sunmaktadır. Ancak, dijitalleşmenin getirdiği bu hız, verimlilik ve maliyet avantajlarının yanı sıra çalışmanın ilerleyen bölümlerinde de tartışılacağı üzere başta veri güvenliği ve gizlilik olmak üzere çözülmesi gereken bazı problemleri de beraberinde taşımaktadır.

Yukarıda bahsedilenlerden hareketle de bu çalışmanın temel amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren bankalarda dijitalleşmenin insan kaynakları yönetimi süreçleri üzerindeki etkilerini irdelenmek olarak belirlenmiştir. Belirlenen amaç doğrultusunda makalede öncelikle bankacılıkta dijital dönüşümün kavramsal çerçevesi çizilerek Türkiye’deki güncel durum ele alınmaktadır. Daha sonra insan kaynakları yönetiminin dönüşümü ve işe alım, eğitim, performans yönetimi gibi alt fonksiyonlarının dijitalleşme süreçleri irdelenmekte; özellikle yapay zekânın İK uygulamalarındaki yerine dikkat çekilmektedir. Araştırmanın yöntemiyle ilgili detaylar verildikten sonraysa banka çalışanlarıyla yapılan mülakatlardan elde edilen bulgular “Bankacılıkta Dijitalleşme”, “İK Süreci” ve “İK Dijital Dönüşüm” temaları altında sunulmakta ve tartışılmaktadır. Çalışmanın sonuç kısmında da salt teknolojik entegrasyonun ötesinde, kurum kültürü ve çalışan deneyimini merkeze alan, dijital becerileri artırmaya yönelik sektörel stratejiler ve öneriler sunulmaktadır.

2. Bankacılıkta Dijital Dönüşüm: Kavramsal Çerçeve

2.1. Dijitalleşme ve Endüstri 4.0

Dijitalleşme, temel anlamıyla ele alındığında bilgi, içerik ve göstergelerin sayısallaştırılması olarak tarif edilse de (Beyaz Özbey, 2022: 145-146) sadece teknik bir konu ve değişme değildir, aynı zamanda yapısal bir dönüşüm süreci olarak da dikkat çekmektedir (Kalkan, 2025: 144). Bu bakımdan işletmelerin operasyonel iş ve işlemlerinin tamamına dijital teknolojilerin entegrasyonu olarak tanımlanan dijital dönüşüm kuruluşların dijital teknolojileri benimseyerek geleneksel yöntemlere göre daha kârlı ve etkili biçimde çalışmasını hedefleyen bir süreç olmaktadır. Bir başka deyişle dijitalleşme, işletmelerin yeniden yapılanma ve rekabet avantajı elde etme süreçlerinde kritik bir rol üstlenen temel bir teknolojik yenilik olarak görülmektedir (Ertürk, 2024: 33-34, Günçan, 2023: 161-162). Burada en önemli avantajlardan bir tanesi ise hiç şüphesiz dijital formatta kullanılan verilerin hem istenildiği kadar kopyalanabilir hem de istenildiği zaman değiştirilebilir, silinebilir veya düzenlenebilir olmasıdır; bu da hız ve esneklik bakımından önemli bir avantaj teşkil etmektedir (Charkazzade, 2022: 9).

Dijitalleşmenin tarihi seyrine bakıldığında aslında onun sanayileşmeyle iç içe olduğu görülmektedir. Zira buhar makinelerinin icadıyla başlayan Birinci Sanayi Devrimi’ni;

elektrik, içten yanmalı motorlar ve seri üretimin öne çıktığı İkinci Sanayi Devrimi izlemiştir. Üçüncü Sanayi Devrimi bilgisayar ve internetin tetiklediği bilişim devrimi olarak tanımlanırken; 2011'de Hannover Fuarı'nda Endüstri 4.0 kavramıyla popülerleşen Dördüncü Sanayi Devrimi, salt üretim hatlarının değil, tüm örgütsel süreçlerin dijitalleştiği bir aşamayı temsil etmektedir. Esas hedefi, daha üretken ve verimli bir operasyonel otomasyon seviyesine ulaşmak olan Endüstri 4.0'ın temel bileşenleri arasında ise büyük veri, bulut teknolojileri, otonom robotlar, nesnelerin interneti, ağ güvenliği, simülasyon, sistem entegrasyonu, üç boyutlu yazıcılar, sanal ve artırılmış gerçeklik, yapay zekâ ile akıllı fabrikalar yer almaktadır (Bektaş, 2021: 5-45). Bu bileşenler içinde özellikle büyük veri, yapay zekâ ve bulut bilişim teknolojileri, bankacılık sektörü açısından da doğrudan operasyonel ve stratejik yansımaları sahiptir. Nitekim Reinsel vd.'nin (2017: 3) öngörüsüne göre 2016'da yaklaşık 16 zettabayt olan küresel veri hacminin 2025'te 160 zettabayta ulaşması beklenmektedir. Bu durum, veriyi rekabet avantajının ve değer yaratmanın temel kaynaklarından biri haline getirmektedir.

2.2. Bankacılığın Dönüşümü ve Dijital Bankacılık

Bankalar, en temelde halktan topladıkları fonları belirli faiz oranı karşılığında ihtiyacı olanlara kredi olarak veren, ödeme sistemini işleten, finansal aracılık yapan ve para yaratma işlevine sahip mali kuruluşlardır. Ekonomik sistem içinde finansal aracılık, dış ticareti fonlama, kaynakların etkin kullanımı, gelir ve servet dağılımı gibi işlevleri de yerine getirmekte olan bankaların yapılanmasında geleneksel bankacılık modeli kısa vadeli mevduatlarla uzun vadeli kredileri finanse etmeye dayanırken, ekonomik değişiklikler ve teknolojik gelişmeler bu modelin standart işleyişinin kârlılığını azaltmış ve bankaları geleneksel olmayan finansal faaliyetlere yönlendirerek dijital imkânları kullanmalarını gerekli kılmıştır (Yıldırım, 2023: 128, Dinçer, 2019: 22). Nitekim TÜSİAD, Samsung Türkiye, Deloitte Türkiye ve GFK Türkiye'nin ortaklaşa yürüttüğü "Dijital Değişime CEO Bakışı" araştırmasının bulgularına göre bankacılık sektöründe dijitalleşmeye iten temel sebepler arasında verimliliği artırmak (%21), rekabet avantajı (%19), müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek (%19) ve kârlılık (%12) ön sıralarda yer almaktadır (TÜSİAD, 2016).

Dijital teknolojinin bankacılık ve finans sektörlerindeki gelişimi, bankalar için hem büyüme fırsatları sunmakta hem de mevcut iş modellerine tehdit oluşturmaktadır (Dermine, 2016). Yani dijital teknolojilerin benimsenmesi ürün ve hizmetlerin doğasını radikal şekilde değiştirirken örgütlerin de buna ayak uydurması gerekmektedir (Yıldırım, 2023: 131). Bu itibarla dijital bankacılık, bankacılık faaliyetlerinin çevrim içi kanallar üzerinden yapılabilmesi olarak tanımlanırken; geleneksel bankacılık süreçlerini zaman ve mekândan bağımsız hale getirerek müşteriye dilediği anda hizmet alma olanağı da sunulmuş olmaktadır (Ertürk, 2024: 53).

