

Yönetim ve Örgüt Dinamikleri: Bilinçli Stratejiler

Editor
GÖNÜL YÜCE AKINCI

BİDGE Yayınları

Yönetim ve Örgüt Dinamikleri: Bilinçli Stratejiler

Editörler: Doç.Dr. Gönül YÜCE AKINCI

ISBN: 978-625-372-255-5

1. Baskı

Sayfa Düzeni: Gözde YÜCEL

Yayınlama Tarihi: 25.06.2024

BİDGE Yayınları

Bu eserin bütün hakları saklıdır. Kaynak gösterilerek tanıtım için yapılacak kısa alıntılar dışında yayıncının ve editörün yazılı izni olmaksızın hiçbir yolla çoğaltılamaz.

Sertifika No: 71374

Yayın hakları © BİDGE Yayınları

www.bidgeyayinlari.com.tr - bidgeyayinlari@gmail.com

Krc Bilişim Ticaret ve Organizasyon Ltd. Şti.

Güzeltepe Mahallesi Abidin Daver Sokak Sefer Apartmanı No: 7/9 Çankaya /
Ankara



İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	3
Yönetim Tarzı Algısı ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları İlişkisinde Karanlık Üçlü Kişilik Özelliklerinin Rolü	4
Çiğdem ERDEMLİ YILDIZ	4
Müge ERSOY KART	4
Örgütsel Dayanıklılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	70
Fidan ALHAS	70
Akademisyenlik Mesleğinde İşkoliklik Üzerine Betimsel Bir Araştırma	113
Mustafa ERBİR	113
Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini İlişkisine Dair Genel Bir Değerlendirme	134
Nooria PARDES	134
Ahmet KARAKİRAZ	134
Çevre Tasarımlı Ürünler	159
Murat BAY	159
Ahmet BAYRAÇ	159
Yeni Çevre Teknolojileri	175
Murat BAY	175
Ahmet BAYRAÇ	175
Konteyner Terminalleri ve Terminal Operasyon Sistemleri	193
Hasan AYGÜN	193
Murat YORULMAZ	193

BÖLÜM I

Yönetim Tarzı Algısı ve Üretkenlik Karşılı İş Davranışları İlişkisinde Karanlık Üçlü Kişilik Özelliklerinin Rolü

Çiğdem ERDEMLİ YILDIZ¹
Müge ERSOY KART²

Giriş

Liderlik, bir organizasyonun çalışma hayatında istediği çıktılara ulaşabilmesinde kritik öneme sahiptir. Lider rolündeki yöneticiler, çalışanlarını yönlendirmek ve onlara ilham vermekle sorumludur. Bir çalışanın yöneticisine ilişkin algısı, sergilediği davranışların da en temel belirleyicilerindendir. Ek olarak, çalışanların kişilik özellikleri de iş hayatında sergiledikleri

¹ Çiğdem Erdemli Yıldız, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara/Türkiye, Orcid: 0009-0006-2661-1282, cigdemerdemli@gmail.com

² Müge Ersoy Kart, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Ankara/Türkiye, Orcid: 0000-0003-4104-1645, ersoy@politics.ankara.edu.tr

davranışları üzerinde etkilidir. Dolayısıyla, bu üç değişken arasındaki ilişkilerin incelenmesinin örgütlerde yaşanabilecek özellikle yönetici-çalışan kaynaklı sorunların önlenmesine veya çözülmesine, verimli bir çalışma ortamının ve başarının sağlanmasına katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Bu araştırma, çalışanların yönetim tarzı algıları ile sergilediği üretkenlik karşıtı iş davranışları arasındaki ilişkide karanlık üçlü kişilik özelliklerinin rolünün incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Yönetim kavramı ele alınırken, liderliğin farklı tarzları incelenmiş ve otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarına odaklanılmıştır. Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin üç boyutu; narsizm, makyavelizm ve psikopati açıklanmıştır. Üretkenlik karşıtı iş davranışları da kötüye kullanma, geri çekilme, sabote etme olarak çalışmaya dahil edilmiştir.

İlerleyen kısımlarda ilk olarak araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin literatür taramalarına yer verilmiş, devamında mevcut araştırmanın yöntemi ve bulguları açıklanmıştır.

1. Yönetim Tarzı

1.1. Yönetim Kavramı

İnsan unsurunun olduğu her alanda yönetim ve yönetim uygulamaları vazgeçilmez olmaktadır. Sosyal hayattaki en küçük örgütlerden (aile ve işletme), idari hayattaki en büyük örgütlere (devlet ve uluslararası kuruluşlar) iki ya da daha fazla kişinin olduğu bir ortamda yönetim kavramının yokluğu düşünülemez. Yönetim, insanların toplumsal yaşamının bir gereği olarak diğer kişilerle olan ilişkilerini ve olaylar karşısındaki davranışlarını incelemektedir (Güçlü, 2003).

Literatürde yönetim ile ilgili bir çok tanım yer almaktadır. Yönetim kavramı işi çekip çevirme, idare ve sevk anlamlarını içermektedir. Belirli bir amaçla başkalarını sevk ve idare etme davranışı olarak tanımlanabileceği gibi, geleneksel yaklaşıma göre başkaları üzerinde otorite oluşturma olarak değerlendirilen yönetim kavramı, modern yaklaşımda, çalışanları motive ederek onların kabiliyetlerini ortaya koyma olarak da ifade edilmektedir.

Bir diğer bakış açısı yönetimi, saptanan hedeflere ulaşmak için yöneticilerin yetkilerini kullanma şekli olarak tanımlamaktadır. Yönetimin temel fonksiyonu, kendine bağlı olarak görev yapan çalışanların sorumluluğunu taşıyarak yapılan işlerle ilgili olarak onlarla doğru iletişimi kurmaktır. Tutum, tarz ve davranışlar yönetimin temel bileşenleridir. Bir yöneticinin neyi nasıl ifade ettiği, beden dili, genel tavır ve davranışlardır (Kippenberger, 2002).

Bir yönetici çalışanlarının güvenini kazandığı ölçüde onları etkileyerek işlerinde yüksek performans göstermelerini sağlayabilir. Çalışanlarının duygu ve düşüncelerini de dikkate alarak, iş akışı sürecinde onları gözlemleyen, fikirleri ve sorunları ile ilgilenen, kendi bilgi ve tecrübelerini deneyim paylaşan, performanslarına ilişkin geribildirimlerde bulunarak gelişimlerini yönünde destekleyici rol üstlenen yöneticiler, çalışanlarının özgüvenlerine olumlu yönde katkıda bulunarak, bilgi ve beceri artışlarında önemli rol oynar (Mullen, 1998). Çalışanların yöneticilerine karşı beslediği güven duygusu, iş performansları, isteklilikleri ve verimleri üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahiptir (Yukl, 2002).

Lider olarak görülen bir yönetici, çalışanlarının güvenini ve takdirini kazandığı ölçüde onları etkilemeyi ve kurumsal aidiyet

duygularını geliştirmeyi başarır. Bu rolü üstlenen yöneticinin çalışanlarının gözünde dürüst, fedakar, alçakgönüllü, saygılı ve güvenilir olmasının yanında bilgili, öngörölü, zeki, cesur ve adil olması da önemlidir (Yıldız, Uzunbacak & Akçakanat, 2021). Ayrıca, hızlı ve doğru kararlar alabilen, karar alma sürecine çalışanlarını da dahil eden, inisiyatif alma konusunda tereddüt yaşamayan ve ulaşılabilir olma özelliklerini de taşımalıdır (Benmira & Agboola, 2021).

Yönetim kavramı bazen bir süreç, bazense bu süreçte yöneten kişi ya da kişilerden oluşan bilgi ve becerilerin bütünü olarak değeriendirilmektedir (Koçel, 1998). Yönetim süreci, örgütsel hedeflere ulaşılmasında sahip olunan üretim kaynaklarının (sermaye, insan kaynakları, doğal kaynaklar, makineler, hammadde vb.) etkili ve verimli şekilde kullanmasıdır. Bu tanımlamada dikkat edilmesi gereken önemli unsurlar bulunmaktadır. Bunlar, örgütün hedeflerine ulaşması, işin yapılmasında başkalarının aracılık rolü, planlama, organizasyon, yürütme ve kontrol faaliyetlerinin etkili ve verimli şekilde gerçekleştirilmesidir (Ülgen & Mirze, 2014). Yönetim, örgütlerin hedeflerine etkin ve verimli şekilde ulaşabilmesi açısından zorunlu bir yapıdır. Daft'a (2000) göre ise yönetim, süreçte yer alan yönetim fonksiyonları da eklenerek, örgüt kaynaklarının planlanması, organize edilmesi, yürütölmesi, kontrol edilmesi ve verimli olarak kullanılması sonucunda örgütsel hedeflere ulaşılması sürecidir.

1.2. Yönetim Tarzı Kavramı

Örgütler, belirli hedeflere ulaşmak için kurulmuştur ve bu hedefleri gerçekleştirmek için maddi kaynaklara, insana ve insanı yönetmek için stratejilere ihtiyaç vardır. Buna yönetim tarzı

denilmektedir. Yönetim tarzı, işin nasıl yapılacağına ilişkin bir prosedür değil, fakat bir yönetim çerçevesidir (Okon & Isong, 2016). Yönetim tarzı, örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde öncelikli şart ve başarıya ulaşmada hayati faktördür (Watson, 2003). Kanyabi ve Devi (2011)'ye göre, yönetim tarzı çok boyutlu bir yapı ve örgütsel başarı veya başarısızlığı belirleyen en önemli ölçüttür. Yönetim tarzı, yöneticilerin çalışanları örgütsel hedeflere ulaşmaya motive etmek için benimsedikleri belirli bir davranış şeklidir (Shahmohammadia, 2015) ve örgüt itibarını yansıtmaktadır (Olmedo-Cifuentes & Martínez-Léon, 2014). Yönetim tarzı, yöneticinin tutumu ile çalışanlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu davranışların etkileşimi sonucu ortaya çıkan davranışlar bütünüdür. Diğer bir ifadeyle, yöneticinin örgütünü belirlenen hedeflere ve başarıya taşıması sürecinde sergilediği bilgi, beceri ve tutumların tamamıdır.

Ciurea, Brezuleanu ve Ungureanu (2005), yönetim tarzını etkileyen faktörleri; yöneticilerin nitelikleri, özellikleri ve yapısı, yöneticiler tarafından kullanılan yöntem ve teknikler, yönetsel motivasyon, hiyerarşik pozisyon ve güç yoğunluğu derecesi olarak sıralamıştır. Her yönetici, birseysel farklılıklardan kaynaklı olarak kendisine özgü bir yönetim şekline sahiptir; izlediği yöntemi belirlemesi ve uygulaması açısından da farklılık gösterebilir. İnsanlar, kişilik, karakter, yetenek, deneyim, bilgi ve eğitim düzeyleri farklılık gösterdikleri gibi alışkanlıkları, iletişim şekilleri, davranışları, görev tanımları ve beklentileri ile de birbirinden ayrılmaktadır. Dolayısıyla yönetim şekli, kişisel bir özellik göstermektedir ve yöneticiden yöneticiye değişmektedir (Başaran, 2000). Bir yöneticinin üslubu, sergilediği yönetim tarzı, sahip

olduğu bilgi, beceri ve performans organizasyonun amaçlarına ulaşmasında oldukça önemlidir. Çalışanların işten duydukları memnuniyeti ve sergiledikleri performansı artırabilir veya azaltabilir. Bu nedenle, bir örgütün başarısında, yöneticilerin uygun yönetim tarzını seçmesi ve çalışanlarının motivasyonel gereksinimini karşılaması oldukça önemlidir ve stratejik olarak ele alınmalıdır. Yönetim tarzıyla örgütsel hedefleri ve çalışanlarının hedeflerini zdeşleştirebilen yöneticilerin çalışanları, kurumlarıyla daha kolay btnleşebilmekte ve görevlerine daha fazla zen göstermektedir (Argon & Dilekçi, 2014).

Düşük verimliliğin yanlış yönetimle bağlantılı olduğu açıktır. Yöneticilerin uyguladıkları yönetim tarzını örgüt ile uyumlu olacak şekilde belirlemesi örgütün verimliliği için bir ön koşuldur. Çalışanların yönetim tarzı algısının onları memnun edici olması, işyerindeki gereksiz çatışmaları önlerken, çalışanların yeteneklerinden ve performanslarından maksimum faydanın sağlanmasında büyük rol oynar (Farkasova & Kliestik, 2004).

Örgütlerde belirlenen yönetim tarzları zaman içerisinde değişkenlik de gösterebilmektedir. Yöneticiler, sadece belirli bir tarzı seçmekle kalmayıp, aynı zamanda farklı koşullar altında farklı tarzlar arasında da geçiş yaparak durumsal yönetimi benimseme eğilimi gösterebilmektedirler (Kocher & ark., 2013). Yönetim kavramının değişmesi ve gelişmesiyle birlikte yönetimde kullanılan farklı anlayış, yaklaşım ve yönetim tarzları ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada ise yönetim tarzı algısı, literatürde geleneksel liderlik yaklaşımları olarak tanımlanan (Hoch, Bommer, Dulebohn & Wu, 2018)  boyut üzerinden ele alınacaktır. Bunlar; otokratik, demokratik ve tam serbesti tanıyan yönetim tarzıdır. Geleneksel

liderlik tarzlarının ortaya çıkışında üstler ve astlar arasındaki etkileşimin yoğunluğu temel alınmıştır.

1.2.1. Otokratik Yönetim Tarzı

Otokratik yönetim kavramı, Lewin ve arkadaşları (1939) ve Lippitt (1940) tarafından yapılan deneysel çalışmalar sonucu ortaya çıkmıştır. Otokratik yönetim genellikle karar vermeyi merkezileştirmeye ve gücü yoğunlaştırmaya odaklanan davranışlarla tanımlanmaktadır (Foels & ark., 2000; Jago, 1982). Otokratik yönetim tarzı, karar verme ve yönlendirici gücün tek ve baskın bir kişide merkezileştirilmesiyle karakterize edilmektedir (Bass & Bass, 2008; Jago, 1982; Lippitt, 1940). Karar verme ve düşünme yalnızca üstlerin görevidir, tüm yetki ve sorumluluk da onlara aittir (Eren, 2020). Yöneticiler, çalışanlarının fikirlerini dikkate almadan faaliyetlerini her yönüyle kontrol eder (Sauer, 2011). Çalışanlarından sürekli bir şeyler istemek, onlara ne yapacaklarını söylemek ve tek taraflı kararlar almak bu tarz yöneticilerin en çok yaptığı davranışlardır (De Hoogh & Den Hartog, 2009; De Luque & ark., 2008).

Otokratik yönetim tarzında astlar ve yöneticiler bulunmaktadır. Yöneticiler emirler verir, astlar ise kendilerine verilen emirlere sorgusuz sualsiz uymak zorundadır. Yönetici çalışanlarına hangi işin yapılacağını bildirir, ne zaman ve nasıl yapılacağını bildirir ve çalışma kapasitelerini sıkı bir şekilde denetler (Karaçetin & Akbaş, 2019). Planların, hedeflerin ve stratejilerin tespitinde astlara söz hakkı tanınmaz. Yöneticiler, verdikleri talimatlara çalışanlarının kayıtsız, şartsız uymasını ve kendilerine sonsuz şekilde güvenmesini ister (Yörük & ark., 2011). Kararlarının

eleştirilmesinden hiçbir şekilde hoşlanmaz, sert kurallar yönetim tarzının temelini oluşturur (Önen & Kanayran, 2015).

Otokratik yönetim tarzında yönetici mümkün olduğu kadar güç ve karar alma yetkisine sahiptir, çalışanların işleri tek başlarına yapamayacağına inanılır. Otokratik yöneticiler, çalışanları üzerinde maksimum kontrol sağlamaya çalışır ve işi çalışanlarına danışmadan, hiçbir şekilde bilgi vermeden yapar (Brewer & ark., 2000). Hedefine ulaşmak isteyen yöneticinin odak noktası, insan kaynağı değil sadece yapılan iştir. Bu tarz yöneticiler açısından en temel amaç örgütsel verimlilik ve bunu sağlamak için genellikle ödül-ceza yöntemi kullanılır (Türkmen & ark., 2013). Yüksek performans gösterdiği düşünülen çalışanlar ödüllendirilirken, disiplinsiz davranışlarda bulunan ve çalışma kapasitesi düşük çalışanlar ise cezalandırılır.

Otokratik yönetim tarzı, çalışanların teşvik edilmemesi ve kurallara uymaya zorlanması sonucu yenilikçiliği, yaratıcılığı ve özgür düşüncüyü sınırlandırılması, gücü merkezileştirerek örgüt iklimi ve örgüt performansını olumsuz yönde etkilemesi nedeniyle eleştirilmektedir (De Cremer, 2006; De Luque & ark., 2008; Van Vugt & ark., 2004). Gücün merkezileştirilmesi, çalışanlarda değersizlik ve haksızlık duygularını uyandırmakta (Anderson & Brown, 2010; Chan & ark., 2013), çalışanların eşitsizlik algılarını artırarak (Muller, 1985) motivasyonu, örgüt iklimini ve performansını olumsuz yönde etkilemektedir.

Otokratik yönetim tarzının ilkel bir yönetim modeli olduğu düşünülse de, işlevsel sosyal hiyerarşi modelleri örgütlere sağladığı avantajlardan ve örgütlerdeki güç merkezileşmesinin faydalarından

söz etmektedir (Halevy & ark., 2011; Magee & Galinsky, 2008; Tiedens & ark., 2007; Van Vugt & ark., 2008). İşlevsel sosyal hiyerarşi modellerine göre; çalışanların örgüt içindeki hiyerarşiyi kabul ettiği durumlarda otokratik yönetim çalışanlar için psikolojik olarak çekici, hiyerarşik olarak düzenlenmiş bir öngörülebilirlik ve güven verici bir ortam oluşturarak örgüt içindeki moral ve performansı artırabilmektedir (De Hoogh & ark., 2015). Otokratik yönetimin örgüt içerisinde yarattığı psikolojik olarak çekici bu hiyerarşik düzen, örgütte rolleri netleştirerek, koordinasyonu ve işbirliğini kolaylaştırmakta (De Kwaadsteniet & Van Dijk, 2010; Halevy & ark., 2012; Keltner & ark., 2008), zaman kaybını önleyerek kararların hızlı şekilde alınmasını sağlamakta, örgüt iklimine ve performansa olumlu katkı yapmaktadır. Eğitim ve motivasyon seviyesi düşük çalışanlar üzerinde otorite kurularak hedeflere ulaşılması açısından da etkilidir (Küçüközkan, 2015).

Otokratik yönetim tarzı, yönetici çalışanlarıyla güçlü bağlar kurduysa ve çalışanlarınca kişisel olarak çok sevilip sayılıyorsa başarıya ulaşabilir (Yörük & ark., 2011). Çalışanlar kendilerini otokratik yöneticileri ile özdeşleşmiş, güvende ve memnun hissediyorsa, hele de varolan alternatifleri kaos olarak algılıyorsa, bu tür yönetim tarzı çalışanların gözünde daha da anlamlı hale gelebilmektedir. Otokratik bir yönetimde kriz durumlarının tek elden ve hızla çözülmesi kriz yönetimini kolaylaştırmaktadır (Arklan, 2010). Böyle zamanlarında, çalışanlar kendilerini güvende hissetmek adına daha güçlü bir yönetim anlayışını tercih etmektedir (Castelnovo & ark., 2017; Kakkar & Sivanathan, 2017). Harms ve arkadaşlarına (2017) göre etkili bir yönetim çalışanlardaki düşük stres ile yakından ilgilidir.

1.2.2. Demokratik (Katılımcı) Yönetim Tarzı

Demokratik yönetim tarzının en önemli iki özelliği katılımcılık ve destekleyiciliktir. Çalışanlar karar alma sürecine daha çok dahil ederek, gönüllü işbirliği, örgüt hedeflerine bağlılık ve üst düzey personel katılımı hedeflenmektedir. Demokratik-katılımcı yöneticiler, çalışanlarına danışmanlık ve öncülük yapar; çalışanlarının planlama ve karar alma süreçlerine katılımına özen gösterir (Niazazeri, 2006). Böylece, yöneticilerin ve astlarının bilgi işleme, karar verme ve problem çözme aşamalarına katılımı dengelenmiş olur (Wagner, 1994). Bu tarz yöneticiler, çalışanlarına daha çok güven duyar (Eren, 2020); sorumlulukları tek bir elde toplamaktan ziyade yayma eğilimindedirler ve kişisel tercihlere, beklenti ve yeteneklere önem verir. Tüm çalışanlara eşit yaklaşarak grup içerisinde doğabilecek ayrıcalık ve statü farklılıklarına engel olur, kimsenin diğerlerinden fazla çıkar sağlamasına izin vermezler (Çelik, 2012).

Kriz zamanları dışında örgütün hedeflerine çalışanların fikirleri doğrultusunda yön verilmesi, karar alınırken çalışanlara fikir ve düşüncelerinin sorulması çalışan memnuniyetini artıran bir eylemdir (Niazazeri, 2006). Rolkova & Farkasova (2015) tarafından yapılan araştırma sonuçları demokratik yönetim tarzının iş memnuniyeti ile yüksek ve pozitif bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Terzi & Çelik (2016) de yaptıkları çalışmada da algılanan örgütsel destek ve demokratik liderlik arasında yüksek ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Demokratik yöneticiler ile çalışan ekibin motivasyonu, iş tatmini ve verimlilik düzeylerinin arttığını gösteren daha pek çok çalışma bulunmaktadır (Daley, 1986; Spreitzer, Kim, 2002; Kizilos & Nason, 1997). Demokratik liderlik

tarzı, örgütsel destek algısının anlamlı bir yordayıcısıdır. Bu tarz bir yönetim anlayışı, örgütte açık iletişim ortamının sağlanmasına, muhtemel anlaşmazlıkların önüne geçilerek problem çözme becerilerinin gelişmesine, çalışanlarda örgütsel destek algısının ve yüksek benlik saygısının oluşmasına, verimlilik, memnuniyet, moral ve motivasyonun artmasına katkı sağlar (Kılınç, 2009). Okon ve Isong (2016), yaptıkları çalışmada, diğer yönetim tarzları ile kıyaslandığında demokratik-katılımcı yönetim tarzının performans üzerinde daha olumlu sonuçlar ortaya çıkarttığını bulmuştur.

Demokratik yönetim tarzında, ödüllendirme yönteminin çalışan motivasyonu üzerinde daha olumlu etkilerinin olacağı inancı ile çalışanlara ceza vermek yerine daha çok ödüllendirme mekanizması kullanılmaktadırlar (Şahin, Temizel & Örselli, 2004; Şimşek, Akgemci & Çelik, 2001). Adil ödüllendirme ve terfi sisteminin uygulanması (Eren, 2020), yükselme fırsatlarının eşitlikçi temellere oturtulması (Heinze & Heinze, 2020) temel amaçtır.

Önemli olan, örgütün hedeflerine ulaşması noktasında yöneticilerin çalışanlarını ne zaman komuta edeceklerini ne zaman onlarla işbirliği yapacaklarını çok iyi analiz etmeleridir. Ek olarak, astların bilgi düzeylerinin, beceri ve yeteneklerinin de yeterli seviyede olması önem taşımaktadır. Aksi takdirde, tüm çalışanların fikir ve görüşlerine önem verilmesi, bazı konularda görüş birliğine bir türlü varılamamasına, ortak kararların çok zor alınmasına, sonuç olarak da zaman kaybına, başarısızlığa ve maddi kayıplara da neden olabilmektedir (Arıkan, 2001; Eren, 2020; Heinze & Heinze, 2020; Yörük & Dündar, 2011).

1.2.3. Tam Serbesti Tanıyan (İlgisiz) Yönetim Tarzı

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzında çalışanlar, kendi hedeflerini belirleme ve kendilerine tahsis edilen kaynaklar temelinde amaçlarını belirleyerek kendi plan ve programlamalarını yapma şansına sahiptir (Eryeşil & İraz, 2017). Üstler, çalışanlarını serbest ve rahat bırakmakta, kendileri pasif bir rol üstlenmektedir (Tengilimoğlu, 2005; Yörük & Dündar, 2011). Kararları çalışanlar almakta, üstler ise bu kararları uygulamaktadır. Otorite ve güç çalışanlardadır, yani yönetici çalışanları değil, çalışanlar yöneticilerini yönlendirmektedir (Türkmen, 1999). Çalışanların uygulama ile ilgili kararları kimseye danışmadan alması, kişisel düşünce ve hareketlerini özgürce eyleme dönüştürebilmelerini sağlamaktadır. Müdahalenin önlenmesi, tam serbesti tanıyan yönetim tarzının temel bir özelliğidir (Lievens & ark., 1997). Yönetici, sadece kendisine bir konudaki fikri sorulduğunda görüşünü bildirmektedir. Yöneticinin asıl görevi çalışanlarına ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamaktır. Bu tarz yönetimdeki çalışanlar, sorunları beyin fırtınası metoduyla çözmekte, yeni fikirleri tartışmakta ve bu şekilde en doğru kararları almaktadır. Bu tür bir yönetim tarzı ile çalışanlar, kendilerini özgür hissetmekte ve hiçbir baskıya maruz kalmadıklarından performanslarını yaptıkları işe en yüksek seviyede yansıtabilmektedirler.

Bu tür bir yönetim tarzı çalışanlarda bilgi, beceri ve deneyim eksikliği olduğu durumlarda verimsizliğe yol açabileceği gibi; yüksek düzeyde yetenek, bilgi ve görev bilincinin olduğu örgütlerde yenilik ve yaratıcılığı da beraberinde getirerek performansta artışı sağlamaktadır. Özetle, bu tarz bir yönetim şekli ancak sorumluluk duygusuna ve görev bilincine sahip çalışanların bulunduğu

örgütlerde işe yarayabilir. Öte yandan bilgi seviyesi yetersiz, düzenli görev paylaşımında bulunmayan, işi sahiplenme ve taşıma duygusundan yoksun çalışanların bulunduğu örgütlerde ise bu yönetim biçiminin yararından söz edilmesi çok zordur (Şahin & ark., 2004).

Xirasagar (2008)'a göre ise, tam serbesti sağlayan yönetim tarzı yöneticilerin üzerlerindeki sorumluluğu bırakmaya çalıştıkları bir önderlik davranışıdır. Laissez-faire olarak da bilinen bu tarz aslında sorumluluktan kaçma eğilimi gösteren liderlik dışı davranış olarak tanımlanabilecek bir yönetim eksikliğidir. Tam serbestiyetçi yöneticiler, işle ilgili önemli konulara daha az dahil olmakta ve kritik kararlarını geciktirmeye çalışmaktadır. Yöneticilerin bu kaçınma davranışları, çalışanlar arasında yüksek düzeyde hayal kırıklığı ve özgüven eksikliği ile sonuçlanmaktadır (McColl-Kennedy & Anderson, 2005).

Tam serbesti tanıyan yönetim tarzının yönetsel ve örgütsel sebeplerden (Bildik, 2009) ve deneyim eksikliğinden (Ayan & ark., 2016; Erol, 2012) kaynaklanan örgütsel sessizliği de artırdığı bilinmektedir. Hetland ve arkadaşları (2007) ve Zopiatis ve Constanti (2010), bu tür yönetim tarzının duygusal tükenme üzerinde pozitif yönde etkisi olduğunu belirlemişlerdir. Ayrıca, duygusal tükenmeyi ortaya çıkaran ve kişisel başarıyı azaltan bir faktör olduğu (Kanste & ark., 2007) ve duyarsızlaşmayı pozitif olarak etkilediği de saptanmıştır (Ayan & ark., 2016; Zopiatis & Constanti, 2010). Haq ve Kuchinke (2016) yaptıkları çalışmada, tam serbesti tanıyan yönetim tarzının, çalışan performansı ve iş memnuniyeti ile negatif ilişkisinin olduğunu ortaya koymuşlardır. Yönetimin pasif duruşu, denetimsizliğin yüksekliği, kararsızlık ve

kayıtsızlık çalışanlar arasında oluşabilecek kaos ortamına zemin hazırlayacağından, motivasyon ve performans üzerinde negatif etki doğuracaktır (Çakınberk & Demirel, 2010; Tengilimoğlu, 2005).

2. Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri

Karanlık üçlü kişilik özellikleri, narsisizm, makyavelizm ve psikopati olarak adlandırılan üç temel özelliktir ve klinik düzeyde olmasa da kişiliğin olumsuz özelliklerini taşıyan bireyleri işaret etmektedir (Jonason & Webster, 2010).

2.1. Karanlık Üçlü Kavramı

Kişilik özellikleri ile ilgili çalışmalar uzun yıllardır psikoloji literatüründe oldukça ilgi çekmektedir. Bu çalışmalar özellikle son yıllarda kişiliğin karanlık yönleri üzerine odaklanmaya başlamıştır.

Hogan ve Hogan (2001), kişiliğin karanlık yönlerini 11 boyutlu bir yapı olarak tanımlamışlardır. Moscoso ve Salgado'nun (2004) iş performansı ve karanlık kişilik özellikleri konulu araştırmalarında ise karanlık kişilik özellikleri Disfonksiyonel Kişilik Tarzı olarak adlandırılmış ve 14 boyutlu bir yapı olarak ele alınmıştır. Kişiliğin olumsuz yanlarına dair bir diğer sınıflandırma ise Paulhus ve Williams (2002) tarafından yapılmış ve literatürde ilk kez “Karanlık Üçlü” (The Dark Triad) başlığı altında 3 boyutlu bir yapı olarak toplanmıştır. Psikoloji literatürüne yeni giren kavramlar olmayan bu üç kişilik özelliği, kişiliğin karanlık tarafları olarak birlikte ele alınan narsisizm, makyavelizm ve psikopati'dir (Ağralı & Şahin, 2019; Paulhus & Williams, 2002).

Bu üç kişilik özelliği klinik olmayan boyutta ele alındığında birbirinden farklı kişilik yapılanmaları olmakla birlikte empati eksikliği, saldırganlık ve düşmanlık gibi anlamlı düzeyde birbirine

benzer özellikler taşıdıkları görülmüştür (Paulhus & Williams, 2002). Smith ve Lilienfeld'e (2013) göre karanlık üçlü teorik olarak tekil ama aynı zamanda da çok boyutlu bir yapıdır. Furnham, Richards ve Paulhus (2013), kavramsal olarak birbirinden farklı bu üç özelliğin ampirik olarak benzeştiği görüşündedir. Karanlık üçlü alt boyutlarının birbirleriyle ilişkili olduğu Jones ve Weiser (2014) tarafından da ortaya konmuştur.

Karanlık üçlü kişilik özelliklerini taşıyan kişiler, büyük ölçüde ahlaki değerleri ve sosyal normları göz ardı eden, yalan söyleyen, aldatma ve zorbalık gibi davranışlar sergileyen kişilerdir (Muris, Merckelbach, Otgaar & Meijer, 2017). Hewitt ve DeLisi (2016), karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip bireylerin ciddi toplumsal sorunlara sebebiyet verme ve suç işleme ihtimallerinin yüksek olduğuna dikkat çekmiştir. Hogan'a (2007) göre karanlık üçlü özellikleri, iş ortamında çalışanların diğerlerinin “önüne çıkmasına” yardımcı olur, ancak diğer çalışanlarla “iyi geçinmelerini” sağlamaz.

Bu özelliklerin gelişmesinde hem çevresel hem de genetik etkilerden söz edilmektedir (Furnham, Richards & Paulhus, 2013). Başka bir deyişle, bu kişiler olumsuz çevre koşulları nedeniyle veya içinde bulundukları ortamlarda hayatta kalabilmek için bu tür özellikleri geliştirmiş olabilirler. Ayrıca bu tür genetik temelleri kalıtsal olarak miras almış olmaları da mümkündür. Petrides ve arkadaşları (2011) yaptıkları çalışmada her bir karanlık üçlü kişilik özelliğinde de önemli kalıtsal özellikleri olduğunu saptamışlardır.

2.2. Karanlık Üçlünün Alt Boyutları

2.2.1. Narsisizm

Narsisizm kavramı, Yunan mitolojisinde sudaki aksini görerek kendine aşık olan ve ulaşılması imkansız bu sevgiliyi izleyerek ömrünü tüketen Narkissos'dan gelmektedir (Türk Dil Kurumu; 2009). Yunan mitolojisindeki bu karakteri psikolojik bir fenomeni açıklamak için ilk kez kullanan psikanalitik kuramcı Ellis'tir (1898) (aktaran Rataj, 2003).

Narsisizm, tarih boyunca bazı araştırmacılar tarafından yalnızca patolojik bir olgu olarak ele alınmışken, diğer araştırmacılar her insanın doğasında sağlıklı narsisizm biçimlerinin de bulunduğunu öne sürmüşlerdir (Vernon, Villani, Vickers & Harris, 2007). Rozenblatt (2002) tarafından ifade edildiği gibi, uygun koşullarda narsistik benlik, bireyin faaliyetlerinden keyif almasını ve başarılarından gururlanmasını sağlarken, hataları ve eksiklikleri nedeniyle utanç ve öfke duygularını deneyimlemesine de olanak tanır. Normal narsisizm, bireyin çevresi ve çevresinin talepleriyle başa çıkma duygusunu desteklerken, patolojik narsisizm, bireyi psikolojik varlığını tehdit eden güçlere karşı korumaya yönelik bir kişilik yapılanması gibidir. Brown (1997), narsistik kişilik bozukluğuna sahip bireylerin altı temel davranışsal eğilimi bulunduğunu ifade etmektedir: kendini yüceltme, hak iddia etme, rasyonalize etme, kendine yontma, kaygı ve inkar.

Narsisizm eğilimli kişiler, dikkat çekmekten ilgi odağı olmaktan ve kalabalığa hitap etmekten hoşlanır (Twenge, Miller & Campbell, 2014). Bu kişiler kendilerine hayranlık besler, statü göstergelerine oldukça önem verir ve başarıları karşısında

böbürlenmeyi çok sever (Miller, 2006). Hayatın her alanında en üst düzeyde bulunmak için sürekli bir yarış halindedirler. Yarışın sonucu olumlu olduğunda bir gurur patlaması yaşarlarken, yarışı kaybetmeleri ciddi öfke ve suçlama krizlerine neden olur (Twenge, Miller v& Campbell, 2014).

Araştırmalar, kişilerin motivasyonları, iş performansları ve geri bildirimlere karşı tutumları gibi konularda narsisizm özelliklerinin rol oynadığını göstermektedir. Ayrıca, narsisizmin örgüt çalışanları arasındaki gelişimi, Bandura'nın sosyal öğrenme teorisi ile de açıklanabilir. Narsistik eğilimli bireylerin, böbürlenici ve bencil davranışların daha çok kabul gördüğünü fark ettiklerinde bu tür davranışları daha rahat sergiledikleri bulunmuştur (Lubit, 2002).

Narsistlerin diğer kişileri sadece bir araç olarak görmeleri, cömertlik ve alçak gönüllülük gibi sosyal normlardan uzak davranışları sağlam ve güçlü ilişkiler kurmalarını engellemektedir (Elliot & Thrash; 2001). Yakın ilişkiler yerine rekabeti seçen narsistler için, kendilerinden daha yetersiz olduğunu düşündükleri kişilerle karşılaştırılmakta sakınca yokken, daha üstün gördükleri kişiler ile karşılaştırılmak bu kişilerin düşmanca duygularında artışa neden olmaktadır (Bogart & ark., 2004).

Tanınma isteklerinin ve öz güvenlerinin yüksekliği, başarısızlık korkularının önüne geçen narsistlerin, stresli ve çetin görevleri yerine getirirken diğer çalışanlara göre daha iyi performans gösterdikleri, başarı ya da başarısızlıktan kaynaklı çıktılarının daha ön planda olduğu işleri tercih ettikleri görülmektedir (Wallace & Baumeister, 2002). Narsisizm düzeyi düşük bireylerde ise

başarısızlık korkusunun, şöhret ve başarı isteğinin önüne geçtiği söylenebilir.

Narsisizmin takım performansı üzerinde de etkisi mevcuttur ve narsisizm özellikleri dikkate alındığında narsistlerin iyi bir takım oyuncusu olamayacağı ortadadır. Empati kurma becerisinden yoksun narsistler, kendilerini diğerler bireylerden üstün görme eğiliminde olduklarından hep baskın taraftırlar. Takım başarısına yaptıkları bireysel katkıların takım çalışmasında fark edilmesinin zorluğu, sahip oldukları yeteneklerin çok altında performans göstermelerine neden olabilir.

Narsistler kendileri hakkındaki görüşleri destekler nitelikteki takdirleri duymaktan hiç sıkılmazlar. Beklentilerine uygun şekilde takdir görmek yerine dikkate alınmadıklarında veya eleştirildiklerinde karşılaştıklarında büyük sıkıntı yaşamakta, düşmanca ve saldırganca davranabilmektedirler (Baumeister & Vohs; 2001). Başkalarının geribildirimlerini dikkate almamaları ve gelecek planları için kullanmamaları, kendilerini geliştirmelerinin önündeki en büyük engeldir (Sedikies & Gregg; 2001). Narsist bireylerin düşmanlık, öfke ve saldırganlık gibi özellikleri yüksek oranda taşıdığı görülmüştür (Rhodewalt & Morf, 1995).

2.2.2. Psikopati

Psikopati kavramı, Eski Yunancada can/ruh ve acı/hasar kelimelerinin birleşiminden gelmektedir (Çelgin, 2011). Psikopati, karanlık üçlünün en karanlık olanı olarak sınıflandırılrsa da narsisizme benzer şekilde klinik bir bozukluk (antisosyal kişilik bozukluğu) olduğu kadar normal bir kişilik eğilimi olarak da tanımlanmaktadır (Rauthmann, 2012).

Psikopati; kuralları umursamamak, düşüncesizce davranmak, vicdansızca diğer bireyleri kendi çıkarlarına alet etmek, davranışlarının olumsuz sonuçlarına ilişkin pişmanlık ve suçluluk duymamak gibi tutum ve davranışlar ile ifade edilmektedir (Lee & Ashton, 2005; O’Boyle & ark., 2012). Kişilerarası ilişkilerde bölücü sonuçlar doğuran benmerkezcilik, dürtüsellik ve duygusal soğukluk gibi antisosyal davranışlar psikopatinin en önemli göstergelerindendir (Nguyen, Pascart & Borteyrou, 2021). Psikopatiyi temel alan çalışmaların çoğunda psikopatların en önemli özellikleri; zeki, güvenilmez, rasyonel, merhametsiz, vicdansız, utanmaz, soğukkanlı, benmerkezci ve bencil olmak; plansızlık, samimiyetsizlik, riski sevmek, suçluluk duymamak, yakın ilişkiler kuramamak, anti sosyal davranışlar sergilemek ve tecrübelerden ders almamaktır (Cleckley, 1988). Psikopatlar, empati yapmaz, kazanmak için etik dışı ve suç teşkil edecek şekilde hareket edebilir. Psikopatların hitabet yetenekleri gelişmiştir, karizmatik ve göz alıcı kişiler olmakla birlikte umursamaz, duygusuz ve anti sosyal kişilerdir (Mathieu & ark., 2014; O’Boyle & ark., 2012; Visser & ark., 2010; Wai & Tiliopoulos, 2012).

Psikopati, birincil ve ikincil psikopati olmak üzere iki boyutta incelenebilir. Bencilce ve vicdansızca diğer insanları kullanmak, etik olmayan davranışlarda bulunmak, suçluluk hissi taşımamak ve hiçbir şeyden korkmamak birincil psikopatinin göstergeleridir. İstikrardan uzak bir hayat tarzı, sürekli suç işlemek, duygusal dengesizlikler ve dürtüsel davranışlar ise ikincil psikopatinin içinde yer almaktadır (Forth & ark., 1996; Hodson & ark., 2009; Jakobwitz & Egan, 2006; Lilienfeld & Andrews, 1996;

Newman & ark., 2005; Smith & Lilienfeld, 2013; Visser & ark., 2010; Wai & Tiliopoulos, 2012).

Sosyalleşmekte çeşitli sıkıntılar yaşayan psikopatların güvenilir ve sorumsuz olma, ilişkilerinde sürekli çatışma yaşama, evlilik yaşantısına uyum sağlayamama, eğitim yaşantılarında başarısız olma, sık sık iş değiştirme ve yasal sorunlarla karşılaşma ihtimalleri yüksektir (Newman & ark., 2005).

2.2.3. Makyavelizm

Makyavelizmin tanımlanmasında 16'ncı yüzyılda yaşamış bir düşünür olan Niccolo Machiavelli'nin felsefesinden etkilenilmiştir ve klinik kişilik bozukluğu olarak değil, bir kişilik özelliği olarak geliştirilmesi yönüyle narsisizm ve psikopatiden ayrılmaktadır (Fehr & ark., 1992; Furnham & ark., 2013; Jones & Paulhus, 2009; Shepperd & Socherman, 1997; Wilson & ark., 1996). Temelleri Niccolo Machiavelli'nin 1513 yılında yazmış olduğu Prens (The Prince) kitabına dayanan makyavelizm hakkındaki ilk kuramsal ve görgül çalışmalar ise 1970 yılında Christie ve Geis tarafından yapılmıştır (Miller, Smart & Rechner, 2015). Machiavelli'ye göre; insanlar güvenilirmez, sadece kendine hizmet eden ve art niyetli kişilerdir. Dürüst bir kişinin bile etik değerleri göz ardı eden diğer bir kişi ile mücadele ederken istemli olarak merhametten ve etikten uzak şekilde davranması ve aldatıcı yöntemler sergilemesi beklenebilir (Jones & Paulhus, 2009; O'Boyle & ark., 2012). "Amaca giden her yol mubahtır." cümlesi makyavelizmin temel felsefesini özetlemektedir (İyem, 2015).

Makyavelizm, kişisel çıkarlar uğruna diğer insanların kullanıldığı (Wilson, Near & Miller, 1996) ve birer araç olarak

görüldüğü (Christie & Geis, 1970) bir kişilik özelliği şeklinde tanımlanabilir. Diğer kişilerin zaaflarını fark edip bunları kullanırken, kendi zayıflıklarını çok kolay gizleyebilen makyavelistler kendilerini çok rahat acındırıp sevdirebildikleri gibi başkalarını da çok kolay ikna edebilirler. İlişkilerinde duygusuzca davranabilirler ve empati yapmak istemezler. Amaçları uğruna karşılarındaki kişileri tehdit etmekten çekinmezler. Rekabete, güce ve paraya önem verir, ne pahasına olursa olsun kazanmak isterler (Jones & Paulhus, 2009; Wai & Tilipoulos, 2012).

3. Üretkenlik Karşısı İş Davranışları

3.1. Üretkenlik Karşısı İş Davranışı Kavramı

Çalışanlar iş yerlerinde, kendi bireysel özellikleri ile çalışma ortamı arasındaki ilişkinin bir sonucu olarak farklı davranışlar sergilerler. Bu davranışların çoğu doğrudan görevler ile ilişkiliyken, diğerleri görev tanımları dışında kalan rol ötesi iş davranışlarıdır (O'Brien & Allen, 2008). Rol ötesi iş davranışlarının temelinde (örn; örgütsel yurttaşlık davranışları “organizational citizenship behavior”) örgütsel etkililiğin artırılması veya tam tersine örgütü ya da diğer çalışanları zarara uğratma isteği yer alır.

