



KÜRESEL İŞ GÜCÜNDE PSİKOSOSYAL ÇÖZÜLME: TÜRKİYE VE DÜNYA BAĞLAMINDA BİR DEĞERLENDİRME

PSYCHOSOCIAL DISINTEGRATION IN THE GLOBAL WORKFORCE: AN ASSESMENT IN THE CONTEXT OF TURKEY AND THE WORLD

Emre İMAMOĞLU 

Dr., Bağımsız Araştırmacı

 emre.imamoglu@hotmail.com

ÖZ

Bu çalışma, modern iş gücü piyasasındaki motivasyonel ve psikolojik aşınmayı "psikososyal çözülme" kavramsal çerçevesinde analiz etmektedir. Yorumsamacı paradigma temelinde yürütülen araştırmada, nitel araştırma desenlerinden "tematik ikincil veri analizi" yöntemi benimsenmiştir. Analiz kapsamında, Gallup'un 2025 State of the Global Workplace raporunda yer alan, 160'tan fazla ülkeyi kapsayan ve 2009-2024 dönemine ait yaklaşık 5.5 milyon yanıtı temsil eden geniş ölçekli veriler; İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli, Öz-Belirleme (SDT) ve Sosyal Bağ kuramları aracılığıyla kuramsal üçgenleme tekniğiyle incelenmiştir. Bulgular, küresel ölçekte kurumsal ve varoluşsal bağların zayıfladığını; Türkiye özelinde ise düşük bağlılık (%10) ile dünya ortalamasının çok üzerindeki günlük stres (%69) ve öfke (%40) düzeylerinin yapısal bir ihtiyaç engellenmesine işaret ettiğini göstermektedir. Araştırma, psikososyal çözülmenin bireysel bir refah sorununun ötesinde, örgütsel ve ekonomik sürdürülebilirliği tehdit eden sistemik bir olgu olduğunu vurgulayarak, insan odaklı yeni bir yönetim paradigması önermektedir.

Anahtar Kelimeler: Psikososyal çözülme, Çalışan bağlılığı, Duygular, Örgütsel davranış, İş gücü piyasası

ABSTRACT

This study analyzes motivational and psychological erosion in the modern labor market within the conceptual framework of psychosocial disintegration. Grounded in the interpretivist paradigm, the research adopts thematic secondary data analysis, a qualitative research design. The analysis draws on large-scale data from the Gallup 2025 State of the Global Workplace report, which covers more than 160 countries and represents approximately 5.5 million responses collected between 2009 and 2024. The dataset was examined through theoretical triangulation, employing the Job Demands–Resources (JD-R) Model, Self-Determination Theory, and Social Bond Theory. The findings indicate a global weakening of both institutional and existential bonds. In the case of Türkiye, extremely low employee engagement (10%) combined with daily stress (69%) and anger (40%) levels far above the global average point to structural need frustration. The study argues that psychosocial disintegration extends beyond an individual well-being issue and represents a systemic phenomenon that threatens organizational and economic sustainability. Accordingly, it calls for the development of a new human-centered management paradigm.

Keywords: Psychosocial disintegration, Employee engagement, Emotions, Organisational behavior, Labor market

Makale Geliş Tarihi / Receiving Date 13.02.2026
Makale Kabul Tarihi / Acceptance Date 10.03.2026

Araştırma Makalesi/Research Paper

1. GİRİŞ

Modern endüstriyel paradigma, 21. yüzyılın ilk çeyreği tamamlanırken, çalışma yaşamının insani boyutlarına ilişkin giderek derinleşen yapısal bir krizle karşı karşıyadır. Günümüz iş dünyası yalnızca teknolojik dönüşüm ve dijitalleşme süreçleriyle değil, aynı zamanda çalışanın iş ile kurduğu anlam ilişkisinin zayıflamasıyla karakterize edilen kapsamlı bir dönüşüm sürecinden geçmektedir (Rosso vd., 2010). Bu çalışma, küresel ölçekte artan kurumsal kopuş, duygusal tükenmişlik ve bireyin kendi emeğine yabancılaşması olgularını, bireyin mekanik, psikolojik ve sosyal bağlarının kopuşunu ifade eden psikososyal çözülme kavramı çerçevesinde ele almaktadır.

Söz konusu çözülme süreci, günümüzde Gallup CEO'su Jon Clifton'un "sismik bir değişim" olarak tanımladığı yapay zekâ (AI) entegrasyonu ile yeni bir boyut kazanmıştır. Yapay zekâ, bir yandan operasyonel verimlilik vaat ederken diğer yandan iş yerindeki insani dokuyu, duyulma hissini ve meslektaşlar arası duygusal bağları koparma riski taşımaktadır. Bu bağlamda çözülme, Abrutyn'in (2019) anomi yaklaşımında belirttiği üzere, bireyin tutarlı bir sosyal gerçekliğe olan bağlılığını yitirmesi ve kolektif bir birimin parçası olma hissini kronik aksamalarla dağılması şeklinde yorumlanmalıdır. Güncel veriler (Gallup, 2025), gerek teknolojik baskı gerekse geleneksel yönetim anlayışlarının çalışana ağırlıklı olarak bir verimlilik girdisi olarak konumlandırılmasının (Pfeffer, 2018), dünya genelinde çalışanların %62'sinin psikolojik olarak işinden kopmasıyla sonuçlandığını ve kurumsal aidiyetin derinlemesine aşındığını göstermektedir.

Sürecin önemi, yalnızca bireysel refah düzeyiyle sınırlı olmayıp, makroekonomik sürdürülebilirlik açısından da kritik sonuçlar doğurmaktadır. Gallup (2025) verilerine göre, çalışan bağlılığındaki bu küresel gerilemenin ekonomik maliyeti yaklaşık 8.9 trilyon dolar olup, bu tutar küresel gayrisafi yurt içi hasılanın yaklaşık %9'una karşılık gelmektedir. Özellikle Türkiye gibi ekonomik, sosyal ve kurumsal dönüşümlerin daha kırılgan biçimde deneyimlendiği ülkelerde, bu durum dünya ortalamalarından ayrılan yüksek düzeyde günlük stres (%69) ve öfke (%40) oranlarıyla kendini göstermektedir. Bu bulgular, toplumsal çözülme literatüründe (örn. Gewald, 1999) kolektif kimlik kaybı ve sosyal doku erozyonu olarak tanımlanabilecek yapısal aşınma süreçleriyle örtüşen bir örüntüye işaret etmekte; modern çalışanın kurumsal aidiyetini ve toplumsal bütünlük hissini zayıflatabilecek dinamiklerin güçlendiğini düşündürmektedir. Bu çerçevede, çalışan deneyimindeki çözülme yalnızca bir insan kaynakları yönetimi sorunu olarak değil, toplumsal bütünleşme ve ekonomik istikrar üzerinde etkileri olabilecek daha geniş bir yapısal bağlam içinde değerlendirilmelidir (Siegrist, 1996).

Mevcut literatür, çalışan deneyimini açıklamada önemli kuramsal katkılar sunmakla birlikte, çoğunlukla parçalı analitik çerçeveler üzerinden ilerlemektedir. İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli, iş yükü ve kurumsal kaynaklar arasındaki dengeyi merkeze alırken (Bakker & Demerouti, 2007); Öz-Belirleme Kuramı (SDT), bireyin özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik gibi temel psikolojik ihtiyaçlarına odaklanmaktadır (Deci & Ryan, 2000a). Sosyal Bağ Kuramı ise aidiyet ve toplumsal bütünleşme süreçlerini açıklamaktadır (Baumeister & Leary, 1995; Durkheim, 1897, 1997). Ancak Abrutyn (2019) tarafından önerilen çözülme baskılarının, modern iş gücü üzerindeki sembolik ve kültürel etkilerini bütüncül bir sentezde birleştiren çalışmalar sınırlıdır. Özellikle bağlılık, duygusal deneyimler ve piyasa algısı değişkenlerinin bir arada değerlendirilmesine yönelik kapsamlı bir kuramsal sentez ihtiyacı dikkat çekmektedir.

Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlayarak Gallup'un 2025 yılı küresel verilerini disiplinlerarası bir kuramsal süzgeçten geçirerek ikincil veri analizi yöntemiyle yeniden yorumlamaktadır. Bu doğrultuda çalışmanın temel araştırma sorusu şu şekilde belirlenmiştir:

(AS): Küresel iş gücünde gözlemlenen psikososyal çözülme süreci, çalışan bağlılığı, günlük duygusal deneyimler, yaşam refahı göstergeleri ve iş gücü piyasası açısından Türkiye ve dünya genelinde nasıl farklılaşmaktadır?

Bu temel soruya yanıt ararken, aşağıdaki alt araştırma soruları ele alınmıştır:

(AS1): Türkiye’de çalışanların stres ve öfke düzeylerinin küresel ve bölgesel ortalamalardan yüksek seyretmesi, İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli çerçevesinde makro-bağlamsal faktörlerle nasıl açıklanabilir?

(AS2): Küresel düzeyde çalışan bağlılığındaki düşüş ile Türkiye’de gözlemlenen kritik düzeyde düşük bağlılık oranı arasındaki ilişki, Sosyal Bağ Kuramı bağlamında kurumsal aidiyetin zayıflaması perspektifinden nasıl değerlendirilebilir?

(AS3): İş bulma güvencesi düşük olmasına rağmen işten ayrılma niyetinin görece yüksek seyretmesi, Türkiye’de çalışanların iş gücü piyasasına ilişkin “sıkışmışlık” algılarını Öz-Belirleme Kuramı (SDT) çerçevesinde nasıl şekillendirmektedir?

(AS4): Uzaktan, hibrit ve yerinde çalışma modelleri, yalnızlık düzeyi ve yaşam değerlendirmesi üzerinde sosyal izolasyon ve aidiyet ihtiyacı bağlamında nasıl farklı etkiler ortaya koymaktadır?

(AS5): Düşük çalışan bağlılığı ve "sessiz istifa" (Mahand & Caldwell, 2023) olgusunun yarattığı üretkenlik kaybının, Türkiye bağlamında makroekonomik performans üzerindeki olası etkileri kuramsal ve ampirik veriler ışığında nasıl değerlendirilebilir?

Çalışma, ampirik bulguları İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli, Öz-Belirleme (SDT) Kuramı ve Sosyal Bağ Kuramı çerçevesinde bir araya getirerek, psikososyal çözümü analitik bir kavramsal çerçeve olarak tartışmayı amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu çalışma, küresel iş gücünde gözlemlenen psikososyal çözümü tek boyutlu bir olgu olarak değil; neden-mekanizma-sonuç ilişkisi içinde şekillenen, sistemsel, varoluşsal ve sosyal süreçlerin iç içe geçtiği çok katmanlı bir kriz olarak ele almaktadır. Abrutyn (2019) de anomiyi yalnızca kuralsızlık değil, bireyin tutarlı bir sosyal gerçekliğe olan bağlılığını yitirmesiyle sonuçlanan bir çözüm süreci olarak tanımlar. Bu perspektif, çalışanın kurumsal yapı içindeki mekanik varlığının ötesinde, sembolik ve kültürel dünyasının nasıl sarsıldığını anlamayı mümkün kılmaktadır.

2.1. YAPISAL KATMAN: İŞ TALEPLERİ–KAYNAKLARI MODELİ (JD-R)

Modern iş gücünde psikososyal çözümünün yapısal temeli, örgütlerin çalışandan talep ettiği fiziksel, bilişsel ve duygusal yükler ile çalışana sunduğu kurumsal ve sosyal kaynaklar arasındaki dengenin giderek bozulmasına dayanmaktadır. Bakker & Demerouti (2007) tarafından geliştirilen İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) modeli, çalışan deneyimini bu dengesizlik üzerinden açıklamakta; yüksek ve sürdürülemez iş taleplerinin sağlık bozulma sürecini, yeterli iş kaynaklarının ise motivasyonel süreci şekillendirdiğini ileri sürmektedir.

Gallup 2025 verilerinde küresel ölçekte çalışanların yalnızca %21’inin “bağlı” kategorisinde yer alması, İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modelinde tanımlanan motivasyonel sürecin sistemsel düzeyde zayıfladığını göstermektedir. Dijitalleşme ve esnek çalışma biçimleri başlangıçta özerklik ve zaman kontrolü gibi yeni iş kaynakları üretmiş olsa da, günümüzde hız baskısı, sürekli erişilebilirlik beklentisi ve bilişsel aşırı yüklenme gibi yeni talepler yaratmıştır. Bu durum, teknostres olgusunun (Brod, 1984) yaygınlaşmasıyla birlikte, iş talepleri-kaynakları dengesinin çalışan aleyhine bozulmasına yol açmıştır.

Türkiye bağlamında ise ekonomik belirsizlik, yaşam maliyetlerindeki artış ve iş güvencesizliği algısı iş taleplerini daha da artırırken, bu talepleri dengeleyebilecek kurumsal kaynakların sınırlı kalması yapısal kırılganlığı derinleştirmektedir. Bu çerçevede düşük çalışan bağlılığı, bireysel motivasyon eksikliğinden ziyade, örgütle kurulan anlam ilişkisinin yapısal düzeyde aşınmasına işaret etmektedir.

2.2. PSİKOLOJİK KATMAN: ÖZ-BELİRLEME KURAMI (SDT)

Yapısal düzeyde yaşanan iş talepleri-kaynakları dengesizliği, bireysel düzlemde temel psikolojik ihtiyaçların kronik biçimde engellenmesine yol açmaktadır. Deci & Ryan’ın (2000a) Öz-Belirleme Kuramına (SDT) göre psikolojik iyilik hâli; özerklik, yetkinlik ve ilişkilenme ihtiyaçlarının karşılanmasına bağlıdır. Bu ihtiyaçların sistematik olarak zedelendiği bağlamlarda, motivasyon ve bağlılık yalnızca

azalmakla kalmamakta, bireyin kendilik algısı da aşınmaktadır.