Bankacılıkta dijitalleşme; fon transferleri, kart hizmetleri ve faturalar gibi çevrim içi işlemleri mümkün kılarak fiziksel şube ziyaretlerinin zorunluluğunu azaltırken bu dönüşüm 1998-2002 arasındaki ilk evreden başlayarak çok kanallı veri kullanımı, dijital banka ve müşteri merkezliliğin baskın olduğu Dijital Bankacılık 4.0 evresine kadar taşınmıştır. Yani aslında son yıllarda yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti gibi Endüstri 4.0'ın temel teknolojilerinin kullanımının devreye alınması dönüşümü adeta bir başka boyuta taşımaktadır (Yıldırım, 2023: 132-133). Nitekim 2017 yılında yayımlanan bir rapora göre otomasyon ve yapay zekâdaki ilerlemeler nedeniyle bankacılık işlerinin yaklaşık %32'sinin ortadan kalkabileceği öngörülmüştür; bununla birlikte siber güvenlik uzmanlığı, kredi analistliği, robot programcılığı, blok zinciri mimarlığı ve süreç modelleme uzmanlığı gibi yeni roller de ortaya çıkmaktadır (Meena ve Parimalarani, 2020: 4914). Abdul-sobur Dembo ve Ali'nin (2024) verilerine göre ise 2030 yılına kadar bankacılık ve kredi verme sektörlerinde yaklaşık 1,2 milyon çalışanın görevlerinin yapay zekâ sistemlerince devralınabileceği öngörülmektedir. Bu doğrultuda da en çok etkilenmesi beklenen pozisyonların ise gişe memurları, çağrı merkezi çalışanları, kredi ve risk analizi uzmanları, müşteri temsilcileri ile veri girişi görevlileri olacağı tahmin edilmektedir.

2.3. Türkiye’de Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme

Türk bankacılığının tarihsel gelişimi, Osmanlı İmparatorluğu döneminin son dönemlerine kadar uzanmaktadır. Cumhuriyetin ilanından sonra 1924 İzmir İktisat Kongresi’nde milli bankaların kurulması kararı alınmış; İş Bankası (1924), Sanayi ve Maadin Bankası (1925) gibi kurumlar bu dönemde tesis edilmiştir (Özer, 2012: 383-386). 1930’lu yıllardan itibaren devlet, ekonomik kalkınmayı hızlandırmak için Sümerbank, Etibank ve Halk Bankası gibi özel görevli bankaları kurmuş; 1945-1959 döneminde ise Garanti Bankası, Akbank ve Pamukbank gibi özel sermayeli bankalar faaliyete geçmiştir (Yetiz, 2016: 111). 1980 sonrası benimsenen liberal politikalar bankacılıkta serbestleşmeyi hızlandırmış; 1994 ve 2000-2001 krizleri sonrasında ise BDDK ve TMSF kurulmuştur (Uluyol, 2019).

Türkiye’de bankacılık 1982 yılında İş Bankası tarafından ilk ATM’nin (bankamatik) hizmete sokulmasıyla yeni bir döneme girmiştir. 1990’lı yıllardan itibaren bankalar arası bilgi merkezleri ATM kullanımını hızla yaygınlaştırmıştır. Mobil bankacılık uygulaması ise 2007 yılında tam olarak kullanıma açılmıştır (Kocatürk, 2023: 40). 2000’li yıllardan itibaren dijitalleşme eğiliminin gittikçe arttığı görülen Türk Bankacılık Sektöründe (Yıldırım, 2023: 133) güncel duruma bakıldığında Türkiye Bankalar Birliği’nin (TBB) 2026 yılı Mart verilerine göre aktif dijital bankacılık müşteri sayısının yaklaşık 129,5 milyon olarak kaydedildiği; bu müşterilerin 1 milyonun yalnızca internet, 121,9 milyonun yalnızca mobil bankacılık kullandığı, 6,5 milyon kişinin ise her iki kanaldan işlem yaptığı görülmektedir. Aynı dönemde aktif bireysel dijital bankacılık kullanıcılarının %64’ü erkek, %36’sı kadındır; en yoğun yaş grubu ise yaklaşık 51 milyon kişiyle 36-55 yaş aralığıdır. TBB’nin 2026 yılı Mart verilerine göre internet bankacılığını aktif olarak kullanan toplam müşteri sayısı 7 milyon 538 bin kişiye gerilemiş; buna karşılık aktif mobil bankacılık müşteri sayısı 128 milyon 432 bin kişiye ulaşarak mobil bankacılık kullanımı artmaya devam etmiştir (Türkiye Bankalar Birliği [TBB], 2026). Bu eğilim, Ulusoy ve Demirel’in (2021) bulgularıyla da uyumlu biçimde dijitalleşmenin Türk bankacılık sektöründe şube ve çalışan sayısını azaltıcı bir dinamiğe işaret etmektedir. Nitekim yukarıdaki veriler aslında aynı zamanda Türkiye’de dijital bankacılığın hızla yayıldığını ve işlemlerin çoğunun artık internetten yapıldığını ispatlamaktadır. Şube kullanımındaki düşüş, dijitalleşmenin hız kazandığını ve bu hizmetlere olan güvenin arttığını göstermektedir. Ayrıca, kullanıcıların her an ve her yerden işlem yapabilme özgürlüğü, bankaların şube maliyetlerini büyük ölçüde azaltmakta ve sektörün işleyiş modelini yeniden şekillendirmektedir (Ertürk, 2024: 58).

3. İnsan Kaynakları Yönetiminin Dijital Dönüşümü

3.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Evrimi ve Fonksiyonlarının Dijitalleşmesi

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) bir örgütün hedeflerine erişebilmesinde en stratejik unsur olan insan kaynağının (Gürbüz, 2024: 19) temininden başlayarak bu kaynaktan etkili hangi şekilde yararlanılacağına kadar uzanan birçok faaliyeti kapsamaktadır. Nitekim insan kaynakları, tüm organizasyonel süreçlerle doğrudan veya dolaylı olarak ilişkilidir ve bu nedenle organizasyonların rekabet avantajı kazanması ve sürdürmesi açısından da kritik öneme sahiptir (Benligiray, 2013: 3-7). Tarihi sürece bakıldığında Taylor ve Weber ile şekillenen ve insanı yalnızca parayla teşvik edilen bir makina olarak ele alan klasik yönetim anlayışından farklı olarak 1930’lardan itibaren örgütlerde insan ilişkilerine vurgu yapan hümanist yaklaşımlar önem kazanmaya başlamış ve böylece zaman içerisinde günümüzün insan kaynakları yönetimi anlayışındaki modern yaklaşımın temellerinin atılmıştır. Türkiye’de de personel yönetimi anlayışından insan kaynakları yönetimine geçiş 1980’li yıllardan sonra gerçekleşmiş; bu süreçte çalışanlar “maliyet” unsuru olarak değil, “yatırım ve rekabet” unsuru olarak görülmeye başlanmıştır. 1990’lı yıllardan itibaren de artan küreselleşme, uluslararası rekabet ve teknolojik gelişme, insan kaynakları yönetimi kavramını strateji kavramıyla birleştirmiş ve bu sayede Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi’ne (SİKY) doğru bir geçiş yaşanmıştır (Çakı, 2017: 39-40, Sabuncuoğlu, 2000: 7).

İnsan Kaynakları Yönetiminin fonksiyonlarına bakıldığında bunların temelde; planlama, işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi, ücret yönetimi ve motivasyon olarak sıralandığını söylemek mümkündür (Zaim ve Polat, 2013: 38-43). Bu fonksiyonların dijitalleşmesi irdelendiğinde ise her birinin dijital dönüşümden farklı düzeylerde etkilendiği görülmektedir.

Yukarıda da değinildiği üzere dijital teknolojiler ve gelişen iletişim araçları, kişi ve kurumların zaman ve mekândan bağımsız olarak hizmet sunabilmesine imkân sağlarken insan kaynakları yönetimi de bundan istifade etmekte ve dijitalleşmektedir. Bu anlamda da dijital insan kaynakları yönetimi internet tabanlı teknoloji çözümlerinin kurumsal insan kaynakları (İK) faaliyetlerinde uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Araştırmalar, İK işlem maliyetlerinin teknoloji kullanımıyla önemli ölçüde azaltılabileceğini göstermektedir; dijitalleşmeyle birlikte İK yönetimi faaliyetlerinin daha hızlı, daha ucuz ve daha kolay gerçekleştirilebilir hale gelmesi, kuruluşların bu yaklaşımı tercih etme sebeplerinden biridir (Aksoy Uğurlu ve Doğan, 2023: 3-4). Nitekim Alkahlout'un (2023: 25-26) çalışmasında gösterdiği üzere dijital dönüşüm, üretkenliği artırarak, eğitim modellerini, performans değerlendirmelerini ve insan kaynakları planlamasını yeniden şekillendirerek, dijital iletişimi ve doküman yönetimini güçlendirerek İK uygulamalarını dönüştürmektedir.