Rol ötesi iş davranışları tüm bu özellikleri ile alan araştırmacılarının ilgisini çeken konulardan biri haline gelmiştir (Fox, Spector, Goh & Kari, 2007). Örgüte ve örgüt çalışanlarına zarar verme amacı güden rol ötesi iş davranışlarını tanımlamak için:

- “Riayet edilmeyen davranışlar” (Puffer, 1987),
- “Sapkın çalışan davranışları” (Hogan & Hogan, 1989),
- “Mobbing” (Leyman, 1990),

- “İş yeri sapkınlığı” (Robinson & Bennett, 1995)
- “İş yeri saldırganlığı” (Baron & Neuman, 1996),
- “Örgütsel misilleme davranışları” (Skarlicki & Folger, 1997)

gibi farklı isimler kullanılmakla birlikte, son yıllarda bu tür davranışların “üretkenlik karşıtı iş davranışları” (Fox, Spector & Miles, 2001) başlığı altında değerlendirildiği görülmektedir.

Kavramın ilk ortaya çıkışının Spector’ın (1975, 1978) saldırgan davranışlar, örgüte zarar vermeyi amaçlayan davranışlar olarak tanımladığı teorik perspektife dayandığı bilinmektedir (Spector & Fox, 2002).

Üretkenlik karşıtı iş davranışının literatürde farklı tanımları bulunmaktadır (örn., Fox, Spector & Miles, 2001; Sackett, 2002; Spector, 1998). Örneğin, Spector’a (2006) göre üretkenlik karşıtı iş davranışları, örgüte veya paydaşlarına (yöneticiler, çalışma arkadaşları, müşteriler) zarar verme amacı güden davranışlardır. Jonas ve Leberherz (2008) ise örgüt kurallarını ihlal eden tüm bilinçli davranışları üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak tanımlamaktadır. Sackett (2002) ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarını örgütün yasal çıkarlarına karşı sergilenen davranışlar olarak ifade etmektedir. Üretkenlik karşıtı iş davranışları, yönetsel uygulamalardaki yanlışlıklar, adaletsizlikler, örgütsel desteğin yetersizliği, bilgi, beceri veya malzeme eksikliği, yetersiz çalışma ortamı gibi stres artırıcı iş yeri koşullarına verilen duygusal (Spector & Fox, 2005) veya bilişsel kaynaklı (Skarlicki, Folger & Tesluk, 1999) tepkiler olarak da tanımlanabilir. Le Roy ve arkadaşları (2012) ise üretkenlik karşıtı iş davranışlarının, çalışan davranışlarının görünmeyen yüzü

ve çalışanların iş yerine maddi veya manevi zarar verme amacıyla bilinçli olarak sergiledikleri tüm olumsuz davranışlar olduğunu söylemişlerdir. Bu tür davranışlar genel olarak örgüte, mensuplarına veya her ikisine birden zarar vermeyi hedef alan ve bu durumdan haz alınan davranışlardır (Örenlili, 2018; MacLane & Walmsley, 2010; Spector & Fox, 2010). Penny ve Spector (2002) üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, örgütü ya da çalışanlarını sıkıntıya sokma amacı güden çalma, sabote etme, saldırganlık, iş yavaşlatma, işe ve iş ortamına zarar verme, mesai saatlerine riayet etmeme, söylentiler çıkarma ve araç-gereçleri kötüye kullanma türünde davranışlar olarak tanımlamışlardır.

Tüm bu tanımların ortak noktası, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının direkt veya dolaylı olarak örgütün zararıyla sonuçlanacak olumsuz çalışan davranışları olmasıdır. Bu noktadan hareketle, bu tür davranışların örgütün iyi oluşu için ciddi bir tehdit oluşturduğu ortadadır. Ancak, bir iş davranışının üretkenlik karşıtı olarak değerlendirilebilmesi için hangi ölçütün kullanılacağı ya da her üretkenlik karşıtı iş davranışının kaçınılmaz bir biçimde örgütün zararına neden olup olmayacağı konusunda literatürde bir uzlaşıdan bahsetmek zordur. Marcus ve Schuler (2004), bir davranışın üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak değerlendirilmesinde kişinin kendi iradesiyle yapılmış olması, istenmeyen bir sonuç doğurmasa bile, zarar verme olasılığı taşıması ve yasalara aykırı olması şartlarını taşıması gerektiği görüşündedir. Spector ve Fox'a (2005) göre, üretkenlik karşıtı davranışların en önemli özelliği istemli olarak zarar verme amacı taşımasıdır. O'Boyle, Forsyth, Banks ve McDaniel (2012) de üretkenlik karşıtı iş davranışlarını, kuruluşa veya üyelerine zarar veren kasıtlı eylemler olarak tanımlamıştır.

Tüm bu bilgiler ışığında, bir iş davranışının üretkenlik karşıtı olarak tanımlanabilmesi için kasıtlı olarak zarar verme amacı taşımasının gerekliliği ortadadır. Örneğin, bilgi ve beceri eksikliğinden kaynaklanan performans düşüklüğünü, bilinçli zarar verme amacı güdülmediğinden üretkenlik karşıtı iş davranışı olarak değerdendirmek doğru olmaz.

3.2. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışlarının Sınıflandırılması

Üretkenlik karşıtı iş davranışları, Hollinger ve Clark (1982), Robinson ve Bennett (1995), Gruys (1999), Pearson, Andersson ve Porath (2005) tarafından literatürde farklı şekillerde de sınıflandırılmış olsa de en çok kabul görev ve yaygın olarak kullanılan sınıflandırma Spector ve arkadaşlarının (2006) yaptıkları sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmaya göre, üretkenlik karşıtı iş davranışları aşağıda sıralanan beş boyutta toplanmıştır:

Kötüye Kullanma (Abuse): Çalışma arkadaşlarına zarar verme amacıyla onları yok saymak, küçümsemek, aşağılamak, küçük düşürücü yorumlar ve dedikodu yapmak, tehdit etmek, korkutmak, sosyal baskı, psikolojik şiddet ve ayrımcılık bu alt boyut altında sıralanan üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır.

Üretimden Sapma (Production Deviance): Görev tanımında sıralanan işleri istemli şekilde eksik veya yanlış yapmak, düşük performans sergilemek, iş kalitesini düşürmek, yönergelere uymamak, işi yavaşlatmak, zamanı ve kaynakları kötüye kullanmak bu alt boyutu tanımlar.

Çalma (Theft): Örgütün veya çalışanlarının mal ve paralarını çalmak, yolsuzluk yapmka, rüşvet almak bu alt boyutun göstergesi davranışlardır.

Geri Çekilme (Withdrawal): İşe hiç gelmemek, geç gelmek veya erken ayrılmak, mola saatlerini uzatmak bu alt boyut altında sıralanan üretkenlik karşıtı iş davranışlarıdır.

Sabote Etme (Sabotage): Örgütün mal ve mülküne zarar vermek ve tahrip etmek bu alt boyutun göstergesi davranışlardır.

Yukarıda sıralanan beş boyut incelendiğinde bazı üretkenlik karşıtı iş davranışlarının kuruluşa/örgüte ve bazılarının ise diğer çalışanlara yöneltilen davranışlar olduğu görülmektedir (Fox, Spector & Miles, 2001). Örgüte karşı sergilenen davranışlardan bazıları örgüt mallarına zarar vermek, bilinçli şekilde işi yavaşlatmak ve mesaşi saatlerine uymamak sıralanırken; kişilere yöneltilen davranışlar arasında ise çalışma arkadaşına karşı saldırgan tutumlar sergilemek, aşağılamak ve hakaret etmek sayılabilir (Cohen, 2016).

Teknolojide ve çalışma hayatında meydana gelen gelişmeler ile birlikte üretkenlik karşıtı iş davranışı kavramının içine zorbalık (Malik, Sattar, Younas & Nawaz, 2019), siber zorbalık (Kowalski, Toth & Morgan, 2018), siber kaytarma (Weatherbee, 2010) ve cinsel saldırılar (Zhu, Lyu & Ye, 2019) gibi farklı boyutların da dahil edilmesi fikri ortaya çıkmıştır.

3.3. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve Kişilik

Kişilik, iş ortamındaki davranışların şekillendirilmesi ve üretkenlik karşıtı iş davranışlara yol açması sebebiyle oldukça önemli bir faktördür (Berry, Ones & Sackett, 2007). Phipps, Prieto ve Deis (2015) tarafından bireylerin belirli şekillerde davranmasına neden olan kalıcı eğilimler biçiminde tanımlanan kişilik, bireylerin üretkenlik karşıtı iş davranışlarına karşı tutumları (Kamp & Brooks,

1991), olayların nedenlerini algılama biçimleri ve saldırgan davranışlar sergileme eğilimleri (Spector, 2011) üzerinde de kritik rol oynamaktadır.

Bireyler, yaşadıkları iş stresi/duygu/üretkenlik karşıtı iş davranışları temelinde, içinde bulundukları durumu sürekli olarak takip eder ve ona tepki verirler. Algıladıkları olumsuz ipuçları da onları davranışlarını kabul edilebilir şekilde yeniden biçimlendirmeye yönlendirebilir (Fox, Spector & Miles, 2001).

En yaygın kullanılan kişilik modeli “Beş Faktör Kişilik Kuramı”dır (Costa & McCrae, 1985). Dışadönüklük, sorumluluk (özdisiplin), uyumluluk, nevrotizm ve deneyime açıklık kuramın alt boyutlarını ve üretkenlik karşıtı iş davranışlarının öncülü olarak değerlendirilmektedir (Fox, Spector & Miles, 2001). Özdisiplin, uyumluluk ve duygusal dengesizlik üretkenlik karşıtı iş davranışlarının en iyi yordayıcıları olarak sıralanabilir (Berry, Ones & Sackett, 2007). Stres yaratıcı çalışma koşulları ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinin düzenlenmesinde özdisiplin önemli rol oynamaktadır (Bowling & Eschleman, 2010). Pletzer, Bentvelzen, Oostrom ve De Vries (2019) tarafından yürütülen meta-analiz sonuçları, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının %53.19’unun sorumluluk, %37.49’unun ise uyumluluk tarafından açıklandığını ortaya koymuştur. Kalan varyansın nevrotizm, deneyime açıklık ve dışadönüklük boyutlarıyla açıklandığı görülmüştür. Gültaş ve Tüzüner 2017 yılında Türkiye’de yürüttükleri araştırmada, sorumluluk bilinci ile kötüye kullanma ve fiziksel çekilme arasında negatif; dışadönüklük ile fiziksel çekilme boyutu arasında pozitif; duygusal dengesizlik ile kötüye kullanma arasında pozitif bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Pek çok araştırma sonucu da narsisizm, sürekli kaygı, sürekli öfke, kontrol odağı, (Spector & Fox, 2005), benlik değeri ve öz-yeterlik algısı (Martinko, Gundlach & Douglas, 2002), benlik belirsizliği (Cremer & Sedikides, 2005), sürekli saldırganlık (Hershcovis & arkadaşları, 2007) A tipi davranış örüntüsü (Henle, 2005) ve negatif duygulanım (Bowling & Eschleman, 2010; Dalal, 2005) gibi bireysel değişkenlerin direkt olarak veya stres yaratıcı çalışma koşulları aracılığıyla üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkmasına neden olduğunu göstermektedir.

Bu sonuçlar kişilik ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinin, kişiliğin olumsuz yönleri olarak tanımlanan karanlık üçlü kişilik özellikleri kullanılarak da açıklanabileceği fikrini desteklemektedir. Beş Faktör Kişilik boyutlarını kontrol ettikten sonra, karanlık üçlünün her bir bileşeninde meydana gelen artışın her ne kadar içinde bulunulan kültür ve baştaki otoriteden etkilense de üretkenlik karşıtı iş davranışlarındaki artış ile ilişkili olduğu, karanlık üçlünün birlikte üretkenlik karşıtı iş davranışları varyansını orta düzeyde açıkladığı, makyavelist ve psikopatik eğilimlerdeki yükselmenin de iş performansı kalitesindeki düşüş ile ilişkili olduğu görülmüştür (O'Boyle & ark., 2012).

3.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları ve Yönetim Tarzı

Yöneticilerin çalışanlarına karşı gösterdikleri davranışlar, işi ele alış biçimleri ve sahip oldukları bilgi ve yetenekler çalışanlar üzerinde olumlu veya olumsuz etkiler doğurarak onları üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemeye itebilmektedir. Kanten ve İlker (2014) yaptıkları araştırmada, örgüt içi iletişimin kuvvetli olduğu, çalışanların fikir ve düşüncelerine önem verilen demokratik yönetim tarzının uygulandığı örgütlere oranla, çalışanlar ile iletişimin asgari

oranda gerçekleştiği, çalışanların fikir ve dūřūncelerine önem verilmeyen otokratik yönetim tarzının uygulandığı örgütlerde üretkenlik karşıtı iř davranışlarının daha fazla gözlendiğini bulmuşlardır. Zhang ve Deng (2016) alışanlar ile yönetim arasındaki iletişim kalitesinin dūřklđne, Kayani ve Alasan (2021) yöneticinin çalışanlarınca olumsuz olarak nitelendirilmesine dikkat çekerek, tüm bu faktörlerin çalışanların sergiledikleri üretkenlik karşıtı iř davranışlarını arttırdığını bulmuşlardır.

Çalışma ortamındaki adaletsizlik, kötü muamele, güven kaybı, eşitsizlik, belirsizlik, baskı gibi yönetici kaynaklı olumsuz faktörlerin dürüst çalışanları bile üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilemeye itebildiği görülmüştür (Litzky, Edleston & Kidder, 2006). Fox ve arkadaşları (2001) da çalışanların olumsuz duygularının üretkenlik karşıtı iş davranışlarını arttırdığını bulmuştur.

Çalışanların rgtsel politikaların ve yönetimin adaletsizliğine ilişkin algılarının üretkenlik karşıtı iş davranışlarında bulunma olasılığını arttırdığı görülmüştür (Dewangan & Verghese, 2018).

4. Yöntem

Araştırmada algılanan yönetim tarzı ile üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde karanlık l kişilik özelliklerinin aracılık rolü sınanmıştır.

4.1. Çalışma Grubu

Araştırma, Türkiye'nin özel veya kamu kurum ve kuruluşlarında aktif olarak görev yapan 18-65 yaş arası 383 çalışan ile yürütülmüştür.

4.2. Veri Toplama Araçları

Demografik Bilgi Formu, Liderlik Davranışları Ölçeği, Karanlık Üçlü Ölçeği ve Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği kullanılarak çevrim içi ortamda toplanan veriler Google Forms programıyla kayıt altına alınmıştır.

4.2.1. Demografik Bilgi Formu

Katılımcıların araştırmaya katkı sağlayabilecek bazı demografik özellikleri hakkında bilgi toplamak amacıyla hazırlanan bu form, çalışanların ve yöneticilerinin cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu, sosyo-ekonomik düzeyi, mesleki tecrübesi, birlikte çalışma süresi, çalışılan sektör, işin niteliği ve yapılan görev gibi soruları içermektedir. 17'si çoktan seçmeli, 2'si açık uçlu olmak üzere toplam 19 sorudan oluşmaktadır (Ek-1).

4.2.2. Liderlik Davranışları Ölçeği

Araştırma kapsamında, katılımcıların amirlerinin yönetim tarzına ilişkin algılarının tespiti amacıyla kullanılan Liderlik Davranışları Ölçeği, Terzi ve Kurt (2005)'un "Yönetici Davranışları Anketi"nin yeniden uyarlaması olarak Terzi (2012) tarafından geliştirilen toplamsal bir ölçektir (Ek 2). Terzi'nin (2012) çalışmasında da ölçeğin orijinalindeki gibi üç faktörlü yapısını koruduğu görülmüş, bu üç faktörün açıkladığı toplam varyans %61 olarak hesaplanmıştır. 24 adet 5'li likert tipi maddeden oluşan ölçeğin 3 alt boyutu demokratik liderlik, ilgisiz liderlik ve otokratik liderliktir. 1. 3. 4. 6. 11. 18. 22. 23. maddeler demokratik liderlik, 2. 5. 7. 8. 16. 17. 20. 21. 24. maddeler ilgisiz liderlik ve 9. 10. 12. 13. 14. 15. 19. maddeler otokratik liderlik alt boyutunun içinde yer almaktadır. Ölçeğin nasıl doldurulacağına ilişkin yönerge ölçeğin

başında verilmiştir. Katılımcılardan, yönetici davranışlarını tanımlayan her bir ölçek maddesi için yöneticilerinin davranışlarına en uygun olduğunu düşündükleri seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Cevap seçenekleri “Hiçbir zaman”dan “Her zaman”a doğru sıralanmakta olup, ölçekte ters puanlanan madde yoktur. Tamamı için Cronbach alfa güvenirlik katsayısı. 71 olan ölçeğin alt boyutları için ayrı ayrı hesaplanan Cronbach alfa katsayıları ise demokratik liderlik için. 90, ilgisiz liderlik için. 87 ve otokratik liderlik için. 90’dır.

4.2.3. Karanlık Üçlü Ölçeği

Araştırma kapsamında, katılımcıların karanlık üçlü kişilik özelliklerini ne derece taşıdıklarının belirlenebilmesi amacıyla kullanılan Karanlık Üçlü Ölçeği, Jonason ve Webster (2010) tarafından geliştirilmiş, kısa formu Satıcı ve arkadaşları tarafından 2015 yılında Türkçe’ye uyarlanmış toplamsal bir ölçektir (Ek 3).

Ölçek makyavelizm, psikopati ve narsisizm olmak üzere 3 alt boyut ve her bir alt boyutta 4 madde olmak üzere 9’lu likert tipi toplam 12 adet maddeden oluşmaktadır. 1. 2. 3. 4. maddeler makyavelizm, 5. 6. 7. 8. maddeler psikopati, 9. 10. 11. 12. maddeler narsisizm boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin nasıl doldurulacağına ilişkin yönerge ölçeğin başında yer almaktadır. Katılımcılardan, her bir maddeyi değerlendirerek kendilerine en uygun seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Cevap seçenekleri “Kesinlikle katılmıyorum”dan “Kesinlikle katılıyorum”a doğru sıralanmaktadır ve ölçekte ters puanlanan madde bulunmamaktadır. Ölçeğin Cronbach alfa katsayıları makyavelizm boyutu için. 79, psikopati boyutu için.71 ve narsisizm boyutu için. 87 olarak hesaplanmıştır.

Test-tekrar test güvenilirlik katsayıları ise makyavelizm için. 80, psikopati için. 78 ve narsisizm için. 83 bulunmuştur.

4.2.4. Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği

Araştırma kapsamında, katılımcıların sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışlarının tespiti amacıyla kullanılan Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeği, 2006 yılında Spector ve arkadaşları tarafından geliştirilen (Counterproductive Work Behavior Checklist-CWB-C) ve Öcel (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan toplamsal bir ölçektir (Ek 7). Özgün halinden farklı şekilde, ölçeğin Türkçe formunun, dört boyutlu bir yapı gösterdiği tespit edildiğinden özgün formda yer alan “üretimden sapma” boyutu Türkçe formundan çıkarılmıştır. Ölçek kötüye kullanma, çalma, geri çekilme ve sabote etme olmak üzere 4 alt boyut ve 32 adet 5’li likert tipi maddeden oluşmaktadır. 1. 2. 3. maddeler sabote etme, 4. 5. 6. 7. 9. 15. maddeler geri çekilme, 8. 10. 11. 12. 13. 14. maddeler çalma, 16. ve 32. maddeler arası 17 madde ise kötüye kullanma alt boyutu içinde yer almaktadır. Ölçeğin nasıl doldurulacağına ilişkin yönerge ölçeğin başında verilmiştir. Katılımcılardan, işyerine yönelik olarak sergilenebilecek çalışan tutumlarını ifade eden her bir ölçek maddesinin ne derece doğru olduğunu gösteren seçeneği işaretlemeleri istenmiştir. Ölçekte ters puanlanan madde yoktur. Ölçeğin Cronbach alfa içtutarlık katsayısı. 97, test-tekrar test güvenilirlik katsayısı. 92 ve iki yarım güvenilirlik katsayısı. 95 olarak bulunmuştur.

4.2.5. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan üç hazır ölçeğe ait yapısal geçerliklerin kontrolü amacıyla Açıklayıcı Faktör Analizi,

güvenirlik düzeylerinin ortaya koyulması amacıyla ise Cronbach alfa güvenirlik katsayılarından yararlanılmıştır. Yapılan analizlerin sonunda;

Liderlik Davranışları Ölçeğinden, farklı bir faktör altında yer alması nedeniyle “*Korkulması gereken bir kişi olduğuna inanır.*”maddesinin çıkarılmasına karar verilmiştir. Üç faktör tarafından açıklanan kümülatif varyans %56.69, Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.67 olarak bulunmuştur.

Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları Ölçeğinden, hiçbir maddesinin yapısal geçerlik göstermemesi nedeniyle “çalma” alt boyutu tamamen çıkarılmıştır. Ayrıca, “*İşyerine zarar verici söylentiler çıkarmak*”, “*İşyerindeki diğer çalışanları yok saymak*” ve “*Kendi yaptığı bir hatadan dolayı bir başkasını suçlamak*” maddelerinin de ilgisiz boyutlar altında yer almaları sebebiyle ölçekten çıkarılmalarına karar verilmiştir. Üç faktör tarafından açıklanan kümülatif varyans %55.49, Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.87 olarak bulunmuştur.

Karanlık Üçlü Ölçeğinden, kendi faktörleri dışında yer aldıkları için “*Yaptıklarından pişmanlık duymam.*” ve “*Kendi amacıma ulaşmak için başkalarını yönlendirme eğilimindeyim.*” maddeleri çıkarılmıştır. Üç faktör tarafından açıklanan kümülatif varyans %71.18, Cronbach alfa güvenirlik katsayısı 0.84 olarak bulunmuştur.

Her üç ölçeğinde gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra üç boyutlu yapıları ile yapısal olarak geçerli ve yüksek güvenirlikte ölçüm yapabilme kapasitesine sahip bir ölçme araçları olduğu söylenebilir (Özdamar, 2016, s. 142).

5. Bulgular

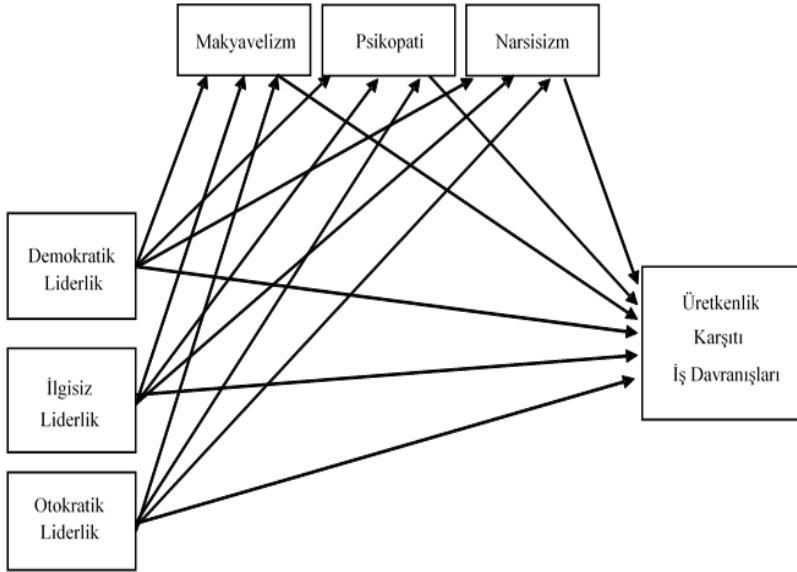
5.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu kısmında anket verilerinin istatistiksel analizi sonucu elde edilen sonuçlar paylaşılmıştır.

Demografik verilere göre, örneklemin %64.5'ini kadın, 31-40 yaş arası (%35.8), evli (%66.8), çocuksuz (%38.6), lisans mezunu (%54), 10 yıldan fazla mesleki tecrübeye sahip (%58.2), mevcut iş yerinden önce başka bir iş yerinde çalışmış (%71.8), mevcut iş yerinde ise 5-10 yıldır (%30.3), tam zamanlı olarak (%97.1) çalışmakta olan kamu (%54.6) ve özel sektör (%44.5) çalışanları oluşturmaktadır. Çalışanların çoğunluğunun yöneticisi erkek (%74.2), 41-50 yaş arası (%40.7), lisans mezunu (%58.7) ve 11-15 yıl arası mesleki tecrübeye sahiptir (%76.2). Çalışanların çoğunluğu (%26.1) mevcut yöneticisi ile 1-5 yıldır çalışmaktadır.

5.2. Hayes Makro Proses Aracılık Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmanın temel sorusu; çalışanların yönetim tarzı algısı ve sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde karanlık üçlü kişilik özelliklerinin aracılık etkisinin olup olmadığıdır. Bu soruya cevap bulunması amacıyla tasarlanan model Şekil 1'de sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırma kapsamında değişkenler arasında incelenecek ilişkiler şeması

Şekil 1’de yer alan modelde gösterilen oklar yönünde, makyavelizm, narsisizm ve psikopatinin aracılık etkilerinin incelenmesi amacıyla dokuz farklı Hayes Makro Proses Aracılık Analizi yapılmıştır. Sekiz modelde aracılık etkisi tespit edilemezken, sadece, otokratik liderlik algısının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinde narsisizmin aracılık rolünü test eden Model 3 anlamlı çıkmıştır. İlgili modele ilişkin analiz sonuçları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Hayes makro proses aracılık analizi bulguları 3

Denklem 1- Bağımlı Değişken: Narsisizm					
Değişken	Katsayı	Std. Katsayı	S.H	t	p
Sabit	2.190	-	0.297	7.383*	[0.000]
Otokratik Liderlik (a ₃)	0.300	0.133	0.110	2.725*	[0.007]
Denklem 2- Bağımlı Değişken: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları					
Değişken	Katsayı	Std. Katsayı	S.H	t	p
Sabit	1.597	-	0.143	11.160*	[0.000]
Otokratik Liderlik (c ₃)	0.130	0.123	0.052	2.521*	[0.012]
Denklem 3- Bağımlı Değişken: Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları					
Değişken	Katsayı	Std. Katsayı	S.H	t	p
Sabit	0.669	-	0.060	11.127*	[0.000]
Otokratik Liderlik (c'₃)	0.003	0.003	0.023	0.124	[0.901]
Narsisizm (b₃)	0.424	0.905	0.014	30.149*	[0.000]
Aracı Etki Bulguları					
Dolaylı Etki	a₃*b₃	Std. a₃*b₃	S.H	%95 Alt	%95 Üst
Otokratik Liderlik → Narsisizm → Üretkenlik Karşıtı İş Davranışları	0.127	0.120	0.043	0.036	0.203
Tanısal İstatistikler					
F Test	F(2, 380)=502.650			[0.000]	
Determinasyon	R=0.906			R²=0.820	
Durbin Watson	D.W=1.888				
Otokorelasyon Testi					
White Değişen Varyans Testi	χ²(05)=25.720*			[0.000]	
Varyans Enflasyon Faktörü (VIF)	Otokratik Liderlik			VIF=1.018	
	Narsisizm			VIF=1.018	

*(%5) anlamlılık düzeyinde istatistiksel anlamlılığı simgeler, S.H: Standart Hata [köşeli parantez içleri test anlamlılık (p) değerlerini içermektedir] F: F Test İstatistiği, χ^2 : Ki-Kare Test İstatistiği (parantez içleri test serbestlik derecelerini içermektedir.) %95 Alt: 2000 yeniden örneklemeli Bootsrap güven aralığı alt sınırı, %95 Üst: 2000 yeniden örneklemeli Bootsrap güven aralığı üst sınırı, Dolaylı etki standart hataları 2000 yeniden örneklemeli Bootsrap yöntemi ile hesaplanmıştır. Tüm standart hatalar dirençli HC0 (Huber-White) olarak hesaplanmıştır.

Tablo 1’de yer alan tanısal istatistikler incelendiğinde, Durbin Watson test istatistiğinin 2 değerine oldukça yakın olması modelde otokorelasyon sorununun olmadığını göstermektedir ($D.W \approx 2$). Diğer yandan, White değişen varyans testi bulguları, modelde %5 anlamlılık düzeyinde ciddi bir değişen varyans sorunu olduğunu göstermektedir ($\chi^2(05)=25.720$, $p<0.05$). Modelin bu probleminden kaynaklı etkinlik kayıplarının önlenmesi için model Huber-White dirençli standart hatalar ile tahmin edildiğinde istatistiksel olarak anlamlı bir model olduğu görülmektedir ($F(2, 380)= 502.650$, $p<0.05$).

Denklem 1’de yer alan otokratik liderlik algısının narsisizm üzerindeki etkisi incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etki saptanmıştır ($a_3=0.300$, $p<0.05$) Bu durumda, çalışanların otokratik liderlik algılarındaki artışın narsisizm düzeylerinde de bir artışa neden olduğu söylenebilir.

Denklem 2’de yer alan otokratik liderlik algısının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi incelendiğinde, %5 anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkinin saptandığı görülmektedir ($c_3=0.130$, $p<0.05$). Bu durumda, çalışanların otokratik liderlik algılarındaki artışın üretkenlik karşıtı iş davranışlarında da bir artış yarattığı söylenebilir.

Denklem 3’te otokratik liderlik algısı - üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde narsisizm aracı değişken olarak analize alındığında, üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etki gösterdiği bulunmuştur ($b_3=0.424$, $p<0.05$). Bu durumda, çalışanların narsisizm düzeylerindeki artışın, sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışlarında da bir artış

meydana getirdiği söylenebilir. Denklem 3'te yer alan otokratik liderlik algısının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi ise istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($c^3=0.003$, $p>0.05$).

Denklem 1, 2 ve 3 birlikte incelendiğinde, Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre aracılık ilişkisi koşullarının sağlandığı görülmektedir. Zira denklem 1'de otokratik liderlik algısının narsisizm üzerindeki etkisi, denklem 2'de de otokratik liderlik algısının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı iken denklem 3'te modele narsisizm dahil edildiğinde otokratik liderlik algısının üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin anlamsız hale geldiği görülmektedir. Bu durumda Baron ve Kenny (1986) prosedürüne göre tam aracılık ilişkisinden bahsedilebilir. Diğer yandan, Hayes Makro Proses aracılık ilişkisi için hesaplanan dolaylı etki katsayısı alt ve üst güven aralıklarının sıfır değerini içermediği görüldüğünden Hayes Makro Proses çerçevesinde de aracı etkinin saptandığı söylenebilir (Std. $a3*b3=0.120$, $95\% \text{ CI } 0<0.036<0.203$).

Söz konusu bulgular doğrultusunda, çalışanların yöneticilerine dair otokratik liderlik algılarının, sergiledikleri üretkenlik karşıtı iş davranışları üzerindeki etkisinin sahip oldukları narsistik kişilik özellikleri aracılığıyla gerçekleştiği söylenebilir. Bu sonuç, otokratik yönetim tarzı algısı ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinde narsisizmin tam aracılık rolünü doğrulamaktadır.

5.3. Fark Analizleri

Araştırmanın bu kısmında, Karanlık Üçlü Ölçeği alt boyutlarından düşük ve yüksek puan alan çalışanlar arasında diğer değişkenler bakımından farklar bağımsız örneklem T-testleri kullanılarak incelenmiştir.

Makyavelizm düzeyi düşük ve yüksek çalışanlar arasında diğer değişkenler bakımından farkları sınavan T-testi sonuçlarına göre;

Liderlik tarzı algısı alt boyutlarının hiçbirisi için düşük ve yüksek makyavelizm puanına sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyine göre istatistiksel bir fark bulunmamaktadır.

Kötüye kullanma bakımından düşük (1.051 ± 0.148) ve yüksek (1.154 ± 0.283) makyavelizm puanına sahip çalışanlar arasında %5 anlamlı bir fark vardır ($t(381) = -4.472$, $p < 0.05$). Yüksek makyavelizm düzeyine sahip çalışanların kötüye kullanma alt boyut ortalamalarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Geri çekilme bakımından düşük (1.283 ± 0.449) ve yüksek (1.604 ± 0.622) makyavelizm puanına sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde önemli bir fark olduğu bulunmuştur ($t(381) = -4.402$, $p < 0.05$). Yüksek makyavelizm düzeyine sahip çalışanların geri çekilme alt boyut ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Sabote etme bakımından düşük (1.029 ± 0.172) ve yüksek (1.129 ± 0.298) makyavelizm puanına sahip çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır ($t(381) = -2.912$, $p < 0.05$). Yüksek makyavelizm düzeyine sahip çalışanların sabote etme alt boyut ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları bakımından düşük (1.121 ± 0.194) ve yüksek (1.296 ± 0.317) makyavelizm puanına sahip çalışanlar arasında anlamlı bir fark vardır ($t(381)=-4.778$, $p<0.05$). Yüksek makyavelizm düzeyine sahip çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları ortalamaları daha yüksektir.

Psikopati düzeyi düşük ve yüksek çalışanlar arasında diğer değişkenler bakımından farkları sınavan T-testi sonuçlarına göre;

Liderlik tarzı algısı alt boyutlarının hiçbirisi için düşük ve yüksek psikopati puanına sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyine göre istatistiksel bir fark bulunmamaktadır.

Kötüye kullanma bakımından düşük (1.034 ± 0.111) ve yüksek (1.182 ± 0.294) psikopati puanına sahip çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t(381)=-4.927$, $p<0.05$). Yüksek psikopati düzeyine sahip çalışanların kötüye kullanma alt boyut ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Geri çekilme bakımından düşük (1.254 ± 0.429) ve yüksek (1.627 ± 0.606) psikopati puanına sahip çalışanlar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(381)=-5.698$, $p<0.05$). Yüksek psikopati düzeyine sahip çalışanların geri çekilme alt boyut ortalamalarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Sabote etme bakımından düşük (1.026 ± 0.138) ve yüksek (1.119 ± 0.329) psikopati puanına sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde bir fark bulunmuştur ($t(381)=-2.753$, $p<0.05$). Yüksek psikopati düzeyine sahip çalışanların sabote etme alt boyut ortalamalarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları bakımından düşük (1.105 ± 0.178) ve yüksek (1.309 ± 0.307) psikopati puanına sahip çalışanlar arasında anlamlı bir fark saptanmıştır ($t(381) = -6.321$, $p < 0.05$). Yüksek psikopati düzeyine sahip çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları ortalamaları da anlamlı olarak daha yüksektir.

Narsisizm düzeyi düşük ve yüksek çalışanlar arasında diğer değişkenler bakımından farkları sınavan T-testi sonuçlarına göre;

Liderlik tarzı algısı alt boyutlarının hiçbirisi için düşük ve yüksek narsisizm puanına sahip çalışanlar arasında %5 anlamlılık düzeyine göre istatistiksel bir fark bulunmamaktadır.

Kötüye kullanma bakımından düşük (1.028 ± 0.111) ve yüksek (1.137 ± 0.251) narsisizm puanına sahip çalışanlar arasında anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ($t(381) = -5.156$, $p < 0.05$). Yüksek narsisizm düzeyine sahip çalışanların kötüye kullanma alt boyut ortalamaları da daha yüksektir.

Geri çekilme bakımından düşük (1.215 ± 0.375) ve yüksek (1.546 ± 0.602) narsisizm puanına sahip çalışanlar arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t(381) = -6.142$, $p < 0.05$). Yüksek narsisizm düzeyine sahip çalışanların geri çekilme alt boyut ortalamalarının da daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Sabote etme bakımından düşük (1.025 ± 0.137) ve yüksek (1.086 ± 0.279) narsisizm puanına sahip çalışanlar arasında istatistiksel olarak %5 anlamlılık düzeyinde fark vardır ($t(381) = -2.536$, $p < 0.05$). Yüksek narsisizm düzeyine sahip çalışanların sabote etme alt boyut ortalamaları daha yüksektir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları bakımından düşük (1.089 ± 0.165) ve yüksek (1.257 ± 0.285) narsisizm puanına sahip çalışanlar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($t(381) = -6.646$, $p < 0.05$). Yüksek narsisizm düzeyine sahip çalışanların üretkenlik karşıtı iş davranışları ortalamalarının da daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Sonuç

Bir çalışanın sahip olduğu kişilik özellikleri, örgüte olan saygısı ve bağlılığı, örgüt içi iletişimi, sergilediği performans, örgüte sağladığı fayda ve iş hayatında sergilediği davranışlar ile yakından ilişkilidir. Bu noktada, kişiliğin olumsuz yönü olarak tanımlanan karanlık kişilik özelliklerinin titizlikle incelenmesi, bu özelliklere sahip bireylerin çalışma hayatında sergileyebilecekleri olumsuz tutum ve davranışların önüne geçilmesinde büyük rol oynayacaktır.

Aynı şekilde, bir yöneticinin çalışanda oluşturduğu duygunun, çalışanın işini yaparken sergilediği davranışların temel belirleyicilerinden biri olduğu (Özgür, 2011) düşünüldüğünde, örgütlerin hedeflerine ulaşmasında çalışanlarının yöneticilerine ilişkin algılarının kritik bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bir yöneticinin sözleri ve davranışlarının çalışanlarının duyguları ve davranışları üzerindeki etkisinin bilincinde olması önemlidir.

Üretkenlik karşıtı iş davranışları ise örgütleri sadece maddi olarak değil aynı zamanda psikolojik ve sosyal açıdan da zarara uğratmaktadır. Bu durum, teknolojideki ve iş hayatındaki gelişmeler ışığında, üretkenlik karşıtı iş davranışlarının ortaya çıkış nedenlerinin ve bu davranışların önüne geçilebilmesi için alınması gereken tedbirlerin belirlenmesini zorunlu hale getirmiştir.

Tüm bu bilgiler ışığında ve araştırmanın sonuçları da dikkate alındığında verimli bir çalışma ortamının, başarının ve çalışan memnuniyetinin sağlanmasında yönetim tarzı algısı, karanlık üçlü kişilik özellikleri ve üretkenlik karşıtı iş davranışları ilişkisinin incelenmesinin önemi ortadadır. Yöneticilerin tarzlarını özenle belirlemesi, eleman seçme ve yerleştirme süreçlerinde çalışanların kişilik özelliklerinin özellikle de karanlık tarafın daha iyi analiz edilmesi, yönetici-çalışan eşleşmesinin doğru şekilde yapılması ve örgüt içi iletişimin desteklenmesi üretkenlik karşıtı iş davranışlarının önüne geçilerek istenen çıktıların sağlanmasında örgütler ve yöneticiler için yol gösterici etkiye sahip olacaktır.

Gelecek çalışmaların farklı kültürleri de kapsayacak şekilde farklı bölgelerde ve çok daha fazla katılımcıyla kültürlerarası olarak gerçekleştirilmesinin, verilerin sadece öz-bildirim yöntemine dayalı ölçme araçları üzerinden değil, çeşitli gözlem ve görüşmeler de yapılarak toplanmasının sonuçların güvenilirliği ve genellenebilirliği açısından faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Kaynaklar

Ağralı Ermiş, S. & Şahin, M.Y. (2019). *Kişiliğin Karanlık Yönü Karanlık Üçlü*. Gazi Kitabevi.

Anderson, C. & Brown, C.E. (2010). The functions and dysfunctions of hierarchy. *Research in Organizational Behavior*, 30, 55-89.

Argon, T. & Dilekçi, Ü. (2014). Öğretmenlerin ve okul müdürlerinin yönetim tarzları ve kurumsal itibara yönelik algıları arasındaki ilişki. *International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(2), 161-181.

Arıkan, S. (2001). Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından Atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 231-257.

Arklan, Ü. (2010). Halkla ilişkilerde liderlik: Liderliğin ve liderlik türlerinin halkla ilişkiler alanında yansımaları. *E-Journal of New World Sciences Academy Humanities*, 5(4), 616-636.

Ayan, A., Ünsar, A.S. & Oğuzhan, A. (2016). Liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik ve tükenmişlik düzeyi üzerine etkisi: Bir alan araştırması. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 507-538.

Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical consideration. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. Doi: 10.1037/0022-3514.51.6.1173

Baron, R.A. & Neuman, J.H. (1996). Workplace violence and workplace aggression: Evidence on their relative frequency and potential causes. *Aggressive Behavior: Official Journal of the International Society for Research on Aggression*, 22(3), 161-173.

Bass, B.M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. New York: Free Press.

Başaran, İ.E. (2000). *Eğitim Yönetimi Nitelikli Okul*. Ankara: Feryal.

Baumeister, R.F. & Vohs, K.D. (2001). Narcissism as addiction to esteem. *Psychological Inquiry*, 12(4), 206–209.

Benmira, S. & Agboola, M. (2021). Evolution of leadership theory. *BMJ Leader*, 5, 3-5.

Berry, C.M., Ones, D.S. & Sackett, P.R. (2007). Interpersonal deviance, organizational deviance, and their common correlates: A review and meta- analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 410–424.

Bildik, B. (2009). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi*, (Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze.

Bogart, L.M., Benotsch, E.G. & Pavlovic, J.D. (2004). Feeling superior but Threatened: The Relationship of Narcissism to Social Comparison. *Basic and Applied Psychology*, 26(1), 35-42.

Bowling, N.A. & Burns, G.N. (2014). *Sex as a moderator of the relationships between predictor variables and counterproductive work behavior*, 3(1), 48-64. Doi: 10.1007/s10869-013-9342-5

Bowling, N.A. & Eschleman, K.J. (2010). Employee personality as a moderator of the relationships between work stressors and counterproductive work behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 15, 91-103.

Brewer, G.A., Selden, S.C. & Facer, R.L. (2000). Individual conceptions of public service. *Public Administration Review*, 60(3), 254-264.

Brown, A.D. (1997). Narcissism, identity and legitimacy. *Academy of Management Review*, 22(3), 646.

Castelnovo, O., Popper, M. & Koren, D. (2017). The innate code of charisma. *The Leadership Quarterly*, 28, 543-554.

Chan, S., Huang, X., Snape, E. & Lam, C. (2013). The janus face of paternalistic leaders: Authoritarianism, benevolence, subordinates' organization-based self-esteem, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 108-128.

Christie, R. & Geis, F. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York: Academic Press.

Ciurea V.I., Brezuleanu S. & Ungureanu, G. (2005). *Management*. Editura Ion Ionescu de la Brad, Iasi, ISBN 978-973-744-168-3, 315-316.

Cleckley, H. (1988). *The Mask of Sanity (5. baskı)*. Augusta, GA: Emily S. Cleckley. (Orijinal çalışma 1941 basımlıdır).

Cohen, A. (2016). Are they among us? A conceptual framework of the relationship between the dark triad personality and counterproductive work behaviors (CWBs). *Human Resource Management Review*, 26(1), 69-85. Doi: 10.1016/j.hrmr.2015.07.003

Costa, P.T. & McCrae, R.R. (1985). Updating Norman's "adequacy taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 710-721.

Cremer, D.D. & Sedikides, C. (2005). Self uncertainty and responsiveness to procedural justice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 41, 157-173.

