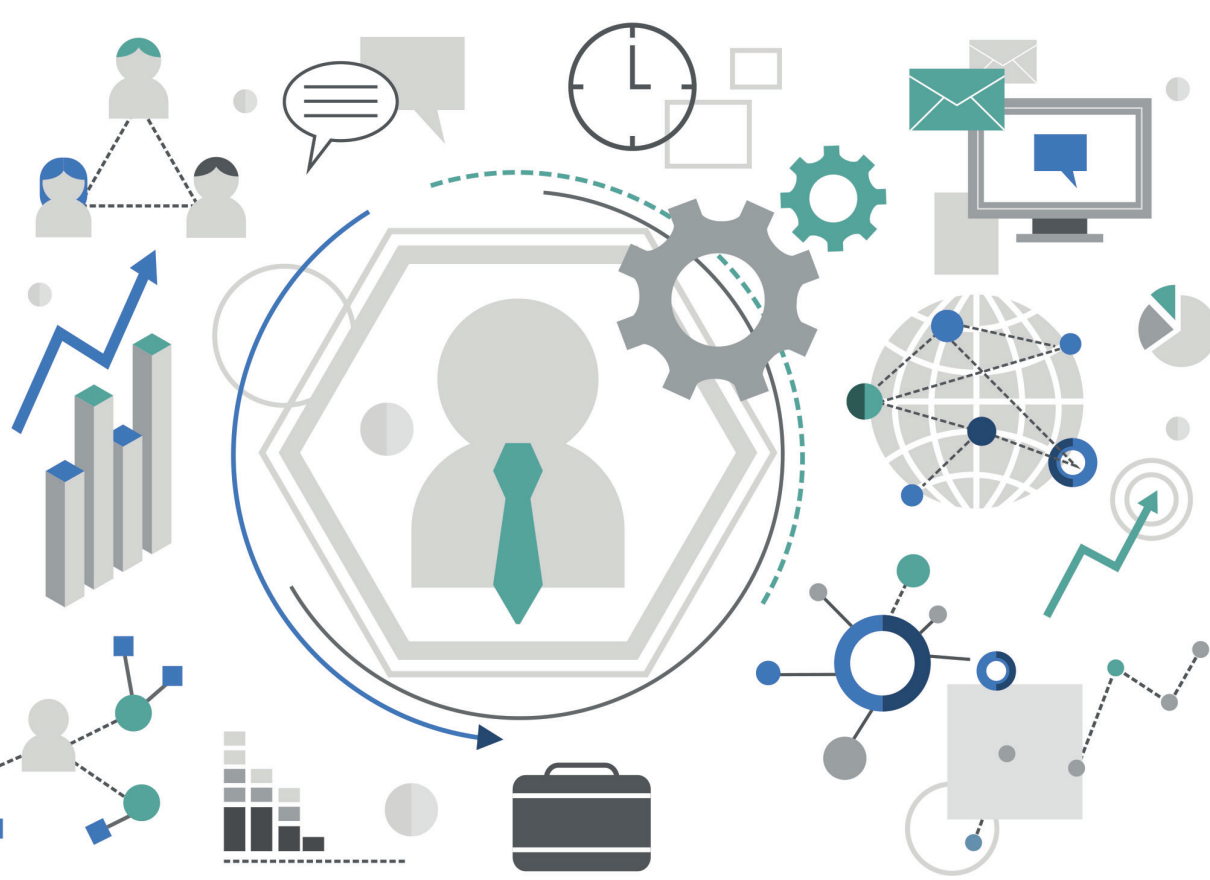




Ekim 2025

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

**ALANINDA ULUSLARARASI
AKADEMİK ARAŞTIRMA VE ÇALIŞMALAR**

EDİTÖR **DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR**

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

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

Birinci Basım / First Edition • © Ekim 2025

ISBN • 978-625-5737-41-0

© copyright

Bu kitabın yayın hakkı Serüven Yayınevi'ne aittir.

Kaynak gösterilmeden alıntı yapılamaz, izin almadan hiçbir yolla çoğaltılamaz.

The right to publish this book belongs to Serüven Publishing. Citation can not be shown without the source, reproduced in any way without permission.

Serüven Yayınevi / Serüven Publishing

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

Ümit Apt No: 22/A Çankaya/ANKARA

Telefon / Phone: 05437675765

web: www.seruyenyayinevi.com

e-mail: seruyenyayinevi@gmail.com

Baskı & Cilt / Printing & Volume

Sertifika / Certificate No: 47083

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

ALANINDA ULUSLARARASI AKADEMİK ARAŞTIRMA VE ÇALIŞMALAR

EKİM 2025

EDİTÖR DOÇ. DR. SEZEN GÜNGÖR

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1

STRATEJİK YÖNETİMDE VERİ ZARFLAMA ANALİZİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ (OUTSOURCING) KARAR VERME SÜREÇLERİNDEKİ ROLÜ

BÜLENT AKKAYA 1

BÖLÜM 2

ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Şilan ÖZDAMAR..... 11

BÖLÜM 3

HİZMET İŞLETMELERİNDE YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI PERSPEKTİFİNDE ÇALIŞAN ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Mustafa ERBİR..... 23

Naci Atalay DAVUTOĞLU 23

BÖLÜM 4

ÖRGÜTSEL SİNİZMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ DENİZLİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Muhittin Fatih DEMİRHAN 37

BÖLÜM 5

KARBON EMİSYONUNUN AZALTILMASINDA YEŞİL LOJİSTİK STRATEJİLERİ: ULUSAL TEZLERİN DOKÜMAN ANALİZİ

Hasan Murat AY TAR 57

Özüm EĞİLMEZ 57

BÖLÜM 6

ÖRGÜTLERDE KARANLIK ÜÇLÜ: NARSİZM, MAKYAVELİZM VE PSİKOPATİYE KARŞI YÖNETİMSEL DUYARLILIĞIN GELİŞTİRİLMESİ

Yasemin HANCIOĞLU BAŞKÖY..... 85

BÖLÜM 7

İŞLETME YÖNETİMİNDE NÖROBİLİMİN GELECEĞİ

Sinan KIZILTOPRAK 105

BÖLÜM 8

YÖNETİM BİLİMİ BAĞLAMINDA YENİLİKÇİ DAVRANIŞ

Elif BİLGİÇ ARI..... 119

BÖLÜM 9

7552 SAYILI İKLİM KANUNU ÇERÇEVESİNDE ŞİRKETLERİN
KARBON TİCARETİ STRATEJİLERİ

Hüsnü Akın ÖZCAN..... 135

BÖLÜM 10

SESSİZ İSTİFA VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Emine GİRDAP AKTAŞ 159



STRATEJİK YÖNETİMDE VERİ ZARFLAMA ANALİZİ VE DIŞ KAYNAK KULLANIMININ (OUTSOURCING) KARAR VERME SÜREÇLERİNDEKİ ROLÜ

“ ”

BÜLENT AKKAYA¹

¹ Doç. Dr. BÜLENT AKKAYA

Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü
bulent.akkaya@cbu.edu.tr – ORCID: 0000-0003-1252-9334

1. GİRİŞ

Günümüz işletmeleri, yoğun rekabet koşulları, hızlı teknolojik dönüşüm ve küresel belirsizliklerle şekillenen bir çevrede faaliyet göstermektedir. Bu karmaşık ve sürekli değişen çevrede yöneticiler, stratejik kararlarını daha rasyonel ve ölçülebilir bir çerçevede alma zorunluluğu ile karşı karşıya kalmaktadır(Karaman, 2024). Dolayısıyla bu dinamik iş ortamında işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaları için, yönetim süreçlerinde daha rasyonel, daha veri temelli ve çok boyutlu karar verme mekanizmalarına ihtiyaç duyulmaktadır(Wang, 2025; Kahneman vd., 2011). Yönetim alanının en önemli unsurlarından biri olan karar verme süreci, artık sadece sezgisel, deneyim ve öngörüye dayalı bir faaliyet olmaktan öte; nicel analizlere, performans ölçütlerine ve karşılaştırmalı verimlilik analizlerine dayalı bir yapıya dönüşmüştür (Kraujalienė, 2019; Akdere, 2011; Taslıcalı & Ercan, 2006).

Bu bağlamda, veri zarflama analizi (data envelopment analysis) gibi tekniklerin yönetim literatüründe artan bir öneme sahip olduğu görülmektedir(Jomthanachai vd., 2021; Hong, 2014). Veri zarflama analizi karar verme birimlerinin görel verimliliğini ölçmeye yarayan, parametrik olmayan bir yöntem olarak, karar destek sistemlerinin önemli bir bileşeni haline gelmiştir(Esmaeeli vd., 2023; Doğan & Onan, 2021). Özellikle çoklu girdi ve çıktıların söz konusu olduğu durumlarda yöneticilere nesnel ve sayısal temelli değerlendirme olanağı sunmaktadır(Mirmozaffari & Kamal, 2023).

Dış kaynak kullanımı(outsourcing) terimi, birçok araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır. Örneğin, Mykytyuk vd. (2021) dış kaynak kullanımını dışarıdan hizmet alma olarak tanımlarken, Quélin & Duhamel (2003) ve Insinga & Werle (2000) ise bunu bir şirketin başka bir şirketten mal veya hizmet satın alması bu hizmetleri gerçekleştirmesi için başka bir şirkete ödeme yapması olarak tanımlamaktadır. Küresel iş çevresinde sıklıkla başvuru- rulan bir yönetim stratejisi olan dış kaynak kullanımı (outsourcing), Charles & Ochieng (2023) işletmelerin temel yetkinliklerine odaklanarak ikincil faaliyetlerini dışa devretmeleri şeklinde ifade etmekte ve iş süreçlerinin dış kaynak kullanımına yönlendirilmesini önemli kılan faktörleri de şöyle sıralamaktadır:

- Hizmet kalitesinde iyileşme, daha yeni teknolojik çözümlerin benimsenmesi,
- Daha geniş bir teknik uzmanlık yelpazesine erişimin artması,
- Üçüncü taraf sağlayıcılara dış kaynak kullanımına yönlendirilmesi yerine içsel olarak çekirdek yetkinliklere odaklanması
- Sınırlı sayıda işletme tarafından dış kaynak kullanımının stratejik olarak kullanılmasıdır.

Stratejik karar olarak önemli olan bu faktörler, hem maliyet etkinliği hem de operasyonel esneklik açısından yöneticilere önemli avantajlar sağlayabilmektedir. Buna karşın eğer yanlış bir dış kaynak seçimi yapılırsa veya verimsiz süreçlerin dışarda temin edilmesi durumunda ciddi performans kayıplarına yol açabilmektedir(Suresh & Ravichandran, 2022). Bu da yöneticilerin doğru stratejik karar vermeleriyle ilgilidir.

Bu çerçevede, yöneticilerin dış kaynak kullanım kararlarını sadece düşünsel ya da maliyet odaklı değil, aynı zamanda verimlilik temelli bir yaklaşımla ele almaları gerekmektedir(Westphal & Sohal, 2016; Goldschmidt vd., 2021). İşte bu noktada veri zarflama analizi, karar vericilere başka bir ifade ile yöneticilere hangi süreçlerin veya birimlerin dış kaynağa devredilmesinin daha doğru ve yerinde olacağını gösterebilecek güçlü bir araç olarak öne çıkmaktadır(Seydel, 2006). Veri zarflama analizi ile elde edilen teknik etkinlik göstergeleri, işletmelerin iç süreçlerini analiz etmelerine, düşük performans gösteren alanları belirlemelerine ve dış kaynak kullanım kararlarını veri destekli bir biçimde almalarına imkan sağlayabilir. Bu da yöneticilerin daha doğru ve etkili kararlar vermesine yardımcı olabilir.

Bu doğrultuda kitabın bu bölümünde, yöneticilerin stratejik karar verme süreci bağlamında veri zarflama analizi ve dış kaynak kullanımını teorik bir çerçevede ele alınacak; bu iki kavramın birbirleriyle yönetim açısından ilişkisi incelenecek, stratejik yönetim kararların verimlilik temelli olarak daha nasıl rasyonel hale getirilebileceği çerçevesinde ele alınacaktır. Böylelikle, yöneticilerin daha analitik ve stratejik düşünme biçimini benimsemeleri ve kararlarını sayısal analizlerle desteklemeleri yönünde teorik bir zemin sunulacak olarak yönetim alanına katılıda bulunabilecektir.

2. YÖNETİM VE KARAR VERME SÜREÇLERİ

Yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları verimli ve etkin kullanabilecek kararları alma ve uygulama(Sarioğlu Uğur & Uğur, 2014), örgütlerin bu amaçlarını en verimli şekilde gerçekleştirmek için kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi sürecidir (Çelik & Şimşek, 2013; Tavo & Rasmus, 2024).

Henry Fayol yönetim alanında modern yönetimin öncüsü olarak tanımlanmakta ve yönetimi bir süreç olarak ele almaktadır. Fayol'a (1949) göre yönetim süreci beş temel fonksiyondan oluşmaktadır. Bunlar; planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrolden oluşur (aktaran: Çelik & Şimşek, 2013). Aslında bu fonksiyonların temelinde, dinamik ve belirsizlik ortamında alınan kararlar ve yöneticilerin bu kararların etkin biçimde alınması ve uygulanması yer almaktadır.

Yönetim alanında kararlar; stratejik kararlar, taktiksel kararlar ve operasyonel kararlar olarak sınıflandırılmaktadır (Kozioł-Nadolna & Beyer,

2021). Stratejik kararlar, bir kuruluşun yönelimi ve politikasıyla ilgili olarak aldığı uzun vadeli kararlar olarak tanımlanırken taktiksel kararlar orta vadeli kararlardır ve stratejik kararları uygulamak için kullanılır(Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021). Operasyonel kararlar ise kurumların günlük işleyişi ve süreçleri ilgili olduğu ve bu kararlar yöneticilere alternatifleri değerlendirmede yardım etmekte ve örgüt kaynaklarının daha verimli kullanılmasını sağlamaktadır(-Gılıç vd, 2019). Günümüz kurum ve kuruluşlarının sürekli değişen dinamik bir ortamda faaliyet gösterdikleri gerçeği göz önünde bulundurulduğunda, yöneticiler karar verme sürecini etkileyen hem dış hem de iç faktörlerin farkında olmaları önem arz etmektedir.

Bunun yanı sıra yöneticilerin bu süreçleri takip etmesi ve uygulaması yöneticilerin rasyonel, sezgisel veya bilimsel karar vermeleri ile ilgili olabilmektedir. Örneğin rasyonel bir karar veren bir yönetici tüm bilgiyi toplayıp analiz ederek en uygun seçeneği belirlemesini öngörmektedir (Güngör & Özcan, 2022). Yöneticiler bazen kendi deneyim ve sezgilerine göre karar verebilir. Ancak sürekli değişen ve karar almayı güçleştiren günümüz koşullarında yalnız deneyim ve sezgilerine dayanarak karar vermesi her zaman sağlıklı ve doğru kararın verilebilmesi için yeterli olmayabilmektedir. Yönetici bilimsel karar verme süreçlerinde analitik ve sistematik bir yöntem izleyerek, problemlere bilimsel temelli çözümler bulmayı hedeflemektedir(Güngör & Özcan, 2022). Bu bağlamda, özellikle bilimsel temelli sistematik ve analitik karar destek sistemleri, yöneticilere karmaşık problemlerde sistematik veri analizleri ve modellemelerle destek sunabilmektedir (Power, 2008). Bundan dolayı, veri zarflama analizi gibi analitik ve sistematik yöntemler, karar verme süreçlerini sayısallaştırarak daha nesnel ve gerçekçi değerlendirmeler yapılmasına imkan sağlayabilmektedir.

3. VERİ ZARFLAMA ANALİZİ (DATA ENVELOPMENT ANALYSIS) VE YÖNETİMSSEL UYGUNLUĞU

Veri zarflama analizi, karar verme birimlerinin göreceli teknik verimliliğini değerlendirmek amacıyla 1978 yılında Charnes, Cooper ve Rhodes tarafından geliştirilen parametrik olmayan bir yöntemdir(Iulian, & Stamule, 2018). Parametrik tekniklerin aksine, veri zarflama analizi girdileri çıktılarla ilişkilendirmek için önceden tanımlanmış bir fonksiyonel forma ihtiyaç duymadığı için doğrusal programlama kullanarak gözlemlenen verilerden verimli bir sınır oluşturur ve her bir karar verme biriminin performansı bu sınırla karşılaştırılır (Bowlin, 1998). Bu yöntem, banka şubeleri, hastaneler, okullar ve kamu kurum ve kuruluşları gibi çoklu girdileri kullanarak çoklu çıktılar üreten kuruluşların veya birimlerin verimliliğini değerlendirmek için faydalı bir yöntemdir. Veri zarflama analizi, fiyat veya maliyet verileri gerektirmeden çoklu girdi karmaşık ve çoklu çıktı ortamlarını yönetme özelliğinden dolayı operasyon araştırması ve performans değerlendirmesinde yaygın olarak kabul gören bir araç haline gelmiştir(Krmac & Mansouri

Kaleibar, 2023). Çünkü doğrusal programlama tekniklerini kullanarak girdileri çıktılarına dönüştürür ve karşılaştırılabilir kuruluşların veya ürünlerin performansını değerlendirir (Kırmacı & Mansouri Kaleibar, 2023; Charnes vd., 1978). Dolayısıyla teknik bir etkinlik olan veri zarflama analizi, belirli girdilerle maksimum çıktının elde edilmesi veya belirli çıktılar için minimum girdilerin kullanılması anlamına gelmektedir. Sonuç olarak etkinlik skorları üzerinden karar birimlerini kıyaslayarak etkin olmayan birimlerin etkinlik sınırına ulaşması için gereken iyileştirme alanlarını gösterebilmektedir. Bu özelliğinden dolayı yöneticilere karar vermede daha rasyonel bilgiler sunulmaktadır.

Veri zarflama analizi karar birimlerinin performansını nesnel olarak ölçme ve kıyaslama olanağı sunduğu için yönetim biliminde de önemli bir kavramdır (Cook & Seiford, 2009). Veri zarflama analizi yöneticilere özellikle kaynakların kısıtlı olduğu durumlarda süreç iyileştirme ve kaynak tahsisinde rehberlik edebilir. Ayrıca benchmarking (kıyaslama) çalışmaları ve stratejik planlama süreçlerinde veri zarflama analizinden yararlanılmaktadır. Yöneticiler ve karar verme birimlerini en verimli emsallerle karşılaştırarak yöneticilerin en iyi uygulamaları belirlemelerine yardımcı olur ve böylece nicel verilere dayalı bilinçli kararların alınmasını kolaylaştırır (Kırmacı, & Mansouri Kaleibar, 2023).

4. DIŞ KAYNAK KULLANIMI (OUTSOURCING) VE YÖNETİMSEL AMAÇLAR

Günümüz işletmeler çok dinamik, değişken ve hızla dönüşen bir çevrede faaliyet göstermektedirler. Teknolojin çok hızlı değişerek arttığı, müşteri istek ve beklentilerin sürekli değişmesi işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri için teknolojiye ayak uydurması ve müşteri beklentilerini karşılaması için sahip oldukları kaynakları en verimli şekilde kullanması oldukça önemlidir. Fakat bu kadar dinamik olan bir çevrede işletme sahip olduğu kaynaklar eksik kalabilir veya yetmeyebilir. Bu durumda işletmeler bu eksikleri gidermek için işletme dışında hizmet ve kaynak sağlayabilirler. Bu da literatürde dış kaynak kullanımı olarak ifade edilmektedir. Dış kaynak kullanımı (Outsourcing), işletmenin temel yetkinlikleri dışındaki süreç ve hizmetlerini dış kaynak sağlayıcılarına devredilmesi stratejisidir (Quinn & Hilmer, 1994). Bu strateji, işletmenin kaynaklarını maliyetlerini düşürmesine, daha verimli kullanmasına ve esnekliğini artırmasına olanak sağlamaktadır.

Hem operasyonel hem de stratejik alanda başvuru dış kaynak kullanım faaliyetleri, üretim, insan kaynakları, lojistik ve bilgi teknolojileri gibi farklı alanlarda uygulanabilmektedir. Bunun yanı sıra dış kaynak kullanımı temel amaçları arasında maliyet avantajı, kalite iyileştirme, esneklik kazanma ve çekirdek yetkinliklere odaklanma vardır (Lacity & Willcocks, 1998). Yöneticiler, dış kaynak kullanımına kararı verince sadece maliyeti göz önünde

bulundurmazlar. Maliyet çok önemli bir unsur olsa da yöneticiler aynı zamanda güvenilirlik, risk yönetimi performans ve stratejik uyum gibi kriterleri de göz önünde bulundurarak yönetsel amaçları gerçekleştirir. Bu karmaşık kararlar çok kriterli olduğu için veri odaklı değerlendirmelere dayalı rasyonel ve analitik yöntemler yönetim için kritik önemdedir. Dolayısıyla analitik yöntemlerden biri olan veri zarflama analizi dış kaynak kullanımı karar verilmesinde yöneticiler için önemli bir araç olduğu görülmektedir.

5. VERİ ZARFLAMA ANALİZİ İLE DIŞ KAYNAK KULLANIMIN (OUTSOURCING) YÖNETİSEL PERSPEKTİFTEN İLİŞKİSİ

Literatür incelendiğinde, veri zarflama analizinin yöneticilerin dış kaynak kullanımı kararlarının desteklenmesinde güçlü bir analitik araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Gelişen ve sürekli değişen teknolojinin hızını yakalamak ve bu değişimlere ayak uydurmak işletmelerin günümüzde karşı karşıya kaldığı önemli zorluklardır. İşletmelerin özellikle de karar alma süreçlerini ve departmanlarını veri zarflama analizi ile değerlendirmeleri, verimsiz alanların belirlenmesine ve daha fazla bilgiye dayalı kararlar almasına yardımcı olacaktır. Bu sayede, hangi süreçlerin dış kaynak kullanımına uygun olduğu nesnel olarak ortaya konmuş olacaktır (Büber, 2012; Zhu vd., 2017).

Ayrıca, veri zarflama analizi tedarikçi seçiminde de kullanılabilir (Kahraman vd., , 2019; Dutta vd., 2022). Dolayısıyla, farklı tedarikçilerin performanslarının karşılaştırılması ve en etkin tedarikçilerin belirlenmesi veri zarflama analizi sayesinde sistematik hale gelir ve bu da yöneticilere hem zaman hem de maliyet açısından fayda sağlayabilir. Böylece dış kaynak kullanımı (outsourcing) kararları da içgüdüsel veya sezgisel değil, analitik temelli yapılmış olur (De Carvalho vd., 2022). Böylelikle, veri zarflama analizi ve dış kaynak kullanımının entegrasyonu, yönetsel karar verme süreçlerini hızlandırabilir, güçlendirebilir, riskleri azaltabilir ve kaynak kullanımını optimize edebilir.

6. SONUÇ

Günümüzün karmaşık ve dinamik iş dünyasında, yöneticilerin kararlarını minimum risk ile daha sağlam ve veri odaklı temellere dayandırmaları önem arz etmektedir. Küresel rekabetin yoğunlaştığı ve belirsizliğin arttığı günümüz bu iş dünyasında, işletmelerin stratejik kararlarını yalnızca sezgisel yaklaşımlara değil aynı zamanda çok boyutlu analitik yöntemlere dayandırmaları bir gereklilik oluşturmuştur. Bu süreçte kullanılabilecek çok boyutlu analitik yöntemlerden biri de veri zarflama analizidir. Veri zarflama analizi çoklu kriterlerin bulunduğu karar ortamlarında verimliliği ölçerek yöneticilere stratejik karar verme sürecinde, özellikle de işletmelerin kendi finansal performanslarını değerlendirmelerine olanaklar sağlamaktadır (Konak & Civelek, 2021). Dış kaynak kullanımı (outsourcing) yönetsel kararlarının örgütsel strateji ile uyum düzeyi, kararın etkinliği açısından kritik bir faktör-

dür. Dış kaynak kullanımı (outsourcing) doğru kullanıldığında işletmelerin esneklik ve rekabet avantajı elde etmesini mümkün kılabilir (Charles & Ochieng, 2023). Temel yetkinlikler dışında dış kaynak kullanımı ve insan kaynakları yönetimi, yenilik performansını artırarak işletmelere rekabet avantajı sağlayabilir (Özbağ, 2017). Bu nedenle, yöneticiler bu alanlarda gelişim sağlaması ve dış kaynak kullanımını değerlendirmeleri kaçınılmaz bir unsur olmuştur.

Bu iki yaklaşımın birlikte değerlendirilmesi, dış kaynak kullanımı (outsourcing) kararlarının sadece maliyet değil, aynı zamanda performans ve verimlilik açısından da analiz edilmesine olanak sağlamaktadır. Pournader vd. (2019) stratejik bir örgütsel uygulama olan dış kaynak kullanımının, örgütsel performans açısından dikkatle incelenmesi gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca Heshmati (2003) veri zarflama analizi ve dış kaynak kullanımının yalnızca iş gücünde bir fayda yaratmadığını, aynı zamanda üretkenlik ve verimlilik düzeylerinde değişime yol açtığını ortaya koyduğunu vurgulamaktadır. Bu yöntem, işletmelerin performansını çok boyutlu şekilde analiz etme imkanı sunabilir. Yöneticiler, veri zarflama analizi ile desteklenen bir karar süreci geliştirerek, bu süreçte alınan kararlarının firmanın uzun vadeli stratejik planlamasına entegre edilmesi kaynaklarını daha etkin yönetebilir ve stratejik hedeflere ulaşmada riskleri minimize edebilirler. Böylelikle gelecekteki araştırmalar için, veri zarflama analizinin yapay zeka ve büyük veri analizleri ile entegrasyonu, yönetsel kararların kalitesini artıracak yeni araştırma alanları açacaktır.

Sonuç olarak bu bölümde, dış kaynak kullanımı kararlarının stratejik yönetim bağlamında değerlendirilmesi ve veri zarflama analizi yöntemiyle desteklenmesinin yönetsel etkileri ilişkilendirilmiştir. Bu etkiler şöyle sıralanabilir;

- Dış kaynak kullanımı kararlarının kurumun stratejiyle uyumu yönetsel kararların etkinliğini doğrudan etkileyebilir.
- Veri zarflama analizi atıl veya düşük verimlilik gösteren departmanlarda hangi alanların iyileştirilmesi ihtiyacını belirlemeye yardımcı olabilir.
- Dış kaynak kullanımının yönetsel açıdan stratejik etkisi, kurumların temel yetkinlikleriyle daha etkin kullanarak verimli hale gelebilir.
- Veri zarflama analizinin diğer karar verme yöntemleriyle entegrasyonu, kurumların karar kalitesini artırabilir ve belirsizliği minimize edebilir.

Yöneticiler de bu perspektiften karar kriterleri uzun vadeli stratejik hedeflere göre belirleyebilir, veri zarflama analizinin çıktılarına göre, kurumsal karşılaştırmalar yapabilir, dış kaynak ilişkilerinde bilgi paylaşımı ve inovasyon potansiyeli göz önünde bulundurulabilir. Böylelikle kurumları için verilere dayalı stratejik ve daha rasyonel kararlar alabilir.