Mesela işe alım alanında dijitalleşme, e-işe alım uygulamalarını ve sosyal paylaşım sitelerinin kullanımını öne çıkarmıştır. Koçer ve Öksüz'ün (2015) Türkiye'de faaliyet gösteren özel istihdam bürolarına ilişkin çalışmasında Adecco Türkiye ve Kariyer.net gibi büyük ölçekli kurumların e-işe alım süreçlerini sistematik biçimde yapılandırdıkları gösterilmiştir. Yücel ve Bal'ın (2018) çalışması ise sosyal medya kullanımının işe alım sürecinde hem geniş bir aday havuzu sunma ve iletişimi hızlandırma gibi avantajlar hem de güvenilirlik ile gizlilik açısından dezavantajlar yarattığını ortaya koymaktadır. Eğitim ve geliştirme alanında dijital platformlar bireyselleştirilmiş öğrenme deneyimi sunarken; performans yönetiminde dijital izleme sistemleri çalışan verilerinin daha ölçülebilir biçimde toplanmasına olanak sağlamaktadır. Kariyer yönetiminde ise dijital platformlar terfi, eğitim ve gelişim haritalarının daha şeffaf biçimde yapılandırılmasını mümkün kılmaktadır (Zaim ve Polat, 2013: 41-42).

3.2. Yapay Zekânın İK Uygulamalarındaki Yeri

Literatürde yapay zekânın ne olduğu hakkındaki tanımlar farklılık arz etmektedir. Mesela bir anlayış, yapay zekâyı insan ve hayvanların doğal zekasına karşılık makinelerin sergilediği zeka olarak ifade ederken (Gür vd., 2019: 145-146) diğer bir yaklaşım makinelerin akıllı hareket etme kabiliyetini öne çıkarmaktadır. Ancak her halükarda yapay zekâ özünde "düşünme" yetisine sahip makine olarak ele alınmakta (Marr, 2022: 30) ve bu sebeple de işe alım, yetenek yönetimi, raporlama ve bordro gibi İK işlevlerini dönüştürme potansiyeline sahiptir. Mesela Kambur (2022: 140-141), yapay zekânın geleneksel İK yöntemlerini daha modern ve sıra dışı uygulamalara dönüştürdüğünü; birkaç dakika içinde yüzlerce özgeçmişin taranabildiğini, video mülakatlarla geniş aday havuzlarına aynı anda ulaşılabilirdiğini ve eğitim ile geliştirme programlarının kişiselleştirilebildiğini vurgulamaktadır. Gür vd.'ne (2019: 151-152) göre de yapay zekânın İK alanındaki başlıca işlevleri işe alım, tarama ve görüşme, idari yükün azaltılması, seçim, ayrımcılığın en aza indirilmesi, verimliliğin artırılması ile eğitim ve gelişime katkı olarak sıralanabilir. Bununla birlikte Tiftik'in (2021: 381-382) belirttiği gibi yapay zekânın İKY tarafından kabulü, uygun nitelikli personel bulma gücü, veri koruma ve gizlilik kaygıları, sürekli geliştirme ve bakım gereksinimi gibi zorluklar da barındırmaktadır. Bu maksatla bankacılık özelinde değerlendirildiğinde hususen Covid-19 Pandemisi sürecinde bankacılıkta dijital İK uygulamalarının önemini arttığı görülmektedir. Nitekim Gültekin'in (2021: 14-15) içerik analizi çalışmasında 2020 yılında bankaların İK stratejilerinde uzaktan çalışma ve evden çalışma gibi dijitalleşme kavramlarına daha fazla vurgu yapıldığı saptanmıştır.

4. Yöntem

4.1. Araştırmanın Amacı ve Soruları

Bu araştırmanın temel amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren bankalarda dijitalleşmenin insan kaynakları yönetimi süreçleri üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu doğrultuda dijital dönüşümün işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme, kariyer yönetimi ile ücretlendirme gibi temel İK işlevlerine nasıl yansıdığı ortaya konulmakta; söz konusu değişimlerin hem çalışanlar hem de kurumlar açısından doğurduğu fırsatlar ve zorluklar analiz edilmektedir. Çalışmanın bir diğer amacı ise dijitalleşmenin çalışan deneyimine, iş gücü planlamasına, kurum içi verimlilik ve sürdürülebilirliğe etkilerini değerlendirmek suretiyle bankacılık sektöründe İK uygulamalarının nasıl yeniden şekillendiğini ortaya koymaktır.

Belirlenen amaç çerçevesinde araştırma şu sorulara cevap aramaktadır:

- Bankacılık sektöründe dijitalleşme, insan kaynakları yönetimi süreçlerinin hangi boyutlarında belirgin değişimlere yol açmaktadır?
- Dijitalleşmenin insan kaynakları süreçleri üzerinde ortaya çıkardığı olumlu ve olumsuz etkiler banka çalışanlarının algı ve deneyimlerinde nasıl yansımaktadır?
- Dijital insan kaynakları uygulamalarında kullanılan teknolojiler (işe alım yazılımları, eğitim platformları, performans yönetim sistemleri vb.) bankacılık sektöründe hangi amaçlarla tercih edilmekte ve nasıl sonuçlar doğurmaktadır?

4.2. Araştırma Kapsamı ve Örneklem

Çalışmada nitel araştırma yaklaşımı benimsenmiş; veri toplama tekniği olarak yarı yapılandırılmış mülakat tercih edilmiştir. Nitel araştırma, insan ve sosyal olguları doğal bağlamında derinlemesine inceleyen, mülakat, odak grup, gözlem, görüşme ve doküman incelemesi gibi tekniklerle veri toplayan öznel-yorumlayıcı bir yöntemdir (Baltacı, 2019; Gökçe, 2025: 63). Dolayısıyla bu yaklaşım, dijitalleşme gibi çok boyutlu bir olgunun çalışanların algı ve deneyimleri üzerinden anlamlandırılması bakımından araştırma konumuza uygun düşmektedir.

Araştırmanın örnekleme, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenmiş ve Türkiye’de faaliyet gösteren bankalardaki çalışanlar arasından araştırmaya katılmayı kabul eden 13 kişiden oluşturulmuştur. Katılımcıların seçiminde insan kaynakları süreçlerine veya dijitalleşme uygulamalarına doğrudan ya da dolaylı şekilde dâhil olmak temel ölçüt olmuştur. Araştırmada, 11. ve 12. mülakatlardan itibaren yeni alt kodun ortaya çıkmadığı, mevcut kategorilerin tekrar ettiği gözlemlendiğinden veri doygunluğuna ulaşılmış böylece 13. mülakatla birlikte veri toplama sonlandırılmıştır. Zira nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğü, veri doygunluğu ilkesiyle belirlenmekte, araştırmacının yeni mülakatlarda artık önceki kodlardan farklı, yeni bir bilgi veya örüntüye rastlamadığı nokta doygunluk noktası olarak kabul edilmekte ve bu aşamaya ulaşıldığında veri toplama süreci bitirilmektedir (Akçay ve Koca, 2024: 833).

Katılımcıların çalıştığı bankaların ikisi kamu sermayeli, beşi ise özel sermayeli kuruluşlardır. Bu çalışmada bankalar arası sistematik bir karşılaştırma yapılmamıştır; katılımcıların farklı bankalardan ve hem kamu hem özel sermayeli kuruluşlardan seçilmiş olması, örneklem çeşitliliğini artırmaya yönelik bir tercihtir, kurumlar arası karşılaştırmalı bir tasarımın göstergesi değildir.