Gallup 2025 verilerinde gözlemlenen düşük iş piyasası güveni, bireyin kendi piyasa değerine ve çevresi üzerindeki etkisine ilişkin algısını zayıflatarak yetkinlik ihtiyacını tehdit etmektedir. Öte yandan, yaşam refahı göstergelerinde “mücadele eden” ve “acı çeken” grupların artışı, bireylerin yaşamları üzerindeki kontrol algısının gerilediğini ve özerklik ihtiyacının sınırlı biçimde karşılandığını göstermektedir (Gallup, 2025). Bu bağlamda çalışan, ekonomik ve yönetsel zorunluluklar nedeniyle örgütte kalmaya devam ederken, psikolojik olarak işine ve kurumuna mesafe almaktadır.

Türkiye özelinde düşük piyasa güveni ve yoğun ekonomik baskılar, yalnızca ihtiyaç doyumunun eksikliğine değil, aktif bir ihtiyaç engellenmesine işaret etmektedir. Vansteenkiste & Ryan’ın (2013) vurguladığı üzere, bu tür bağlamlarda öfke, kaygı ve değersizlik gibi yıkıcı duygular güçlenmekte; psikososyal çözülmenin varoluşsal boyutu derinleşmektedir.

2.3. SOSYAL KATMAN: SOSYAL BAĞ KURAMI

Psikososyal çözülme süreci, yalnızca yapısal zorlanma ve psikolojik ihtiyaç engellenmesiyle sınırlı olmayıp, aynı zamanda çalışanların kurdukları sosyal bağların niteliği ve sürekliliği üzerinden de şekillenmektedir. Sosyal Bağ Kuramı, bireyin psikolojik iyilik hâlini anlamlı ve sürdürülebilir sosyal ilişkiler içinde konumlanabilmesine bağlamaktadır (Baumeister & Leary, 1995; Durkheim, 1897, 1997).

Gallup 2025 verilerinde küresel yalnızlık oranının %22 düzeyinde seyretmesi, özellikle uzaktan ve hibrit çalışma modellerinde fiziksel temasın azalmasıyla birlikte iş yerinin sosyal bir kimlik alanı olma işlevini zayıflattığını göstermektedir. Dijitalleşme ve algoritmik denetim mekanizmaları, iş süreçlerini mekanikleştirerek çalışanlar arası etkileşimi sınırlamakta; bu durum aidiyet ve kolektif kimlik inşasını zorlaştırmaktadır (Kellogg vd., 2020; Tang vd., 2023).

Bu tablo, toplumsal kriz dönemlerinde gözlemlenen yapısal aşınmaları ele alan literatürle (örn. Gewald, 1999) örtüşen bir biçimde, iş dünyasında sosyal dokunun zayıflamasına işaret etmektedir. Sosyal bağların çözülmesi, çalışanın yalnızca örgüte olan duygusal bağını değil, kolektif anlam üretimine katılımını da sınırlandırmakta; bireyi giderek izole bir aktör hâline getirmektedir. JD-R ve SDT perspektifleriyle birlikte değerlendirildiğinde, sosyal bağ kaybı hem iş kaynaklarının yetersizliğini hem de temel psikolojik ihtiyaçların engellenmesini pekiştirerek psikososyal çözülme sürecini hızlandırmaktadır.

2.4. PSİKOSOSYAL ÇÖZÜLMENİN KAVRAMSAL SINIRLARI

Bu çalışmada kullanılan psikososyal çözülme kavramı, literatürde sıklıkla kullanılan tükenmişlik (burnout), yabancılaşma (alienation) ve anomi (anomie) kavramlarıyla ilişkili olmakla birlikte, bu kavramların herhangi biriyle özdeş değildir. Söz konusu kavramlar çalışma yaşamındaki farklı düzeylerde ortaya çıkan kopuş ve aşınma biçimlerini açıklarken, psikososyal çözülme bu süreçleri daha geniş bir analitik çerçevede bütünleştirmeyi amaçlamaktadır.

Öncelikle tükenmişlik, bireyin işle ilişkili kronik stres sonucu ortaya çıkan duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı hissini azalması gibi psikolojik sonuçlara odaklanan bir durum değişkeni olarak ele alınmaktadır (Maslach & Jackson, 1981). Buna karşın psikososyal çözülme yalnızca bireysel psikolojik sonuçlara değil, bu sonuçları üreten yapısal iş koşulları, örgütsel ilişkiler ve sosyal bağların aşınması gibi çok katmanlı süreçlere odaklanmaktadır.

Benzer biçimde yabancılaşma, özellikle Marx (2016) ve Seeman’ın (1959) çalışmalarında vurgulandığı üzere, bireyin emek süreci, üretim çıktısı veya örgütsel yapı ile kurduğu öznel bağın zayıflaması ya da kopması olarak tanımlanmaktadır. Psikososyal çözülme ise yabancılaşmayı yalnızca üretim sürecine yönelik öznel uzaklaşma olarak değil; iş talepleri ve kaynakları arasındaki dengesizlik, temel psikolojik ihtiyaçların engellenmesi ve sosyal bağların zayıflaması gibi eş zamanlı süreçlerin birleşimi olarak ele almaktadır.

Öte yandan anomi, klâsik sosyolojik literatürde Durkheim tarafından toplumsal normların zayıflaması ve bireyin kolektif düzenle kurduğu bağın gevşemesi şeklinde tanımlanmıştır (Durkheim,

1897, 1997). Psikososyal çözülme bu yaklaşımı çalışma yaşamı bağlamına uyarlayarak, normatif çözülmenin çalışanların kurum, meslek ve iş gücü piyasası ile kurdukları anlam ilişkilerinde nasıl somutlaştığını analiz etmektedir.

Bu çerçevede psikososyal çözülme; tükenmişliğin bireysel sonuçlarını, yabancılaşmanın örgütsel kopuş boyutunu ve anominin toplumsal çözülme perspektifini tek bir analitik çerçevede birleştiren çok katmanlı bir süreç olarak kavramsallaştırılmaktadır. Böylece kavram, mevcut literatürde yer alan açıklamaları ikâme etmek yerine, onları çalışma yaşamının güncel dönüşümleri bağlamında bütünleştiren ve genişleten bir üst analiz düzeyi sunmaktadır (Abrutyn, 2019; Durkheim, 1897, 1997).

2.5. KURAMSAL SENTEZ: PSİKOSOSYAL ÇÖZÜLMENİN ÇOK BOYUTLU YAPISI

Psikososyal çözülme; yapısal koşullar, bireysel psikolojik süreçler ve sosyal bağların aşınmasından doğan çok katmanlı bir dinamiktir. Bu süreç, Abrutyn'in (2019) belirttiği üzere sembolik gerçeklikten kopuş ve bağların çözülmesini içeren bütünleşik bir aşınmaya işaret eder. JD-R Modeli (Bakker & Demerouti, 2007) bu çözülmenin yapısal kaynağını yetersiz kaynak-artan talep dengesizliğiyle açıklarken; Öz-Belirleme Kuramı (SDT) (Deci & Ryan, 2000b) özerklik, yetkinlik ve ilişkisellik ihtiyaçlarının engellenmesiyle sürecin varoluşsal boyutunu vurgular. Sosyal Bağ Kuramı (Baumeister & Leary, 1995; Durkheim, 1897, 1997) ise örgütsel aidiyetin zayıflamasını kolektif anlam üretiminden kopuş olarak niteler. Günümüzde algoritmik denetim mekanizmaları (Kellogg vd., 2020) bu süreci derinleştirmektedir. Özetle psikososyal çözülme; yapısal zorlanma, psikolojik ihtiyaç engellenmesi ve sosyal bağ kaybının birbirini beslediği senkronize bir çözülme dinamiğidir.

2.6. PSİKOSOSYAL ÇÖZÜLMENİN BAĞLAMSAL BOYUTU: GÜNCEL İŞ GÜCÜ DİNAMİKLERİ

Bu kuramsal çerçeve, Gallup 2025 verilerinin ampirik örüntülerini yorumlamak için analitik bir zemin sunmaktadır. Küresel ölçekte düşük çalışan bağlılığı, yüksek stres ve öfke ile artan yalnızlık oranları, psikososyal çözülmenin yaygınlaştığını göstermektedir. Türkiye bağlamında ise düşük iş piyasası güveni (%23), yüksek günlük stres (%69) ve öfke (%40), sürecin daha yoğun ve kırılgan deneyimlendiğine işaret etmektedir. Bu durum, yalnızca bireysel motivasyon kaybı olarak değil; iş güvencesinin azalması, istihdamın belirsizleşmesi ve piyasa güveninin zayıflaması ile birlikte çalışanların profesyonel kimlik ve özsaygılarının kırılganlaşması olarak değerlendirilmelidir (Standing, 2011). Dijitalleşme ve yapay zekâ temelli yönetim pratikleri, çalışanın ikâme edilebilirlik algısını güçlendirerek bu çözülmeyi hızlandırmaktadır.

Bu bağlamda psikososyal çözülme, bireyin kurumla kurduğu duygusal bağın zayıflaması, günlük iş deneyiminde olumsuz duyguların kronikleşmesi ve sosyal bağların aşınmasıyla ortaya çıkan çok boyutlu bir yabancılaşma süreci olarak kavramsallaştırılmaktadır. Bu yaklaşım, klâsik anomi tartışmalarını, Abrutyn'in (2019) yapısal çözülme mekanizmalarını ve Gewald'ın (1999) kolektif aidiyet perspektifini birleştirerek çağdaş iş yaşamını açıklayan disiplinlerarası bir kuramsal zemin sunmaktadır.

3. YÖNTEM

Bu çalışma, küresel iş gücünde gözlemlenen psikososyal deneyimleri salt ölçümsel bir problemden ziyade; bireylerin iş dünyasına yükledikleri anlamlar, duygu dünyaları ve toplumsal bağlamlar çerçevesinde ele almaktadır. Araştırma, yorumsamacı paradigma temelinde yapılandırılmış olup (Creswell, 2013); nicel veriler nesnel sonuçlar olarak değil, çalışanların subjektif iş deneyimlerinin ve hayatlarına yükledikleri anlamların ampirik izdüşümleri olarak değerlendirilmiştir.

Gallup 2025 verileri bu bağlamda bağımsız değişkenler arası ilişkiyi test eden ampirik kanıtlar olarak değil; çalışanların psikososyal deneyimlerini betimleyen ve kuramsal çerçeveye birlikte yorumlanan bağlamsal göstergeler olarak ele alınmıştır. Bu yaklaşım, tematik ikincil veri analizine dayalı çalışmaların (Johnston, 2014) ve yorumsamacı araştırma geleneğinin (Denzin & Lincoln, 2011) varsayımlarıyla uyumludur. Dolayısıyla çalışmanın bulguları, istatistiksel genelleme iddiası taşımamakta; çalışan bağlılığı, refah ve iş gücü piyasası algılarının kuramsal modeller ışığında nasıl bir anlam örüntüsü oluşturduğunu ortaya koymayı hedeflemektedir.

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ: TEMATİK İKİNCİL VERİ ANALİZİ

Bu çalışmada yöntem olarak Tematik İkincil Veri Analizi benimsenmiştir. Bu yaklaşım, daha önce farklı amaçlarla toplanmış verilerin, araştırmacının özgün kuramsal soruları doğrultusunda yeniden yorumlanmasını ifade eder (Johnston, 2014).

Araştırma, Türkiye bağlamında gözlemlenen %10'luk bağlılık ve %40'lık öfke gibi uç değerleri, yalnızca geleneksel yönetim teorileriyle açıklamanın yetersiz olduğunu varsaymaktadır. Bu nedenle makro-sosyolojik ve kuramsal bir mercekle kullanılmış; Gewald'ın (1999) toplumsal krizler için saptadığı sosyal doku erozyonu ve Abrutyn'in (2019) çözülme mekanizmaları, nicel verilerin ardındaki yapısal ve kolektif anlamları çözümlemek için anahtar analogik referanslar olarak değerlendirilmiştir.

Gallup 2025 verileri, çalışan deneyimini yalnızca nicel göstergeler üzerinden betimlemek yerine, psikososyal çözülmenin sistemsel, bireysel ve sosyal boyutlarını ortaya çıkarmak için tematik olarak analiz edilmiştir. Araştırma modeli, sayısal oranların arkasındaki yapısal dinamikleri ve öznel deneyimleri disiplinlerarası bir kuramsal mercekle geçirerek görünür kılacak şekilde tasarlanmıştır. Bu yaklaşım, büyük ölçekli veri setlerinin kapsayıcılığını, nitel analizlerin derinliğiyle birleştirerek, çalışan bağlılığı, öfke ve yalnızlık gibi göstergelerin ardındaki psikososyal çözülme süreçlerini anlamaya olanak sağlamaktadır.