KAYNAKLAR

- Akdere, M. (2011). An analysis of decision-making process in organizations: Implications for quality management and systematic practice. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(12), 1317-1330.
- Al-Surmi, A., Bashiri, M., & Koliouisis, I. (2022). AI based decision making: combining strategies to improve operational performance. *International Journal of Production Research*, 60(14), 4464-4486.
- Bowlin, W. F. (1998). Measuring performance: An introduction to data envelopment analysis (DEA). *The journal of cost analysis*, 15(2), 3-27.
- Büber, İ. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi ve Dış Kaynak Kullanımı Stratejisi. In *Journal of Social Policy Conferences*, Istanbul University. No.43-44, 105-122
- Charles, M., & Ochieng, S. B. (2023). Strategic outsourcing and firm performance: a review of literature. *International Journal of Social Science and Humanities Research (IJSSHR)* ISSN, 1(1), 20-29.
- Charles, M., & Ochieng, S. B. (2023). Strategic outsourcing and firm performance: a review of literature. *International Journal of Social Science and Humanities Research (IJSSHR)* ISSN, 1(1), 20-29.
- Charles, M., & Ochieng, S. B. (2023). Strategic outsourcing and firm performance: a review of literature. *International Journal of Social Science and Humanities Research (IJSSHR)* ISSN, 1(1), 20-29.
- Charnes, A., Cooper, W. W., & Rhodes, E. (1978). Measuring the efficiency of decision making units. *European journal of operational research*, 2(6), 429-444.
- Cook, W. D., & Seiford, L. M. (2009). Data envelopment analysis (DEA)–Thirty years on. *European journal of operational research*, 192(1), 1-17.
- Çelik, A., & Şimşek, M. Ş. (2013). *Yönetim ve organizasyon*. Eğitim Yayınevi.
- De Carvalho, V. D. H., Poletto, T., Nepomuceno, T. C. C., & Costa, A. P. P. C. S. (2022). A study on relational factors in information technology outsourcing: analyzing judgments of small and medium-sized supplying and contracting companies' managers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(4), 893-917.
- Doğan, M. İ., & Onan, O. (2021). Bankacılık performans sistemleri için karar destek sistemi: R dilinde veri zarflama analizi ve Malmquist endeks uygulaması. *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 9(3), 106-120.
- Dutta, P., Jaikumar, B., & Arora, M. S. (2022). Applications of data envelopment analysis in supplier selection between 2000 and 2020: A literature review. *Annals of Operations Research*, 315(2), 1399-1454.
- Esmaceli, J., Amiri, M., & Taghizadeh, H. (2023). A new approach in the DEA technique for measurement of productivity of decision-making units through efficiency and effectiveness. *Scientia Iranica*, 30(2), 822-832.
- Gılıç, F., Çelikten, M., Çelikten, Y., & Yıldırım, A. (2019). Karar verme süreci. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 581-592.

- Goldschmidt, K., Kremer, M., Thomas, D. J., & Craighead, C. W. (2021). Strategic sourcing under severe disruption risk: Learning failures and under-diversification bias. *Manufacturing & Service Operations Management*, 23(4), 761-780.
- Güngör, S., & Özcan, U. (2022). Karar kuramı ve karar verme. *Avrupa Bilim ve Teknoloji Dergisi*, (33), 119-125.
- Heshmati, A. (2003). Productivity growth, efficiency and outsourcing in manufacturing and service industries. *Journal of economic surveys*, 17(1), 79-112.
- Hong, J. (2014). Data envelopment analysis in the strategic management of youth orchestras. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 44(3), 181-201.
- Insinga, R. C., & Werle, M. J. (2000). Linking outsourcing to business strategy. *Academy of Management Perspectives*, 14(4), 58-70.
- Iulian, L., & Stamule, T. (2018). Using non-parametric technical data envelopment analysis-DEA, for measuring productive technical efficiency. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, Sciendo, 12(1), 533-543.
- Jomthanachai, S., Wong, W. P., & Lim, C. P. (2021). An application of data envelopment analysis and machine learning approach to risk management. *Ieee Access*, 9, 85978-85994.
- Kahneman, D., Lovallo, D., & Sibony, O. (2011). Before you make that big decision. *Harvard business review*, 89(6), 50-60.
- Kahraman, C., Uluğ, İ., Othan, C. B., Özkan-Özen, Y. D., & Kazançoğlu, Y. (2018, August). Efficiency analysis in retail sector: Implementation of data envelopment analysis in a local supermarket chain. In *The International Symposium for Production Research* (pp. 884-897). Cham: Springer International Publishing.
- Karaman, G. (2024). Dijital Çağda Çokuluslu İşletmeler: Stratejiler, Yapı ve Yönetim Üzerine Nitel Bir Araştırma: Multinational Businesses In The Digital Age: A Qualitative Study On Strategies, Structure And Management. *Socrates Journal of Interdisciplinary Social Researches*, 10(48), 74-88.
- Konak, F., & Civelek, S. A. (2021). Veri zarflama analizi ve TOPSİS yöntemi ile finansal performans değerlendirmesi: BIST teknoloji endeksi uygulaması. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 3110-3131.
- Koziol-Nadolna, K., & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*, 192, 2375-2384.
- Kraujalienė, L. (2019). Comparative analysis of multicriteria decision-making methods evaluating the efficiency of technology transfer. *Business, Management and Education*, 17(1), 72-93.
- Krmac, E., & Mansouri Kaleibar, M. (2023). A comprehensive review of data envelopment analysis (DEA) methodology in port efficiency evaluation. *Maritime Economics & Logistics*, 25(4), 817-881.
- Mirmozaffari, M., & Kamal, N. (2023). The application of data envelopment analysis to emergency departments and management of emergency conditions: a narrative review. In *Healthcare* (Vol. 11, No. 18, p. 2541). MDPI.

- Mykytyuk, P., Semenets-Orlova, I., Blishchuk, K., Skoryk, H., Pidlisna, T., & Trebyk, L. (2021). Outsourcing as a tool of strategic planning in public administration. *Studies of Applied Economics*, 39(3).
- Özbağ, G. K. (2017). Kaynak tabanlı yönetim, temel yetenek ve yenilik ilişkisinde insan kaynakları yönetim yeteneklerinin aracı rolü. *Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 6(1), 1-26.
- Pournader, M., Kach, A., Fahimnia, B., & Sarkis, J. (2019). Outsourcing performance quality assessment using data envelopment analytics. *International journal of production economics*, 207, 173-182.
- Power, D. J. (2008). Decision support systems: a historical overview. In *Handbook on decision support systems 1: Basic themes* (pp. 121-140). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy:: Outsourcing motives and risks. *European management journal*, 21(5), 647-661.
- Sarioğlu Uğur, S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon ve yönetim bilimleri dergisi*, 6(1), 122-136.
- Seydel, J. (2006). Data envelopment analysis for decision support. *Industrial Management & Data Systems*, 106(1), 81-95.
- Suresh, S., & Ravichandran, T. (2022). Value gains in business process outsourcing: The vendor perspective. *Information Systems Frontiers*, 24(2), 677-690.
- Taslıcalı, A. K., & Ercan, S. (2006). The analytic hierarchy & the analytic network processes in multicriteria decision making: a comparative study. *Journal of Aeronautics and Space technologies*, 2(4), 55-65.
- Tavo, K., & Rasmus, R. (2024). The role of planning in management: Strategies to achieve organizational success. *Sharia Oikonomia Law Journal*, 2(2), 106-115.
- Wang, N. (2025). Transformation Features of AI-Driven Management Decision-Making Models. *Journal of Cross-Disciplinary Sustainability Innovations*, 1(1), 11-15.
- Westphal, P., & Sohal, A. (2016). Outsourcing decision-making: does the process matter?. *Production Planning & Control*, 27(11), 894-908.
- Zhu, W., Ng, S. C., Wang, Z., & Zhao, X. (2017). The role of outsourcing management process in improving the effectiveness of logistics outsourcing. *International Journal of Production Economics*, 188, 29-40.



ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

“ ”

Şilan ÖZDAMAR¹

¹ Doktora öğrencisi, Mersin Üniversitesi, ORCID ID: 0000-0001-6977-6120

Giriş

Günümüz dünyasında örgütler kar elde edebilmek, verimli ve etkili olabilmek, varlığını uzun süre devam ettirebilmek ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla her yolu denemektedir. Bu amaçlara ulaşabilmek için örgütlerin insan kaynağı unsurunun, örgütten beklentilerinin ve arzularının bilinmesi gerekmektedir. Çünkü insan kaynağının örgüte yönelik tutumlarının iyi yönde olması, psikolojik olarak güçlü hissetmelerini sağlamakta ve örgütsel açıdan katma değer yaratan bir unsur olmaktadır. Bu yüzden örgütsel ortamın nasıl olması, insan kaynağının bireysel istekleri, motivasyonu, beklentileri ve nasıl yönetilmesi gerektiği konusu üzerinde durulması gereken önemli bir konu olmuştur. Bunun için örgütsel davranış alanında güncel ve çağdaş yaklaşımlar olarak ifade edilen çeşitli kavramlar geliştirilmiştir. Söz konusu yaklaşımlardan birisi olan örgütsel adalet kavramı, örgüt içerisindeki çalışma ilişkilerinin hakkaniyet, doğruluk ve adalet temelinde yürütülmesi esasına dayanmaktadır. Çünkü çalışanlar örgüte sundukları katkıların adil bir değerlendirme ile değerlendirilmesini, örgüt içerisinde tüm çalışanların eşit muamele görmesini, örgütteki faaliyetlerin doğru bir şekilde yürütülmesini ve elde edilen ödül, terfi, ücret, takdir gibi geribildirimlerin adil bir şekilde dağıtılmasını istemektedir. Adaletin önemsendiği böyle bir ortam, çalışanların örgütlerine yönelik adalet algılarını ve pozitif örgütsel çıktılarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu örgütsel çıktılardan birisi olan örgütsel bağlılık konusu, çalışanların örgüte ait değerleri, stratejileri, kuralları içselleştirmesi, bunlara ait hissetmesi ve örgütü her platformda desteklemesi ile ilgili psikolojik bir bağ ifade etmektedir. Dolayısıyla örgütlerine bağlı hissedilen çalışanlar duygusal, zorunluluk, çeşitli normlar ve ahlaki nedenlerle örgütte çalışmayı sürdürmektedir. Bu bağlamda birbiriyle yakından ilişkili olan ve örgütsel davranış alanyazınında da incelenen önemli bir konu olan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkinin nasıl olduğunu anlamak, bireyler ve örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerinin neler olduğunu ortaya koymak gerekli görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada adalet kavramının tanımı, örgütsel adalet kavramının tanımı, örgütsel adalet algısı kavramı, örgütsel adaletin önemi, örgütsel adaletsizlik kavramı, örgütsel adaletin boyutları, örgütsel adaletin çalışanlar üzerindeki etkileri, bağlılık kavramının tanımı, örgütsel bağlılık kavramı, örgütsel bağlılığın alt boyutları, örgütsel bağlılığın iş çıktıları üzerindeki etkileri, örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konuları üzerinde durulmuştur.

Adalet Kavramının Tanımı

Adalet sosyal yaşamdaki düzenin, hukuki sistemin ve bireyler arasındaki ilişkilerin temel ilkesini oluşturmaktadır (Kuçuradi, 2001). Adalet hak, haklılık ve hukuk ile ilgili bir kavramdır ve adaletin iki temel ilkesi bulunmaktadır (Konovsky, 2000:490):

- a) Tüm insanların eşit haklara sahip olması,
- b) Tüm insanlara eşit fırsatların sunulması gerektiğidir.

Örgütsel Adalet Kavramının Tanımı

Küresel dünyada yaşanan rekabetler, örgütler için önemli bir kaynak olan işgücünün nasıl yönetilmesi ve örgütsel ortamın nasıl olması gerektiği konusunu gündeme getirmiş, bunun için de çağdaş ve güncel kavramlar geliştirilmiştir. Çalışan ile örgüt arasındaki ilişkilerin niteliği üzerinde duran ve bu kavramlardan birisi olan örgütsel adalet kavramı, Adams'ın eşitlik teorisine dayanmaktadır (Adams, 1963). Eşitlik teorisine göre çalışanların örgütsel bağlılıklarının artabilmesi, örgüt içerisinde yüksek motivasyonla çalışabilmesi, örgüte ve yöneticilerine güvenebilmesi için çalışanların adil bir biçimde ödüllendirilmesi ve örgütsel ortamın adil olması gerekmektedir. Bu teori, çalışanların örgütlerinden elde ettiği faydaların ve ödüllerin, diğer çalışanların elde ettiği faydalarla ve ödüllerle eşit olması gerektiği anlayışını esas almaktadır (Eren, 2020:551).

Adams'ın eşitlik teorisine dayanan ve ilk defa Greenberg (1987) tarafından kullanılan örgütsel adalet kavramı, yöneticilerin örgütle ilgili konularda adil, dürüst ve adaletli olma durumunu ifade etmektedir (Colquitt vd., 2001:425; Pillai vd., 1999:900). Örgütsel adalet konusu, çoğunlukla çalışma ortamları olan örgütlerde adaletin rolünü ve önemini ortaya koymak amacıyla incelenmektedir. Nitekim örgütteki iş süreçleriyle ilgili uygulamaların kişiden kişiye değişmemesi, açık ve net ilkelere dayanması gerektiğini öne süren örgütsel adalet kavramı; örgütte alınan kararların ve yürütülen uygulamaların adil olduğuna dair çalışanlarda bir inanç oluşturmakta, çalışanların bireysel performanslarını ve motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir (Koçel, 2020:470).

Örgütsel Adalet Algısı Kavramı

Örgütsel adalet kavramıyla yakından ilişkili olan örgütsel adalet algısı kavramı, örgütteki uygulamaların hakkaniyetli ve adil gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine (Folger ve Cropanzano, 1998:4), örgütteki ilişkilerin ve kaynakların dağılımının adil olup olmadığına (Pérez-Rodríguez vd., 2019) ve çalışanların işyerinde nasıl muamele görmesi gerektiğine yönelik, çalışanlar tarafından geliştirilen ahlaki varsayımlara dayalı kişisel değerlendirmeleri ifade etmektedir (Zhao vd., 2022).

Örgütsel ödüllerin, süreçlerin, verilen görevlerin ve örgüt yöneticilerinin sergilemiş olduğu davranışların adil olup olmadığı ile ilgili subjektif bir yargılamada bulunan çalışanlar, işlerine ve örgüte yönelik çeşitli tutumlar geliştirmeye başlamaktadır (Greenberg, 1990:399). Çalışanların bu tutumları, örgütü adil bir ortam olarak görüp görmemelerinde ve buna yönelik tavır takınmalarında etkili olmaktadır. Nitekim örgütlerini adaletli ortamlar ola-

rak algılayan çalışanlar, örgüt tarafından kendilerine sunulan olanaklardan yararlanıp kişisel çıkarlarını yükseltmekte, örgütteki olumlu imaja örgüt dışındaki bileşenler tarafından duyulan güven çalışanlara olan saygınlığı artırmakta ve böyle bir durumda çalışanlar örgütsel başarıya katkı sunmaktadır. Öte yanda örgütlerini adaletli ortamlar olarak algılamayan çalışanlar bireysel anlamda mutsuz hissetmekte, iş doyumlarında ve örgüte duydukları güvende azalma gözlemlenebilmektedir. Örgütün adil olmadığına yönelik geliştirilen bu sinik tutumlar, örgütü başarısızlığa sürüklemekte ve kurumsal itibarı zedelemektedir.

Örgütsel Adaletin Önemi

Ahlaki bir ilke olarak kabul edilen örgütsel adaletin (Zhang vd., 2019), bireyler açısından önemini şu şekilde açıklamak mümkündür (Cropanzano vd., 2007:35-36): a) Adalet, bireylerin karar verici güçlü kişilerce değer görme, benimsenme ve kabul edilme ihtiyaçlarını karşılamaktadır, b) Adalet, diğer insanların uyması gereken etik davranışları belirlemektedir.

Buna ek olarak bireyler ve toplumun bütünü açısından sağlıklı ilişkilerin kurulabilmesi, işlerin etkili bir şekilde yürütülebilmesi ve sistemlerin iyi bir şekilde çalışabilmesi için adaletin sağlanmış olması oldukça önemlidir. Çünkü adaletin olmadığı, haksızlıkların yapıldığı, doğruların üzerinin örtüldüğü ve vicdanı esas alan iç muhasebenin yapılmadığı durumlarda toplumsal açıdan ahlaki çürüme meydana gelmektedir. Özellikle doğası gereği diğer insanlarla ilişki ve etkileşim kurma gereksinimi duyan insanların bulunduğu her yerde, bu tür durumlarla karşılaşılabilir. Bu sebeple toplumun ögesi olan bireyleri ve organizasyonların değerli kaynağı olan işgücünü doğrudan etkileyen adalet konusunun önemi, tüm toplumlar için yadsınamaz bir gereklilik olarak görülmektedir. Nitekim adaletin ve hukuki mekanizmaların etkin bir şekilde çalıştığı ortamlarda bireyler kendilerini psikolojik açıdan daha mutlu hissetmekte, bunların çalıştıkları örgütler daha üretken olmakta ve bu bireylerin üyesi olduğu toplumlar daha yaşanılır kabul edilmektedir.

Örgütsel Adaletsizlik Kavramı

Örgütsel adaletsizlik, işgörenin örgüt tarafından kendisine veya diğer işgörenlere haksız davranıldığı yönündeki algısıdır (Ambrose vd., 2002). Çalışanın örgüte sunduğu katkı ile elde ettiği çıktılar arasındaki uyumsuzluk hali, örgütsel adaletsizliği meydana getirmektedir (DeConinck ve Bachmann, 2005: 878-879)

Çalışanlar örgütte objektif olmayan performans değerlendirmeleri (Poon, 2004), eşit olmayan ücretler (Choshen-Hillelet vd., 2015), ayrımcılık, taciz (Richard vd., 2020) gibi çok farklı sayıda adaletsiz durumla karşı karşıya kalabilmektedir. Örgütün adaletsiz olduğuna yönelik oluşan algılamalar, çalışanların performansını, refahını ve sağlığını olumsuz yönde etkilemek-

tedir (Cohen-Charash ve Spector, 2001). Bunların yanı sıra örgütsel adaletsizlik algısı çalışanlarda motivasyon düşüklüğüne, işe yönelik hoşnutsuzluğa ve isteksizliğe, örgütsel verimsizliğe ve güçsüz bir örgüt kültürüne neden olmaktadır (Beugré, 2002; Altinkurt ve Yılmaz, 2010). Nihayetinde çalışanların, adaletin olmadığı bir örgütte adil olmayan faaliyetlerin olduğuna yönelik algıları, adaletsizliğe tepki olarak sabotaj, misilleme ve saldırganlık gibi olumsuz davranışlarda bulunmasına neden olmaktadır (Leck vd., 1996:80).

Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet çalışanların, örgütsel sorunları proaktif bir şekilde çözmeye ve örgütün gelişmesine katkıda bulunmaya istekli olmasını teşvik edebilmek için oldukça önemlidir. Çünkü örgütsel adalet örgüt içerisindeki kaynakların dağıtım şekliyle (ödül, terfi ve ceza gibi), dağıtım kararlarının esas alındığı işlemsel süreçlerle ve bu kararların çalışanlara aktarılma biçimini ilgilendiren normlarla ve kurallarla ilgilidir (Folger ve Cropanzano, 1998).

Bu yüzden çalışanların örgütteki üç bireysel ihtiyaçtan dolayı örgütsel adalete gereksinim duyduğu öne sürülmektedir (Greenberg, 1990). Bunlar dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet olmak üzere üç alt boyutta ifade edilmektedir. Bu alt boyutlara ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

a. Dağıtımsal Adalet: Eşitlik kuramı kapsamında ele alınan dağıtımsal adalet boyutu (Colquitt vd., 2001:426), yöneticilerin örgüte ait kaynakları paylaşması esnasında adil davranıp davranmadığı üzerinde durmaktadır. Yani örgüt içerisinde çalışanların başarı değerlendirmesi sonucunda örgüt tarafından kendilerine sunulan terfi, prim, takdir, statü gibi faydaların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılıyor olması dağıtımsal adaletle ilişkilidir (Eren, 2020:552).

b. İşlemsel Adalet: Örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinin ve kararların alınmasının adil bir şekilde verilip verilmediğiyle ilgilidir (Konovsky, 2000:492). Yani çalışanları ilgilendiren performans değerlemesi, terfi, kariyer planlaması ve ödüllendirme gibi uygulamalara ilişkin kararların, planlamaların, yöntemlerin, işleyişlerin ve süreçlerin hakkaniyetli, dürüst ve adil bir şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini ifade etmektedir (Eren, 2020:552).

c. Etkileşimsel Adalet: İşlemsel adaletin devamı niteliğinde olan etkileşimsel adalet boyutu, örgütsel uygulamaların insanlarla kurulan etkileşimlerle ilgili olan kısmıyla ilgilenebilir. Bu bakımdan etkileşimsel adalet örgüt yöneticilerinin, çalışanlara karşı olan davranışlarının niteliği üzerinde durmaktadır (Cohen-Charash vd., 2001:281). Yöneticilerin çalışanlara değer vermesi, saygı duyması, adil davranması (Cropanzano ve Wright, 2003), çalışanlarla sağlıklı iletişim kurması, iş birliği yapılması, çalışanları destekleyici

olması gibi unsurlar etkileşim adaletini ifade etmektedir (Moorman, 1991).

Örgütsel Adaletin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri

Ülkelerin ekonomik kaynakları olan örgütlerin varlığını uzun süre devam ettirebilmesi, rekabet avantajı elde edebilmesi, verimliliğinin ve etkiliğinin sağlanabilmesi için çalışanların örgütü nasıl algıladıkları önemli bir unsurdur. Pozitif bir örgüt iklimine sahip, olumlu iş ilişkilerinin kurulduğu, ücret, ödül, terfi, görev paylaşımı gibi iş faaliyetlerinin ve uygulamalarının hakkaniyetli bir şekilde yürütüldüğü yapılarda, çalışma ilişkileri sağlıklı bir şekilde gerçekleşmektedir. Bu nedenle bu tür yapılarda çalışanların, örgütsel adalet algılamalarının yüksek düzeyde olduğu ve bu durumun pozitif iş çıktıları üzerinde olumlu etkiler yarattığı söylenebilir. Örgütsel adaletin çalışanlar üzerindeki etkisini ele alan alanyazın incelendiğinde, çıkan sonuçlar genellikle bu kavramlar arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Buna yönelik açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

- Çalışanlarının örgütsel adalet algılarının, iş yaşam kalitelerini olumlu yönde etkilediği (Altunkes ve Naldöken, 2025),
- Örgütsel adaletin çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı (Farhoud, Güney ve Ugurlu, 2025),
- İnsan kaynakları uygulamalarına yönelik adalet algısının çalışan memnuniyetini artırdığı (Yiğitöl ve Balaban, 2025),
- Örgütsel adalet ve örgütsel güven arasında pozitif bir ilişki olduğu (İşcan ve Sayın, 2010),
- Örgütsel adalet algısının işten ayrılma niyetini azalttığı (Sözeri ve Yorulmaz, 2025) söylenebilir.

Bağlılık Kavramının Tanımı

İnsanların büyük bir çoğunluğu sevdiği kişilere, nesnelere ve örgütlere karşı bağlılık hissetmekte ve onları benimsemektedir (Eren, 2020:554). Bu bağlamda bağlılık, kişileri belli bir amaca ve bu amaçla ilgili davranış şekillerine bağlayan bir güç olarak ifade edilmektedir (Meyer ve Allen, 1991:67).

Bağlılık kavramı üç alt boyutta ele alınmaktadır. Bunlar: a) örgütsel bağlılık, b) işe bağlılık ve c) yöneticiye bağlılık olarak sınıflandırmaktadır. Bu çalışmada örgütsel bağlılık konusu üzerinde durulacaktır.

Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık bireylerin amaçlarına, değerlerine ve arzularına katkı sunan, bu amaçlara ulaşmalarına yardımcı olan örgütsel hedeflere bağlı hissetme, faaliyetleri sadakatle yürütüme, örgütü ilgilendiren konularda özverili davranma, kendisini örgüte adanmış duygularıyla ilgilidir. Örgütsel bağlılık örgütü kalpten benimseme, örgütsel normlara, stratejilere ve kültüre saygı

duyma, örgütü farklı platformlarda destekleme davranışları gerektirmektedir. Bu davranışlar, çalışanların kendilerine söyleneni yapmaları şeklinde tanımlanan uyma davranışından farklılık göstermektedir. Çünkü uyma davranışları, içe sindirilmeden ve kalpten benimsemeden yapılması istendiği ve beklenildiği için yapmak zorunda kalınan davranışlardır (Eren, 2020:555). Ancak örgütsel bağlılık kişi ile örgüt arasındaki ilişkiye dair psikolojik bir durumu ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1991:67)

Örgütlerine bağlı hisseden çalışanlar, örgüte ait değerlere ve hedeflere güçlü bir şekilde kabul etmekte, örgüt tarafından verilen emirlere, talimatlara ve beklentilere gönüllü bir şekilde katılım göstermektedir. Ayrıca bu çalışanlar hedeflere ulaşmak için olması gereken çabadan çok daha fazlasını ortaya koyarak, örgütte çalışma devamlılığında bulunmaktadır. Örgüte bağlılık duyan çalışanlar, içsel anlamda motive olmakta ve bireysel başarı elde etmektedirler (Balay, 2000:3).

Örgütsel Bağlılığın Alt Boyutları

Kişilerin örgütle arasındaki psikolojik bir bağı ifade eden ve Allen-Meyer tarafından geliştirilen örgütsel bağlılığın alt boyutları duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak sınıflandırılmaktadır (Meyer ve Allen, 1991).

a. Duygusal Bağlılık: Esasında gönüllülüğe dayanan duygusal bağlılık, iş-görenlere ait değerlerin örgütsel değerlerle uyumlu olması sonucu oluşmaktadır. İşgörenlerin örgütün birer üyesi olduğu için duyduğu hoşnutluğu ve örgütsel amaçlara ulaşabilmek için gösterdikleri gönüllülük esaslı ekstra çabayı ifade etmektedir (Wiener, 1982: 423-424).

b. Devam Bağlılığı: Çalışanların örgüte yaptığı işlerden, yatırımdan, katkıdan ve çıktıdan dolayı çalışan ile örgüt arasında devam bağlılığı gelişmektedir. Bunun için çalışan, örgüte fazlasıyla yatırım yaptığını, çaba ve zaman harcadığını, örgütte çalışmaya devam etmesinin bir zorunluluk olduğunu düşünmekte ve örgütte kalmayı sürdürmektedir (Bayram, 2005:133).

c. Normatif Bağlılık: Çalışanların ahlaki veya yükümlülükten kaynaklanan nedenlerle örgütte kalmasını gerektiren bir bağlılık türünü ifade etmektedir. Örneğin; yeni bir fikrin geliştirilmesinde ve uygulanmasında öncü olan çalışanın, yöneticisini yalnız bırakmamak amacıyla işten ayrılmayıp çalışmayı sürdürmesi normatif bağlılıkla açıklanabilir (Robbins ve Judge, 2021:77).

Örgüte duygusal açıdan bağlı hisseden çalışanlar gönüllü bir şekilde yani istedikleri için, devam bağlılığı hisseden çalışanlar zorunluluktan ve ihtiyaç duydukları için, normatif olarak bağlı hisseden çalışanlar ise ahlaki açıdan sorumlu hissettikleri için örgütte kalmayı sürdürmek istemektedir (Meyer ve Allen, 1991:67-68).

Örgütsel Bağlılığın İş Çıktıları Üzerindeki Etkileri

Örgütsel bağlılık işgörenler, iş çıktıları ve örgüt üzerinde birtakım etkiler yaratmaktadır. Meyer ve arkadaşlarına (2002:36-39) göre örgütsel bağlılık işgörenlerin yaşam kalitesini artırmakta, işten ayrılma niyetini ve işgücü devir hızını azaltmakta, duygusal bağlılık iş-aile çatışmasını ve stresi azaltmakta, devam bağlılığı ise iş-aile çatışmasını ve stresi artırmaktadır.

Ayrıca örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu yani iş tatmini arttıkça örgütsel bağlılığın da arttığı (Ketchand ve Strawser, 2001:236; Fletcher ve Williams, 1996:174), örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu (Feather ve Rauter, 2004:81; Alotaibi, 2001:368), örgütsel güven algısının ve örgütsel özdeşleşmenin, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği de söylenebilir (Altaş, 2021).

Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Çalışanların çalıştıkları örgüt hakkındaki tutumları, duyguları, düşünceleri ve davranışları örgütsel etkililik için oldukça önemlidir. Çünkü örgütsel kuralların, faaliyetlerin, işleyişleri, süreçlerin ve yöntemlerin adil bir şekilde yürütülüyor olması çalışanların örgütlerine yönelik olumlu duygulara sahip olmasını sağlamaktadır. Bu olumlu duygulardan birisi de çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artmasıdır. Dolayısıyla birbiriyle yakın ilişkili içerisinde olan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

Bal (2014), örgütsel adalet algısı ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal ve normatif bağlılık boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğunu öne sürmüştür. Akgündüz ve Güzel (2014), tarafından yapılan çalışmada dağıtımsal adaletin ve işlemsel adaletin, örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Çelik ve arkadaşları (2015) doktorların örgütsel adaletsizlik algısı ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Bu çalışmanın sonucunda örgütsel adaletsizlik algısı ile örgütsel bağlılık arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde Aksoy (2017) tarafından yapılan çalışmada da çalışanların örgütsel adalet algısı ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Alanyazında yapılan çalışmalar, konuya duyulan ilgiyi ve konunun önemi vurgular niteliktedir. Çalışmaların sonucunda da görülebileceği üzere, örgütlerde adalet ve doğruluk temelinde eylemlerde bulunularak işlerin ve ilişkilerin yürütülmesi, çalışanların örgüte karşı algılamalarının olumlu yönde olmasına, örgüt ile duygusal bağ kurmalarına, örgütsel bağlılıklarının artmasına katkı sağlamaktadır.

Sonuç

Yönetim ve örgütsel davranış alanındaki çalışmalarda örgütsel adalet konusu yaygın bir şekilde yer almasına rağmen, örgütlerdeki uygulamalarda adaletin varlığıyla ilgili sorunlar yaşanmaya devam etmektedir. Örgütsel adaletsizlik olarak da nitelendirilen bu sorunlar çalışanların psikolojisini, iş yaşam dengesini, performansını ve daha birçok unsuru olumsuz yönde etkilemektedir.

Bireyler, toplumlar ve ülkeler için önemli yapılar olan örgütlerin gelişmişlik düzeyi, adil ve eşitlikçi bir anlayışı esas almalarına bağlı olmaktadır. Adaletle dayalı anlayışın, kişisel özelliklerle ve aynı zamanda diğer koşulların etkisiyle ortaya çıktığı söylenebilir. Örgütsel adalet algısının örgütlerde yerleşik hale getirilebilmesi için öncelikle toplumun birer üyesi olan yöneticilerin ve çalışanların yetiştirilme tarzlarının ve eğitim sisteminde aktarılan bilgilerin buna uygun şekilde düzenlenmesi önem arz etmektedir.

Örgütlerin önemli bir parçası olan bireylerin, adaletle dayalı duygularının geliştirilmesi ve bu doğrultuda iş yapabilmeleri için örgütteki uygulamaların hakkaniyetli, objektif, adalet, eşitlik ve doğruluk ilkeleri temelinde yürütülmesi gerekmektedir. Çünkü örgütsel adalet anlayışını misyon edinmiş yöneticilerin inşa ettiği örgütler, varlığını uzun süre devam ettirebilmektedir. Ayrıca örgütsel adalet algısı yüksek olan çalışanların, örgütlerine aidiyet duyguları artmakta ve örgüt ile aralarında güçlü bir duygusal bağ oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık olarak ifade edilen bu bağ, çalışanların işlerinden hoşnut olmasını sağlamakta, bireysel performanslarını, örgütsel verimliliği ve etkiliği artırmaktadır. Dolayısıyla ilgili alanyazın incelendiğinde, örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar göz önünde bulundurularak örgüt içerisinde adalet ve doğruluk temelinde işlerin yürütülmesinin, çalışanların örgütsel adalet algılarını olumlu yönde etkilediği, çalışanların örgüt ile duygusal bağ kurduğu ve örgütsel bağlılıklarının artmasına katkı sağladığı çıkarımlarında bulunulabilir.

KAYNAKÇA

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422.
- Akgündüz, Y., ve Güzel, T. (2014). Örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgütsel güvenin aracılık etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-17.
- Aksoy, C. (2017). Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarının incelenmesi. *The Journal of Social Science*, 1(1), 20-29.
- Alotaibi, A. G. (2001). Antecedents of organizational citizenship behavior: A study of public personnel in Kuwait. *Public Personnel Management*, 30(3), 363-376.
- Altaş, S. S. (2021). Sağlık çalışanlarının örgütsel özdeşleşme, örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve örgütsel destek algıları arasındaki ilişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 875-891.
- Altınkurt, Y., ve Yılmaz, K. (2010). Değerlere göre yönetim ve örgütsel adalet ilişkisinin ortaöğretim okulu öğretmenlerinin algılarına göre incelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 463-485.
- Altunkes, S., ve Naldöken, Ü. (2025). Sağlık çalışanlarında örgütsel adaletin iş yaşam kalitesine etkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 49(2), 107-116.
- Ambrose, M. L., Seabright, M. A., & Schminke, M. (2002). Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 947-965.
- Bal, V. (2014). Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Manisa'daki eğitim kurumlarında bir araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, (59), 125-139.
- Beugré, C. D. (2002). Understanding organizational justice and its impact on managing employees: An African perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1091-1104.
- Choshen-Hillel, S., Shaw, A., & Caruso, E.M. (2015). Waste management: How reducing partiality can promote efficient resource allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 109(2), 210-231.
- Cohen-Charash, Y., & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Cropanzano, R., & Wright, T. A. (2003). Procedural justice and organizational staffing: A tale of two paradigms. *Human Resource Management Review*, 13(1), 7-39.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Çelik, A., Çakıcı, A. B., ve Fındık, M. (2015). Çalışma ilişkilerinde algılanan adaletsizlik ile örgütsel bağlılık, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Sağlık kurumları örneği. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 159-170.
- DeConinck, J. B., & Bachmann, D. (2005). An analysis of turnover among retail buyers. *Journal of Business Research*, 58(7), 874-882.
- Eren, E. (2020). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (17. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Farhoud, H. J., Güney, S., ve Uğurlu, E. (2025). İş tatmininin örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlığa etkisinde örgütsel adaletin aracı rolü. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 10(26), 311-332.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004). Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 81-94.
- Fletcher, C., & Williams, R. (1996). Performance management, job satisfaction and organizational commitment1. *British Journal of Management*, 7(2), 169-179.
- Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Sage Publications.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- İşcan, Ö. F., ve Sayın, U. (2010). Örgütsel adalet, iş tatmini ve örgütsel güven arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(4), 195-216.
- Ketchand, A. A., & Strawser, J. R. (2001). Multiple dimensions of organizational commitment: Implications for future accounting research. *Behavioral Research in Accounting*, 13(1), 221-251.
- Koçel, T. (2020). *İşletme yöneticiliği*. (18. Baskı). İstanbul: Beta Basım.
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3), 489-511.
- Kuçuradi, I. (2001). *Adalet kavramı*. A. Güriz (Ed.), *Adalet kavramı içinde* (s. 38-48). Türkiye Felsefe Kurumu Yayınları.
- Leck, J. D., David M. S., & Micheline C. (1996). Affirmative action programs: An organizational justice perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 17(1), 79-89.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?. *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Pérez-Rodríguez, V., Topa, G., & Beléndez, M. (2019). Organizational justice and work stress: The mediating role of negative, but not positive, emotions. *Personality and Individual Differences*, 151, 109392.
- Pillai, R., Schriesheim, C. A., & Williams, E. S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897-933.
- Poon, J. M. L. (2004). Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention. *Personnel Review*, 33(3), 322-334.
- Richard, O. C., Boncoeur, O. D., Chen, H., & Ford Jr, D. L. (2020). Supervisor abuse effects on subordinate turnover intentions and subsequent interpersonal aggression: The role of power-distance orientation and perceived human resource support climate. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 549-563.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). *Örgütsel davranış organizational behavior*. (14. Baskı, Çev. Prof. Dr. İnci Erdem), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sözeri, U., ve Yorulmaz, M. (2025). Gemi insanlarının örgütsel adalet algısı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: Kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi. *Uluslararası Afro-Avrasya Araştırmaları Dergisi*, 10(20), 121-132.
- Yiğitol, B., ve Balaban, Ö. (2025). İnsan kaynakları süreçlerine ilişkin örgütsel adalet algısı ve çalışan memnuniyeti. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(2), 631-644.
- Zhang, Y., Liu, X., Xu, S., Yang, L. Q., & Bednall, T. C. (2019). Why abusive supervision impacts employee OCB and CWB: A meta-analytic review of competing mediating mechanisms. *Journal of Management*, 45(6), 2474-2497.
- Zhao, L., Lam, L., Zhu, J. N., & Zhao, S. (2022). Doing it purposely? Mediation of moral disengagement in the relationship between illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Journal of Business Ethics*, 179(3), 733- 747.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.



HİZMET İŞLETMELERİNDE YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI PERSPEKTİFİNDE ÇALIŞAN ALGILARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

“ ”

Mustafa ERBİR¹
Naci Atalay DAVUTOĞLU²

1 Doç. Dr., Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, mus.erbir@gmail.com, ORCID: 0000-0002-6887-1561.

2 Öğr. Gör. Dr., Kayseri Üniversitesi, Sosyal Bilimler MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, atalay.davutoglu@kayseri.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4881-8242.

1. GİRİŞ

Günümüzde çevresel problemlerin ve rekabetin küresel düzeyde şiddetli hale gelmesi, işletmeleri sürdürülebilirlik konusunda belli stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Özellikle iklim değişikliği, doğal kaynaklarda meydana gelen azalmalar ve çevre kirliliği gibi sorunlar, sadece çevre politikalarının değil aynı zamanda işletme fonksiyonlarının da gözden geçirilmesini zorunlu hale getirmiştir (Daily ve Huang, 2001). Bunun bir sonucu olarak “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi” (YİKY) kavramı, çevreyi dikkate alan yönetim anlayışının insan kaynakları süreçlerine uyumlaştırılmasını ifade eden stratejik bir yaklaşım olarak literatüre girmiştir (Renwick vd., 2013). Kısaca YİK-Y’nin özünde uzun vadeli sürdürülebilirlik olduğu söylenebilir.

YİKY klasik İKY’de olduğu gibi, işe alımdan performans değerlendirmeye, eğitimden ödüllendirme sistemlerine kadar tüm İK uygulamalarının sürdürülebilirlik hedefleri ışığında biçimlendirilmesini amaçlar (Jabbour ve Santos, 2008). Bir başka ifadeyle YİKY, sadece firma düzeyinde çevresel performansın artırılmasına değil, ayrıca çalışanların çevreye katkı sağlayan davranışlar sergilemesine de katkı sağlar. Özellikle çalışanların çevreye yönelik tutumları, YİKY uygulamalarının başarısına doğrudan katkı sağlayabilecek önemli bir faktördür (Paillé vd., 2014). Bundan dolayı kavramın odağında “çevre” ve “sürdürülebilirlik” bulunmaktadır.

Hizmet işletmelerinin, üretim işletmelerine kıyasla daha düşük fiziksel çevre kirliliğine neden olduğu düşünülse de yüksek enerji tüketimi, yoğun insan etkileşimi ve çevre dostu olmayan faaliyetler sebebiyle çevresel etkileri yadsınamaz (Yusliza vd., 2019). Ayrıca hizmet işletmelerinde yapılan işin niteliği büyük ölçüde çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır. Dolayısıyla hizmet sektöründe YİKY’nin başarısı, çalışanların kavrama ilişkin algı, farkındalık ve gönüllülük düzeyleriyle doğrudan ilişkilidir (Tang vd., 2020). Bundan dolayı araştırmada çalışanların kavramı nasıl algıladıkları ele alınmıştır.

Çalışanların YİKY’ye yönelik algıları, yalnızca kurumsal stratejilerin etkinliğini değil, ayrıca çevresel sürdürülebilirlik kültürünün işletmede ne düzeyde içselleştirildiğini de yansıtır. Bundan dolayı, hizmet işletmelerinde görevli kişilerin YİKY uygulamalarını ne düzeyde algıladıkları, bu algıların hangi değişkenlere göre farklılık gösterdiği ve örgütsel sonuçlara nasıl yansıdığı, araştırmaya değer bir konudur (Pham vd., 2020).

Bu araştırmadaki amaç, Türkiye’de bulunan hizmet işletmelerinde çalışan bireylerin YİKY uygulamalarına yönelik algılarının ölçülmesi ve bu algıların hangi değişkenlere göre farklılık gösterdiğinin belirlenmesidir. Bu açıdan çalışmanın hem alan yazına katkı sağlaması hem de hizmet işletmelerinin daha sürdürülebilir İKY politikaları geliştirilmesine rehberlik edebi-

leceği düşünülmektedir. Çalışmanın kuramsal katkısı, YİKY alan yazınına hizmet sektörü odaklı ampirik bir çalışma sunmasıdır. Pratik katkısı ise örgüt yöneticilerine, çalışanların çevre dostu uygulamalara bakışını değerlendirerek daha etkili sürdürülebilirlik stratejileri geliştirme konusunda örnek bir çalışma olmasıdır. Bu yönüyle çalışmanın, sadece politika ve süreç odaklı değil, aynı zamanda bireysel algı ve tutumlar ekseninde de literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

YİKY, insan kaynakları yönetimi süreçlerini çevresel sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda yapılandırmayı ifade eder. Diğer bir ifadeyle YİKY, işe alım, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme ve çalışan ilişkileri gibi tüm İK süreçlerinin çevreye duyarlı biçimde uyumlaştırılmasıdır (Renwick vd., 2013). Bu yaklaşımla, çalışanların çevresel farkındalığını artırmak, çevre dostu davranışları teşvik etmek ve işletmenin genel çevresel performansına katkı sağlamak hedeflenir (Jabbour ve Santos, 2008). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) YİKY'yi, işgücünü yeşil ekonomiye hazırlamak ve çevre dostu uygulamaları destekleyen bir çalışma kültürü oluşturmak olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımla İKY süreçlerinde adil geçiş politikaları oluşturmak, yeşil beceriler geliştirilmek ve çevresel etkiyi minimize etmek hedeflenmektedir. Jackson vd.'ne (2011) göre ise YİKY uygulamaları; “yeşil işe alım”; çevreye duyarlı kişilerin seçilmesi, “yeşil eğitim”; çevresel konularla ilgili bilgi ve beceri geliştirmek, “yeşil ödüllendirme”; çevre dostu davranışları teşvik etmek ve “yeşil liderlik” gibi bileşenlerden oluşur. Bu yaklaşım, çevresel sürdürülebilirliğin kurumsal kültürün bir parçası haline gelmesine zemin hazırlar.

YİKY'nin hizmet sektöründeki yerinin önemi sektöre özgü bazı özelliklerden kaynaklanmaktadır. Hizmet işletmeleri genel olarak yoğun emek gücüne dayalı olan, müşteriyle dolaysız temas edebilen ve soyut çıktılar üreten kurumlardır. Bundan dolayı hizmetin kalitesi büyük oranda çalışanın davranışlarına bağlıdır. Çalışanlarda olan çevresel duyarlılık, sadece işletmenin iç işleyişini değil, ayrıca müşterilere yansıyan çevre dostu firma imajını da etkiler (Yusliza vd., 2019). Bu şekilde hizmet işletmelerinde YİKY kavramı önemli bir yer tutmaktadır.

Hizmet işletmelerinde enerji tüketimi, atık yönetimi, su kullanımı veya ofis malzemeleri gibi alanlarda çevresel faktörler azımsanamayacak düzeydedir. YİKY uygulamaları ile çalışanların bu süreçlerde daha bilinçli hareket etmesi hedeflenmektedir. Örneğin, turizm, sağlık, eğitim vb. sektörlerinde yapılan çalışmalar, YİKY'nin sadece çalışan memnuniyetini değil aynı zamanda çevresel performansı olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Tang vd., 2020). Bu araştırmanın örneklem grubunu da hizmet işletmelerinde çalışan

bireyler oluşturmaktadır.

YİKY kavramı, son yıllarda yoğun bir şekilde akademik çalışmalara konu olmuştur. Renwick vd. (2013), YİKY'yi sistematik olarak ele aldıkları çalışmalarında, çevresel sürdürülebilirliğe yönelik İK uygulamalarının genel bir çerçevesini çizmişlerdir. Paillé vd. (2014) ise, çalışanların çevreye yönelik gönüllü davranışlarının YİKY uygulamalarıyla nasıl teşvik edilebileceğini göstermiştir.

Türkiye bağlamında yapılan çalışmalar da son yıllarda artış göstermektedir. Örneğin, Çınar ve Karcıoğlu (2021), turizm yaptıkları çalışmada, YİKY uygulamalarının çevreye yönelik tutumlar ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bir diğer çalışmada Demirel ve Kara (2020), bankacılık sektöründe YİKY uygulamaları ile çevresel performans arasındaki ilişkiyi analiz etmiş ve olumlu bir etkileşim tespit etmişlerdir. Bu çalışmalar, YİKY'nin yalnızca çevresel fayda sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda çalışan motivasyonu, kurumsal itibar ve sürdürülebilir rekabet avantajı gibi örgütsel çıktılara da önemli katkılar sağladığını ortaya koymaktadır.

3. YÖNTEM

Bu araştırma, nicel araştırma tekniklerinden “betimsel tarama deseni” kullanılarak yürütülmüştür. Betimsel tarama modelinde, bireyler veya olayların belirli özelliklerini tanımlamak ve mevcut durumu ortaya koymak amaçlanır (Karasar, 2020). Araştırmada, çalışanların YİKY algılarının çeşitli demografik değişkenlere göre “cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, sektör türü, idari görev durumu” anlamalı bir biçimde farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Araştırma sürecinde toplanan birincil veriler, anket tekniğiyle toplanmış ve analiz süreci SPSS programı ile gerçekleştirilmiştir. Toplanan verilerin normal dağılım sergilediği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, analizlerde parametrik test tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçek 5'li likert ölçeği olup, tüm istatistiksel işlemler %95 güven aralığında ve %5 hata payı ile yürütülmüştür. İki grup arasındaki anlamlı farkları incelemek amacıyla “bağımsız örneklem t-testi”, ikiden fazla grup arasındaki farkları belirlemek için ise “tek yönlü varyans analizi (ANOVA)” uygulanmıştır.

3.1.Evren ve Örneklem

Araştırmada evreni, Türkiye’de hizmet sektöründe (kamu ve özel) faaliyet gösteren işletmelerde çalışan kişiler oluşturmaktadır. “Kolayda örnekleme yöntemi” kullanılan araştırmada, evrenden seçilen 368 kişilik bir örneklem ile çalışılmıştır. Katılımcılar; “eğitim, sağlık, finans, turizm” gibi farklı hizmet kollarında görev yapmakta olup; “cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, sektör türü ve idari görev pozisyonu” açısından çeşitlilik göstermektedir. Bu durum,

araştırma sonuçlarının hizmet sektörü geneline yönelik yorumlanabilme özelliğini artırmaktadır. Araştırma katılımcılarının frekans ve yüzde dağılımı Tablo 1’de verilmiştir

Tablo 1. Katılımcıların Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Kurum	Frekans	Yüzde
Kadın	188	51,1	Kamu	168	45,7
Erkek	180	48,9	Özel	200	54,3
Medeni Durum	Frekans	Yüzde	İdari Görev	Frekans	Yüzde
Evli	258	70,1	Var	80	21,7
Bekâr	110	29,9	Yok	288	78,3
Yaş	Frekans	Yüzde	Öğrenim	Frekans	Yüzde
18-30 Yaş	111	30,2	Lise ve altı	96	26,1
31-40 Yaş	108	29,3	Önlisans	61	16,6
41-50 Yaş	102	27,7	Lisans	162	44,0
51 ve üzeri	47	12,8	Lisansüstü	49	13,3
Toplam	368	100	Toplam	368	100

Tablo 1’e göre cinsiyet dağılımına bakıldığında katılımcıların %51,1’i kadın, %48,9’u erkektir. Bu durum, örnekleme cinsiyetler arasında neredeyse eşit bir temsil olduğunu göstermektedir. Medeni durum dağılımına göre katılımcıların %70,1’i evli, %29,9’u bekârdır. Evli bireylerin örnekleme daha fazla temsil edildiği görülmektedir. Yaş dağılımı dikkate alındığında katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı şu şekildedir: 18-30 yaş: %30,2, 31-40 yaş: %29,3, 41-50 yaş: %27,7, 51 yaş ve üzeri: %12,8. örneklem, özellikle 18-50 yaş aralığında yoğunlaşmış olup, 51 yaş ve üzeri katılımcılar daha az temsil edilmektedir. Kurum türü dağılımına göre katılımcıların %54,3’ü özel sektörde, %45,7’si kamu sektöründe çalışmaktadır. Özel sektör çalışanlarının kamu çalışanlarına göre biraz daha fazla olduğu görülmektedir. İdari görev durumu dağılımına göre katılımcıların %78,3’ü idari görevi olmayan bireylerden oluşurken, %21,7’si idari görevi olan bireylerdir. Bu, örnekleme idari görevi olmayanların daha yaygın olduğunu göstermektedir. Öğrenim Durumuna göre katılımcıların dağılımı şu şekildedir: Lise ve altı: %26,1, önlisans: %16,6, lisans: %44,0 ve lisansüstü: %13,3. Örnekleme en yüksek oran lisans mezunlarına aittir, ardından lise ve altı eğitilmişler gelmektedir.

1.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümünde, katılımcıların demografik bilgilerini (cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, kamu/özel sektör, idari görev durumu) içeren sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise, YİKY algısını ölçmeye yönelik 6 maddelik bir ölçek kullanılmıştır.

Dumont vd. (2017) tarafından geliştirilen “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeği” Erbaşı (2021) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış ve hizmet sektörü bağlamında yeniden düzenlenmiştir. Ölçek maddeleri 5’li Likert tipi ölçek ile yapılandırılmıştır. Ölçeğin güvenilirliği için yapılan analizde Cronbach’s Alpha katsayısı 0.718 olarak bulunmuş, bu da ölçeğin güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

1.2. Araştırma Soruları

Soru 1. Hizmet sektörü çalışanlarının yeşil insan kaynakları yönetimi algıları “cinsiyet” değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Soru 2. Hizmet sektörü çalışanlarının yeşil insan kaynakları yönetimi algıları “medeni durum” değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Soru 3. Hizmet sektörü çalışanlarının yeşil insan kaynakları yönetimi algıları “yaş” değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Soru 4. Hizmet sektörü çalışanlarının yeşil insan kaynakları yönetimi algıları “kurum” değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Soru 5. Hizmet sektörü çalışanlarının yeşil insan kaynakları yönetimi algıları “idari görev” değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

Soru 6. Hizmet sektörü çalışanlarının yeşil insan kaynakları yönetimi algıları “öğrenim durumu” değişkenine göre farklılık göstermekte midir?

1. BULGULAR

Toplanan veriler, SPSS 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Öncelikle frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma gibi tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. YİKY algısının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla aşağıdaki istatistiksel testler kullanılmıştır:

Cinsiyet ve medeni durum gibi iki kategorili değişkenler için Bağımsız Örneklem t-Testi, Yaş, öğrenim durumu, sektör türü ve idari görev durumu gibi ikiden fazla kategoriye sahip değişkenler için ise Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA sonuçlarında anlamlı farklılık tespit edilen durumlarda, hangi gruplar arasında farklılık olduğunu belirlemek üzere Tukey HSD testi yapılmıştır.

Tablo 2, YİKY uygulamalarına yönelik tutum veya algı puanlarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarını sunmaktadır.

Tablo 2. YİKY'nin cinsiyete göre farklılaşma durumu

Ölçek Adı	Cinsiyet	N	Ort.	SS	t	p
Yeşil İKY	Kadın	188	3,73	0,540	0,680	0,496
	Erkek	180	3,69	0,490		

Betimsel istatistiklere bakıldığında kadın katılımcılar (N=188): Ortalama puan: 3,73, standart sapma: 0,540, erkek katılımcılar (N=180): Ortalama puan: 3,69, standart sapma: 0,490. Her iki grupta da puanlar birbirine yakındır; kadınların ortalaması hafifçe daha yüksektir. Yapılan t-Testi sonuçlarına göre anlamlılık değeri: $p=0,496$; $p>0,05$ olduğundan, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle YİKY uygulamalarına yönelik algı cinsiyete göre değişmemektedir. Kadın ve erkek çalışanlar, yeşil insan kaynakları yönetimine benzer düzeyde bir yaklaşım sergilemektedir. Bulgular, yeşil yönetim politikalarının cinsiyetten bağımsız olarak benimsendiğini göstermektedir. Bu durum, kurumların sürdürülebilirlik stratejilerinin cinsiyet ayrımı olmadan uygulanabileceğine işaret edebilir.

Tablo 3, YİKY uygulamalarına yönelik tutum/algı düzeylerinin medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarını sunmaktadır.

Tablo 3. Yeşil İKY'nin medeni duruma göre farklılaşma durumu

Ölçek Adı	Medeni Durum	N	Ort.	SS	t	p
Yeşil İKY	Evli	258	3,79	0,479	4,261	0,000
	Bekar	110	3,53	0,554		

Betimsel istatistiklere bakıldığında evli katılımcılar (N=258): Ortalama puan: 3,79, standart sapma: 0,479, bekar katılımcılar (N=110): Ortalama puan: 3,53, standart sapma: 0,554. Yapılan t-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasında fark bulunmaktadır. Ayrıca ($p=0,000$; $p<0,05$) olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Yani evli bireylerin YİKY puanları (Ort. = 3,79), bekar bireylerinkinden (Ort. = 3,53) anlamlı derecede yüksektir. Bu sonuç, evli bireylerin YİKY kapsamında kurumsal uygulamalara daha olumlu yaklaştığı veya kurumların sürdürülebilirlik politikalarını geliştirirken çalışanların demografik özelliklerini dikkate almaları gerektiğine işaret etmektedir.

Tablo 4, YİKY uygulamalarına yönelik tutumların yaş gruplarına göre farklılaşma analizini göstermektedir.

Tablo 4. Yeşil İKY'nin yaşa göre farklılaşma durumu

Ölçek Adı	Yaş	N	Ort.	SS	F	p	Fark
Yeşil İKY	18-30 yaş (1)	111	3,51	0,420	19,248	0,000	2,3>1,4
	31-40 yaş (2)	108	3,88	0,480			
	41-50 yaş (3)	102	3,87	0,445			
	51 ve üzeri (4)	47	3,45	0,662			
	Toplam	368	3,71	0,516			

Betimsel istatistiklere bakıldığında 18-30 yaş (N=111): Ort. = 3,51, SS = 0,420, 31-40 yaş (N=108): Ort. = 3,88, SS = 0,480, 41-50 yaş (N=102): Ort. = 3,87, SS = 0,445, 51+ yaş (N=47): Ort. = 3,45, SS = 0,662. Genel Ortalama: 3,71 olarak hesaplanmıştır. ANOVA Sonuçlarına bakıldığında F değeri: 19,248 Anlamlılık (p): 0,000 ($p < 0,05$), Gruplar arası fark: $2,3 > 1,4$ (31-40 ve 41-50 yaş grupları > 18-30 ve 51+ yaş grupları). Aradaki fark istatistiki olarak anlamlı bir farktır.

Bu sonuçlara göre orta yaş grupları (31-40 ve 41-50 yaş) en yüksek YİKY puanlarına sahiptir (sırasıyla 3,88 ve 3,87). Genç (18-30 yaş) ve ileri yaş (51+ yaş) grupları ise nispeten daha düşük puanlar göstermektedir (3,51 ve 3,45). Orta yaş grubunun yeşil uygulamalara daha olumlu bakması, kariyerlerinin zirvesinde olmaları ve kurumsal politikaları daha fazla önemsemeleriyle ilişkilendirilebilir. Genç çalışanların deneyim eksikliği, ileri yaş grubunun ise değişime direnci bu sonuçları açıklayabilir. 51+ yaş grubundaki yüksek standart sapma, bu grupta hem olumlu hem de olumsuz tutumların bir arada bulunduğunu göstermektedir. YİKY uygulamalarına yönelik tutumlar yaşa göre anlamlı şekilde farklılaştığı için kurumların sürdürülebilirlik politikalarını özellikle genç ve ileri yaş çalışanlara yönelik olarak uyarlamaları gerekebilir. 18-30 yaş grubuna yönelik eğitim programları, 51+ yaş grubuna ise tecrübelerinden yararlanacak katılım mekanizmaları geliştirilebilir. Orta yaş grubundaki olumlu tutum, bu çalışanların yeşil takım liderleri olarak kullanılmasıyla diğer gruplara aktarılabilir. Bu bulgular, yaş faktörünün kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarının benimsenmesinde önemli bir değişken olduğunu göstermektedir.