Katılımcıların 8’i kadın, 5’i erkek iken; 2’sinin 20-29, 4’ünün 30-39, 7’sinin ise 40 ve üzeri yaş grubunda yer aldığı görülmektedir. En genç katılımcı 26, en yaşlı katılımcı ise 45 yaşındadır. Eğitim durumları bakımından incelendiğinde 9 katılımcının lisans, 4 katılımcının ise yüksek lisans mezunu olduğu saptanmaktadır. Bu profil, örneklemin çoğunlukla orta yaş ve üzeri, lisans mezunu bireylerden oluştuğunu göstermektedir.

4.3. Veri Toplama ve Analiz Süreci

Saha uygulamasına başlanmadan önce İstanbul Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu’ndan 21.05.2025 tarih ve 3327877 sayılı yazıyla gerekli izin alınmıştır. Veri toplama sürecinde katılımcılara araştırmanın amacı, kapsamı ve gönüllülük esasları hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş; gizlilik ve anonimlik ilkeleri güvence altına alınmıştır. Katılımcılardan Bilgilendirilmiş Onam Formu aracılığıyla yazılı onay alındıktan sonra veri toplanması aşamasına geçilmiştir. Mülakatlar, 2025 yılının Haziran-Temmuz aylarını kapsayan 35 günlük bir süreçte yedi bankadan 13 katılımcı ile

gerçekleştirilmiş; görüşmelerin süresi 30 dakika ile 2 saat arasında değişmiştir. Görüşmeler yarı yapılandırılmış mülakat formu kullanılarak yürütülmüş ve Microsoft Word programı yardımıyla yazılı tutanak haline getirilmiştir. Yazılı tutanaklar MAXQDA Analytics Pro 2020 programı yardımıyla analize tabi tutulmuştur. Analiz sürecince öncelikle tutanaklar tekrar tekrar okunarak aşinalık kazanılmıştır. Daha sonra açık kodlama yoluyla ham ifadelerin kodlanması gerçekleştirilmiş ve bunu birbiriyle ilişkili kodların alt kategoriler altında gruplanması takip etmiştir. Bu alt kategorilerin üç ana tema altında hiyerarşik olarak yapılandırılması ve tema isimlerinin araştırma sorularıyla ilişkilendirilerek gözden geçirilmesi sağlanmıştır. Bu adımlardan oluşan işlem sonucunda ise toplam 408 kodlama yapılmış ve üç ana tema altında değerlendirme gerçekleştirilmiştir.

5. Bulgular

5.1. Tematik Yapının Genel Görünümü

Yapılan analizler sonucunda mülakat verileri üç ana tema ve bunlara bağlı alt kodlar üzerinden hiyerarşik olarak yapılandırılmıştır. Buna göre;

- Katılımcıların bankacılık sektöründeki dijitalleşmeye yönelik genel değerlendirmeleri "Bankacılıkta Dijitalleşme" teması altında 111 kod ile toplanmıştır. Bu temayı "Aktif Uygulamalar" (9 kod), "Dijital Dönüşümün İlerleyiş Aşaması" (13 kod), "Dijitalleşmenin Etkileri" (41 kod) ve "Dijital Dönüşüm ve Bankalar İçin Önemi" (40 kod) alt kodları oluşturmaktadır.
- İnsan kaynakları alanındaki dijital dönüşüme ilişkin görüşler "İK Dijital Dönüşüm" teması altında 184 kod ile en yüksek frekansa ulaşmıştır. Bu temada "Dijital Dönüşüm Stratejilerine Uyum" (11 kod), "Dijitalleşme Kriterleri" (18 kod), "Dijitalleşmenin Dezavantajları" (22 kod), "Dijital Dönüşüm Uyum Çalışmaları" (28 kod), "Gelecekte Daha Fazla Kullanılacak Alanlar" (39 kod) ve "İtici Güçler ve Engeller" (34 kod) gibi alt temalar yer almıştır.
- İK süreçlerindeki dijitalleşmeye dair bulgular ise "İK Süreci" teması altında 113 kod ile incelenmiştir. Bu temada "Kariyer Yönetimi" (14 kod), "Planlama" (15 kod), "Performans Değerlendirme" (22 kod), "Eğitim ve Geliştirme" (30 kod) ve "İşe Alım" (32 kod) alt kodları değerlendirilmiştir.

Katılımcı ifadelerinin temalar bazındaki yüzdelik dağılımı incelendiğinde, "İK Dijital Dönüşüm" temasının 184 kod ve %45,09 oranla açık ara önde geldiği; onu 113 kod ve %27,69 oranla "İK Süreci"nin takip ettiği ve nihayet 111 kod ve %27,22 oranla "Bankacılıkta Dijitalleşme" temasının üçüncü sırada yer aldığı görülmektedir. Katılımcı ifadelerinden oluşturulan kelime sıklığı analizinde de en sık kullanılan kelimenin 373 kere ile "dijital" kelimesinin olduğu bunu sırasıyla "İK", "dönüşüm", "alım" ve "eğitim" kelimelerinin takip ettiği edilmiştir. Bu sonuçlar, dijitalleşmenin yalnızca teknolojik bir gelişme olmadığını, buna ilaveten aynı zamanda insan kaynakları stratejilerini ve çalışma kültürünü yeniden şekillendiren bütüncül bir dönüşüm süreci olduğunu da ortaya koymaktadır.

5.2. Bankacılıkta Dijitalleşme Temasına İlişkin Bulgular

Bu temada en yüksek frekanslı kod, "Dijital Dönüşüm ve Bankalar İçin Önemi" kodu olmuştur. Bu koda verilen cevaplar ise; 'hız ve zaman tasarrufu', 'verimlilik', 'müşteri memnuniyeti', 'sistemsel iyileştirme', 'yenilikçilik', 'veri güvenliği', 'rekabet edebilirlik' ve 'talep edilebilir hizmet sunumu' alt kodlarında toplanmıştır. Bu durum, katılımcıların dijital dönüşümü salt teknolojik bir yenilik olarak görmeyip; bunun ötesinde, bankacılık sektörü için stratejik bir gereklilik olarak konumlandığını ortaya koymaktadır. Hız ve zaman tasarrufu ile verimlilik vurguları dijitalleşmenin operasyonel süreçlerdeki etkinliği artırdığına işaret ederken, müşteri memnuniyeti, yenilikçilik ve veri güvenliği gibi unsurlar dijital dönüşümün hizmet kalitesini yükseltme ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama potansiyeline dikkat çekmektedir.

Hız ve Zaman Tasarrufu alt koduna ilişkin olarak dijitalleşme ve zaman ilişkisinde Katılımcı 3 dijitalleşmeyle birlikte;

“Zaman kavramının daha verimli olacağı ve kullanılacağı kanısındayım.”

derken Katılımcı 12 ise

“Bankacılık sektörü açısından dijital dönüşüm; teknolojiyi iş süreçlerine entegre ederek daha hızlı ve verimli hizmet sunmaktır.”

diyerek aslında hız ve verimlilik arasında bağlantı kurmuştur. Zaten temanın bir diğer alt kodu olan Verimlilik kapsamına bakıldığında Katılımcı 9’un;

“Bu değişimler iş süreçlerinde topyekûn verimlilik artışı sağlayacaktır.”

şeklindeki ifadesi de sürecin bütüncül niteliğini gözler önüne sermektedir. Ayrıca Katılımcı 9 müşteri memnuniyeti alt koduyla bağlantılı olarak;

“Bu değişimlerle birlikte kurumlar müşteri merkezinden bakabilen bir yapıya dönüştürmektedir.”

ifadesini kullanarak aslında dijitalleşmenin kurumsal odak noktasını dönüştürdüğüne de dikkat çekmektedir.