3.2. VERİ SETİ

Araştırmanın ampirik temelini, Gallup Dünya Anketi'nin (Gallup World Poll) 160'tan fazla ülke ve bölgeyi kapsayan, olasılığa dayalı ve ulusal düzeyde temsil edici ikincil verileri oluşturmaktadır. 2005 yılından bu yana sivil yetişkin nüfusa uygulanan anketlerin; 2009-2024 dönemindeki toplam 5.490.517 yanıtı ve 2024 yılına ait 227.347 güncel verisi analiz edilmiştir. Ülke demografik yapılarına göre ağırlıklandırılan bu veri seti çalışmada şu dört temel değişken grubu üzerinden ölçülmektedir (Gallup, 2025):

- **Çalışan Bağlılığı (Q12):** Çalışanların işe katılım ve coşkusunu ölçen bu değişken; bireyleri yüksek enerji sunan "bağlı", sadece zaman ayıran "bağlı olmayan" ve ihtiyaçları karşılanmadığı için mutsuzluğunu dışa vuran "aktif olarak bağlı olmayan" şeklinde sınıflandırmaktadır.
- **Yaşam Değerlendirmesi:** Mevcut ve gelecek yaşamın 0-10 ölçeğinde puanlanmasıyla elde edilen bu gösterge, bireyleri refah düzeylerine göre üç kategoriye ayırmaktadır: gelişen, mücadele eden ve acı çeken. Mevcut yaşamlarını "7" veya daha yüksek, gelecek yaşamlarını ise "8" veya daha yüksek olarak değerlendiren bireyler gelişen; mevcut ve gelecek yaşamlarını "4" veya daha düşük olarak değerlendirenler acı çeken; diğer tüm bireyler ise mücadele eden kategorisine dâhildir.
- **Duygu Durumu:** Katılımcıların anketten önceki gün deneyimledikleri stres, öfke, üzüntü ve yalnızlık düzeylerini kapsayan günlük negatif duygular, iş gücünün anlık psikososyal aşınmasının göstergesi olarak kullanılmıştır.
- **İş İklimi ve Ekonomik Maliyet:** Çalışanların işten ayrılma niyetleri ve piyasa güveni verileri; düşük bağlılıktan kaynaklanan üretkenlik kaybının GSYH ve ücret verileri üzerinden hesaplandığı makroekonomik projeksiyonlarla ilişkilendirilmiştir.

3.3. VERİ ANALİZ SÜRECİ VE TEMATİK KODLAMA

Araştırmada kullanılan Gallup 2025 verileri, salt istatistiksel çıktılar olarak değil; yorumsamacı paradigma doğrultusunda "toplumsal bir ruh hâlinin yansımaları" olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda veriler doğrudan sayısal ilişkileri test etmeye yönelik bir istatistiksel modelleme kapsamında değil, çalışma yaşamındaki psikososyal deneyimleri temsil eden göstergeler olarak yorumlayıcı bir çerçevede değerlendirilmiştir. Analiz sürecinin ilk aşamasında Gallup raporlarında yer alan temel göstergeler (çalışan bağlılığı, günlük stres, öfke, üzüntü, yalnızlık, işten ayrılma niyeti ve iş gücü piyasasına yönelik güven algısı gibi) çalışma yaşamındaki psikososyal deneyimleri temsil eden kavramsal göstergeler olarak ele alınmış ve bu göstergeler üzerinden ön analitik kodlar oluşturulmuştur. Bu kodlar daha sonra

kuramsal çerçeve ile ilişkilendirilerek tematik kategoriler altında gruplanmıştır.

Verilerin analizinde, Denzin (1978) tarafından önerilen kuramsal üçgenleme ilkesi uygulanarak ampirik bulgular üç ana tematik kod etrafında yapılandırılmıştır:

3.3.1. Yapısal Zorlanma ve Teknoloji İstilas (İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Odaklı):

İş gücü piyasasına yönelik güven, işten ayrılma niyeti ve teknostres verileri bu kod altında toplanmıştır. Bu tema, psikososyal çözümün “dışsal ve yapısal” belirleyicilerini analiz etmek için kullanılmıştır. JD-R modeli çerçevesinde bu göstergeler, iş talepleri ile iş kaynakları arasındaki dengesizliğin çalışan deneyimleri üzerindeki etkilerini yansıtan yapısal stres göstergeleri olarak değerlendirilmiştir.

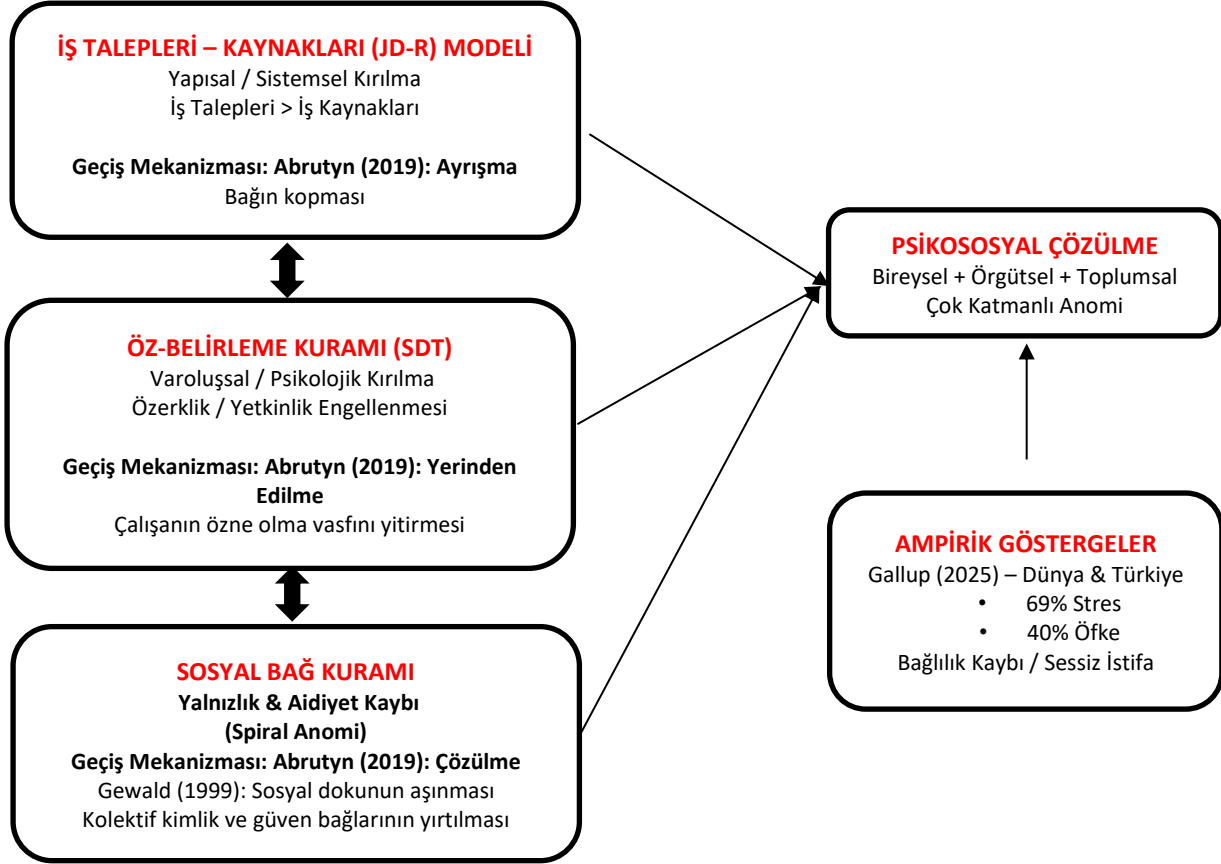
3.3.2. Özerklik Kaybı ve İçsel Kopuş (Öz-Belirleme (SDT) Odaklı):

Çalışan bağlılığı kategorileri (bağlı, bağlı olmayan, aktif olarak bağlı olmayan) ve “sessiz istifa” eğilimleri bu kod çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu bölüm, bireyin işine yüklediği anlamın erozyona uğradığı “ihtiyaç engellenmesi” sürecini temsil etmektedir. Öz-Belirleme Kuramı (SDT) perspektifinden bakıldığında bu göstergeler, çalışanların özerklik, yeterlik ve aidiyet gibi temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanma düzeyindeki aşınmayı yansıtan göstergeler olarak yorumlanmıştır.

3.3.3. Duygusal Aşınma ve Sosyal Yalıtım (Sosyal Bağ Odaklı)

Günlük stres, öfke, üzüntü ve yalnızlık verileri bu başlıkta analiz edilmiştir. Bu kod, çözümün bireysel refah ve toplumsal doku üzerindeki nihai psikososyal etkilerini yansıtmaktadır. Sosyal bağ kuramı perspektifiyle değerlendirildiğinde bu göstergeler, bireylerin iş ortamı ve daha geniş toplumsal yapı ile kurdukları aidiyet ilişkilerinin zayıflamasına işaret eden duygusal göstergeler olarak ele alınmıştır. Veri analizinde Gallup’un sunduğu “bağlı olmayan” (%62) kitlenin durumu; Abrutyn’in (2019) kavramsallaştırdığı “ayrışma” ve “yerinden edilme” süreçlerinin ampirik bir izdüşümü olarak kodlanmıştır. Benzer şekilde Türkiye verilerindeki yüksek stres ve öfke oranları; toplumsal yapıların kriz anlarındaki tepkilerini inceleyen çalışmalarla (örn. Gewald, 1999) paralel biçimde, kolektif aidiyetin aşınması ve toplumsal atomizasyon süreçleriyle ilişkilendirilerek yorumlanmıştır. Analiz sürecinde Johnston (2014) tarafından vurgulanan “ikincil veriden yeni kuramsal çıkarım üretme” yaklaşımı izlenmiş; Gallup raporlarında sunulan nicel göstergeler doğrudan istatistiksel analiz nesneleri olarak değil, çalışma yaşamındaki psikososyal süreçleri temsil eden ampirik göstergeler olarak yorumlanmıştır. Bu doğrultuda göstergeler arasındaki tematik örüntüler belirlenmiş ve elde edilen bulgular geliştirilen “Psikososyal Çözümle Analitik Modeli” (Bkz. Şekil 1) aracılığıyla kuramsal olarak sentezlenmiştir.

Şekil 1: Psikososyal Çözülmenin Çok Katmanlı Kuramsal Modeli



Kaynak: Gallup (2025) bulguları ile İş Talepleri-Kaynakları Modeli (JD-R), Öz-Belirleme Kuramı (SDT) ve Sosyal Bağ Kuramı ilkeleri çerçevesinde yazar tarafından oluşturulmuştur.

4. BULGULAR

Bu bölümde sunulan bulgular, Gallup tarafından raporlanan göstergelerin betimleyici bir özetini sunmakta olup, nedensel çıkarımlar içermemektedir. Bulgular, izleyen tartışma bölümünde kuramsal çerçeve bağlamında yorumlanmaktadır.

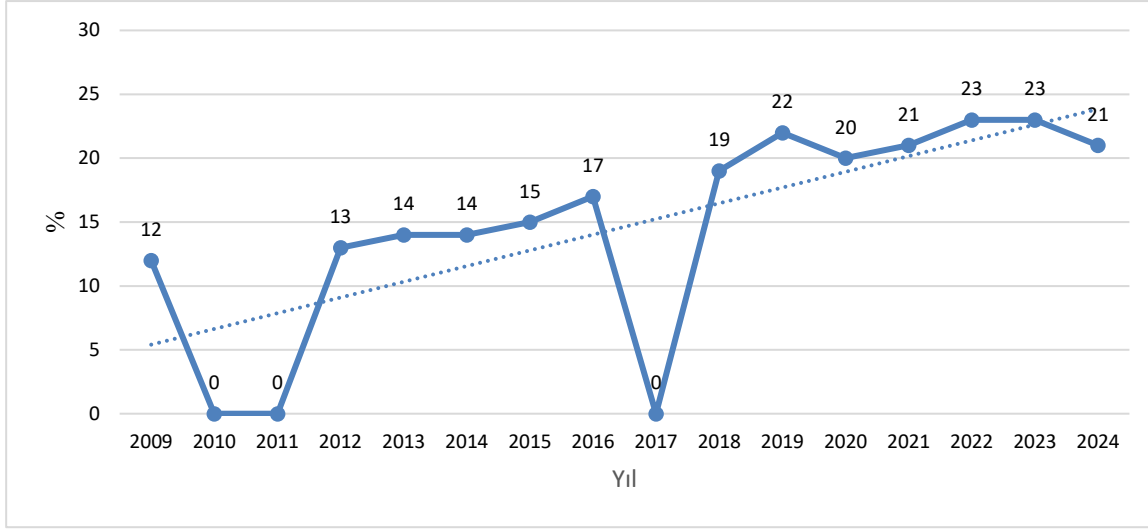
4.1. ÇALIŞAN BAĞLILIĞI

Çalışan bağlılığı, çalışanların işlerine ve iş yerlerine olan katılım ve coşkusunu yansıtır. Gallup, çalışanları bağlı, bağlı olmayan ve aktif olarak bağlı olmayan olarak sınıflandırır. Bağlı çalışanlar işlerine yüksek düzeyde enerji ve tutku katarken, bağlı olmayanlar yalnızca zaman ayırır; aktif olarak bağlı olmayanlar ise ihtiyaçları karşılanmadığı için mutsuzluklarını davranışlarına yansıtır. Gallup, bağlılık düzeyini Q12 anketi aracılığıyla ölçer; çalışanlar 12 ifadeyi 1 (tamamen katılmıyorum) ile 5 (tamamen katılıyorum) arasında derecelendirir. Bu yaklaşım, çalışan bağlılığının yalnızca memnuniyeti değil, iş yerinde aktif katılım ve psikolojik sahiplenmeyi de ölçtüğünü gösterir (Gallup, 2025).