Tablo 5, YİKY uygulamalarına yönelik tutum/algı düzeylerinin kamu ve özel sektör çalışanları arasında farklılaşıp farklılaşmadığını incelemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarını sunmaktadır.

Tablo 5. Yeşil İKY'nin kurum türüne göre farklılaşma durumu

Ölçek Adı	Kurum	N	Ort.	SS	t	p
Yeşil İKY	Kamu	168	3,83	0,516	4,099	0,000
	Özel	200	3,61	0,496		

Betimsel istatistiklere bakıldığında kamu çalışanları (N=168): Ortalama: 3,83, standart sapma: 0,516, özel sektör çalışanları (N=200): Ortalama: 3,61, standart sapma: 0,496. Yapılan t-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasında fark bulunmaktadır. Ayrıca ($p=0,000; p<0,05$) olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Yani kamu sektörü çalışanlarının YİKY puanları (Ort.=3,83), özel sektör çalışanlarına (Ort.=3,61) göre istatistiksel olarak anlamlı derecede yüksektir. Bu sonuç kamu kurumlarında sürdürülebilirlik politikalarının daha sistematik uygulanması durumunu, özel sektörde performans odaklı yaklaşımın yeşil uygulamaları ikinci plana atabileceğini, kamu çalışanlarının iş güvencesinin çevre dostu uygulamalara daha fazla destek verebileceklerini gösterebilmektedir.

Araştırma sonuçları, kurum türünün YİKY uygulamalarına yönelik tutumları anlamlı şekilde etkilediğini göstermektedir. Özel sektör kuruluşlarının, çalışanlarının yeşil insan kaynakları uygulamalarına katılımını artırmak için özel stratejiler geliştirmesi önerilebilir. Kamu kurumları ise bu olumlu tutumu sürdürülebilir kılmak için mevcut uygulamalarını geliştirmeye devam edebilirler.

Tablo 6, YİKY uygulamalarına yönelik tutum ve algıların idari görev durumuna göre farklılaşma analizini göstermektedir.

Tablo 6. Yeşil İKY'nin idari görev durumuna göre farklılaşma durumu

Ölçek Adı	İdari Görev	N	Ort.	SS	t	p
Yeşil İKY	Var	80	3,86	0,564	2,679	0,008
	Yok	288	3,67	0,495		

Betimsel istatistiklere göre idari görevi olanlar (N=80): Ortalama puan: 3,86, standart sapma: 0,564, idari görevi olmayanlar (N=288): Ortalama puan: 3,67, standart sapma: 0,495. Yapılan t-Testi sonuçlarına göre grup ortalamaları arasında fark bulunmaktadır. Ayrıca ($p=0,008; p<0,05$) olduğundan istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur. Başka bir ifadeyle idari görevi olan çalışanların YİKY puanları (3,86), olmayanlara (3,67) göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde daha yüksektir. Bu sonuçta, idari görevi olanların kurumsal politikaları şekillendirmede daha aktif rol almaları, yönetici konumundaki çalışanların sürdürülebilirlik uygulamalarına daha fazla önem vermeleri, karar alma mekanizmalarına yakın olmanın yeşil uygulamalara bakışı olumlu etkilemesi gibi faktörlerin rol oynayabileceği düşünülmektedir.

Bu sonuçlar ışığında YİKY uygulamalarının yaygınlaştırılmasında idari görevi olan çalışanların liderlik rolü üstlenmesi teşvik edilebilir, idari görevi olmayan çalışanların yeşil uygulamalara katılımını artırmaya yönelik özel programlar geliştirilebilir veya yönetici eğitimlerinde sürdürülebilirlik ko-

nusuna daha fazla ağırlık verilebilir. Sonuç olarak, idari görev durumunun YİKY uygulamalarına yönelik tutumları anlamlı derecede etkilediği görülmektedir. Bu bulgu, özellikle kurumların sürdürülebilirlik stratejilerini uygularken yönetim kademelerinin rolünün önemini ortaya koymaktadır.

Tablo 7, YİKY uygulamalarına yönelik tutumların öğrenim düzeyine göre farklılaşma analizini göstermektedir.

Tablo 7. Yeşil İKY'nin öğrenim durumuna göre farklılaşma durumu

Ölçek Adı	Öğrenim Durumu	N	Ort.	SS	F	p	Fark
Yeşil İKY	Lise ve altı (1)	96	3,46	0,532	15,564	0,000	4>3,2>1
	Önlisans (2)	61	3,75	0,320			
	Lisans (3)	162	3,75	0,468			
	Lisansüstü (4)	49	4,02	0,617			
	Toplam	368	3,71	0,516			

Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları şu şekilde yorumlanabilir: Betimsel istatistiklere bakıldığında lise ve altı (N=96): Ort. = 3,46, SS = 0,532, önlisans (N=61): Ort. = 3,75, SS = 0,320, lisans (N=162): Ort. = 3,75, SS = 0,468, lisansüstü (N=49): Ort. = 4,02, SS = 0,617. Genel Ortalama: 3,71 olarak hesaplanmıştır. ANOVA sonuçlarına bakıldığında F değeri: 15,564, anlamlılık (p): 0,000 ($p < 0,05$) gruplar arası fark: $4 > 3,2 > 1$ (Lisansüstü > Lisans ve Önlisans > Lise ve altı). Aradaki fark istatistiki olarak anlamlı bir farktır.

Bu sonuçlara göre lisansüstü eğitilmişler en yüksek YİKY puanına sahiptir (4,02). Lisans ve önlisans mezunları benzer düzeyde puanlar göstermektedir (3,75). Lise ve altı eğitilmişler en düşük puanı almıştır (3,46). Standart sapma değerleri, lisansüstü grupta en fazla çeşitlilik olduğunu göstermektedir. Eğitim düzeyi arttıkça YİKY'ye yönelik olumlu tutumun artmasının olası sonuçları arasında, yüksek eğitilmiş bireylerin sürdürülebilirlik konularında daha fazla bilgi sahibi olması, üniversite eğitiminde çevre bilincinin daha fazla vurgulanması gibi sebepler sayılabilir. Bu sonuçlar ışığında lise ve altı eğitilmiş çalışanlara yönelik özel bilinçlendirme programları geliştirilebilir, lisansüstü eğitilmiş çalışanların olumlu tutumları, diğer çalışanları etkilemek için kullanılabilir. Kurumlar, eğitim düzeyi düşük çalışanların yeşil uygulamalara katılımını artırmak için basit ve anlaşılır iletişim stratejileri geliştirebilirler. Bu bulgular, eğitim düzeyinin yeşil insan kaynakları uygulamalarının benimsenmesinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Kurumların sürdürülebilirlik politikalarını oluştururken çalışanların eğitim düzeylerini dikkate almaları önemlidir.

2. SONUÇ

Bu araştırmada, hizmet sektörü çalışanlarının YİKY uygulamalarına yönelik algıları demografik ve örgütsel değişkenler açısından incelenerek literatüre ampirik bir katkı sunmak amaçlamıştır. Bulgular, çalışanların YİKY algılarının cinsiyete göre farklılaşmadığını, ancak medeni durum, yaş, kurum türü, idari görev ve öğrenim düzeyi gibi faktörlere bağlı olarak anlamlı şekilde değiştiğini ortaya koymuştur.

Araştırmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde:

Cinsiyet Farklılığı: Çalışmada kadın ve erkek çalışanların YİKY algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu sonuç, Dumont vd. (2017) ve Yusliza vd. (2019) gibi çalışmalarla uyumludur. Ancak bazı araştırmalar örneğin, Pham vd. (2020), kadınların çevresel konulara daha duyarlı olduğunu savunmaktadır. Bu farklılık, kültürel bağlam veya sektörel özelliklerden kaynaklanıyor olabilir.

Medeni Durum: Evli çalışanların YİKY puanlarının daha yüksek olması, sosyal sorumluluk bilincinin medeni durumla ilişkili olabileceğini düşündürmektedir. Benzer şekilde, Tang vd. (2020), evli bireylerin kurumsal politikaları daha fazla benimsediğini belirtmiştir.

Yaş: Orta yaş grubunun (31-50 yaş) YİKY'ye daha olumlu bakması, bu grubun kariyerlerinin zirvesinde olmaları ve kurumsal süreçlere daha fazla dahil olmalarıyla açıklanabilir. Bu bulgu, Renwick vd. (2013) ve Jabbour ve Santos (2008) tarafından da desteklenmektedir.

Kurum Türü: Kamu çalışanlarının özel sektöre kıyasla daha yüksek YİKY puanları, kamu kurumlarında sürdürülebilirlik politikalarının daha sistematik uygulandığını göstermektedir. Bu sonuç, Demirel ve Kara'nın (2020) bankacılık sektöründe yaptığı çalışmayla örtüşmektedir.

Eğitim Düzeyi: Lisansüstü eğitimlilerin en yüksek puanlara sahip olması, eğitim düzeyi arttıkça çevresel farkındalığın arttığı iddiasını desteklemektedir (Daily ve Huang, 2001; Paillé vd., 2014).

Araştırma sonuçlarından yola çıkılarak şu çıkarımlar ortaya konabilir: Kamu kurumları, mevcut yeşil politikalarını sürdürürken özel sektörde bu uygulamaların yaygınlaştırılması için teşvik mekanizmaları geliştirilebilir. İdari görevi olan çalışanlar, yeşil uygulamaların yaygınlaştırılmasında “yeşil lider” rolü üstlenebilir. Eğitim düzeyi düşük çalışanlar için basit ve uygulanabilir eğitim programları tasarlanmalıdır.

Çalışma, YİKY literatürüne hizmet sektörü odaklı yeni bir perspektif sunmuştur. Demografik değişkenlerin YİKY algısı üzerindeki etkisini sistematik şekilde test ederek literatürdeki boşluğu doldurması amaçlanmıştır.

Çalışma, sadece Türkiye'deki hizmet sektörü ile sınırlıdır. Çalışmada nicel yöntem kullanılmış olup, nitel verilerle desteklenmediği için derinlemesine yorumlar yapılamamıştır.

Gelecek araştırmalar için öneriler: Farklı sektörlerde (üretim, sağlık, teknoloji) karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir. Kültürel faktörlerin YİKY algısına etkisi incelenebilir. Nitel araştırmalar (mülakatlar, odak grupları) ile çalışanların tutumları derinlemesine analiz edilebilir. Kurumsal yeşil politikaların uzun vadeli etkilerini ölçen boylamsal çalışmalar tasarlanabilir.

Genel olarak bir değerlendirme yapak gerekirse, bu çalışma, YİKY uygulamalarının benimsenmesinde demografik ve örgütsel faktörlerin kritik rol oynadığını göstermektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanların yeşil uygulamalara yönelik tutumlarının anlaşılması, sürdürülebilir iş modellerinin geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Gelecek araştırmaların, bu bulguları farklı bağlamlarda test etmesi ve uygulamaya yönelik stratejiler geliştirmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

- Çınar, Ö., & Karcıoğlu, F. (2021). Yeşil insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma. *Turizm Akademik Dergisi*, 8(1), 51–68.
- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539–1552.
- Demirel, E., & Kara, S. (2020). Bankacılık sektöründe yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve çevresel performans ilişkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 476–488.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627.
- Erbaşı, A. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması. *KAÜİBFD*, 12(23), 247–262.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Müller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 99–116.
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133–2154.
- Karasar, N. (2000). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 451–466.
- Pham, N. T., Hoang, H. T., & Phan, Q. P. T. (2020). How green human resource management facilitates green workplace behavior: A two-wave study. *Sustainable Development*, 28(5), 1392–1403.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Tang, G., Chen, Y., & Jiang, Y. (2020). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 58(2), 245–267.
- Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO). (2019). *Skills for a greener future: A global view*. Cenevre: ILO.
- Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Othman, N. (2019). Why do people engage in green behavior? The moderating role of green HRM. *Journal of Cleaner Production*, 231, 698–709.



ÖRGÜTSEL SİNİZMİN İŞTEN AYRILMA NİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ DENİZLİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

“ ”

Muhittin Fatih DEMİRHAN¹

¹ Öğretim Görevlisi, Uşak Üniversitesi, 0000-0003-4529-6661

1. Giriş

İş yerinde çalışanların tutum ve davranışlarını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar, bireysel ve organizasyonel düzeyde önemli sonuçlar doğurabilir. Bu unsurlardan biri de örgütsel sinizmdir. Çalışanların iş yerlerine karşı geliştirdikleri olumsuz tutumları ifade eden örgütsel sinizm, genellikle bir çalışanın kendi organizasyonuna duyduğu güvensizlik ve organizasyonel değerlere karşı beslediği olumsuz duyguların bir yansıması olarak tanımlanır (Bağcı ve Akbaş, 2016).

Örgütsel sinizm, çoğunlukla bir organizasyonda adaletin eksikliği, liderlik sorunları, iletişim yetersizlikleri ve örgütsel değerlerin zayıflaması gibi etkenlerle ortaya çıkar. Çalışanlar, yönetim ve organizasyonel değerlere dair şüpheler geliştirdiklerinde, örgütlerine karşı olumsuz bir tutum sergileyebilirler. Bu olumsuz tutum, yalnızca bireylerin psikolojik durumlarını etkilemekle kalmaz, aynı zamanda iş tatmini, işe bağlılık ve nihayetinde işten ayrılma niyeti gibi daha geniş organizasyonel sonuçlara da yol açabilir (Arslan ve Şimşek, 2018; Özcan ve Şen, 2022; Demirci ve Tekiner, 2019). Örgütsel sinizm, çalışanların motivasyonunu düşürür (Uslu, 2023), işlerine olan bağlılıklarını zayıflatır (Yücel ve Çetinkaya, 2016), performanslarını azaltır (Bağcı ve Akbaş, 2017) ve uzun vadede organizasyondan kopmalarına sebep olabilir (Çetin, 2023). Çalışanlar, örgütlerine olan güvenlerini yitirdiklerinde, işlerinden memnun kalmazlar ve bu durum işten ayrılma niyetini artırabilir. Sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi, özellikle kötü liderlik ve yönetim tarzlarının hakim olduğu organizasyonlarda daha belirgin bir şekilde ortaya çıkar (Bilgiç, 2018).

Örgütsel sinizm, çalışanların sadece işlerine olan bağlılıklarını değil, aynı zamanda iş yerindeki ruh sağlıklarını, motivasyonlarını ve genel yaşam kalitelerini de olumsuz etkiler. Örgütsel sinizm yaşayan bireyler, genellikle yüksek stres, kaygı ve iş yeri tatminsizliği ile karşılaşır. Bu psikolojik ve duygusal durumlar, zamanla çalışanların işten ayrılma kararlarını etkileyebilir.

Çalışanlar, sinizmin etkisiyle yalnızca kendi bireysel çıkarlarını düşünmeye başlarlar ve organizasyonel hedeflere katkıda bulunma konusunda isteksiz hale gelirler. İşe karşı duyulan ilgisizlik ve olumsuz tutum, iş yerinde performans düşüşüne ve çalışan devrinin artmasına neden olmanın yanı sıra, işletmenin maliyetlerini artırabilir, verimliliği düşürebilir ve örgütsel kültürün bozulmasına yol açabilir. Nitekim bu konu üzerine gerçekleştirilen birçok araştırma, sinizmin işyeri ortamındaki olumsuz etkilerini ve bu olumsuzlukların çalışanların işten ayrılma niyetini artırabileceğini göstermektedir (Obinna vd, 2024; Çetin, 2023; Çöl, 2022; Sezgili ve Yılmaz, 2022; Demirci ve Tekiner, 2019; Khan, 2014). Bu bağlamda çalışmada, örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi bankacılık sektöründe çalışanlar açısından ele alınacaktır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Örgütsel Sinizm Kavramı

TDK sözlüğünde sinizm, “İnsanın erdem ve mutluluğa, hiçbir değere bağlı olmadan bütün gereksinimlerinden sıyrılarak kendi kendine erişebileceğini savunan Antisthenes’in öğretisi, kinizm” şeklinde tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr). Örgütsel sinizm ise bir çalışanın örgütü hakkında hissettiği bütünlükten yoksun olma inancıdır. Bu inanç, olumsuz duygularla birleşerek zarar verici davranışlara yol açabilmektedir (Abraham, 2000).

Son yıllarda, örgütsel sinizm, örgütsel davranış ve psikoloji alanlarındaki araştırmaların önemli bir odak noktası haline gelmiştir. Bu kavram, çalışanların çalıştıkları örgütlere karşı geliştirdikleri olumsuz tutumları ve duygusal, düşünsel tepkileri ifade eder. Sinizm, çalışanların örgütlerine, yöneticilerine, organizasyonel yapılarına ve değerlerine karşı duyduğu güvensizlik ve eleştirel tutumları içerir (Dean vd., 1998). Karl Marks’ın da belirttiği gibi, sinik doğulmaz; zamanla sinik olunur. Yani, çalışanın örgütü ve diğer çalışanlarla yaşadığı deneyimlerin bir sonucu olarak sinizm gelişir (Köktürk ve Bağcı, 2021). Örgütsel sinizm, yalnızca bireysel düzeyde bir psikolojik olgu değil, aynı zamanda organizasyonel düzeyde de önemli olumsuz etkiler yaratabilir. Çalışanlar, kurumlarının dürüst ve şeffaf olmadığına inandıklarında, bu güvensizlik örgütle olan bağlarını zayıflatabilir ve işten ayrılma niyetlerini artırabilir.

Günümüz iş dünyasında, örgütler sürekli bir değişim ve gelişim içindedir. Rekabetçi pazar koşullarına uyum sağlamak ve gelişen teknolojilere ayak uydurmak amacıyla şirketler sık sık yeniden yapılanma süreçlerine girmektedir. Bu süreçlerde bazı şirketler sermaye artırımını, birleşme veya büyük çaplı satın almalar gerçekleştirebilir. Bu tür radikal değişiklikler, çalışanlar arasında belirsizlik, stres ve iş kaybı korkusuna neden olabilir (Cartwright ve Holmes, 2006). Örgütsel sinizm genellikle bu değişim süreçlerinde ortaya çıkar ve çalışanlar, organizasyonlarının geleceği hakkında olumsuz bir bakış açısı geliştirir. Bu durum, zamanla işten ayrılma niyetlerini artırabilir.

Sinizm, ilk olarak felsefe, din, sosyoloji ve psikoloji gibi çeşitli disiplinlerde ele alınmış bir kavramdır. Ancak 1980’lerin sonlarından itibaren, örgütlerde sinizmin ciddi bir problem haline geldiği gözlemlenmiştir. Bu dönemde, sinizm, çalışanlar ve kurumlar arasındaki ilişkilerde tehdit edici bir durum olarak ortaya çıkmıştır (Torun, 2016). Örgütsel sinizm kavramının yaygınlaşmasında en önemli etkenlerden biri, Kanter ve Mirvis’in (1989) çalışmalarıdır. Bu araştırma, Amerika’daki çalışanların %43’ünün sinik tutumlar sergilediğini ortaya koymuş ve bu durumun altında yatan nedenler incelenmiştir.

Örgütsel sinizmin tanımına ilişkin literatürde farklı görüşler bulunmaktadır. Dean ve arkadaşları (1998), örgütsel sinizmi “bilişsel, duygusal ve davranışsal boyutlar içeren olumsuz bir tutum” olarak tanımlamaktadır. Bu tutum,

çalışanların örgütlerine karşı geliştirdikleri sinik inançlar ve olumsuz duygularla kendini gösterir. Sinizm, çoğu zaman açıkça ifade edilmese de, çalışanların davranışlarında ve tutumlarında gizli bir direnç olarak ortaya çıkabilir. Bu tür tepkiler, çalışanların yüz ifadeleri ve beden dilleri gibi açık bir şekilde ifade edilmeyen ancak kolaylıkla fark edilebilen davranışlarla kendini gösterebilir (Özgener, Öğüt ve Kaplan, 2008).

Birçok araştırmacı, örgütsel sinizmi yalnızca duygusal bir olgu olarak değil, aynı zamanda deneyimlerin ve örgütsel ortamın da etkili olduğu bir durum olarak değerlendirmektedir. Örneğin, Johnson ve O'Leary-Kelly (2003), sinizmi sadece duygusal bir durum olarak tanımlamak yerine, geçmiş deneyimlere ve çevresel faktörlere bağlı olarak şekillenen bir tutum olarak görmüşlerdir. Bu, çalışanların kurumlarına karşı geliştirdiği olumsuz tutumların, yalnızca kişisel psikolojik durumlarından değil, aynı zamanda organizasyondaki olaylardan ve etkileşimlerden de kaynaklandığını göstermektedir.

Örgütsel sinizm, genellikle çalışanların örgütlerine karşı düşük bir güven duygusuyla ilişkilidir. Çalışanlar, örgütlerinin adaletli, dürüst ve şeffaf olmadığına inandıklarında, sinik tutumlar geliştirmeye başlarlar. Örneğin, yöneticilerin sözlerini tutmaması veya adaletsiz davranışları, çalışanların örgütlerine karşı güvensizlik hissetmelerine neden olabilir (Abraham, 2000). Bu durum, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını zayıflatarak işten ayrılma niyetlerini artırabilir. Sinizm, özellikle kötü yönetim uygulamaları, haksız işten çıkarılmalar veya aşırı iş yükü gibi faktörlerle daha da belirgin hale gelir (Anderson ve Bateman, 1997).

Sinizm, örgütün geleceğine dair umutsuzluk ve güven eksikliği taşır. Vance, Brooks ve Tesluk (1996), örgütsel sinizmi, çalışanın içinde bulunduğu organizasyonun daha iyi olacağına dair umudunun düşük olmasına işaret eden bir kavram olarak tanımlamıştır. Sinizm, çalışanların işyerine olan aidiyet duygularını kaybetmelerine ve iş tatminsizliklerinin artmasına neden olabilir. Bu durumda, işten ayrılma niyeti giderek güçlenir.

Örgütsel sinizm, değişim süreçleriyle de yakından ilişkilidir. Sinik hale gelen çalışanlar, organizasyonel değişimlere karşı direnç gösterir ve bu süreçlerde örgütlerine duydukları güven eksikliği, iletişimi bozar ve verilen talimatlara uymama eğiliminde olurlar (Reichers, Wanous ve Austin, 1997). Bu durum, değişim sürecinin başarılı olmasını zorlaştırır ve örgütlerdeki yenilikçi çabaların başarısız olmasına yol açabilir. Ayrıca, sinizme sahip çalışanlar, kendilerini organizasyondan yabancılaşmış hissedebilir ve bu durum, örgütten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olur.

Sonuç olarak, örgütsel sinizm, yalnızca bireysel düzeyde değil, organizasyonel düzeyde de önemli olumsuz sonuçlar doğurabilir. Örgütsel sinizmin varlığı, çalışanların işyerine karşı duyduğu güvenin kaybolmasına, iş tatmininin düşmesine ve neticede işten ayrılma niyetinin artmasına yol açabilir. Bu ne-

denle, örgütlerin sinizmlle mücadele etmek ve çalışanlarının güvenini yeniden inşa etmek için etkili stratejiler geliştirmeleri büyük bir önem taşır. Örgütler, sinizmi engellemek ve mevcut sinizmlle başa çıkmak için yönetim kadrolarını doğru bir şekilde eğitmeli, adaletli ve şeffaf bir iş ortamı yaratmalıdır (Kannan-Narasimhan ve Lawrence, 2012).

2.1.1. Örgütsel Sinizmin Alt Boyutları

Örgütsel sinizmin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal olmak üzere üç alt boyutundan söz edilebilir (Karacaoğlu ve İnce, 2012).

2.1.1.1. Bilişsel Sinizm

Bilişsel sinizm, örgütsel sinizmin zihinsel ve düşünsel yönünü ifade eder. Bu boyutta, çalışanlar örgütün politikalarını, kararlarını ve uygulamalarını sorgularlar. Çalışanların, örgütlerinin yöneticileri tarafından gerçekleştirilen eylemler ve söylenenler hakkında olumsuz inançlar ve şüpheler geliştirmesi, bilişsel boyutun temelini oluşturur (Dean vd., 1998). Bu tür bilişsel yaklaşımlar, çalışanların işyerinde yaşadıkları güvensizliğin ve adaletsizliğin bir sonucu olarak ortaya çıkar.

Bilişsel sinizm, genellikle bir çalışanın yöneticilerine veya örgütüne karşı geliştirdiği olumsuz inançların bir yansımasıdır. Bu inançlar, örgütün ve yöneticilerin güvenilirliğini sorgulayan, etik değerlerle çelişen ve çalışanların çıkarlarına karşı olan tutumlarla şekillenir. Örneğin, yönetimin yalnızca kendi çıkarlarını ön planda tuttuğuna inanmak, örgütün dürüstlükten uzaklaştığına dair güçlü bir zihinsel tutum oluşturabilir (Brandes, 1997). Bilişsel sinizmin olumsuz etkileri, çalışanların iş tatminsizliklerine ve örgütle olan bağlarının zayıflamasına yol açabilir.

2.1.1.2. Duyuşsal Sinizm

Duyuşsal sinizm, örgütsel sinizmin duyuşsal ve hisse dayalı yönünü kapsar. Bu boyutta, çalışanlar örgütlerine karşı yoğun bir şekilde olumsuz duygular beslerler. Sinik bireyler, örgütlerinin güvenilirliğini sorguladıkları için öfke, hayal kırıklığı, karamsarlık ve umutsuzluk gibi güçlü duygusal tepkiler geliştirirler (Özgener, Ögüt ve Kaplan, 2008). Duyuşsal sinizm, bilişsel sinizmin bir sonucu olarak ortaya çıkabilir ve çalışanların davranışlarını doğrudan etkileyebilir.

Duyuşsal sinizm, çalışanların sadece örgütlerine değil, aynı zamanda yöneticilerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerin kararlarını etkileme biçimlerine karşı da olumsuz hisler beslemelerine yol açabilir. Çalışanlar, örgütsel değerlerin eksik olduğunu ve yöneticilerin adil olmadığını düşündüklerinde, olumsuz duygular beslemeye başlarlar. Bu duygular, işyerinde gerginliğe, düşük moral seviyelerine ve iş tatmininin azalmasına neden olabilir (Eaton, 2000). Sinizm, işyerinde olumsuz bir atmosfer yaratırken, aynı zamanda çalışanların işlerinden duydukları tatminin de azalmasına yol açar.

2.1.1.3. Davranışsal Sinizm

Davranışsal sinizm, örgütsel sinizmin çalışanların örgüte karşı sergiledikleri davranışları kapsar. Bu alt boyut, bireylerin sahip oldukları sinik inanç ve duyguların somut davranışlara dönüşmesidir. Sinik bir çalışanın davranışları, örgüte karşı isyan etmeyi, kurumsal kurallara uymamayı, işini savsaklamayı ve düşük iş performansı sergilemeyi içerebilir (James, 2005). Bu davranışlar, örgütün verimliliği üzerinde olumsuz etkilere yol açabilir ve işletme performansını düşürebilir.

Davranışsal sinizm, örgütsel sinizmin en görünür ve ölçülebilir boyutudur. Sinik bir çalışan, örgütün politikalarına ve kurallarına karşı açıkça direnç gösterir. Örneğin, sinik çalışanlar, değişim süreçlerine karşı pasif direniş gösterebilir veya yöneticilerinin aldığı kararlarla alay edebilirler (Stanley, Meyer ve Topolnytsky, 2005). Bu tür davranışlar, örgütteki genel atmosferi olumsuz etkileyebilir ve çalışanlar arasında güvensizlik yaratabilir. Ayrıca, sinizm davranışlarının uzun vadede örgütsel performansı ve çalışan bağlılığını olumsuz yönde etkileyebileceği de bir gerçektir.