Çakınberk, A. & Demirel, E.T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 103-119.

Çelgin, G. (2011). *Eski Yunanca-Türkçe Sözlük*. Kabalcı Yayınevi.

Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Daft, R.L. (2000). *Organization Theory and Design*. Boston, MA: Cengage Learning.

Dalal, R.S. (2005). A meta-analysis of the relationships between organizational citizenship behavior and counter-productive work behavior. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1241-1255.

Daley, D.M. (1986). Humanistic management and organizational success: The effect of job and work environment characteristics on organizational effectiveness, public

responsiveness, and job satisfaction. *Public Personnel Management*, 15(2), 131-142.

De Cremer, D. (2006). Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17, 79-93.

De Hoogh, A.H.B. & Den Hartog, D.N. (2009). Neuroticism and locus of control as moderators of the relationships of charismatic and autocratic leadership with burnout. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1058-1067.

De Hoogh, A.H.B., Greer, L.L. & Den Hartog, D.N. (2015). Diabolical dictators or capable commanders? An investigation of the differential effects of autocratic leadership on team performance. *The Leadership Quarterly*, 26(5), 687-701.

De Kwaadsteniet, E.W. & Van Dijk, E. (2010). Social status as a cue for tacit coordination. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 515-524.

De Luque, M.S., Washburn, N.T., Waldman, D.A. & House, R.J. (2008). Unrequited profit: How stakeholder and economic values relate to subordinates' perceptions of leadership and firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 53, 626-654.

Dewangan, R. & Verghese, M.D. (2018). Predictors of workplace deviant behaviour. *International Journal of Academic Research and Development*, 3(2), 974-977.

Elliot, A.J. & Thrash, T.M. (2001). Narcisism and motivation. *Psychological Inquiry*, 12(4), 217.

Eren, E., (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. (12. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Erol, G. (2012). *Liderlik Tarzları ve Örgütsel Sessizlik İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, (Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), Balıkesir.

Eryeşil, K. & İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 129-139.

Farkasova, V. & Kliestik, T. (2004). Addressing conflicting decision-making situations in industrial enterprises. *New Trends of Industry Development, Brno University of Technology*, 11.

Fehr, B., Samsom, D. & Paulhus, D.L. (1992). *The Construct of Machiavellianism: Twenty Years Later*. C. D. Spielberger ve J. N. Butcher (Der), *Advances in personality assessment*: 77-116. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Foels, R., Driskell, J.E., Mullen, B. & Salas, E. (2000). The effects of democratic leadership on group member satisfaction: An integration. *Small Group Research*, 31, 676-701.

Forth, A.E., Brown, S.L., Hart, S.D. & Hare, R.D. (1996). The assessment of psychopathy in male and female noncriminals: Reliability and validity. *Personality and Individual Differences*, 20(5), 531-543.

Fox, S., Spector, P.E., Goh, A. & Kari, B. (2007). Does your coworker know what you are doing? Convergence of self and peer

reports of counterproductive work behavior. *International Journal of Stress Management*, 14, 41-46.

Fox, S., Spector, P.E. & Miles, D. (2001). Counterproductive work behavior (CWB) in response to job stressors and organizational justice: Some mediator and moderator tests for autonomy and emotions. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 291-309.

Furnham, A., Richards, S.C. & Paulhus, D.L. (2013). The dark triad of personality: A 10 year review. *Social and Personality Psychology Compass*, 7(3), 199-216. doi:10.1111/spc3.12018

Gruys, M.L. (2000). *The Dimensionality of Deviant Employee Behavior in the Workplace*, (Doctoral Thesis, University of Minnesota), Minnesota.

Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.

Gültaş, İ. & Tüzüner, V.L. (2017). Verimlilik karşısı iş davranışlarının beş faktör kişilik özellikleri ve bilişsel yetenek ile ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46(1), 47–61.

Halevy, N., Chou, E. & Galinsky, A.D. (2011). A functional model of hierarchy: Why, how, and when vertical differentiation enhances group performance. *Organizational Psychology Review*, 1, 32-52.

Halevy, N., Chou, E.Y., Galinsky, A.D. & Murnighan, J.K. (2012). When hierarchy wins evidence from the national basketball association. *Social Psychological and Personality Science*, 3, 398-406.

Haq, M.A. & Kuchinke, K.P. (2016). Impact of leadership styles on employees' attitude towards their leader and performance: Empirical evidence from pakistani banks. *Future Business Journal*, 2(1), 54-64.

Harms, P.D., Credé, M., Tynan, M., Leon, M. & Jeung, W. (2017). Leadership and stress: A meta-analytic review. *The Leadership Quarterly*, 28, 178-194.

Heinze, K.L. & Heinze, J.E. (2020). Individual innovation adoption and the role of organizational culture. *Review of Managerial Science*, 14 (3), 561-586.

Henle, C.A. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizational justice and personality. *Journal of Managerial Issues*, 17, 247-263.

Hershcovis, S.M., Turner, N., Barling, J., Arnold, K.A., Dupre, K.E., Inness, M., LeBlanc M.M. & Sivanathan, N. (2007). Predicting workplace aggression: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92, 228-238.

Hetland, H., Sandal, G.M. & Johnsen, T.B. (2007). Burnout in the information technology sector: Does leadership matter? *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 16(1), 58-75.

Hewitt, J.D. & DeLisi, M. (2016). *Delinquency in Society*. Jones & Bartlett Publishers.

Hoch, J.E., Bommer, W.H., Dulebohn, J.H. & Wu, D. (2018). Do ethical, authentic, and servant leadership explain variance above and beyond transformational leadership? A meta-

analysis. *Southern Management Association*, 44 (2), 501-529. Doi: 10.1177/0149206316665461

Hodson, G., Hogg, S.M. & MacInnis, C.C. (2009). The role of “dark personalities” (narcissism, machiavellianism, psychopathy), big five personality factors and ideology in explaining prejudice. *Journal of Research in Personality*, 43, 686– 690.

Hogan, R. (2007). *Personality and the Fate of Organizations*. New York: Psychology Press. doi:10.4324/9781315089904

Hogan, J. & Hogan, R. (1989). How to measure employee reliability. *Journal of Applied Psychology*, 70(2), 273-279.

Hogan, R. & Hogan, J. (2001). Assessing leadership: A view from the dark side. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 40-51.

Hollinger, R. & Clark, J. (1982). Employee deviance: A response to the perceived quality of the work experience. *Work and Occupations*, 9(1), 97-114.

İyem, C. (2015). Makyavelist İKY: Endüstri ilişkilerinden uzaklaşmak. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3, 1-8.

Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives in theory and research. *Management Science*, 28, 315-336.

Jakobwitz, S. & Egan, V. (2009). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences*, 40, 331– 339.

Jonas, K. & Leberherz, C. (2008). *Social Psychology in Action*. M. Hewstone, W. Stroebe ve K. Onas, (Ed.), *Introduction to Social Psychology: A European perspective*. (4. baskı) içinde. Malden, MA: Blackwell Publishing Ltd.

Jonason, P.K. & Webster, G D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment*, 22(2), 420–432.

Jones, D.N. & Weiser, D.A. (2014). Differential infidelity patterns among the dark triad. *Personality and Individual Differences*, 57, 20–24.

Kakkar, H. & Sivanathan, N. (2017). When the appeal of a dominant leader is greater than a prestige leader. *Proceedings of the National Academy of Science*, 114, 6734-6739.

Kamp, J. & Brooks, P. (1991). Perceived organizational climate and employee counterproductivity. *Journal of Business and Psychology*, 5, 447-458.

Kanste, O., Kyngas, H. & Nikkila, J. (2007). The relationship between multidimensional leadership and burnout among nursing staff. *Journal of Nursing Management*, 15, 731-739.

Kanten, P. & Ülker, F. (2014). Yönetim tarzının ÜKİD'na etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 16-40.

Kanyabi, Y. & Devi, S. (2011). Muhasebe meslek mensuplarının danışmanlık hizmetlerinin kullanımı ve geliştirmekte olan bir ekonomide kobi performansına etkisi: Kaynak temelli bir bakış. *Yönetim ve Sürdürülebilirlik Dergisi*, 1(1), 43-55.

Karaçetin, M. & Akbaş, L. (2019). Yönetimin yeni yüzü: Z kuşağının yönetim tarzı algısı üzerine bir araştırma. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 7(16), 239-255.

Kayani, M.B. & Alasan, I.I. (2021). Impact of toxic leadership on counterproductive work behavior with the mediating role of psychological contract breach and moderating role of proactive personality. *Studies of Applied Economics*, 39(4). Doi: 10.25115/eea.v39i4.4879

Keltner, D., Van Kleef, G.A., Chen, S. & Kraus, M.W. (2008). A reciprocal influence model of social power: Emerging principles and lines of inquiry. *Advances in Experimental Social Psychology*, 40, 151-192.

Kılınç, K. (2009). *Dershane ve İlköğretim Öğretmenlerinin Algılarına Göre Yöneticilerinin Liderlik Stilleri: İstanbul İli Anadolu Yakası Örneği*. (Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi), İstanbul.

Kim, S. (2002). Participative management and job satisfaction: Lessons for management leadership. *Public Administration Review*, 62(2), 231-241.

Kippenberger, T. (2002). *Leadership Styles*. Oxford: Capstone.

Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*. (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Kowalski, R.M., Toth, A. & Morgan, M. (2018). Bullying and cyberbullying in adulthood and the workplace. *Journal of Social Psychology*, 158(1), 64–81. Doi: 10.1080/00224545.2017.1302402

Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 86-115.

Le Roy, J., Bastounis, M. & Minibas-Poussard, J. (2012). Interactional justice and counterproductive work behaviors: The mediating role of negative emotions. *Social Behavior and Personality*, 40(8), 1341-1356.

Lee, K., & Ashton, M. C. 2005. Psychopathy, machiavellianism, and narcissism in the five-factor model and the HEXACO model of personality structure. *Personality and Individual Differences*, 38, 1571–1582.

Leymann, H. (1990). Mobbing and psychological terror at workplaces. *Violence and Victims*, 5(2), 119–126.

Lewin, K., Lippitt, R. & White, R.K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created ‘social climates’. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.

Lievens, F., Van Geit, P. & Coetsier, P. (1997). Identification of transformational leadership qualities: An examination of potential biases. *European Journal of Work & Organizational Psychology*, 6(4), 415-430.

Lilienfeld, S.O. & Andrews, B.P. (1996). Development and preliminary validation of a self-report measure of psychopathic personality traits in noncriminal populations. *Journal of Personality Assessment*, 66(3), 488–524.

Lippitt, R. (1940). An experimental study of the effect of democratic and authoritarian group atmospheres. *University of Iowa Studies in Child Welfare*, 16, 43-195.

Litzky, B.E., Eddleston, K.A. & Kidder, D.L. (2006). The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. *Academy of Management Perspectives*, 20(1), 91-103.

Lubit, R. (2002). The long term impact of destructively narcissistic managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 132-133.

MacLane, C.N. & Walmsley, P.T. (2010). Reducing counterproductive work behavior through employee selection. *Human Resource Management Review*, 20, 62-72.

Magee, J.C. & Galinsky, A. D. (2008). Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Academy of Management Annals*, 2, 351-398.

Malik, M.S., Sattar, S., Younas, S. & Nawaz, M.K. (2019). The workplace deviance perspective of employee responses to workplace bullying: The moderating effect of toxic leadership and mediating effect of emotional exhaustion. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(1), 33.

Marcus, B. & Schuler, H. (2004). Antecedents of counterproductive work behavior at work: A general perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89, 647-660.

Martinko, M.J., Gundlach, M. & Douglas, S.C. (2002). An attributional explication of counterproductive behavior. *International Journal of Selection and Analysis*, 10, 36-50.

Mathieu, C., Neumann, C.S., Hare, R.D. & Babiak, P. (2014). A dark side of leadership: Corporate psychopathy and its influence on employee well-being and job satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 59, 83-88.

McColl-Kennedy, J.R. & Anderson, R.D. (2005). Subordinate–manager gender combination and perceived leadership style influence on emotions, self- esteem and organizational commitment. *Journal of Business Research*, 58(2), 115-125.

Miller, B.K., Smart, D.L. & Rechner, P.L. (2015). Confirmatory factor analysis of the machiavellian personality scale. *Personality and Individual Differences*, 82, 120- 124.

Moscato, S. & Salgado, J.F. (2004). 'Dark side' personality styles as predictors of task, contextual, and job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(4), 356–362.

Mullen, E.J. (1998). Vocational and psychosocial mentoring functions: identifying mentors who serve both. *Human Resource Development Quarterly*, 9(4), 319-331. Doi: 10.1002/hrdq.3920090403.

Muller, E.N. (1985). Income inequality, regime repressiveness, and political violence. *American Sociological Review*, 50, 47-61.

Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H. & Meijer, E. (2017). The malevolent side of human nature: A meta-analysis and critical

review of the literature on the dark triad (narcissism, machiavellianism, and psychopathy). *Perspectives on Psychological Science*, 12, 183–204.

Newman, J.P., MacCoon, D.G., Vaughn, L.J. & Sadeh, N. (2005). Validating a distinction between primary and secondary psychopathy with measures of Gray's BIS and BAS constructs. *Journal of Abnormal Psychology*, 114(2), 319-323.

Nguyen, N., Pascart, S. & Borteyrou, X. (2021). The dark triad personality traits and work behaviors: A person centered approach. *Personality and Individual Differences*, 170(6), 1-6.

Niazazari, Kiomars. (2006). *Theories of Organization and Management, with Emphasis on Educational Organizations*. Farashenakhti Andisheh Publications, 1.

O'Boyle, E.H., Forsyth, D.R., Banks, G.C. & McDaniel, M.A. (2012). A meta- analysis of the dark triad and work behaviour: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557-579.

O'Brien, K.E. & Allen, T.D. (2008). The relative importance of correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior using multiple sources of data. *Human Performance*, 21, 62-88.

Okon, F.I. & Isong, E.U. (2016). Management styles and employees' performance in smallscale business enterprises in Akwa Ibom State, Nigeria. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 4(1), 51-61.

Olmedo-Cifuentes, I. & Martínez-Léon, I.M. (2014). Influence of management style on employee views of corporate reputation. *Application to Audit Firms Bus. Res. Q.*, 17, 223-241.

Öcel, H. (2010). Üretim karşıtı iş davranışları ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 13(26), 18-26.

Önen, S.M. & Kanayran, H.G. (2015). Liderlik ve motivasyon: Kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum*, 5(2), 43-63. Doi: 10.20493/bt.25754

Örenlili, M. (2018). *İşletmelerde Örgütsel Sessizlik ve ÜKİD Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü), Kocaeli.

Özdamar, K. (2016). *Ölçek ve Test Geliştirme*. Eskişehir: Nisan Yayın Evi.

Özdamar, K. (2016). *Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi, IBM SPSS, IBM AMOS ve MINITAB Uygulamalı*. Eskişehir: Nisan Yayın Evi.

Özgür, B. (2011). Yönetim tarzları ve etkileri. *Maliye Dergisi*, 161, 215-230.

Paulhus, D.L. & Williams, K.M. (2002). The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556-563.

Pearson, C.M., Andersson L.M. & Porath C.L. (2005). Workplace Incivility. In: Fox S., Spector, P.E. (Eds) *Counterproductive Work Behavior: Investigations of Actors and*

Targets, 177-200. American Psychological Association: Washington, DC.

Penney, L.M. & Spector, P.E. (2002). Narcissism and counterproductive work behavior: Do bigger egos mean bigger problems? *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 126-134. Doi:10.1111/1468-2389.00199

Petrides, K.V., Vernon, P.A., Schermer, J.A. & Veselka, L. (2011). Trait emotional intelligence and the dark triad traits of personality. *Twin Research and Human Genetics*, 14(1), 35-41.

Phipps, S.T.A., Prieto L.C. & Deis, M.H. (2015). The role of personality in organizational citizenship behaviour: Introducing counterproductive work behaviour and integrating impression management as a moderating factor. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 19(1), 176-196.

Pletzer, J.L., Bentvelzen, M., Oostrom, J.K. & Vries, R.R. (2019). A meta-analysis of the relations between personality and workplace deviance: Big five versus HEXACO. *Journal of Vocational Behavior*, 11, 369-383.

Puffer, S.M. (1987). Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople. *Journal of Applied Psychology* 72(4), 615.

Rataj, D.M. (2003). *Changes in Pathological Narcissism from Middle to Older Adulthood*, (Northwestern University, Clinical Psychology, Yayınlanmamış Doktora Tezi), Northwestern.

Rauthmann, J.F. (2012). The dark triad and interpersonal perception: Similarities and differences in the social consequences

of narcissism, machiavellianism, and psychopathy. *Social Psychological and Personality Science*, 3(4), 487-496. Doi: 10.1177/1948550611427608

Rhodewalt, F. & Morf, C.C. (1995). Self and interpersonal correlates of the narcissistic personality inventory: A review and new findings. *Journal of Research in Personality*, 29(1), 1-23.

Robinson, S.L. & Bennett, R.J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, 38, 555-572.

Rolkova, M. & Farkosova, V. (2015). The features of participative management style. *Procedia Economics and Finance*, 23, 1383-1387.

Rozenblatt, S. (2002). *In Defence of Self: The Relationship of Self-Esteem and Narcissism to Agressive Behavior Long*, (Island University, Psychology, Yayınlanmamış Doktora Tezi), USA.

Sackett, P.R. (2002). The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 10, 5-11.

Satıcı, S.A., Kayış, A.R., Yılmaz, M.F. & Eraslan Çapan, B. (2015). *Karanlık üçlü ölçeği: Türkçeye uyarlama çalışması*. 13. Ulusal Psikolojik Danışma ve Rehberlik Kongresi. 7-10 Ekim, Mersin, Türkiye.

Sauer, S.J. (2011). Taking the reins: The effects of new leader status and leadership style on team performance. *Journal of Applied Psychology*, 96, 574-587.

Sedikies, C. & Gregg, A.P. (2001). Narcissists and feedback: Motivational surfeits and motivational deficits. *Psychological Inquiry*, (12)4, 237-239.

Shahmohammadia, N. (2015). The relationship between management style with human relations and job satisfaction among guidance schools' principals in district 3 of karaj. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 205, 247-253.

Shepperd, J.A. & Socherman, R.E. (1997). On the manipulative behavior of low machiavellians: Feigning incompetence to "sandbag" an opponent. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(6), 1448-1459.

Skarlicki, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434- 443.

Skarlicki, D.P., Folger, R. & Tesluk, P. (1999). Personality as moderator in the relationship between fairness and retaliation. *Academy of Management Journal*, 42, 100-108.

Smith, S.F. & Lilienfeld, S.O. (2013). Psychopathy in the workplace: The knowns and unknowns. *Aggression and Violent Behaviour*, 18, 204-218.

Spector, P.E. (2006). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. New York: John Wiley and Sons.

Spector, P.E. (2011). The relationship of personality to counterproductive work behavior (CWB): An integration of

perspectives. *Human Resource Management Review*, 21(4), 342-352.

Spector, P.E. & Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human Resource Management Review*, 12(2), 269-292.

Spector, P.E. & Fox, S. (2005). *The Stressor Emotion Model Of Counterproductive Work Behavior*. S. Fox ve P. E. Spector, (Ed.), *Counterproductive Work Behavior: Investigations Of Actors And Targets* içinde (151-174). Washington, DC: American Psychological Association.

Spector, P.E. & Fox, S. (2010). Counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior: Are they opposite forms of active behavior? *Applied Psychology: An International Review*, 59, 21-39.

Spector, P.E., Fox, S., Penney, L.M., Brursema, K., Goh, A. & Kessler, S. (2006). The dimensionality of counter productivity: Are all counterproductive behaviors created equal? *Journal of Vocational Behavior*, 68, 446-460.

Spreitzer, G.M., Kizilos, M.A. & Nason S.W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. *Journal of Management*, 23(5), 679-704.

Şahin, A., Temizel, H. & Örselli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine

yönelik uygulamalı bir çalışma. 3. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı, *Osman Gazi Üniversitesi Yayınları*, 8, 657-665.

Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2001). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1-16.

Terzi, A.R. (2012). Liderlik davranışları ölçeği, yayımlanmamış ölçek.

Terzi, A.R. & Çelik, H. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 87-98.

Terzi, A.R. & Kurt, T. (2005). İlköğretim okulu müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılığına etkisi. *Milli Eğitim Dergisi*, 33(166), 98-110.

Tiedens, L.Z., Unzueta, M.M. & Young, M.J. (2007). An unconscious desire for hierarchy? The motivated perception of dominance complementarity in task partners. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93, 402-414.

Türk Dil Kurumu (2009). *Büyük Türkçe Sözlük*. (18 Eylül 2023 tarihinde www.tdk.gov.tr adresinden ulaşılmıştır).

Türkmen, İ. (1999). *Yönetim Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik*. (3. baskı). Ankara: MPM Yayınları.

Türkmen, Ş., Çiftçi, M., Çalışkan, Ö. & Türkmen, Ö. (2013). *Eğitim Kurumları Yöneticileri Müdürlük, Müdür Yardımcılığı Sınavlarına Hazırlık*. (Genişletilmiş 2. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Twenge, J.M., Miller, J.D. & Campbell, W.K. (2014). The narcissism epidemic: Commentary on modernity and narcissistic personality disorder. *Personality Disorders: Theory, Research, and Treatment*. 5(2), 227–229. Doi: 10.1037/per0000008

Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (7.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Xirasagar, S. (2008). Transformational, transactional and laissez-faire leadership among physician executives. *Journal of Health Organization and Management*, 22(6), 599-613.

Van Vugt, M., Hogan, R. & Kaiser, R.B. (2008). Leadership, followership, and evolution: Some lessons from the past. *American Psychologist*, 63, 182- 196.

Van Vugt, M., Jepson, S.F., Hart, C.M. & De Cremer, D. (2004). Autocratic leadership in social dilemmas: A threat to group stability. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 1-13.

Vernon, P.A., Villani, V.C., Vickers, L.C. & Harris, J.A. (2008). A behavioral genetic investigation of the dark triad and the big 5. *Personality and Individual Differences*, 44(2), 445-452. Doi: 10.1016/j.paid.2007.09.007

Visser, B.A., Bay, D., Cook, L.C. & Myburgh, J. (2010). Psychopathic and antisocial but not emotionally intelligent. *Personality and Individual Differences*, 48, 644–648.

Wagner, J.A. (1994). Participation's effects on performance and satisfaction: An reconsideration of research evidence. *Academy of Management Review*, 19, 312-330.

Wai, M. & Tiliopoulos, N. (2012). The affective and cognitive empathic nature of the dark triad of personality. *Personality and Individual Differences*, 52, 794-799.

Watson, D. (2003). Olumsuz etkililik: Devletlerin olumsuz duygusal deneyimleme eğilimi. *Psikolojik Bülten*, 96, 465-498.

Weatherbee, T.G. (2010). Counterproductive use of technology at work: Information ve communications technologies and cyberdeviancy. *Human Resource Management Review*, 20(1), 35-44.

Wilson, D.S., Near, D. & Miller, R. (1996). Machiavellianism: A synthesis of the evolutionary and psychological literatures. *Psychological Bulletin*, 119(2), 285- 299.

Yıldız, A., Uzunbacak, H.H. & Akçakanat, T. (2021). Otantik yaşamın iş çıktıları üzerine etkisi: İşe adanmışlığın aracılık rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(4), 489-507.

Yörük, D. & DüNDAR, S. (2011). Türkiye'deki yerel yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre boyun eğici davranışlarının incelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 93-106.

Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization (8th ed.)*. New Jersey, Prentice Hall, University of Albany State University of New York: 48-50.

Zhang, L. & Deng, Y. (2016). Guanxi with Supervisor and Counterproductive Work Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction. *Journal of Business Ethics*, 134(3), 413–427. Doi: 10.1007/s10551-014-2438-7

Zhu, H., Lyu, Y. & Ye, Y. (2019). Workplace sexual harassment, workplace deviance, and family undermining. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(2), 594–614.

Zopiatis, A. & Constanti, P. (2010). Leadership styles and burnout: Is there an association? *International Journal of Contemporary Hospitality*, 22(3), 300-320.

BÖLÜM II

Örgütsel Dayanıklılık ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Fidan ALHAS¹

1. GİRİŞ

Kurumda çalışanların iş yerinde meydana gelen sorunlara dayanıklılık göstermelerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Çalışanların kurumdaki dayanıklılıklarının artması sonucunda personelin zorlu şartlar altında olumlu uyumun sürdürdükleri (Vogus & Sutcliffe, 2007: 3418), kurumda herhangi bir sorun olduğunda çalışanların süreç ve iş yerindeki yapıların duruma göre uyarmaları (Barasa, Mbau & Gilson, 2018: 491), kurumdaki kaynakları bazı durumlar için kullandıkları (Yurdunkulu & Terzi, 2022: 136), kurumda beklenilmeyen bir çevresel belirsizlikle mücadele ettikleri (Tennakoon & Janadari, 2021: 172) ve kurumda

¹ Dr., İnönü Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Malatya/Türkiye, fdalhas@gmail.com .Orcid:0000-0002-4254-3519

Çalışanların zorlukları fırsata çevirdikleri (Afşar Doğrusöz, Yazıcı & Gür Omay, 2021: 320) görölmektedir. Bunun yanı sıra kurumda çalışanların iş yerindeki sorunlara karşı dayanıklılıklarının artmasının stresli koşullar altında istikrara ulaşmak konusunda yeteneklerinin artmasıyla (Khan, Farooq & Rasheed, 2019: 6) ve kurumda meydan gelen sürekli karşılaştıkları karmaşa durumuna uyum sağlama konusunda istekli olmalarıyla (Hamel & Valikangas, 2003'den akt. Linnenluecke, 2017: 7) ortaya çıkmaktadır. Literatürde kurumda çalışan personelin iş yerinde ortaya çıkabilecek tepkisini içeren, iyileşme yeteneğinin vurgulayan ve aynı zamanda belirsizlik, süreksizlik ve acil bir durumda gelişen bir katlanma sürecini ifade eden bir davranış olarak tanımlanabilir (Xiao & Cao, 2017: 1).

Örgütsel dayanıklılık davranışı kurumda koşullar değiştiği sürece uygulanan iş modellerinin ve iş yapma stratejilerini iş yerinin içinde bulunduğu duruma göre dinamik olarak yeniden icra etme yeteneği olarak ifade edilebilir (Hamel & Valikangas, 2003: 3). Örgütsel dayanıklılık davranışı kurumda çalışanların iş yerinin topluluk içindeki ve dışındaki itibarın zedelenmesini önleyecek müdahaleler yapmaları (McManus, 2008'den akt. Moura & Tomei, 2021: 2), iş yerindeki sorunlara karşı geliştirilebilecek dinamik bir yetenek veya süreç olduğuna inanmaları (Liu & ark, 2021: 4) ve kurumun beklenmedik bir olaya tepkinin başarısı için kritik olduğunu düşünmeleri (Ma, Liu & Han, 2022: 65854) olarak bilinmektedir.

Yine örgütsel dayanıklılık davranışı kurumda çalışan personelin karşılaştığı durumlar esnek olmalarıyla, çalışanın kendi kişilik özelliğinin sorunları çözebilecek kadar dayanıklı olmalarıyla

ve dinamik bir gelişim sürecini sürekli bir şekilde uygulamalarına neden olan bir davranış biçimidir (Braes & Brooks, 2011: 118). Ayrıca çalışan personelin kurumda meydana gelebilecek sorunları erkenden belirlemek için çabalamalarının (Dinh & ark, 2012: 235) ve iş yerindeki dayanıklılığın geriye doğru sıçradığı görüldüğünde genellikle sorunlarla başa çıkma stratejileri ve beklenen performans düzeylerine hızlı bir şekilde devam etme yeteneğinin (Legnick-Hall, Beck & Legnick-Hall, 2011: 244) örgütsel dayanıklılık davranışları içerisinde yer aldığı ifade edilebilir. Bu davranışlar yalnızca çalışanları kapsayan pozitif kurum davranışları olarak düşünülebilir. Fakat çalışan personelin sergilemiş olduğu dayanıklılık davranışlarından dolayı daha fazla alternatif çözümler bulmak için stratejik süreçlere uyum sağlamaya (Khan, Khan & Shafiq, 2021: 72), kurumun rekabet edilebilirliğinde temel bir rol oynamaya (Mondragen, Trejo & Alquicina, 2022: 61), çalışanların ve mevcut sistemlerin karşılaştığı sorunların üstesinden gelmelerini sağlayan güçlü yönleriyle ilgilenmeleri (Karunaratha & ark, 2020: 72) ve ciddi durumlara karşı yanıt vermek ve bunlardan ders almalarına (Li, 2020: 1) kadar birçok olumlu sonuca neden olmaktadır.

Çalışan personelin görevini yerine getirdiği kurumda meydana gelen sorunları çözebileceğine inanmalarının artması iş yerinde ortaya çıkabilecek sorunlarla başa çıkma konusunda isteklilik gösterilecekleri anlamına gelmektedir.

Literatür incelendiğinde örgütsel dayanıklılığı devam ettirebilecek veya ortaya çıkarabilecek öncülleri ele alan faktörlere bakıldığında toplumsal kalkınmanın artmasının (Lee, Vargo & Seville, 2013: 30), bütünselliğin yüksek olmasının (Kantur & İşeri Say, 2015: 467), çalışanların atik olmasının (Jamrog & ark, 2006: 5),

adaptasyon durumunun artmasını (Jackson, 2009: 7), çalışanların becerikliliğinin artmasının (Kantur & Say, 2012: 770), mevcut durumun farkındalığının yükselmesinin (Lengnick-Hall vd., 2011: 247) ve varlıklarını ve kaynaklarını korumayı sürdürmenin (Rudnajeet, Torstensson & Mattila, 2014: 414) bu bahsedilen öncüller içerisinde yer almaktadır.

Yine literatür incelendiğinde örgütsel vatandaşlığı devam ettirebilecek veya ortaya çıkarabilecek öncülleri ele alan faktörlere bakıldığında örgütsel bağlılığın artmasının (Muçoğlu, 2006: 16), işlerinden daha fazla tatmin olmalarının (Schyns & Von Callani, 2002'den akt. Yaakobi & Weisberg, 2020: 3), kurum içinde hissettikleri adalet algısının yükselmesinin (Yaghoubi, Afshar & Javadi, 2012: 456), çalışanın sahip olduğu psikolojik durumunun iyi olmasının (Kareshki & Ahanchian, 2012: 64), algılanan liderlik destek algılarının artması (Ullah & ark, 2021: 1) ve kurumda çalışanların kişilik özelliklerinin (Mahdiun, Ghahramani & Sharif, 2010: 183) bu bahsedilen öncüller içerisinde yer almaktadır.

Kurumda örgütsel dayanıklılıkları artan çalışanların hissettikleri duygu, düşünce ve davranışlarını iş yerindeki vatandaşlıklarının devam ettirebilmesi için kullanacakları ifade edilebilir.

Araştırma hipotezlerini destekleyebilmek amacıyla Sosyal Değişim Teorisi kullanılmıştır. Sosyal Değişim Teorisi'ne göre kurumda bireyler arasında somut veya soyut olan aynı zamanda psikolojik ve sosyolojik kaynakların değişiminin nedenini açıkladığı ileri sürülmektedir (Göktaş Kulualp & Sarı, 2019: 647). Ayrıca çalışan kurumdan beklediği desteği alan ve güvenleri artan

Çalışanların dayanıklılığı arttığı için daha fazla vatandaşlık davranışında bulunacaktır. Bu bağlamda araştırmanın Sosyal Değişim Teorisi'nin örgütsel dayanıklılık konusuyla birlikte ele alınmasının ilgili literatüre katkıda bulunabileceği düşünülmektedir.

2. ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK

Kurumda alışan personelin karşılaştıkları sorunların çözümünde sergiledikleri dayanıklılık davranışı son zamanlarda araştırılmaya başlanmıştır. Bu durum ise, çalışanların dayanıklılıklarının artmasının düzensiz değişimleri ve bozulmaların engellenmesine (Hollnagel, Woods & Leveson, 2006: 347), çevresel değişikliklere direnmesine (Liang & Cao, 2021: 1064), daha hızlı ve daha kapsamlı cevap vermesine (Tillement, Chalez & Reverdy, 2009: 231), sürekli yüzleşmeleri gereken istikrarsızlaştırıcı olaylara rağmen geleceğe bakmaya devam etmelerine (Delli Carri, 2019: 16), genel çalışma hedefleriyle gelişmeyecek kararların alınmasına (Quendler, 2017: 535), riskleri en aza indirmeye (Aksoy & Şendoğdu, 2022: 323), kalıcı bir zarar vermeden iş yerinin kabul edilebilir normal duruma geri döndürmeye (Boin & Van Eaten, 2013), belirli beceriler geliştirmeye (Sutcliffe & Vogus, 2003'den akt. Paeffgen, 2023: 2) ve örgütsel öğrenmeyi geliştirmeye (Anderson vd., 2019: 4) yardımcı olmaktadır.

Literatürde örgütsel dayanıklılık olarak bilinen bu kavram çalışan personelin kurumda gerçekleşmesi beklenen olaylar geri teptiğinde genel olarak gerçekleşmesi beklenen performans düzeylerine hızlı olarak devam etme yeteneği ve iş yerinde meydana gelen sorunlarla başa çıkma stratejileri olarak tanımlamaktadır (Ergin, 2022: 8). Örgütsel dayanıklılığın pek çok tanımı vardır. Bu tanımların bir tanesinde örgütsel dayanıklılık mevcut olan bilgiyi

beklenmeyen bir şekilde uygulama konusundaki örgütsel yeteneği olarak ifade edilmiştir (Kantabutra & Ketproapakorn, 2021: 7). Yapılan başka bir tanımlamada ise, örgütsel dayanıklılık temel olarak olumsuz koşullarla mücadele için olumlu adaptasyon kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Kantur & Iseri Say, 2015: 457).

Literatürde örgütsel dayanıklılık ile ilgili olarak yapılan araştırmalara bakıldığında Genez (2022)'nin Gaziantep'te faaliyette bulunan üretim işletmesinde çalışan 291 personel ile yaptıkları araştırmada örgütsel dayanıklılığın iş performansı üzerinde bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Karaköse (2019)'un İstanbul'da faaliyette bulunan İstanbul Sanayi Odası Katoloğu'nda yer alan 329 firmadan 661 personel ile yaptıkları araştırmada örgütsel dayanıklılık ve dönüşümcü liderlik tarzı herhangi bir etkisinin olmadığı belirlenmiştir. Onan, Turhan & Helvacı (2021)'nin Mersin'de faaliyette bulunan lojistik ve finans alanında çalışan 208 personel ile yaptıkları araştırmada örgütsel dayanıklılık ve çalışan dayanıklılığı arasında ve Durmuş (2023)'ün Gaziantep'te faaliyette bulunan işletmelerde çalışan 416 personel ile yaptıkları araştırmada örgütsel dayanıklılık ve kurumsal çevrecilik arasında olumlu ilişki belirlenmiştir. Son olarak, Baykal (2020)'nin Türkiye'de faaliyette bulunan devlet kurumları ve özel işletmelerde çalışan 191 personel ile yaptıkları araştırmada daha çok yüksek kaygı seviyelerinin çok daha düşük olabilecek psikolojik dayanıklılık düzeylerine neden olduğu belirlenmiştir.

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK

Kurumlarda çalışan personelin karşılaştıkları sorunların çözümüne dayanarak iş yerindeki vatandaşlıklarını devam ettirmeleri son zamanlarda araştırılmaya başlanmıştır. Bu durum ise,

Çalışanların üstlendikleri sorumluluk ve görev bilincinden daha fazla çaba göstermelerine (Polat Dede, 2019: 295), alışma ortamına psikolojik açıdan katkı sağlamalarına (Blakely, Andrews & Fuller, 2005: 259), üstlenilen görevi zamanında bitirmeye (Rioux & Penner, 2001: 1307), daha fazla gönüllü davranışlar sergilemelerine (nvar, 2006: 177), görevlerinden daha fazla tatmin olmalarına (Organ, 2018: 300), performanslarının daha fazla artmasına (Andrew & Leon-Cazares, 2015: 73), kurumun etkin işleyişini doğrudan desteklemesine (Acaray & Akturan, 2015: 473), hem çalışanlar hem de kurumlar için olumlu deneyim sağlamasına (Pohl, Dal Santo & Battistelli, 2011: 40) ve kurumun hedeflerine etkili bir şekilde ulaşabilmesi için iş yerine katkıda bulunmasına (Prakoso, 2021: 179-180) yardımcı olmaktadır.

Literatürde rgtsel vatandaşlık olarak bilinen bu kavram kurumda çalışan personelin resmi olarak iş tanımlarının bir parçası olmayan ancak bir bütün olarak iş yerine fayda sağlayan faaliyetlere veya davranışlara katılmaları olarak tanımlanmaktadır (Borman, 2004'ten akt. Kumari & Thapliyal, 2017: 10). Örgütsel vatandaşlığın pek çok tanımı vardır. Bu tanımların bir tanesinde örgütsel vatandaşlık keyfi olan ve genellikle kurumun verimliliğini artıran resmi tanıklar sistemi tarafından doğrudan ve net bir şekilde ifade edilmektedir (Hasani, Boroujerdi & Sheikhesmaeili, 2018: 454). Yapılan başka bir tanımlamada ise, örgütsel vatandaşlık çalışanların kuruma yaptıkları isteğe bağlı davranışsal katkılarla ilgili bütünsel davranışlar olarak tanımlanmaktadır (Yulianti & Widyaswendra, 2019: 10).

Literatürde rgtsel vatandaşlık ile ilgili olarak yapılan araştırmalara bakıldığında Yılmaz & Bayır (2018)'in

Kahramanmaraş'ta faaliyette bulunan tekstil işletmesinde çalışan 68 personel ile yaptıkları araştırmada diğergamlık ve iş tatmini arasında, Karataş & İrge (2020)'nin İstanbul'da bulunan özel bir eğitim kurumunda çalışan 303 personel ile yaptıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık ve dışsal tatmin arasında, Solmaz & Üst Can (2017)'nin Antalya ilinin Alanya ilçesinde bulunan 3 adet Meslek Yüksekokulu'nda çalışan 184 personel ile yaptıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık ve okulu sevmeye arasında, Kelekçioğlu & Alper Ay (2022)'nin Sivas'ta faaliyette bulunan Cumhuriyet Üniversitesi'ne bağlı olan Araştırma ve Sağlık Hizmetleri Uygulama Hastanesi'nde çalışan 439 personel ile yaptıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet arasında ve son olarak, İnan (2020)'nin İstanbul'da bulunan bir özel işletmede çalışan 100 personel ile yaptıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık ve işe bağlılık arasında olumlu ilişki olduğu belirlenmiştir.

4. ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Örgütsel dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye yönelik olarak hazırlanan literatür incelendiğinde literatürde yapılan araştırmaların imalat sanayilerinde kamu ve özel hastanelerde, yerel sivil havacılık sektöründe, ticaret odaları, teknoloji geliştirme bölgeleri ve organize sanayi bölgelerinde çalışan personel üzerinde gerçekleştirildiği belirlenmiştir.

Örgütsel dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalara bakıldığında iki adet araştırmada örgütsel dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki ve iki adet araştırmada ise, aracılık ilişkisinin incelendiği belirlenmiştir.

Literatürde örgütsel dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık ile ilgili olarak yapılan araştırmalara bakıldığında bu araştırmaların yapılan bu araştırma ile benzerlik gösterdiği belirlenmiştir. Örgütsel dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiye yönelik araştırmalara bakıldığında Paul, Bamel & Garg (2016)'nın Hindistan'da Uttarakhs ve Himacal Pradesh'te çalışan 345 personel ile yaptıkları araştırmada örgütsel vatandaşlık ve dayanıklılık arasında, Gabriel (2015)'in Nijerya'daki yerel sivil havacılık sektöründe çalışan 89 personel ile personel ile yaptığı araştırmada örgütsel vatandaşlık ve kurumsal dayanıklılık arasında, Boakye & ark, (2022)'nin Gana'daki kamu ve özel sektörde faaliyette bulunan hastanelerde çalışan 236 personel ile yaptığı araştırmada örgütsel vatandaşlık ve kurumsal dayanıklılık arasında ve son olarak, Ergin (2022)'nin Türkiye'deki yedi bölgede faaliyette bulunan teknoloji geliştirme bölgeleri, ticaret odaları ve organize sanayi bölgeleri ile bu bölgelere bağlı şekilde çalışan 389 personel ile yaptığı araştırmada örgütsel vatandaşlık ve örgütsel dayanıklılık arasında olumlu ilişki olduğu belirlenmiştir.

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. Çalışmanın Önemi ve Amacı

Çalışmada kurumda vatandaşlık davranışları artan çalışanların iş yerindeki sorunlara dayanma gücünün artıp artmayacağı araştırılmak istenmiştir. Literatürdeki çalışmalar genellikle özel ve kamu hastanelerinde, imalat sanayileri ve yerel havacılık sektöründe gerçekleştirilmesi nedeni ile DSI'nde çalışan memurlar ve yöneticiler tercih edilmiştir. Bu örneklemin tercih edilmesinin literatüre katkıda bulunabileceği düşünülmüştür. Bu duruma ek olarak konu ile ilgili DSI'nde ve ulusal literatürde

yürütölmüş bir çalışma olmayışı da çalışmayı diğer çalışmalardan farklılaşmıştır.

5.2. Çalışmanın Hipotezleri ve Modeli

Kanter & Iseri Say (2015)'in 12 ifade ve üç boyuttan oluşturduğu “Örgütsel Dayanıklılık Ölçeğı” ve Basım & Şeşen (2015)'in 19 ifade ve beş boyuttan oluşturduğu “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeğı”nden faydalanılmıştır.

H1: Örgütsel dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H1a: Sağlamlık ve diğergamlık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H1b: Sağlamlık ve centilmenlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H1c: Sağlamlık ve nezaket arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H1d: Sağlamlık ve vicdanlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H1e: Sağlamlık ve sivil erdem arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H1f: Bütünlük ve diğergamlık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H1g: Bütünlük ve centilmenlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H1h: Bütünlük ve nezaket arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H1i: Bütünlük ve vicdanlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H1i: Bütünlük ve sivil erdem arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

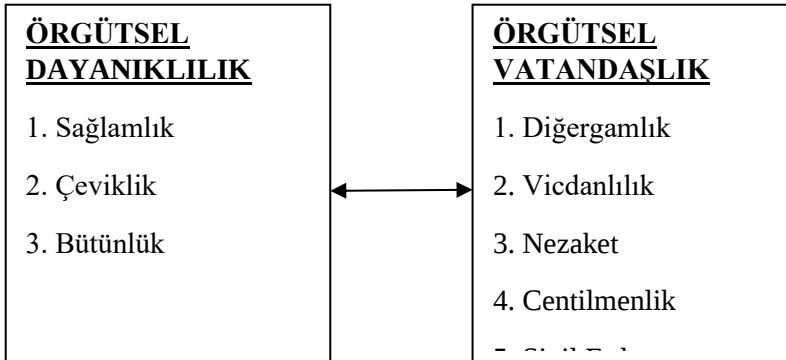
H1j: Çeviklik ve diğergamlık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H1k: Çeviklik ve centilmenlik arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H1l: Çeviklik ve nezaket arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H1m: Çeviklik ve vicdanlılık arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H1n: Çeviklik ve sivil erdem arasında pozitif yönlü ilişki vardır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın amacı örgütsel dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmanın ana kütlesini Türkiye Cumhuriyeti’nde faaliyette bulunan DSI

Müdürlüğü oluşturmaktadır. Fakat Türkiye Cumhuriyeti'ndeki bütün DSİ çalışanlarına ulaşmak mümkün olamayacağı için örneklem tercih edilmiştir. Araştırmaya ait anketlerin çok daha hızlı ve kolay toplayabilmesi amacıyla kolayda örneklemden faydalanılmıştır. Türkiye Cumhuriyeti'nde toplamda 20.184 personel görev yapmaktadır (<https://bolge24.dsi.gov.tr/>). Araştırmada nicel değişken şeklinde hazırlanan örneklem hesaplama formülü seçilmektedir. 20.184 büyüklüğünde evren için 396 örnekleme ulaşmak yeterli olmaktadır. Toplanılan geçerli anket sayısı ise 405 adettir. Hesaplama yöntemi olarak Bartlett, Kortlik & Higgins (2001)'in geliştirdiği ve Gürbüz & Şahin (2018)'in aktardığı yöntem kullanılmıştır.