Gallup 2025 raporu verileri, küresel iş gücü piyasasında çalışan bağlılığının tarihsel ve yapısal bir kırılma süreci içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Dünya genelinde çalışanların yalnızca %21'i "bağlı" kategorisinde yer alırken, %62'si bağlı olmayan ve %17'si örgütle bağını aktif biçimde koparmış durumdadır. Tarihsel eğilimler değerlendirildiğinde (Grafik 1), küresel bağlılık oranının 2009 yılında %12

düzeyinde seyrettiği, 2019 itibarıyla %22'ye yükseldiği ve pandemi dönemindeki dalgalanmalara rağmen 2022 ve 2023 yıllarında %23 ile görece bir zirveye ulaştığı görülmektedir. Ancak 2024 verileri, bu artış eğiliminin sürdürülemediğini ve bağlılık oranının yeniden %21 seviyesine gerilediğini göstermektedir. Bu tablo, bağlılıktaki yükselişin kalıcı bir yapısal dönüşümden ziyade, geçici koşullara bağlı bir iyileşme olduğuna işaret etmektedir.

Grafik 1: 2009-2024 Yılı Çalışan Bağlılığı Küresel Değişim Grafiği*



Kaynak: Gallup (2025) raporu temel alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

* Küresel ve bölgesel çalışan bağlılığı verileri 2010 ve 2011 yıllarında toplanmadığından, 2011 veri noktası yalnızca 2009 yılına ait verileri; 2012 veri noktası yalnızca 2012 yılına ait verileri; 2013 veri noktası 2012 ve 2013 yıllarına ait verileri; 2014 veri noktası ise 2012, 2013 ve 2014 yıllarına ait verilerin tamamını kapsamaktadır. Ayrıca, çalışan bağlılığı verileri 2017 yılında da toplanmamıştır.

Bölgesel karşılaştırmalar, bu yapısal kırılmanın coğrafi bağlamlara göre farklı yoğunluklarda yaşandığını ortaya koymaktadır. Ortadoğu ve Kuzey Afrika (MENA olarak anılacaktır) bölgesi, %14'lük bağlılık oranıyla on bölge arasında 9. sırada yer almakta; bölge genelinde kurumsal aidiyetin zayıf seyrettiği bir model sunmaktadır. Türkiye ise MENA bölgesi içerisindeki 18 ülke arasında %10'luk bağlılık oranı ve bir önceki yıla kıyasla -2 puanlık düşüşle 14. sırada konumlanmaktadır. Umman'ın en yüksek, Lübnan'ın ise en düşük bağlılık oranına sahip olduğu bu dağılımda Türkiye'nin konumu, yerel iş gücünde kurumsal bağların belirgin biçimde zayıfladığını göstermektedir (Bkz. Gallup State of the Global Workplace 2025 Raporu).

Tablo 1: Çalışan Bağlılığının Küresel, Bölgesel ve Türkiye Karşılaştırması

Çalışan Bağlılığı	Dünya Geneli (%)	Değişim (%)	Bölgesel Sıralama		Bölgesel (%)	Değişim (%)	Türkiye (%)	Değişim (%)
İşine bağlı	21%	-2	1	ABD ve Kanada	31%	-1	10%	-2
			2	Latin Amerika ve Karayipler	31%	2		
			3	Güney Asya	26%	-3		
			4	Post-Sovyet Avrasya	26%	2		
			5	Güneydoğu Asya	26%	1		
			6	Avustralya ve Yeni Zelanda	23%	1		
			7	Sahra Altı Afrika	19%	-1		
			8	Doğu Asya	18%	0		
			9	Orta Doğu ve Kuzey Afrika	14%	0		
			10	Avrupa	13%	0		
İşine bağlı değil	62%	0						
Aktif olarak işinden kopuk	17%	2						

Kaynak: Gallup 2025 Raporu

Demografik ve operasyonel kısımlar, bağlılık düzeylerinin güç, kontrol ve çalışma koşullarıyla yakından ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Küresel ölçekte kadın çalışanların %22'si, erkeklerin ise %21'i işine bağlı olduğunu belirtirken; yaş grupları arasında bağlılık oranlarının 35 yaş altı çalışanlarda %22, 35 yaş ve üzeri grupta %21 düzeyinde seyrettiği görülmektedir. Pozisyon bazında değerlendirildiğinde ise yöneticilerin %27'lik bağlılık oranına karşın, bireysel katkı sağlayan çalışanlarda bu oranın %18'e düştüğü dikkat çekmektedir. Bu fark, yöneticilerin sahip olduğu özerklik ve karar verme yetkisinin, bağlılığı destekleyen temel psikolojik kaynaklar arasında yer aldığına işaret etmektedir.

Tablo 2: Çalışan Profili ve Çalışma Yeri Küresel Dağılımı

Cinsiyet		Yaş		Pozisyon		Çalışma Yeri	
Kadın	22%	<35 yaş	22%	Yönetici	27%	Tamamen uzaktan	31%
						Hibrit	23%
Erkek	21%	≥ 35 yaş	21%	Çalışan	18%	Yerinde, uzaktan çalışmaya uygun	23%
						Yerinde, uzaktan çalışmaya uygun değil	19%

Kaynak: Gallup (2025) raporu temel alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışma biçimine göre bağlılık düzeyleri incelendiğinde, en yüksek bağlılık oranının %31 ile tamamen uzaktan çalışanlarda görüldüğü; hibrit çalışanlar ile uzaktan çalışmaya uygun olduğu hâlde yerinde çalışan grupların %23 düzeyinde benzer oranlar sergilediği anlaşılmaktadır. Buna karşılık, uzaktan çalışmaya uygun olmayan yerinde çalışanlarda bağlılık oranı %19 ile en düşük seviyede kalmaktadır. JD-R Modeli çerçevesinde bu bulgular, uzaktan çalışmanın sunduğu esneklik ve kontrol hissinin, artan iş taleplerini dengeleyen önemli bir iş kaynağı olarak işlev gördüğünü düşündürmektedir.

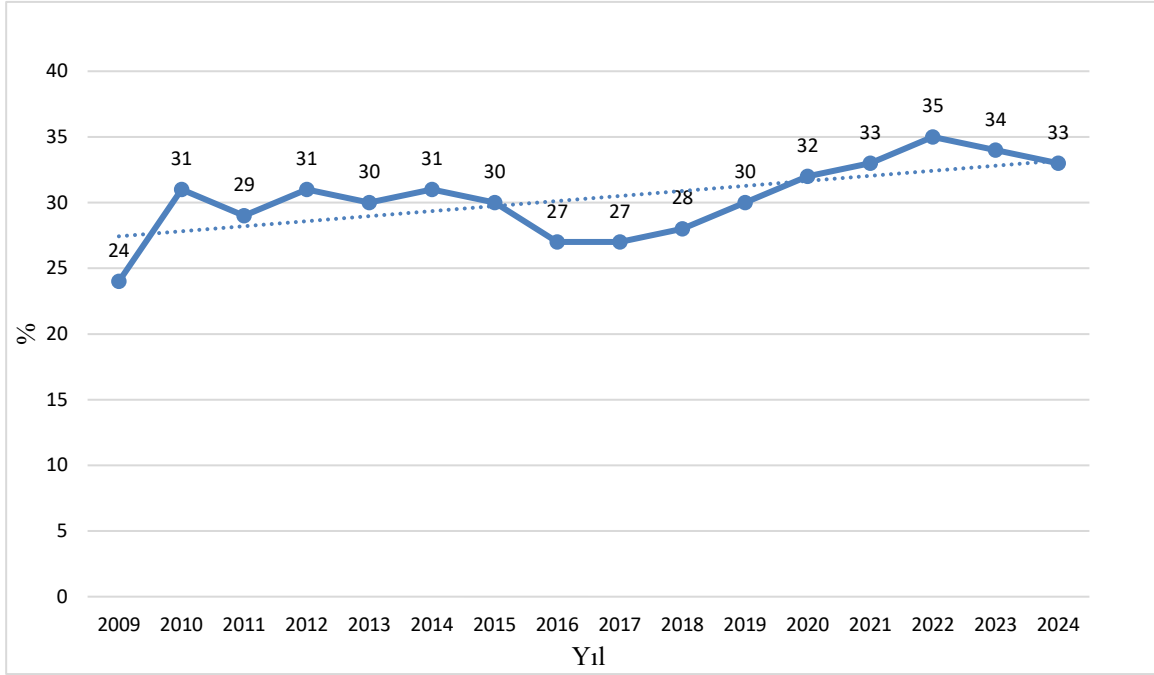
Türkiye bağlamında çalışan bağlılığı verileri daha bütüncül bir perspektifle ele alındığında, düşük bağlılık oranlarının işin anlam ve aidiyet boyutundaki aşınmayla birlikte seyrettiği görülmektedir. Sosyal Bağ Kuramı açısından, %10 düzeyindeki bağlılık oranı, çalışanın örgütle kurduğu sosyal ve duygusal bağların zayıfladığına işaret etmektedir. Bu durum, işin birey için bir kendini gerçekleştirme ve kolektif anlam üretimi alanı olmaktan giderek uzaklaştığını; daha çok ekonomik zorunluluklar temelinde sürdürülen bir faaliyet hâline geldiğini düşündürmektedir.

Negatif duygu bulgularıyla (bkz. Başlık 3.3.) ortaya konan yüksek stres (%69) ve öfke (%40) oranlarıyla birlikte değerlendirildiğinde, Türkiye’deki iş gücünün düşük bağlılık, yoğun olumsuz duygulanım ve iş gücü piyasasına yönelik güvensizlik sarmalı içinde deneyimlendiği anlaşılmaktadır. Bu göstergeler bir arada ele alındığında, kurumsal kaynakların ve sosyal aidiyet mekanizmalarının modern iş gücünün beklentilerini karşılamakta zorlandığını ortaya koyan tutarlı bir ampirik model oluşmaktadır. Sonuç olarak Türkiye bağlamında çalışan bağlılığının küresel ortalamanın belirgin biçimde altında seyretmesi, psikososyal çözülmenin kurumsal ve toplumsal düzeylerde derinleştiğine işaret etmektedir.

4.2. YAŞAM DEĞERLENDİRMESİ

Araştırmanın temel değişkenlerinden biri olan Yaşam Değerlendirmesi, Gallup tarafından psikometrik ölçümlerde yaygın biçimde kullanılan Cantril Öz-Değerlendirme Merdiveni (Cantril’s Self-Anchoring Striving Scale) aracılığıyla ölçülmektedir. Bu yöntemde katılımcılardan, 0’dan 10’a kadar numaralandırılmış ve en alt basamağı “mümkün olan en kötü yaşamı”, en üst basamağı ise “mümkün olan en iyi yaşamı” temsil eden hayali bir merdiven üzerinde mevcut yaşamlarını konumlandırırları istenmektedir. Buna ek olarak, katılımcıların beş yıl sonraki yaşam beklentilerini ölçmek amacıyla, gelecekte kendilerini bu merdivenin hangi basamağında gördükleri de sorgulanmaktadır. Gallup, bu iki değerlendirmeyi birlikte ele alarak bireyleri; “Gelişen”, “Mücadele Eden” ve “Acı Çeken” olmak üzere üç temel yaşam durumu kategorisine ayırmaktadır (Gallup, 2025).

Tablo 3’te sunulan küresel yaşam değerlendirme bulguları, çalışmanın ana eksenini oluşturan psikososyal çözülme ve değersizleşme tartışmalarıyla uyumlu bir görünüm sergilemektedir. Gallup 2025 verilerine göre, küresel ölçekte kendisini “gelişen” kategorisinde konumlandıran çalışanların oranı %33’tür ve bu oran bir önceki yıla kıyasla 1 puanlık bir düşüşe işaret etmektedir. Bu gerileme, 2022 yılında ulaşılan %35’lik zirve seviyesinden itibaren devam eden aşağı yönlü eğilimin sürdüğünü göstermektedir. Buna karşılık, “acı çeken” grubunun %9’a yükselmesi ve 1 puanlık artış kaydetmesi, yaşam değerlendirmesinin en olumsuz ucunda yoğunlaşmanın arttığını ortaya koymaktadır. Küresel iş gücünün %58’inin “mücadele eden” kategorisinde yer alması ise, çalışanların büyük bölümünün yaşamlarını ne olumlu ne de tamamen olumsuz bir konumda değerlendirdiğini, ancak istikrarlı bir tatmin düzeyine de ulaşamadıklarını göstermektedir.

Grafik 2: 2009-2024 Yılı Yaşam Değerlendirmesi Küresel Değişim Grafiği

Kaynak: Gallup (2025) raporu temel alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu bulgular, Öz-Belirleme (SDT) Kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, bireylerin yaşamları üzerinde algıladıkları kontrol ve yeterlilik düzeylerine ilişkin önemli ipuçları sunmaktadır. Özellikle “mücadele eden” kategorisinin baskınlığı, çalışanların özerklik ve yetkinlik ihtiyaçlarının tam olarak karşılanmadığına yönelik yaygın bir algının varlığına işaret etmektedir. İş düzeyi ve rol bazlı kırımlar da bu yorumu desteklemektedir. Verilere göre yöneticilerin %37’si kendisini “gelişen” kategorisinde konumlandırırken, bireysel katkı sağlayan çalışanlarda bu oran %31’e düşmektedir. Bu fark, örgütsel hiyerarşide aşağı doğru inildikçe bireyin kendi yaşamını yönlendirme kapasitesine ilişkin algısının zayıfladığını göstermektedir.