Tema kapsamında en yüksek ikinci frekansa sahip kod olan “Dijitalleşmenin Etkileri” kodunda verimlilik, müşteri memnuniyeti, hız ve zaman tasarrufu, yenilikçilik ve globalleşme alt kodları yer almaktadır. Bu kapsamda Verimlilik alt koduna ilişkin Katılımcı 13;

“Operasyonel işlemlerde harcanan zaman ve maliyeti azaltarak verimlilik sağlanmasının önü açılmıştır.”

ifadelerini kullanmıştır. Dijital dönüşümün bankalara neler getireceğini ortaya koyan bu tema kapsamında yer alan bir diğer alt kod olan Müşteri Memnuniyeti alt kodunda ise Katılımcı 12, büyük veri analitiğine dayalı kişiselleştirme imkânına dikkat çekmiştir:

“Büyük veri analizleriyle birlikte müşteriye özelleştirilmiş ürün ve hizmet sunma imkânı getirecektir.”

Bankacılıkta Dijitalleşme temasında en yüksek frekanslı üçüncü kod, “Dijital Dönüşümün İlerleyiş Aşaması” kodudur. Bu kod kapsamında iki tane alt kod mevcuttur. Bunlar: Başlangıç Dönemi ve Gelişim Dönemi olarak isimlendirilmiştir. Bu doğrultuda Katılımcı 5;

“Giriş aşamasını tamamladığını, gelişme aşamasının başında olduğunu düşünüyorum.”

diyerek sektörün gelişme aşamasında olduğuna dair değerlendirme yaparak iyimser bir yaklaşımda bulunurken;

“Türkiye’de iş hayatında daha çok geleneksel modeller ve yaklaşımlarla bakılan jenerasyon değişimi bunu etkileyecektir. Bu sebeple başlangıç aşamasında olduğunu düşünüyorum.”

diyen Katılımcı 3 ise daha temkinli bir tutumla başlangıç aşamasına işaret etmiştir. Bununla birlikte mesela Katılımcı 9 da

“Türk bankacılık sektörü dijital dönüşüm yolculuğuna uzun süre önce başlamış ve uzun yol kat etmiş durumda.”

derken aslında Türkiye’de bankacılık sektörünün dijitalleşme yolundaki başarısından dem vurmıştır. Tema kapsamındaki son kod olan “Aktif Uygulamalar” kodu aslında katılımcıların çalıştığı bankaların dijitalleştirme stratejilerinin odaklanırken, “sanallaştırma” ve “dijitalleştirme” alt kodları çerçevesinde oluşturulmuştur. Bu kapsamda mesela Katılımcı 13;

“Bankamızda Dijital Dönüşüm Daire Başkanlığı bulunmakta olup harici olarak her başkanlık ve bölüm müdürlüğünde tanımlı görev ve işlemlerde dijitalleşmeye yönelik projeler sistematik olarak yürütülmektedir.”

diyerek aktif bir dijitalleştirme stratejinin varlığını teyit etmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 9’un da

“Bütün süreçlerde dijital dönüşüm projeleri yapılmakta ve ileriye dönük olarak yenileri de planlanmaktadır.”

şeklindeki ifadesi süreçlerin proje düzeyindeki sürekliliğini özetler nitelikte olmuştur.

5.3. İK Süreçleri Temasına İlişkin Bulgular

Katılımcıların bu tema kapsamında verdiği cevaplar; 'işe alım', 'eğitim ve geliştirme', 'performans değerlendirme', 'planlama' ve 'kariyer yönetimi' alt kodlarında toplanmıştır. Tema içerisinde en yüksek frekansa sahip kod, 32 kayıt ile "işe alım" olmuştur. İşe alım süreçlerinde dijital dönüşüm uygulamalarından geniş ölçüde yararlanıldığını belirten Katılımcı 4;

"... platform sayesinde bütün işe alım süreçleri yönetiliyor."

diyerek bankada kullanılan bir platformun bütüncül bir işleve sahip olduğunu vurgularken Katılımcı 8 de çalıştığı bankada işe alım sürecinde dijital imkânlardan yararlanıldığını

"... portallardan CV tarama süreçleri yürütülüyor."

şeklinde açıklamıştır. Bu kapsamda yine aynı kişinin

"Zaman kaybını ortadan kaldırarak, doğru adaylarla çalışma fırsatı doğurdu."

diye dijitalleşmenin işe alım süreçlerindeki olumlu etkisinden bahsettiğini de söylemek lazımdır. Bu durumu pekiştiren bir başka cevap ise;

"Geleneksel sürece göre zamandan tasarruf sağlanmakta, adaylar daha hızlı değerlendirilebilmekte ve veri analiziyle daha etkin karar alınmaktadır."

diyen Katılımcı 10'dan gelmiştir. Katılımcı 13 de

"Dijital testler sayesinde aday performansı standart ölçütlerle değerlendirilmektedir. Bu da daha objektif bir değerlendirme yapmaya olanak vermektedir."

işe alım sürecindeki önemli adımlardan biri olan değerlendirme aşamasında dijitalleşmenin önemli bir faydasından bahsetmiştir.

İkinci en yüksek frekansa sahip alt kod, 30 kayıtlı "Eğitim ve Geliştirme" olmuştur. Eğitim ve geliştirme süreçlerinde kullanılan dijital uygulamalarının doğrudan destek sağladığını belirten Katılımcı 5 bu durumu kullandıkları kurum içi yazılım hakkında;

"... eğitim ve kariyer fonksiyonları sistematik olarak bizleri beslemektedir."

diyerek anlatmıştır. Bu uygulamaların eğitim ve geliştirme alanındaki somut faydalarına da Katılımcı 12 şu şekilde değinmiştir:

"Dijital eğitim platformları, çalışanların eğitim içeriklerine esnek bir şekilde erişimini sağlayarak öğrenme süreçlerini hızlandırmaktadır. Eğitimlerin çevrimiçi ortamda sunulması, zaman ve mekândan bağımsız öğrenmeyi mümkün kılmaktadır."

Tema kapsamındaki diğer alt kodlar sırasıyla performans değerlendirme (22 kod), planlama (15 kod) ve kariyer yönetimi (14 kod) olarak öne çıkmaktadır. Kariyer yönetimi alt koduyla ilgili olarak Katılımcı 8, bazı bankaların hâlâ dijital dönüşümün gerisinde kaldığını göstermesi bakımından önemli bir ifadeye yer vermiştir:

"Şu an için Excel üzerinden takip edilmektedir. Bu yılki planlamamız içerisinde yılsonu İK programı sistemine geçmek bulunmaktadır."

Bu ifade, sektörde dijital dönüşümün eşzamanlı ve homojen biçimde ilerlemediğine; bazı kurumların dijital İK altyapısını bu yıl içinde devreye almayı planladığına işaret etmektedir. Genel tablo incelendiğinde dijital dönüşüm uygulamalarının İK departmanlarının iş ve işlemlerinde yaygın biçimde kullanıldığı; ancak dijitalleşmeyi henüz tam olarak süreçlerine dâhil etmemiş kurumların da bulunduğu anlaşılmaktadır.

5.4. İK Dijital Dönüşüm Temasına İlişkin Bulgular

Üçüncü ve en yüksek frekansa sahip olan bu tema, katılımcılardan alınan cevaplar çerçevesinde; "Gelecekte Daha Fazla Kullanılacak Alanlar", "İtici Güçler ve Engeller", "Dijital Dönüşüme Uyum Çalışmaları", "Dijitalleşmenin Dezavantajları", "Dijitalleşme Kriterleri" ve "Dijital Dönüşüm Stratejileri" alt kodları temelinde sınıflandırılmıştır.