DSİ'nde çalışan personele meslek grupları baz alınarak tabakalama yapılmıştır. Personel memur ve yönetici olmak üzere iki grup olarak ele alınmış ve güven aralığı olan %95 için örneklem büyüklüğü olarak 405 personel belirlenmiştir. Çalışanların yönetici ve memur olarak ele alınmasının nedeni yönetici sayısının daha az ve memur sayısının ise daha çok olmasıdır.

5.4. Yöntem ve Veri Toplama Araçları

24. Bölge Devlet Su İşleri Müdürlüğü'nün çok yoğun ve zorlu koşullar altında hizmette bulunması merak konusu olmuştur. Beyaz yakalı olarak çalışan sayısının mavi yakalı çalışan sayısından daha fazla olması da kurumun tercih edilmesinde temel neden olmuştur.

Araştırmada veriler anket yöntemi ile toplanılmıştır. Araştırmada “Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği” ve “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği” kullanılmıştır. Araştırmanın birinci bölümünde

demografik bilgilere ait istatistiklere yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci kısmında ilk olarak Kanter & Iseri Say (2015)'in 12 ifade ve üç boyuttan oluşturduğu “Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği” kullanılmıştır. İkinci ölçek olan Basım & Şeşen (2015)'in 19 ifade ve beş boyuttan oluşturduğu “Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği”nden faydalanılmıştır.

Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin 5 maddesi sağlamlık, 4 madde çeviklik ve üç maddesi bütünlük boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin 5 maddesi diğergamlık, 3 madde nezaket, üç madde vicdanlılık, 4 madde centilmenlik ve 4 madde sivil erdem boyutlarından oluşmaktadır. Örgütsel dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık ölçeğinde ifadeleri puanlandırabilmek amacı ile 5’li Likert tipi ölçekleme kullanılmıştır.

İnönü Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Etik Kurulu’ndan 30.11.2023 tarihinde ve 15/19 sayılı kararıyla ve No: 1 ile etik onayı alınmıştır. DSİ 24. Bölge Müdürlüğü’nden ise 01.11.2023/E-71316372-929-3991449 numaralı kararı ile izin alınmıştır. Kurumdaki çalışanlara gerekli olan bilgilendirme yapılmıştır. Araştırmadaki bireysel olarak çalışanlara dağıtılmıştır. Analizler ise SPSS 25.00 ve AMOS 25.00 ile yapılmıştır. Araştırmaya ait değerlendirmeler için çarpıklık, normal dağılım, basıklık, ortalama, keşfedici faktör analizi, standart sapma, frekans dağılımları, çoklu regresyon ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

5.5. BULGULAR

5.5.1 Betimleyici İstatistikler

Devlet su işleri çalışanlarının personelin demografik özelliklerine ait frekans dağılımları şu şekildedir: Araştırmaya katılan katılımcıların %24,6'sı yöneticiyken %75,4'ünün memur olduğu; %62,9'unun evliyken %37,1'inin bekar olduğu; %14,2'sinin 30 yaş ve altı, %27,2'sinin 31-40 yaş, %44,1'inin 41-50 yaş ve %14,5'inin 51 yaş ve 51 yaşın üzerinde olduğu; %81,2'sinin erkek ve %18,8'inin ise, kadın olduğu belirlenmiştir. Araştırmada örgütsel dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık arasında bir ilişki incelemek istendiğinden dolayı demografik bilgiler korelasyon analizinde yer almamıştır.

5.5.2. Analiz Sonuçları

5.5.2.1. Ortalama, Skewness, Kurtosis ve Standart Sapma

Verilerin normal dağılımlarına “Kurtosis” ve “Skewness” aracılığı ile bakılmaktadır (Tabachnick & Fidell, 2013). Sonuçların ± 2 aralığında yer aldığı tespit edilmiştir (George & Mallery, 2010).

Tablo 1. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Ortalama, Skewness, Kurtosis ve Standart Sapma

SORULAR	ORTALAMA	STANDART SAPMA	SKEWNESS	KURTOSİS
OD1	4,90	0,361	-1,106	1,396
OD 2	4,27	0,502	0,255	0,208
OD 3	4,64	0,569	-1,388	1,374
OD 4	4,29	0,537	0,410	0,643
OD 5	4,61	0,596	-1,312	1,030
OD 6	4,28	0,563	-0,214	-0,460
OD 7	4,60	0,357	-1,076	0,659
OD 8	4,90	0,519	-1,978	1,865
OD 9	4,40	0,536	0,550	-0,549
OD 10	4,68	0,518	-1,498	1,867
OD 11	4,36	0,547	0,780	-0,349
OD 12	4,69	0,508	-1,433	1,784

Tablo 2. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Ortalama, Skewness, Kurtosis ve Standart Sapma

SORULAR	ORTALAMA	STANDART SAPMA	SKEWNESS	KURTOSİS
OV 1	4,70	0,501	-1,430	1,792
OV 2	4,31	0,514	0,153	-0,104
OV 3	4,64	0,528	-1,176	0,953
OV 4	4,32	0,526	0,856	-1,138
OV 5	4,62	0,543	-1,112	0,759
OV 6	4,62	0,518	-1,101	0,863
OV 7	4,33	0,513	0,148	-0,186
OV 8	4,65	0,522	-1,181	0,979
OV 9	4,33	0,495	0,740	0,863

OV 10	4,59	0,528	-1,142	-0,186
OV 11	4,37	0,524	0,154	-0,969
OV 12	4,62	0,507	-0,969	-0,215
OV 13	4,61	0,519	-1,003	0,869
OV 14	4,37	0,536	-0,180	-0,502
OV 15	4,57	0,527	-0,987	0,422
OV 16	4,35	0,556	0,818	0,509
OV 17	4,58	0,516	-0,908	-0,385
OV 18	4,34	0,545	-0,550	0,327
OV 19	4,59	0,537	-0,922	0,299

5.5.2.2. Keşfedici Faktör Analiz Sonuçları

Örgütsel dayanıklılık ölçeği için (n=415) Kaiser Meyer Olkin Katsayısı ve Bartlett Küresellik Test Değerleri incelenmiştir. KMO katsayısı 0,705, serbestlik derecesi 66 ve Bartlett Chi-Square değeri 1470,418'dir. Bu nedenle ölçeğin faktör analizi yapmaya yeterli ($p<0.05$) ve küresellik testinin de anlamlı ($p=0.000$) olduğu görülmüştür (Katrancı & Temel, 2018: 1548; Chang & ark, 2017). KMO katsayısının 0,60'a eşit veya 0,60'ın üzerinde olması seçilen örnekleme faktör analizi yapılabilme için yeterli olduğu da görülmüştür (Gülbüz & Şahin, 2018: 320).

Bartlett küresellik test değerlerinin anlamlı olması maddeler arasında bulunan korelasyon ilişkilerinin de faktör analizi yapmak için yeterli olmasına bağlıdır. KMO analizi için maddelere direkt döndürme yapılmıştır. Döndürme işleminin sonucunda dört faktör olduğu ve bu faktörlerin toplam varyansın 57,060'ını açıkladığı belirlenmiştir.

Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin toplam varyansına göre, özdeğeri birden büyük üç faktörü vardır. Birinci faktöre ait özdeğer 2,459 olup varyansın 20,493'ünü, ikinci faktöre ait özdeğer 2,235 olup varyansın 18,625 olup üçüncü faktöre ait özdeğer 2,153 olup varyansın 17,942'sini açıklamaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Keşfedici Faktör Analiz Sonuçları

NO	SORU	FAKTÖR YÜKLERİ		
		1	2	3
1	OD 2	0,719		
2	OD 4	0,723		
3	OD 6	0,738		
4	OD 9	0,589		
5	OD 11	0,649		
6	OD 3		0,752	
7	OD 5		0,860	
8	OD 7		0,773	
9	OD 1			0,490
10	OD 8			0,838
11	OD 10			0,745
12	OD 12			0,748
Özdeğerler (Eigenvalues)		2,135	1,683	1,423
Varyans (%)		26,685	21,039	17,786
(KMO) Değeri: 0,705				
Bartlett Küresellik Testi: $\chi^2(66):1470,418p<,000$				
Toplam Açıklanan Varyans: %57,060				

Örgütsel vatandaşlık ölçeği için (n=415) Kaiser Meyer Olkin Katsayısı ve Bartlett Küresellik Test Değerleri incelenmiştir. KMO

katsayısı 0,896, serbestlik derecesi 123 ve Bartlett Chi-Square değeri 3573,559'dur. Bu nedenle ölçeğin faktör analizi yapmaya yeterli ($p<0.05$) ve küresellik testinin de anlamlı ($p=0.000$) olduğu görülmüştür (Katrancı & Temel, 2018: 1548; Chang & ark, 2017). KMO katsayısının 0,60'a eşit veya 0,60'ın üzerinde olması seçilen örnekleme faktör analizi yapılabilme için yeterli olduğu da görülmüştür (Gürbüz & Şahin, 2018: 320).

Bartlett küresellik test değerlerinin anlamlı olmasından kasıt maddeler arasında bulunan korelasyon ilişkilerinin de faktör analizi yapmak için yeterli olmasıdır. KMO analizi için maddelere direkt döndürme yapılmıştır. Döndürme işleminin sonucunda dört faktör olduğu ve bu faktörlerin toplam varyansın 75,753'ünü açıkladığı belirlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin toplam varyansına göre, birden büyük beş faktörü vardır. Birinci faktöre ait özdeğer 3,561 olup varyansın 18,743'ünü, ikinci faktöre ait özdeğer 3,253 olup varyansın 17,120'sini, üçüncü faktöre ait özdeğer 2,940 olup varyansın 15,472'sinin, dördüncü faktöre ait özdeğer 2,474 olup varyansın 13,020'sini ve beşinci faktöre ait özdeğer 2,166 olup varyansın 11,398'ini açıklamaktadır.

Tablo 4. *Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Keşfedici Faktör Analiz Sonuçları*

NO	SORU	FAKTÖR YÜKLERİ				
		1	2	3	4	5
1	OV 13	0,769				
2	OV 15	0,853				
3	OV 17	0,894				
4	OV 19	0,780				

5	OG 9		0,605			
6	OG11		0,705			
7	OG 14		0,843			
8	OG 16		0,847			
9	OG 18		0,698			
10	OG 1			0,695		
11	OG 3			0,748		
12	OG 5			0,796		
13	OG 6			0,796		
14	OG 2				0,806	
15	OG 4				0,848	
16	OG 7				0,704	
17	OG 8					0,703
18	OG 10					0,758
19	OG 12					0,610
Özdeğerler (Eigenvalues)		3,561	3,253	2,940	2,474	2,166
Varyans (%)		18,743	17,120	15,472	13,020	11,398
(KMO) Değeri: 0,889						
Bartlett Küresellik Testi: $\chi^2(66)$: 2204,555 $p < ,000$						
Toplam Açıklanan Varyans: %60,223						

5.5.2.3. Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

5.5.2.3.1. Örgütsel Dayanıklılık Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

İyi uyum kriterleri $CFI \leq 1.00$ (Baumgartner & Homburg, 1996), $NFI \leq 1.00$ (Bentler & Bonett, 1980), $GFI \leq 1.00$ (Bentler, 1980), $RMSEA \leq 0.05$ (Chen ve ark, 2008), ve $\chi^2/df \leq 2$ (Kline, 2011)'dir.

Tablo 5. Örgütsel Dayanıklılık Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	χ^2/df	RMSEA	NFI	GFI	CFI	CR	AVE	α
Sağlamlık	1,83	0,027	0,955	0,953	0,968	0,724	0,584	0,714
Bütünlük	1,89	0,033	0,963	0,974	0,988	0,749	0,611	0,721
Çeviklik	1,91	0,041	0,984	0,981	0,994	0,763	0,629	0,734

Örgütsel dayanıklılık ölçeği üç alt boyuttan oluştuğu görülmektedir. Modelin iyi uyum kriterleri doğrulayıcı faktör analizi sonucunda incelenmiş ve sağlamlık $\chi^2/df=1,83$, GFI=0,968, NFI=0,955, CFI=0,968, RMSEA=0,027, $p<0,001$, AVE=0,584, CR=0,724 ve $\alpha=0,714$ 'tür. Bütünlük $\chi^2/df=1,89$, GFI=0,974, NFI=0,963, CFI=0,988, RMSEA=0,033 ve $p<0,001$, AVE=0,611, CR=0,749 ve $\alpha=0,721$ 'dir. Son olarak, çeviklik $\chi^2/df=1,91$, GFI=0,994, NFI=0,984, CFI=0,994, RMSEA=0,041 ve $p<0,001$, AVE=0,629, CR=0,763 ve $\alpha=0,734$ 'tür.

Modelden elde edilen sonuçların uygun uyum kriterlerinin sınırında olduğu belirlenmiş ve bu nedenle modifikasyon indekslerine bakılmamıştır. Maddelerin iyi uyum kriterleri içerisinde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin $AVE \geq 0,50$ ve $CR \geq 0,70$ sınırları içerisinde yer almalıdır (Sholihin & Ratmono, 2013; Turan ve Altıntaş, 2024).

Ölçeğin alt boyutlarının bileşik güvenirliği ise 0,724 ve 0,763 arasında, açıklanan varyansı 0,584 ve 0,629 arasında ve Cronbach Alfası ise, $\alpha > 0,70$ 'den büyük ve bütün alt boyutlarının Cronbach Alfası ise 0,714 ve 0,734 arasındadır.

Tablo 6. Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği Doğrulamalı Faktör Analiz Sonuçları

DEĞİŞKEN	X ² /df	RMSEA	NFI	GFI	CFI	CR	AVE	α
Diğergamlık	1,51	0,013	0,958	0,961	0,973	0,733	0,515	0,729
Centilmenlik	1,62	0,039	0,987	0,978	0,989	0,766	0,545	0,765
Nezaket	1,43	0,031	0,961	0,969	0,983	0,758	0,539	0,754
Vicdanlılık	1,33	0,028	0,959	0,958	0,971	0,749	0,521	0,734
Sivil Erdem	1,77	0,043	0,973	0,981	0,993	0,775	0,552	0,778

Örgütsel vatandaşlık ölçeğinin 5 boyuttan oluştuğu görülmektedir. Modelin iyi uyum kriterleri doğrulamalı faktör analizi sonucunda incelenmiş ve diğergamlık $x^2/df=1,51$, GFI=0,961, NFI=0,958, CFI=0,973, RMSEA=0,013, $p<0,001$, AVE=0,515, CR=0,733 ve $\alpha=0,729$ 'dur. Centilmenlik $x^2/df=1,62$; GFI=0,978, NFI=0,987, CFI=0,989, RMSEA=0,039 ve $p<0,001$, AVE=0,545; CR=0,766 ve $\alpha=0,765$ 'tir. Nezaket $x^2/df=1,43$, GFI=0,983, NFI=0,961, CFI=0,969, RMSEA=0,031, $p<0,001$, AVE=0,539, CR=0,758 ve $\alpha=0,754$ 'tür. Vicdanlılık $x^2/df=1,33$, GFI=0,958, NFI=0,959, CFI=0,971, RMSEA=0,028, $p<0,001$, AVE=0,521, CR=0,749 ve $\alpha=0,734$ 'tür. Son olarak, sivil erdem $x^2/df=1,77$, GFI=0,981, NFI=0,973, CFI=0,993, RMSEA=0,043, $p<0,001$, AVE=0,552, CR=0,775 ve $\alpha=0,778$ 'dir.

Modelden elde edilen sonuçların uygun uyum kriterlerinin sınırında olduğu belirlenmiş ve bu nedenle modifikasyon indekslerine bakılmamıştır. Maddelerin iyi uyum kriterleri içerisinde olduğu belirlenmiştir. Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin AVE $\geq$ 0,50 ve CR $\geq$ 0,70 sınırları içerisinde yer almalıdır (Sholihin & Ratmono, 2013; Turan ve Altıntaş, 2024). Ölçeğin alt boyutlarının bileşik

güvenirliği 0,733 ve 0,775 arasında, açıklanan varyansı 0,515 ve 0,545 arasında ve Cronbach Alfası ise, $\alpha > 0,70$ 'den büyük ve bütün alt boyutlarının Cronbach Alfası ise 0,729 ve 0,778 arasındadır.

5.5.2.4. Örgütsel Dayanıklılık ve Örgütsel Vatandaşlık Korelasyon Analizi

Tablo 7. Örgütsel Dayanıklılık ve Örgütsel Vatandaşlık Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	1	,836**	,795**	,661**	,445**	,472**	,400**	,170**	,284**	,274**
2	,836**	1	,515**	,275**	,224**	,268**	,256**	,045	,118*	,102*
3	,795**	,515**	1	,363**	,386**	,337**	,339**	,259**	,199**	,266**
4	,661**	,275**	,363**	1	,499**	,534**	,353**	,125*	,384**	,314**
5	,455**	,224**	,386**	,499**	1	,743**	,761**	,553**	,771**	,731**
6	,472**	,268**	,337**	,534**	,743**	1	,667**	,203**	,359**	,343**
7	,400**	,256**	,339**	,353**	,761**	,667**	1	,339**	,457**	,314**
8	,170**	,045	,259**	,125*	,553**	,203**	,339**	1	,264**	,346**
9	,284**	,118*	,199**	,384**	,771**	,359**	,457**	,264**	1	,580**
10	,274**	,102*	,266**	,314**	,731**	,343**	,314**	,346**	,580**	1

**0.01 iki yönde anlamlıdır.

*0.05 tek yönde anlamlıdır.

1= Örgütsel Dayanıklılık, 2= Sağlamlık, 3= Çeviklik, 4= Bütünlük, 5= Örgütsel Vatandaşlık, 6= Diğergamlık, 7= Vicdanlık, 8= Nezaket, 9= Centilmenlik, 10= Sivil Erdem.

Örgütsel dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif yönde ($r=,445$) ilişkilidir. Sağlamlık ve diğergamlık arasında pozitif yönde ($r=,268$) ilişkilidir. Sağlamlık ve vicdanlılık arasında pozitif yönde ($r=,256$) ilişkilidir. Sağlamlık ve centilmenlik arasında pozitif

yönde ($r=,118$) ilişkilidir. Sağlamlık ve sivil erdem arasında pozitif yönde ($r=,102$) ilişkilidir. Ancak sağlamlık ve nezaket arasında pozitif yönde ($r=,045$) ilişki olduğu belirlenememiştir.

Bütünlük ve diğergamlık arasında pozitif yönde ($r=,534$) ilişkilidir. Bütünlük ve vicdanlılık arasında pozitif yönde ($r=,353$) ilişkilidir. Bütünlük ve nezaket arasında pozitif yönde ($r=,125$) ilişkilidir. Bütünlük ve centilmenlik arasında pozitif yönde ($r=,384$) ilişkilidir. Bütünlük ve sivil erdem arasında pozitif yönde ($r=,314$) ilişkilidir.

Son olarak, çeviklik ve diğergamlık arasında pozitif yönde ($r=,337$) ilişkilidir. Çeviklik ve vicdanlılık arasında pozitif yönde ($r=,339$) ilişkilidir. Çeviklik ve nezaket arasında pozitif yönde ($r=,259$) ilişkilidir. Çeviklik ve centilmenlik arasında pozitif yönde ($r=,199$) ilişkilidir. Çeviklik ve sivil erdem arasında pozitif yönde ($r=,266$) ilişkilidir.

5.5.2.5. Örgütsel Dayanıklılık ve Örgütsel Vatandaşlık Regresyon Analiz Sonuçları

Araştırmada, örgütsel vatandaşlığın yordanması için örgütsel dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık arasında çoklu regresyon yapılmıştır. Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10, Tablo 11 ve Tablo 12’de sonuçlara ilişkin veriler yer almaktadır.

Tablo 8. Diğergamlık Boyutuna Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	B	SH	β	T	Sig.
Sabit	1,664	0,245	-	6,798	,000
Sağlamlık	-0,073	0,049	-0,072	-1,506	,133
Bütünlük	0,405	0,038	0,467	10,570	,000
Çeviklik	0,147	0,056	0,130	2,622	,000

Tablo 8’de örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel dayanıklılık ölçeğinin alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($F=62,213$; $p<,001$).

Yordayıcı değişkenler örgütsel vatandaşlık boyutundaki değişimin %31’ini ($R=0,559$; $R^2=0,312$) açıklamaktadır. Diğergamlık boyutu sağlamlık boyutunu ($\beta=-0,073$; $p<,05$) pozitif yönde yordamamaktadır.

Diğergamlık boyutu bütünlük boyutunu ($\beta=0,405$; $p<,05$) pozitif yönde yordamaktadır. diğergamlık boyutu çeviklik boyutunu ($\beta=0,147$; $p<,05$) pozitif yönde yordamaktadır.

Tablo 9. Centilmenlik Boyutuna Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	B	SH	β	T	Sig.
Sabit	2,409	0,333	-	7,236	,000
Sağlamlık	-0,027	0,066	-0,022	-0,404	,686
Bütünlük	-0,384	0,052	-0,361	-7,366	,153
Çeviklik	0,109	0,076	0,079	1,433	,000

Tablo 9’da örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel dayanıklılık ölçeğinin alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($F=24,535$; $p<,001$).

Yordayıcı değişkenler örgütsel vatandaşlık boyutundaki değişimin %15’ini ($R=0,390$; $R^2=0,152$) açıklamaktadır. Centilmenlik boyutu sağlamlık boyutunu ($\beta=-0,022$; $p<,05$) pozitif yönde yordamamaktadır.

Centilmenlik boyutu bütünlük boyutunu ($\beta=-0,361$; $p<,05$) pozitif yönde yordamamaktadır. Centilmenlik boyutu Çeviklik boyutunu ($\beta=0,079$; $p<,05$) pozitif yönde yordamaktadır.

Tablo 10. Nezaket Boyutuna Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	B	SH	β	T	Sig.
Sabit	3,105	0,319	-	9,733	,000
Sağlamlık	0,143	0,063	0,126	2,266	,000
Bütünlük	-0,048	0,050	-0,049	-5,340	,341
Çeviklik	0,391	0,073	0,306	0,954	,000

Tablo 10’da örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel dayanıklılık ölçeğinin alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($F=11,858$; $p<,001$).

Yordayıcı değişkenler örgütsel vatandaşlık boyutundaki değişimin %8’ini ($R=0,282$; $R^2=0,080$) açıklamaktadır. Nezaket boyutu dayanıklılık ölçeğinin alt boyutu olan sağlamlık boyutunu ($\beta=0,126$; $p<,05$) pozitif yönde yordamaktadır.

Nezaket boyutu bütünlük boyutunu ($\beta=-0,049$; $p<,05$) pozitif yönde yordamamaktadır. Nezaket boyutu çeviklik boyutunu ($\beta=0,954$; $p<,05$) pozitif yönde yordamaktadır.

Tablo 11. Vicdanlılık Boyutuna Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	B	SH	β	T	Sig.
Sabit	1,804	0,319	-	9,733	,000
Sağlamlık	-0,091	-0,059	0,081	-1,538	,125
Bütünlük	0,249	0,047	0,257	5,332	,000
Çeviklik	0,258	0,068	0,204	3,780	,000

Tablo 11’de örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel dayanıklılık ölçeğinin alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($F=30,234$; $p<,001$).

Yordayıcı değişkenler örgütsel vatandaşlık boyutundaki değişimin %43’ünü ($R=0,181$; $R^2=0,425$) açıklamaktadır. Vicdanlılık boyutu sağlamlık boyutunu ($\beta=0,081$; $p<,05$) pozitif yönde yordamamaktadır. Vicdanlılık boyutu bütünlük boyutunu ($\beta=0,257$; $p<,05$) pozitif yönde yordamaktadır.

Vicdanlılık boyutu çeviklik boyutunu ($\beta=0,204$; $p<,05$) pozitif yönde yordamaktadır.

Tablo 12. Sivil Erdem Boyutuna Ait Çoklu Regresyon Analiz Sonuçları

Değişken	B	SH	β	T	Sig.
Sabit	2,646	0,285	-	9,286	,000
Sağlamlık	-0,082	-0,057	0,079	-1,455	,147
Bütünlük	0,232	0,045	0,258	5,198	,000
Çeviklik	0,249	0,065	0,212	3,813	,000

Tablo 12’de örgütsel vatandaşlık ölçeğinin alt boyutlarının örgütsel dayanıklılık ölçeğinin alt boyutlarını anlamlı bir şekilde yordamaktadır ($F=20,388$; $p<,001$).

Yordayıcı değişkenler örgütsel vatandaşlık boyutundaki değişimin %13’ünü ($R=0,360$; $R^2=0,130$) açıklamaktadır. Vicdanlılık boyutu sağlamlık boyutunu ($\beta=0,081$; $p<,05$) pozitif yönde yordamamaktadır.

Vicdanlılık boyutu bütünlük boyutunu ($\beta=0,257$; $p<,05$) pozitif yönde yordamaktadır. Vicdanlılık boyutu çeviklik boyutunu ($\beta=0,204$; $p<,05$) pozitif yönde yordamaktadır.

Hipotez Sonuçları:

Verilerin analizleri sonucunda H1, H1b, H1c, H1f, H1g, H1i, H1j, H1k, H1m, H1n hipotezleri kabul edilmiştir. H1a, H1d, H1e, H1h, H1i, H1l hipotezleri ise, reddedilmiştir.

6. SONUÇ

Kurumda personelin zorlu şartlara dayanmaları, bu zorlu şartlardan ders çıkararak yeni davranışlar geliştirmeyi, geliştirdikleri bu davranışların sonucunda iş yerinde olumlu ve pozitif unsurların meydana gelmesi sonucunda ortaya çıkan örgütsel dayanıklılık konusu bu araştırmada incelenmiştir. Çalışan personelin kurumda meydana gelen olaylara karşı dayanıklılıklarının artmasının vatandaşlık davranışını hangi derecede etkilediği de araştırılmıştır. Bu durumlara ek olarak örgütsel dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık arasında bulunan ilişkiyi incelemenin de ilgili literatüre katkıda bulunabileceği düşünülmüştür.

Araştırmadaki bu bulgulara bakıldığında, örgütsel dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Örgütsel dayanıklılığın alt boyutları ve örgütsel vatandaşlığın alt boyutları arasında ilişkiye bakıldığında ise;

Sağlamlık ile vicdanlılık, diğergamlık ve sivil erdem arasında pozitif ilişki olduğu tespit belirlenememiştir. Ancak sağlamlık ile nezaket ve centilmenlik arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışanların kurumda meydana gelen olumsuz olaylara karşı hemen ve hızlıca cevap vermelerine neden olabilir. Bu nedenle kurumda işleyişi bozabilecek konuları giderebilmek için imkânları etkili bir şekilde davranışlarda bulunabilecekleri söylenebilir.

Bütünlük ile sivil erdem ve nezaket arasında pozitif ilişki olduğu belirlenememiştir. Ancak bütünlük ile diğergamlık, vicdanlılık ve centilmenlik arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışanların kurumda herhangi bir stres veya kriz yaratabilecek durumlar ortaya çıktığı süreç içerisinde bu sürece katlanabilmesi ve üstesinden gelmelerine neden olabilir. Bu nedenle kurumda öngörülemeyen bir durum olduğunda şikâyet etmeme, yararlı bilgi kullanmada ısrarcı olma ve görevlerini tamamlama konusunda istekli olabilecekleri söylenebilir.

Çeviklik ile nezaket arasında pozitif ilişki olduğu belirlenememiştir. Ancak çeviklik ile centilmenlik, diğergamlık, vicdanlılık ve sivil erdem arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Çalışanların kurumda beklenmeyen muhtemel sorunları ortadan kaldırabilmek için bir süre bu sorunları çözmek için sabredebilirler. Bu nedenle kurumda iş yerinin işleyişinin

bozabilecek ya da dayanıklılığını zayıflatabilecek her türlü davranışa karşı gönüllü olarak katılabilecekleri, görevini yerine getirmekte zorlanan diğer personellere yardım etme ve alınganlık gösterme konusunda istekli olmama gibi davranışlar geliştirebilecekleri söylenebilirler.

Araştırmadaki bu bulgulara göre; örgütsel dayanıklılık ve örgütsel vatandaşlık arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu Boakye & ark, (2022)'nin Gana'daki özel ve kamu hastanelerinde çalışan 236 personel ile yaptıkları, Paul, Bamel & Garg (2016)'nin Hindistan'daki Uttarakhand ve Himacal Pradesh imalat sanayilerinde çalışan 345 personel ile yaptıkları ve Gabriel (2015)'in Nijerya'daki yerel havacılık sektöründe çalışan 118 personel ile yaptıkları araştırmayla benzerlik göstermektedir. Ergin (2022)'nin Türkiye'de faaliyette bulunan organize sanayi bölgeleri, yedi bölgesinden ticaret odaları ve teknoloji geliştirme bölgeleri ve bu bölgelere bağlı olarak faaliyette bulunan işletmelerle bağlantı kurularak çevrimiçi anketin beyaz yaka çalışanlara iletilmiş ve 389 personel yaptıkları araştırmayla benzerlik göstermektedir.

Sağlamlık ile sivil erdem, diğergamlık ve vicdanlılık arasında pozitif ilişki olduğu belirlenememiştir. Ancak sağlamlık ile nezaket ve centilmenlik arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Bütünlük ile nezaket ve sivil erdem arasında pozitif ilişki olduğu belirlenememiştir. Ancak bütünlük ile diğergamlık, vicdanlılık ve centilmenlik arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Çeviklik ile nezaket arasında pozitif ilişki olduğu belirlenememiştir. Ancak çeviklik ile sivil erdem, diğergamlık, vicdanlılık ve centilmenlik arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca ilişkin herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Bu araştırmayla ilgili olarak öneriler aşağıda yer almaktadır:

Çalışanların kurumda meydana gelen sorunların çözümü sürecinde dirençli olabilmeleri için iş yerinde olumlu ve etkili iletişim yöntemi geliştirebilirler. Çalışanların kurumda bir kriz veya beklenmeyen bir durum olduğunda nasıl davranacaklarına ilişkin eğitimler verilebilir. Çalışanlar ve yöneticiler arasında koordinasyon sağlanarak personelin yöneticileri tarafından destekleneceği konusunda cesaretlendirebilirler. Kurumda çalışanların kendilerini daha fazla vatandaş olarak hissedebilmesi için yöneticiler personelleri ödüllendirebilirler. Kurumda çalışanların vatandaşlıklarının devam ettirebilmesi isteniyorsa hem yöneticilerin hem de diğer personel tarafından olumlu örgüt iklimi oluşturabilir. Kurumda çalışanların karşılaştıkları sorunlar ve zorlandıkları konularda yardımcı olabilecekleri bir yardım hattı kurulabilir. Bu araştırmaya demografik değişkenler de dâhil edilerek yapılabilir. Ayrıca bu araştırma farklı örneklem, farklı sektörlerde ve farklı meslek grupları üzerinde de yapılabilir.

KAYNAKÇA

Acaray, A. & Akturan, A. (2015). The relationship between organizational citizenship behaviour and organizational silence. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (207), 472-482.

Afşar-Doğrusöz, L., Yazıcı, S. & Gür-Omay, E. (2022). Organizational resilience in healthcare organizations: a research in the public and private sector. *Afet ve Risk Dergisi*, 5(1), 318-329.

Aksay, K. & Şendoğdu, A. A. (2022). Improving organizational resilience in businesses: a qualitative study on the effect of COVID-19. *Journal of Economy Culture and Society*, (66), 321-344.

Anderson, T., Caker, M., Tengblad, S. & Wickelgren, M. (2019). Building traits for organizational resilience through balancing organizational structures. *Scandinavian Journal of Management*, 35(1), 36-45.

Andrew, S. A. & Leon-Cazares, F. (2015). Mediating effects of organizational citizenship behavior on organizational performance: empirical analysis of public employees in Guadalajara, Mexico. *EconoQuantum*, 12(2), 71-92.

Barasa E, Mbau. R. & Gilson L. (2018). What is resilience and how can it be nurtured? a systematic review of empirical literature on organizational resilience. *Int J Health Policy Manag.* 7(6), 491-503.

Bartlett, J. E., Kortlik, J. W. & Higgins, C. C. (2001). Organizational research: determining appropriate sample size in

survey research. *Information Technology, Learning and Performance Journal*, 19(1), 43-50.

Basım N. N. & Şeşen H. (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101.

Baumgartner, H. & Homburg, C. (1996). Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: a review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 139-161.

Baykal, E. (2020). Covid-19 bağlamında psikolojik dayanıklılık, kaygı ve yaşam doyum ilişkisi. *International Journal of Social and Economic Sciences*, 10(2), 68-80.

Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance tests and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.

Bentler, P. M. (1980). Multivariate analysis with latent variables: causal modeling. *Annual Review of Psychology*, (31), 419-456.

Blakely, G. L., Andrews, M. C. & Fuller, J. (2003). Are Chameleons Good Citizens? A Longitudinal Study of the Relationship Between Self Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 131-144.

Boakye, A. N., Addai, P., Obuibi-Darko, T. & Okyere, I. (2022). Resilience and organizational citizenship behavior (OCB):

the moderating role of leadership and interpersonal trust. *SEISENSE Business Review*, 2(1), 28-42.

Boin, A. & Van Eeten, M. J. G. (2013). The resilient organization. *Public Management Review*, 15(3), 429-445.

Borman, W. C. (2004). The concept of organizational citizenship. *Current Directions in Psychological Science*, 13(6), 238-241.

Braes, B. M. & Brooks, D. J. (2011). Organisational resilience: understanding and identifying the essential concepts. *Safety and Security Engineering IV*, (117), 117-128.

Chang, E., Cohen, J., Koethe, B., Smith, K. & Bir, A. (2017). Measuring job satisfaction among healthcare staff in the United States: a confirmatory factor analysis of the satisfaction of employees in health care (SEHC) survey. *International Journal for Quality in Health Care*, 29(2), 262-268.

Chen, F., Curran, P. J., Bollen, K. A., Kirby, J. & Paxton, P. (2008). An empiricale valuation of the use of fixed cut off points in RMSEA test statistic in structural equation models. *Sociol Methods Res*, 36(4), 462-494.

Delli Carri, A. (2019). *Organizational resilience. How SMEs overcome crisis: an empirical analysis* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Department of Economics and Management, Italy.

Devlet Su İşleri (2023). *Personel Hakkında Bilgi Edinme*. <https://bolge24.dsi.gov.tr/Sayfa/Detay/968>. Erişim Tarihi 24.03.2023.

Dinh, L. T. T., Pasman, H., Gao, X. & Mannan, M. S. (2012). Resilience engineering of industrial processes: principles and contributing factors. *J Loss Prev Process Ind.*, 25(2), 233-241.

Durmuş, G. (2023). Kurumsal çevrecilik ve örgütsel dayanıklılık: Gaziantep ekonomi sahası üzerine bir araştırma. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 8(21), 568-583.

Ergin, E. (2022). *Algılanan örgütsel vatandaşlık davranışı ile algılanan örgütsel dayanıklılık arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmaya yönelik bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ege Üniversitesi, İzmir.

Gabriel, J. M. O. (2015). *Organisational citizenship behaviour (OCB) and corporate resilience in the Domestic Aviation Sector in Nigeria* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Rivers State University of Science and Technology, Nijerya.

Genez, E. (2022). *Örgütsel dayanıklılık, algılanan örgütsel destek ve işe adanmışlığın işgören performansı üzerine etkileri: Covid-19 pandemisi sürecinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.

George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: a simple guide and reference, 17.0 update (10a ed.)* Boston: Pearson.

Göktaş Kulualp, H. & Sarı, Ö. (2019). Destekleme davranışı ve sosyal değişim teorisi kapsamında kırsal turizmin etkilerinin değerlendirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(1), 643-666.

Gürbüz, S. & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri-felsefe-yöntem-analiz*. (5. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hamel, G. & Valikangas, L. (2003). The quest for eesilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-65.

Hasani, K., Boroujerdi, S. S. & Sheikhesmaeili, S. (2013). The effect of organizational citizenship behavior on organizational commitment. *Glob Bus Perspect*, (1), 452-470.

Hollnagel, E., Woods, D. D. & Leveson, N. (2006). *Resilience engineering: concepts and precepts*. Brookfield, VT: Ashgate Publishing Company.

İnan, S. D. (2020). İş tatmini, işe bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiler: insan kaynakları bölümünde bir araştırma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(5), 336-350.

Jackson, J. C. (2009). *Organizational citizenship behaviors, collective teacher efficacy, and student achievement in elementary schools* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). The Faculty of the School of Education The College of William and Mary in Virginia.

Jamrog, J. J., Mccann, J. E. I., Lee, J. M., Morrison, C. L., Selsky, J. W. & Vickers, M. (2006). *Agility and resilience in the face of continuous change: a global study of current trends and future possibilities, 2006-2016*. New York: American Management Association.

Kantabutra, S. & Ketprapakorn, N. (2021). Toward an organizational theory of resilience: an interim struggle. *Sustainability*, 13(13137), 1-28.

Kantur, D. & Iseri Say, A. (2015). Measuring organizational resilience: a scale development. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(3), 456-472.

Kantur, D. & Iseri-Say, A. (2012) Organizational resilience: a conceptual integrative framework. *Journal of Management & Organization*, (18), 762-773.

Karaköse, M. A. (2019). *Liderlik tarzları, örgütsel dayanıklılık, örgütsel özümseme kapasitesi ve firma yenilikçiliği ilişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Gebze.

Karataş, M. Ş. & İrge, N. T. (2020). İş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 6(24), 984-994.

Kareshki, H. & Ahanchian, M. R. (2012). The mediating role of basic psychological needs in relation between job characteristics and organizational citizenship behavior. *e-international journal of educational research*, 3(2), 63-77.

Karunaratha, W. K. S., Mahesh, D. D., Dasanayaka, S. W. S. B. & Samarasinghe, G. D. (2020). Organizational resilience in the face of disruptive forces: a model for building robustness of firms in financial services sector. *International Conference on Business*

Research University of Moratuwa, Moratuwa, Sri Lanka October 27, 2020, 171-187.

Katrancı, M. & Temel, S. (2018). İlkokul öğrencilerine yönelik yazma kaygısı ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Journal of Social And Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 5(24), 1544-1555.

Kelekçioğlu, L. & Alper Ay, F. (2022). Örgütsel adalet algılamasının ifşa niyetine ve örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: hastane çalışanlarına yönelik alan araştırması. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 44-65.

Khan, A., Khan, N. & Shafiq, M. (2021). The economic impact of COVID-19 from a global perspective. *Contemp. Econ.*, (15), 64-76.

Khan, T. Z. A., Farooq, W. & Rasheed, H. (2019). Organizational resilience: a dynamic capability of complex systems. *Journal of Management and Research*, 6(1), 1-7.

Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. (3rd ed.). Guilford Press.

Kumaria, P. & Thapliyal, S. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness. *International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management*, 4(1), 9-21.

Lee, A., Vargo, J. & Seville, E. (2013). Developing a tool to measure and compare organizations' resilience. *Natural Hazards Review*, 14(1), 29-41.

Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. M. & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, (21), 243-255.

Li, P. P. (2020). Organizational resilience for a new normal: Bblancing the paradox of global interdependence. *Management and Organization Review*, 16(3), 503-509.

Liang, F. & Cao, L. (2021). Linking employee resilience with organizational resilience: the roles of coping mechanism and managerial resilience. *Psychology Research and Behavior Management*, (14), 1063-1075.

Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in business and management research: a review of influential publications and a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 4-30.

Liu, Y., Chen, R., Zhou, F., Zhang, S. & Wang, J. (2021). Analysis of the influencing factors of organizational resilience in the ISM framework: an exploratory study based on multiple cases. *Sustainability*, 13(13492), 1-24.

Ma, T., Liu, Y. & Han, M. (2022). Visualization analysis of organizational resilience research based on citespace from 1990-2022. *IEEEAccess*, (10), 65854-65872.

Mahdiuona, R., Ghahramani, M. & Sharif, A. R. (2010). Explanation of organizational citizenship behavior with personality. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, (5), 178-184.

McManus, S. T. (2008). *Organizational resilience in New Zealand* (Doctoral Thesis). University of Canterbury, New Zealand.

Mondragon, I. J. G., Trejo, A. R. & Alquicira, A. M. (2022). Is organizational resilience a competitive advantage?. *Mercados y Negocios*, 23(46), 57-82.

Moura, D. & Tomei, P. A. (2021). Strategic management of organizational resilience (SMOR): a framework proposition. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 1-21.

Onan, G., Turhan, M. & Helvacı, İ. (2021). Psikolojik dayanıklılık, çalışan dayanıklılığı, örgütsel dayanıklılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: hizmet sektörü üzerine bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3277-3292.

Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: recent trends and developments. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, (80), 295-306.

Paeffgen, T. (2023). Organisational resilience during COVID-19 times: a bibliometric literature review. *Sustainability*, 15(367), 1-29.

Paul, H., Bamel, U. K. & Garg, P. (2016). Employee resilience and OCB: mediating effects of organizational commitment. *Journal of Decision Maker*, 41(4), 308-324.

Pohl, S., Dal Santo, L. & Battistelli, A. (2011). Perceived organizational support, job characteristics and intrinsic motivation as antecedents of organizational citizenship behaviours of nurses. *RIPS/IRSP*, 25, (3-4), 39-52.

Polat Dede, N. (2019). Örgütsel vatandaşlık: kurumsal bir çalışma. *Ekonomi, İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304.

Prakoso, B. (2021). Organizational citizenship behavior. *Advances in Economics, Business and Management Research*, (204), 179-186.

Quendler, E. (2017). Organizational resilience: building business value in a changing world. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 10(2), 534-553.

Rioux, S. M. & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: a motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1306-1314.

Rudrajeet, P., Torstensson, H. & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises-an empirical study of Swedish Textile and Clothing SMEs. *Int. J. Production Economics*, (147), 410-428.