Bölgesel düzeyde yapılan karşılaştırmalar, yaşam değerlendirmesindeki farklılaşmanın yalnızca bireysel ya da örgütsel değil, aynı zamanda yapısal ve bağlamsal boyutlar taşıdığını göstermektedir. Türkiye’nin de dâhil olduğu MENA bölgesinde “Gelişen” oranı %25 ile %33 olan küresel ortalamanın belirgin biçimde altında seyretmektedir. Avustralya ve Yeni Zelanda gibi bölgelerde bu oranın %56’ya ulaşması, bölgesel refah algıları arasındaki derin farklara işaret etmektedir. Güney Asya’nın %15 ile en düşük orana sahip bölge olması ise, ekonomik ve yapısal baskıların yaşam değerlendirmesi üzerindeki olumsuz etkilerini görünür kılmaktadır.

Tablo 3: Yaşam Değerlendirmesinin Küresel, Bölgesel ve Türkiye Karşılaştırması

Yaşam Değerlendirmesi	Dünya Geneli (%)	Bölgesel Sıralama		Bölgesel (%)	Değişim (%)	Türkiye (%)	Değişim (%)
Gelişen/İyi Durumda	33%	1	Avustralya ve Yeni Zelanda	56%	-4	19%	0
		2	Latin Amerika ve Karayipler	54%	4		
		3	ABD ve Kanada	52%	-4		
		4	Avrupa	47%	1		
		5	Güneydoğu Asya	36%	3		
		6	Doğu Asya	34%	-1		
		7	Post-Sovyet Avrasya	33%	2		
		8	Orta Doğu ve Kuzey Afrika	25%	0		
		9	Sahra-Altı Afrika	18%	0		
		10	Güney Asya	15%	2		
Mücadele Eden/Orta Durumda	58%						
Acı Çeken/Kötü Durumda	9%						

Kaynak: Gallup 2025 Raporu

Çalışma düzeni ve mekânsal esneklik açısından bakıldığında (tablo 4), yaşam değerlendirmesi ile işin yapılış biçimi arasında anlamlı bir ilişki göze çarpmaktadır. Hibrit ya da uzaktan çalışmaya uygun pozisyonlarda yer alan çalışanlarda “Gelişen” oranı %42 ile en yüksek düzeye ulaşırken, uzaktan çalışma imkânı bulunmayan yerinde çalışanlarda bu oran %30’a gerilemektedir. İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli perspektifinden bakıldığında, mekânsal esnekliğin çalışan için önemli bir “kaynak” işlevi gördüğü; bu kaynağın sınırlı olduğu durumlarda ise yaşamın genel değerlendirmesine yansıyan bir tatminsizlik olduğu söylenebilir.

Tablo 4: Çalışan Profili ve Çalışma Yeri Küresel Dağılımı

Cinsiyet		Yaş		Pozisyon		Çalışma Yeri	
Kadın	38%	<35 yaş	32%	Yönetici	37%	Tamamen uzaktan	36%
						Hibrit	42%
Erkek	30%	≥ 35 yaş	34%	Çalışan	31%	Yerinde, uzaktan çalışmaya uygun	42%
						Yerinde, uzaktan çalışmaya uygun değil	30%

Kaynak: Gallup (2025) raporu temel alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Genel olarak değerlendirildiğinde, 2025 itibarıyla küresel ölçekte “gelişen” kategorisindeki çalışan oranının gerilemesi, iş deneyiminin bireylerin yaşam değerlendirmelerinde giderek daha belirleyici bir rol oynamaya başladığını düşündürmektedir. Yaşam değerlendirmesi bulguları, çalışanların yalnızca iş koşullarına değil, aynı zamanda yaşamlarının bütününe ilişkin algılarında da kırılma yaşadıklarını ortaya koymaktadır. Bulgular, psikososyal çözümün etkilerinin iş yaşamının ötesine geçerek, bireylerin genel yaşam değerlendirmelerine kadar uzanabileceğine dair ipuçları sunmaktadır.

4.3. DUYGULAR

Gallup (2025), çalışanların günlük duygusal deneyimlerini değerlendirmek için “Dünün büyük bir bölümünde stres/öfke/üzüntü/yalnızlık hissettiniz mi?” sorusunu dört temel duygu üzerinden sormuş ve alınan “Evet” yanıtlarının oranını (%Evet), modern çalışma hayatının psikososyal maliyetinin niceliksel göstergesi olarak kullanmıştır.

Türkiye’de elde edilen bulgular, bu duyguların tümünde küresel ortalamaların üzerinde bir seyir izlediğini göstermektedir. Çalışanların deneyimleri, yalnızca bireysel tepkiler değil; iş talepleri, kurumsal kaynaklar ve sosyal bağ mekanizmalarının yetersizliğiyle ilişkili bütüncül bir tabloyu yansıtmaktadır.

Tablo 5: Duyguların Küresel, Bölgesel ve Türkiye Karşılaştırması

Duygular (Günlük)	Dünya Geneli (%)	Bölgesel Sıralama	Bölgesel (%)	Değişim (%)	Türkiye (%)	Değişim (%)
Stres	40%	1 ABD ve Kanada	50%	0	69%	1
		2 Avustralya ve Yeni Zelanda	49%	2		
		3 Doğu Asya	48%	-3		
		4 Orta Doğu ve Kuzey Afrika	48%	1		
		5 Sahra-Altı Afrika	47%	2		
		6 Latin Amerika ve Karayipler	43%	-2		
		7 Avrupa	38%	0		
		8 Güney Asya	31%	-2		
		9 Güneydoğu Asya	25%	-2		
		10 Post-Sovyet Avrasya	21%	0		
Öfke	21%	1 Güney Asya	34%	-1	40%	-5
		2 Orta Doğu ve Kuzey Afrika	31%	-1		
		3 Sahra-Altı Afrika	26%	0		
		4 Güneydoğu Asya	19%	-1		
		5 Doğu Asya	17%	0		
		6 ABD ve Kanada	17%	0		

Küresel İş Gücünde Psikososyal Çözülme

		7	Post-Sovyet Avrasya	15%	0		
		8	Avustralya ve Yeni Zelanda	15%	0		
		9	Avrupa	14%	-2		
		10	Latin Amerika ve Karayipler	14%	0		
Üzüntü	23%	1	Güney Asya	39%	-3	30%	-5
		2	Sahra-Altı Afrika	29%	0		
		3	Orta Doğu ve Kuzey Afrika	26%	-1		
		4	Güneydoğu Asya	22%	0		
		5	ABD ve Kanada	22%	0		
		6	Avustralya ve Yeni Zelanda	20%	0		
		7	Post-Sovyet Avrasya	20%	1		
		8	Latin Amerika ve Karayipler	19%	-3		
		9	Avrupa	17%	-2		
		10	Doğu Asya	14%	2		
Yalnızlık	22%	1	Sahra-Altı Afrika	30%	*	24%	*
		2	Güney Asya	29%	*		
		3	Orta Doğu ve Kuzey Afrika	24%	*		
		4	Güneydoğu Asya	20%	*		
		5	Latin Amerika ve Karayipler	17%	*		
		6	Doğu Asya	15%	*		
		7	ABD ve Kanada	15%	*		
		8	Post-Sovyet Avrasya	15%	*		
		9	Avrupa	12%	*		
		10	Avustralya ve Yeni Zelanda	12%	*		

Kaynak: Gallup 2025 Raporu

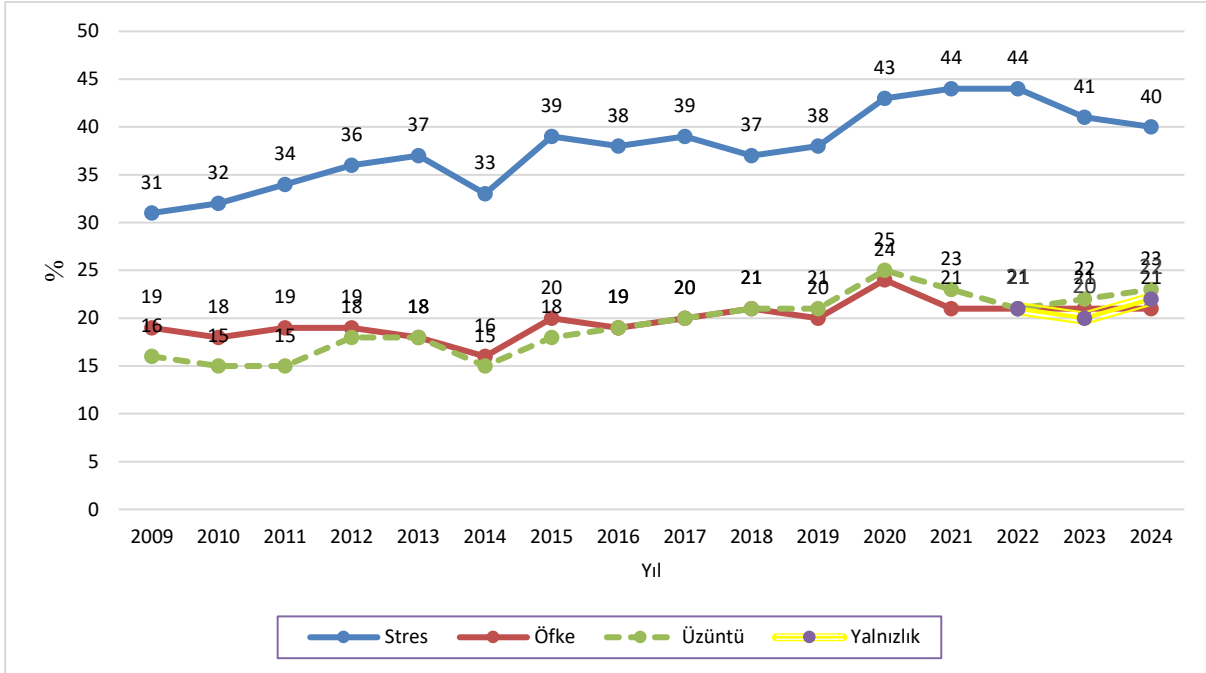
* Ülke düzeyindeki veriler üç yıllık hareketli ortalamaya dayanmaktadır. Bu göstergeye ilişkin veriler, karşılaştırma yapılmasına yetecek sayıda yıl boyunca toplanmamıştır.

Stres düzeyleri açısından, küresel günlük stres oranı %40 iken Türkiye’de bu oran %69 olarak kaydedilmiştir; bir önceki yıla göre 1 puanlık bir artış gözlemlenmiştir. Türkiye, bu oranla yalnızca dünya ortalamasının değil, ABD ve Kanada (%50) ile MENA bölgesi (%48) ortalamalarının da üzerine çıkmaktadır. Avrupa’nın %38’lik stres oranı dikkate alındığında, Türkiye’deki çalışanlar yaklaşık iki kat daha yüksek günlük stres yaşamaktadır. İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli bağlamında,

ekonomik belirsizlik, uzun çalışma süreleri ve iş güvencesizliği gibi iş taleplerinin mevcut kurumsal ve bireysel kaynakları aşması, stresin yaygın bir çalışma deneyimi sorunu hâline geldiğini düşündürmektedir.

Öfke verileri incelendiğinde, küresel günlük öfke oranı %21 iken Türkiye’de %40 düzeyindedir. Türkiye, öfkenin en yüksek olduğu Güney Asya (%34) ve MENA (%31) bölgelerinin üzerinde yer almaktadır. Her ne kadar bir önceki yıla göre %5’lik bir düşüş gözlemlense de, mevcut seviye hâlâ küresel ortalamanın yaklaşık iki katıdır. Bu yüksek öfke düzeyleri, özellikle özerklik, yetkinlik ve saygı görme gibi temel psikolojik ihtiyaçların yeterince karşılanmadığını düşündürmekte ve Öz-Belirleme (SDT) perspektifiyle de uyumlu bir tablo ortaya koymaktadır.

Grafik 3: 2009-2024 Yılı Günlük Duyguların Küresel Değişim Grafiği



Kaynak: Gallup (2025) raporu temel alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Üzüntü açısından, küresel ortalama %23 iken Türkiye’de %30 olarak kaydedilmiştir. Bu değer, Avrupa (%17) ve ABD-Kanada (%22) ortalamalarının üzerinde yer almaktadır. Sosyal Bağ Kuramı çerçevesinde, çalışanların işyerindeki sosyal bağlarının zayıf olması, işin anlam boyutundaki aşınma ve örgütsel katılım eksikliğiyle doğrudan ilişkilendirilebilir; özellikle bağlılığı düşük çalışanların üzüntü düzeyi daha yüksek gözlemlenmiştir. Benzer şekilde yalnızlık oranı küresel olarak %22 iken Türkiye’de %24 olarak ölçülmüştür; bu oran, Avrupa (%12) ve Avustralya (%12) ortalamalarının yaklaşık iki katıdır. Sosyal bağların sınırlı olması, iş yerinin sosyal bir topluluk işlevini tam olarak yerine getiremediğini ve örgütsel aidiyetin yeterince inşa edilemediğine işaret etmektedir.

Tablo 6: Duyguların Demografik ve Çalışma Yeri Küresel Dağılımı

	Cinsiyet		Yaş		Pozisyon		Çalışma Yeri	
Stres	Kadın	40%	<35 yaş	41%	Yönetici	42%	Tamamen uzaktan	45%
							Hibrit	46%
	Erkek	40%	≥ 35 yaş	39%	Çalışan	39%	Yerinde, uzaktan çalışmaya uygun	39%
							Yerinde, uzaktan çalışmaya uygun değil	38%
Öfke	Kadın	20%	<35 yaş	24%	Yönetici	21%	Tamamen uzaktan	25%
							Hibrit	17%
	Erkek	21%	≥ 35 yaş	19%	Çalışan	21%	Yerinde, uzaktan çalışmaya uygun	21%
							Yerinde, uzaktan çalışmaya uygun değil	21%
Üzüntü	Kadın	23%	<35 yaş	25%	Yönetici	23%	Tamamen uzaktan	30%
							Hibrit	21%
	Erkek	23%	≥ 35 yaş	22%	Çalışan	23%	Yerinde, uzaktan çalışmaya uygun	23%
							Yerinde, uzaktan çalışmaya uygun değil	22%
Yalnızlık	Kadın	19%	<35 yaş	25%	Yönetici	23%	Tamamen uzaktan	27%
							Hibrit	23%
	Erkek	24%	≥ 35 yaş	20%	Çalışan	22%	Yerinde, uzaktan çalışmaya uygun	20%
							Yerinde, uzaktan çalışmaya uygun değil	21%

Kaynak: Yazar tarafından Gallup State of the Global Workplace 2025 Raporu referans alınarak oluşturulmuştur.