Tema kapsamında en sık ifade edilen alt kod, 39 kayıtlı "Gelecekte Daha Fazla Kullanılacak Alanlar" olmuştur. Dijital dönüşümün gelecekte en yoğun biçimde işe alım ve eğitim alanlarında kullanılacağına işaret eden katılımcılardan Katılımcı 4 şu ifadeyi kullanmıştır:

"Yapay zekâ ile desteklenen işe alım ve yetenek yönetimi, kişiselleştirilmiş eğitim gibi alanlarda daha önde olacaktır."

Aynı bağlamda işe alım sürecinin dönüşümüne ilişkin olarak Katılımcı 9, mülakat işlevinin dijitalleşmesinin yapısal sonucunu şöyle özetlemiştir:

"Bir örnek olarak mülakat süreci tamamen dijitalleştiğinde mülakatçı ihtiyacı ortadan kalkacaktır."

İKY'de Dijital Dönüşüm temasında ikinci en yüksek frekansa sahip alt kod, 34 kayıtlı "İtici Güçler ve Engeller" olmuştur. Dijital dönüşüm önündeki en büyük engellerden birinin insan faktörü olduğunu vurgulayan Katılımcı 11 şu ifadeyi kullanmıştır:

"En büyük engeller bu dönüşümü sağlayacak kişilerin hayal kurma yetisi olabiliyor."

İtici güçler bağlamında Katılımcı 10, dönüşümün kurumsal yarara dönük çok katmanlı motivasyonunu özetlemiştir:

"Verimlilik, zaman tasarrufu, çalışan deneyiminin iyileştirilmesi ve stratejik karar alma süreçlerine veriyle katkı sunma isteği kurum yararına olacağı için en büyük itici güçlerdir."

Kurum kültürü alt koduyla ilgili olarak Katılımcı 13, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik değil aynı zamanda kültürel bir mesele olduğuna dikkat çekmiştir:

"Buna ek olarak kurum içinde eski sistemlerin dijital sistemlere entegrasyon problemleri ile kurum kültürü bakışı sürecin içselleştirilmesini yavaşlatmaktadır."

Üçüncü en yüksek frekansa sahip alt kod, 28 kayıtlı "Dijital Dönüşüme Uyum Çalışmaları" olmuştur. Bu kod; yenilikleri takip etme, verimlilik, yeniden yapılanma, eğitim, çıktıları izlemek ve müşteri memnuniyeti alt kodları çerçevesinde toplanmıştır. Katılımcı 9, yenilikleri takip etme bağlamında kurumların seçici bir tutum benimsediğini vurgulamıştır:

"Yenilikçi uygulamaları takip edip faydalı olduğunu düşündüklerimizi kendi kültürümüze entegre etmeye çalışıyoruz."

Verimliliğin dijital platformlarla ölçülebilir hale gelmesi konusunda Katılımcı 10 şu ifadeyi kullanmıştır:

"Dijital platformlar üzerinden ölçülebilir hale getirilmesi verimliliğimiz açısından önem arz etmektedir."

Yeniden yapılanma alt koduyla ilgili olarak yine Katılımcı 9'un ifadeleri kayda değerdir:

"Mevcut uygulamalarımızı daha etkin hale getirmek için projeler üreterek yeniden yapılanıyoruz."

Dördüncü en yüksek frekansa sahip kod 22 kayıtlı "Dijitalleşmenin Dezavantajları" olmuştur. İlgili kod "İnsansızlaştırma" ve "Veri Güvenliği" alt kodları etrafında şekillenmiş olup en yüksek frekansa sahip alt kod insansızlaştırmadır. Katılımcı 6, bu durumun pratik yansımaları açık biçimde ifade etmiştir:

"Daha az kişi ile daha fazla iş yapılabilir."

Veri güvenliği alt koduyla ilgili olarak Katılımcı 13 ise risk boyutunu belirgin biçimde dile getirmiştir:

"Veri güvenliği ve gizlilik risklerinin artması en büyük dezavantajları olarak söylenebilir."

Tema içinde 18 kayıtlı yer alan "Dijitalleşme Kriterleri" kodu, "İhtiyaç ve Zorunluluklar" ile "SWOT Analizi" alt kodlarından oluşmaktadır. İhtiyaç ve zorunluluk perspektifini açıklayan Katılımcı 3'ün ifadesi şöyledir:

"Bunun dışında maaş ve yasal iş kanunu süreçlerimiz dijital ortamda, karar kriterlerimiz ise ihtiyaçlardan dolayı olmakta."

SWOT analizi alt koduyla ilgili olarak Katılımcı 2, kurumların önceliklendirmedeki sistematik yaklaşımını şöyle açıklamıştır:

"Yasal ve süreli kısıtı olan süreçlerden başlayarak, süreçlerin mevcut durumda barındırdığı riskleri, maliyetleri ve gelişim potansiyellerini değerlendiriyoruz."

Tema kapsamındaki son kod, 11 kayıtlı "Dijital Dönüşüm Stratejileri" kodu olup online iş akışı ve yeniden yapılanma alt kodları çerçevesinde incelenmiştir. Katılımcı 1, dijital iş akışlarının öncelik haline geldiğini şöyle ifade etmiştir:

"Online iş akışları oluşturmayı öncelik olarak almaktayız."

Yeniden yapılanma alt kodu kapsamında Katılımcı 2'nin ifadesi ise dönüşümün uçtan uca niteliğini açıkça yansıtmaktadır:

“İK uygulamamız ile tüm süreçlerimizi uçtan uca yeniden kurgulayıp yeniden yapılandırıyoruz.”

Genel olarak değerlendirildiğinde İK Dijital Dönüşüm teması bulguları, dijitalleşmenin bankacılık sektöründeki İK uygulamalarını çok boyutlu biçimde dönüştürdüğünü; bu sürecin teknolojik altyapı kadar insan kaynağı kalitesi, kurum kültürü ve değişim yönetimi pratiklerinin uyumuna da bağlı olduğunu ortaya koymaktadır.

6. Tartışma

Bu çalışmada elde edilen bulgular, dijitalleşmenin Türk bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimi süreçleri üzerindeki etkilerinin çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bulgularda dikkat çekici bir nokta, İK Dijital Dönüşüm temasının 184 kod ile en yüksek frekansa sahip tema olması ve katılımcı yanıtlarının %45,09'unu oluşturmasıdır. Bu bulgu, Göçoğlu ve Kurt'un (2018: 357-367) İK'nın yalnızca idari bir birim olmaktan çıkıp stratejik bir aktöre dönüştüğüne ilişkin tespitiyle örtüşmektedir. Bir diğer deyişle bankacılık sektöründe dijitalleşme, İK'yı geleneksel ve idari bir destek fonksiyonu olmaktan çıkarıp veriye ve teknolojiye dayalı bir stratejik birim haline dönüştürmektedir.

İşe alım ve eğitim alanlarının hem İK Süreci hem de İK Dijital Dönüşüm temalarında en yoğun frekansa sahip alt kodlar olarak öne çıkması, Aksoy Uğurlu ve Doğan'ın (2023) işe alım süreçlerinde dijitalleşmenin hız ve verimlilik sağladığına ilişkin bulgularıyla doğrudan uyuşmaktadır. Yücel ve Bal'ın (2018) sosyal medya tabanlı e-işe alım çalışmasında öne çıkan geniş aday havuzuna erişim ve iletişim hızı avantajları, bu çalışmadaki katılımcı ifadelerinde de bütüncül işe alım platformları üzerinden tekrarlanmaktadır. Koçer ve Öksüz'ün (2015) Türkiye özelindeki çalışmasında özel istihdam bürolarının e-işe alım süreçlerini sistematik biçimde yapılandırıdığına yönelik bulgusu, bu makaledeki banka katılımcılarının kullanmakta oldukları işe alım platformlarına ilişkin ifadelerini tamamlayıcı niteliktedir.