Schyns, B. & Von Collani, G. (2002). A new occupational self-efficacy scale and its relation to personality constructs and organizational variables. *Eur. J. Wor. Organ. Psychol.*, (11), 219-241.

Sholihin, M. & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

Solmaz, C. & Üst Can, Ç. (2017). Öğrencilerin örgütsel vatandaşlık davranışları ile akademik başarıları arasındaki ilişkinin

incelenmesi. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(13), 247-254.

Sutcliffe, K. M. & Vogus, T. J. (2003). *Organizing for resilience. Positive organizational scholarship: foundations of a new discipline*. K. S. Cameron, J. E. Dutton and R. E. Quinn. San Francisco, CA, Berrett-Koehler: 94-110.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics (6th ed.)*. Boston, MA: Pearson.

Tennakoon, W. D. N. S. M. & Janadari M. P. N. (2021). Organizational resilience: what it is and what it isn't? a conceptual review. *Wayamba Journal of Management*, 12(1), 171-199.

Tillement, S., Cholez, C. & Reverdy, T. (2009). Assessing organizational resilience: an interactionist approach. *M@n@gement*, 12(4), 230-265.

Turan, A. & Altıntaş, M. (2024). Sağlık çalışanlarında kalite okuryazarlığı: bir ölçek geliştirme ve alan çalışması. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 27(1), 121-138.

Ullah, I., Wisetsri, W., Wu, H., Shah, S. M. A., Abbas, A. & Manzoor, S. (2021). Leadership styles and organizational citizenship behavior for the environment: the mediating role of self-efficacy and psychological ownership. *Front. Psychol.*, 12(683101), 1-16.

Ünüvar, T. G. (2006). *An integrative model of job characteristics, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Ankara.

Vogus, T. J. & Sutcliffe, K. M. (2007). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. *Conference: Proceedings of the IEEE International Conference on Systems, Man and Cybernetics*, Montréal, Canada, 7-10 October 2007.

Xiao, L. & Cao, H. (2017). Organizational resilience: the theoretical model and research implication. *ITA 2017 ITM Web of Conferences*, 12, (04021), 1-4.

Yaakobi, E. & Weisberg, J. (2020). Organizational citizenship behavior predicts quality, creativity, and efficiency performance: the roles of occupational and collective efficacies. *The Roles of Occupational and Collective Efficacies. Front. Psychol.* 11(758), 1-18.

Yaghoubi, M., Afshar, M. & Javadi, M. (2012). A study of relationship between the organizational justice and organizational citizenship behavior among Nurses in Selected Hospitals of Isfahan University of Medical Sciences. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, 17(6), 456-460.

Yılmaz, M. & Bayır, Ö. (2018). Çalışanlarda örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyonun işten ayrılma niyetine ve iş tatminine etkileri üzerine bir araştırma. *Social Sciences Studies Journal (SSSJJournal)*, 4(20), 2502-2523.

Yulianti, P. & Widyaswendra, K. A. (2019). Building organizational citizenship behavior through procedural justice, trust, and work engagement. *Bussecon Review of Social Sciences*, 1(2), 10-17.

Yurdunkulu, A. & Terzi, Ç. (2022). Örgütsel dayanıklılık ölçeğinin geliştirilmesi: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 10(2), 133-150.

BÖLÜM III

Akademisyenlik Mesleğinde İşkoliklik Üzerine Betimsel Bir Araştırma

Mustafa ERBİR¹

Giriş

İş hayatında bazı kişiler için çalışma saatleri yeterli olmamaktadır. Bu kişiler hayatlarının her anında işleriyle ilgilenirler. İşyerinde olmadıkları veya iş ile ilgili olmayan zamanlarda hayatlarında büyük bir eksiklik hissederler. Bu durum bazı kişiler tarafından olumlu olarak görülse de çoğu zaman kişilerin sosyal hayatlarına yönelik birtakım problemlerin ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Özellikle mesai kavramının sınırının tam olarak çizilemediği mesleklerde işkoliklik kavramının daha sık görülebilir olduğu düşünülmektedir.

¹ Öğr. Gör. Dr., Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Kayseri/Türkiye, Orcid: 0000-0002-6887-1561, mus.erbir@gmail.com

Araştırma örneklemini oluşturan akademisyenler çoğunlukla eş zamanlı olarak çok sayıda faaliyeti gerçekleştirmek durumunda kalmaktadırlar. Bir akademisyenin genel olarak iki önemli görevi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi bilimsel araştırmalar yapmak ikincisi ise (eğer öğretim elemanı olarak çalışıyorsa) ders vermektir. Bunların haricinde günlük hayatta akademisyenlerin çok sayıda meşguliyetleri bulunmaktadır.

Bir akademisyenin bilimsel araştırmalar, dersler, toplantılar, bilimsel etkinlikler, komisyon üyelikleri, idari görevler, danışmanlık hizmetleri, sosyal sorumluluk faaliyetleri ve kişisel gelişim gibi çok sayıda meşguliyeti bulunmaktadır. Tüm bu etkinliklerin yerine getirilmesi normal çalışma saatleri içerisinde oldukça zordur. Bundan dolayı işkoliklik davranışı akademisyenlik mesleğinde oldukça sık görülen bir davranıştır.

Bu araştırmanın amacı akademisyenlik mesleğini icra eden bireylerin işkoliklik düzeylerinin ne olduğunun ve hangi değişkenlere göre işkoliklik düzeyinin farklılık gösterdiğinin belirlenmesidir. Bu yüzden araştırma örneklem grubu olarak akademisyenler alınmıştır.

Araştırma kapsamında birinci bölümde işkolikliğin kavramsal çerçevesi çizilmiştir. İkinci bölümde ise işkoliklik hakkında akademisyenler ile ilgili bir uygulamaya yönelik metodoloji hakkında bilgi verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırma bulgularının değerlendirilmesi yapılmıştır. Son olarak araştırma sonuçları hakkında bir değerlendirme yapılmıştır.

Kavramsal Çerçeve

İşkoliklik Kavramı

İşkolik kavramı ilk defa Oates (1971) tarafından kullanılmıştır. Oates kavramı “alkoliklik” kavramından ilham alarak tanımlamıştır. Oates (1971)’e göre işkoliklik kişinin diğerleriyle olan iletişimini olumsuz yönde etkileyen, sürekli ve kontrol edilemeyen bir çalışma isteğidir. Spence ve Robinson’a (1992) göre işkolikler işlerine yüksek düzeyde bağımlı, işlerindeki baskıyı azaltmak için işine fazlaca motive olan ve iş doyumunu düşük olan kişilerdir. Monica ve Malini’ye (2020) göre işkoliklik gereğinden fazla çalışmaktır. Burke (2000) kavramı çalışmaya olan akıl dışı ilgi olarak ifade eder. (McMillan vd.’ne (2003) göre İkolikler, yaptıkları işin haricinde düşüncesi olmayan, zamanın çoğunu çalıştığı ortamda geçiren, hayatlarının tek gayesi iş olan kişilerdir.

İşkoliklik kavramıyla ilgili iki farklı görüş karşımıza çıkmaktadır. Bazı araştırmacılar (Machlowitz, 1980) işkolikliği olumu görürken bazıları (Porter, 1996; Robinson, 1997; Snir & ark., 2006; Özsoy & ark., 2013; Bayraktaroğlu & ark., 2015) olumsuz görmektedirler. İşkoliklik kavramını olumlu bir bakış açısıyla değerlendiren araştırmacılara göre bu kişiler enerji doludur ve sağlıklı bireylerdir (Maslach, 1986), kısaca mutlu çalışanlardır ve işlerini sevdikleri için işyeri onlar için bulunmaktan mutluluk duydukları bir yerdir ve bundan dolayı da çok çalışırlar (Snir ve Harpaz, 2004; Temel, 2006). İşkoliklik davranışını olumsuz bir bakış açısıyla değerlendiren araştırmacılar, kavramı diğer bağımlılıklar gibi görmektedirler (Burke & ark., 2006). Bu araştırmacılara göre işkolikler, yaptıkları işi ve işyerini bireysel problemlerden kaçış yeri olarak görürler ve işe bağlanırlar

(Cherrington, 1980; Snir & Harpaz, 2004). Ayrıca bu davranışın bireyin kendisine ve çevresine zarar vereceği düşüncesi hâkimdir (Bayraktaroğlu & ark., 2015).

Bergen Üniversitesi psikoloji bilimleri bölümünde görevli araştırmacılar işkoliklik kavramı ile ilgili 7 kriter belirlemiştir (Sözer, 2014) bunlar:

- 1- “İş için daha fazla nasıl zaman ayıracıklarını düşünürler.”
- 2- “İstenenden çok daha fazla çalışırlar.”
- 3- “Suçluluk, endişe veya depresyon hissini bastırmak için çalışırlar.”
- 4- “Başkaları sürekli olarak onlara çalışma saatlerini azaltmalarını söyler.”
- 5- “İşten uzaklaştırıldıklarında stresli hissederler.”
- 6- “Hobilerini, boş vakitlerini veya egzersiz faaliyetlerini işleri dolayısıyla sürekli azaltırlar.”
- 7- “Aşırı çalışma sağlıklarını etkilemeye başlar.”

İşkoliklik ile ilgili yapılan bir başka değerlendirmede Hewlett ve Luce (2006) haftalık en az 60 saat çalışan ve kendisinde aşağıda belirtilen maddelerden en az beş tanesi bulunan kişinin işkolik olduğunu savunurlar.

- “Sürekli çalışmak ve iş düşünmek”
- “Aynı anda birden fazla iş ve görev üstlenmek”
- “7/24 ulaşılabilir olmak”
- “İş dışında da işle ilgilenmek ve düşünmek”

- “Sık iş seyahati yapmak”
- “Direkt rapor edilen çok fazla kişinin olması”
- “Günde en az 10 saat çalışmak”
- “İşleri süresinde tamamlayamamak”
- “Kazanç ve kaybın tüm sorumluluğunu taşımak”

İşkoliklik kavramının sonuçlarını ele alan çalışmalara bakıldığında, birbirinden farklı durumlar görülebilmektedir. Bir çalışmanın sonucuna göre (Robbinson, 1996) işkolikler ile evli kadınların, boşanma oranlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Burke'nin (2002) çalışmasında, işkolik bireylerin; daha fazla ısrarcı, stres düzeyi yüksek, performans odaklı işleri tercih ettikleri görülmektedir. Benzer çalışmalara bakıldığında işkolikliğin genelde olumsuz sonuçları üzerinde durulduğu görülmektedir. Örneğin, Burke vd. (2008) işkolik kişilerin mutsuz, performansı düşük ve çalışma arkadaşlarının işlerini zorlaştıran bireyler olduğunu ileri sürmektedir. İnce vd. (2015)'ne göre işkolik bireyler düşük aile tatminine, yüksek iş aile çatışmasına sahiptirler. Shimazu ve Schaufeli'nin (2009) çalışmasının sonucuna göre işkoliklik ile psikolojik stres ve fiziksel şikâyetler arasında pozitif korelasyon bulunurken işkoliklik ile yaşam tatmini ve çalışma performansı arasında negatif korelasyon bulunmaktadır.

İşkoliklik kavramına ait araştırmacılar tarafından yapılan çok sayıda boyutlandırma mevcuttur. En çok karşılaşılan boyutlar arasında “işe katılım”; yani mesai saatlerinde ve mesai saatleri dışında zamanını işe fayda sağlayacak şekilde kullanmayı, “işe güdülenme”; yani kişinin sürekli çalışmaya koşullanması ve “işten

zevk alma”; sürekli iş yaparak bundan zevk almak şeklinde yer almaktadır. Ayrıca bu araştırmada kullanılan boyutlandırma gereği işkoliklik (DUWAS) ölçeğine göre “aşırı çalışma” ve “kompulsif çalışma” olarak iki alt boyutta incelenmektedir. (Doğan & Tel, 2011). “Aşırı Çalışma” alt boyutunda kişi işine aşırı önem verir ve hayatındaki diğer şeyleri göz ardı eder. Aşırı çalışmada kişinin odak noktası çalışma hayatıdır. Diğer aktivitelerini yerine getirmemektedir. “Kompulsif Çalışma” ise kişinin içsel güdülenmesi ve kendisini çalışmaya zorunlu hissetmesi ile aşırı çalışmasıdır. Bu tür çalışmada kişi psikolojik olarak tamamen bağımlı gibi hareket eder (Kesen, 2015) yani çalışmayı bırakmak istese bile bırakamaz.

Metodoloji

Bu araştırmada akademisyenlerin işkoliklik düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmanın amacı işkoliklik düzeyinin hangi değişkenlere göre farklılaştığının belirlenebilmesidir. Çalışma bir saha araştırması olduğu için yöntem olarak nicel araştırma tekniklerinden betimsel tarama modeli kullanılmıştır. Betimsel tarama modelinde, geniş gruplarda bulunan kişilerin olgular ve olaylarla ilgili görüşleri alınır, olgular ve olaylar betimlenmeye çalışılır (Karakaya, 2012). Bu araştırmada işkoliklik düzeyinin akademisyenler mevcut durumunun belirlenebilmesi amaçlandığından betimsel tarama modeli kullanılmıştır.

Araştırma kapsamında veriler anket tekniği ile toplanmıştır. Birincil veriler üzerinden yapılan çalışmada toplanan veriler SPSS.22 programı ile analiz edilmiştir. Yapılan normal dağılım analizi sonucunda verilerin normal dağılım sergilediği görülmüş ve araştırmada parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır. Böylece iki

değişken arasında bulunan anlamlı farklılaşmayı tespit edebilmek amacıyla “bağımsız örneklem t testi”, ikiden fazla değişken arasında bulunan farklılaşmayı tespit edebilmek amacıyla da “tek yönlü anova testi” kullanılmıştır. Araştırma %95 güven aralığı %5 hata payına sahiptir.

Örneklem Grubu

Araştırma örneklemini Ankara ilinde bulunan kamu veya vakıf üniversitelerinde görevli toplam 360 akademisyen oluşturmaktadır. Ankara ilinde toplam 8 Devlet ve 13 Vakıf olmak üzere 21 üniversite bulunmaktadır. Araştırmanın ana kütlesini Ankara ilinde bulunan akademisyenler oluşturmaktadır. Ankara ilinde toplam 21491 akademisyen bulunmaktadır (istatistik.yok.gov.tr). Ana kütleden örneklem seçim yöntemine göre araştırma örnekleminin en az 377 kişi olması gerekmektedir

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1)+t^2pq} \quad n = \frac{21491 \cdot (1,96)^2 \cdot (0,5 \cdot 0,5)}{(0,05)^2 \cdot (21491-1) + (1,96)^2 \cdot (0,5 \cdot 0,5)} = 377$$

Bu araştırmaya 398 akademisyen katılmıştır. Dolayısıyla yeterli örneklem büyüklüğü sağlanmıştır. Katılımcıların demografik durum ve bazı değişkenlere göre frekans ve yüzde olarak dağılımı Tablo 1’de verilmektedir.

Tablo 1. Katılımcıların Frekans ve Yüzde Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kıdem	Frekans	Yüzde
Kadın	202	50,75	0-5 yıl	138	34,67
Erkek	196	49,25	6-10 yıl	126	31,66
Medeni D.	Frekans	Yüzde	11-20 yıl	89	22,36
Evli	220	55,28	21 ve üzeri	45	11,31
Bekar	178	44,72			
Kurum	Frekans	Yüzde	Ünvan	Frekans	Yüzde
Devlet	183	45,98	Prof Dr.	32	8,04
Vakıf	215	54,02	Doç. Dr.	45	11,31
İdari Görev	Frekans	Yüzde	Dr. Öğr. Üyesi	69	17,34
Var	75	18,84	Öğr. Gör.	120	30,15
Yok	323	81,16	Arş. Gör.	132	33,17
Toplam	398	100,00	Toplam	398	100,00

Tablo 1'e göre kadın ve erkek katılımcıların oranı birbirine oldukça yakındır. Katılımcıların %55,28'i evli iken %44,72'si bekindir. Kurum değişkenine göre ise devlet üniversitelerinden katılanların oranı 45,98 iken vakıf üniversitelerinden katılanların oranı %54,02'dir. İdari görev değişkenine göre katılımcıların sadece %18,84'ünün idari bir görevi bulunmaktadır. Kıdem yılına göre en yüksek katılım sağlayan grup meslek hayatının ilk 5 yılında olan kişilerdir (%34,67). En düşük katılım sağlayan grup ise 21 yıl ve üzerinde bir mesleki kıdeme sahip kişilerdir (%11,31). Son olarak unvan değişkenine göre en yüksek katılım araştırma görevlisi grubunda iken (%33,17) en düşük katılım Prof. Dr. grubundadır (%8,4).

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılmıştır. Anket formu 2 kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda “kişisel bilgi formu”, ikinci kısımda ise “işkoliklik ölçeği” bulunmaktadır.

- *İşkoliklik Ölçeği*: İşkolikliği ölçmede Schaufeli vd. (2006) tarafından geliştirilen 17 maddeli ve aşırı çalışma (8 soru), kompulsif çalışma (6 soru) şeklinde iki boyutu bulunan, Doğan ve Tel (2011)

tarafından Türkçeye uyarlanan 14 maddelik "DUWAS" işkoliklik ölçeği kullanılmıştır.

Araştırma Soruları

Araştırmada betimsel tarama modeli kullanıldığı için hipotez geliştirmek yerine araştırma soruları oluşturulmuştur. Sorulara yönelik istatistiki analizler yapılarak cevaplar ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırma soruları şu şekilde oluşturulmuştur:

Soru 1: Akademisyenlerde işkoliklik düzeyi cinsiyete göre farklılaşmakta mıdır?

Soru 2: Akademisyenlerde işkoliklik düzeyi medeni duruma göre farklılaşmakta mıdır?

Soru 3: Akademisyenlerde işkoliklik düzeyi çalışılan kuruma göre farklılaşmakta mıdır?

Soru 4: Akademisyenlerde işkoliklik düzeyi idari göreve göre farklılaşmakta mıdır?

Soru 5: Akademisyenlerde işkoliklik düzeyi kıdem yılına göre farklılaşmakta mıdır?

Soru 6: Akademisyenlerde işkoliklik düzeyi unvana göre farklılaşmakta mıdır?

Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeğin güvenilir olup olmadığının test edilebilmesi için Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmış ve sonuçları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Adı	Madde Sayısı	Güvenilirlik Katsayısı (α)
Aşırı Çalışma	8	0,788
Kompulsif Çalışma	6	0,708
İşkoliklik	14	0,811

Tablo 2'ye göre tüm ölçek ve her bir alt ölçek için $\alpha > 0,6$ olarak hesaplanmıştır. Bu durumda ölçeğin güvenilirliğinin sağlandığı söylenebilir.

Normal Dağılım Analizi

Araştırmada hangi analiz yönteminin kullanılacağına karar verebilmek için normallik testi yapılış ve sonuçları Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3. Normal Dağılım Analizi

Ölçek	İstatistik	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık	Çarpıklık	Basıklık
İşkoliklik	0,69	398	0,000	-0,102 / 0,122	-0,907 / 0,244

Tablo 3'e göre ölçeğin basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1 ve +1 arasında olduğu görülmektedir. Bu durumda araştırma verilerinin normal dağılım sergilediği söylenebilir. Veriler normal dağılım sergilediği için araştırmanın sonraki kısımlarında parametrik analiz yöntemleri kullanılmıştır.

Bulgular

Araştırmada kullanılan betimsel tarama modeli gereği araştırma sorularını cevaplayabilmek için bazı değişkenlere göre işkoliklik düzeyinin farklılaşma durumu analiz edilmiştir. Araştırma bulguları tablolar halinde verilmiştir. İşkoliklik düzeyinin cinsiyete göre farklılaşma durumu kompulsif alt boyutu, aşırı çalışma alt boyutu ve genel işkoliklik ölçeği olmak üzere üç farklı şekilde Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. İşkoliklik Düzeyinin Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

Ölçek Adı	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Kompulsif Çalışma	Kadın	202	4,10	0,498	0,756	0,450
	Erkek	196	4,06	0,527		
Aşırı Çalışma	Kadın	202	3,82	0,514	1,022	0,308
	Erkek	196	3,77	0,549		
İşkoliklik	Kadın	202	3,98	0,426	1,029	0,304
	Erkek	196	3,93	0,453		

Tablo 4'e göre kadınların işkoliklik düzeyleri erkeklere göre daha yüksek bir puan ortalamasına sahiptir. Ancak bu farklılık istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma değildir ($p>0,05$).

İşkoliklik düzeyinin medeni duruma göre farklılaşma durumu kompulsif alt boyutu, aşırı çalışma alt boyutu ve genel işkoliklik ölçeği olmak üzere üç farklı şekilde Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. İşkoliklik Düzeyinin Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

Ölçek Adı	Medeni D.	N	Ort.	SS	t	p
Kompulsif Çalışma	Evli	220	4,15	0,499	3,131	0,020
	Bekâr	178	3,99	0,515		
Aşırı Çalışma	Evli	220	3,81	0,540	0,489	0,626
	Bekâr	178	3,78	0,521		
İşkoliklik	Evli	220	4,00	0,429	2,335	0,200
	Bekâr	178	3,90	0,447		

Tablo 5'e göre genel işkoliklik düzeyinde ve kompulsif çalışma düzeyinde gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır. Ancak aşırı çalışma alt boyutu özelinde evli bireylerin puan ortalaması ($\bar{x}=4,15$) bekar bireylere göre ($\bar{x}=3,99$) anlamlı derecede daha yüksektir ($p=0,020$; $p<0,05$).

İşkoliklik düzeyinin kuruma göre farklılaşma durumu kompulsif alt boyutu, aşırı çalışma alt boyutu ve genel işkoliklik ölçeği olmak üzere üç farklı şekilde Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. İşkoliklik Düzeyinin Kuruma Göre Farklılaşma Durumu

Ölçek Adı	Kurum	N	Ort.	SS	t	p
Kompulsif Çalışma	Vakıf	183	4,18	0,499	3,619	0,000
	Devlet	225	3,99	0,509		
Aşırı Çalışma	Vakıf	183	3,92	0,507	4,453	0,000
	Devlet	225	3,69	0,529		
İşkoliklik	Vakıf	183	4,06	0,425	4,732	0,000
	Devlet	225	3,86	0,431		

Tablo 6'ya göre genel işkoliklik düzeyinde, kompulsif çalışma alt boyutunda ve aşırı çalışma alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır. Vakıf üniversitelerinde çalışan akademisyenlerin puan ortalaması ($\bar{x}=4,06$) devlet üniversitelerinde çalışan akademisyenlere göre ($\bar{x}=3,86$) anlamlı derecede daha yüksektir ($p=0,000$; $p<0,05$).

İşkoliklik düzeyinin idari göreve göre farklılaşma durumu kompulsif alt boyutu, aşırı çalışma alt boyutu ve genel işkoliklik ölçeği olmak üzere üç farklı şekilde Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7. İşkoliklik Düzeyinin İdari Göreve Göre Farklılaşma Durumu

Ölçek Adı	İdari G.	N	Ort.	SS	t	p
Kompulsif Çalışma	Var	75	4,59	0,277	15,048	0,000
	Yok	323	3,96	0,481		
Aşırı Çalışma	Var	75	4,29	0,431	10,704	0,000
	Yok	323	3,68	0,486		
İşkoliklik	Var	75	4,46	0,225	18,210	0,000
	Yok	323	3,84	0,393		

Tablo 7'ye göre genel işkoliklik düzeyinde, kompulsif çalışma alt boyutunda ve aşırı çalışma alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır. Herhangi bir idari görev bulunan akademisyenlerin puan ortalaması ($\bar{x}=4,46$) idari görevi

bulunmayan akademisyenlere göre ($\bar{x}=3,84$) anlamlı derecede daha yüksektir ($p=0,000$; $p<0,05$).

İşkoliklik düzeyinin kıdem yılına göre farklılaşma durumu kompulsif alt boyutu, aşırı çalışma alt boyutu ve genel işkoliklik ölçeği olmak üzere üç farklı şekilde Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. İşkoliklik Düzeyinin Kıdem Yılına Göre Farklılaşma Durumu

Ölçek Adı	Kıdem	N	Ort.	SS	t	p	Fark
Kompulsif Çalışma	0-5 yıl (1)	138	4,24	0,479	8,524	0,000	1>2,3
	6-10 yıl (2)	126	3,94	0,499			
	11-20 yıl (3)	89	4,02	0,513			
	21 ve üzeri (4)	45	4,06	0,522			
	Toplam	398	4,07	0,512			
Aşırı Çalışma	0-5 yıl (1)	138	3,89	0,508	4,284	0,005	1>2,3
	6-10 yıl (2)	126	3,72	0,533			
	11-20 yıl (3)	89	3,69	0,533			
	21 ve üzeri (4)	45	3,79	0,537			
	Toplam	398	3,77	0,531			
İşkoliklik	0-5 yıl (1)	138	4,09	0,412	8,442	0,000	1>2,3
	6-10 yıl (2)	126	3,84	0,425			
	11-20 yıl (3)	89	3,88	0,430			
	21 ve üzeri (4)	45	3,99	0,475			
	Toplam	398	3,95	0,440			

Tablo 8’e göre genel işkoliklik düzeyinde, kompulsif çalışma alt boyutunda ve aşırı çalışma alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır. Kıdem yılı 0-5 olan akademisyenlerin puan ortalaması ($\bar{x}=4,09$) kıdem yılı 6-10 ve 11-20 olan akademisyenlere göre ($\bar{x}=3,84$; $\bar{x}=3,88$) anlamlı derecede daha yüksektir ($p=0,000$; $p=0,005$; $p<0,05$).

İşkoliklik düzeyinin ünvana göre farklılaşma durumu kompulsif alt boyutu, aşırı çalışma alt boyutu ve genel işkoliklik ölçeği olmak üzere üç farklı şekilde Tablo 9’de verilmiştir.

Tablo 9. İşkoliklik Düzeyinin Ünvana Göre Farklılaşma Durumu

Ölçek Adı	Ünvan	N	Ort.	SS	t	p	Fark
Kompulsif Çalışma	Prof. Dr. (1)	32	3,92	0,517	3,355	0,010	3,4>1,2
	Doç. Dr. (2)	45	3,94	0,486			
	Dr. Öğr. Üyesi (3)	69	4,19	0,403			
	Öğr. Gör. (4)	120	4,15	0,562			
	Arş. Gör. (5)	132	4,04	0,504			
	Toplam	398	4,08	0,512			
Aşırı Çalışma	Prof. Dr. (1)	32	3,76	0,562	2,291	0,059	-
	Doç. Dr. (2)	45	3,77	0,583			
	Dr. Öğr. Üyesi (3)	69	3,72	0,497			
	Öğr. Gör. (4)	120	3,91	0,548			
	Arş. Gör. (5)	132	3,74	0,496			
	Toplam	398	3,79	0,531			
İşkoliklik	Prof. Dr. (1)	32	3,85	0,480	2,732	0,029	3,4>1,2
	Doç. Dr. (2)	45	3,86	0,454			
	Dr. Öğr. Üyesi (3)	69	3,99	0,342			
	Öğr. Gör. (4)	120	4,05	0,484			
	Arş. Gör. (5)	132	3,91	0,416			
	Toplam	398	3,95	0,440			

Tablo 8'e göre genel işkoliklik düzeyinde ve aşırı çalışma alt boyutunda gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma bulunmaktadır. Ünvanı Dr. Öğr. Üyesi veya Öğr. Gör. olan akademisyenlerin puan ortalaması ($\bar{x}$ =3,99; $\bar{x}$ =4,05) ünvanı Prof. Dr. veya Doç. Dr. olan akademisyenlere göre ($\bar{x}$ =3,85; $\bar{x}$ =3,86) anlamlı derecede daha yüksektir (p =0,029; p =0,010; p <0,05).

Sonuç

Bu araştırma akademisyenlik mesleğini icra eden bireylerin işkoliklik düzeylerine yönelik yapılmıştır. Araştırma örneklemini oluşturan akademisyenler ülkenin geleceği için nitelikli işgücünün yetişmesinde oldukça büyük öneme sahip bir kitledir. Bu yüzden akademisyenlerin çalışma hayatının verimli geçmesi ülke geleceği

için büyük öneme sahiptir. Araştırmanın kavramsal çerçeve kısmında da ele alındığı gibi işkoliklik kavramının negatif veya pozitif yönleri bulunmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları mevcut durumun ortaya konması bakımından önemlidir.

Her bilimsel araştırmada olduğu gibi bu çalışmada da bir örneklem grubu üzerinde çalışılmıştır. Örneklem grubu Ankara ilinde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenlerden oluşmaktadır. Mevcut durumun ortaya konması adına sadece bir şehirde bulunan akademisyenlerin araştırmaya dâhil edilmesi araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre akademisyenlerin işkoliklik düzeyi genel olarak ve alt boyutlar özelinde cinsiyet değişkenine göre istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yani gerek kadın akademisyenler gerek erkek akademisyenler birbirine yakın düzeyde bir işkoliklik düzeyine sahiptirler. Akademisyenlerin mesleki başarısı ve niteliği dikkate alındığında kadın ve erkek akademisyenlerin neredeyse eşit durumda olduğu görülmektedir. Bu yüzden işkoliklik düzeyinde bir farklılaşmanın bulunmaması beklenen bir durumdur.

Akademisyenlerin medeni durum değişkenine göre işkoliklik düzeylerinde genel anlamda istatistiki olarak anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Ancak aşırı çalışma alt boyutu özelinde evli bireylerin bekâr bireylere göre daha yüksek bir puan ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Yani akademisyenler arasında evli olan bireyler bekâr olan bireylere göre daha yoğun bir çalışma içerisindeyler. Evli bireylerin aile sahibi olması ve özel hayat mı kariyer mi ikilemi içerisinde bulunmaması ve aile kurduktan sonra kendisini daha çok işine vermesi, aşırı çalışmasında etkili olabilmektedir. Bundan dolayı elde edilen sonuç beklenen sonuçla örtüşmektedir.

Araştırmaya katılan akademisyenlerin bir kısmı devlet üniversitelerinde görevli iken bir kısmı vakıf üniversitelerinde görevlidir. Araştırma sonuçlarına göre vakıf üniversitelerinde görevli katılımcıların bir bütün olarak işkoliklik düzeyi, aşırı çalışma alt boyutu ve kompulsif çalışma alt boyutu devlet üniversitelerinde çalışan katılımcılara göre anlamlı derecede daha yüksektir. Akademisyenlik mesleği doğası gereği hem devlet hem de vakıf üniversitelerinde benzer faaliyetleri gerektirir. Ancak vakıf üniversitelerinin yönetimi devlet üniversitelerinden kısmen farklılıklar taşımaktadır. Vakıf üniversitelerinde görevli akademisyenlerin iş yüklerinin daha ağır olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla işkoliklik düzeyinin de buna paralel olarak daha yüksek olması beklenen bir durumdur.

Araştırmanın bir diğer sorusu idari göreve sahip olan akademisyenlerle herhangi bir idari görevi olmayan akademisyenlerin işkoliklik düzeyinin karşılaştırılmasıdır. Araştırma sonucuna göre herhangi bir idari görevi bulunan akademisyenlerin işkoliklik ölçeği genelinde, aşırı çalışma alt boyutunda ve kompulsif çalışma alt boyutunda idari görevi bulunmayan akademisyenlere göre daha yüksek puan ortalamalarına sahip olduğu görülmektedir. Kısaca idari görevi olan akademisyenler daha işkoliktir. Akademisyenlik mesleğinde idari görev bir bayrak yarışına benzetilebilir. Bir akademisyen belirli süreyle herhangi bir idari göreve atanır. Görev süresi sonunda tekrar akademik kimliğine döner. İdari işlerin yürütülebilmesi adına her akademisyene meslek hayatı boyunca belli dönemlerde idari görevler verilir. Hem akademik çalışmalar hem idari görevler bir araya geldiğinde gereğinden fazla çalışma kaçınılmaz bir hal alır. Bu yüzden idari göreve sahip olan akademisyenlerin daha fazla işkolik olması beklenen bir sonuçtur.

Araştırmada elde edilen diğer bir sonuca göre meslek hayatının ilk 5 yılında olan akademisyenler diğer gruplara göre daha

yüksek bir işkoliklik düzeyine sahiptir. Bir akademisyen mesleği gereği özellikle mesleğin ilk yıllarında hem lisansüstü eğitim hem de üniversite yönetiminin verdiği diğer görevleri yapmakla yükümlüdür. Bu durum kişiyi daha yoğun bir çalışma temposuna çekmektedir. Dolayısıyla mesleğin ilk yıllarında işkoliklik düzeyinin yüksek olması beklenen bir durumdur.

Araştırma kapsamında akademisyenlerde işkoliklik düzeyinin ünvana göre farklılık gösterip gösterilmediği test edilmiş ve sonuç olarak Dr. Öğr. Üyesi ve Öğr. Gör. Ünvanına sahip katılımcıların Prof. Dr. ve Doç. Dr. ünvanına sahip katılımcılardan anlamlı derecede daha yüksek bir işkoliklik düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Akademisyenlik mesleğinde Doçent ünvanı kritik aşamalardan biridir. Dolayısıyla bu ünvanı almak için bir akademisyenin daha fazla çalışması ve daha yüksek bir işkoliklik seviyesine sahip olması normal karşılanmalıdır.

Bir ülkenin geleceği için çok büyük bir öneme sahip olan akademisyenlerin çalışma şartlarının nasıl daha verimli hale getirileceği konusunda daha geniş kapsamlı araştırmaların yapılması, örneklem grubu olarak farklı coğrafi bölgelerden hatta farklı ülkelerden akademisyenlerin çalışmalara dahil edilmesi benzer çalışmalarda daha anlamlı sonuçlar elde edilebilmesi için tavsiye edilmektedir.

Kaynakça

Bayraktaroğlu, S., Yılmaz, S. E. & Çetinel, E. (2015). İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında İşkoliklik Davranışı Üzerine Bir Değerlendirme. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(3), 107-129.

Burke, R. J. (2000). Workaholism in Organizations: Concepts, Results and Future Research Directions, *International Journal of Management Reviews*, 2(1), 351-355.

Burke, R. J., Davis, R. A. & Flett, G. L. (2008), Workaholism Types, Perfectionism, and Work Outcomes, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(4), 30-40.

Burke, R. J., Matthiesen S. B. & Pallesen, S. (2006). Workaholism, Organizational Life And Well-Being Of Norwegian Nursing Staff. *Career Development International*, 11(5), 463-477.

Cherrington, D. J. (1980), *American Management Association*, New York, NY.

Doğan, T. & Tel, F. D. (2011). DUWAS İşkoliklik Ölçeği Türkçe Formunun (DUWAS-TR) Geçerlilik ve Güvenirlilik İncelemesi. *AİBÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 61-69.

Hewlett, S. A. & Luce, C. B. (2006). Extreme Jobs, Tehe Dangerous Allure of the 70- Hour Workweek. *Harvard Business Review*, 12, 49-59.

İnce, M., Gül, H., Oktay, E. & Candan, H. (2015), İşkolik Davranışlarının İşYaşam Kalitesine Etkileri Üzerine Sağlık

Sektöründe Bir Uygulama, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(13), 40-59.

Karakaya, İ. (2012). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. A. Tanrıöğen (Edt.) Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Anı.

Kesen, M. (2015). Örgütsel Bağlılığın İşkoliklik Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(4), 53-68.

Maslach, C. (1986). *Stress, Burnout and Workaholism*. In R.R. Killberg, P.E. Nathan, & R.W. Thoreson (Eds.), *Professionals in Distress: Issues, Syndromes and Solutions in Psychology* (pp. 53–73). Washington, DC: American Psychological Association.

Mcmillan, L. H. W. & Brandy, E. C. (2002). A Multifaceted Validation Study of Spence and Robbins' (1992) Worhaholism Battery, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 7(5), 357-368.

Monica, D. B. & Malini, M. (2020). Wokaholic Behavior in Police Professionals. *Journal of Contemporary Issues in Business and Gowerment*, 26(2), 483-488.

Oates, W. (1971). *Confessions of a Workaholic: The Facts About Work Addiction*. New York World Publishing.

Özsoy, E., Filiz, B. & Semiz, T. (2013). İşkoliklik ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi*, 5, 59-68.

Porter, G. (1996). Organizational Impact of Workaholism: Suggestations for Researching The Negative Outcomes of Excessive Work, *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 70-84.

Robinson, B. E. (1996), The Psychosocial and Familial Dimensions of Work Addiction: Preliminary Perspectives and Hypotheses, *Journal of Counseling and Development*, 74, 447-452.

Robinson, B. E. (1997), Work addiction: Implications for EAP counseling and research, *Employee Assistance Quarterly*, 12(4), 1-13.

Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Bakker, A. B. (2006). *Dr. Jekyll And Mr. Hyde: On The Differences Between Work Engagement And Workaholism*. In R.J. Burke (Ed.), *Research Companion To Working Time And Work Addiction*. Northampton: Edward Elgar, 193-217.

Shimazu, A. & Schaufeli, W. B. (2009), Is Workaholism Good Or Bad For Employee Wellbeing? The Distinctiveness Of Workaholism And Work Engagement Among Japanese Employees, *Industrial Health*, 47, 495-502.

Snir, R & Harpaz, I. (2004), Attitudinal and Demographic Antecedents of Workaholism, *Journal of Organizational Change Management*, 17(5), 520-536.

Snir, R., Harpaz, I. & Burke, R. (2006), Workaholism in Organizations: New Research Directions, *Career Development International*, 11(5), 369-373.

Sözer, Ö. (2014). İşkolik Eşle Nasıl Başa Çıkılır. Hürriyet Gazetesi İnsan Kaynakları Eki, 997, ss.6.

Spence, J. T, & Robbins, A. S. (1992). Workaholism: Definition, Measurement, And Preliminary Results. *Journal of Personality Assessment*, 58, 160-178.

Temel, A. (2006) Organizasyonlarda İşkolizm ve İşkolik Çalışanlar, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 104-126.

BÖLÜM IV

Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini İlişkisine Dair Genel Bir Değerlendirme¹

Nooria PARDES²
Ahmet KARAKİRAZ³

Giriş

Örgütsel Davranış alanında, liderlik tarzları ile çalışanların iş tatminleri arasında bir ilişkinin olup olmadığı, eğer varsa bu ilişkinin nitelikleri her zaman merak edilen bir konu olagelmıştır. Bu ilişkiyi akla getiren, liderliğin çalışanlar üzerindeki motive edici ve geliştirici etkilerinin örgütlere katkı sağlayacağı varsayımıdır. Neticede, liderlik ve iş tatmini ilişkisi araştırmacılar tarafından ilgi görmekte ve araştırılmakta (Walumbwa & ark., 2004) uygulamacılar

¹ Bu çalışma Dr. Ahmet KARAKİRAZ'ın danışmanlığında Nooria PARDES tarafından hazırlanan “Dönüşümcü Liderlik Algısının Çalışanların Yaratıcılığına Etkisi” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

² Yüksek lisans öğrencisi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, İşletme ABD, Sakarya/Türkiye, ORCID:0000-0003-3510-4259, nooria18@gmail.com

³ Dr. Öğr. Üyesi, Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, Sakarya/Türkiye, ORCID: 0000-0003-0572-8327, akarakiraz@sakarya.edu.tr

ise bu ilişki temelinde çalışanlar ve örgüt adına uygulamalar geliştirmenin yollarını aramaktadırlar.

Liderliğin artan öneminin anlaşılması ile liderlik alanında yapılan araştırmalar çoğalmış ve çeşitlenmiştir. Bunun neticesinde, liderlik yazınında çok sayıda liderlik türü tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik de liderin ilham verme, etkileme ve empati kurma becerisine vurgu yapan ve aynı zamanda belirgin bir vizyona sahip olan liderliği ifade eden bir liderlik türüdür. Liderliğe yönelik bu dönüşümcü yaklaşımın temelinde ekip üyelerini kişisel ve mesleki gelişimlerinde motive etme ve destekleme de bulunur (Bass & Avolio, 1990). Yine örgütsel davranış yazının en fazla araştırılan bir diğer değişkeni de iş tatminidir. Çalışanların işleriyle ilgili memnuniyet düzeyini ifade eden iş tatmini; iş performansı (Katebi & ark., 2022), bağlılık (Saridakis & ark., 2020) ve işten ayrılma niyeti (Ramoo, Abdullah & Piaw 2013) gibi önemli faktörler üzerinde etkiye sahip olması nedeniyle örgütsel davranış, endüstri psikolojisi, çalışma psikolojisi, yönetim alanındaki araştırmacılar için temel araştırma konularından biri olmuştur.

Bu çalışma kapsamında, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki muhtemel ilişki üzerine odaklanarak, bu ilişkinin nasıl şekillendiğini ve örgütler için neden önemli olduğu incelenecektir. Dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisinin anlaşılması, etkin liderlik uygulamalarının geliştirilmesine yardımcı olabilir. Bu ilişki kapsamında incelenecek çalışmalar neticesinde, çalışanların iş tatminlerinin artırılmasında liderliğin nasıl bir rol oynadığı da anlaşılabilir.

1. Dönüşümcü Liderlik

1.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Astlarının ihtiyaçlarını, beklentilerini, inançlarını ve değer yargılarını değiştirerek örgütlerini üstün performansa ulaştıran dönüşümcü liderlik (Bolat & Seymen, 2003: 66) etkili liderliği anlamak amacıyla kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Bu araştırmalarda, dönüşümcü liderlerin sergiledikleri davranışlar yoluyla izleyicilerini geliştiren, farklı yönde düşünmeye teşvik eden ve ilham veren kişiler oldukları saptanmıştır (Piccolo & Colquitt, 2006: 327). Bunların yanında dönüşümcü liderlerin, izleyicilerine güven vererek onları etkilediği (Dvir & ark., 2002: 735) de yazında değinilen diğer bir unsurdur. Bu yönüyle dönüşümcü liderliğin izleyicilerde güven temelinde bir etkileme süreci oluşturduğu, böylece izleyicileri ve örgütü halihazırda olduğundan daha iyi bir duruma taşımada önemli rol oynadığı söylenebilir.

Dönüşümcü liderler, sadece ürün ve teknolojide yaratıcılığı teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda örgütün amacı, yaklaşımı, örgütlenme biçimi ve iş ahlâkında da dönüşümlere öncülük eder. Vizyon, toplumsal ilkeler ve kavramlar gibi soyut ama etkili yönlerle öncelik vererek sosyal ağlar içindeki bağlantılarını geliştirmekte ve etkinliklere anlam kazandırmaktadırlar (Samson, Donnet & Daft, 2021: 492).

Burns çalışan-lider ilişkisinde dönüşümcü liderliğin, liderin inanç ve değerleri temelinde çalışanın ihtiyaçlarının dönüştürülmesi ile ilgili olduğunu ifade etmiştir. Bu süreçte ise dönüşümcü liderler, izleyicilerinin mevcut ihtiyaçlarını saptarlar ve çalışanların bu ihtiyaçların ötesine geçmesini teşvik ederler. Bu yönüyle dönüşümcü

liderlik, lider ile izleyicileri arasındaki iletişime dayanmaktadır (Serinkan & Erdiş, 2014: 19).