Demografik kırılımlar, çalışanların duygusal deneyimlerini belirgin biçimde etkilemektedir. Genç çalışanlar (<35 yaş) ve tamamen uzaktan çalışanlar, stres (%41–%46), öfke (%25) ve üzüntü (%30) açısından en yüksek değerleri göstermektedir; bu durum iş taleplerinin mevcut kaynakları aştığını düşündürmektedir. Benzer şekilde, özellikle uzaktan çalışanlarda öfke ve üzüntü düzeylerinin yüksekliği, özerklik ve sosyal onaylanma ihtiyaçlarının yeterince karşılanmadığına işaret etmektedir. Yalnızlık verileri (<35 yaş %25 – tamamen uzaktan %27) ise çalışanların kurum içi aidiyet ve iş yerinin sosyal topluluk işlevi bakımından sınırlı deneyim yaşadığını ortaya koymaktadır.

Bu dramatik tablo içerisinde Türkiye’de çalışanlar; yüksek stres (%69), yüksek öfke (%40), artmış üzüntü (%30) ve yalnızlık (%24) düzeyleriyle küresel iş gücü içinde duygusal açıdan görece kırılgan bir profil sergilemektedir. Bu bulgular, Gallup’un tanımladığı “acı çeken” kategorisine işaret eden göstergeler sunmakta ve söz konusu durumun bireysel dayanıklılıktan ziyade kurumsal kaynaklar ve sosyal bağ mekanizmalarının sınırlılığıyla ilişkili olabileceğini düşündürmektedir.

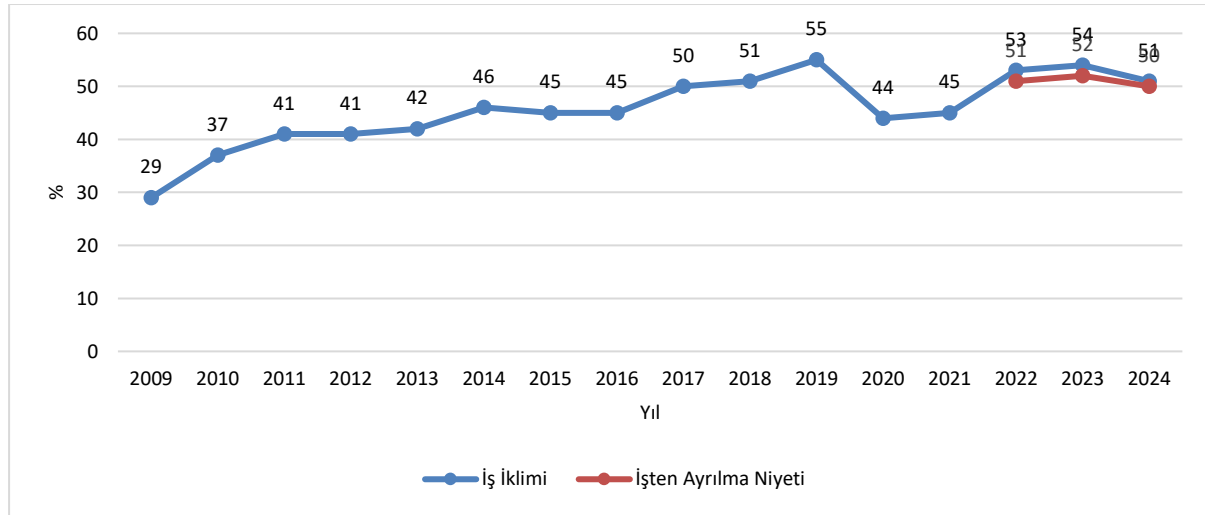
4.4. İŞ GÜCÜ PİYASASI

Gallup, iş gücü piyasasını değerlendirdiği iki alt boyutu, çalışanlara yönelttiği sorular aracılığıyla ölçmektedir. İş iklimi boyutu, çalışanlara sorulan “Bugün yaşadığınız şehir veya bölgede iş durumu hakkında düşündüğünüzde, iş bulmak için şu an iyi bir zaman mı yoksa kötü bir zaman mı olduğunu söyleyebilirsiniz?” sorusuna verilen **%İyi Zaman** yanıtları üzerinden değerlendirilmiştir. İşten ayrılma niyeti boyutu ise, “Şu anda sahip olduğunuz işten farklı bir iş arama durumunuz ne düzeyde? Başka bir iş için aktif olarak mı arıyorsunuz, fırsatları kolluyor ama aktif olarak aramıyor musunuz, yoksa başka bir iş aramıyor musunuz?” sorusuna verilen **%Yeni İş Arıyor/Fırsatları Takip Ediyor** yanıtları temel alınarak ölçülmüştür.

Sonuçlar, küresel iş gücünün dış dünyaya yönelik algıları ile mevcut kurumlarına olan bağlılıkları arasındaki makasın giderek açılabilirliğini düşündürmektedir. Bu durum, özellikle iş iklimi ve işten ayrılma niyeti değişkenleri üzerinden incelendiğinde, çalışanın piyasadaki değer algısı ile kurumsal aidiyet hissi arasında olası bir çatışma olduğunu işaret etmektedir.

Küresel ölçekte çalışanların yaklaşık %51’i, yaşadıkları bölgede iş bulmak için “iyi bir zaman” olduğunu düşünmektedir. 2009 yılında %29 olan bu iyimserlik oranının, pandeminin yarattığı dalgalanmaya rağmen %51 seviyesinde dengelenmesi, iş gücü piyasasının çalışanlar açısından hâlâ bir “fırsat alanı” olarak algılanmaya devam edebileceğini göstermektedir. Ancak Türkiye bağlamında bu iyimserliğin oldukça düşük kaldığı görülmektedir. Türkiye, %23’lük iş iklimi iyimserlik oranıyla, MENA bölgesinin (%34) ve küresel ortalamasının (%51) altında yer almakta olup, çalışanın dış dünyayı bir “tehdit ve belirsizlik alanı” olarak algılayabileceğine dair sinyaller vermektedir. Öz-Belirleme (SDT) perspektifinden bu tablo, Türkiye’deki çalışanın piyasada kendi kaderini tayin etme gücünü (özerklik) ve mesleki yetkinliğini nakde çevirme olasılığının sınırlı olabileceğini işaret etmektedir.

Grafik 4: 2009-2024 Yılı İş İklimi ve İşten Ayrılma Niyetinin Küresel Değişim Grafiği



Kaynak: Gallup (2025) raporu temel alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

İşten ayrılma niyeti verileri ise Sosyal Bağ Kuramı bağlamında, kurum içi aidiyetin zayıf olabileceğine dair göstergeler sunmaktadır. Dünya genelinde çalışanların yaklaşık yarısı (%50) aktif olarak iş ararken, Türkiye’deki %40’lık ayrılma niyeti, düşük piyasa güvenine rağmen dikkate değer görünmektedir. Normal şartlarda, piyasaya güvenin düşük olduğu ortamlarda çalışanların mevcut işlerine daha sıkı tutunması beklenirken, Türkiye’de ayrılma niyetinin küresel ortalama ya da yakın seyretmesi, mevcut kurumların çalışanlar için bir “güvenli liman” olma vasfını sınırlayabileceğini düşündürmektedir. Bu

durum, Sosyal Bağ Kuramı'nın temel taşı olan "kurumsal bağlılık" mekanizmasının işlevselliğinin sınırlı olabileceğine ve çalışanın olası bir psikososyal göç hazırlığında olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 7: İş iklimi ve İşten Ayrılma Niyetinin Küresel, Bölgesel ve Türkiye Karşılaştırması

	Dünya Geneli (%)	Bölgesel Sıralama		İyi Zaman (%)	Değişim (%)	Türkiye (%)	Değişim (%)
İş iklimi	51%	1	Avustralya ve Yeni Zelanda	72%	-1	23%	2
		2	Güneydoğu Asya	63%	8		
		3	Latin Amerika ve Karayipler	58%	7		
		4	Avrupa	57%	5		
		5	ABD ve Kanada	57%	-9		
		6	Post-Sovyet Avrasya	53%	9		
		7	Doğu Asya	51%	1		
		8	Güney Asya	50%	-1		
		9	Sahra-Altı Afrika	49%	1		
		10	Orta Doğu ve Kuzey Afrika	34%	2		
	Dünya Geneli (%)	Bölgesel Sıralama		Yeni bir iş arıyor ya da aktif olarak yeni bir iş bulmaya çalışıyor (%)	Değişim (%)	Türkiye (%)	Değişim (%)
İşten Ayrılma Niyeti	40%	1	Sahra-Altı Afrika	72%	*	40%	2
		2	Doğu Asya	57%	*		
		3	Güney Asya	50%	*		
		4	ABD ve Kanada	50%	*		
		5	Güneydoğu Asya	47%	*		
		6	Orta Doğu ve Kuzey Afrika	46%	*		
		7	Avustralya ve Yeni Zelanda	42%	*		
		8	Latin Amerika ve Karayipler	40%	*		
		9	Post-Sovyet Avrasya	35%	*		
		10	Avrupa	30%	*		

Kaynak: Gallup (2025) raporu temel alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Demografik ve operasyonel kırımlar (tablo 8), İş Talepleri-Kaynakları (JD-T) modelindeki kaynak dağılımı dengesizliklerine işaret etmektedir. Yöneticilerin iş iklimine yönelik %58'lik iyimserliği ile çalışanların %49'luk oranı karşılaştırıldığında, karar verici pozisyonlardaki aktörlerin

sahip oldukları bilgi ve kontrol kaynaklarının, çalışanların gelecek kaygısını kısmen dengeleyen bir işleve sahip olduğu sonucuna varılmaktadır. Yaş bazlı analizler, 35 yaş altı genç çalışanlarda %58 düzeyinde seyreden işten ayrılma niyetinin, bu kuşağın kurumla kurduğu sosyal bağların görece kırılgan olduğuna ve sürekli bir yetkinlik kanıtı ihtiyacıyla hareket ettiklerine işaret ettiğini düşündürmektedir. Benzer şekilde, tamamen uzaktan veya hibrit çalışanlarda %57'lik yüksek ayrılma niyeti, fiziksel izolasyonun sosyal bağları zayıflattığı ve kurumu zaman zaman yalnızca ekran üzerindeki bir görev sağlayıcı olarak deneyimleyebildikleri izlenimi uyandırmaktadır.

Tablo 8: İş İkliminin Demografik ve Çalışma Yeri Küresel Dağılımı (%)

İş İklimi	Cinsiyet		Yaş		Pozisyon		Çalışma Yeri	
	Kadın	52%	<35 yaş	51%	Yönetici	58%	Tamamen uzaktan	54%
İş İklimi	Kadın	52%	<35 yaş	51%	Yönetici	58%	Hibrit	56%
							Yerinde, uzaktan çalışmaya uygun	58%
	Erkek	51%	≥ 35 yaş	52%	Çalışan	49%	Yerinde, uzaktan çalışmaya uygun değil	50%
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	47%	<35 yaş	58%	Yönetici	51%	Tamamen uzaktan	57%
							Hibrit	57%
	Erkek	51%	≥ 35 yaş	43%	Çalışan	49%	Yerinde, uzaktan çalışmaya uygun	45%
							Yerinde, uzaktan çalışmaya uygun değil	47%

Kaynak: Gallup (2025) raporu temel alınarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sonuç olarak Türkiye verileri; düşük piyasa güveni (%23), yüksek ayrılma niyeti (%40) ve buna eşlik eden stres (%69) ile öfke (%40) oranlarıyla, “sıkışmış bir iş gücü” profili çizebileceğini işaret etmektedir. Bu bütüncül tablo, İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli çerçevesinde hem dışsal (piyasa) hem de içsel (kurumsal) kaynakların sınırlı olabileceği bir ortamda, iş gücünün yalnızca performans kaybı değil, aynı zamanda topyekûn bir psikososyal çözülme sürecini deneyimleyebileceğine dair bir gösterge sunmaktadır.

5. TARTIŞMA

Bu bölümde bulgular; çalışan bağlılığı, duygusal deneyimler, yaşam refahı ve iş gücü piyasası algısı eksenlerinde, İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli, Öz-Belirleme Kuramı (SDT) ve Sosyal Bağ Kuramı çerçevesinde birlikte ele alınmaktadır. Tartışmanın amacı, ampirik göstergelerin mevcut literatürle nasıl örtüştüğünü ve hangi noktalarda bu literatürü genişlettiğini ortaya koymanın yanı sıra, özellikle Türkiye bağlamında gözlenen örüntülerin yapısal ve psikososyal anlamını değerlendirmektir. Bu doğrultuda bulgular, bireysel motivasyon açıklamalarının ötesine geçen ve çalışan–kurum ilişkisini çok katmanlı bir bağlam içinde ele alan bir perspektifle yorumlanmaktadır.