2.2. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, çalışanın mevcut işinden ve bağlı olduğu örgütten ayrılmayı istemesi ve bunu bilinçli olarak tercih etmesidir. Tett ve Meyer (1993), bu kavramı çalışanın kasıtlı ve bilinçli bir şekilde işinden ayrılma isteği olarak tanımlar. Diğer bir deyişle, işten ayrılma niyeti, çalışanların işlerinde ve örgütlerinde memnuniyetsizlik yaşadıklarında ortaya çıkan, potansiyel olarak yıkıcı ve aktif bir eylem olarak kabul edilir (Coşkun, 2020). İşten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasında güçlü bir ilişki bulunsa da, bazı araştırmacılar bu iki kavram arasındaki ilişkinin tesadüfi ve zayıf olabileceğini belirtmektedir (Cohen, Blake ve Goldman, 2016).

İşten ayrılma niyeti, çalışanların işlerini terk etme kararı almadan önce geçirdikleri bir aşama olarak değerlendirilebilir. McCarthy, Tyrrell ve Lehane (2007), bu durumu işten ayrılma niyetinin, bireyin nihai olarak işten ayrılma kararına ve davranışına dönüştüğü ilk aşama olarak tanımlar. Bu bağlamda, işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma arasında bir süreç bulunmaktadır. Bowen (1982), işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasındaki ilişkinin doğru bir şekilde anlaşılabilmesi için çalışanın işinden ayrılmadan önceki düşünce süreçlerinin dikkatlice analiz edilmesi gerektiğine vurgu yapmıştır.

İşten ayrılma niyeti, bir süreç olarak değerlendirilir. Bu süreç, demografik, örgütsel ve ekonomik faktörlerin bir araya gelmesiyle başlar. Çalışanın iş tatmini ve örgütsel bağlılık seviyesinin düşmesi, işten ayrılma düşüncelerinin ortaya çıkmasına yol açar ve zamanla bu düşünceler bir niyete dönüşür. Nihayetinde, bu süreç işten ayrılma davranışıyla tamamlanır (You, 1996). İşten ayrılma, yalnızca çalışanın kişisel tercihiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda ör-

gütsel maliyetler ve rekabet avantajı açısından da büyük bir etkiye sahiptir. İşletmeler için bu tür ayrılmalar, eğitim maliyetleri, yeni personel alımı, bilgi kaybı ve iş sürekliliği sorunları gibi zorlukları beraberinde getirir (Urbancova ve Linhartova, 2011).

İşten ayrılma niyetine yol açan çeşitli bireysel ve örgütsel faktörler bulunmaktadır. Bireysel etkenler arasında yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim seviyesi gibi demografik faktörler etkili olabilir (Cotton ve Tuttle, 1986). Örgütsel faktörler ise iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi unsurlardan kaynaklanmaktadır. Özellikle iş tatmini ile işten ayrılma niyeti arasında negatif bir ilişki bulunur; yani, çalışanın işinden memnuniyetsizlik duyması, işten ayrılma niyetini güçlendirir (Özgen ve Coşkun, 2022). İş tatminsizliği, çalışanı işten ayrılma düşüncesine iten bir etken olabilir ve bu düşünceler daha sonra işten ayrılma niyetine dönüşebilir. Ayrıca, örgütsel bağlılık da işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir rol oynamaktadır; örgütsel bağlılık ne kadar yüksekse, işten ayrılma niyeti de o kadar düşük olacaktır (Cotton ve Tuttle, 1986).

Diğer örgütsel faktörler arasında ücret, çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, iş ortamı, terfi fırsatları ve fazla mesai gibi unsurlar yer almaktadır (Durmaz, 2021). Bu faktörler, çalışanların işlerinden memnuniyetsizlik duymalarına neden olabilir ve nihayetinde işten ayrılma niyetine yol açabilir. Örgütlerin bu tür etkenleri göz önünde bulundurarak, çalışanların işyerindeki memnuniyetlerini artırmaları ve bağlılıklarını güçlendirmeleri önemlidir.

İşten ayrılma niyeti, aynı zamanda dışsal etkenlerden de etkilenebilir. Çalışanın işine yönelik algıları ve örgütün dış imajı, işten ayrılma niyetinin oluşumunda önemli bir rol oynamaktadır (Halawi, 2014). Alyazed ve Murs-hid (2017), işten ayrılma niyetinin, çalışanların işe ve işyerine yönelik olumsuz algılarıyla doğrudan ilişkilendirildiğini belirtmiştir. Bu olumsuz algılar, ödüllendirme, tanıma, iş güvenliği ve örgütsel adalet gibi unsurların eksikliği nedeniyle gelişebilir.

İşten ayrılma niyeti, sadece çalışanın kariyer yolculuğunu değil, aynı zamanda örgütün verimliliğini ve sürdürülebilirliğini de etkileyen önemli bir faktördür. İşletmeler, çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini doğru bir şekilde analiz ederek, bu durumu önlemeye yönelik stratejiler geliştirebilirler. İşten ayrılma niyetini etkileyen faktörleri anlamak, çalışan bağlılığını artırmanın yanı sıra iş gücü kayıplarını minimize etmek ve organizasyonel verimliliği korumak için kritik bir adımdır.

2.3. Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ilişkisi

Örgütlerdeki sinizmin, hem bireysel hem de örgütsel açıdan pek çok olumsuz sonucu olduğu düşünülse de, bu durumun beraberinde getirdiği işten ayrılma (istifa) kararı, çalışanların verdiği bireysel bir karar olarak ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda, sinizmin ortaya çıkmasını engellemek veya bu du-

rum gerçekleştiğinde süreci yönetmek adına etkili stratejilerin uygulanması öncelikli bir hâl alır. Bu stratejilerin belirlenmesinde en önemli rol, kurumun liderlerine aittir.

Çalışanların, bir kurumun başarısındaki kilit rolünü fark eden işletmeler, çalışanların verdikleri bu önemli bireysel kararlardaki nedenleri çözmek için işten ayrılma görüşmeleri yapabilirler. Bu kararların altında yatan sebeplerin tespiti, kurumlar açısından atılacak önemli bir adımdır.

Araştırmalar incelendiğinde, tutumların, niyet ve sonuçlanan davranışları belirleyen en önemli unsur olduğu görülmektedir (Tutar, 2012). Kurumdan beklediğini alamayan, beklentileri karşılanmayan ve negatif tutumlar sergileyen bir çalışan, yeni iş fırsatlarını düşünmeye, araştırmaya ve değerlendirmeye başlayacaktır. Sager, Griffeth ve Hom (1998) işten ayrılma niyetini, tutumsal (ayrılmayı düşünme), karar odaklı (ayrılma niyeti) ve davranışsal (yeni iş arayışı) olmak üzere üç aşama şeklinde tanımlamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel sinizm gibi negatif bir tutumun, işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu söylenebilir.

Bu olumsuz tutumların sonuçları, çalışan, yönetici ve kurum açısından istenmeyen durumlardır. Çalışanın işten ayrılması sonucunda işler aksar, kurum ve yöneticiler yeni bir çalışan arayışına girer. Bu durum ise zaman kaybı ve üretkenlikte azalma gibi dezavantajlara yol açar. Aynı zamanda, çalışanların işten ayrılması, çalışanlar arasındaki iletişimin kesilmesine, iş ortamındaki uyumun bozulmasına, moral kaybına ve diğer çalışanların performansında düşüşe neden olur. Nafei (2015), bu psikolojik maliyetlerin arkadaşlar veya aileyle ayrılma ve iş koşullarına dair kaygıları içerdiğini belirtmektedir.

Yukarıda bahsedilen motivasyon kaybı ve maliyet unsurlarından daha da önemlisi, kurumlar, çalışanlarının bilgilerini rakip firmalara taşıması nedeniyle rekabet avantajlarını kaybedebilirler (Zawacki, 2009). Bu nedenle, sinizm, sosyal ve ekonomik açıdan çok etkili bir faktör olup, tüm örgütü etkileyebilir ve kurumun hedeflerine ulaşmasını engelleyebilir. Andersson (1997), sinizmin önemine vurgu yaparak, “sinizm bir organizasyonda meydana geldiğinde, tüm örgütü etkileyen bir durumdur; çalışanlar, yöneticiler ve müşteriler de bu sürece dâhil olur” şeklinde bir yorumda bulunmaktadır.

Örgütsel sinizmin merkezinde yer alan, çalışanın kuruma karşı duyduğu olumsuz duygular ve düşünceler, hemen negatif davranışlara dönüşmese de, bireyin diğer davranışlarını olumsuz etkileyerek örgütün gelişimini engelleyecektir ve nihayetinde işten ayrılma niyetiyle birleşerek çalışanın istifası ile sonuçlanabilir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, davranışsal niyetin yalnızca davranış tamamen bireyin kontrolünde olduğunda anlamlı olacaktır. Çalışanın işten ayrılma niyeti her zaman istifa ile sonuçlanmasa da, devamsızlık davranışı hakkında bir sinyal olarak görülebilir ve henüz eyleme dönüşmediği için gerekli önlemlerin alınmasına olanak tanır.

Kurumlar, çalışanlarının işten ayrılma niyetlerini tespit edebilir ve bu durumu tersine çevirebilmek adına, çalışanlarının bilgi, beceri ve yetkinliklerine odaklanan modern insan kaynakları yaklaşımlarıyla onları öne çıkarabilir ve eğitim ile kariyer planları oluşturarak kalıcı ilişkiler kurmayı hedefleyebilirler. Çalışanlarını güçlendirmeyi amaçlayan organizasyonlar, kişisel güçlendirme algılarını etkileyerek işlerine karşı daha olumlu tutumlar geliştirmelerine yardımcı olurlar (Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2013). Bu şekilde, organizasyonlar, çalışanların duygusal bağlılıklarını artırarak, kurumsal aidiyet oluşturarak ve organizasyonun hedeflerini çalışanlarının kendi başarıları olarak görmelerini sağlayarak tutum ve davranışlarını geliştirmeye katkıda bulunabilirler. Çalışanlar ile organizasyon arasındaki karşılıklı beklentilerin uyumlu hale getirilmesi, ilişkilerinin pozitif olabilmesi için önemli bir gerekliliktir.

Yöneticilerin, örgütsel sinizmi azaltma ve ortadan kaldırma çabaları büyük önem taşır. Bu noktada, yöneticiler, çalışanlarının kuruma karşı hissettikleri örgütsel sinizmle ilgili duyguları ve düşünceleri belirleyerek, sinizmin kaynağının içsel mi yoksa dışsal bir faktör mü olduğunu anlayarak, davranışa dönüşmeden alınacak önlemleri belirleyebilirler. Açık, dürüst ve doğru iletişim, gelecekteki olayların öngörülebilir ve kontrol edilebilir olmasını sağlayacaktır. Ayrıca, çalışanlarının kuruma sağladığı zaman, çaba, yetenek, bilgi, deneyim ve bilgi karşılığında aldıkları ödülleri (maaş, prim, prestij, statü, çalışma koşullarındaki iyileştirmeler ve terfi gibi) objektif bir şekilde değerlendirerek, bu ödüllerle ilgili dengeyi aramalıdır.

Shahzad ve Mahmood (2012), örgütsel sinizmin işten ayrılma niyetini etkilediğini ve organizasyondaki sinizm düzeyi arttıkça, çalışanların işten ayrılma niyetinin de arttığını belirtmişlerdir. Ayrıca, tüm bu olumsuz durumlardan kaçınmak isteyen organizasyonların, çalışanlarını kuruma bağlı tutacak etkili insan kaynakları yönetim politikaları benimsemeleri gerektiğini, çalışanlarını fedakâr kişiler olarak görmek yerine, onları kurumun en değerli kaynağı olarak görerek sinizmin kalıcı olduğunu unutmamaları gerektiğini vurgulamaktadırlar.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu kısımda veri toplama aracı ve tekniği, araştırmanın evren ve örneklem seçimi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, verilerin güvenilirliği açıklanmaya çalışılmıştır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı banka çalışanlarının algılamaları doğrultusunda örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemeye çalışmaktır.

3.2. Araştırmanın Kısıtları ve Varsayımları

Araştırmanın önemli sınırlılıklarından biri, çalışmanın Denizli il merkezine bağlı 2 ilçesinde faaliyet gösteren özel bir bankanın sınırlı sayıdaki şube ve çalışanı ile gerçekleştirilmiş olan ankete verdikleri cevaba göre şekillenmesidir. Araştırmadaki başka bir kısıt ise maliyet ve zaman kısıtıdır.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

İlgili literatür incelendiğinde bu iki değişken arasındaki ilişkiyi ele alan çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür. Örneğin, Bağcı ve Akbaş (2017) tarafından banka çalışanları üzerinde yürütülen araştırmada örgütsel sinizm alt boyutlarından sadece bilişsel ve duyuşsal sinizmin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye olduğu; davranışsal sinizmin etkisinin ise anlamlı olmadığı belirlenmiştir. Çöl (2022) tarafından bir üniversitenin idari personeli üzerinde yürütülen araştırmada ise örgütsel sinizmin alt boyutlarından sadece duyuşsal ve davranışsal sinizmin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu, bilişsel sinizmin anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür. Diğer yandan Demirci ve Tekiner (2019) tarafından örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektör çalışanları açısından karşılaştırılması amacıyla yapılan çalışmada örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu ve bu ilişkinin özel güvenlik görevlilerinin istihdam şekillerine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığı belirlenmiştir. Yabancı literatürde de benzer bulgulara rastlanılmaktadır. Örneğin Khan (2014) tarafından Pakistan'daki banka çalışanları üzerinde yürütülen çalışmada örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu ve bu ilişkide iş tatmininin de kısmen aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Benzer şekilde Obinna vd. (2024) tarafından Nijeryalı hemşireler arasında örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada örgütsel sinizm alt boyutlarının işten ayrılma niyetiyle pozitif yönde anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Tüm bu çalışma bulgularından yola çıkarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir;

H_1 : Bilişsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H_2 : Duyuşsal sinizmin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

H_3 : Davranışsal sinizmin işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi vardır.

3.4. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın örneklemi özel bir bankanın Denizli il merkezine bağlı iki ilçesinde faaliyet sürdüren 7 şubesindeki 90 çalışan oluşturmaktadır.

3.5. Araştırmada Kullanılan Ölçüm Araçları

Örgütsel sinizm Brandes (1997) tarafından geliştirilmiş olup Topçu vd. (2013) tarafından geçerlik ve güvenilirliği incelenmiş olan ölçekle ölçülmüştür. Ölçek bilişsel (5), duyuşsal (4) ve davranışsal (5) olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır ($\alpha = 0.897$). İşten ayrılma niyetinin ölçümünde Walsh, Ashford ve Hill (1985) tarafından geliştirilen Türkçe'ye uyarlaması Türkoğlu ve Misican (2019) tarafından yapılan 4 soruluk ölçek kullanılmıştır ($\alpha = 0.802$). Ölçeklerdeki ifadeler 1'den 5'e (1: "asla", 2: "çok nadir", 3: "ara sıra", 4: "sıklıkla", 5: "her zaman") doğru 5'li Likert ölçeğine göre puanlanmaktadır.

4. Araştırma Bulguları

4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımların gösterildiği tablo 1 aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	39	43,3
Erkek	51	56,7
Toplam	90	100
Yaş	Frekans	Yüzde (%)
18-25 Yaş	6	6,7
26-33 Yaş	40	44,4
34-41 Yaş	29	32,2
42-49 Yaş	12	13,3
50 Yaş ve üzeri	3	3,3
Toplam	90	100
Eğitim	Frekans	Yüzde (%)
Lise	8	8,9
Ön Lisans	35	38,9
Lisans	43	47,8
Lisansüstü	4	4,4
Toplam	90	100
Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde (%)
1 – 5 Yıl	26	28,9
6 – 10 Yıl	30	33,3
11 – 15 Yıl	18	20,0
16 Yıl ve üzeri	16	17,8
Toplam	90	100

Tablo 1'e göre katılımcıların 39'u (%43,3) kadın, 51'i (%56,7) erkektir. Katılımcıların 6'sı (%6,7) 18-25 yaş aralığında, 40'ı (%44,4) 26-33 yaş aralığında, 29'u (%32,2) 34-41 yaş aralığında, 12'si (%13,3) 42-49 yaş aralığında, 3'ü (%3,3) 50 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların eğitim durumlarına baktığımızda 8'i (%8,9) lise mezunu, 35'i (%38,9) ön lisans mezunu, 43'ü (%47,8) lisans mezunu ve 4'ü (%4,4) lisansüstü mezunudur. Katılımcıların çalışma sürelerine baktığımızda 1-5 yıl arasında çalışmış 20 kişi (%28,9), 6 – 10 yıl arasında çalışmış 30 kişi (%33,3), 11 – 15 yıl arasında çalışmış 18 kişi (%20), son olarak 16 yıl ve üzerinde çalışmış 16 kişi (%17,8) şeklinde olduğu görülmektedir.

4.2. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirliklerine İlişkin Bulgular

Tablo 2: Faktör Yükleri ve Hesaplanan Cronbach's Alpha (α) İç Tutarlılık Katsayıları

İFADELER	FAKTÖRLER			
				İşten Ayrılma Niyeti
	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal	
Bilişsel 1	,803			
Bilişsel 2	,750			
Bilişsel 3	,730			
Bilişsel 4	,831			
Bilişsel 5	,637			
Duyuşsal 1		,856		
Duyuşsal 2		,794		
Duyuşsal 3		,894		
Duyuşsal 4		,634		
Davranışsal 1			,822	
Davranışsal 2			,823	
Davranışsal 3			,616	
Davranışsal 4			,612	
Davranışsal 5			,479	
İşten Ayrılma Niyeti 1				,862
İşten Ayrılma Niyeti 2				,900
İşten Ayrılma Niyeti 3				,712
İşten Ayrılma Niyeti 4				,864
KMO (Kaiser-Meyer-Olkin)	,858			,754
Bartlett Küresellik Testi	768,621			185,062
Sig.	,000			,000
Açıklanan Varyans (%)	46,204	15,303	7,016	70,159
Toplam	68,524			
Cronbach's Alpha (α)	,853	,861	,672	,802
Toplam	,897			

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak kullanılan örgütsel sinizm ve işten ayrılma niyeti ölçeklerinin yapı geçerliliğinin test edilmesi için

temel bileşenler analizi yapılmıştır (Tablo 2). Analiz sonuçlarına göre örneklemenin açıklayıcı faktör analizine uygunluğuna ilişkin KMO-MSA ve Bartlett Küresellik testinden elde edilen bulgular ölçeklerin yapı geçerliliğinin bu tekniklerle tespit edilebileceği yönündedir.

Örgütsel sinizm ölçeğinin; bilişsel sinizm (5 madde), duyuşsal sinizm (4 madde) ve davranışsal sinizm (5 madde) olmak üzere 3 boyuttan oluştuğu görülmektedir. İşten ayrılma niyeti ölçeğinin ise 4 maddeden oluşan tek boyutlu bir yapıda olduğu görülmektedir. Her iki ölçekte yer alan maddelerin faktör yükleri de uygun aralıkta dağıldığı, açıklanan varyans değerlerinin yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

Güvenirliklerin tespiti için ise cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları her bir boyut ve ölçek için ayrı ayrı hesaplanmış olup, elde edilen değerlerin her bir ölçek ve alt boyutun yeterli güvenirlik düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Tablo 2).

4.3. Korelasyon ve Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Tablo 3: Örgütsel Sinizm ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki Korelasyona İlişkin Bulgular

	Ort.	S.S.	Bilişsel	Duyuşsal	Davranışsal	İşten Ayrılma Niyeti
Bilişsel	2,308	,673	1			
Duyuşsal	2,062	,665	,392**	1		
Davranışsal	2,863	,641	,745**	,536**	1	
İşten Ayrılma Niyeti	2,583	,452	,396**	,329**	,568**	1

**P<0,01 düzeyinde anlamlı

Tablo 3'te katılımcıların örgütsel sinizm ölçeğinin alt boyutlarındaki ortalamaları ile işten ayrılma niyeti ölçeğindeki ortalamaları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yapılan pearson momentler çarpımı korelasyon analizi sonuçları yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre; bilişsel sinizm alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve düşük düzeylidir (r:0,396, p<.01). Benzer şekilde, duyuşsal sinizm alt boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında ki ilişki de istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve düşük düzeydedir (r:0,329 p<.01). Davranışsal sinizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki ise istatistiksel olarak anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzeydedir (r:0,568 p<.01). Sonuç olarak katılımcıların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeyleri arttıkça, işten ayrılma niyetleri de artış göstermektedir.

Tablo 4: Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisini Gösteren Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişken	B	Std.Hata	β	t	p
Sabit	1,561	,191		8,174	,000
Bilişsel	,233	,086	,347	2,721	,008
Duyuşsal	,027	,071	,039	,386	,700
Davranışsal	,196	,95	,288	2,071	,041
R= ,614 R ² = ,377					
F= 17,357 P= ,000					

Katılımcıların örgütsel sinizm düzeylerinin, işten ayrılma niyetleri üzerindeki yordayıcı etkisini tespit edebilmek amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 4). Analiz sonuçlarına bakıldığında; Bilişsel, Duyuşsal ve Davranışsal sinizm boyutlarının, katılımcıların işten ayrılma niyeti düzeyleri üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F:17,357 p<.001). Katılımcıların bilişsel, duyuşsal ve davranışsal sinizm düzeylerinin bileşkesi, işten ayrılma niyeti düzeyindeki varyansın %37,7'sini açıklamaktadır (R²: 0,377). Bağımsız değişkenlerin işten ayrılma niyeti üzerindeki müstakil etkileri incelendiğinde ise, bilişsel sinizm (β : 0,347 t:8,174 p<.001) ve davranışsal sinizm (β : 0,288 t:2,071 p<.05) düzeyinin istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. bu bulgular literatürdeki araştırma bulgularını destekler niteliktedir (Bağcı ve Akbaş, 2017; Çöl, 2022; Demirci ve Tekiner, 2019; Khan, 2014; Obinna vd., 2024). Duyuşsal sinizmin işten ayrılma niyeti düzeyi üzerindeki müstakil etkisi ise anlamlı değildir (β : 0,039 t:0,386 p>.05). Tüm bu sonuçlara göre araştırma kapsamında oluşturulan H1 ve H3 hipotezleri desteklenirken, H2 hipotezi desteklenememiştir.

5. SONUÇ

Araştırmadan elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, örgütsel sinizmin alt boyutları olan bilişsel sinizm, duyuşsal sinizm ve davranışsal sinizmin, bankacılık sektörü iş görenlerinin işten ayrılma niyetleriyle yakından ilişkili olduğu ve işten ayrılma niyetinin örgütsel sinizm algısından anlamlı bir şekilde etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Örgütsel sinizm ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek, işletmeler için son derece önemlidir çünkü sinizm yaşayan çalışanlar, organizasyonlarına karşı olumsuz bir tutum sergileyerek, işten ayrılmayı düşünmeye başlarlar. Bu süreç, çalışanların moralini daha da bozarak bir kısır döngü oluşturur; çünkü yüksek işten ayrılma oranları, geride kalan çalışanlar üzerinde daha fazla yük ve stres yaratır, bu da yeni bir sinizm dalgasını tetikleyebilir. Örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini anlamak, aynı zamanda işyeri yönetimi için önemli bir rehber olabilir. Bu durum, işyerindeki güven ortamının, liderlik tarzlarının, organizasyonel yapıların ve çalışan memnuni-

yetinin nasıl iyileştirilebileceği konusunda değerli bilgiler sunar. Ayrıca, örgütsel sinizmi azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmek, çalışan bağlılığını ve iş tatmini artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltabilir. Bu noktada, örgütsel sinizm ile başa çıkmanın yolları, sadece çalışanları korumakla kalmaz, aynı zamanda organizasyonların uzun vadeli başarısını da garanti altına alır. Bu çerçevede, örgütsel sinizmin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin anlaşılması, sadece bireysel çalışanlar için değil, aynı zamanda işletmelerin sürdürülebilirlikleri için de kritik bir öneme sahiptir. Sinizmle başa çıkmak, organizasyonların çalışanlarını daha sağlıklı, mutlu ve üretken hale getirebilir, böylece iş gücü verimliliğini artırabilir ve uzun vadeli başarıyı pekiştirebilir.

KAYNAKÇA

- Abraham, R. (2000). Organizational Cynicism: Bases and Consequences. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*. 126(3): 269- 292.
- Alyazed, M., Murshid M.A. (2017). Factors Influencing Employees' Intention to Leave Current Employment in the Ministry of Information in Kuwait. *European Journal of Business and Management*. 9(12), 17-31.
- Andersson, L. M. ve Bateman, T. S. (1997). Cynicism In The Workplace: Some Causes And Effects. *Journal Of Organizational Behavior*. 18(5): 449-469.
- Arslan, A.ve Şimşek, G. (2018). Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Aydın Turist Rehberleri Odası'na Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği, *Journal of Travel and Tourism Research*, 13, 115-134.
- Bağcı, Z. ve Akbaş, T.T. (2016, Eylül). Çalışanların Örgütsel Sinizm Düzeylerinin Çeşitli Demografik Faktörler Açısından İncelenmesi. Sözlü Sunum, Proceedings of 1st International Conference on Scientific Cooperation for the Future in the Social Sciences, Uşak.
- Bağcı, Z. ve Akbaş, T.T. (2017, Eylül). Örgütsel Sinizmin İş Performansına Etkisi:Banka Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. Sözlü Sunum, EUREFE 2017, Aydın.
- Bağcı, Z. ve Akbaş, T.T. (2017, Mayıs). Banka Çalışanlarının Örgütsel Sinizm Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi. Sözlü Sunum, AL-FARABI 1st International Congress on Social Sciences, Gaziantep.
- Bilgiç, H. F. (2018). Liderlik İle Örgütsel Sinizm İlişkisi. *Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(2), 90-98.
- Bowen, S.H. and Allanson, B.R. (1982) Behavioral and Trophic Plasticity of Juvenile *Tilapia mossambica* in Utilization of the Unstable Littoral Habitat. *Environmental Biology of Fishes*, 7, 357-362.
- Brandes, P. M. (1997). Organizational Cynicism: Its Nature, Antecedents, and Consequences (The Degree of Doctor of Philosophy) University of Cincinnati.
- Cartwright, S. and Holmes, N. (2006) The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Cohen, G., Blake, R. S., ve Goldman, D. (2016), Does turnover intention matter? Evaluating the usefulness of turnover intention rate as a predictor of actual turnover rate. *Review of Public Personnel Administration*, 36(3), 240-263.
- Coşkun, D. (2020). Hemşirelerin Örgütsel Stres Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi.
- Cotton, J. L., ve Tuttle, J. M. (1986). Employee turnover: A meta-analysis and review with implications for research. *Academy of management Review*, 11(1), 55-70.
- Çetin, Z. (2023). Sinizmin işten ayrılma niyetine etkisinde etik iklimin rolü: Bilişim sektöründe bir uygulama. *Holistic Economics*. 2(2): 57-71. DOI: 10.55094/hoec.2159

- Çöl, g. (2022). The Effects of Organizational Cynicism on Turnover Intention and An Application, *Ekonomi, İşletme ve Yönetim Dergisi*, 6(2), 160-181.
- Dean, J. W., Brandes, P., & Dharwadkar, R. (1998). Organizational Cynicism. *The Academy of Management Review*, 23(2), 341-352.
- Demirci, U., Tekiner, M. A. (2019). Örgütsel Sinizm ile İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kamu ve Özel Sektör Farkı, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 2306-2321
- Durmaz, B. V. (2021). The Effect Of Organizational Cynicism On The Intention To Quit: An Application In The Information Technology Sector. *Academic Social Resources Journal*.
- Eaton, J. A. (2000). A Social Motivation Approach to Organizational Cynicism. (Master Thesis) York University.
- Halawi, A.H. (2014). Stimuli and Effect of the Intention to Leave the Organization. *European Scientific Journal*. (1), 184-197.
- James M.S. L.(2005). Antecedents and consequences of cynicism in organizations: An examination of the potential positive and negative effects on school systems (Dissertation of Doctor of Philosophy), The Florida State University, Florida.
- Johnson, J. L. and O'Leary-Kelly, A.M. (2003) The Effects of Psychological Contract Breach and Organizational Cynicism: Not All Social Exchange Violations Are Created Equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24, 627-647.
- Kanter, D. L. ve Mirvis, P. H. (1989). *The Cynical Americans: Living And Working In An Age Of Discontent And Disillusion*. Jossey-Bass.
- Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2012). Brandes, Dharwadkar ve Dean'in (1999) Örgütsel Sinizm Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması: Kayseri Organize Sanayi Bölgesi Örneği. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 77-92.
- Khan, M. A. (2014) : Organizational cynicism and employee turnover intention: Evidence from banking sector in Pakistan, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, ISSN 2309-8619, Johar Education Society, Pakistan (JESPK), Lahore, 8(1),30-41.
- Köktürk, S. ve Bağcı, Z. (2021, Ekim). Örgütsel Sinizm ve İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Analitik Bir Araştırma. Sözlü Sunum, Astana Uluslararası Bilimsel Araştırma Konferansı, Nur-Sultan, Kazakistan.
- McCarthy, G., Tyrrell, M.P. and Lehane, E. (2007) Intention to "Leave" or "Stay" in Nursing. *Journal of Nursing Management*, 15, 248-255.
- Nafei, W.A. (2015). The role of psychological capital on job embeddedness and organizational cynicism: a study on menoufia university hospitals. *Journal of Business Administration*, 5(1), 50-74.
- O'Brien, J.A. and Marakas, G.M. (2010) *Management Information Systems: Managing Information Technology in the Business Enterprise*. 10th Edition, McGraw Hill, New York.