Bass, 1985 tarihli "Beklentilerin Ötesinde Liderlik ve Performans" adlı yayınında Burns'un dönüşümcü liderlik teorisi için anlaşılır ve ölçülebilir bir çerçeve sağlamıştır. Bass, dönüşümcü liderlerin Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'nde ana hatlarıyla belirtildiği gibi, kendini gerçekleştirmeyi başardığını ve çalışanların ihtiyaçlarını karşıladığını ileri sürmüştür (Cumaguliyev, 2010: 25).

1.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları ve Özellikleri

Bass ve Avolio (1993) dönüşümsel liderliğin dört boyutunu ortaya koymuşlardır: ideal etki, ilham verici motivasyon, zihinsel uyarım ve bireysel ilgi. Bu boyutlar içerisinde ideal etki ve bireysel ilgi bireylere odaklanırken, ilham verici motivasyon ve zihinsel uyarım ise işin kendisiyle ilgilidir (Celep, 2005: 79). Bir iş ortamında dönüşümcü liderlik sergileyebilmek için liderin davranışında bu dört boyutun da mevcut olması arzu edilir. Ayrıca liderlerin şu alt boyutlarla ilişkilendirilen niteliklere de sahip olması gerekmektedir (Yavuz, 2008: 53).

İdeal Etki: Bazı araştırmalarda bu boyut karizma olarak da adlandırılmaktadır. Dönüştürücü liderlikte karizma, takipçilerin lidere atfettiği niteliklerle karakterize edilir (Karip, 1998). İdeal etki boyutu kapsamında ayrıca izleyicilerin lidere saygı duyması, hayran olması ve liderin rol model olarak kabul edilmesi söz konusudur (Vurgun, 2020: 71). Bass, karizmatik etkinin çalışanların motivasyonlarını pozitif bir şekilde etkileyeceğini öngörmüştür. Karizmatik etkiye sahip olan liderlerin, şirketin misyonunu yerine getiren, şirketin başarısının çalışanlara ait olduğunu ifade eden,

Çalışanların istek ve umutlarına hitap eden karizmatik etkiye sahip özellikler gösterdiğini belirtmiştir (Sipahi & Berber, 2002).

Dnşmc liderlerin ideal etki kapsamındaki davranışları ise şu şekildedir (Serinkan & Erdiş, 2014: 30):

- Etik davranışlar sergilemek,
- Çalışanların, hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılmasıyla ilgili potansiyel tehlikeler konusunda bilgilendirilmesi,
- Başkalarının ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının üstünde tutmak,
- Yetkilerini yalnızca kesinlikle gerekli olduğunda ölçülü bir şekilde kullanmak

İlham verici motivasyon: Dnşmc liderliğin ikinci yönü ilham verici motivasyondur. Bu boyut, bir vizyonun oluşturulması, bu vizyonun çalışanlara etkili bir şekilde iletilmesi ve çalışanların çabalarının bu hedefe doğru yönlendirilmesi sürecini içermektedir (Erçetin, 2000: 59). Ayrıca bu rol modelindeki liderler, uygun görülen ve çalışanlarına yüksek beklentiler koyan davranışlar sergilerler. Liderler, önemli hedefleri açıkça açıklayarak ve ekiplerine olan güveni ifade ederek bu hedefleri daha somut hale getirir ve çalışanlara potansiyellerinin ötesinde performans göstermeleri için ilham verir. Bu boyut, ayrıca çalışanların bir takım ruhu ile hareket etmelerini sağlamada liderliğin etkisini de ortaya koyar (Mirze, 2021).

Zihinsel Teşvik: Zihinsel teşvik boyutu, çalışanların sorunlara yeni ve benzersiz bir bakış açısıyla yaklaşmalarına rehberlik etme ve etkileme sürecinde liderliğin etkisini ifade eder

(Güney, 2000: 249). Dönüşümcü liderlik çerçevesinde zihinsel teşvikin amacı, çalışanların iş hayatındaki zorluklara ilişkin farkındalıklarını artırmak ve onları bu zorluklarla farklı açılardan mücadele etmeye teşvik etmektir (Erçetin, 2000: 58). Dönüşümcü liderler, çalışanların keşfedilmemiş yeteneklerini keşfetmelerine izin vermenin öneminin farkındadır. Çalışanlar bu yetenekleri kullandığında dönüşüm sürecinin daha sorunsuz ve daha sürdürülebilir hale geldiğinin farkındalar. Zihinsel uyarım boyutunda liderler, çalışanlara eski alışkanlıklara meydan okumaları, sorunları yeniden düşünmeleri ve yeni yaklaşımlar kullanarak yenilikçi çözümler üretmeleri konusunda ilham verir (Cumaguliyev, 2010: 35).

Bireysel İlgi: Bu boyutun temelinde liderin izleyicilerin kişisel ihtiyaçları ile yakından ilgilenmesi, izleyicilerini dinlemesi, onlara anlayış göstermesi ve saygı duyması bulunmaktadır (Mirze, 2021: 181; Vurgun, 2020: 69).

Bu boyutta liderin mentor ve koç rolleri ön plana çıkar. Lider ve izleyicileri arasında kurulan bu nitelikli etkileşim basit bir karşılıklı değişimin üzerine çıkar. Ortaya çıkan ilişki daha samimi ve izleyicilerde minnettarlık ortaya çıkaracak niteliktedir (Vurgun, 2020: 71). Dönüştürücü bir yaklaşıma sahip olan ve bireysel ilgiyi ön planda tutan liderler, aktif dinlemede ve açık iletişimi benimsemeleri açısından diğer liderlerden ayrılmaktadır (Cumaguliyev, 2010: 35).

Başarılı iş dönüşümü, dönüşümcü liderliğin tüm boyutlarının varlığını gerektirir. Her boyut, dönüşüm sürecinde çok önemli bir rol oynar; çalışanların bağlılığını teşvik eder, işletmenin vizyon ve

misyonunu benimsemeyi kolaylaştırır, gelişen hedeflere uyum sağlamak için motivasyona ilham verir ve zihinsel uyarım yoluyla özgüven ve eleştirel düşünceyi teşvik eder. Ayrıca çalışanların kişisel büyüme ve gelişmelerine rehberlik etmek için bireysel ilgi gösterilir (Yavuz, 2008: 62).

2.İş Tatmini

2.1. İş Tatmini Kavramı

Günümüz şartlarında örgütlerin sürdürülebilir başarıya ulaşması, bünyesinde barındırdığı insan kaynağına bağlıdır. Dolayısıyla çalışan memnuniyeti örgütsel başarıda önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların iş tatmini yüksek olduğunda örgütlerin verimliliğinin arttığı çalışmalarda ortaya konulmuştur (Callaghan & Coldwell, 2014). Sonuç olarak örgütler hem işlerine hem de bir bütün olarak örgüte yönelik olumlu duyguları teşvik ederek etkinliklerini artırmaya çalışırlar. Burada ise iş tatmini kavramı gündeme gelmektedir.

İş tatmini kavramı işin hem kolektif hem de kişisel yönlerini kapsamaktadır. Bireyler için sadece seçtikleri meslekte doyum ve tutku bulmayı değil, aynı zamanda çalışanların psikolojik iyilik hallerine, ait oldukları örgütün genel başarı ve istikrarına da katkıda bulunmayı gerektirdiği için büyük önem taşımaktadır (Karakuş, 2011: 47).

Literatürde iş tatmininin çok sayıda tanımına rastlamak mümkündür. Locke'a (1976) göre iş tatmini, bireylerin işle ilgili karşılaşmalarını değerlendirirken yaşadıkları olumlu ve keyifli duygusal durumu kapsamaktadır. Çetin ve Basım'a (2011: 84) göre iş tatmini, çalışanların yaptıkları işin niteliği, aldıkları ücretler,

aldıkları denetimler, aldıkları denetimler gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanan olumlu duygusal görünümünden dolayı yaşadıkları memnuniyet ve doyum olarak tanımlanabilir.

Robbins ve Judge'a (2012: 27) göre iş tatmini, çalışanların işin özelliklerini değerlendirerek işlerine karşı geliştirdikleri olumlu duygular olarak tanımlanabilir. Çekmecelioğlu'na (2007: 84) göre ise iş tatmini, çalışanların tutumu, işin niteliği, yönetim düzeyi gibi çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Ayrıca çalışma koşulları, ücretler, iş güvencesi ve iş sonuçlarının bireysel olarak değerlendirilmesi de rol oynamaktadır. Öte yandan Spector (1997), çalışanın genel iş deneyimine ilişkin duygularını iş tatmininin merkezine yerleştirmektedir. Çalışanın işini duygularına göre sevip sevmemesinin önemini vurgulamaktadır.

Sonuç olarak, iş tatmini çalışanların hem işlerine genel olarak tutumlarını hem de işlerinin çeşitli unsurlarına yönelik tutumlarını yansıtan bir kavramdır. İşe yönelik kapsamlı bir inceleme çerçevesi sunması açısından iş tatmini, örgütsel davranış yazınında sıklıkla incelenen bir değişken olagelmıştır.

2.2. İş Tatmininin Önemi ve Nitelikleri

Organ'a (1988) göre iş tatmini iki temel boyut aracılığıyla anlaşılabilir: duygusal boyut ve bilişsel boyut. Duygusal boyut, bireyin mevcut duygusal durumunu yansıtırken, bilişsel boyut, çalışanın beklenen durumla mevcut durum arasındaki kıyaslamasını içerir. İş tatmini, Şimşek (1995: 92) ve Tutar (2000: 170-172) tarafından da belirtildiği üzere, birçok temel unsurla karakterize edilmektedir.

İş tatmini, bireylerin işlerine yönelik tutumlarını yansıtır. Bu durum kişilerin işlerinin belirli unsurlarına yönelik olumlu tutumlara sahip olabileceği gibi diğer yönlerine karşı da olumsuz tutumlara sahip olabileceği anlamına gelmektedir. Sonuç olarak iş tatmininin kapsamlı bir şekilde anlaşılması, çok boyutlu bir analizi de gerektirmektedir.

Bir kişinin işinden duyduğu memnuniyetin derecesi, elde edilen sonuçların beklenen sonuçlarla ne ölçüde uyumlu olduğuyla doğrudan bağlantılıdır.

İş tatmini kişinin işinin psikolojik durumuna verdiği sübjektif bir tepkidir. Objektif olarak ölçülemez ama algılanabilir. Aslında bunun açıklamasını ancak çalışan yapabilir.

İş tatmini sürekli dalgalanmalara maruz kalan dinamik bir psikolojik olgudur. Bu değişikliklerin sıklıkla ardışık bir şekilde meydana gelmesiyle hem yükselme hem de düşme potansiyeli vardır. Bu nedenle iş tatminine yalnızca bir çalışanın ulaşabileceği perspektifinden yaklaşmak, plan yaparken ya da süreçleri yönetirken yalnızca bu noktaya odaklanmak doğru değildir. Bu kadar dar bir yaklaşım uzun vadede olumsuz sonuçlar doğurabilir.

İş tatmini olgusu birbirine bağlı çeşitli süreçlerin ve psikolojik mekanizmaların sonucudur.

Günümüzün rekabetçi iş ortamında, işinden tatmin olan çalışanlara sahip olmak, yüksek düzeyde verimlilik ve üretkenliğe ulaşmak için çok önemlidir. Aslında işinden doyum bulan bireyler diğerlerine göre daha verimli çalışma eğiliminde olmakta, işyerinde bulunmayarak dakiklik göstermekte ve işten ayrılma niyeti görece daha düşük düzeyde olmaktadır (Siu, 2002: 16). Daha önceden de

değınildiğı üzere iş tatmini, kişinin işine karşı olumlu tutumuyla yakından ilişkilidir. Bireylerin işlerinden keyif almaları ya da işlerinde mutluluk yaşamaları çalışanın iş tatmini olumlu şekilde etkilemektedir. Çalışanların işlerinden duydukları tatmin hem çalıştıkları örgüt hem de kişisel refahları açısından büyük önem taşımaktadır. Şirketlerin değerli kaynağı olan işgücü üzerine yapılan kapsamlı araştırmalar, iş tatmini ile kurum içindeki artan üretkenlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu saptamıştır (Callaghan & Coldwell, 2014). Çalışanların yalnızca bir makinenin dişlileri değil, örgütsel ekosistemin ayrılmaz üyeleri olduğu, fiziksel ve duygusal iyi oluşları ile kolektif başarıya katkıda bulundukları yaygın olarak kabul edilmektedir (Karcıoğlu & Akbaş, 2010: 140).

2.3.İş Tatmininin Sonuçları

Beklentileri, arzuları ve ihtiyaçları örgüt tarafından karşılanan çalışanlar, daha yüksek düzeyde iş tatmini yaşama eğilimindedir (Kong, Wang & Fu, 2013; Jusoh, Simun, Choy Chang, 2011). Bu da psikolojik bir iyi oluş durumuna yol açar ve işyerinde daha etkili ve verimli performans göstermelerini sağlar (Wright, Cropanzano & Bonett, 2007). Diğer taraftan, işlerinden memnun olmayan çalışanlar hem işlerine hem de bir bütün olarak örgütlerine karşı olumsuz tutum sergilerler. Ayrıca depresyon, anksiyete gibi ruhsal sıkıntılar yaşayabilir, memnuniyetsizlikten kaynaklanan davranış bozuklukları sergileyebilirler (Kamimura & ark., 2018; Steyn & Vawda, 2014). Bu davranış bozuklukları; saldırganlık, değişime direnç, katı davranışlar ve özgüven eksikliği şeklinde kendini gösterebilmektedir (Adeel Anjum & Parvez, 2013; Eren, 2010: 241). Ayrıca tatminsiz çalışanlar, işlerinden kopma hissi, artan

stres düzeyi, tükenmişlik gibi olumsuz psikolojik durumlar da yaşayabilmektedir (Onyett, 2011; Şimşek, Akgemci & Çelik, 2007).

Çalışanların iş tatminleri, üyesi oldukları örgütler üzerinde kritik etkiye sahiptir. İş tatmininin etkileri kadar iş tatminsizliğinin de etkileri örgüt açısından önemlidir. Bu etkiler yapıcı-yıkıcı ve aktif-pasif biçimlerde sınıflandırılabilir. Bu etkilerin olası bir tezahürü, sonuçta çalışanın organizasyondan ayrılmasıyla sonuçlanan istifa etme niyeti veya işten fiilen ayrılmadır. Diğer bir etki ise örgütsel sessizliğe meydan okuyan bir davranışı temsil eden görüş veya endişeleri özgürce ifade etme yeteneğidir yani sesini yükseltmedir. Ek olarak bağıllık, pasif ama iyimser bir tutumla karakterize edilen, gözlemlenebilen başka bir tepkidir. Buna karşılık kayıtsızlık, çalışan memnuniyetsizliğinden de kaynaklanabilecek pasif bir tepkidir (Robbins & Judge, 2012: 83-84).

Bir kuruluştaki iş tatminsizliğinin yansımaları, iş gücü devrinde ve devamsızlıkta kendini gösterebilir. Genellikle yüksek iş tatmine sahip bireylerin, iş tatmini düşük düzeyde olanlara nazaran işe devamsızlık yapma olasılıkları daha düşüktür ve işten ayrılma olasılıkları da daha düşüktür (Arbak & Kesken, 2005: 99). Tatiller ve onaylanmış izinler hariç, çalışanların belirlenen saatlerde işten uzak kalması olarak tanımlanan devamsızlık iş tatmin düzeyi düşük çalışanlar arasında artma eğilimindedir (Shalley, Gilson & Blum, 2000: 215). Sonuç olarak bu kişilerde işe geç gelme alışkanlığı gelişebilir ve giderek devamsızlık davranışları artış gösterebilir. Ayrıca iş tatmini düşük çalışanlar, çalışma saatlerini kişisel işleri için kullanabilir, uzun molalar verebilir, üretken olmasa da meşgul gibi davranabilir, meslektaşlarına karşı saldırgan veya çatışmacı davranışlar sergileyebilir (Kanbay, 2010: 170).

3. Dönüşümcü Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Görünümü

Rekabetin gereği olarak örgütler değişim ve dönüşüm içerisinde olmak durumundadırlar. Dönüşüm zamanlarında, örgüt içinde uyum sağlama yeteneği gösterecek ve yeni koşulları etkili bir şekilde yönlendirecek olanlar ise yöneticiler değil, liderlerdir (Tok & Bacak, 2013). Çalışanların deneyimlediği iş tatmini düzeyini, örgütlerin onların ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp karşılamadığı belirlemektedir. Söz konusu ihtiyaçların ve beklentilerin karşılanması, örgüt içerisinde sergilenen liderlik davranışından büyük ölçüde etkilenmektedir (Asghar & Oino, 2018; Belias & Koustelios, 2014).

Dönüşümcü olarak kabul edilen liderler, çalışanlarının değerlerini, beklentilerini, isteklerini ve önceliklerini yeniden şekillendirme ve sonuçta onlara beklentileri aşma konusunda ilham verme becerisine sahiptir. Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki mevcut literatürde uzun süredir izlenmektedir (Walumbwa & ark., 2004). Bass (1990) tarafından kavramsallaştırılan dönüşümcü liderliğin özellikleri, çalışanların iş tatminini açıklamada bir çerçeve sağlamaktadır.

Bogler (2001) dönüşümsel lider davranışların, çalışanların dönüşümcü lider algıları aracılığıyla iş tatminini etkileyebileceğini öne sürmüştür. Bu tür liderler, bireysel ilgi, entelektüel uyarım ve motivasyon gibi dönüştürücü liderlik davranışları yoluyla çalışanların beklentilerini ve yaptıkları işin tanınmasını artırır ve çalışanların iş tatminini artırır. Ayrıca dönüşümcü liderlerin uyguladığı katılımcı karar alma tarzı, çalışanlara katılım duygusu vermektedir. Böylece çalışanlar işlerine daha bağlı ve iş tatmin

düzeyleri görece daha yüksek olmaktadır. Aynı doğrultuda, Nemanich ve Keller (2013) çalışmalarında iş tatmininin, çalışanlara dönüşümsel liderlik davranışları, yani bireysel ilgi ve ilham yoluyla değer verildiğinde ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Bu ilişki karşılıklı bir değişim olarak değerlendirilebilir çünkü çalışanlar örgütleri tarafından değer gördüklerinde iş tatmini artar ve daha iyi iş sonuçları üretmeye istekli hale gelirler.

Braun ve arkadaşlarına (2013) göre iş tatmini, dönüşümsel liderliğe ilişkin hem bireysel hem de ekip algılarından olumlu yönde etkilenmektedir. Dönüşümcü liderler hem bireysel takipçilerin hem de kolektif ekibin ihtiyaçlarını dikkate alma konusunda diğer liderlere nazaran daha fazla beceri sahibidirler. Bu durum hem bireylere hem de tüm ekibe fayda sağlayacak şekilde özel olarak tasarlanmış motivasyon ve ilham verici davranışlar yoluyla kendini gösterir. Örneğin, bu liderler ortak bir vizyonu etkili bir şekilde iletirler ve kurumsal hedeflere ulaşmak için ekip üyeleri arasında iş birliğini teşvik eden düşünceli eylemler sergilerler. Sonuçta, ekip olarak birlikte çalışmak kişiler arası çatışmaları en aza indirmeye ve hem bireyler hem de tüm ekip için iş tatminini artırmaya yardımcı olabilir.

Dönüşümcü liderliğin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi belirli örgütsel bağlamların ötesine uzanır. Önceki çok sayıda çalışma, dönüşümsel davranışların yaygın olduğunu ve eğitim, sanayi, ordu ve gönüllü çalışma gibi çeşitli ortamlardaki takipçiler arasında iş tatminini olumlu yönde etkilediğini tutarlı bir şekilde göstermiştir (Braun & ark., 2013; Griffith, 2004; Yang & ark., 2011). Örneğin, Yang ve arkadaşları (2011), takipçilerin liderlerin dönüşümcü davranışlarına ilişkin olumlu algılarının, daha güçlü bir

örgütsel özdeşleşme duygusuna, örgütsel hedeflerin daha fazla içselleştirilmesine ve artan iş tatminine yol açtığını tespit etmişlerdir.

Hamidifar (2009) çeşitli liderlik tarzları üzerine yaptığı araştırmada dönüşümcü liderliğin diğer liderlik tarzlarına göre iş tatmini üzerinde görece daha pozitif bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Dönüşümcü liderler, çalışanların teknolojik gelişmeler veya şirket satın almaları gibi yeni girişimleri benimsemelerine yardımcı olmada çok önemli bir rol oynamaktadır. Kuruluşun hedeflerini etkili bir şekilde ileterek çalışanlar arasında kabul edilmesini kolaylaştırırlar. Dönüşümcü liderler, çalışanlara gönüllü olarak yardımcı olarak işle ilgili sorunların ortaya çıkmasını önler ve iş tatminini sağlar. Bunun sonucunda çalışan devir hızı azalmakta ve örgüte olan bağlılıkları artmaktadır (Riaz & Haider, 2010).

Dönüşümcü liderlik, yalnızca iş tatminini arttırmakla kalmayıp aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyetlerini de azalttığından, etkinlik açısından etkileşimci ve serbest bırakan liderlik stillerinin önüne geçmektedir. Dönüşümcü liderliğin etkisiyle çalışanların olumsuz iş tutumları azaltmakta, morali yükseltmekte ve iş tatminleri artırmaktadır. Dönüşümcü liderliğin boyutları olan "idealleştirilmiş etki", "ilham verici motivasyon", "zihinsel teşvik" ve "bireysel ilgi" de iş tatmini olumlu yönde etkileyen faktörler olarak belirlenmiştir. Bono ve Illies'in (2006) araştırması bu görüşü desteklemektedir; ilham veren ve olumlu bir atmosfer yaratan karizmatik liderlerin çalışanların iş tatminine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu bulmuşlardır (Omer & Hussin, 2013).

Bir liderin benimsediği liderlik stilleri ister "iş", "çalışan", ister "değişim" odaklı olsun, örgütün yapısı, faaliyet alanı, dış zorluklar gibi faktörlere bağlı olarak değişiklik gösterebilir (Tekarslan & ark., 1989; Taş & Önder, 2010). Liderin davranış tarzı, örgütün başarısını ve verimliliğini artırmanın yanı sıra çalışanların iş tatmininin yüksek düzeyde olmasını sağlamada da önemli bir rol oynamaktadır (Atay, 2001).

Liderlik stilleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, çalışan odaklı liderlik tarzlarının, özellikle katılımcı ve destekleyici tarzların, en yüksek düzeyde çalışan memnuniyeti sağladığını tutarlı bir şekilde göstermektedir. Bozkır (2014), hem kamu hem de özel sektör çalışanları arasında dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki bağlantıyı araştıran bir tez çalışması yürütmüştür. Bu çalışmanın bulguları, dönüşümcü liderlik sergileyen yöneticilerin, çalışanların iş tatminini artırmada önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Liderlik stillerinin iş tatmini üzerindeki etkisi Medley ve La Rochelle tarafından yürütölen bir çalışmada kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve özellikle dönüşümcü liderliğin dikkate değer etkinliği ortaya konmuştur (Russ, Leslie & Gonzales, 2014). Dönüşümcü liderlik nispeten modern bir kavram olmakla birlikte, bazı bilim adamlarının da öne sürdüğu gibi bu yönetim tarzı ile Moğolların örgütsel uygulamaları arasında benzerlikler bulunmaktadır (Hay, 2006).

Araştırmalardan yola çıkarak dönüşümcü liderlerin çağın taleplerini karşılama, örgüt içinde faydalı değişiklikleri hayata geçirme ve buna göre uyum sağlama konusunda üstün oldukları

sonucuna varılabilir. Ayrıca iş tatmini boyutunda sadece liderin değil, onun yönetiminde yer alan örgüt üyelerinin de önemli bir rol oynadığı belirtilmelidir. Dönüşüm sürecinin bir parçası olarak örgüt üyeleri, planlanan başarı beklentisiyle hareket eder, büyüme fırsatları arar, işlerinde monotonluk riskini azaltır, beklentilerini dönüşüme göre ayarlar ve sonuçta tatmine ulaşır.

Sonuç

Çağdaş iş ortamında, dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasındaki bağlantının önemi göz ardı edilemez. Dönüşümcü liderler, ekip üyelerine vizyonlarını tam olarak benimsemeleri konusunda ilham vererek, kapsamlı destek sağlayarak ve gelişimlerini teşvik ederek çalışanların genel iş tatminini artırma becerisine sahiptirler. Sonuç olarak bu süreç, çalışanların iş performansının ve bağlılık düzeylerinin artmasına ve örgüt içinde iş birliğinin artmasına yol açabilir.

Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki aynı zamanda karmaşık ve çeşitlidir. İş tatmini sadece liderlik tarzından değil aynı zamanda işyeri koşullarından da etkilenmektedir. Ayrıca iş yükü, meslektaşlarla ilişkiler ve ödül sistemi gibi faktörler de iş tatminini etkileyebilir. Bu nedenle dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkilerini tam olarak kavrayabilmek için daha kapsamlı incelemelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Dönüşümcü liderlik uygulamalarını geliştirmek ve örgütlerin sürdürülebilir başarısını sağlamak için, gelecekteki araştırmalarda dönüşümcü liderliğin belirli endüstriler veya kültürel ortamlarda iş tatmini üzerindeki etkilerini derinlemesine incelemek önem arz etmektedir. Ayrıca, dönüşümsel liderlik niteliklerini geliştirmeyi ve

liderlik yeteneklerini geliştirmeyi amaçlayan eğitim programlarının etkinliği de değerlendirilmelidir. Bu nedenle, dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki karmaşık bağlantıyı daha iyi anlamak ve yönlendirmek için ampirik araştırmaların sürdürölmesi gereklidir.

Kaynakça

Adeel Anjum, M. & Parvez, A. (2013). Counterproductive behavior at work: A comparison of blue collar and white collar workers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 7(3), 417-434.

Arbak, Y., & Kesken, J. (2005). *Sağlık hizmetlerinde sürekli gelişim için davranışsal bir yaklaşım*. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları.

Asghar, S. & Oino, I. (2018). Leadership styles and job satisfaction. *Market Forces*, 13(1), 1-13.

Atay, K. (2001). *İlköğretim sınıf ve branş öğretmenlerinin iş doyumu ve iş streslerinin karşılaştırmalı analizi*. Ankara: Hüseyin Hüsnü Tekişik Eğitim Araştırma Geliştirme Vakfı

Ayık, Ö. (2022). *Dönüşümcü liderlik ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesi: Marmara Bölgesi Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlüklerinde görevli antrenörlere yönelik bir uygulama*. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.

Bass, B. M. & Avolio, B.J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.

Belias, D. & Koustelios, A. (2014). Leadership and job satisfaction: A review. *European Scientific Journal*, 10(8), 24-46.

Bogler, R. (2001). The influence of leadership style on teacher job satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–683.

Bono, J. E., & Illies, R. (2006). Charisma, Positive Emotion and Mood Contagion. *Leadership Quarterly*, 17, 317-334.

Bozkır, H. S. (2014). *Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kamu ve özel sektör çalışanlarına yönelik bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *The Leadership Quarterly*, 24(1), 270–283.

Callaghan, C. W., & Coldwell, D. (2014). Job satisfaction and job performance: The case of research productivity. *Journal of Economics*, 5(1), 97-113.

Celep, C. (2005). *Eğitim örgütlerinde dönüşümsel önderlik*. İstanbul: Anı Yayıncılık.

Cumaguliyev, G. (2010). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ekseninde sakıp sabancı: bir inceleme*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

Çekmecelioğlu, H. G. (2007). Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(1), 79-97.

Çetin, G., & Basım, N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(3), 79-94.

Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.

Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*. Ankara: Nobel Yayınları.

Eren, E. (2010). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Griffith, J. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and school performance. *Journal of Educational Administration*, 42(3), 333–356.

Güney, S. (2000). *Yönetim ve organizasyon el kitabı*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Hamidifar, F. (2009). A study of the relationship between leadership styles and employee job satisfaction at IslamicAzad University branches in Tehran, Iran. *AU-GSB e-Journal*, 1-13.

Hay, I. (2006). Leadership of stability and leadership of volatility: Transactional and transformational leaderships compared. *Academic Leadership: The Online Journal*, 4(4), 11.

İşcan, Ö. F. (2006). Dönüşümcü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 11, 160-177.

Jusoh, M., Simun, M. & Choy Chong, S. (2011), Expectation gaps, job satisfaction, and organizational commitment of fresh graduates: Roles of graduates, higher learning institutions and employers. *Education + Training*, 53(6), 515-530.

Kamimura, A., Chen, J., Nourian, M. M., Stoddard, M. & Al-Sarrey, A. (2018). Stress, depression and job satisfaction among physicians in Iraq. *Diversity and Equality in Health and Care*, 15(2), 71-76.

Kanbay, A. (2010). *Hemşirelerin iş doyumu ve örgütsel bağlılığı*. Yüksek Lisans Tezi. Haliç Üniversitesi, İstanbul.

Karakuş, H. (2011). Hemşirelerin iş tatmin düzeyleri: Sivas ili örneği. *Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(6), 46-57.

Karcioğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3), 139-161.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Eğitim Yönetimi*, 4, 443-465.

Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The relationship between “job satisfaction” and “job performance”: A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21-42.

Kong, H., Wang, S., & Fu, X. (2015). Meeting career expectation: Can it enhance job satisfaction of Generation Y? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27(1), 147-168.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (ss. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.

Mirze, S. K. (2021). *Liderlik: Teori ve uygulama*. Beta Yayınları

Nemanich, L. A., & Keller, R. T. (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49–68.

Omar, W. A., & Hussin, F. (2013). Transformational leadership style and job satisfaction relationship: A study of structural equation modeling. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(2), 348-350.

Onyett, S. (2011). Revisiting job satisfaction and burnout in community mental health teams. *Journal of Mental Health*, 20(2), 198-209.

Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Massachussets: Lexington.

Piccolo, R. F., & Colquitt, J. A. (2006). Transformational leadership and job behaviors: The mediating role of core job characteristics. *Academy of Management Journal*, 49(2), 327-340.

Ramoo, V., Abdullah, K. L., & Piaw, C. Y. (2013). The relationship between job satisfaction and intention to leave current employment among registered nurses in a teaching hospital. *Journal of Clinical Nursing*, 22(21-22), 3141-3152.

Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Journal of Business and Economic Horizons*, 1(1), 31.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel davranış*. (Çev. İ. Erdem). İstanbul: Nobel Yayıncılık.

Russ, M., Leslie, D., & Gonzales, L. (2014). *Leadership in Education Organizational Theory for the Practitioner* (2nd ed.). Wavelend Press, Long Grov.

Samson, D., Donnet, T., & Daft, R. (2021). *Management*, 7th Edition. Australia: Cengage Learning.

Saridakis, G., Lai, Y., Muñoz Torres, R. I., & Gourlay, S. (2020). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: An instrumental variable approach. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1739-1769.

Serinkan, C., & Ürkek Erdiş, Y. (2014)., *Dönüştürücü Liderlik Bağlamında Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Adalet*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Shalley, C., Gilson, L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of Management Journal*, 43(2), 215-223.

Sipahi, S., & Berber, A. (2002). Dönüştürsel Liderliğin Analitik Hiyerarşi Tekniği ile Analizi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 31, 7-30.

Siu, O. L. (2002). Occupational stressors and well-being among Chinese employees: The role of organisational commitment. *Applied Psychology*, 51(4), 527-544.

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. U.S.A.: Sage Publications.

Steyn, R., & Vawda, N. (2014). Job characteristics: Their relationship to job satisfaction, stress and depression. *Journal of Psychology in Africa*, 24(3), 281-284

Şimşek, L. Ş. (1995). İş tatmini. *Verimlilik Dergisi*, 12.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2007). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Ankara: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Taş, A., & Önder, E. (2010). Yöneticilerin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(32), 17-30.

Tekarslan, E., Baysal, C., Şencan, H., & Kılınç, T. (1989). *Sosyal Psikoloji*. İstanbul: Filiz Kitabevi.

Tok, T. N., & Bacak, E. (2013). Öğretmenlerin iş doyumuna ile yöneticileri için algıladıkları dönüşümcü liderlik özellikleri arasındaki ilişki. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 10(1), 1135-1166.

Tutar, H. (2000). *Kriz ve stres ortamında yönetim*. İstanbul: Hayat Yayınları.

Vurgun, L. (2020). *İş dünyasından örneklerle liderlik: Gelenekten geleceğe*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Walumbwa, F. O., Wang, P., Lawler, J. J., & Shi, K. (2004). The role of collective efficacy in the relations between transformational leadership and work outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(4), 515–530.

Wright, T. A., Cropanzano, R., & Bonett, D. G. (2007). The moderating role of employee positive well being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104.

Yang, F.-H., Wu, M., Chang, C.-C., & Chien, Y. (2011). Elucidating the relationships among transformational leadership, job satisfaction, commitment foci and commitment bases in the public sector. *Public Personnel Management*, 40(3), 265–278.

Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

BÖLÜM V

Çevre Tasarımlı Ürünler

Murat BAY¹
Ahmet BAYRAÇ²

Giriş

Çevre tasarımı ürünlerin yani yeşil ürünlerin pazarlaması, çevresel açıdan sürdürülebilir malların, hizmetlerin ve iş uygulamalarının stratejik olarak geliştirilmesi ve teşvik edilmesi anlamına gelir. Kuruluşlar, yeşil pazarlama uygulamalarını genel iş stratejilerine entegre ederek gelecekte sürdürülebilirliği teşvik etme konusunda önemli bir etkiye sahip olma potansiyeline sahiptir. Bu yaklaşım sadece marka itibarını arttırmakla kalmamakta, aynı zamanda rekabet avantajlarını da güçlendirmektedir (Alkasasbeh ve ark., 2023; Yasir ve ark., 2020). Her geçen gün daha fazla sayıda ülke, düşük karbonlu kalkınmayı ve yeşil tüketimi aktif olarak

¹ Assoc. Prof. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey University, Department Of Business Administration, e-mail: muratbay@kmu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-2968-2258;

² PhD Student, Karamanoğlu Mehmetbey University, Institute of Social Sciences, e-mail: ahmetbay1983@hotmail.com, Orcid: 0000-0001-5643-1131

savunmaktadır. Benzer olarak, daha fazla işletme, marka rekabet gücünü artırmak ve yeşil ürünler geliştirmek için çevreye yönelik ürün tasarımına daha fazla yatırım yapmaktadır. Çevreye yönelik ürün tasarımını teşvik etmek ve yeşil ürünleri teşvik etmek amacıyla hükümetlerin sübvansiyon sağlaması gereklidir.

Ticari operasyonlar, sürdürülebilir uygulamaların dahil edilmesine giderek daha fazla önem vermektedir ve bu da yeşil pazarlamaya fark edilir bir vurgu yapılmasına yol açmaktadır. Artan çevresel kaygılara yanıt olarak kuruluşlar, ekolojik ayak izlerini azaltmayı ve müşteriler arasında çevre bilincini teşvik etmeyi amaçlayan çeşitli stratejiler ve faaliyetler benimsemiştir (Shabbir ve ark., 2020). Çevresel sürdürülebilirlik, spor etkinlikleri endüstrisi de dahil olmak üzere çeşitli alanlarda artan bir endişe kaynağıdır. Özellikle katılımcı spor etkinlikleri ile doğal çevre arasındaki çift yönlü ilişki giderek önem kazanmıştır (Mccullough ve ark., 2020).

Yüksek çevre bilincine sahip kuruluşların, sürdürülebilir iş uygulamalarının avantajlarını takdir etmeleri nedeniyle yeşil iş stratejilerini benimseme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Farrukh ve ark., 2022). Sürdürülebilirlik ve ekolojik konuların çağdaş iş ortamlarında artan önemi ışığında, kuruluşlar çevresel hesap verebilirliğe olan bağlılıklarını göstermenin bir yolu olarak giderek yeşil pazarlama uygulamalarını benimsemektedir (Majeed ve ark., 2022). Birçok endüstride katmanlı üretim, son parçalardaki malzeme kullanımını %35–80 oranında azaltmak için kullanılmıştır (Huang ve ark., 2016; Laureijs ve ark., 2017) ve güncel yayınlara bakıldığında, katmanlı üretimin özelleştirilmiş ürünlerin yerel olarak ve talep üzerine üretilmesine olanak tanıyarak nakliye ve malzeme israfını azaltacağını öngörmüştür (MacDonald ve Wicker, 2016;

Poelma, 2017). Buradan hareketle hazırlanan makalede, çevre tasarımı ürünler hakkında güncel literatür bilgileri derlenmiştir.

Çevre Tasarımı Ürünler ve Sürdürülebilirlik

Ticari operasyonlar, sürdürülebilir uygulamaların dahil edilmesine giderek daha fazla önem vermekte ve bu da yeşil pazarlamaya fark edilir bir vurgu yapılmasına yol açmaktadır. Artan çevresel kaygılara yanıt olarak kuruluşlar, ekolojik ayak izlerini azaltmayı ve müşteriler arasında çevre bilincini teşvik etmeyi amaçlayan çeşitli stratejiler ve faaliyetler benimsemiştir. Yeşil pazarlama, çevresel açıdan sürdürülebilir malların, hizmetlerin ve iş uygulamalarının stratejik olarak geliştirilmesi ve teşvik edilmesi anlamına gelir. Firmaların yeşil pazarlama yaparken ilkeli ve dürüst bir yaklaşımı benimsemeleri, yanıltıcı "yeşil yıkama" uygulamasından kaçınmaları ve iddialarının bilimsel kanıtlarla desteklenmesi ve kabul görmüş ekolojik standartlarla uyumlu hale getirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Çevre tasarımı ürün üzerinde yoğunlaşan kuruluşlar, yeşil pazarlama uygulamalarını genel iş stratejilerine entegre ederek gelecekte sürdürülebilirliği teşvik etme konusunda önemli bir etkiye sahip olma potansiyeline sahiptir. Bu yaklaşım sadece marka itibarını arttırmakla kalmamakta, aynı zamanda rekabet avantajlarını da güçlendirmektedir. Yeşil pazarlama stratejilerinin uygulanması yalnızca ekolojik sürdürülebilirliği teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda bir kuruluşun çevresel performansını da geliştirebilir. Çevresel performans, bir kuruluşun çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltma ve olumlu katkılarını artırma kapasitesiyle ilgilidir. Çevre dostu ürün tasarımının benimsenmesi, atıkların en aza indirilmesi ve enerji verimli operasyonlar gibi yeşil pazarlama

stratejilerinin uygulanması, çevresel performansın artmasına neden olabilir. Bu da bir kuruluşun pazardaki itibarını ve rekabet gücünü artırabilir. İşletmelerin çevre dostu ürün tasarımı kullanarak tüm yaşamları boyunca ekolojik ayak izi azalan ürünler üretebilecekleri ileri sürülmektedir. Üretim süreçlerinin optimizasyonu ve geri dönüşümün teşvik edilmesi gibi atık azaltma stratejilerinin uygulanması, bir kuruluşun atık depolama alanları ve kaynakların tükenmesi üzerindeki etkisini hafifletmeye hizmet eder. Bu önlemlerin dahil edilmesiyle kuruluşlar yalnızca ekolojik performanslarını geliştirmekle kalmaz, aynı zamanda tüketiciler, yatırımcılar ve paydaşlar arasındaki konumlarını da güçlendirebilir, böylece çevre bilincine öncelik veren ortakları, çalışanları ve yatırımcıları çekebilirler.

Sürdürülebilirlik iş dünyası için pek çok zorluk ve fırsatı beraberinde getirmektedir. Hükümetler veya toplumlar bir bütün olarak harekete geçerse veya sürdürülebilirliğe katkıda bulunan yaşam tarzları ve teknolojilere doğru hareket ederse, bunun hem yerel hem de küresel düzeyde tüm paydaşlar için derin etkileri olacaktır. Ürün tasarım profesyonelleri, kullanıcıların ve ürün üreticilerinin ihtiyaçlarını karşılayan karlı ürünler tasarlamaktan sorumludur. Eko tasarım ve çevre için tasarım, çevresel hususları ürün tasarımı ve geliştirme sürecine entegre etmeyi amaçlayan stratejiler için kullanılan terimlerdir. Sürdürülebilir ürün geliştirme ve tasarımı, olumsuz sürdürülebilirlik etkilerini en aza indirmeyi ve ürünün, binanın veya hizmetin yaşam döngüsü boyunca sürdürülebilir değeri en üst düzeye çıkarmayı amaçlamaktadır. Araştırmacılar, pek çok sürdürülebilirlik sorununun anahtarının,

sürdürülebilirliği tehdit etmek yerine ona katkıda bulunan yeni teknolojilerin geliştirilmesinde yattığını ileri sürmektedirler.

Çevre yönetim sistemlerinin benimsenmesi, çevresel hedeflerin belirlenmesi, sürdürülebilir teknolojilere yatırım yapılması ve sürdürülebilirliğe değer veren bir organizasyon kültürünün teşvik edilmesi, genel olarak yüksek düzeyde çevre bilinciyle ilişkilidir (Fores, 2019; Jiang ve ark., 2020; Mio ve ark., 2022). Üretilen ürünler tüm yaşam döngüleri boyunca sürdürülebilirliğin üç yönünü de etkiler, bunlar: Ekonomi, çevre ve toplum olarak sıralanabilir. Söz konusu aşamalar; ham maddenin çıkarılması, imalatı, nakliyesi, kullanımı ve imhası olarak başlıca aşamaları kapsamaktadır (Tarne ve ark., 2017; Doruk Kahraman ve Kahraman, 2023).

Bir kuruluşun çevre tasarımlı ürünleri pazarlama uygulamaları, liderlik bağlılığının yanı sıra kuruluş içindeki çevre bilincinin derecesinden de önemli ölçüde etkilenmektedir (Darvishmotevali ve Altınay, 2022). Son yıllarda bazı araştırmacılar petrokimya kaynak tüketimini ve çevre kirliliğini azaltmak amacıyla kimyasal katkılar hazırlamak için petrokimya hammaddeleri yerine evsel ve endüstriyel katı atıklar kullanmaya yönelmişlerdir (Li ve ark., 2012). Sürdürülebilirliğe yönelik taahhüdün gösterilmesi, kaynakların tahsisi, çevreye duyarlı politikaların uygulanması ve sürdürülebilir uygulamaların kuruluşun genel stratejisine entegre edilmesiyle kanıtlanabilir.

Geleneksel olarak tipik bir tasarım sürecinin dört aşaması vardır (Gagnon ve ark., 2012). İlk aşama planlama ve problem tanımı ve ardından kavramsal tasarımıdır. Kavramsal tasarım

aşamasında ürünün işlevi belirlenir, alternatif konseptler üretilir ve tasarım özellikleri belirlenir. Üçüncü aşama, alternatif kavramların detaylandırılıp değerlendirilmesini ve en iyi konseptin seçilmesini içeren ön tasarımıdır. Son aşama, seçilen alternatifin ayrıntılı olarak ele alındığı, daha fazla değerlendirme ve optimizasyonun yapıldığı, üretim ve bakım gereksinimlerinin belirlendiği, dokümantasyon ve iletişimin yapıldığı ayrıntılı tasarımıdır. Çevre dostu ürün tasarımının benimsenmesi, atıkların en aza indirilmesi ve enerji verimli operasyonlar gibi yeşil pazarlama stratejilerinin uygulanması, çevresel performansın artmasına neden olabilir. Bu da bir kuruluşun pazardaki itibarını ve rekabet gücünü artırabilir (Demessie ve Shukla, 2023). Katı atıklarla karşılaştırıldığında biyokütle kaynaklarının kullanımı daha iyi bir seçimdir. Biyokütle kaynaklarının düşük kirlilik, geniş dağılım, bol rezerv, düşük maliyet, yüksek saflık ve yenilenebilirlik gibi özellikleri döngüsel ekonomi ve biyoekonomi kavramıyla uyumludur (Demirbas, 2005; Doruk Kahraman ve Kahraman, 2024).