Çalışan bağlılığı literatürü uzun süre boyunca bireysel motivasyon ve performans çıktıları etrafında şekillenmiştir (Pincus, 2023). Kahn’ın (1990) psikolojik varlık yaklaşımı ve Schaufeli’nin (2013) bağlılığı enerjik bir iş hâli olarak tanımlayan çalışmaları, bağlılığın bireysel düzeydeki önemini ortaya koymuştur. Bununla birlikte Gallup 2025 verilerinde küresel düzeyde çalışanların %62’sinin “bağlı olmayan” kategoride yer alması, bağlılığın yalnızca motivasyonel bir sorun olarak ele alınmasının kavramsal açıdan yetersiz kaldığını göstermektedir. Türkiye’de bağlılık oranının %10 gibi son derece düşük bir

düzeğe gerilemiş olması, kurumsal aidiyetin geçici bir zayıflamadan ziyade yapısal biçimde aşındığına işaret etmektedir. Bu durum, Abrutyn'in (2019) "ayrışma" mekanizmasıyla açıklanabilir; birey, kurumun sunduğu sembolik vaatler ile deneyimlenen örgütsel gerçeklik arasındaki bağı koparmaktadır. Nitekim Knight ve diğerlerinin (2017) meta-analiz bulguları, düşük iş bağlılığının bireylerin öznel refah düzeylerinde belirgin bir aşınmaya yol açtığını göstermektedir. Türkiye için saptanan %10'luk bağlılık oranı, bu refah kaybı riskinin yerel bağlamda kritik bir eşiği aştığını ve çalışan-kurum ilişkisinin psikososyal bütünlüğünün çözülmeye başladığını düşündürmektedir.

Bu çözülme süreci, İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) modelinin öngördüğü sağlık bozulma sürecini (Bakker & Demerouti, 2017) makro-yapısal bir bağlama yerleştirmektedir. Türkiye'de düşük iş gücü piyasası güveni (%23) ile yüksek stres (%69) ve öfke (%40) düzeylerinin eş zamanlı seyri, bireyin yalnızca iş yerindeki kaynaklarının değil, Hobfoll'un (2001; 1989) Kaynakların Korunması Kuramı'nda (COR) tanımlanan dışsal ve algısal kaynak havuzunun da tehdit altında olduğuna işaret etmektedir. Toplumsal krizlerin kurumsal yapılar üzerindeki yıkıcı etkisini tartışan literatürle (örn. Gewald, 1999) paralel biçimde; bu bulgular, bireyi koruyan sosyal dokunun zayıfladığını ve çalışanın sistem karşısında giderek daha savunmasız hâle geldiğini göstermektedir. Schaufeli'nin (2017) iş dışı faktörlerin iş deneyimi üzerindeki etkisine ilişkin vurgusuyla uyumlu olarak, kronik iş gücü piyasası güvensizliği çalışanların mevcut işlerini psikolojik bir güvence alanı olarak deneyimlemelerini zorlaştırmakta; bu durum Abrutyn'in (2019) "yerinden edilme" kavramıyla birleşerek sağlık bozulma sürecini hızlandırmaktadır. Bu bağlamda çalışma, İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) modelinin ekonomik ve toplumsal bağlamı içeren çok katmanlı bir çerçeveye ele alınması gerektiğine ilişkin kuramsal çağrılar (Morgeson vd., 2010) ampirik olarak desteklemektedir.

Öz-Belirleme Kuramı (SDT) perspektifinden bakıldığında, Türkiye'de düşük iş bulma güvenine rağmen (%23) işten ayrılma niyetinin görece yüksek olması (%40), özerklik, yetkinlik ve ilişkisel ihtiyaçlarının (Deci & Ryan, 2000a; Deci & Ryan, 2000b) zedelendiği bir sıkışmışlık deneyimine işaret etmektedir. Literatür, temel psikolojik ihtiyaçların engellenmesinin iş tatmini ve olumlu iş tutumlarını olumsuz etkilediğini göstermektedir (Van den Broeck vd., 2010). Türkiye bağlamında düşük piyasa güveni bireyin özerklik algısını sınırlandırırken, yüksek stres ve öfke düzeyleri ilişkisel ihtiyaçlarının kurum içinde karşılan(a)madığını göstermektedir. Vansteenkiste & Ryan'ın (2013) çerçevesiyle uyumlu olarak, bireyler ekonomik zorunluluklar nedeniyle örgütte kalmaya devam ederken psikolojik düzeyde belirgin bir uzaklaşma yaşamaktadır. Bu durum, Abrutyn'in (2019) tanımladığı biçimiyle, bireyin yapıdan kopma isteği ile yapısal kısıtlar arasında sıkıştığı anomik sıkışmışlık hâline işaret etmektedir. Bu çerçevede çalışma, Meyer & Allen'in (1991) duygusal bağlılık kavramının karşısına, bireyin psikolojik olarak kopuk olmasına rağmen sistem içinde kalmaya devam ettiği bir "zorunlu bağlılık" biçimini tartışmaya açmaktadır.

Sosyal Bağ Kuramı açısından değerlendirildiğinde ise, uzaktan çalışma düzenlerinde yalnızlık oranlarının ve ayrılma niyetinin daha yüksek seyrettiği görülmektedir (Golden vd., 2008). Bu bulgular, Baumeister & Leary'nin (1995) temel aidiyet ihtiyacı varsayımlarıyla örtüşmekte; dijitalleşme bağlamında Wang vd. (2021) tarafından vurgulanan psikolojik izolasyon ve Tang vd. (2023) tarafından ortaya konan kronik yalnızlık bulgularıyla desteklenmektedir. Kellogg ve diğerleri (2020), algoritmik yönetimin iş süreçlerini mekanikleştirerek çalışan üzerinde insanlıktan arındırıcı bir kontrol etkisi yarattığını belirtmektedir. Bu durum, Abrutyn'in (2019) çözülme kavramını somutlaştırarak; fiziksel mekânın ve etkileşim ritüellerinin kaybının, kurumu sosyal bağların zayıfladığı bir arayüz hâline getirdiğine atıfta bulunmaktadır. Türkiye bağlamında bu süreç, Hofstede'in (2001) belirsizlikten kaçınma eğilimi ve Aycan'ın (2006) paternalistik liderlik

dinamikleriyle birleşerek; toplumsal yapıları bir arada tutan sosyal yapıştırıcının zayıflamasına yol açmaktadır. Sonuç olarak Dünya Değerler Araştırması (2020) bulgularıyla uyumlu biçimde artan kurumsal şüphe, Standing'in (2011) tanımladığı güvencesizlik dinamikleriyle birleşerek Türkiye iş gücünde belirgin bir psikososyal çözüme eğilimine işaret etmektedir.

Bu bağlamda çalışma, ampirik genelleme iddiası taşımaktan ziyade, güncel rapor verilerini kuramsal bir derinlikle yeniden anlamlandırmayı amaçlayan kavramsal bir katkı sunmaktadır. Bu çalışma ayrıca çalışan deneyimini açıklayan üç farklı kuramsal geleneği (İş Talepleri-Kaynakları Modeli (JD-R), Öz-Belirleme Kuramı (SDT) ve Sosyal Bağ Kuramı) tek bir analitik çerçevede bir araya getirerek literatüre kuramsal bir katkı sunmaktadır. İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) modeli iş talepleri ile kaynaklar arasındaki yapısal dengesizlikleri açıklarken, SDT bireylerin özerklik, yeterlik ve aidiyet gibi temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanma düzeyine odaklanmaktadır. Sosyal Bağ Kuramı ise bireyin örgüt ve toplumla kurduğu aidiyet ilişkilerini anlamaya olanak sağlamaktadır. Bu üç yaklaşımın birlikte ele alınması, çalışan bağlılığı, duygusal deneyimler ve iş gücü piyasası algıları arasındaki ilişkilerin yalnızca bireysel motivasyon düzeyinde değil, aynı zamanda kurumsal ve toplumsal bağların çözülmesi bağlamında değerlendirilmesine imkân tanımaktadır. Bu bağlamda çalışma, modern iş gücü piyasasında ortaya çıkan psikososyal kırılganlığı açıklamak için "psikososyal çözüme" kavramını disiplinlerarası bir sentez olarak önermektedir.

6. SONUÇ

Bu çalışma, küresel iş gücü piyasasının 2025 yılı itibarıyla içinde bulunduğu durumu, Gallup'un geniş ölçekli verileri ve akademik kuramsal çerçeveler ışığında analiz ederek; günümüz iş deneyiminde ortaya çıkan çok boyutlu kırılganlığı açıklamak üzere psikososyal çözüme kavramını analitik bir çerçeve olarak tartışmaya açmıştır. Elde edilen bulgular, modern iş dünyasının yalnızca ekonomik dalgalanmalarla değil; çalışanın varoluşsal anlam arayışının, psikolojik kaynaklarının ve kurumsal aidiyetinin eş zamanlı olarak aşındığı daha derin bir yapısal dönüşümle karşı karşıya olabileceğini düşündürmektedir. Bağlılık, duygusal deneyim, refah ve iş gücü piyasası algısı olmak üzere analiz edilen dört temel değişken arasındaki karşılıklı etkileşim, işin birey için bir kendini gerçekleştirme alanı olmaktan giderek uzaklaşarak kronik stres ve yabancılaşma kaynağına dönüşebileceğine işaret etmektedir.

Bu bağlamda psikososyal çözüme; tükenmişlik, iş güvencesizliği ya da yabancılaşma gibi tekil psikolojik ya da örgütsel olguları ikâme eden bir kavram olarak değil; ekonomik belirsizlik, zayıflayan kurumsal aidiyet ve olumsuz duygusal deneyimlerin birbirini besleyen etkileriyle ortaya çıkan çok katmanlı bir iş deneyimi krizini anlamaya yönelik bütüncül bir analitik araç olarak ele alınmaktadır. Kavram, mevcut literatürdeki mikro düzeyli açıklamaları dışlamamakta; aksine bu yaklaşımları daha geniş bir yapısal bağlam içinde bir araya getirmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın temel odak noktalarından biri olan çalışan bağlılığı bulguları, İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli çerçevesinde değerlendirildiğinde, motivasyonel sürecin küresel ölçekte sistematik bir zorlanma yaşadığına dair güçlü göstergeler sunmaktadır. Dünya genelinde çalışanların %62'sinin "bağlı olmaması", iş yerindeki sosyal destek, özerklik ve takdir gibi kritik iş kaynaklarının; modern iş yaşamının hız, belirsizlik ve yüksek performans baskısı altında işlevselliğini yitirmekte olabileceğini düşündürmektedir. Türkiye özelinde çalışan bağlılığının %10 gibi oldukça düşük bir seviyede seyretmesi ve bu oranın küresel ortalamanın (%21) belirgin biçimde altında kalması, yerel iş ikliminde çalışanların kurumlarıyla kurdukları anlam bağının zayıflamış olabileceğini düşündürmektedir. Bu durum, yalnızca kısa vadeli verimlilik kaybı olarak değil, aynı zamanda uzun vadeli bir beşerî sermaye aşınması riski olarak da değerlendirilebilir. Gallup 2025 raporunda düşük bağlılığın küresel ekonomiye yaklaşık 8,9 trilyon dolarlık (küresel GSYH'nin %9'u) bir maliyet yarattığının belirtilmesi, konunun bireysel ya da

örgütsel bir sorun olmaktan öte, makroekonomik sürdürülebilirlik açısından da kritik bir boyut kazandığını göstermektedir.

Dijitalleşme ve yapay zekânın iş süreçlerine entegrasyonu, bu psikososyal tabloya yeni ve çok katmanlı bir boyut eklemektedir. Gallup verileri, çalışanların yapay zekâyı bir yandan iş yükünü azaltabilecek bir kaynak olarak algımlarken, diğer yandan iş güvencesini tehdit eden bir unsur olarak değerlendirebildiklerini ortaya koymaktadır. Özellikle piyasa güveninin düşük olduğu Türkiye gibi bağlamlarda (%23), dijitalleşme sürecinin çalışanlarda ikâme edilme kaygısını tetikleyerek stres ve öfke düzeylerini artırabileceği düşünülebilir. Öz-Belirleme (SDT) perspektifinden bakıldığında, yapay zekâ uygulamalarının çalışanların yetkinlik algısını güçlendirme potansiyeli bulunduğu gibi, algoritmik yönetim biçimlerinin bireysel özerkliği sınırlaması hâlinde yabancılaşma duygusunu derinleştirme riski de barındırdığı söylenebilir. Bu nedenle teknolojik dönüşümün yalnızca teknik bir adaptasyon süreci olarak değil, çalışanın değer ve anlam algısını gözetten psikososyal bir geçiş süreci olarak ele alınması önem taşımaktadır.

Duygusal deneyimler ve refah algısı boyutu, Öz-Belirleme Kuramı (SDT) ve Sosyal Bağ Kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, çalışanın içsel dünyasında yaşanan kırılmalar daha görünür hâle gelmektedir. Küresel iş gücünün %58'inin yaşamını "mücadele eden" kategorisinde tanımlaması, bireylerin kendi yaşam seyrini yönlendirme kapasitesinin ve mesleki yeterlilik algısının çeşitli dışsal baskılar altında zayıflamış olabileceğini düşündürmektedir. Türkiye'de çalışanların %69'unun günlük stres ve %40'ının günlük öfke yaşadığını belirtmesi, aidiyet ve sosyal bütünleşme mekanizmalarının zayıfladığına dair önemli göstergeler sunmaktadır. Yalnızlık hissinin (%22) görece yüksek seyrettiği bir iş ikliminde, dijitalleşmeyle birlikte yaygınlaşan ekran odaklı iletişim biçimlerinin yüz yüze etkileşimin yerini tam olarak dolduramadığı görülmektedir. Bu durum, çalışmanın kuramsal çerçevesinde atıfta bulunulan "sosyal doku erozyonu" (Gewald, 1999) ve "yapısal çözümle" (Abrutyn, 2019) mekanizmalarının günümüz dijital çalışma ortamındaki somut birer yansıması olarak değerlendirilebilir.

Tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde, modern iş dünyasının karşı karşıya olduğu sorunların yalnızca performans, verimlilik ya da teknoloji uyumu gibi teknik göstergelerle sınırlı olmadığı; daha derin ve çok katmanlı bir psikososyal kırılmalık alanına işaret ettiği anlaşılmaktadır. Çalışan bağlılığı, duygusal deneyimler, refah algısı ve piyasa güveni arasındaki karşılıklı etkileşim, işin birey için bir kendini gerçekleştirme alanı olmaktan giderek uzaklaşarak kronik stres, yabancılaşma ve belirsizlik kaynağına dönüşme riski taşıdığını ortaya koymaktadır. Bu tablo, örgütsel sorunların yalnızca mikro düzeyli motivasyonel açıklamalarla ele alınmasının yetersiz kalabileceğini düşündürmektedir.

Bu bağlamda elde edilen bulgular, modern yönetim anlayışlarının insanı yalnızca ekonomik bir kaynak ya da üretim girdisi olarak ele alan sınırlarını görünür kılmaktadır. Özellikle yüksek stres düzeyi ve düşük piyasa güveninin hâkim olduğu bağlamlarda, çalışanların psikolojik dayanıklılığını ve anlam algısını destekleyebilecek örgütsel yapıların önem kazandığı anlaşılmaktadır. Dolayısıyla çalışma, iş yaşamında insan deneyiminin duygusal, sosyal ve varoluşsal boyutlarını birlikte ele alan daha bütüncül bir yaklaşımın gerekliliğini tartışmaya açmakta; bu çerçevede geliştirilebilecek kuramsal ve uygulamaya dönük çıkarımların, aşağıdaki alt başlıklarda sistematik biçimde ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Kısıtlılıklar ve Gelecek Araştırmalar için Öneriler

Bu çalışma, küresel iş gücü piyasasında gözlemlenen psikososyal dönüşümü açıklamaya yönelik bütüncül bir kuramsal çerçeve sunmakla birlikte, belirli epistemolojik ve metodolojik sınırlamalara sahiptir. Öncelikle araştırma, yorumsamacı paradigma temelinde yapılandırılmıştır. Bu yaklaşım, toplumsal olguları nedensel ilişkiler kurmaktan ziyade bağlamsal anlamlandırma süreçleri üzerinden çözümlemeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla çalışmada geliştirilen “psikososyal çözülme” kavramsallaştırması, genellenebilir nedensel çıkarımlar sunmaktan ziyade, belirli tarihsel ve yapısal koşullar altında ortaya çıkan örüntüleri anlamaya yönelik analitik bir çerçeve olarak değerlendirilmelidir.

İkinci kısıt, araştırmanın Gallup tarafından üretilmiş ikincil verilere dayanmasıdır. Gallup’un küresel ölçekte karşılaştırılabilir ve uzun dönemli veri üretme kapasitesi önemli bir avantaj sağlamakla birlikte, bu verilerin belirli bir kurumsal ve ideolojik çerçevede üretildiği göz ardı edilmemelidir. Özellikle “bağlılık”, “refah” ve “duygusal deneyim” gibi kavramların ölçümünde kullanılan kategoriler, ağırlıklı olarak kurumsal performans ve yönetsel karar süreçlerini bilgilendirmeye yöneliktir. Bu durum, çalışanın öznel deneyimlerini ve yerel kültürel bağlamları sınırlı biçimde yansıtabilir. Dolayısıyla bulgular, verinin üretildiği çerçeve içinde yorumlanmalıdır.

Üçüncü olarak, çalışmada kullanılan veriler büyük ölçüde kesitsel niteliktedir. Bu durum, Türkiye bağlamında gözlemlenen düşük bağlılık, yüksek stres ve öfke ile yapısal faktörler arasında nedensel ilişki kurulmasını mümkün kılmamaktadır. Türkiye’nin küresel ortalamalarla karşılaştırılması, nedensellik iddiası taşımayan, bağlamsal ve açıklayıcı bir karşılaştırma olarak ele alınmıştır. Sunulan yorumlar, belirli sosyoekonomik ve kurumsal koşullar altında ortaya çıkan örüntülere işaret etmekte, bu örüntülerin nedenlerine dair kesin çıkarımlar sunmamaktadır.

Son olarak, çalışmanın makro düzey odaklı yaklaşımı, sektörler arası farklılıklar, örgütsel ölçek, meslek grupları ve demografik değişkenler gibi mikro ve mezo düzey dinamikleri ayrıntılı biçimde ele almayı sınırlamaktadır. Bu durum, özellikle Türkiye bağlamında elde edilen bulguların içsel çeşitliliğini tam olarak yansıtamayan bir genelleme riskini beraberinde getirmektedir.

Çıkarımlar

Bu çalışmada elde edilen bulgular, modern iş deneyiminin yalnızca verimlilik ve performans göstergeleri üzerinden değerlendirilemeyeceğini; çalışan bağlılığı, duygusal deneyimler ve refah algısının yapısal bir bütünlük içinde ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bulgular, psikososyal çözülmenin bireysel düzeyde ortaya çıkan bir refah sorunu olmanın ötesinde, örgütsel sürdürülebilirlik ve ekonomik istikrar açısından dikkate alınması gereken çok boyutlu bir risk alanına işaret ettiğini düşündürmektedir.

Yönetim uygulamaları açısından değerlendirildiğinde, araştırma sonuçları, insan kaynakları ve liderlik yaklaşımlarının yalnızca çıktı odaklı performans kriterleriyle sınırlandırılmasının, çalışan deneyimindeki kırılganlığı derinleştirebileceğini ortaya koymaktadır. İş Talepleri-Kaynakları (JD-R) Modeli ve Öz-Belirleme Kuramı (SDT) çerçevesinde elde edilen bulgular, özerklik, sosyal destek ve takdir gibi iş kaynaklarının zayıflamasının, motivasyonel aşınmayı hızlandıran temel mekanizmalardan biri olabileceğini göstermektedir. Bu nedenle kurumların, çalışan bağlılığını artırmaya yönelik müdahaleleri kısa vadeli motivasyon araçları olarak değil, daha geniş bir psikososyal denge arayışının parçası olarak ele almaları önem taşımaktadır.

Teknolojik dönüşüm ve yapay zekâ uygulamaları bağlamında bulgular, dijitalleşmenin çalışanlar tarafından hem bir fırsat hem de bir belirsizlik kaynağı olarak algılandığını ortaya koymaktadır. Özellikle kurumsal güvenin görece düşük olduğu bağlamlarda, yapay zekâ uygulamalarının özerklik ve yetkinlik

algısını destekleyecek biçimde tasarlanmaması hâlinde, psikososyal çözümle sürecini hızlandırabilecek bir risk faktörüne dönüşebileceği anlaşılmaktadır. Bu durum, teknolojik yeniliklerin yalnızca verimlilik artışı perspektifiyle değil, çalışan deneyimi üzerindeki psikolojik ve sosyal etkileri dikkate alınarak değerlendirilmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Politika yapıcılar açısından bakıldığında, yüksek stres, düşük bağlılık ve olumsuz duygusal deneyimlerin yaygınlaşmasının, iş gücü piyasasında yalnızca bireysel uyum sorunları olarak değil, daha geniş bir toplumsal kırılganlık göstergesi olarak ele alınması gerektiği görülmektedir. Türkiye gibi piyasa güveninin sınırlı olduğu bağlamlarda, istihdam politikalarının çalışanlara yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda psikososyal düzeyde de bir güven zemini sunmasının, uzun vadeli sosyal istikrar açısından belirleyici olabileceği söylenebilir.

Genel olarak bu çalışma, psikososyal çözümlemin sınırlandırılmasına yönelik önerilerin normatif bir idealden ziyade, analiz edilen verilerin işaret ettiği yapısal eğilimlerden türetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çıkarımlar, kesin reçeteler sunmaktan ziyade, kurumlar ve politika yapıcılar için çalışan deneyimini yeniden düşünmeye yönelik analitik bir çerçeve ve tartışma zemini sağlamayı amaçlamaktadır.

ETİK BEYAN

Bu çalışma, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak yürütülmüştür. Çalışma kapsamında insan ya da hayvanlar üzerinde herhangi bir deneysel uygulama gerçekleştirilmemiş, birincil veri toplanmamış; yalnızca ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Bu nedenle, çalışma için etik kurul izni gerekmemektedir. Araştırmada Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'na ve fikri ve sınai haklara ilişkin telif mevzuatına uyulmuştur. Yazar, herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

KAYNAKLAR

- Abrutyn, S. (2019). Toward a general theory of anomie: The social psychology of disintegration. *European Journal of Sociology*, 60(1), 109-136. <https://doi.org/10.1017/S0003975619000043>
- Aycan, Z. (2006). Paternalism. Kim, U., Yang, K.S., Hwang, K.K. (Eds.), *Indigenous and cultural psychology*. International and cultural psychology içinde. Boston, MA: Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-28662-4_20
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2007). The Job Demands–Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Baumeister, R. F. ve Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117(3), 497–529. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.117.3.497>
- Brod, C. (1984). *Technostress: The human cost of the computer revolution*. Addison-Wesley.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage Publications.
- Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (2000b). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

https://doi.org/10.1207/S15327965PLI1104_01

- Deci, E. L. ve yan, R. M. (2000a). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill.
- Denzin, N. K. ve Lincoln, Y. S. (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- Durkheim, É. (1897/1997). *Suicide: A study in sociology* (J. A. Spaulding & G. Simpson, Trans.). Free Press. (Orijinal çalışma 1897).
- Durkheim, É. (1997). *The division of labour in society*. Free Press. (Original work published 1893).
- Gallup 2025 Report. (2025). *State of the global workplace: Understanding employees, informing leaders*.
- Gewald, J.-B. (1999). *Herero heroes: A socio-political history of the Herero of Namibia, 1890-1923*. James Currey Publishers.
- Golden, T. D., Veiga, J. F. ve Dino, R. N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?. *Journal of applied psychology*, 93(6), 1412. <https://doi.org/10.1037/a0012722>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*.
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process. *Applied Psychology*.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. International Educational and Professional.
- Johnston, M. P. (2014). Secondary data analysis: A method of which the time has come. *Qualitative and Quantitative Methods in Libraries*, 3(3), 619-626.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724. <https://doi.org/10.2307/256287>
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A. ve Christin, A. (2020). Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Academy of management annals*, 14(1), 366-410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>
- Knight, C., Patterson, M. ve Dawson, J. (2017). Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. *Journal of Organizational Behavior*, 38(6): 792-812. <https://doi.org/doi:10.1002/job.2167>
- Mahand, T. ve Caldwell, C. (2023). Quiet quitting—causes and opportunities. *Business and Management Research*, 12(1), 9-19. <https://doi.org/10.5430/bmr.v12n1p9>
- Marx, K. (2016). *Economic and philosophic manuscripts of 1844*. Routledge.

- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behaviour*, 2(2), 99–113. <https://doi.org/10.1002/job.4030020205>
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Morgeson, F. P., Dierdorff, E. C. ve Hmurovic, J. L. (2010). Work design in situ: Understanding the role of occupational and organizational context. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2–3), 351–360. <https://doi.org/10.1002/job.642>
- Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck: How modern management harms employee health and company performance—and what we can do about it*. HarperBusiness.
- Pincus, J. D. (2023). Employee engagement as human motivation: Implications for theory, methods, and practice. *Integrative Psychological and Behavioral Science*, 57(4), 1223–1255. <https://doi.org/10.1007/s12124-022-09737-w>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H. ve Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Schaufeli, W. B. (2013). What is engagement? In C. Truss, R. Delbridge, E. Soane, K. Alfes, & A. Shantz (Eds.), *Employee engagement in theory and practice* (pp. 15–35). Routledge.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the Job Demands-Resources model: A “how to” guide to measuring and tackling burnout and engagement. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.008>
- Seeman, M. (1959). On the meaning of alienation. *American Sociological Review*, 24(6), 783–791. <https://doi.org/10.2307/2088565>
- Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.1.1.27>
- Standing, G. (2011). *The precariat: The new dangerous class*. Bloomsbury Academic. <https://doi.org/10.5040/9781849664554>
- Tang, P. M., Koopman, J., Mai, K. M., De Cremer, D., Zhang, J. H., Reynders, P., Ng, C. T. S. ve Chen, I-H. (2023). No person is an island: Unpacking the work and after-work consequences of interacting with artificial intelligence. *Journal of Applied Psychology*, 108(11), 1766–1789. <https://doi.org/10.1037/apl0001103>
- Van den Broeck, A., De Cuyper, N., De Witte, H. ve Vansteenkiste, M. (2010). Not all job demands are equal: Differentiating job hindrances and job challenges in the Job Demands–Resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(6), 735–759. <https://doi.org/10.1080/13594320903223839>
- Vansteenkiste, M. ve Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263–280. <https://doi.org/10.1037/a0032359>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J. Ve Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic. *Journal of Social Sciences Researches* *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*

19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, 70(1), 16-59.
<https://doi.org/10.1111/apps.12290>

World Values Survey. (2020). World Values Survey Wave 7. <http://www.worldvaluessurvey.org> (Erişim Tarihi: 6.01.2026).