- Obinna O. I., Ngozi N. C., and Onyedikachi C. N. (2024). Organizational Cynicism and Turnover Intention Among Nurses: Do Perceived Organizational Support Moderates the Relationship, *SAGE Open Nursing*, 10, 1-15.
- Özcan, M. B., & Şen, G. (2022). Örgütsel Sinizmin Çalışanların Performansı Ve İşe Bağlılık Düzeyleri Üzerindeki Etkisi: Türkiye’de Hava Aracı Bakım Kuruluşlarında Bir Araştırma. *Business Economics and Management Research Journal*, 5(2), 97-120.
- Özgen, M., & Coşkun, A. (2022). Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Tükenmişliğin Aracı Rolünün İncelenmesi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(63), 65-73.
- Özgener, Ş., Ögüt, A. ve Kaplan, M. (2008). İşgören-İşveren İlişkilerinde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Sinizm. Örgütsel Davranışta Seçme Konular: Organizasyonların Karanlık Yönleri ve Verimlilik Azaltıcı Davranışlar. (ss. 53-72). Ankara: İlke Yayınevi.
- Rangapriya Kannan-Narasimhan & Barbara Lawrence, 2012. “Behavioral Integrity: How Leader Referents and Trust Matter to Workplace Outcomes,” *Journal of Business Ethics*, Springer, vol. 111(2), pages 165-178
- Reichers, A. E., Wanous, J. P., & Austin, J. T. (1997). Understanding and Managing Cynicism about Organizational Change. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 11(1), 48–59.
- Sager, J. K., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (1998). A comparison of structural models representing turnover cognitions. *Journal of Vocational Behavior*, 53(2), 254–273
- Sezgili, K. ve Yılmaz, S.E. (2022). Örgütsel Sinizmin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İşe Yabancılaşmanın Aracılığı. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26(1),17-33.
- Shahzad, A. ve Z. Mahmood. (2012). The Mediating- Moderating Model of Organizational Cynicism and Workplace Deviant Behavior: Evidence from Banking Sector in Pakistan. *Middle-East Journal Of Scientific Research*. 12. 5, 580- 588.
- Stanley, D. J., Meyer, J. P., & Topolnytsky, L. (2005). “Employee cynicism and resistance to organizational change”. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-459
- Tett, R., ve Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction organizational commitment turnover intention and turnovers. *Personnel Psychology*, 46(2), 259-293.
- Topçu, İ., Türkkan Ünalı, N., Bacaksız Eşkin, F., Şen Tiryaki, H., Karadal, A. ve Yıldırım, A. (2013). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Sinizm Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliği. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 6 (3), 125-131.
- Topoyan, O. S., ve E. T. (2013). Yapısal Güçlendirme Ve Psikolojik Güçlendirme Ölçeklerinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizleri. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 8(31), 0-5391.
- Torun, Y. (2016). Personel Güçlendirme Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel

Sinizmin Aracılık Rolü: Örgütsel Sinizm Ölçeği Geliştirmeye Yönelik Bir Araştırma. (Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tutar, H. (2012). Çalışma Yaşamında Duygular, Değerler Tutumlar Ve İş Tatmini. Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları
- Türkoğlu, N. ve Özyılmaz Misican, D. (2019). Çalışanların Psikolojik Rahatlık Algısı, Pozitif Ses Çıkarma Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 11 (2), 998-1010.
- Urbancova, H., ve Linhartova, L. (2011). Staff turnover as a possible threat to knowledge loss. Journal of Competitiveness, 3(3), 84-98.
- Uslu, E. (2023). İşgörenlerin Sinizm Seviyesi İle Motivasyonu Arasındaki İlişki, Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 9(1),128-138.
- You, Y. J. (1996). An empirical test of turnover theory: In the case of Korean hotel employees. Asia Pacific Journal of Tourism Research, 1(1), 50-60.
- Yücel, İ., ve Çetinkaya, B. (2016). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Çalışanların Yaşının Bu İlişki Üzerindeki Etkisi- “Bazen Hoşlanmasak da Kalmak Zorunda Olabiliriz!”. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19(3).
- Zawacki-Richter, O. (2009). Research Areas in Distance Education: A Delphi Study. The International Review of Research in Open and Distributed Learning, 10



KARBON EMİSYONUNUN AZALTILMASINDA YEŞİL LOJİSTİK STRATEJİLERİ: ULUSAL TEZLERİN DOKÜMAN ANALİZİ

“

Hasan Murat AY TAR¹

Özüm EĞİLMEZ²

¹ ORCID-ID: 0000-0002-6931-6228

² Doç. Dr., ORCID-ID:0000-0001-5251-5629

Giriş

Küresel ölçekte artan sera gazı salınımları, iklim değişikliğinin en önemli sebebidir. Bu durum, çevresel sürdürülebilirliğin en temel etkenlerinden biri hâline gelmiştir. Karbon emisyonlarının en yoğun olduğu sektörler arasında ulaştırma ve lojistik öne çıkmakta; özellikle taşımacılık, depolama ve dağıtım süreçleri toplam emisyon miktarının büyük bir bölümünü oluşturmaktadır (McKinnon, 2018). Günümüzde sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmak için lojistik faaliyetlerin çevresel etkilerinin azaltılması, enerji verimliliğinin sağlanması ve karbon yönetimi uygulamalarının yaygınlaştırılması gerekmektedir (Sarkis, 2020).

Yeşil lojistik, lojistik faaliyetlerin çevre dostu anlayışla yürütülmesini hedefleyen bir yönetim yaklaşımıdır (Lin & Ho, 2011). Kavram, enerji verimliliği, alternatif yakıt kullanımı, atık yönetimi, geri dönüşüm ve dijital teknolojilerin entegrasyonu gibi çok boyutlu stratejiler içermektedir. Türkiye’de 2000’li yıllardan itibaren lojistik sektöründe çevreye duyarlı politikaların gelişmeye başlaması, akademik araştırmalarda da bu konunun daha görünür hâle gelmesini sağlamıştır.

Uluslararası literatürde Kyoto Protokolü (1997) ve Paris İklim Anlaşması (2015) gibi küresel düzenlemeler, lojistik sektöründe karbon azaltıcı stratejilerin gelişimini hızlandırmıştır (United Nations, 2015; IEA, 2022). Dijitalleşmenin etkisiyle akıllı taşımacılık sistemleri, rota optimizasyonu ve karbon emisyonu raporlama araçları yaygınlaşmıştır (Wang et al., 2020). Türkiye’de yapılan akademik tezlerde de bu gelişmelerin yansımaları görülmektedir.

Yeşil lojistik stratejileri, yalnızca çevresel kazanımlar değil, aynı zamanda ekonomik ve sosyal faydalar da yaratmaktadır (Seuring & Müller, 2008). İşletmeler, karbon emisyonunu azaltarak enerji maliyetlerini düşürmekte, kaynak verimliliğini artırmakta, sürdürülebilir tedarik zincirleri kurmakta ve bu sayede uzun vadeli rekabet avantajı elde etmektedir (Zhu & Geng, 2013). Bu durum yalnızca çevresel performansın değil, aynı zamanda ekonomik sürdürülebilirliğin de güçlenmesini sağlamaktadır.

Çalışmalar incelendiğinde araştırmaların çoğunun belirli alt başlıklara odaklandığı, enerji verimliliği, taşımacılık optimizasyonu ve tedarikçi seçimi gibi tek boyutlu ele alındığı görülmektedir. Ancak yeşil lojistik stratejilerinin bütüncül biçimde değerlendirildiği ve farklı kriterlerin karşılaştırmalı incelendiği çalışmalara gereksinim vardır (Fahimnia et al., 2015). Ulusal Tez Merkezi’nde erişime açık tezler incelendiğinde, sürdürülebilirlik odaklı çalışmaların arttığı ancak özellikle karbon emisyonunun azaltılmasına odaklanan çalışmaların sınırlı kaldığı belirlenmiştir.

Bu bağlamda, karbon emisyonunun azaltılmasında yeşil lojistik stratejilerinin incelenmesi, hem akademik literatür hem de uygulama alanı için

önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Bu çalışma, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi'nde yayımlanmış tezleri doküman analizi yöntemiyle inceleyerek yeşil lojistik stratejilerinin literatürdeki yansımalarını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Yöntem

Bu çalışmada, karbon emisyonunun azaltılmasında yeşil lojistik stratejilerini konu alan yüksek lisans ve doktora tezleri doküman analizi yöntemi kullanılarak incelenmiştir. Doküman analizi, literatürdeki yazılı materyallerin sistematik biçimde değerlendirilmesi, sınıflandırılması ve içeriklerinin çözümlenmesi amacıyla kullanılan nitel bir araştırma yöntemidir (Sak, Çevik ve Tüzün, 2024). Bu yöntem, mevcut yazılı kaynakların incelenmesi yoluyla araştırma konusuna ilişkin bilimsel veri üretmeyi ve kapsamlı bir bakış açısı elde etmeyi mümkün kılmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2022).

Araştırma kapsamında, Ulusal Tez Merkezi (YÖK Tez) veri tabanında yer alan ve “yeşil lojistik”, “karbon emisyonu”, “sürdürülebilir lojistik” gibi anahtar kelimelerle erişilen tezler incelenmiştir. Belirlenen tezler, içerik özellikleri, araştırma yöntemleri, örneklem grupları ve ulaşılan sonuçlar açısından karşılaştırmalı biçimde analiz edilmiştir.

Bu yöntem, son yıllarda çevresel sürdürülebilirlik ve lojistik alanında yürütülen çalışmaların eğilimlerini, odak noktalarını ve araştırma boşluklarını belirlemek amacıyla yaygın biçimde kullanılan bir yaklaşım haline gelmiştir (Özdemir ve Altın, 2021). Böylece, yeşil lojistik stratejilerinin Türkiye'deki akademik yazında nasıl ele alındığına ilişkin sistematik bir değerlendirme yapılmıştır.

Araştırma Veri Grubu

Bu çalışmada veri grubunu, Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi bünyesinde kayıtlı olan ve “yeşil lojistik”, “sürdürülebilir lojistik”, “lojistik optimizasyonu”, “lojistik stratejileri”, “karbon emisyonu” anahtar kelimeleri ile tarama yapılmıştır. Anahtar kelimeleri içeren tüm yıllara ait yayınlanmış tezler incelenmiştir. Çalışmamız isminin içinde anahtar kelimeleri barındırın ulaşılabilen yüksek lisans ve doktora tezlerini kapsamaktadır. Çalışmada yalnızca metnine erişilebilen tezler dikkate alınmıştır.

Referans Alınan Makaleler

Sıra	Yıl	Tez Adı	Bilim Alanı
1	2017	Yeşil lojistik göstergeleri ve Türkiye'de yeşil lojistik uygulamaları (Firma Anket	Şehir ve Bölge Planlama Ana Bilim Dalı
2	2023	Building logistical space for the anthropocene: A study on logistics and green logistics	Bilim, Teknoloji ve Toplum Ana Bilim Dalı
3	2021	Green logistics applications in transportation and warehousing	Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı

4	2011	Logistics in the fashion and fashion retail industry in europe under consideration of sustainability aspects (green logistics)	Tekstil Mühendisliği Ana Bilim Dalı
5	2025	Yeşil lojistik uygulamalarının denizcilik işletmelerinin pazarlama stratejilerine etkisi	Deniz İşletmeleri Yönetimi Ana Bilim Dalı
6	2025	Kobiler’de yeşil lojistik uygulamalarının işletmelerin lojistik performansları üzerine etkisi: Bişkek’te KOBİler üzerinde bir uygulama	İşletme Ana Bilim Dalı
7	2024	Yeşil lojistik uygulamalarının sürdürülebilirlik performansına etkilerinin incelenmesi: Lojistik sektörü uygulaması	Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı
8	2024	Sürdürülebilirlik bağlamında yeşil lojistik uygulamaları ve bu uygulamalara Türkiye’nin adaptasyonu: Bir durum analizi	Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı
9	2024	Yeşil lojistik uygulamaları ve yeşil dönüştürücü liderliğin çevreye duyarlı işletme performansı üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir alan araştırması	Uluslararası Ticaret Ana Bilim Dalı
10	2024	Lojistik bilgi sistemlerinin sürdürülebilirlik uygulamalarına etkisi üzerinde yeşil lojistik yönetiminin aracılık rolü: Bir alan araştırması	Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı
11	2023	Dairesel sezgisel bulanık CODAS (D-SB CODAS) yöntemi ile yeşil lojistik merkezi yeri seçimi: İstanbul ili örneği	Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı
12	2023	Yeşil lojistik uygulamalarının sürdürülebilirlik ve ihracatçı firma performansı üzerindeki etkisi	Uluslararası Ticaret Ana Bilim Dalı
13	2023	Yeşil lojistik kapsamında çevre etkinlik VZA yöntemleri ile AB ülkeleri ve Türkiye’nin lojistik-çevre etkileşimli performanslarının değerlendirilmesi	Uluslararası Ticaret Ve Finansman Ana Bilim Dalı
14	2023	Perakende sektöründe yeşil lojistik kriterlerine göre AHP ve VIKOR yöntemleri ile tedarikçi seçimi	Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı
15	2022	3PL yeşil lojistik uygulamalarının hizmet sektörüne etkisini ölçmeye yönelik nitel bir çalışma: İstanbul ili uygulaması	Uluslararası Ticaret Ana Bilim Dalı
16	2022	Üretim işletmeleri çalışanlarında yeşil lojistik algısı ve çalışanların iş tatminine etkisinin incelenmesi: Mersin ili örneği	Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı
17	2022	Lojistik firmalarının yeşil lojistik uygulamaları: Erzurum ilinde bir araştırma	Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı
18	2022	Sürdürülebilirlik çerçevesinde yeşil lojistik merkez yer seçimi için yeni bir yöntem önerisi	Trafik Planlaması ve Uygulaması Ana Bilim Dalı
19	2021	Üretim işletmelerinin yeşil lojistik ve yeşil pazarlama faaliyetlerini belirlemeye yönelik nitel bir çalışma: Sivas ili uygulaması	Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı
20	2021	Yeşil lojistik uygulamalarının algılanan hizmet değerine etkisinin Gloval Ölçeği ile belirlenmesi: Kargo şirketi müşterileri üzerine bir araştırma	Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı

21	2021	Sürdürülebilirlik bağlamında yeşil lojistik uygulamalarının lojistik performansı ile ilişkisinin incelenmesi: Mersin ili örneği	Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı
22	2021	Yeşil lojistik uygulamalarının önündeki engel ve faydaların firma performansı üzerine etkilerinin incelenmesi: Mersin ili örneği	Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı
23	2020	İşletmelerde yeşil lojistiğe ilişkin tutum ile yeşil lojistik uygulamaları kullanımı arasındaki ilişkinin incelenmesi	Uluslararası Lojistik Yönetimi Ana Bilim Dalı
24	2020	Gıda sektöründe yeşil lojistik uygulamalarının işletmelerin lojistik performansları üzerindeki etkisi	İşletme Ana Bilim Dalı
25	2019	Firmaların sürdürülebilirlik stratejileri ile yeşil lojistik ve lojistik performans arasındaki ilişki: Bir alan araştırması	Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı
26	2018	İşletmelerde yeşil lojistik uygulamaları ve belirleyici faktörler: Bucak karayolu yük taşımacılığı sektörü işletmelerinde bir araştırma	İşletme Ana Bilim Dalı
27	2018	Marmara bölgesindeki lojistik firmaların yeşil lojistik uygulamaları	Uluslararası Ticaret Ana Bilim Dalı
28	2018	Yeşil lojistik yönetimi uygulamalarının çevresel performansla olan ilişkisi üzerine bir araştırma	Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Ana Bilim Dalı
29	2018	Yeşil lojistikte depo yeri seçimi	İşletme Ana Bilim Dalı
30	2018	Yeşil lojistik yönetiminde ulusal karayolu yük taşımacılığı araç rotalama optimizasyonu	Ekonometri Ana Bilim Dalı
31	2017	Yeşil lojistik uygulamaları: DHL örneği	Uluslararası Ticaret Ana Bilim Dalı
32	2016	Yeşil lojistik yönetiminde dengelenmiş skorkart ile lojistik performansı ölçümü: İntermodal lojistik sektöründe bir uygulama	İşletme Ana Bilim Dalı
33	2015	Yeşil lojistik ve bir örnek uygulama	Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı
34	2023	Concept of regional and sustainable logistics: A study on the logistics of rural areas in Baden-Württemberg for sustainable and effective freight transportation	İşletme Ana Bilim Dalı
35	2024	Sürdürülebilir lojistik kapsamında intermodal taşımacılığın karbon ayak izine etkisi	Çevre Mühendisliği Ana Bilim Dalı
36	2024	Sürdürülebilir lojistik faaliyetlerin çevresel açısından değerlendirilmesi ve geliştirilmesi: Lojistik hizmet sağlayıcı firmalar üzerine bir araştırma	Ulaştırma ve Lojistik Yönetimi Ana Bilim Dalı
37	2024	Paris iklim anlaşması ve sürdürülebilir lojistik kapsamında lojistik köy yeri seçimi: Türkiye örneği	İşletme Mühendisliği Ana Bilim Dalı
38	2022	Batı Karadeniz Bölgesinde işletmelerin sürdürülebilir lojistik öncelikleri ve servis sağlayıcıların bu önceliklere dayalı performansı: Zonguldak şehir merkezi ticaret ve sanayi odası üyelerine yönelik AHP ve TOPSIS modellerine dayalı bir araştırma	İşletme Ana Bilim Dalı
39	2022	Yeni genişletilmiş sürdürülebilir lojistik performans endeksinin oluşturulması üzerine bir araştırma	Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı

40	2021	Kapalı döngü tedarik zincirinde sürdürülebilir lojistik ve yer seçimi için bir karma tamsayılı programlama modeli önerisi	İşletme Ana Bilim Dalı
41	2020	Sürdürülebilir lojistik faaliyetlerin kurumsal itibara etkisi	Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı
42	2019	Sürdürülebilir lojistik yönetimi kapsamında elektronik atık toplama tesisi kuruluş yeri seçimi	Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı
43	2018	Sürdürülebilir lojistik merkezler için yer seçimi modeli	Tedarik ve Lojistik Yönetimi Ana Bilim Dalı
44	2013	NATO barışı destekleme harekâtında sürdürülebilir lojistik destek: ISAF örneği	İşletme Ana Bilim Dalı
45	2017	Akümülatör geri kazanım ağı için bir tersine lojistik optimizasyonu	Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı
46	2009	Coğrafi bilgi sistemleri destekli üretim ve lojistik optimizasyonu ve asfalt sektöründe bir uygulama	Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı
47	2004	Logistics strategies in e-retailing: Migros and Gima cases	İşletme Ana Bilim Dalı
48	2022	Büyüme stratejilerinin örgüt performansına etkisinde lojistik stratejilerin düzenleyici ve örgüt yapılarının aracı rolünün havacılık sektörü bağlamında araştırılması	İşletme Ana Bilim Dalı
49	2016	Lojistik stratejilerinin rekabet avantajı ve lojistik performansına olan etkileri üzerine Türkiye ölçeğinde bir araştırma	İşletme Ana Bilim Dalı
50	2014	Lojistik stratejilerinin işletme başarısına etkisi	İşletme Ana Bilim Dalı
51	2025	Carbon emission and energy costs-considered energy management for urban home and hospital microgrids	Elektrik-Elektronik Mühendisliği Ana Bilim Dalı
52	2023	The impact of less carbon emission on the brand image of Tesla and Hyundai in the UK	İşletme (İngilizce) Bilim Dalı
53	2022	Determining the amount of pozzolans in Turkey and in the world to increase usability in cement systems in order to reduce carbon emissions	İnşaat Ana Bilim Dalı
54	2018	Renewable energy and carbon emission reduction: Analysis of Turkey and top emitting regions	Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı
55	2018	What drives fuel consumption and carbon emission of Turkish Airlines?	İşletme Bilim Dalı
56	2016	Renewable energy consumption, carbon emissions and oil prices: a panel data analysis for G7 and BRIC countries	Uluslararası Ticaret ve İşletmecilik Ana Bilim Dalı
57	2025	Kripto para, enerji tüketimi ve karbon emisyonu arasındaki ilişkinin analizi	İktisat Ana Bilim Dalı
58	2025	Karbon emisyonunun firmaların finansal performansına etkisi: Borsa İstanbul – ana metal sanayi endeksinde bir uygulama	İşletme Ana Bilim Dalı
59	2025	Demir çelik fabrikalarında karbon emisyonu azaltımı için güneş kaynaklı hidrojen sistemlerinin kavramsal tasarımı ve ekonomik analizi	Makine Mühendisliği Ana Bilim Dalı

60	2025	Kyoto Protokolü'nün karbon emisyonu azaltımındaki başarısı	İnşaat Mühendisliği Ana Bilim Dalı
61	2025	Bitcoin üretiminin karbon emisyonu üzerindeki etkisi: Panel veri analizi	İşletme Ana Bilim Dalı
62	2025	OECD ülkelerinde STRIPAT modeli yardımıyla karbon emisyonunu etkileyen faktörlerin tahmini	İktisat Ana Bilim Dalı
63	2024	Almanya'nın ulaşımında sıfır karbon emisyonu düzenlemesine karşı tutumu ve AB'nin supranasyonal yapısına etkisi	Avrupa Birliği Siyaseti ve Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı
64	2024	Dizel, hibrit ve elektrikli hidrolik çöp toplama araçlarının enerji tüketimi ve karbon emisyonu kıyaslanması yapılarak sürdürülebilir sistem tasarımı	Mühendislik Bilimleri Ana Bilim Dalı
65	2022	Güneş enerjisi, kentleşme ve karbon emisyonu: OECD ülkeleri örneği	İktisat Ana Bilim Dalı
66	2022	Ekonomik büyümenin yeşil ekonomi bağlamında karbon emisyonu üzerindeki etkisi: OECD ülkeleri örneği	İktisat Ana Bilim Dalı
67	2022	Havaalanlarında çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları kapsamında karbon emisyonu azaltımının değerlendirilmesi	Havacılık Yönetimi Ana Bilim Dalı
68	2021	Finansal gelişme- karbon emisyonu ilişkisine yönelik ampirik bir uygulama	İktisat Ana Bilim Dalı
69	2021	Orta Asya ülkelerinde ekonomik büyüme, enerji yoğunluğu ve karbon emisyonu	İktisat Ana Bilim Dalı
70	2021	Termik santral linyit ocağında kullanılan elektrikli döner keçeli kazıcıların karbon emisyonuna etkisi	Çevre Mühendisliği Ana Bilim Dalı
71	2020	Gelişmekte olan ülkelerde ekonomik büyümenin karbon emisyonuna etkisi: Türkiye örneği	İktisat Ana Bilim Dalı
72	2020	Doğrudan yabancı yatırımlar, ekonomik büyüme ve karbon emisyonu: Yeşil ve kahverengi alan yatırımlarının etkisinin karşılaştırması	İktisat Ana Bilim Dalı
73	2019	Ekonomik büyüme, elektrik enerjisi tüketimi ve karbon emisyonu arasındaki nedensellik ilişkisi: Seçilmiş AB ülkeleri üzerine bir analiz	İktisat Ana Bilim Dalı
74	2019	Farklı nem içeriklerine sahip topraklarda karbon emisyonu	Toprak Bilimi ve Bitki Besleme Ana Bilim Dalı
75	2017	Karbon emisyonu ve uluslararası ticaret ilişkisi: Türkiye örneği	İktisat Ana Bilim Dalı
76	2015	Yeşil havaalanı kriterleri kapsamında Türkiye'deki karbon emisyonunun tahmini	İşletme Ana Bilim Dalı
77	2015	Karbon emisyonu ve enerji tüketiminin büyüme üzerindeki etkileri: MIST ülkeleri karşılaştırması	İktisat Ana Bilim Dalı
78	2015	Organik ve konvansiyonel kuru incir üretim sürecinde karbon emisyonunun belirlenmesi	Bahçe Bitkileri Ana Bilim Dalı

İncelenen tezlerin 33 tezde “yeşil lojistik”, 11 tezde “sürdürülebilir lojistik”, 2 tezde “lojistik optimizasyonu”, 4 tezde “lojistik stratejileri”, 28 tezde “karbon emisyonu” hakkında çalışma yapılmıştır. Belirlenen ölçütler doğrul-

tusunda 2004–2025 yılları arasında yayımlanmış toplam 78 adet tez araştırma veri grubuna dâhil edilmiştir. Bu tezlerin:

- %81’i yüksek lisans,
- %19’u doktora düzeyindedir.

Tezlerin üniversitelere göre dağılımı incelendiğinde, büyük oranda lojistik, işletme, endüstri mühendisliği, ekonomi ve çevre mühendisliği anabilim dallarında hazırlandığı görülmektedir. Ayrıca, tezlerde kullanılan yöntemler bakımından; nitel analizler, nicel modellemeler (ör. rota optimizasyonu, emisyon hesaplamaları) ve literatür taraması yaklaşımlarının öne çıktığı belirlenmiştir.

Analiz edilen tez başlıklarında, “yeşil lojistik” (33 tezde) en sık geçen terim olup araştırmaların tedarik zinciri ve nihai tüketiciye ulaştırılması sürecine odaklandığını göstermektedir. “Yeşil lojistik” (33 tezde) ve “karbon emisyonu” (28 tezde) terimleri, yenilikçi lojistik anlayışı ve çevresel sorunun kaynağı olan karbon emisyonu üzerine yapılan çalışmalara odaklanıldığını göstermektedir. Yeşil Lojistik kavramının akademik literatürde önemli yer tuttuğunu göstermektedir.

Veri Toplama Araçları

Çalışmada kullanılan veriler, YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında gelişmiş tarama sekmesinde yapılan sorgulamalar sonucunda elde edilmiştir (Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi, 2025). Tarama işlemi, en geniş veri kümesine ulaşılmasını sağlamak amacıyla tüm alanlarda gerçekleştirilmiş ve yalnızca erişim izni bulunan detaylı bilgilere ulaşabilmek için tam metin tezler değerlendirmeye alınmıştır. Sorgulama işlemi sonucunda elde edilen tezler, Excel dosya biçiminde matris tablo hâlinde düzenlenerek analiz sürecine dâhil edilmiştir.

Araştırmaya dâhil edilme kriterleri şu şekilde belirlenmiştir:

- YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında bulunan ilgili yayımlanmış tezler,
- Örneklem grubunda karbon emisyonunun azaltılması odaklı tezler,
- Ulusal Tez Merkezinde yazarları tarafından erişime açık olarak sunulan ve tam metnine ulaşılabilen tezler.