İşletmelerin çevre dostu ürün tasarımı kullanarak tüm yaşamları boyunca ekolojik ayak izi azalan ürünler üretebilecekleri ileri sürülmektedir (Singh ve Sarkar, 2019). Araştırmacı Boyko (2009), tüm tasarım aşamalarına 'sürdürülebilirlik görevlerini' dahil ederek geleneksel tasarım sürecini geliştirmiştir. Başlıca sürdürülebilirlik görevleri şunlardır: (1) “sürdürülebilirlik gündemini” oluşturan sürdürülebilirlik konularının belirlenmesi ve önceliklendirilmesi; (2) ilgili araçları kullanarak ön tasarımlar hakkında sürdürülebilirlik tavsiyeleri üretmek ve sürdürülebilirlik konuları arasındaki dengelerin altını çizmek; (3) tasarımın performansının sürdürülebilirlik gündemine göre değerlendirilmesi;

(4) sürdürülebilirlik takibi için bir strateji oluşturmak. Perakendeci, reklam ve tanıtımlara yatırım yaparak, tüketicinin yeşil talebini teşvik ederek ve dolaylı olarak çevreye yönelik ürün tasarımını teşvik ederek yeşil ürünü tüketiciye ulaştırabilir (Song ve ark., 2017). Eko-etiketler tüketicilerin sürdürülebilir gıda seçimleri yapmalarına yardımcı olmak açısından çok önemlidir. Ancak çoğu literatür çalışması, eko-etiketlerin görünürlükten yoksun olduğunu ve sıklıkla tüketicilerin görmesinin kolay olmadığını göstermiştir (Proi ve ark., 2023; Kahraman ve Doruk Kahraman, 2024). Bu nedenle konuyla ilgili paydaşların bir araya gelerek, daha etkili etiketleme ve pazarlama stratejileri üzerinde istişare yapmaları son derece önemlidir.

Çevre tasarımı ürünler sunan bir firma, enerji verimli ve çevre dostu klimalarının satışını teşvik etmek amacıyla deneyim alanları açarak, enerji tasarruflu süpermarketler açarak ve çift tüketim sübvansiyonları ve diğer araçlar sunarak enerji verimli ev aletlerini teşvik etmiştir (Bi ve ark., 2017). Atık depolama önlemlerinin dahil edilmesiyle kuruluşlar yalnızca ekolojik performanslarını artırmakla kalmaz, aynı zamanda tüketiciler, yatırımcılar ve paydaşlar arasındaki konumlarını da güçlendirebilir, böylece çevre bilincine öncelik veren ortakları, çalışanları ve yatırımcıları çekebilirler (Kotler ve ark., 2021). Singapur'da hükümet, standartları karşılayan şirketlere ücretlerin %80'ine kadar teklif verecek 3R fonu oluşturarak, şirketleri teknoloji ve ekipman tasarlayıp geliştirerek, ürünlerin olumsuz çevresel etkilerini azaltmaya teşvik etmeyi amaçlamaktadır (Ma ve ark., 2013). Benzer olarak, Katılımcı spor etkinliklerinin, özellikle de büyük ölçekli olanların karbon ayak izi, katılımcıların ulaşımı, enerji tüketimi, atık

üretimi ve su kullanımı gibi faktörler nedeniyle önemli olabilir (Ferriz-Valero ve ark., 2020). Çin Ulusal Kalkınma ve Reform Komisyonu ve diğer yedi bakanlık 2019 yılında ortaklaşa “Yeşil ve Yüksek Verimlilik Eylem Planı” yayınlamış ve perakendecileri ve e-ticaret platformlarını sübvansiyonlar ve teşvikler yoluyla yeşil ürünler için özel alanlar açmaya teşvik etmeyi teklif etmiştir (Yu ve ark., 2018). Alman Hükümeti, 2020 yılında elektrikli otomobil alan tüketicie 9000 euro destek sağlamıştır (Anonymous, 2023).

Çevre tasarımı ürünlerin pazarlaması, şirketlerin çevreyi korumaya olan bağlılıklarını vurgulamak için uygulayabilecekleri bir dizi strateji ve etkinliği kapsar (Chung, 2020). Şirketler tarafından yeşil pazarlamanın benimsenmesi, çevreye duyarlı ürün ve hizmetlere yönelik artan tüketici talebi, daha sıkı düzenleyici gereklilikler, sosyal sorumluluğa yönelik kurumsal girişimler ve rekabet avantajı arayışı dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere bir dizi faktöre bağlanabilir (Al-Dmour ve ark., 2023). Üretim süreçlerinin optimizasyonu ve geri dönüşümün teşvik edilmesi gibi atık azaltma stratejilerinin uygulanması, bir kuruluşun atık depolama alanları ve kaynakların tükenmesi üzerindeki etkisini hafifletmeye hizmet eder (Hegab ve ark., 2023). Sürdürülebilirlik etkilerinin yaklaşık %80'ine ürün tasarımı aşamasında karar verildiği tespit edilmiştir (Lewis ve Gertsakis, 2001; Kulatunga ve ark., 2015).

Sonuç ve Öneriler

Çevre tasarımı ürünlere ait pazarlama uygulamaları ile çevresel performans arasındaki ilişkinin anlaşılması, etkili sürdürülebilirlik stratejileri uygulamayı ve giderek çevreye duyarlı bir iş ortamında başarılı olmayı amaçlayan kuruluşlar için son derece önemlidir. İmalat sektörü, küresel enerji kullanımının ve sera gazı

emisyonlarının büyük bir yüzdesinden sorumludur ve sektörün çevresel etkilerini azaltmaya yönelik katmanlı üretim potansiyeline olan ilgi giderek artmaktadır.

Şirketlerin çevre tasarımlı ürünler yönünden inovasyon gücü, tüketicilerin değişime olan bağlılığıyla şekillenebilecek çevreye duyarlı ürünleri satın alma uygulamalarını olumlu yönde etkilemektedir. Üst yönetim ve kamu görevlileri, çevresel satın alma stratejileri, uygulama kuralları ve satın alma yetkililerine yönelik eğitim metodolojileri hazırlarken kişisel değerlerini ve belirli konulara katılımlarını yeniden değerlendirmelidirler (Milios, 2018). Çevre tasarımlı ürünlerin gelişebilmesi açısından liderlik taahhüdü, organizasyonlarda çevreye duyarlı pazarlama uygulamalarını teşvik etmede çok önemli bir faktördür. Liderlerin çevresel sürdürülebilirliğe olan güçlü bağlılıklarını ifade etmeleri, tüm kuruluş için bir örnek oluşturmakta ve çalışanlar arasında çevre dostu çabalara yönelik bir kabul kültürünü teşvik etmektedir (Suharti ve Sugiarto, 2020; Haldorai ve ark., 2022).

Küresel bir sorun olarak, bir ürünün sürdürülebilirliği üretimin sorumluluğundadır. Çevre odaklı ürün tasarımı, üretim rekabetinin kaynaklarından ve temel faktörlerinden biri haline gelmiştir ve ürünlerin uluslararası rekabet gücü çoğunlukla ürün tasarım yeteneklerine bağlı olacaktır. Çevreye duyarlı ürünlerin tasarımının üretim üzerinde önemli ve derin etkileri vardır ve bu nedenle birçok araştırmacı ürün tasarımına odaklanarak bu alana çeşitli katkılarda bulunmaktadır. Çevresel açıdan sürdürülebilir ürünlerin tasarımı, ürünün tüm yaşam döngüsü boyunca çevresel, ekonomik ve sosyal sürdürülebilirliği dikkate alan bir ürün tasarım sürecidir. Sürdürülebilir ürün tasarımının sonucu, çevresel,

ekonomik ve sosyal açıdan sürdürülebilirliği yüksek ürünlerin ortaya konulmasıdır. İnsanların kaynak kıtlığı ve çevre kirliliği gibi ikili baskılarla karşı karşıya kalacak olması nedeniyle, çevre tasarımlı ürünler konusunda detaylı araştırmaların yapılması elzemdir.

Kaynakça

Al-dmour, H., Hadad, H., & Al-dmour, R. (2023). The impact of the adoption of green marketing on corporate performance of non-profitable organizations: empirical study. *Social Responsibility Journal*, 19(1), 1-19. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2021-0114>

Alkasasbeh, O., Khasawneh, O., & Alzghoul, A. (2023). The Nexus between renewable energy consumption and economic growth: Empirical evidence from Jordan. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 13(2), 194-199.

Anonymous, 2023. <https://www.bloomberqquint.com/business/electric-car-subsidies-haverendered-renaults-free-in-germany>.

Bi, G., Jin, M., Ling, L., & Yang, F. (2017). Environmental subsidy and the choice of green technology in the presence of green consumers. *Annals of Operations Research*, 255, 547-568.

Boyko, C., & Cooper, R. (2009). The urban design decision-making process: a new approach. In (pp. 43-50): Wiley-Blackwell: London, UK.

Chung, K. C. (2020). Green marketing orientation: Achieving sustainable development in green hotel management. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(6), 722-738.

Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. *Tourism Management*, 88, 104401.

Demessie, G. T., & Shukla, A. (2023). The effect of green marketing strategy on firm's performance in the context of developing country. *Journal of Global Marketing*, 36(3), 193-209. <https://doi.org/10.1080/08911762.2023.2198493>

Demirbas, A. (2005). Potential applications of renewable energy sources, biomass combustion problems in boiler power systems and combustion related environmental issues. *Progress in energy and combustion science*, 31(2), 171-192.

Doruk Kahraman ND, Kahraman A (2023). Economic sustainability in agriculture: *Importance of coll-season cereals. International Congress of Finance and Tax, March 10-11, 2023, Konya, Türkiye*, pp. 213-219.

Doruk Kahraman ND, Kahraman A (2024). Biofuels. 7. *International Ankara Multidisciplinary Studies Congress*, March 5-6, 2024, Ankara, Türkiye, pp. 979-983.

Farrukh, M., Ansari, N., Raza, A., Wu, Y., & Wang, H. (2022). Fostering employee's pro-environmental behavior through green transformational leadership, green human resource management and environmental knowledge. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121643.

Ferriz-Valero, A., García Martínez, S., Olaya-Cuartero, J., & García-Jaén, M. (2020). Sustainable sport development: The influence of competitive-grouping and relative age on the performance of young triathletes. *Sustainability*, 12(17), 6792.

Fores, B. (2019). Beyond gathering the 'low-hanging fruit' of green technology for improved environmental performance: an

empirical examination of the moderating effects of proactive environmental management and business strategies. *Sustainability*, 11(22), 6299.

Gagnon, B., Leduc, R., & Savard, L. (2012). From a conventional to a sustainable engineering design process: different shades of sustainability. *Journal of Engineering Design*, 23(1), 49-74.

Haldorai, K., Kim, W. G., & Garcia, R. F. (2022). Top management green commitment and green intellectual capital as enablers of hotel environmental performance: The mediating role of green human resource management. *Tourism Management*, 88, 104431.

Hegab, H., Shaban, I., Jamil, M., & Khanna, N. (2023). Toward sustainable future: Strategies, indicators, and challenges for implementing sustainable production systems. *Sustainable Materials and Technologies*, 36, e00617.

Huang, R., Riddle, M., Graziano, D., Warren, J., Das, S., Nimbalkar, S., Cresko, J., & Masanet, E. (2016). Energy and emissions saving potential of additive manufacturing: the case of lightweight aircraft components. *Journal of Cleaner Production*, 135, 1559-1570.

Jiang, W., Rosati, F., Chai, H., & Feng, T. (2020). Market orientation practices enhancing corporate environmental performance via knowledge creation: Does environmental management system implementation matter? *Business strategy and the Environment*, 29(5), 1899-1924.

Kahraman A, Doruk Kahraman ND (2024). Food security and wheat. 3. *Bilsel International World Science And Research Congress, 17-18 February, 2024, İstanbul, Türkiye*, pp. 355-363.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons.

Kulatunga, A., Karunatilake, N., Weerasinghe, N., & Ihalawatta, R. (2015). Sustainable manufacturing based decision support model for product design and development process. *Procedia CIRP*, 26, 87-92.

Laureijs, R. E., Roca, J. B., Narra, S. P., Montgomery, C., Beuth, J. L., & Fuchs, E. R. (2017). Metal additive manufacturing: cost competitive beyond low volumes. *Journal of Manufacturing Science and Engineering*, 139(8), 081010.

Lewis, H., Gertsakis, J., . (2001). *Design+ Environment: a Global Guide to Designing Greener Goods*. Greenleaf Publishing, London, UK.

Li, W., Ma, S., Zheng, J., & Shen, X. (2012). Preparation of cement grinding aids with waste polystyrene plastics. *Environmental Science & Technology*, 35(7), 40-42.

Ma, W.-m., Zhao, Z., & Ke, H. (2013). Dual-channel closed-loop supply chain with government consumption-subsidy. *European Journal of Operational Research*, 226(2), 221-227.

MacDonald, E., & Wicker, R. (2016). Multiprocess 3D printing for increasing component functionality. *Science*, 353(6307), aaf2093.

Majeed, M. U., Aslam, S., Murtaza, S. A., Attila, S., & Molnár, E. (2022). Green marketing approaches and their impact on green purchase intentions: Mediating role of green brand image and consumer beliefs towards the environment. *Sustainability*, 14(18), 11703. <https://doi.org/10.3390/su141811703>

McCullough, B. P., Orr, M., & Kellison, T. (2020). Sport ecology: Conceptualizing an emerging subdiscipline within sport management. *Journal of Sport Management*, 34(6), 509-520.

Milios, L. (2018). Advancing to a circular economy: Three essential ingredients for a comprehensive policy mix. *Sustainability Science*, 13(3), 861–878.

Mio, C., Costantini, A., & Panfilo, S. (2022). Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 367-384. <https://doi.org/10.1002/csr.2206>

Poelma, J., & Rolland, J. (2017). Rethinking digital manufacturing with polymers. *Science*, 358(6369), 1384-1385.

Proi, M., Dudinskaya, E. C., Naspetti, S., Ozturk, E., & Zanolì, R. (2023). The role of eco-labels in making environmentally friendly choices: an eye-tracking study on aquaculture products with Italian consumers. *Sustainability*, 15(5), 4659.

Shabbir, M. S., Bait Ali Sulaiman, M. A., Hasan Al-Kumaim, N., Mahmood, A., & Abbas, M. (2020). Green marketing approaches and their impact on consumer behavior towards the environment—A study from the UAE. *Sustainability*, 12(21), 8977.

Singh, P. K., & Sarkar, P. (2019). Eco-design approaches for developing eco-friendly products: a review. *Advances in Industrial and Production Engineering: Select Proceedings of FLAME 2018*, 185-192.

Song, J., Li, F., Wu, D. D., Liang, L., & Dolgui, A. (2017). Supply chain coordination through integration of innovation effort and advertising support. *Applied Mathematical Modelling*, 49, 108-123.

Suharti, L., & Sugiarto, A. (2020). A qualitative study OF Green HRM practices and their benefits in the organization: An Indonesian company experience. *Business: Theory and Practice*, 21(1), 200-211.

Tarne, P., Traverso, M., & Finkbeiner, M. (2017). Review of life cycle sustainability assessment and potential for its adoption at an automotive company. *Sustainability*, 9(4), 670.

Yasir, M., Majid, A., & Qudratullah, H. (2020). Promoting environmental performance in manufacturing industry of developing countries through environmental orientation and green business strategies. *Journal of Cleaner Production*, 275, 123003. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123003>

Yu, J. J., Tang, C. S., & Shen, Z.-J. M. (2018). Improving consumer welfare and manufacturer profit via government subsidy programs: Subsidizing consumers or manufacturers? *Manufacturing & service operations management*, 20(4), 752-766.

BÖLÜM VI

Yeni Çevre Teknolojileri

Murat BAY¹
Ahmet BAYRAÇ²

Giriş

Yeni çevre teknolojileri, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için üretim şirketlerinin kaynak kullanımını ve israfını azaltarak çevre dostu ürünler üretmesine olanak tanır. Yeşil inovasyon teknolojisinin performans beklentisi, hedonik beklenti ve imalat firmalarını olumlu yönde etkileyen sosyal ve kolaylaştırıcı koşullar üzerindeki etkilerini inceler. Ürün geri dönüşümünde yeşil teknolojinin benimsenmesinin çevre üzerinde faydalı etkileri olduğu bilinmektedir. Yeşil teknoloji uygulaması, ticaret programlamasıyla imalat şirketlerinde tedarik zinciri performansını ve sosyal refahını artırmaktadır. Üretimin satış şekli ile e-perakendeci arasındaki yeşil

¹ Assoc. Prof. Dr., Karamanoğlu Mehmetbey University, Department Of Business Administration, e-mail: muratbay@kmu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-2968-2258;

² PhD Student, Karamanoğlu Mehmetbey University, Institute of Social Sciences, e-mail: ahmetbay1983@hotmail.com, Orcid: 0000-0001-5643-1131

teknoloji kesişimine bakıldığında, yeşil marka üreticilerinin daha yüksek kaliteye sahip oldukları ifade edilmektedir. Üreticiler, satış hacmini artırmak için belirli faktörlerde yeşil teknoloji kullanımını artırmayı tercih etmektedirler.

Yeni çevre teknolojileri bir diğer adıyla yeşil teknoloji; sürdürülebilirlik esaslarına dayanan, üretkenlik ile üretim sürecini üzerinde var olan çeşitli olumsuz faktörlerin en düşük seviyeye indirilmesi olarak tanımlanabilir. Ekonomik anlamda gelişmenin ilerlemesi için çevrenin sürdürülebilirliği önemli bir strateji olarak kabul edilir (Li ve ark., 2020). Çevreye verilen zararın yanı sıra küresel ölçekli ısınma giderek daha şiddetli seviyelere ulaşmakta ve insan hayatı için giderek artan bir unsur haline gelmektedir. İklimsel koşullardaki değişimler sürekli olarak etkisi artarak hissedilen, dikkate değer bir hal almıştır. Çevrenin bozulmasındaki bu etkiler, özellikle imalat yapan firmaların ekonomik faaliyetlerindeki artışlara bağlı olarak daha ciddi boyutlara ulaşmıştır (Alvarado ve Toledo, 2017). Günümüzde, çevresel kaygılar konusu, artan çevresel düzenlemelere ve toplumsal taleplere yanıt olarak kurumsal büyümeyi doğal kaynaklar üzerinde daha az olumsuz etki oluşturarak dengelemeye çalışan tüm işletmeler için önemli bir endişe kaynağıdır (Ohlhausen ve Langen, 2021). Yapılan bir araştırmada yeşil pazarlama ile satın alma davranışı arasında pozitif bir ilişkinin olduğu ancak fiyatın aracı rol oynadığı sonucuna varılmıştır (Dangelico ve Vocalell, 2017).

Yeni çevre teknolojileri temelindeki faaliyetler, kalkınmanın sürdürülebilir hedeflerine ulaşabilmek için özellikle imalat yapan firmalardaki kaynakların daha etkin kullanımı ve israfın azaltılması hususlarında çevreye dost nitelikteki ürünlerin ortaya konulmasını

sağlamaktadır (Khan ve ark., 2021; Shin ve ark., 2022). Sürdürülebilirlik kavramıyla birlikte ekonomik büyüme konusu değiştirilmektedir, böylece "herhangi bir fiyata" mümkün olduğu kadar çok mal üretmek artık öncelikli değildir. Dolayısıyla akıllı büyüme, bilgiye ve yeniliğe dayalı bir ekonomiyi, kaynakların daha verimli kullanımına dayalı sürdürülebilir büyümeyi, liderlik becerileri ve avantajlarının kullanıldığı daha yeşil ve daha rekabetçi bir ekonomiyi ifade etmektedir (Maksimović, 2022). Tüketiciler yeşil bir üründen işlevsellik açısından memnun kaldıklarında ve hepsinden önemlisi, yeşil ürünlerin aynı ürünün önceki serilerine göre daha düşük kalitede olmadığı veya daha yüksek fiyata sahip olmadığı bilgisine sahip olduklarında, algıları olumludur (Ranjan, 2019).

Ekonomik açıdan yeni çevre teknolojilerine bakıldığında, herhangi bir pazarlama, yeşil ürün, yeşil fiyat, yeşil satış ve yeşil dağıtımı kilit noktalar olarak içerir. Her ne kadar yüzeysel olarak uyumsuz görünse de, daha derin bir analiz ve literatüre bakıldığında yeşil pazarlama ile insan kaynakları yönetiminin sıkı bir şekilde bağlantılı olduğu görülebilir. Yukarıdaki dört öğeye ek olarak, yeşil pazarlamanın işleyişine, yeşil olanlar da dahil olmak üzere her ürünün yerleştirilmesine bağlı olan beşinci öğenin insan kaynakları olduğu söylenebilir. Buradan hareketle hazırlanan bu çalışmada, yeni çevre teknolojileri konusunda güncel literatür bilgileri derlenerek, özellikle mevcut durum ve pazar imkanları konularına yoğunlaşmıştır.

Yeni Çevre Teknolojileri ve Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramı, 'yeşil' veya 'çevre dostu' gibi dar tanımların ötesine uzanır. Sürdürülebilir pazarlama terimi son 30

yılda pazarlama alanındaki sürdürülebilirlik gündeminin bir ürünü olarak gelişmiştir. Genel olarak, yeni çevre teknolojilerinde ekonominin ana görevi üretimin karbondan arındırılması ve yeşil bir tedarik zincirinin oluşturulmasıdır. Böylece tanıtım ve reklam, reklam ve koruyucu amaçlı kullanılan ürün paketleme, ürün dağıtımı, tüketici seçiminden oluşan klasik pazarlama anlayışına ve stratejisine yeşil pazarlama kavramı da eklenmektedir (Smith, 2023). Daha önceki yeşil pazarlama araştırmaları öncelikle ürünle ilgili yönere odaklanırken, günümüzde sürdürülebilir pazarlama, pazarlama karmasının (fiyatlandırma, dağıtım ve promosyon) tamamına yayılmıştır (Kemper ve Ballantine, 2019). Sürdürülebilirlik kavramında bugünün, gelecek kuşakların ihtiyaçlarını karşılama olanağını tehlikeye atmayacak şekilde olması gerekmektedir. Başarılı bir çevre koruma ve sürdürülebilir kalkınma programını uygulayabilmek için, ekolojik pazarlama yönelimini iş hedefi ve şirket felsefesi olarak benimsemek gerekir. Bu, şirketteki iş süreçlerinin yeniden düzenlenmesini, yeniden tasarlanmasını gerektirir. Toplam kalite yönetiminde olduğu gibi pazarlamadan üretim ve satın almaya, insan kaynakları yönetimi sektöründen bilgi sistemleri sektörüne kadar tüm çalışanların bu programa dahil edilmesi gerekmektedir. Yeşil teknoloji uygulaması farklı alanlarda olumlu bir işaret olarak vurgulanmaktadır. Şöyle ki bilim insanları yeşil teknolojiyi tanımlarken; yeşil inovasyonun ve çevre kirliliğini en aza indirmenin ayrılmaz birer bileşen olarak ifade etmektedirler (UNCTAD, 2018). Bu yüzyılın başında çoğunlukla sürdürülebilir pazarlamaya ilişkin kampanyalar yürütülürken, artık pek çok şirket bunu iş stratejilerine dahil etmiş ve ürün ve hizmetlerin sürdürülebilir geliştirilmesi çalışmalarında pazarlama önemli bir rol

oynamaktadır. Bu durum, şirketlerin sürdürülebilir kalkınmaya olan ilgilerinin artması nedeniyle ortaya çıkmıştır; çünkü bu şekilde rekabet güçlerini artırmayı, kurumsal markalarını geliştirmeyi ve bunun da tüketiciler arasında itibarın artmasına katkıda bulunmayı beklemektedirler. Tedarikçiler, ıslahçılar ve tüketicilerle iş ilişkisinde olan birçok şirket, israfı azaltmak, doğayı korumak için çalışmakta, tüketici sağlığı amacıyla iklim değişikliğiyle mücadeleyi (örneğin, gıdalardan zararlı katkı maddelerinin çıkarılması) öncelik olarak öne çıkarmaya çalışmaktadır (Jones ve ark., 2008; Doruk Kahraman, 2021; Okumuş ve ark., 2023).

Uzun yıllar süresince ekonomi, doğal kaynakların acımasızca tüketilmesinden, kullanılmış kaynakların gereksiz yere atılmasından söz etmekte, böylece dünya gezegeninin korunması ihtiyacına ve aynı zamanda mümkün olan her yerde kaynakların geri dönüştürülmesi ihtiyacına işaret etmektedir. Ülkelerin biyolojik çeşitliliğini korumaya yönelik on yıllardır süren bu ısrar, 2015 yılında Birleşmiş Milletler'de SDS 17 ilkelerinin oluşturulmasına ve kamuya açıklanmasına yol açmış ve bu belgeye BM Gündemi 2030 adı verilmiştir (UN, 2023). Karbon emisyonlarını en aza indirmek için yeni çevre teknolojilerinin uygulanması şarttır (Dangelico ve ark., 2017). Yeşil uygulama enerji dönüşümüne, atık yönetimine ve yeşil üretime uygulanabilir (Huang ve ark., 2019). Şirketler çevresel inovasyon yoluyla rekabet avantajı elde etmekte, böylece tüketiciler arasında marka bağlılığını teşvik etmek suretiyle pazar paylarını artırmaktadırlar. (Kinoti, 2011).

Yeni çevre teknolojileri kapsamındaki iş alanları aslında inşaat sektörü, ulaştırma sektörü, bilişim sektörü, tarım, ormancılık, güvenlik sektörü, yenilenebilir enerji sektörü, küçük ve orta ölçekli

işletmeler sektörü ve yeşil işler sektörü gibi, isminin başında "yeşil" olacak sektörlerde yer alan çok sayıda iş kolunu temsil etmektedir. Bunun sonucunda meslek alanlarında da değişiklikler olmaktadır ve en çok etkilenen meslekler söz konusu endüstrilerde, özellikle inşaat, ormancılık, su yönetimi, tarım, kimya endüstrisi üretimi, cam üretimi, çimento, çelik fabrikaları, rüzgar türbini üretimi ve yenilenebilir enerji sektörü olarak yer almaktadır (Maksimović ve ark., 2023).

Pazarlama kelimesinin önündeki eko, sürdürülebilir, daha yeşil anlamına gelen önek aslında yeşil pazarlama ile eşanlamlıları ifade eder. Her ne kadar insanlar sürdürülebilir tüketim konusunda önemli bir anlayış geliştirmeye başlasa da bu alanda yapılması gereken çok iş vardır. Son yirmi yılda, insan kaynakları yönetiminin iş fonksiyonu çok gelişmiş ve temsil edilmiştir; öyle ki, yeşil teknoloji olmadan bir şirketin başarılı işleyişinden bahsetmek mümkün değildir (Maksimović ve ark., 2023). Tüketiciler ve işletmeler, çevresel kaygıların önemi konusunda daha bilinçli hale geldikçe ve eko-yenilikleri, iş performansını ve bilgi yeterliliğini teşvik etmek için yeşil ürün ve hizmetleri aramaya ve kullanmaya devam ettikçe, sürdürülebilir tüketim konusunda dikkate değer bilgiler geliştirilmiştir (Khanra ve ark., 2021; Kar ve Harichandan, 2022). Örgütsel düzeydeki iş bağlamında yeşil veya ekolojik pazarlama önemli bir rol oynar. Üretim, tasarım ve paketlemenin yanı sıra ürünün kullanım sonrası imhasına da büyük önem vermektedir. Ülkelerin biyolojik çeşitliliğini koruma konusundaki on yıllardır süren ısrar, doğal kaynakların korunmasını, sürdürülebilir tüketimini ve geri dönüşüm ihtiyacını, dolayısıyla doğrusal bir ekonomi modeline olan ihtiyacı ima eder.

Satış rekabetçi pazarında yeşil teknoloji, çalışan bakış açısı yerine teorik modelin faktörleri aracılığıyla incelenmektedir. Çin hükümeti imalat firmalarını üretimde yeşil teknolojileri uygulamaya (Davis, 2017) ve emisyon azaltma ve vergilendirme politikalarından yararlanmaya teşvik etmiştir (Květoň ve Horák, 2018). Yeşil ürün ve yeşil pazarlama geliştirmek isteyen şirketlerin, yeşil ürünleri özel kılan unsurları dikkate alması gerekir. O halde fiyatı belirleyen şeyin bu olup olmadığını bilmek önemlidir, çünkü fiyatın artması tüketicilerin o ürünü almaya hazır olduğu anlamına gelmez. Son olarak satış ve tanıtım kanalları da ürünü tüketicilere ulaştıran temel faktörlerdir. Enerji üreten şirketlerin stratejileri ve ürün fiyatları, yeşil teknolojinin maliyeti ile pozitif olarak ilişkilidir, bu da yeşil teknolojinin ürün fiyatlandırmasına dahil edildiğini doğrulamaktadır (Ma ve ark., 2015). Yeşil ürünlerin üretimine yaklaşmak, ekolojik olarak daha temiz üretime katkıda bulunmalı ve bu durumda pazarlama, yeşil pazarlama satışları teşvik etmeli ve kârın artmasına katkıda bulunmalıdır. Yatırımcılar portföylerini, yeni iklim düzenlemelerinin saldırısından ağır darbe alması beklenen çevreyi kirleten firmalardan uzaklaştırmaktadır. Örneğin, dünyanın en büyük varlık yöneticisi BlackRock, firmaları 2050 yılına kadar net sıfır atık hedefine ulaşmaları için desteklemektedir. Ayrıca, daha iyi yeşil teknoloji derecelendirmesine sahip firmalar rakiplerinden daha iyi performans göstermiştir. Sonuç olarak, şu anda yeşil teknolojilere yatırım yapmak için nakit akışı sağlanmaktadır (Mendiluce, 2021).

Ar-Ge, tasarım, üretim ve pazarlamayı kapsayan yeşil pazarlamanın 21. yüzyılın temel sorunu olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bu nedenle yeşil ürün ve hizmetler geliştirmek isteyen her şirketin araştırma ve geliştirmeyi yoğunlaştırması, inovasyon

olanaklarını ve koşullarını iyileştirmesi gerekmektedir. Bu süreçte anahtar rol tüketicilere yani ürünün kullanıcılarına düşmektedir. Pazarlama, tüketicilerle ilişki kurmak için gereklidir; gerekli girdileri, strateji tanımını ve son olarak ürün tasarımını sağlar (Foster ve Green, 2000). Yapılan bir çalışmada, uzun vadede kuruluşların iş esnekliğini çevresel değişikliklere göre ayarlamasını dikkate alan stratejik planlamanın esnek olabileceği ortaya konulmuştur (Gunasekaran ve ark., 2017). Stratejik içerik, kuruluşların yeşil teknolojileri uygulayarak ekolojik hedeflerine ulaşmasında dinamik bir rol oynamaktadır. Bir çalışanın kuruluş içinde ve dışında hareket etme sürecini öngörmek, kuruluşun yeşil teknolojilerle hedeflenen çevresel performansını elde etmek için hayati öneme sahiptir. Ülkeler tek tek ve aynı zamanda coğrafi birimler olarak (örneğin Avrupa Birliği), hem ulusal hem de yerel olmak üzere her düzeyde çevre ve biyolojik çeşitliliğin korunmasına yönelik politikalar oluşturur ve geliştirir. Sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin mevzuat giderek gelişmektedir ancak ekonomilerin yeşilleşmesini desteklemesi gereken destekleyici kurum ve kuruluşlar da gelişmektedir (McDonagh ve ark., 2012).

1990'lar boyunca enerji tasarrufu ve geri dönüşüm üzerine yapılan çalışmalar araştırmacının ilgisini çekmiş ve “yeşil reklam”a doğru gözle görülür bir eğilim ortaya çıkmıştır (Banerjee vd., 2013). Yeşil propaganda veya reklam, yeşil bir ürünün ekolojik değerlerinin vurgulanmasında büyük rol oynar. Reklam mesajlarının yeşil renkle yazılması durumunda reklam daha ikna edici olmakta ve dolayısıyla satın alma kararını olumlu etkilemektedir (Ranjan, 2019). Geçtiğimiz on yıllarda çevresel sürdürülebilirlik uluslararası siyasi gündemin en üst sıralarında yer almış ve inovasyonun temel itici

gücü olarak kabul edilmiştir. Böylelikle, 2000'li yıllardan sonra sürdürülebilir tüketici davranışına ilişkin araştırmalarda dikkate değer bir değişim yaşanmıştır. Bu değişim, çevreye duyarlı eylemlerin daha önceki, daha geniş araştırmalarından, tüketicilerin temel karar alma süreçlerinin daha odaklanmış bir incelemesine doğru bir sapmayı işaret ediyordu. Araştırmacılar, bireyleri çevreye karşı sorumlu davranışlarda bulunmaya yönlendiren motivasyonları ve psikolojik faktörleri keşfetmeye başlamıştır (Peattie, 2010). Yeşil ürünler çevre dostu olmalıdır, örneğin biyolojik olarak parçalanabilen malzemeden yapılmalı, iade edilebilir ve geri dönüştürülebilir yeşil ambalaja sahip olmalı, yeşil fiyat ürünün kalitesiyle uyumlu olmalı ve çok yüksek olmamalıdır. Yeşil ürünler organik ürünlere ve yerel ürünlere benzer olarak farklı sektörlerden, örneğin otomotiv endüstrisinden (hibrit araçlardan) olabilir; Gıda endüstrisinden - organik gıda; moda endüstrisinden - geri dönüştürülmüş malzemelerden yapılmış veya çevre dostu bir şekilde üretilmiş ürünler; turizm sektöründen - eko turizm veya yeşil perakende şeklinde olabilir (Nefat, 2015; Doruk Kahraman ve Gökmen, 2021). Üreticinin, daha az kaynakla daha fazla ürün ortaya koymasına yol açacak bir üretim yöntemi geliştirmesi gereklidir. Bu durum, üreticiyi ar-ge yapmaya ve mevcut iş yapma biçiminin değiştirilmesine zorlar. Dolayısıyla yeşil pazarlama, müşteriler ve bir bütün olarak toplum için değeri olan yeşil bir ürünün üretimine yol açan tüm faaliyetleri temsil eder (Ranjan, 2019).

Yeni çevre teknolojileri uygulamalarının sonucunda ortaya çıkan yeşil pazarlama bir kez benimsendiğinde genel organizasyon stratejisinin bir parçası haline gelmektedir (Amoako ve ark., 2022). Yeşil teknoloji kapsamında faaliyet gösteren çalışanların konuyla

ilgili yetenekleri ve hassasiyetleri, iş arkadaşları ile bilgi paylaşımı yapmasına bağlı olarak gelişim gösterir (Alam ve ark., 2022). Ayrıca yeşil pazarlama, yeşil ürünlerin pazara nüfuz etmesini sağlamak açısından da önemlidir. Ancak yeşil pazarlamada İngilizce haliyle 4P'ye (ürün, fiyat, dağıtım ve promosyon) ek olarak şirketin başarısının çok önemli bir unsuru da insan kaynaklarının yönetimidir. Sürdürülebilir kalkınma politikasının uygulanmasından ve rekabet edebilirlik mücadelesinden insan kaynakları sorumludur. Yeşil ambalajlar da önemlidir, çünkü tüketiciler çoğu zaman bir ürünü satın alma kararını ambalaja göre verirler ve bu, bir şirket için iş başarısının kaynağı olabilir. Ürün üstün kalitede olmasına rağmen müşteri tarafından reddedilmemesi için uygun ambalaja sahip olması gerekmektedir. Üreticiye ve topluma yüksek maliyetler getirmemesi için biyolojik olarak parçalanabilen, geri dönüştürülebilen malzemeden yapılmış olması gerekmektedir. Ayrıca ambalaj üzerinde ürünün ekolojik olduğuna dair etiket bulunmaktadır. Bu anlamda ekolojik markalaşma, ürünün ekolojik avantajlara sahip olduğunu, dolayısıyla ekolojik olmayan benzer ürünlerden farklılaştığını da belirtmelidir (Ashoush ve Kortam, 2022).

Sonuç ve Öneriler

Barış ve güvenliğin korunması, gıda, su ve ilaç temini konularının yanı sıra çevreyi koruma ve aynı zamanda sürdürülebilir kalkınmayı sağlama arzusu 21. yüzyılın en önemli konuları haline gelmiştir. Ayrıca günümüzde yaşam çoğunlukla kentsel çevrede gerçekleşmektedir ve bu yaşam tarzı doğal kaynakların büyük miktarda tüketilmesini hatta bazı kaynaklar için telafi edilebilecek olandan daha fazlası tüketilmesine yol açmaktadır.

Kaynakların aşırı derecede tükendiği ortaya çıkınca, dünya gezegeninin çevresini ve kaynaklarını koruma ihtiyacı ortaya çıkmış ve böylelikle sürdürülebilirlik konusu öncelikli hale gelmiştir. Bu nedenle şirketler pazarlamada da girişimci bir yaklaşım benimsemiş, sürdürülebilirlik ve ekoloji konularını pazarlama stratejilerine entegre ederek yeni fırsatlar ve yeniliklere ulaşmaya çalışmaktadır. Bu nedenle aşırı hammadde ve enerji tüketiminin önlenmesi amacıyla yeşil teknolojiler büyük önem kazanmaktadır. Yeni teknoloji uygulamalarının benimsenmesinde performans değerlendirmesi; çalışanların performansı, ödüller ve çevresel hedeflerle ilgili çevresel konuların entegre edilmesini içerir. Çevresel hassasiyet, çalışanların olası karmaşık çevre sorunları hakkında karar verme konusunda bilinçli ve özerkliğe sahip olmasını ve sürdürülebilirliği geliştirmek için kazan-kazan fırsatları oluşturmalarını sağlar (Daily ve ark., 2012). Yeşil ürünler yeni teknolojiyle üretilmiş, yenilenebilir malzemelerden yapılmış, geri dönüştürülebilir, doğal içerikli, hayvanlar üzerinde test edilmeyen, tekrar tekrar kullanılabilir çevre dostu ambalajlara sahip ürünlerdir (Wahab, 2018). Sürdürülebilir tüketici davranışı, bireyleri çevresel ve sosyal açıdan sorumlu kararlar almaya ve eylemlerde bulunmaya teşvik etmeyi, böylece gezegenimizin ve toplumumuzun uzun vadeli refahına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır (Trudel, 2019).

Sürdürülebilir pazarlama, McDonagh ve Prothero'nun (2014) vurguladığı gibi yeterince ilgi görmeyen bir araştırma alanı olmayı sürdürmektedir. Üstelik en iyi 10 pazarlama dergisindeki makalelerin yalnızca %2'si sürdürülebilirliğe ayrılmıştır (Purani ve ark., 2014). Son yıllarda hem endüstriyel hem de akademik açıdan sürdürülebilir kalkınmayı teşvik etmek için önemli bir odaklanma ve

aba harcanmaktadır. Yeşil pazarlama, daha rekabetçi olabilmek için yeşil üretimle uyum sağlamak isteyen, sosyal açıdan sorumlu şirketler tarafından geliştirilir. Ancak yeşil pazarlama stratejilerinin dezavantajları da vardır; örneğin pahalıdırlar, kısa sürede uygulanamazlar. Bunun gözle görülür bir faydası yoktur ve bu nedenle yoğun bir tanıtıma ihtiyaç vardır. Yeni teknolojiler, tüketicilere ek olarak çevre ve satış hedeflerine ulaşma uyumu açısından tüm sektörleri ve toplumları kapsamaktadır. Bu nedenlerle kanunların hem ulusal hem de uluslararası her düzeyde uyumlaştırılması gerekmektedir. Böylece çevre endüstrisi veya yeşil endüstri bölümü yeni istihdam alanlarının oluşturulmasına ve ekonomik büyümeye yol açacağı gibi, hammadde, finans, enerji gibi kaynakların tasarrufuna yol açmakta, rekabet gücünü artırmaktadır. Yeşil girişimcilik, çevresel adalet ve yeşil kalkınma yoluyla organizasyonel performansı etkilemektedir. Yeşil uygulamalar operasyon yönetimine katkı sağlar ve yeşil teknoloji tüm kuruluşların sürdürülebilirliği ve performansı için gereklidir. İnsanların ve şirketlerin çevresel ve sosyal açıdan daha sorumlu olmalarının artan önemi göz önüne alındığında, yeni teknolojiler konusunda yapılacak çalışmaların elzem olması nedeniyle, bu konunun geçici bir modadan farklı olarak kalıcı olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle konuyla ilgili daha derinlemesine ve daha kapsayıcı konular üzerinde araştırmaların yapılması önem arz etmektedir.

Kaynakça

Alam, S., Zhang, J., & Shehzad, M. U. (2022). The mechanism of knowledge management processes toward knowledge workers operational performance under green technology implementation: an empirical analysis. *Kybernetes*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/K-06-2022-0859>

Alvarado, R., & Toledo, E. (2017). Environmental degradation and economic growth: evidence for a developing country. *Environment, Development and Sustainability*, 19, 1205-1218. <https://doi.org/10.1007/s10668-016-9790-y>

Amoako, G. K., Dzigbenuku, R. K., Doe, J., & Adjaisson, G. K. (2022). Green marketing and the SDGs: emerging market perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, 40(3), 310-327. <https://doi.org/10.1108/MIP-11-2018-0543>

Ashoush, N., & Kortam, W. (2022). The impact of green marketing strategies on consumers' purchasing intention. *The Business & Management Review*, 13(2), 263-275.

Banerjee, S., Gulas, C. S., & Iyer, E. (2013). Shades of green: A multidimensional analysis of environmental advertising. *Journal of advertising*, 24(2), 21-31. <https://doi.org/10.1080/00913367.1995.10673473>

Daily, B. F., Bishop, J. W., & Massoud, J. A. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican maquiladora industry. *International Journal of operations & production management*, 32(5), 631-647.

Dangelico, R. M., Pujari, D., & Pontrandolfo, P. (2017). Green product innovation in manufacturing firms: A sustainability-oriented dynamic capability perspective. *Business strategy and the Environment*, 26(4), 490-506.

Dangelico, R. M., & Vocalelli, D. (2017). “Green Marketing”: An analysis of definitions, strategy steps, and tools through a systematic review of the literature. *Journal of Cleaner Production*, 165, 1263-1279. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.07.184>

Davis, A. (2017). Failures in adopting green technology under perfect pollution pricing and monopoly. *International Review of Economics Education*, 26, 9-13.