Alkahlout'un (2023: 25-26) dijital İK uygulamalarının çalışan performansı, motivasyonu, doküman yönetimi ve iç iletişim üzerindeki olumlu etkileri, bu çalışmada da büyük ölçüde doğrulanmaktadır. Ne var ki makaledeki bulgular, dijitalleşmenin bu olumlu yansımalarının yanı sıra veri güvenliği ve kültürel uyum gibi iki kritik sorun alanını da net biçimde ortaya koyarak literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Veri güvenliği temasına ilişkin Katılımcı 13'ün ifadesi (“Veri güvenliği ve gizlilik risklerinin artması en büyük dezavantajları olarak söylenebilir.”); Schwab'ın (2016: 74) genel anlamda dijitalleşmenin ağ güvenliği sorunlarına ilişkin uyarısıyla ve Tiftik'in (2021: 381-382) yapay zekânın İKY tarafından benimsenmesinde verilerin korunması ve gizliliğin önceliklendirilmesi gerektiğine yönelik vurgusuyla aynı eksenle konumlanmaktadır.

Dijitalleşmenin istihdama etkisi bağlamında Katılımcı 6'nın “Daha az kişi ile daha fazla iş yapılabilir.” ifadesi, Ulusoy ve Demirel'in (2021) analizinde gösterilen dijitalleşmenin banka çalışanı ve şube sayısını azaltıcı etkisiyle uyumludur. Aynı doğrultuda Meena ve Parimalarani'nin (2020) bankacılık işlerinin yaklaşık %32'sinin otomasyon ve yapay zekâ nedeniyle ortadan kalkabileceğine ilişkin öngörüsü ile Abdulsobur Dembo ve Ali'nin (2024) 2030 yılına kadar bankacılık ve kredi verme sektörlerinde 1,2 milyon çalışanın görevlerinin yapay zekâ tarafından devralınabileceğine yönelik tespitleri, katılımcıların gözlemleriyle uyuşmaktadır. Ancak bu çalışmadaki bulgular, sürecin sadece bir istihdam daraltma süreci olmadığını; mülakatçılık gibi belirli rollerin ortadan kalkacağı (Katılımcı 9), buna karşılık veri analitiği, yapay zekâ destekli yetenek yönetimi ve kişiselleştirilmiş eğitim gibi yeni uzmanlık alanlarının ortaya çıkacağı (Katılımcı 4) çift yönlü bir yapı sergilediğini göstermektedir.

İK Dijital Dönüşüm teması altında öne çıkan kurum kültürü ve insan faktörü engelleri, Kambur'un (2022: 140-141) yapay zekâ tabanlı İK uygulamalarının kurum kültürüyle uyumlu biçimde benimsenmesi gerektiğine yönelik vurgusuyla paralellik göstermektedir. Katılımcı 13'ün kurum kültürünün sürecin içselleştirilmesini yavaşlattığına ilişkin ifadesi ile Katılımcı 11'in dijital dönüşümü sağlayacak kişilerin hayal

kurma yetisinin sınırlılığına dikkat çeken yorumu da, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir yatırım meselesi olmadığını; aynı zamanda insan kaynağı niteliğini, değişim yönetimini ve örgütsel öğrenme kapasitesini kapsayan bir dönüşüm olduğunu göstermektedir.

Çalışmadaki bir başka kritik bulgu, Katılımcı 8'in kariyer yönetimini hâlâ Excel üzerinden takip ettiklerini ve yılsonu itibarıyla İK programı sistemine geçmeyi planladıklarını belirtmesidir. Bu ifade, sektörde dijital dönüşümün homojen biçimde ilerlemediğini; aynı sektör içindeki bankaların farklı dijital olgunluk düzeylerinde bulunduğunu göstermektedir. Türk bankacılık sektöründe dijital dönüşümün hâlâ "gelişim aşamasının başında" (Katılımcı 5) görüldüğüne ilişkin değerlendirme, sektörün dijital dönüşüm sürecinin tamamlanmış değil, devam etmekte olan bir süreç olduğunu vurgulamaktadır.

7. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, Türkiye'de faaliyet gösteren bankalarda dijitalleşmenin insan kaynakları yönetimi süreçlerine etkilerini ortaya koymak amacıyla yürütülmüştür. Yedi bankadan 13 katılımcı ile gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlardan elde edilen veriler analiz edilmiş; bulgular "Bankacılıkta Dijitalleşme", "İK Dijital Dönüşüm" ve "İK Süreci" olmak üzere üç ana tema altında değerlendirilmiştir. Buna göre, dijitalleşmenin özellikle işe alım, eğitim ve geliştirme, performans değerlendirme ve planlama süreçlerinde yaygın olarak kullanıldığını ortaya koymaktadır. Katılımcı 3'ün dijitalleşmenin hız ve zaman tasarrufu sağladığına ilişkin ifadesi ile Katılımcı 9'un süreç verimliliğine yapılan katkıya yönelik görüşü, bu yöndeki bulguları desteklemektedir. Bununla birlikte Katılımcı 13'ün veri güvenliği ve gizlilik risklerinin artmasının en büyük dezavantajlar arasında olduğunu vurgulayan ifadesi, teknolojik dönüşümün risk boyutuna açık biçimde işaret etmektedir.

Araştırmanın en yüksek frekansa sahip teması olan İK Dijital Dönüşüm, gelecekte insan kaynakları alanında dijitalleşmenin daha yoğun kullanılacağı süreçleri ortaya koymuştur. Katılımcı 4'ün yapay zekâ destekli işe alım, yetenek yönetimi ve kişiselleştirilmiş eğitim alanlarına yönelik öngörüsü, sektörün teknoloji odaklı gelişim beklentilerini somutlaştırmaktadır. Buna karşılık dönüşüm sürecinde insan faktörü önemli bir engel olarak görülmektedir. Katılımcı 11'in dönüşümü sağlayacak kişilerin hayal kurma yetisine ilişkin ifadesi, çalışanların değişime uyumunun stratejik öneme sahip olduğunu göstermekte; Katılımcı 13'ün kurum kültürünün sürecin içselleştirilmesini yavaşlattığına yönelik görüşü ise dijitalleşmenin yalnızca teknik değil, kültürel uyum boyutunun da yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bulgular, bankalarda dijitalleşmenin başarılı biçimde yürütülebilmesi için hem teknolojik hem de insani yönlerin birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bu çerçevede ilk öneri, çalışanların dijital becerilerini geliştirecek sürekli eğitim programlarının hayata geçirilmesidir. Katılımcı 9'un ifade ettiği gibi yenilikçi uygulamaları takip edip faydalı bulunanları kurum kültürüne entegre etme yaklaşımı, bu sürecin temel taşlarından biri olarak değerlendirilebilir. İkinci öneri, dijital uygulamaların tasarımında yalnızca teknik işleyişe değil çalışan deneyimine ve memnuniyetine de odaklanılmasıdır. Katılımcı 10'un belirttiği gibi verimlilik, zaman tasarrufu, çalışan deneyiminin iyileştirilmesi ve stratejik karar alma süreçlerine veriyel katkı sunma isteği, dönüşümün temel itici güçleri arasında konumlanmaktadır.

Araştırmanın ortaya koyduğu bir başka sonuç ise teknolojinin sağladığı kolaylıkların yanında getirdiği risklerin de göz ardı edilmesi gerektiğidir. Çünkü veri güvenliğinin sağlanması ve risk yönetimi süreçlerinin güçlendirilmesi, hem kurumun hem de çalışanların güven duygusunu pekiştirecektir. Dijitalleşme yalnızca sistemleri değil, kurum kültürünü de dönüştürmektedir. Bu nedenle değişim yönetimi stratejilerinin kurum kültürüyle uyumlu biçimde tasarlanması, hem çalışan adaptasyonunu hızlandıracak hem de rekabet gücünü uzun vadede sürdürülebilir kılacaktır. Son olarak, sektör içindeki bankaların dijital olgunluk düzeyleri arasındaki farklılıkların azaltılması için sektörel iş birliği mekanizmalarının ve iyi uygulama paylaşımlarının teşvik edilmesi önerilmektedir.