Araştırma kapsamına alınmayan tezler şu kriterlere göre belirlenmiştir:

- Karbon emisyonunun azaltılması örneklem grubu olarak odaklanmayan tezler,
- Metnin tamamına ulaşamamış olan ya da erişim izni problemi olan tezler.

Verilerin Analizi

Bu çalışmada tezler, doküman analizi yöntemi kullanılarak sistematik biçimde incelenmiştir. Doküman analizi, araştırma verilerinin birincil kaynağı olarak çeşitli dokümanların toplanması, gözden geçirilmesi, sorgulanması ve analizi olarak tanımlanabilen bilimsel bir araştırma yöntemidir (SAK ve Ark., 2021). Bu bağlamda çalışma, bibliyometrik bir bakış açısıyla tezlerin dağılımını, yöntemsel eğilimlerini ve ele alınan değişkenleri ortaya koymayı amaçlamaktadır. Analiz süreci dört temel aşamada yürütülmüştür: (1) örneklemenin belirlenmesi, (2) temaların ve kategorilerin oluşturulması, (3) analiz biriminin tanımlanması ve (4) bulguların tablolaştırılarak değerlendirilmesi. Bu aşamalar sonucunda tezlerde öne çıkan temalar, yöntemsel yaklaşımlar ve konu alanları bütüncül bir biçimde sınıflandırılmıştır.

Analiz edilen tezler, belirlenen başlıklar doğrultusunda sınıflandırılmıştır. Bu başlıklar “yayın yılı”, “üniversite türü”, “tezin türü”, “ana bilim dalı”, “araştırma yöntemi”, “örneklem grubu”, “örneklem sayısı”, “veri toplama aracı” ve “incelenen değişkenler” olarak belirlenmiştir. Analiz çalışmasında, 78 tez arasında örneklem büyüklükleri geniş bir yelpazeye yayıldığından örneklem sayısı ortalaması hesaplanarak ilgili diğer başlıklarla ilişkilerine bakılmıştır. Elde edilen veriler işlenirken, tezlerden elde edilen veriler Excel formatında işlenmiş ve frekans (Sayı=N) ile yüzdelik (Yüzde=%) değerler hesaplanarak tablo ve grafikler oluşturularak sunulmuştur. Bunun yanında belirli değişkenler arasındaki ilişkileri değerlendirmek amacıyla karşılaştırmalı analizlerde yapılmıştır. Bu süreç, karbon emisyonunu azaltmada uygulanan stratejilerin eğilimini ortaya çıkarmaya yardımcı olmuştur.

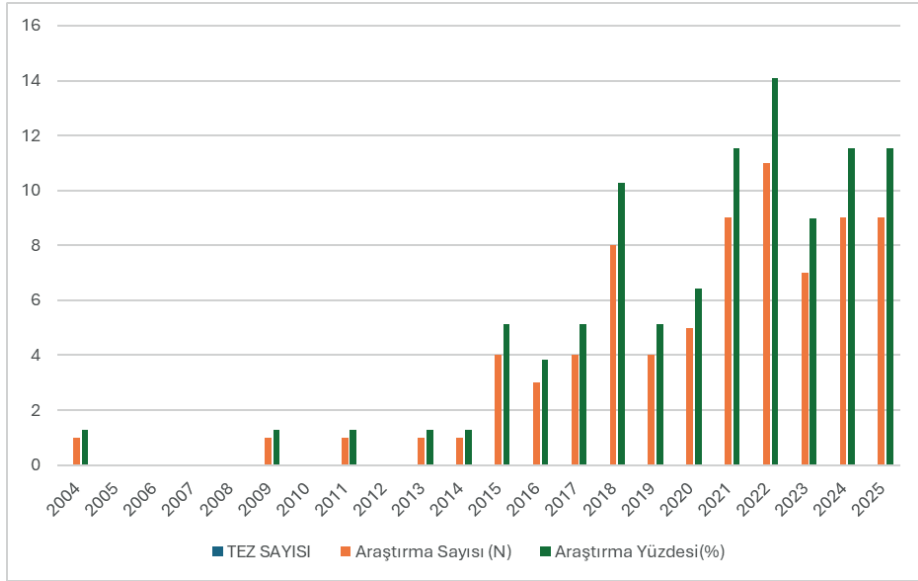
Bulgular

Bu bölümde, incelenen tezlerden elde edilen bulgular özetlenmektedir. Tezler belirlenen başlıklara göre sınıflandırılmış ve karbon emisyonu konusundaki akademik eğilimler değerlendirilmiştir. Bulgular; yayın yılı, üniversite türü, tezin türü, ana bilim dalı, araştırma yöntemi, örneklem grubu, örneklem sayısı, veri toplama aracı ve incelenen değişkenler temelinde sunulmuş aynı zamanda grafik ve tablolarla desteklenerek analiz edilmiştir.

Tezlerin Yayın Yılı Dağılımı

Bu bölümde, çalışma boyunca incelenen 78 tezin yazım yıllarına göre dağılımları ele alınmıştır. Tarama kriterlerine göre ilk 2004 ile 2025 yılları arasında yayımlanan 78 tez analiz edilmiştir. Yayın yılına göre dağılım incelendiğinde, belirli dönemlerde tez sayısında artış veya azalış olduğu gözlemlenmiştir. Çalışma kapsamında incelenen tezlerin yıllara göre dağılımı şu şekildedir: En fazla tez, 2022 yılında 11 adet (%14,1), 2021-2024-2025 yıllarında 9’ar adet (%34,6), 2018 yılında 8 adet, 2023 yılında 7 adet, 2020 yılında 5 adet,

2015-2017-2019 yıllarında 4 adet, 2016 yılında 3 adet, 2004-2009-2011-2013-2014 yıllarında ise 1'er tez üretilmiştir (Grafik 1).



Grafik 1. Karbon Emisyonunun Azaltılmasına Yönelik Tezlerin Yıllara Göre Dağılımı (N=78)

Grafiği incelediğimizde son 10 yıl tezlerin en yoğun şekilde üretildiği dönem olarak görmekteyiz. Son 10 yılda, Karbon emisyonunun azaltılmasında yeşil lojistik stratejileri hakkında incelediğimiz 78 tezin 69'u yani %88,12'si yazılmıştır. Bu da son 10 yılda karbon emisyonunun zararlarının hissedildiğini, iklim değişikliğinin insanların hayatını olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Bu duruma karşı tedbir alınması gerektiği gerçeğinin farkına varılması da akademik ilginin artmasına sebep olmuştur. Ortaya çıkan çevreci yaklaşımlar, gelişen teknoloji ile karbon emisyonunun azaltılması konusunda birçok atılımın yapılmasına imkân sağlamıştır. Alternatif yakıtlar, çevre dostu enerji kaynaklarının kullanımına geçiş, yapay zekâ destekli sistemler ve tersine lojistik gibi geri dönüşümü destekleyen yaklaşımlarında son yıllarda ivme kazanması bu konuya ilginin de artmasını sağlamıştır.

Üniversite Türü

İncelenen tezlerin yayımlandığı üniversitelerin türlerine göre ele alındığı bu bölümde, devlet ve vakıf üniversitelerinde üretilen tezlerin dağılımı analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında incelenen 78 tezin %74,36'sı (N=58) devlet üniversitelerinde, %25,64'ü (N=20) vakıf üniversitelerinde hazırlanmıştır (Tablo 1). 3 tane tez yurtdışı üniversitelerinde yüksek lisans düzeyinde çalışılmıştır. Devlet üniversitelerinde üretilen tezlerin daha fazla olması, bu

alandaki akademik çalışmaların genellikle kamu kurumlarında yoğunlaştığını göstermektedir.

Tablo 1. Karbon Emisyonunun Azaltılmasına Yönelik Tezlerin Üniversite Türlerine Göre Dağılımı (N=78)

	Üniversite Türü	
	Devlet	Vakıf
Tezin Sayısı (N)	58	20
Tezin Yüzdesi (%)	74,36	25,64

Tezin Türü

İncelenen tezlerin türlerine göre analiz sonuçlarına göre, 78 tezin büyük bir kısmı yüksek lisans düzeyinde hazırlanmıştır. Yüksek lisans tezleri, toplam tezlerin %81'i (N=63) oluştururken, doktora tezleri %19'unu (N=15) kapsamaktadır (Tablo 2). Yüksek lisans tezlerinin daha fazla olması, karbon emisyonu ve lojistik gibi konuların lisansüstü düzeyde daha fazla çalışıldığını, doktora tezlerinin az olması ise daha derinlemesine çalışmaların daha sınırlı seviyede kaldığını göstermektedir. Bu tablo bize göstermektedir ki, ülke genelinde yüksek lisans yapan öğrenci sayısı ülke genelinde doktora yapan öğrencilere göre daha yaygın olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 2. Karbon Emisyonunun Azaltılmasına Yönelik Tezlerin Tez Türlerine Göre Dağılımı (N=78)

	Tezin Türü	
	Yüksek Lisans	Doktora
Tezin Sayısı (N)	63	15
Tezin Yüzdesi (%)	81	19

Tezlerin Çalışma Alanı

Bu bölümde, tezler incelenerek çalışma alanlarına göre sınıflandırılmış olup bu sayede akademik eğilimlerde ortaya çıkmıştır. Çalışma kapsamında incelenen 78 tezin toplam 13 farklı bilim disiplininde çalışma yapılmıştır. Çalışmaların %29,48'i (N=23) Uluslararası Ticaret Ana Bilim Dalında çalışılmıştır. Çalışmaların %25,64'ü (N=20) İşletme Ana Bilim Dalında çalışılmış olup toplamda çalışmaların %55,12'si bu iki alanda yapılmıştır. Doktora tezleri incelendiğinde 15 doktora tezinin %46,66'sı (N=7) İşletme Ana Bilim Dalında yapılmış olup, en fazla bu alanda çalışma yapılmıştır (Tablo 3).

Tablo 3. Karbon Emisyonunun Azaltılmasına Yönelik Tezlerin Çalışma Alanlarına Göre Dağılımı (N=78)

Tezin Türü	Çalışma Alanı	(N)	(%)
DOKTORA (15)	Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı	2	2,56
	Uluslararası Ticaret Ana Bilim Dalı	3	3,84
	İşletme Ana Bilim Dalı	7	8,97
	Ekonometri Ana Bilim Dalı	1	1,28
	Tedarik ve Lojistik Yönetimi Ana Bilim Dalı	2	2,56
YÜKSEK LİSANS (63)	İktisat Ana Bilim Dalı	11	14,10
	Şehir ve Bölge Planlama Ana Bilim Dalı	1	1,28
	Bilim, Teknoloji ve Toplum Ana Bilim Dalı	1	1,28
	İşletme Ana Bilim Dalı	13	16,66
	Endüstri Mühendisliği Ana Bilim Dalı	10	12,82
	Tekstil Mühendisliği Ana Bilim Dalı	1	1,28
	Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı	20	25,64
	Çevre Mühendisliği	3	3,84
	Elektrik-Elektronik Mühendisliği Ana Bilim Dalı	1	1,28
	İnşaat Ana Bilim Dalı	1	1,28
	Havacılık Yönetimi	1	1,28

İncelenen Tezlerde Kullanılan Yöntemler

Bu bölümde, tezlerin konuyu ele alma biçimlerini belirleyen araştırma metodu açısından bakıldığında farklılaşan 8 farklı yöntem deseni görülmektedir. Bunların içinden Nicel-Nitel Analiz yöntemi ile yürütülen tezler toplamda %37,18 (N=29) ile en çok tercih edilen araştırma yöntemini oluşturmuştur. Bu modeli Tarama %26,92 (N=21) ve Alan Araştırması (%11,53, N=9) nitelikteki çalışmalar takip etmiştir. Araştırma yöntemleri, karbon emisyonunun azaltılması ile ilgili çalışma alanında hangi metodolojik yaklaşımların tercih edildiğini ortaya koymaktadır. Nicel-Nitel araştırmaların yüksek oranda tercih edilmesi, geniş düzeyde görüşmeler ve anketlerle yapılan saha çalışması yaparak elde edilen verilerin değerlendirilmesine yönelik akademik bir eğilimin olduğunu göstermektedir. Tarama (Veri Analizi) yaygın kullanılması ise işletmelerin yıllar içinde elde ettiği verilerin anlamlandırılması ya da daha önce yapılan çalışmalardan elde edilen verilerinde yaygın olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Tablo 4. Karbon Emisyonunun Azaltılmasına Yönelik Tezlerin Araştırma Yöntemine Göre Dağılımı (N=78)

Araştırma Yöntemi	(N)	(%)
Alan Araştırması	9	11,53
Tarama (Veri Analizi)	21	26,92
Nicel-Nitel Analiz	29	37,18
Regresyon Analizi	1	1,28
Yapısal Eşitlik	6	7,69
CODAS Yöntemi	1	1,28
Nitel Araştırma	6	7,69
Karşılaştırmalı Analiz	5	6,41

İncelenen Tezlerde Kullanılan Örneklem Grupları

Bu başlıkta, analize tabi tutulan 78 tezde 4 farklı örneklem grubu üzerine yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bu gruplar arasında Taşımacılık ve Lojistik sektörü örneklem grubu olduğu çalışmaların %39,74 (N=31) ile en fazla tercih edildiği, sonrasında ise Genel firmaların değerlendirdiği çalışmaların %33,33 (N=26) olduğunu görmekteyiz. Genel firmalar olarak lojistik dışında kalan sektörler (Gıda, Otomotiv, Giyim vb.) bir örneklem grubu oluşturmuştur. Global Sektörler ise OECD ülkeleri, NATO, Uluslararası Hava yolu şirketleri vb. işletmeler örneklem grubu oluşturulmuştur. Teorik Çalışmalar ise doküman analizi yapılan çalışmalardır.

Tablo 5. Karbon Emisyonunun Azaltılmasına Yönelik Tezlerin Araştırma Örneklem Gruplarına Göre Dağılımı (N=78)

Örneklem Grubu	(N)	(%)
Genel Firmalar	26	33,33
Taşımacılık Sektörü ve Lojistik Firmaları	31	39,74
Global Sektörler	18	23,07
Teorik Çalışmalar	3	3,84

İncelenen Tezlerde Kullanılan Veri Toplama Araçları

İncelenen tezlerde kullanılan veri toplama aracı/araçları analizine göre, 78 tez arasında en sık kullanılan veri toplama aracı anket olup toplamda 53 tezde (%67,95) kullanılmıştır. Çalışmalarda anketin yaygın olarak tercih edilmesindeki asıl sebepler, sahada uygulanarak çalışanların görüş ve deneyimlerini ölçmeye yönelik olması, araştırmacıların minimum maliyetle, daha kolay ve kısa sürede çok fazla kişiye ulaşarak verilerin istatistiksel olarak analiz edilme olanağı ortaya çıkarması olduğu söylenebilir. Doküman Analizi de önemli bir yer tutmakta olup toplamda 25 tezde (%32,05) kullanılmıştır.

Tablo 6. Karbon Emisyonunun Azaltılmasına Yönelik Tezlerin Veri Toplama Aracına Göre Dağılımı (N=78)

Veri Toplama Aracı	(N)	(%)
Anket	53	67,95
Doküman Analizi	25	32,05

Bu sonuçlar, saha çalışanlarının görüş ve deneyimlerini anlamaya yönelik yapılan araştırmalarda anket kullanımının baskın olduğunu göstermektedir..

İncelenen Tezlerde İncelenen Değişkenler

Bu bölümde, tezlerde çalışma amacını oluşturan incelenen değişkenler (emisyon azaltıcı stratejiler) analiz edilmiştir. Çalışma kapsamında incelenen 78 tez içinde hem yüksek lisans hem de doktora tezi bazında en sık incelenen karbon Ayak izi Ölçümü %33,33 (N=26) olduğu görülmüştür. Enerji verimliliği %17,95 (N=14) ile 2. Sırada ve Rota Planlama ve Dağıtım Optimizasyonu %15,38 (N=12) ile 3. Sırada yer almıştır (Tablo 7).

Tablo 7. Karbon Emisyonunun Azaltılmasına Yönelik Tez Türlerinin İncelenen Değişkenlere Göre Dağılımı (N=78)

İncelenen Değişkenler	Tümü		Yüksek Lisans		Doktora	
	(N)	(%)	(N)	(%)	(N)	(%)
Karbon Ayak İzi Ölçüm ve Yönetimi	26	33,33	24	30,76	2	2,56
Rota Planlama ve Dağıtım Optimizasyonu	12	15,38	8	10,25	4	5,12
Alternatif Yakıt Kullanımı	5	6,41	4	5,12	1	1,28
Tersine Lojistik ve Geri Dönüşüm	7	8,97	5	6,41	2	2,56
Yeşil Depolama ve Paketleme	5	6,41	3	3,84	2	2,56
Dijitalleşme ve Akıllı Sistemler	9	11,53	6	7,69	3	3,84
Enerji Verimliliği	14	17,95	13	16,66	1	1,28

İncelenen Değişkenler ile Örneklem Grubu Karşılaştırması

Karbon emisyonunun azaltılmasıyla ilgili tezlerde incelenen değişkenlerin hangi örneklem gruplarında ne oranda (%) çalışıldığına baktığımızda bulgular; karbon emisyonunun azaltılmasına yönelik gerçekleştirilen akademik çalışmaların Genel olarak örnekleme dahil ettiğimiz firmaların Karbon Ayak izi Ölçüm ve Yönetimi %14,10 oranında, Taşımacılık Sektörü ve Lojistik Firmalarında Karbon Ayak izi Ölçüm ve Yönetimi %10,25 ve Rota Planlama ve Dağıtım Optimizasyonu %10,25 oranla aynı seviyede yer almaktadır (Tablo 8).

Tablo 8. Karbon Emisyonunun Azaltılmasına Yönelik Tezlerde İncelenen Değişkenlerin Örneklem Grubuna Göre Dağılımı (N=78)

İncelenen Değişkenler	Örneklem Grubu			
	Genel Firmalar	Taşımacılık Sektörü ve Lojistik Firmaları	Global Sektörler	Teorik Çalışmalar
	%	%	%	%
Karbon Ayak İzi Ölçüm ve Yönetimi	14,10	10,25	6,41	
Rota Planlama ve Dağıtım Optimizasyonu	2,56	10,25	2,56	
Alternatif Yakıt Kullanımı	3,84		2,56	
Tersine Lojistik ve Geri Dönüşüm	3,84	3,84	1,28	
Yeşil Depolama ve Paketleme	3,84	1,28	1,28	
Dijitalleşme ve Akıllı Sistemler	2,56	7,69	3,84	1,28
Enerji Verimliliği	2,56	6,41	5,12	2,56

İncelenen Değişkenlerin Tez Yılına Göre Karşılaştırılması

Karbon Emisyonunun Azaltılması ile ilgili tezlerde incelenen değişkenlerin tezin gerçekleştirildiği çalışma yılına göre dağılımı sayısal (N) olarak incelendiğinde, 2022 yılında 7 farklı değişken ile en çok incelendiği, istikrarlı inceleme bakımından karbon ayak izi ölçüm ve yönetimi ön plana çıkmıştır. Çalışmalar 2015 yılından sonra daha da artmıştır.

Tablo 9. Karbon Emisyonunun Azaltılmasına Yönelik Tezlerde İncelenen Değişkenlerin Tezin Gerçekleştirildiği Yıllara Göre Dağılımı (N=78)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
İncelenen Değişkenler	Tez Sayısı (N)																					
Karbon Ayak İzi Ölçüm ve Yönetimi					1						1	1	2	1	3	2	1	5	3	1	5	
Rota Planlama ve Dağıtım Optimizasyonu	1										1				3		2	2	1	1		
Alternatif Yakıt Kullanımı															1					1	3	

Tersine Lojistik ve Geri Dönüşüm		1	1		1	1	1		1	1		
Yeşil Depolama ve Paketleme	1				1		1	1		1		
Dijitalleşme ve Akıllı Sistemler				2				1	3	1	2	
Enerji Verimliliği		1		1	1	2		1	3	1	3	1

İncelenen Değişkenlerin Araştırma Yöntemine Göre Karşılaştırılması

Araştırma kapsamında incelenen 78 tezde ele alınan değişkenlerin, kullanılan araştırma yöntemlerine göre dağılımları incelenmiştir. Bulgular, incelenen değişkenlerin niteliğine bağlı olarak farklı yöntemsel yaklaşımların tercih edildiğini ortaya koymaktadır. Özellikle karbon ayak izi ölçüm ve yönetimi ile enerji verimliliği değişkenlerinin ağırlıklı olarak nicel-nitel analiz yöntemleri ile çalışıldığı görülmektedir. Bu durum, hem saha verilerinin anketler aracılığıyla toplanması hem de mevcut verilerin istatistiksel olarak modellenmesi gerekliliğinden kaynaklanmaktadır.

Rota planlama ve dağıtım optimizasyonu değişkeni, matematiksel modelleme ve simülasyona dayalı çalışmalarda öne çıkmış; bu nedenle yapısal eşitlik modeli ve regresyon analizleri ile desteklenmiştir. Bu yöntemler, lojistik ağ yapılarının performansını ölçmek ve alternatif senaryoların emisyon azaltıcı etkilerini hesaplamak amacıyla tercih edilmiştir.

Alternatif yakıt kullanımı ve yeşil depolama/paketleme değişkenleri ise daha çok alan araştırması ve nitel yöntemler ile incelenmiştir. Bu çalışmalar, saha gözlemleri, firma yöneticileriyle yapılan görüşmeler ve işletme raporlarının değerlendirilmesiyle gerçekleştirilmiştir. Tersine lojistik ve geri dönüşüm konulu tezlerde de benzer biçimde nitel araştırmalara ağırlık verildiği, süreç odaklı tematik incelemelerin öne çıktığı görülmektedir.

Dijitalleşme ve akıllı sistemler değişkeni ise karma bir görünüm sergilemektedir. Hem nicel-nitel analizler hem de karşılaştırmalı analizler ile çalışıldığı; büyük veri, yapay zekâ destekli lojistik sistemler ve akıllı sensörlerin karbon emisyonu üzerindeki etkilerinin farklı yöntemlerle test edildiği tespit edilmiştir.

Tablo 10. Karbon Emisyonunun Azaltılmasına Yönelik Tezlerde İncelenen Değişkenlerin Araştırma Yöntemine Göre Dağılımı (N=78)

İncelenen Değişkenler	Alan Araştırması	Tarama (Veri Analizi)	Nitel-Nitel Analiz	Regresyon Analizi	Yapısal Eşitlik	CODAS Yöntemi	Nitel Araştırma	Karşılaştırmalı Analiz
	%	%	%	%	%	%	%	%
Karbon Ayak İzi Ölçüm ve Yönetimi	1,28	10,25	14,10	1,28			1,28	2,56
Rota Planlama ve Dağıtım Optimizasyonu	3,84	2,56	2,56		3,84	1,28		1,28
Alternatif Yakıt Kullanımı	1,28	2,56	1,28					1,28
Tersine Lojistik ve Geri Dönüşüm	1,28	1,28	2,56		2,56		1,28	
Yeşil Depolama ve Paketleme	1,28	1,28	2,56					1,28
Dijitalleşme ve Akıllı Sistemler		3,84	3,84		1,28		2,56	
Enerji Verimliliği	2,56	5,12	10,25				2,56	

İncelenen Değişkenler ile Veri Toplama Aracına Göre Karşılaştırılması

Karbon emisyonunun azaltılmasına yönelik olarak incelenen 78 tezde kullanılan değişkenler ile veri toplama araçlarının ilişkisi analiz edilmiştir. Bulgular, araştırma konularının niteliğine göre belirli veri toplama araçlarının daha yoğun şekilde tercih edildiğini göstermektedir. Özellikle karbon ayak izi ölçüm ve yönetimi, enerji verimliliği, rota planlama ve dağıtım optimizasyonu gibi teknik ve ölçülebilir değişkenlerin ele alındığı çalışmalarda, anket ve ölçek kullanımının daha baskın olduğu görülmüştür. Bu durum, nicel veriler üzerinden istatistiksel analiz yapma ihtiyacının anket yöntemini öne çıkardığını göstermektedir (Tablo11).

Tablo 11. Karbon Emisyonunun Azaltılmasına Yönelik Tezlerde İncelenen Değişkenlerin Veri Toplama Aracına Göre Dağılımı (N=78)

	Veri Toplama Aracı		
	Anket	Doküman analizi	Ölçek
İncelenen Değişkenler	%	%	%
Karbon Ayak İzi Ölçüm ve Yönetimi	16,66	10,25	6,41
Rota Planlama ve Dağıtım Optimizasyonu	5,12	7,69	2,56
Alternatif Yakıt Kullanımı	5,12	1,28	
Tersine Lojistik ve Geri Dönüşüm	3,84	3,84	1,28
Yeşil Depolama ve Paketleme	3,84	2,56	
Dijitalleşme ve Akıllı Sistemler	5,12	2,56	3,84
Enerji Verimliliği	10,25	3,84	3,84

İncelenen Tezlerin Sonuçlarının Tematik Analizi

Doküman analizi kapsamında incelenen 78 tez, karbon emisyonunun azaltılmasına yönelik yeşil lojistik stratejilerini farklı boyutlardan ele almış ve çeşitli temalar etrafında yoğunlaşmıştır. Karbon ayak izi ölçüm ve yönetimi, rota planlama ve dağıtım optimizasyonu, alternatif yakıt kullanımı, tersine lojistik ve geri dönüşüm, yeşil depolama ve paketleme, enerji verimliliği temaları karbon emisyonunu azaltma stratejileri olarak ortaya çıkmıştır. İncelenen tezlerin sonuçları, karbon emisyonunun azaltılmasına yönelik stratejilerin hem çevresel hem de ekonomik faydalar sağladığını göstermektedir. Tezlerde, yeşil lojistik uygulamalarının yalnızca çevresel bir sorumluluk değil aynı zamanda işletmeler için maliyet avantajı, rekabet gücü ve marka imajı açısından da stratejik bir unsur olduğu ortak bir bulgu olarak öne çıkmıştır. Ayrıca tematik analiz, son yıllarda dijitalleşme, enerji verimliliği ve karbon ayak izi yönetimi konularına yönelik akademik ilginin belirgin şekilde arttığını ortaya koymaktadır.

Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada, YÖK Ulusal Tez Merkezi'nde erişime açık olan ve karbon emisyonunun azaltılmasında yeşil lojistik stratejilerini konu edinen toplam 78 tez doküman analizi yöntemiyle incelenmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular, Türkiye'de yeşil lojistik alanında akademik ilginin özellikle son on yılda belirgin biçimde arttığını göstermektedir. Tezlerin önemli bir kısmı yüksek lisans düzeyinde hazırlanmış olmakla birlikte, doktora düzeyindeki çalışmaların sayısı da giderek artmaktadır. Bu durum, yeşil lojistik konusunun lisansüstü araştırmalarda hızla gelişen bir alan olduğunu ortaya koymaktadır.

Analiz sonuçları, incelenen tezlerde en sık çalışılan değişkenin karbon ayak izi ölçüm ve yönetimi olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, işletmelerin çevresel performanslarının ölçülmesi ve raporlanmasının hem akademik araştırmalarda hem de sektörel uygulamalarda öncelikli konulardan biri olduğunu teyit etmektedir. Enerji verimliliği ve rota planlama/dağıtım optimizasyonu konuları da sıklıkla çalışılmış; bu değişkenler aracılığıyla işletmelerin karbon emisyonlarını düşürürken aynı zamanda maliyet avantajı sağladıkları ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, dijitalleşme, akıllı sistemler, tersine lojistik ve alternatif yakıt kullanımı gibi güncel konulara yönelik tezlerde artış gözlemlenmiş, bu da yeşil lojistik alanında araştırma eğilimlerinin teknoloji tabanlı stratejilere kaymaya başladığını göstermektedir.