Doruk Kahraman N. (2021). Mikrospor kültürü ile haploit bitki üretimi. *International Anatolian Congress on Medicinal and Aromatic Plants, 2021*, Konya, Türkiye.

Doruk Kahraman, N., & Gokmen, S. (2021). Turkey's bulgur durum wheat production potential. *2nd International Congress of the Turkish Journal of Agriculture-Food Science and Technology*,

Foster, C., & Green, K. (2000). Greening the innovation process. *Business strategy and the Environment*, 9(5), 287-303.

Gunasekaran, A., Papadopoulos, T., Dubey, R., Wamba, S. F., Childe, S. J., Hazen, B., & Akter, S. (2017). Big data and predictive analytics for supply chain and organizational performance. *Journal of Business Research*, 70, 308-317. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.08.004>

Huang, Z., Liao, G., & Li, Z. (2019). Loaning scale and government subsidy for promoting green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 148-156.

Jones, P., Clarke-Hill, C., Comfort, D., & Hillier, D. (2008). Marketing and sustainability. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(2), 123-130. <https://doi.org/10.1108/02634500810860584>

Kemper, J. A., & Ballantine, P. W. (2019). What do we mean by sustainability marketing? *Journal of Marketing Management*, 35(3-4), 277-309.

Khan, S. J., Dhir, A., Parida, V., & Papa, A. (2021). Past, present, and future of green product innovation. *Business strategy and the Environment*, 30(8), 4081-4106.

Khanra, S., Kaur, P., Joseph, R. P., Malik, A., & Dhir, A. (2021). A resource-based view of green innovation as a strategic firm resource: Present status and future directions. *Business strategy and the Environment*, 31(4), 1-19. <https://doi.org/0.1002/bse.2961>

Kinoti, M. W. (2011). Green marketing intervention strategies and sustainable development: A conceptual paper. *International journal of business and social science*, 2(23), 263-273.

Květoň, V., & Horák, P. (2018). The effect of public R&D subsidies on firms' competitiveness: Regional and sectoral specifics in emerging innovation systems. *Applied Geography*, 94, 119-129. <https://doi.org/10.1016/j.apgeog.2018.03.015>

Li, G., Li, L., Choi, T. M., & Sethi, S. P. (2020). Green supply chain management in Chinese firms: Innovative measures

and the moderating role of quick response technology. *Journal of Operations Management*, 66(7-8), 958-988.

Ma, C., Du, Y., Wu, Z., Huang, L., & Luo, Y. (2015). Under the Carbon Emissions and Cap-and-Trade Enterprises' Pricing Strategy Research when Put into Technology. *LISS 2014: Proceedings of 4th International Conference on Logistics, Informatics and Service Science* (pp.147-153). Springer Berlin Heidelberg,

Maksimović, M. (2022). Covid capitalism and the labor market. *Srpska politička misao*, 76(2), 55-74. <https://doi.org/10.22182/spm.7622022.3>

Maksimović, M., & Zvezdanović Lobanova J. (2023). Maksimović, M. and Zvezdanović Lobanova, J. (2023). Green Economy And Human Resource Management: Myths And Realities Of Green Jobs. In: Premović, J (Ed). *The International Scientific Conference: "Challenges Of Modern Economy And Society Through The Prism Of Green Economy And Sustainable Development"* – Cesged2023, Novi Sad. (Serbia).

McDonagh, P., Dobscha, S., & Prothero, A. (2012). Sustainable consumption and production: Challenges for transformative consumer research. In *Transformative consumer research for personal and collective well-being* (pp. 267-281). Routledge.

McDonagh, P., & Prothero, A. (2014). Sustainability marketing research: Past, present and future. *Journal of Marketing Management*, 30(11-12), 1186-1219.

Mendiluce, M. (2021). What Biden's sustainability agenda means for business. *Harvard Business Review*.

Nefat, A. (2015). Zeleni marketing; Sveučilište Jurja Dobrile, Pula; ISBN: 978-953-7320-05-8; pp: 11–31. *Pula*.

Ohlhausen, P., & Langen, N. (2021). Spontaneous variety-seeking meal choice in business canteens impedes sustainable production. *Sustainability*, 13(2), 746.

Okumuş, O., Kahraman, N. D., Oğuz, M. Ç., & Yıldız, M. (2023). Magnetic Field Treatment in Barley: Improved Salt Tolerance in Early Stages of Development. *Selcuk Journal of Agriculture and Food Sciences*, 37(3), 556-569.

Peattie, K. (2010). Green consumption: behavior and norms. *Annual review of environment and resources*, 35, 195-228.

Purani, K., Sahadev, S., & Kumar, D. S. (2014). Globalization and academic research: The case of sustainability marketing. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 3(1), 93-99.

Ranjan, R. K. (2019). Green Marketing: An exploration through qualitative research. *Global Journal of Management and Business Research*, 19(E8), 27-35.

Shin, J., Kim, Y. J., Jung, S., & Kim, C. (2022). Product and service innovation: Comparison between performance and efficiency. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100191.

Smith H. R. (2023). What Is Supply Chain Management, and Why Is It Important? *The School of Business at the University of Maryland*. Preuzeto 25.07.2023., sa

<https://onlinebusiness.umd.edu/mba/resources/what-is-supply-chain-management-and-why-is-it-important/>.

Trudel, R. (2019). Sustainable consumer behavior. *Consumer psychology review*, 2(1), 85-96. <https://doi.org/10.1002/ARCP.1045>

UNCTAD, & World Investment Report. (2018). Investment and industrial policies. Available at: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2018_en. Pdf.

UN. [United Nations]. (2023). Agenda UN 2030. Preuzeto 08.07.2023., sa <https://rsjp.gov.rs/wp-content/uploads/Agenda-UN-2030>. pdf.

Wahab, S. (2018). Sustaining the environment through green marketing. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 7, 71-77.

BÖLÜM VII

Konteyner Terminalleri ve Terminal Operasyon Sistemleri

Hasan AYGÜN¹
Murat YORULMAZ²

1. Giriş

Dünya ticaretinde yük taşımacılığı için en fazla tercih edilen taşıma türleri arasında denizyolu taşımacılığı karşımıza çıkmaktadır. Ülkeler taşıma sektörüne uyum sağlayarak deniz ticaretinin gelişim potansiyelini ortaya çıkarabilir. Deniz yolu taşımacılığı ile yapılan konteyner taşımacılığının diğer taşımacılık türü içindeki oranı yıldan yıla artarak bu durum limanlar arasında rekabete neden olmaktadır. Limanlar bu rekabet ile baş edebilmeleri ve bir süreklilik sağlayabilmeleri için ulusal ve uluslararası geçerliliği olan performans göstergelerini elde etmeleri gerekmektedir.

¹ Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Anabilim Dalı, Kocaeli/Türkiye, Orcid: 0009-0004-0395-8684, aygunhasan12345@gmail.com

² Doç. Dr.; Kocaeli Üniversitesi Denizcilik Fakültesi Denizcilik İşletmeleri Yönetimi Bölümü, Orcid: 0000-0002-5736-9146, murat.yorulmaz@kocaeli.edu.tr

Dünya deniz ticaretinde limanlarda elleçlenen konteyner sayısındaki artış oranları konteyner limanlarının zaman içinde gelişmesine ve değişimine neden olmuştur. Bu gelişme ve değişimlere örnek verecek olursak, liman sahasında kullanılan ekipmanlar ve IT tarafında yer alan yazılım teknolojilerinin gelişimleri, gemilerin büyümesi ve bununla birlikte konteyner terminallerinin sürekli bir gelişme içinde olmasına etki etmiştir. Dünyada yer alan konteyner limanlarına baktığımızda, liman içinde lojistik operasyon hizmeti verirken, verilen bu hizmetin en hızlı şekilde ve en verimli şekilde bitirilmesi hedeflenmiştir. Sıraladığımız bu nedenlerden dolayı deniz yolu taşımacılığında bulunan birçok liman, bu sektörde varlığını devam ettirebilmeyi istemekte ve müşterilere sunmuş oldukları hizmetleri verimli bir şekilde sağlayarak onların memnuniyetini kazanmayı hedeflemiştir. Liman işletmecileri tarafından, işletilen limanlar, liman sahasında kolaylıkla uygulayabilecekleri, liman sahasında yük elleçlemesi yapabilecek, liman içi araçlar ile taşıma, depolama ve istifleme süreçlerini kapsayan, liman saha ekipmanının verimliliğini ölçebilen ve bununla birlikte ortaya çıkabilecek problemler anında çözüm sağlayabilecek, çeşitli seçenek yolları bulacak ve sorunlara karşı çözüm seçeneği sunabilecek bir karar destek yönetim sistemine ihtiyaçları vardır. Bu sebeplerden dolayı limanlarda farklı çeşitlerde uygulamalar kullanılmakta olup, bunlar ile limanların verimliliği arttırılmak hedeflenmektedir. Bu kapsamda bu çalışmanın amacı, konteyner terminallerini, operasyonlarını ve konteyner terminallerinde kullanılan terminal operasyon sistemleri hakkında bilgiler vermek ve CTROMS (Container Terminal Operating Management System) operasyon sistemini tanıtmaktır.

2. Konteyner Terminalleri ve Operasyon Sistemleri

2. Konteyner Terminal Operasyonları

Lojistik ağının kritik noktası terminallerdir. Konteyner yükleri limanlardan, gemiler, kamyonlar veya trenler aracılığı ile teslimat noktasına taşınır. Limanlarda çalışan operatör tüm verimlilik ile çalışabilmek için konteyner elleçleme operasyonlarını

kontrol altında tutmalıdır. Liman tesisleri en basit ifade ile iki çeşit operasyon yapabilmektedir: bunlar liman içinde bulunan konteyner aktarmaları ve kapı operasyonlarıdır. Limanlar yapılan bu iki operasyonda depolama alanı olarak görev yapmaktadır (Schinas ve Dionelis, 2011:407). Konteyner limanlarında yük operasyonu genel olarak üç değişik şekilde karşımıza çıkmaktadır. Birinci olarak; gemi ile gelen konteynerin rıhtım arasındaki hareketlerini kontrol altında tutabilmek ve gemiden tahliye edilecek olan ithalat konteynerlerinin liman sahasında istiflenmesi ve gemi ile farklı ülkelere gidecek olan ihracat konteynerleri ile karışmaması için ayrıştırılması işlemidir. İkinci olarak; kapıdan gelecek olan ve gemi ile başka bir limana gidecek olan ihracat konteynerleri için liman sahası içinde planlamasının yapılmasıdır. Üçüncü olarak ise ihracatı yapılacak olan konteynerin teslimat prosedürünün ve operasyonlarının planlanmasının yapılmasıdır (Chen, 1999: 29). Konteyner limanları genel olarak; gemilerin rıhtım sahası, konteynerlerin depolandığı alanlar, konteynerlerin bir sahadan başka bir sahaya taşındığı sırada araçların giriş-çıkış yaptığı kapılardan meydana gelmektedir. Bu sahalar ek olarak, CFS sahası, demiryolu, kapalı depo alanları, liman idaresine bağlı olmayan acenteler, servis sağlayıcılar gibi bölümlerden oluşmaktadır (Thomas ve diğ., 2007: 15). Rıhtım sahasına yanaşan gemi daha sonra yüklemiş olduğu konteynerleri liman sahasında bulunan gantry kreyinler yardımı ile gemiden aprona indirir ve aprondan gemiye yeni konteynerler yüklenir bu şekilde tahliye ve yükleme işlemleri yapılmış olunur. Apron ile sahası arasında bulunan konteynerler çekiciler aracılığı ile taşınır ve üst üste dizilerek geçici depolanma alanlarına sevk edilir (Keçeli ve Aydoğdu, 2015: 25-26).

Limn hizmetleri; Şekil 1'deki saha operasyonu, gemi ve rıhtım operasyonu, kapı operasyonu ve CFS operasyonu şeklinde dört başlık altında incelenir.



Şekil 1: Saha operasyonu

Kaynak: URL-1

2.1. Rıhtım ve Gemi Operasyonu

Gemi operasyonu, limanların sunduğu hizmetleri alabilmek ve geçici bir süre barınabilmek için gelen veya giden gemilere verilen hizmettir. Bu operasyon sürecine dahil olan işlemler “Geminin demirlemesi, rıhtıma yanaşması, rıhtımdan ayrılması, liman sahası içindeki manevraları” olarak sıralayabiliriz. Gemilere sunulan hizmetler limanlar aracılığı ile değil; palamar, römorkaj ve kılavuzluk hizmetlerini sunan limana ait olmayan firmalar aracılığı ile sunulmaktadır (Esmer ve Çetin, 2013:402). Gemiden tahliye olacak, ardından yüklenecek konteynerlerin elleçlemeleri, geminin limana yanaşması ile başlar ve geminin tahliye edilecek konteynerlerin rıhtım vinçleri ile tahliye edilmesini kapsayan, vinç yardımıyla bir süre liman sahasında istiflenme suretiyle liman içi taşıma araçlarına konulması süreçlerini kapsamaktadır (Vis ve Koster, 2002: 2-3).

Konteyner taşınan araçlar ile liman sahasında istifleneceği blok alanına gelir. İstif alanında bulunan RTG veya RS araçları konteyneri iç taşıma araçlarından alır ve geçici olan istif alanına yerleştirir. Konteynerin alıcısı olan işletmeler gemi ile gelen yüklerini almak için istif sahasına kendi taşıma aracını göndererek,

istif sahasında yer alan vinçlerin yardımı ile konteynerin geçici istif alanından alarak liman sahasına gelen araca yükler. Liman dışı olan araç konteyneri kapıdan çıkararak terminalden ayrılır (Linn ve diğ., 2014: 118). Şekil 2’de görülen gemi ve rıhtım operasyonları kısa bir ifade ile özetleyecek olursak “konteynerlerin yükleme boşaltma” faaliyetlerini içermektedir (Çağlar, 2012: 69).



Şekil 2: Gemi ve Rıhtım Operasyonu

Kaynak: URL-2

2.2. Saha Operasyonu

Liman sahasında yer alan rıhtımın arkasında, geniş bir alana sahip depolama alanı olarak ifade edeceğimiz konteyner istif alanı bulunur. İstif alanları, liman sahasının toplam alanının % 60-70’ini kapsar ve asıl amacı liman sahasında yer alan konteynerlerin bir sonraki hareketine kadar olan süreçte konteynerleri liman sahasında depolamak için kullanır (Memos, 2005: 41). Bazı istif sahaları normal şekilde yapılması zor olan konteynerler veya Reefer diye adlandırdığımız elektrikli konteynerler, tehlikeli madde sınıfına giren IMDG’li yükler veya taşmalı yüklerin taşındığı özel konteynerlere göre gruplara ayrılarak liman sahası içinde en uygun alana en uygun şekilde istiflenmesi sağlanmaktadır. Liman sahaları

yapılan işlem türüne göre ihracat sahası, ithalat sahası, boş ve özel konteyner sahaları gibi değişik tür alanlarına ayrılmaktadır (Steenken ve diğ., 2004: 7). Bu alanlar limanların operasyonel verimliliklerini belirlemek açısından da önemlidir.

2.3. Kapı Operasyonu

Limanlarda yer alan konteyner alanları çoğunlukla gemiler ile gelen ve kapı ile çıkan veya iç ulaşım modları ile gelip gemi ile çıkacak olan konteynerin elleçlenmesine olanak sağlayan Şekil 3'te görülen kapı operasyonları yardımı ile sağlanmaktadır. Kapı sahasında yapılan operasyonlar, ihracat yükleri ve bağlı olduğu taşıma araçları ile paketlenmiş standart tarzdaki konteynerleri yük sahiplerinden kamyon, tren ve mavnalı araçları ile taşıyarak liman sahasına, liman kapı operasyonu ile geçen süreci kapsamaktadır (Jiang ve diğ. 2015: 4). Limanlarda yapılan kapı operasyonu genel bir şekilde ifade edecek olursak gemiye alınması için limana getirilen veya gemiden tahliye edilen konteynerleri alıcısına ulaştırmak üzere olan konteyner elleçleme sürecini kapsamaktadır.



Şekil 3: Kapı Operasyonu

Kaynak: URL-3

2.4. CFS Operasyonu

CFS (konteyner yük sahası) yapılan operasyonlar, kapalı bir alan içinde olan taşınabilir özellikli yükleri, tehlike sınıfında olan yükleri, depolanması için kullanılan yük sahalarıdır. Şekil4'ten de görüldüğü gibi CFS genelde limanın arka tarafında bulunan açık alanlarda kurulmasının yanı sıra, liman sahasında yeterli bir alan olmadığı durumlarda, liman sahasının dışına da kurulabilir. Kurulan bu CFS'nin, liman sahası arasındaki yol bağlantısının herhangi bir olumsuz duruma karşı dış girişlere kapatılmasına neden olmaktadır (Memos, 2005: 44). CFS'ler liman sahalarına uzak şekilde kurulabileceği gibi gerekli alan olduğu durumlarda liman sahası içine de kurulabilir. CFS yapılırken kurulumu yapılacak olan alanın, karayolu taşımacılığı ve demiryolu taşımacılığı ulaşım ağlarına uygun olarak yapılması gerekmektedir (Baykal, 2012: 181).



Şekil 4: CFS Operasyonu

Kaynak: URL-4

2.5. Konteyner Elleçleme ve İstifleme Sistemi

Konteyner yük elleçlemesi yapılırken kullanılan sistemler, verimliliği yüksek tutmakla birlikte maliyetleri düşürmek, terminal

genişlemesinin istikrarını sağlamak ve liman talebini karşılamak için en öncelikli nedenlerdendir (Pjevčević ve diğ., 2011: 817). Konteyner yük limanları, içinde barındırdığı ekipman durumu ve istif saha durumu koşullarına göre değişik şekilde isimlendirilmektedir. Limanlar lojistik bakış açısına göre; stoklama ve taşıma araçları şeklinde görülmektedir (Steenken vd., 2004: 8). Bu bakış açısı günümüzde lojistik merkezleri haline gelen limanlar için oldukça sınırlayıcı kalmaktadır.

2.6. Gemi ve Rıhtım Operasyon Ekipmanları

Rıhtım sahasına yanaşan gemiden tahliye olacak veya gemiye yüklenecek olan konteynerlerin işlemlerini rıhtım sahasında yer alan ve operasyonları gerçekleştiren liman ekipmanıdır. Bu vinçler gemilerin özellikleri ve liman sahası boyutlarına göre farklı boyutlarda olabilir.

2.6.1. Gantry Crane

“Gantry kreyn, Rıhtım Kreyni, portainel kreyn, SSG (Ship to Shore), STS, Dock Side Kreyn” şeklinde isimlere sahip vinçler limanlarda oldukça verimli performans sağlamaktadır. Şekil 5’te görülen bir Gantry kreyni sahada bulunan bir ray üzerinde ileri geri hareket eder. Limana yanaşan gemilerin tahliye ve yükleme işlemlerinde sahada bulunan diğer tüm vinçlerden daha hızlıdır. Boyutlarından dolayı iskele sahası yerine rıhtım sahasında tercih edilmektedir (Çağlar, 2012: 81).



Şekil 5: Gantry Crane

Kaynak: URL-5

2.6.2. Mobil/Gezer Vinçler

Mobile Harbour Crane (MHC) olarak adlandırılan vinçler liman sahası içinde farklı rıhtımlar arasında hareket edebilme kabiliyetine sahiptir. Saatte ortalama konteyner elleçleme hareket hızı 15-20 arasında değişiklik göstermektedir. Bu değişikliğe etki eden özellikler arasında; gemi boyu, konteyner sayısı (Tümiş, 2008: 84) meteorolojik koşullar ve teknolojik durum gibi faktörler yer almaktadır.

2.7. Saha Operasyon Ekipmanları

Gemiden tahliye olan konteynerin veya kapı alanından istifleme alanına gelen konteynerin sahada uygun bir şekilde yer alması için kullanılan ekipmanlardır. Bu ekipmanlar liman sahasın büyüklüğüne bağlı olarak aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadırlar (Baykal, 2012: 189);

- **SC (Straddle Carrier);** Liman sahasında yer alan ve konteynerleri elleçleyebilmek için kullanılan ekipmanlar

olarak ya da liman içinde konteyneri taşımak için kullanılan verimli bir saha ekipmanıdır.

- **ASC (Automatic Stacking Cranes);** İnsansız saha ekipmanı olarak bilinen bu makine konteyner elleçleme işlemini insan gerektirmeden (otonom) olarak yapabilen operasyon ekipmanıdır. Liman içinde kablolu sistem yerine GPS tabanlı sistemin kullanıldığı otomatik istifleme aracıdır.
- **HSS (High Stacking System);** AS/RS (Automated Storage and Retrieval System) saha ekipman aracı kat alanı olarak yüksek olan liman alanlarında konteynerlerin istifi için kullanılan makinelerdir.
- **RTG (Rubber Tyred Gantry);** Sahip olduğu lastikli tekerlerden dolayı ve yapısı gereği köprü vinç sistemi olarak bilinen bu makine, liman sahasında yer alan konteynerlerin bloklara istiflenmesi işleminde kullanılmaktadır. Kelil 6'da örneği gösterilen RTG Bloklarda depolama kapasitesi yüksek olan, farklı yükseklik ve genişlikteki konteynerler için kullanılmaktadır (Keçeli ve Aydoğdu, 2015: 73).



Şekil 6: RTG

Kaynak: URL-6

- **RMG (Rail Mounted Gantry);** Demiryolu taşımacılığı işlemleri ayrıca çok çeşitli araçlar ile konteyner taşıma işlemlerinde kullanılan hızlı makinelerdir. Oldukça verimli depolama oranları sağlamakla birlikte güvenli ve dayanıklı istifleme aracıdır.
- **CRS (Container Reach Stucker);** Limanlarda yer alan konteynerlerin, karayolu ağından çekici ve demiryolu ağında vagonlara konulması, liman içi istifleme sahasında da üst üste dizme işlemlerinde kullanılmaktadır.
- **LCH (Loaded Container Handler);** Liman sahasında bulunan konteynerlerin elleçleme sayısının az olduğu küçük terminal sahalarında yer alır. Bu tür liman araçlarında limanın saha kapasitesi arttıkça verimliliği azalır (Tümiş, 2008: 88-89).
- **OHB (Over Head Bridge Crane);** Liman sahası içinde konteynerlerin bir alandan başka bir alana taşınmasında kullanılan asma vinç türüdür. Bu ekipman aracı vinç türleri arasında gezer vinç olarak da bilinen ekipman araçlarının bir türüdür. Bu vinç türleri çoğunlukla köprü vinci olarak da bilinir ve endüstriyel alanlarda da kullanılan bir türdür.
- **ECS (Empty Container Stacker);** Liman saha alanlarında boş konteyner taşıması işleminde yer alan liman ekipman aracıdır. Sahada uzun olmayan alanlar arasında yapılan hareketlerde tercih edilir.

2.8. CFS Ekipmanları

CFS saha ekipmanları parsiyel taşımalarda konteynerde yer alan eşyaların elleçlendiği, liman sahası içinde yer alan CFS alanında konteynerlerin iç dolum- boşaltım ve muayene işlemlerinin yapıldığı alanlardır. Bu alanlarda özellikle tercih edilen saha ekipmanı forklifttir. Günümüzde liman işletmeleri CFS sahalarının, sınırlı alanı sahip liman sahasında içinde olmasından ziyade limana yakın bölgelerde konuşlandırılması eğilimdedirler.

2.9. Liman İçi Aktarma Araçları

SC ekipmanlarının bulunmadığı liman sahalarında gemiden konteynerlerin tahliye edilmesi ve bloklara istiflenme işlemlerinde veya CFS sahasına getirilmesi işlemlerinde kullanılan liman saha ekipmanlarıdır.

- **YTT (Yard Towing Truck);** Liman çekicileri olarak bilinen bu araçlar, çekici araçlarına yüklenen konteynerlerin terminal içinde bir yerden başka bir yere olan hareketini sağlamaktadır.
- **Şasiler/Treyler;** Liman sahasına ait olan ekipman aracı veya firmalara ait olan çekicileri tarafından taşınan konteynerler multimodal taşımacılıkta yer alan karayolu, demiryolu ve denizyolunda kullanılan ekipmandır (Baykal, 2012: 202).
- **AGV (Automatic Guided Vehicle);** Genel bir ifade ile otomatik kılavuzlu araçlar, merkezi bir denetim istasyonundan kumanda ile kontrol edilen, rıhtım sahası ve istifleme blokları arasında çalışabilen ve konteynerlerin elleçleme işlemlerinde aktif bir şekilde kullanılan insansız liman saha aracıdır (Esmer, 2009: 66)

3.Terminal Operasyon Sistemleri

3.1. Bilgi ve Karar Destek Sistemler

Bilgi üretim sistemlerinin kullanılabilirliğini sağlayan birçok araç fiziksel sistemler de mevcuttur. Fiziksel yöntemlerde karar destek sistemleri için bilgi sistemi tercih edilir. Bilgi ve karar destek sistemi birçok organizasyonun ana yönetim sistemidir (Turban ve diğerleri; 2006, 46). Bunlara ek olarak firmaların ve çevresinde bulunan alanların verilerinin toplanmasını ve toplanan bu verilerin nasıl sisteme aktaracağını belirleyen kurallardır. Bilgi ve karar destek sistemi belirlenmiş olan hedefleri elde etmek ve elde edilen verileri anlamlı bilgilere çeviren program, yönetsel süreç ve insan gücünden oluşan yönetim sistemidir (Bensghir, 1996; 41). Bilgi ve destek sistemlerinin işletmelerde yer alan faaliyetleri aşağıdaki gibidir (Turban ve diğerleri, 1996; 5):

- Verimliliğin artması,
- Maliyetlerin azaltılması,
- Etkinlikleri arttırmak,
- Kalite seviyesini arttırmak,
- Diğer işletmelere rekabetçi üstünlük sağlamak,
- İşletmelerde yer alan stratejileri uygulamak,
- Yapısal değişimlere yer vermek,
- Daha etkin ve iyi kararlar alabilmek,
- Müşteri ihtiyaçlarına ve dış çevrede yaşanan değişimlere ayak uydurabilmek,

- Doğru bilgiye zamanında ulaşabilmek ve çalışanların yaratıcılığını geliştirmek,

- Bilgi ve istatistiksel verilerin sağlanması,
- Gerekli olan belgelerin oluşturulabilmesi,
- Farklı işletmelerle yapılan prosedürlerin basit hale getirilmesi,

- İşletmelerin fiyat hesaplanması yapılması ve fatura edilmesi,

- İş gücü organizasyonuna yardım yapılması,
- İşletmelerin kalite yönetimine ve çevre kontrolüne yardımcı olması (Port Management and Operations, 3 rd Edition, 2008).

Yukarıdaki maddeler aslında bilgi sistemlerinde karar vermek için yardımcı olabilecek özellikler arasında kullanılabilir. Yer verilen maddelere istinaden bilgi ve destek sistemleri karar verebilme süreci destek yönünden ele alındığında;

- Hareket işletme sistemi,
- Yönetim bilgi sistemi,

- Üst yönetim bilgi sistemi
 - Karar destek sistemi şeklinde dört başlık altında incelenebilir (Tekin ve diğerleri, 2000; 125).
 - Hareket işletme sistemi, işletmelerde yer alan; üretim, pazarlama, muhasebe, finansman ve dağıtım fonksiyonlarını gerçekleştiren, günlük olarak karşılaştığı sorunları ve tekrarlanan işlemleri destekleyen sistemdir.
 - Yönetim bilgi sistemi işletme içinde hareket işletme sistemleriyle elde edilen verileri düzenleyerek; bu verilerin yönetim alanlarında kullanılmasına olanak sağlamaktır. Destek yönetim sisteminde yer alan yönetim bilgi sistemi bir işletmenin sürdürmekte olan faaliyetlerinin planlanmasını ve kontrolüyle işletmelerin sonraki dönemlerinde performansının tahmin edilmesine yardımcı olan ve elde edilen bilgilerin özetinin raporlarının hazırlanması ve sunulmasını sağlamaktadır (Tekin ve diğerleri, 2000; 125).
 - Üst yönetim bilgi sistemi, işletmelerde çalışan personel ve firma yöneticilerinin görevlerini yerine getirmesine yardımcı olabilmek adına hazırlanan, bilgisayar tabanını esas alan bilgi sistemidir (Rai ve Bajwa, 1997, 940).
 - Karar destek sistemleri, birden fazla işlemlerin formül haline getirilmesine, istenilen verilere erişimde, modellerin geliştirilmesinde ve elde edilen sonuçların yorumlanması için kullanılmaktadır (Sauter, 1997; 16). Limanlarda kullanılan açık sistemler genellikle karar destek sistemleri ile ilgilidir. Karar destek sisteminde yer alan simülasyon yöntemi, sistemlerin analiz edilmesinde kullanılmaktadır. Bu sistemlerde yer alan simülasyonlar özellikle liman performans değerlerini ölçmede oldukça güçlü yöntemdir. Simülasyon yöntemi sayesinde limanlarda oluşan karmaşıklık nedeni ile bu yöntemin limanlarda kullanma ihtiyacının önemini arttırmaktadır.



Şekil 7: CTROMS

Kaynak: URL-7

Limanlarda tercih edilen kapı giriş, ekipman ataması, gemi operasyon sistemlerinde kullanılan Şekil 7’de gösterilen CTROMS (Container Terminal Operating Management System) uygulaması genel itibariyle yapılan iş akışını hızlandırmakta, oluşabilecek problemlere karşı daha aktif bir şekilde çözüm üretmeye yarayan bir liman uygulamasıdır. CTROMS, konteyner terminal operasyonlarının yönetimini ve verimliliğini artırmak amacıyla geliştirilen bir yazılım sistemidir. Bu sistem, konteyner terminallerinde gerçekleşen çeşitli işlemleri izlemek, yönetmek ve optimize etmek için kullanılır.



Şekil 8: Ctroms Pencere Sistemi Arf Yönetimi

Şekil 8’de gösterilen CTROMS uygulamasındaki pencere, limanlara giriş – çıkış yapacak olan konteyner yüklerinin hangi ARF’ye bağlı olduğunu, konteyner yükleri için talep oluşturmayı, tarihlerini, yapılacak olan işlemin detaylarını içeren bir pencere sistemi olup, sağlamış olduğu yararlar ile iş akışını hızlandırmakta ve elleçleme işleminde etkin bir rol oynamaktadır.

Genel Bilgi			
ARF No.	20191105/04-014	ARF Statüsü	Operasyon İçin Onaylandı
* Gümrük Müşaviri	MIP.	* Ödeyen	MIP.
* Fatura kesilecek taraf	MIP. Kontrol	Demiryolu	Hayır
Firma Adı	MIP.		
Dış Kullanıcı Açıklama			
ARF Açıklaması			

Transporter Information	
Seç	Nakliyecisi
	ABC ULUS,TRANSPORT TIC.SAN.A.Ş.

Data Ayarları			
Kapı Çıkış Tarihi	Yük Fasil Kodu	Rejim	Hepsine Uygula

Konteyner Listesi													
Konşimento Numarası	Konteyner No	* Kapı Çıkış Tarihi	* Yük Fasil Kodu	* Rejim	Gemi Statüsü	Size	Tip	Kapı Sayısı	Ağırlık	Liman Durumu	IMDG	Tehlikeli Kont.UN No	Konteynir bir Kurala Tabii
969607739	MNBU368601-1	06/11/2019	57	Foreign	İthalat	40	RH	1794	21211	Limanda			Hayır

Şekil 9: Arf Yöntemi

ARF (Şekil 9) sisteminin devamı niteliğinde olup, daha detaylı bir şekilde ele alınan bu şekilde konteyner için hazırlanan ARF numarası, firmanın ismi, yük detayları, ödemenin kim tarafından olduğu, limana giriş şekli, giriş tarihi, limandan çıkış tarihi ve yapılan çıkış işleminin nasıl olacağı, detaylı bir şekilde sunulmakta ve bu bilgiler dahilinde konteyner için en uygun olan elleçleme şekli ve tarihleri belirlenmektedir.

Gemi İşlemleri	Kont İşlemleri	ARF Yönetimi	Dosya Aktarım	Plaka Atama
[Main Page]	Tahliye / ROB Liste Görüntüleme Yükleme Sorgu Liste Görüntüleme Storage Kont. Sorgu / Liste Görüntüleme Sorgulama Interchange İç Dolum Serme Talep / Görüntüleme Nomination			İthal Kont. Sorgu İhraç Kont.Sorgu Konteyner Sorgu Konteyner EDI Bilgileri

Şekil 10: Konteyner Sorgu Ekranı

CTROMS uygulamasının diğerk bir penceresi olan konteyner sorgulama işlemin ekranı (Şekil 10) limanda olan veya limana giriş yapacak olan, araç üstü olan konteynerlerin hakkında detaylı bir bilgi edinme sekmesidir. Konteynerin içerdii bütün özellikleri gösteren (boyutu, ebatı, IMDG değeri, taşıma şekli, bağılı olduğu firma ve ARF’i, gideceğı ülke ve gemi ismini barındıran) bu alan liman sahasında olan veya sahaya alınacak olan konteynerin en uygun bir şekilde istif sahasına alınmasına ve uygun olduğu alana yerleştirilmesine olanak sağlamaktadır.

General Information							
ARF No.	20191105/06-002			ARF Durumu	Operasyon İçin Onaylandı		
Gümrük Müşaviri	MIP.			1 Nakliyecisi			
Fatura kesilecek taraf	MIP.			Odeyen	MIP.		
Consignee	MIP.			Özel kod	Normal		
Dış Kullanıcı Açıklama ARF Açıklaması							
Eleçleme Tipi	Boşaltım Sahası	İç Boşaltım Op. Tarihi	Yük Fasil	Rejim	İç Dolum ARF No	Paketleme Şekli	
Hepsine Uygula							
Güncelle İptal							
Unstuffing Request List							
Konşimento Numarası	Konteyner No	* Eleçleme Tipi	Boşaltım Sahası	* İç Boşaltım Op. Tarihi	* Yük Fasil	* Rejim	İç Dolum ARF No
SGN013297	MRKU749641-0	Labor	CFS	06/11/2019	17	Foreign	
SGN013297	TCKU127446-0	Labor	CFS	06/11/2019	17	Foreign	
Güncelle İptal							

Şekil 11: CFS CTROMS Pencere Sistemi

CTROMS’ta yer alan diğerk bir pencere ise CFS’de bulunan, CFS’ye istiflenmesi gereken konteynerler veya o sahadan alınıp liman sahasında uygun istif alanına konulacak olan konteynerlerin detaylı bir şekilde görüldüğü (Şekil 11) ekrandır. Yük bilgisinin yer aldığı, hangi şekilde ambalajlandığı, sahaya gönderileceğı ve sahadan çekileceğı tarihe kadar belirlenen detayları içermektedir.

4. Sonuç ve Değerlendirme

Araştırmasını tamamlamış olduğumuz terminal operasyon sistemlerinde limanlar karmaşık yapısal sistem şeklinde ele alındığında, birden fazla liman faaliyetinin birbiri içine geçtiğini görebiliriz. Faaliyetlerin genel kapsamına baktığımızda; istifleme alanı, rıhtım, liman yaklaşım kanalları, demirleme sahası, liman sahası, yükler, gemiler, depolar, ekipmanlar, ulaştırma araçları ve limanların giriş/çıkış kapısını sıralayabiliriz. Konteyner sahalarının yönetimi, birden çok karar alınmasını gerektiren karmaşık sistem bütününden oluşmaktadır. Bu durumlar için bilgisayar simülasyonu kullanarak, limanların saha analizinin yapılmasına, anlaşılmasına ve var olan duruma göre tasarlanmasına güçlü katkı sağlamaktadır. Deniz yolu taşımacılığında yer alan konteyner gemileri limana yanaşmasından itibaren; geminin demir alanında bekleme süresinin azaltılması, rıhtım planlamasının yapılması, tahliye ve yükleme programlarının yapılması, liman saha ekipmanlarının gemi operasyonlarına tahsisi, limanda bulunan ekipmanların ve liman alanlarının daha etkili kullanılması, istif şeklinin planlaması, liman içinde oluşan taşımaların planlanması gibi konular konteyner limanlarının temel problemleridir.

Performans değerlendirme teknikleri arasında yer alan Terminal operasyon sistemi (TOS) yöntemi, liman alanlarının karmaşık bir yapıya sahip olması ve limanda yapılan iş akışlarının birbiri içinde olmasından dolayı liman performans değerlendirilmesi yapılırken TOS sistemi kullanılmaktadır. TOS olarak kullanılan CTROMS uygulaması, konteyner terminallerinde operasyonel verimliliği artırmak, maliyetleri düşürmek, emniyeti sağlamak ve müşteri memnuniyetini artırmak için kritik bir rol oynar. Bu sistem, terminallerin daha rekabetçi ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermelerine yardımcı olur. Konteyner liman işletmeciliği özellikle deniz yolu ile taşınan farklı yük türlerine göre karmaşık bir yapıya sahip olduğundan dolayı bu yöntemin konteyner alanında kullanılmasını daha da yaygınlaştırmıştır. Yapılan bu modelleme ile liman işletme firmaları, liman içinde yapılan lojistik süreçlerini daha iyi bir noktaya taşıyabilmekte, tahliye/yükleme planlamalarını daha

hızlı uygulayabilmekte ve liman problemleri hakkında daha doğru bir istatistiksel veri elde edebilmektedir. TOS'lar genel olarak liman saha ekipmanlarının faydalı bir şekilde kullanılmasını, liman saha taşıyıcı sayısını, istifleme verimliliğini, operasyon süreçlerini, gibi konular inceleyerek bunların en verimli şekilde kullanılmasına olanak sağlamaktadır.

Kaynakça

BAYKAL, R. (2012). Karma Taşımacılık Yaklaşımıyla Limanlar ve Terminaller, İstanbul: Birsen Yayınevi.

BENSGHIR, TRKSEL, K. (1996). Bilgi Teknolojileri ve rgtsel Değişim. TODİE Yayın No: 274. Takav Matbaası: Ankara.

CHEN, T. (1999). “Yard Operations in The Container Terminal - A Study in The Unproductive Moves”, Maritime Policy and Management, Vol. 26, No. 1, pp. 27-38.

AğLAR, V. (2012). Türk zel Limanlarının Etkinlik ve Verimlilik Analizi, Dokuz Eylül Yayınları.

ESMER, S. (2009). Konteyner Terminallerinde Lojistik Süreçlerin Optimizasyonu ve Bir Similasyon Modeli, Yayınlanmış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.

ESMER, S., ÇETİN, .K. (2013). “Liman İşletme Yönetimi”, Denizcilik İşletmeleri Yönetimi, Editör: Cerit, D. Deveci, A. Esmer, S., İstanbul: Beta Basım A.ř.

JIANG, X., CHEW P. AND LEE, L.H. (2015). “Innovative Container Terminals to Improve Global Container Transport Chains”, Handbook of Ocean Container Transport Logistics Making Global Supply Chains Effective, Ed.by Chung-Yee L. , Qiang M., Springer.

KEÇELİ, Y., AYDOğDU, V. (2015). Otomatik Konteyner Terminalleri ve Terminal Yönetim Bilgi Sistemleri, İstanbul: İT Vakfı Yayınları.

KENDALL, L.C., BUCKLEY, J.J. (2015). The Business of Shipping, Seventh Edition, Maryland, Cornell Maritime Press, Centreville.

LINN, R. LIU, J. WAN, Y. ZHANG, C. (2014). “Predicting The Performance of Container Terminal Operations Using Artificial Neural Networks”, Risk Management in Port Operations, Logistics and Supply Chain Security, Ed. by Bichou, K. Bell, M.G.H., Evans, A., Lloyd’s Practical Shipping Guides, Informa Law From Routledge.

LI, W., WU, Y. VE GOH, M. (2015). Planning and Scheduling for Maritime Container Yards Supporting and Facilitating The Global Supply Network, Switzerland, Springer.

MEMOS, CONSTANTINE D. (2005). “Port Planning”, Port Engineering Planningi construction, Maintenance and Security, edited by Tsinker, G.P., Greece, National Technical University of Athens Zografos, pp. 7-64

PJEVČEVIĆ, D., VLADISAVLJEVIĆ, I., VUKADINOVIĆ, K., & TEODOROVIĆ, D. (2011). “Application of DEA to The Analysis of AGV Fleet Operations in A Port Container Terminal”, Procedia-Social and Behavioral Sciences, 20, pp. 816-825.

RAI, A., BAJWA, D.S. (1997). An Emprical Investigation into Factors Relating to the Adoption of Executive Information Systems: An Analysis of EIS for Collaboration and Decision Support. Decision Sciences, Vol.28, No.4.

SAUTER, VICKI L. (1997). Decision Support Systems: An Applied Managerial Approach, John Wiley & Sons, America.

SCHINAS, O., DIONELIS, C. (2011). “Specialised Planning Issues”, Handbook of Terminal Planning (Vol. 49), Böse, J. W. (Ed.), London, Operations Research / Computer Science Interfaces Series, Springer Science & Business Media.

STEENKEN, D., VOSS, S., & STAHLBOCK, R. (2004). Container terminal operation and operations research-a classification and literature review. OR spectrum, 26, 3-49.

TEKİN, M., GÜLEŞ, H., BURGESS, T. (2000). Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi, Damla Ofset: Konya.

THOMAS, B. J., ROACH, D. K. VE HAMELINK, K. (2007). Container Terminal Operation, Mcardiff - UK: International Labour Organization.

TURBAN, E., MCLEAN, E., WETHERBE, J. (1996). Information Technology for Management Improving Quality and Productivity. John Wiley&Sons Pupliching, America.

TÜMİŞ, O. (2008). “Konteyner Limanı Operasyon Yönetimi”, Konteyner Deniz ve Liman İşletmeciliği, Editör: Murat E., Beta Basım Yayım A.Ş.

VIS, I. F., & DE KOSTER, R.(2003). “Transshipment of Containers at A Container Terminal: An Overview”, European Journal Of Operational Research, 147(1), pp.1-16.

URL-1:

https://www.google.com/search?sca_esv=bf57e34bd36a264onteyner+terminal+ope, adresinden 21.05.2024 tarihinde ulaşılmıştır.

URL-2:

https://www.google.com/search?sca_esv=bf57e34bd36a264a&q=gemi+ve+r%C4%adesinden 21.05.2024 tarihinde ulaşılmıştır.

URL-3:

https://www.google.com/search?sca_esv=bf57e34bd36a264a&q=konteyner+terminal+adesinden 21.05.2024 tarihinde ulaşılmıştır.

URL-4:

https://www.google.com/search?sca_esv=bf57e34bd36a264a&q=cf+s+operasyonu&uds,adesinden 21.05.2024 tarihinde ulaşılmıştır.

URL-5:

https://www.google.com/search?sca_esv=b061e2632347ae6b&q=gantry+crane&uds,adesinden 21.05.2024 tarihinde ulaşılmıştır.

URL-6:

https://www.google.com/search?sca_esv=b061e2632347ae6b&q=rtg+vin%C3%A7&uds,adesinden 21.05.2024 tarihinde ulaşılmıştır.

URL-7:

https://www.google.com/search?sca_esv=b061e2632347ae6b&q=c troms+nedir&uds,adesinden 21.05.2024 tarihinde ulaşılmıştır.