Sonuç olarak dijitalleşme bankacılık sektöründe insan kaynakları yönetimini dönüşüme uğratmakta; bu süreç fırsatlar kadar zorlukları da beraberinde getirmektedir. Sürecin başarıyla yönetilebilmesi için sadece teknolojik altyapıya yapılan yatırımlar yeterli değildir. Bunun yanında insan faktörünün sürece aktif bir şekilde dâhil edilmesi başarı için elzemdir. Geleceğin bankacılık sektörü, teknolojiyi etkin kullanan ancak aynı zamanda çalışanlarının gelişimine ve refahına değer veren kurumların öncülüğünde şekillenecektir.

KAYNAKÇA

- Abdul-sobur Dembo, S. ve Ali, A. (2024). The Impact of Integrating AI in the Banking Sector: Opportunities, Effect, and Ways to Navigate the Impact. *Science Set Journal of Economics Research*, 3(6), 01-11.
- Akçay, S. ve Koca, E. (2024). Nitel araştırmalarda veri doygunluğu. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(3), 829-848.
- Aksoy Uğurlu, H. Ü. ve Doğan, A. (2023). İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm ve Dijitalleşen İşe Alım İşlevi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(45), 1-16.
- Alkahlout, H. I. O. (2023). Dijital İKY Uygulamalarının İnsan Kaynakları Performansına Etkisi: Filistin Örneği (Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
- Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır? *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 368-388.
- Bektaş, A. (2021). Endüstri 4.0 Gelişmelerinin İşin ve İşgücünün Niteliği Üzerindeki Muhtemel Etkileri: Almanya ve Türkiye Karşılaştırması (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Benligiray, S. (2013). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütlenmesi. R. Geylan ve H. Z. Tonus (Ed.), *İnsan Kaynakları Yönetimi* içinde (s. 3-33). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Beyaz Özbey, İ. (2022). Dijitalleşme, Sosyal Medya ve Risk Toplumu. *İmgelem*, 6(10), 141-158.
- Charkazzade, I. (2022). Dijitalleşmenin insan kaynakları süreçleri üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Uludağ Üniversitesi.
- Çakı, N. (2017). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması (Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Dermine, J. (2016, Nisan). Digital banking and market disruption: A sense of déjà vu? *Financial Stability Review*, (20), 17-24. <https://ideas.repec.org/a/bfr/fisrev/2016202.html> adresinden erişildi.
- Dinçer, İ. (2019). Geleneksel Bankacılık ile Mobil Bankacılık Verimliliğinin Kıyaslanması (Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Ertürk, E. (2024). Dijital ekonomide yükselen trendler: Dijital ticaret, online bankacılık ve dezavantajlı gruplar. A. Gün ve O. Akgül (Ed.), *Dijitalleşme sürecinde sosyal politikada güncel gelişmeler* içinde (ss. 31-70). Ankara: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu Yayınları.
- Göçoğlu, V. ve Kurt, D. İ. (2018). Kamu Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Teknoloji: Gelecek Odaklı Bir Değerlendirme. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(3), 357-367.
- Gökçe, E. U. (2025). *Uluslararası ilişkiler araştırmalarında nicel, nitel ve karma yöntemler*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Gültekin, Z. (2021). Covid-19 Pandemisi Sürecinde Bankaların İKY Stratejilerinin İçerik Analizi ile Belirlenmesi. *Tarsus Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 15-30.
- Güncan, Ö. (2023). Dijitalleşme ve dijital yenilik. G. G. Ekşi ve N. Apaydın (Ed.), *Örgütlerde dijitalleşme* içinde (ss. 161-178). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Gür, Y. E., Ayden, C. ve Yücel, A. (2019). Yapay Zekâ Alanındaki Gelişimlerin İnsan Kaynakları Yönetimine Etkisi. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 137-158.
- Gürbüz, S. (2024). *İnsan kaynakları yönetimi* (4. bs.). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Kalkan, M. (2025). Dijitalleşme sürecinde sosyal politikada güncel gelişmeler [A. Gün ve O. Akgül'ün (Ed.) *Dijitalleşme sürecinde sosyal politikada güncel gelişmeler* kitabının incelemesi]. *Bilgi Teknolojileri ve İletişim Dergisi*, 3(1), 143-151.

- Kambur, E. (2022). Yapay Zekâ Çağında İnsan Kaynakları Yönetimi Konusunda Yazılmış Türkçe Makaleler Üzerine Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 48, 139-150.
- Kocatürk, Y. (2023). Bankacılıkta Dijitalleşmenin Etkileri ve Türkiye’deki Analizi. *Ekonomi ve Finansal Araştırmalar Dergisi*, 5(1), 38-50.
- Koçer, S. ve Öksüz, G. (2015). Elektronik İşe Alma Sürecinde Özel İstihdam Bürolarının Rolü: Adecco Türkiye ve Kariyer.net İncelemesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 11(24), 181-203.
- Marr, B. (2022). *Yapay Zekâ Devrimi* (Ü. Şensoy, Çev.). İstanbul: Optimist.
- Meena, M. M. R. ve Parimalarani, G. (2020). Impact of Digital Transformation on Employment in Banking Sector. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9, 4912-4916.
- Özer, M. H. (2012). Cumhuriyetin İlk Yıllarında Bir Yerel Banka Teşebbüsü: Diyarbakır Bankası (1930-1939). *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(42), 383-386.
- Reinsel, D., Gantz, J. ve Rydning, J. (2017, Mart). *Data age 2025: The evolution of data to life-critical* (IDC White Paper). <https://www.seagate.com/files/www-content/our-story/trends/files/Seagate-WP-DataAge2025-March-2017.pdf> adresinden erişildi.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan kaynakları yönetimi*. Bursa: Ezgi Kitabevi
- Schwab, K. (2016). *Dördüncü Sanayi Devrimi* (Çev. Z. Dicleli). İstanbul: Optimist Yayıncılık.
- Tiftik, C. (2021). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapay Zekâ Uygulamaları. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 374-390.
- Türkiye Bankalar Birliği. (2026). 2026 Mart dijital, internet ve mobil bankacılık istatistikleri. <https://www.tbb.org.tr/istatistiki-raporlar/2026-mart-dijital-internet-ve-mobil-bankacilik-istatistikleri> adresinden erişildi.
- TÜSİAD. (2016, 4 Mayıs). “Türkiye’deki dijital değişime CEO bakışı” araştırma sonuçları açıklandı. <https://tusiad.org/tr/basin-bultenleri/item/8712-turkiye-deki-dijital-degisime-ceo-bakisi-arastirma-sonuclari-aciklandi> adresinden erişildi.
- Ulusoy, A. ve Demirel, D. (2021). Bankacılık Sektöründe Dijital Dönüşümün İstihdam Üzerine Etkisi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 10(27), 256-267.
- Uluçol, O. (2019). 1980-2000 Döneminde Türkiye’de Bankacılığın Gelişimi. *Muhasebe ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, (17), 73-107.
- Yetiz, F. (2016). Bankacılığın Doğuşu ve Türk Bankacılık Sistemi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 107-117.
- Yıldırım, S. (2023). Bankacılığın yapay zekâ ile dönüşümü. B. Küçükcan ve B. F. Yıldırım (Ed.), *Yapay zekâ: Disiplinlerarası yaklaşımlar içinde* (ss. 123-149). İstanbul: Vakıfbank Kültür Yayınları.
- Yücel, Ç. P. ve Bal, Y. (2018). Elektronik işe alım sürecinde sosyal paylaşım sitelerinin kullanımı ve bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(55), 897-917.
- Zaim, H. ve Polat, M. (2013). İnsan Kaynakları Fonksiyonlarının Mukayeseli Önem Derecelerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Uygulama. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, (64-65), 35-59.