Veri toplama araçları açısından incelendiğinde, anket yönteminin en yaygın kullanılan araç olduğu görülmüştür. Bu durum, araştırmacıların saha verilerini doğrudan işletmelerden ve sektör paydaşlarından toplamaya yöneldiğini göstermektedir. Bununla birlikte doküman analizi ve ölçek kullanımı da önemli oranda tercih edilmiştir. İncelenen değişkenlerin niteliğine göre yöntemsel farklılaşmaların olduğu; nicel yöntemlerin ölçülebilir değişkenlerde, nitel yöntemlerin ise süreç ve uygulama temelli konularda öne çıktığı tespit edilmiştir.

Tematik analiz bulguları, incelenen tezlerin altı ana tema etrafında toplandığını ortaya koymuştur: Karbon ayak izi ölçüm ve yönetimi, rota planlama ve dağıtım optimizasyonu, alternatif yakıt kullanımı, tersine lojistik ve geri dönüşüm, yeşil depolama ve paketleme, enerji verimliliği. Bu temalar, hem uluslararası literatürle uyumlu hem de Türkiye'nin lojistik sektöründeki dönüşüm dinamiklerini yansıtan bulgular sunmaktadır. Özellikle dijitalleşme ve akıllı lojistik sistemlerine yönelik artan ilgi, gelecekte yeşil lojistik araştırmalarının teknoloji odaklı bir yöne evrileceğini işaret etmektedir.

Çalışmanın bulguları, yeşil lojistik stratejilerinin yalnızca çevresel değil aynı zamanda ekonomik ve sosyal faydalar da sağladığını göstermektedir. Tezlerde ulaşılan ortak sonuçlardan biri, işletmelerin karbon emisyonlarını azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmelerinin rekabet avantajı, maliyet tasarrufu ve kurumsal imaj açısından kritik bir unsur olduğudur. Bu bağlamda, yeşil lojistik stratejileri işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik politikalarının ayrılmaz bir parçası hâline gelmektedir.

Ancak literatürde bazı boşlukların bulunduğu da gözlemlenmiştir. İncelenen tezlerin çoğu belirli değişkenlere yoğunlaşmış, bütüncül yaklaşımlar sınırlı kalmıştır. Ayrıca, doktora düzeyinde daha derinlemesine analizlere ihtiyaç duyulduğu görülmektedir. Gelecekte yapılacak araştırmaların, farklı sektörlerde karşılaştırmalı çalışmalar, uluslararası uygulamalarla kıyaslamalar ve yapay zekâ gibi yenilikçi teknolojilerin lojistik süreçlerde karbon emisyonuna etkilerini inceleyen kapsamlı analizlere yönelmesi önerilmektedir.

Sonuç olarak, bu çalışma yeşil lojistik stratejilerinin Türkiye’deki akademik literatürde nasıl ele alındığını ortaya koyarak, hem araştırmacılar hem de sektör uygulayıcıları için yol gösterici bulgular sunmaktadır. Çevresel sorunların artan önemi dikkate alındığında, lojistik sektöründe karbon emisyonunu azaltıcı stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynayacaktır.

KAYNAKÇA

1. McKinnon, A. (2018). Decarbonizing Logistics: Distributing Goods in a Low Carbon World. Kogan Page.
2. Sarkis, J. (2020). Handbook on the Sustainable Supply Chain. Edward Elgar.
3. Lin, C. Y., & Ho, Y. H. (2011). Determinants of green practice adoption for logistics companies in China. *Journal of Business Ethics*, 98(1), 67–83.
4. United Nations (2015). Paris Agreement.
5. Wang, Y., Zhang, D., Liu, Q., Shen, F., & Lee, L. H. (2020). Towards smart logistics: The impacts of AI and big data analytics on green logistics. *Transportation Research Part E*, 141, 102010.
6. Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710.
7. Zhu, Q., & Geng, Y. (2013). Drivers and barriers of extended supply chain practices for energy saving and emission reduction among Chinese manufacturers. *Journal of Cleaner Production*, 40, 6–12.
8. Fahimnia, B., Sarkis, J., & Davarzani, H. (2015). Green supply chain management: A review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Economics*, 162, 101–114.
9. Sak, M., Çevik, A., & Tüzün, F. (2024). Nitel araştırma yöntemlerinde doküman analizi tekniği: Uygulama örnekleriyle bir değerlendirme. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 145–162.
10. Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2022). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
11. Özdemir, M. & Altın, S. (2021). Yeşil lojistik uygulamalarının sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimine etkisi: Türkiye üzerine bir inceleme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 69(3), 101–118.
12. Sak, R. ve Ark. (2021). Bir araştırma yöntemi olarak doküman analizi. *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1), 227–241.
13. Gülmez, M. & Aksoy, B. (2022). Lojistikte sürdürülebilirlik ve karbon emisyonu azaltma stratejileri: Literatür temelli bir analiz. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 49(1), 233–250.
14. Kaya, Z. & Yıldız, H. (2023). *Türkiye’de yeşil lojistik uygulamaları üzerine yapılmış tezlerin bibliyometrik analizi*. Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 89–110.
15. **Zengin, E. (2017).** *Yeşil lojistik göstergeleri ve Türkiye’de yeşil lojistik uygulamaları* Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
16. **Çetiner, B. H. (2023).** *Building logistical space for the anthropocene: A study*

on logistics and green logistics Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

17. **Khoei, A. (2021).** *Green logistics applications in transportation and warehousing* Doktora Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. Orta Doğu Teknik Üniversitesi tez arşivi.
18. **Küçük, M. (2011).** *Logistics in the fashion and fashion retail industry in Europe under consideration of sustainability aspects (green logistics)* Yüksek Lisans Tezi, Hochschule Niederrhein (University of Applied Sciences) / Tekstil Mühendisliği.
19. **Malıkazhdarlı, R. (2025).** *Yeşil lojistik uygulamalarının denizcilik işletmelerinin pazarlama stratejilerine etkisi* Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
20. **Uulu, B. (2025).** *KOBİ'lerde yeşil lojistik uygulamalarının işletmelerin lojistik performansları üzerine etkisi: Bışkek'te KOBİ'ler üzerinde bir uygulama* Yüksek Lisans Tezi, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
21. **Sivuk, İ. (2024).** *Yeşil lojistik uygulamalarının sürdürülebilirlik performansına etkilerinin incelenmesi: Lojistik sektörü uygulaması* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
22. **Yolcu, M. (2024).** *Sürdürülebilirlik bağlamında yeşil lojistik uygulamaları ve bu uygulamalara Türkiye'nin adaptasyonu: Bir durum analizi* Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
23. **Erkan, S. (2024).** *Yeşil lojistik uygulamaları ve yeşil dönüştürücü liderliğin çevreye duyarlı işletme performansı üzerine etkisi: Konaklama işletmelerinde bir alan araştırması* Yüksek Lisans Tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Uluslararası Ticaret Ana Bilim Dalı / Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
24. **Tanır, Y. / Yağmur Matyar Tanır (2024).** *Lojistik bilgi sistemlerinin sürdürülebilirlik uygulamalarına etkisi üzerinde yeşil lojistik yönetiminin aracılık rolü: Bir alan araştırması.* Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Uluslararası Ticaret ve Lojistik Ana Bilim Dalı
25. **Kamber, E. (2023).** *Dairesel sezgisel bulanık CODAS (D-SB CODAS) yöntemi ile yeşil lojistik merkezi yeri seçimi: İstanbul ili örneği* Doktora Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
26. **Er, F. (2023).** *Yeşil lojistik uygulamalarının sürdürülebilirlik ve ihracatçı firma performansı üzerindeki etkisi,* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü.
27. **Parıldar, G. (2023).** *Yeşil lojistik kapsamında çevre etkinlik VZA yöntemleri ile AB ülkeleri ve Türkiye'nin lojistik-çevre etkileşimli performanslarının değerlendirilmesi.* Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

28. Kayan, C. (2023). Perakende sektöründe yeşil lojistik kriterlerine göre AHP ve VIKOR yöntemleri ile tedarikçi seçimi. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
29. Hekim, F. (2022). 3PL yeşil lojistik uygulamalarının hizmet sektörüne etkisini ölçmeye yönelik nitel bir çalışma: İstanbul ili uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Beykoz Üniversitesi, Uluslararası Ticaret Ana Bilim Dalı.
30. Tekinerdoğan, G. (2022). Üretim işletmeleri çalışanlarında yeşil lojistik algısı ve çalışanların iş tatminine etkisinin incelenmesi: Mersin ili örneği. Yüksek Lisans Tezi, Toros Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
31. Işık, G. (2022). Lojistik firmalarının yeşil lojistik uygulamaları: Erzurum ilinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
32. Keskin, B. (2022). Sürdürülebilirlik çerçevesinde yeşil lojistik merkez yer seçimi için yeni bir yöntem önerisi. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
33. Öñiz, A. (2021). Üretim işletmelerinin yeşil lojistik ve yeşil pazarlama faaliyetlerini belirlemeye yönelik nitel bir çalışma: Sivas ili uygulaması. Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
34. Yahşi, M. (2021). Yeşil lojistik uygulamalarının algılanan hizmet değerine etkisinin Gloval Ölçeği ile belirlenmesi: Kargo şirketi müşterileri üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Bandırma On Yedi Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
35. Şahin, A. (2021). Sürdürülebilirlik bağlamında yeşil lojistik uygulamalarının lojistik performansı ile ilişkisinin incelenmesi: Mersin ili örneği. Yüksek Lisans, Toros Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
36. Irmak, E. (2021). Yeşil lojistik uygulamalarının önündeki engel ve faydaların firma performansı üzerine etkilerinin incelenmesi: Mersin ili örneği. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
37. Türker, Y. (2020). İşletmelerde yeşil lojistiğe ilişkin tutum ile yeşil lojistik uygulamaları kullanımı arasındaki ilişkinin incelenmesi. Yüksek Lisans, İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
38. Akca, T. (2020). Gıda sektöründe yeşil lojistik uygulamalarının işletmelerin lojistik performansları üzerindeki etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
39. Sağer, T. (2019). Firmaların sürdürülebilirlik stratejileri ile yeşil lojistik ve lojistik performans arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
40. Barak, S. (2018). İşletmelerde yeşil lojistik uygulamaları ve belirleyici faktörler: Bucak karayolu yük taşımacılığı sektörü işletmelerinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
41. Üstünbaş, N. (2018). Marmara bölgesindeki lojistik firmaların yeşil lojistik uy-

- gulamaları. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
42. Tanrıverdi, K. (2018). Yeşil lojistik yönetimi uygulamalarının çevresel performansla olan ilişkisi üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
 43. Boztepe, H. (2018). Yeşil lojistikte depo yeri seçimi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
 44. Dişkaya, F. (2018). Yeşil lojistik yönetiminde ulusal karayolu yük taşımacılığı araç rotalama optimizasyonu. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
 45. Keskin, S. (2017). Yeşil lojistik uygulamaları: DHL örneği. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Dış Ticaret Enstitüsü.
 46. Terzi, B. (2016). Yeşil lojistik yönetiminde dengelenmiş skorkart ile lojistik performansı ölçümü: İntermodal lojistik sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
 47. Turhan, E. (2015). Yeşil lojistik ve bir örnek uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
 48. Ogunsemoyın, A. (2023). Concept of regional and sustainable logistics: A study on the logistics of rural areas in Baden-Württemberg for sustainable and effective freight transportation. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
 49. Bakan, B. (2024). Sürdürülebilir lojistik kapsamında intermodal taşımacılığın karbon ayak izine etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
 50. Gödek, H., (2024). Sürdürülebilir lojistik faaliyetlerin çevresel açıdan değerlendirilmesi ve geliştirilmesi: Lojistik hizmet sağlayıcı firmalar üzerine bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
 51. Kaplan, M. (2024). Paris iklim anlaşması ve sürdürülebilir lojistik kapsamında lojistik köy yeri seçimi: Türkiye örneği. Yüksek Lisans Tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
 52. Altuntaş, N. (2022). Batı Karadeniz Bölgesinde işletmelerin sürdürülebilir lojistik öncelikleri ve servis sağlayıcıların bu önceliklere dayalı performansı: Zonguldak şehir merkezi ticaret ve sanayi odası üyelerine yönelik AHP ve TOPSIS modellerine dayalı bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
 53. Tüzemen, A. (2022). Yeni genişletilmiş sürdürülebilir lojistik performans endeksinin oluşturulması üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
 54. Görgülü, H. (2021). Kapalı döngü tedarik zincirinde sürdürülebilir lojistik ve yer seçimi için bir karma tam sayılı programlama modeli önerisi. Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

55. Sarı, S. (2020). Sürdürülebilir lojistik faaliyetlerin kurumsal itibara etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
56. Mishal, F. (2019). Sürdürülebilir lojistik yönetimi kapsamında elektronik atık toplama tesisi kuruluş yeri seçimi. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
57. Duyguvar, A. (2018). Sürdürülebilir lojistik merkezler için yer seçimi modeli. Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
58. Öz, T. (2013). NATO barışı destekleme harekâtında sürdürülebilir lojistik destek: ISAF örneği. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
59. Karaoğlu, Ö. (2017). Akümülatör geri kazanım ağı için bir tersine lojistik optimizasyonu. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
60. Kalkancı, Ç. (2009). Coğrafi bilgi sistemleri destekli üretim ve lojistik optimizasyonu ve asfalt sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
61. Buzluk, Y. (2004). Logistics strategies in e-retailing: Migros and Gima cases. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
62. Aytekin, H. (2022). Büyüme stratejilerinin örgüt performansına etkisinde lojistik stratejilerin düzenleyici ve örgüt yapılarının aracı rolünün havacılık sektörü bağlamında araştırılması. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
63. Şekkel, Z. (2016). Lojistik stratejilerinin rekabet avantajı ve lojistik performansına olan etkileri üzerine Türkiye ölçeğinde bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
64. Genç, E. (2014). Lojistik stratejilerinin işletme başarısına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
65. Eğüz, B. (2025). Carbon emission and energy costs-considered energy management for urban home and hospital microgrids. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
66. Gavsi, A. (2023). The impact of less carbon emission on the brand image of Tesla and Hyundai in the UK. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
67. Dernek, C. (2022). Determining the amount of pozzolans in Turkey and in the world to increase usability in cement systems in order to reduce carbon emissions. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
68. Durmuşoğlu, B. (2018). Renewable energy and carbon emission reduction: Analysis of Turkey and top emitting regions. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

69. Başar, O. (2018). What drives fuel consumption and carbon emission of Turkish Airlines? Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
70. Bashirov, G. (2016). Renewable energy consumption, carbon emissions and oil prices: a panel data analysis for G7 and BRIC countries. Yüksek Lisans Tezi, Boğaziçi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
71. Altın, S. (2025). Kripto para, enerji tüketimi ve karbon emisyonu arasındaki ilişkinin analizi. Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
72. Eken, Ş. (2025). Karbon emisyonunun firmaların finansal performansına etkisi: Borsa İstanbul – ana metal sanayi endeksinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gümüşhane Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
73. Görgülü, H. (2025). Demir çelik fabrikalarında karbon emisyonu azaltımı için güneş kaynaklı hidrojen sistemlerinin kavramsal tasarımı ve ekonomik analizi. Yüksek Lisans Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
74. Öztürk, Ş. (2025). Kyoto Protokolü'nün karbon emisyonu azaltımındaki başarısı. Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
75. Kurt, G. (2025). Bitcoin üretiminin karbon emisyonu üzerindeki etkisi: Panel veri analizi. Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
76. Çütücü, S. (2025). OECD ülkelerinde STRIPAT modeli yardımıyla karbon emisyonunu etkileyen faktörlerin tahmini. Yüksek Lisans Tezi, Hitit Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
77. Şimşek, T. (2024). Almanya'nın ulaşımda sıfır karbon emisyonu düzenlemesine karşı tutumu ve AB'nin supranasyonal yapısına etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Avrupa Araştırmaları Enstitüsü.
78. Çayan, B. (2024). Dizel, hibrit ve elektrikli hidrolik çöp toplama araçlarının enerji tüketimi ve karbon emisyonu kıyaslanması yapılarak sürdürülebilir sistem tasarımı. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
79. Selek, M. (2022). Güneş enerjisi, kentleşme ve karbon emisyonu: OECD ülkeleri örneği. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
80. Albayratı, F. (2022). Ekonomik büyümenin yeşil ekonomi bağlamında karbon emisyonu üzerindeki etkisi: OECD ülkeleri örneği. Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
81. Yavuz, İ. (2022). Havaalanlarında çevresel sürdürülebilirlik uygulamaları kapsamında karbon emisyonu azaltımının değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
82. Koç, K. (2021). Finansal gelişme- karbon emisyonu ilişkisine yönelik ampirik bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

83. Karımı, W. (2021). Orta Asya ülkelerinde ekonomik büyüme, enerji yoğunluğu ve karbon emisyonu. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
84. Aydın, S. (2021). Termik santral linyit ocağında kullanılan elektrikli döner kepeçeli kazıcıların karbon emisyonuna etkisi. Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
85. Dumanlı, T. (2020). Gelişmekte olan ülkelerde ekonomik büyümenin karbon emisyonuna etkisi: Türkiye örneği. Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
86. Kazaz, D. (2020). Doğrudan yabancı yatırımlar, ekonomik büyüme ve karbon emisyonu: Yeşil ve kahverengi alan yatırımlarının etkisinin karşılaştırması. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
87. Çıtlak, U. (2019). Ekonomik büyüme, elektrik enerjisi tüketimi ve karbon emisyonu arasındaki nedensellik ilişkisi: Seçilmiş AB ülkeleri üzerine bir analiz. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
88. Elik, N. (2019). Farklı nem içeriklerine sahip topraklarda karbon emisyonu. Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
89. Loğoğlu, S. (2017). Karbon emisyonu ve uluslararası ticaret ilişkisi: Türkiye örneği. Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
90. Akpunar, İ. (2015). Yeşil havaalanı kriterleri kapsamında Türkiye'deki karbon emisyonunun tahmini. Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
91. Güllü, M. (2015). Karbon emisyonu ve enerji tüketiminin büyüme üzerindeki etkileri: MIST ülkeleri karşılaştırması. Yüksek Lisans Tezi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
92. Okan, E. (2015). Organik ve konvansiyonel kuru incir üretim sürecinde karbon emisyonunun belirlenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.



ÖRGÜTLERDE KARANLIK ÜÇLÜ: NARSİZM, MAKYAVELİZM VE PSİKOPATİYE KARŞI YÖNETİMSEL DUYARLILIĞIN GELİŞTİRİLMESİ

“
Yasemin HANCIOĞLU BAŞKÖY¹”

¹ Doç. Dr., Ordu Üniversitesi, Ünye Meslek Yüksekokulu, Muhasebe ve Vergi Bölümü,
yaseminhancioglu@odu.edu.tr, ORCID NO: 0000-0002-6337-1314

Giriş

Örgütler, farklı bireylerin bir araya gelerek belirli hedeflere ulaşmak için iş birliği yaptığı yapılardır. Günümüz rekabetçi iş dünyasında, örgütlerin başarısı sadece teknik becerilere değil, aynı zamanda çalışanların kişilik özelliklerine de giderek daha fazla bağlı hale gelmekte, bireylerin kişilik özellikleri ve motivasyonları örgütlerin dinamiklerini doğrudan etkileyebilmektedir. Son yıllarda, örgüt psikolojisi alanında kişilik özelliklerinin işyeri davranışları ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalar önemli ölçüde artmıştır. Bu araştırmalardan biri de “karanlık üçlü” olarak adlandırılan ve narsizm, makyavelizm ve psikopati kişilik özelliklerini içeren bir kavram üzerine odaklanmaktadır.

Karanlık üçlü, ilk olarak Paulhus ve Williams (2002, s.556) tarafından kavramsallaştırılan ve sosyal açıdan olumsuz, manipülatif ve sömürücü davranışlarla karakterize edilen bir kişilik kümesini ifade etmektedir. Bu üç özellik, ortak bir çekirdek olan “acımasızlık” ve “kendini beğenmişlik” etrafında toplanmaktadır. Karanlık üçlü kişilik özellikleri, bireylerin kişilerarası ilişkilerinde, liderlik tarzlarında, etik davranışlarında ve genel işyeri performanslarında önemli etkilere sahip olabilir.

Örgütlerde karanlık üçlü konusuna duyulan ilginin artmasının birkaç nedeni bulunmaktadır. Öncelikle, bu özelliklere sahip bireylerin örgütlerde yükselme ve önemli pozisyonlara gelme olasılıklarının yüksek olduğu düşünülmektedir (Furnham, Richards, & Paulhus, 2013, s.199). İkincisi, karanlık üçlü özelliklerinin örgütsel verimlilik, çalışan refahı ve etik iklim üzerinde potansiyel olarak olumsuz etkileri olabileceği endişesi bulunmaktadır (Mathieu, Neumann, & Babiak, 2014, s.120). Son olarak, karanlık üçlü kavramının, örgütlerde toksik liderlik, işyeri zorbalığı ve etik dışı davranışlar gibi güncel sorunları anlamak ve çözmek için yeni bir perspektif sunabileceği düşünülmektedir (Spain, Harms, & Lebreton, 2014, s.41).

Yönetimsel duyarlılık geliştirmek, işletmelerin hem iç dinamiklerini koruması hem de sürdürülebilir bir örgüt kültürü inşa etmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Özellikle karanlık üçlü kişilik özelliklerinin etkili olduğu örgütlerde, yöneticilerin bu tür davranışları erken dönemde fark edebilmesi; çalışan ilişkilerinin bozulmasını, etik ihlallerin artmasını ve kurumsal itibarın zedelenmesini önler. Bu bağlamda yöneticilerin empati, etik farkındalık ve duygusal zeka temelli liderlik becerilerini güçlendirmesi gerekmektedir. Ayrıca kurum içinde açık iletişim kanalları oluşturulmalı, geri bildirim kültürü teşvik edilmeli ve psikolojik güven ortamı desteklenmelidir. Bu tür uygulamalar, sadece bireysel farkındalığı artırmakla kalmaz; aynı zamanda toksik davranışların kurumsal yapıya yerleşmesini engelleyerek örgütsel sağlığın korunmasına katkı sağlar.

Bu bölümün amacı, örgütlerde karanlık üçlü kişilik özelliklerinin kavramsal çerçevesini, örgütlerde ortaya çıkışını ve etkilerini incelemek ve yöneticilerde bu konulara ilişkin farkındalık ile duyarlılık geliştirilmesine yönelik öneriler sunabilmektir. Öncelikle karanlık üçlü kişilik özelliklerinin tanımları ve temel özellikleri sunulmuş, ardından bu özelliklerin örgütlerdeki yansımaları liderlik, takım çalışması, iş performansı, etik dışı davranışlar ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi farklı boyutlarda ele alınmıştır. Ayrıca, yönetsel duyarlılığı geliştirmek için pratik uygulamalar ve çözüm önerileri sunulmuştur. Konunun yalnızca teorik çerçevede kalmaması ve uygulamaya dönük bir bakış açısı kazandırılması amacıyla, bölümün sonunda karanlık üçlü özelliklerinin örgütsel yapılar üzerindeki yansımalarını somut biçimde ortaya koyan bir örnek olaya yer verilmiştir. Bu örnek olay aracılığıyla, yöneticilerin benzer durumları tanıma, analiz etme ve uygun yönetim stratejileri geliştirme becerilerinin desteklenmesi amaçlanmaktadır.

1. Karanlık Üçlü Kişilik Özellikleri

Karanlık üçlü, narsizm, makyavelizm ve psikopati olmak üzere üç farklı ancak ilişkili kişilik özelliğinden oluşmaktadır. Bu üç özellik de sosyal açıdan arzu edilmeyen, manipülatif ve sömürücü eğilimleri içermekle birlikte, her birinin kendine özgü karakteristikleri bulunmaktadır. Narsisizm, Makyavelizm ve psikopati kişilik yapılarının ortak özellikleri arasında bencillik, yüzeysel ve çıkar odaklı insan ilişkileri, uyumsuzluk, manipülasyon eğilimi ve güçlü bir amaç odaklılık yer almaktadır (Özsoy & Ardıç, 2017, s.393).

1.1. Narsizm

Narsizm, Yunanca mitolojideki kendi yansımasına aşık olan Narkissos karakterinden türetilmiştir. Psikolojide narsizm, grandiyözite (büyüklük), üstünlük, hayranlık ihtiyacı ve empati eksikliği ile karakterize edilen bir kişilik özelliğidir (American Psychiatric Association, 2013). Narsist bireyler, kendilerini diğerlerinden üstün, özel ve benzersiz olarak görürler. Sürekli olarak başkalarının hayranlığını ve onayını beklerler ve eleştiriye karşı aşırı duyarlıdırlar (Campbell & Foster, 2007, s.115).

Narsisizm, bireyin sahip olmadığı bazı temel nitelikleri telafi etmek ve karşılanmamış psikolojik ihtiyaçlarını bastırmak amacıyla, kendine yönelik abartılı bir benlik imajı oluşturmasıyla tanımlanır. Bu nedenle narsistik bireyler, kendilerini aşırı derecede beğenen, başkalarını küçümseyen, kontrol etme eğiliminde olan, güç ve ilgiye yoğun bir şekilde ihtiyaç duyan kişiler olarak öne çıkar (Özsoy & Ardıç, 2017, s.394).

Örgütlerde narsist bireyler, genellikle liderlik pozisyonlarına çekilirler. Karizmatik, özgüvenli ve iddialı görünüşleri sayesinde etkileyici olabilirler ve insanları motive edebilirler. Ancak, narsist liderlerin olumsuz yönleri de bulunmaktadır. Kendi çıkarlarını ön planda tutma eğiliminde olabilirler,

başkalarının fikirlerini ve katkılarını görmezden gelebilirler ve ekip üyelerini sömürebilirler (Rosenthal & Pittinsky, 2006, ss.617-618). Ayrıca, narsist liderler, riskli kararlar almaya ve etik dışı davranışlarda bulunmaya daha yatkın olabilirler. Karizmatik ancak baskıcı liderler olabilirler, eleştiriye kapalı olup, hatalarını başkalarına yükleyebilirler, çalışanlar arasında ayrımcılık yapabilirler, örgütün vizyonunu kendi kişisel çıkarları için kullanabilirler.

Narsistik yöneticiler, başlangıçta etkileyici ve vizyoner olarak algılansa da uzun vadede örgüt kültürüne zarar verebilirler. Çalışan bağlılığını olumsuz etkileyebilir ve iş yerinde güvensiz bir ortam yaratabilirler (Rosenthal & Pittinsky, 2006, s.622).

1.2. Makyavelizm

Makyavelizm, 16. yüzyıl İtalyan düşünürü Niccolò Machiavelli'nin "Hükümdar" adlı eserinden esinlenerek adlandırılmıştır. Makyavelizm, manipülasyon, aldatma, duygusuzluk, stratejik düşünce ve pragmatizm ile karakterize edilen bir kişilik özelliğidir (Christie & Geis, 1970, s.1). Makyavelist bireyler, amaçlarına ulaşmak için her türlü yolu mübah görürler. Başkalarını araç olarak kullanmaktan çekinmezler, yalan söylemekte ve aldatmakta ustadırlar ve duygusal bağlara önem vermezler (Jones & Paulhus, 2014, s.29).

Makyavelizmin temel yaklaşımı "amaca ulaşmak için her yolun kabul edilebilir olduğu" anlayışına dayanır. Bu doğrultuda Makyavelist bireyler, kişisel çıkarlarını gerçekleştirmek adına her türlü yöntemi kullanabilmektedir. Bu kişiler gerektiğinde yalan söyleme, hileye başvurma, insanları veya durumları manipüle etme, insan doğasına karşı karamsar ve güvensiz bir bakış açısı sergileme gibi davranışlar gösterebilirler. Ayrıca bencil ve çıkarıcı tutumlarıyla dikkat çekerler (Özsoy & Ardic, 2017, ss. 395-396).

Örgütlerde makyavelist bireyler, siyasi manevralarda, ikna ve manipülasyon taktiklerinde başarılı olabilirler. Özellikle rekabetçi ve belirsiz ortamlarda, örgüt içinde yükselme ve güç elde etme konusunda avantaj sağlayabilirler. Ancak, makyavelist davranışlar, örgüt içinde güvensizlik ve düşmanlık ortamı yaratabilir, iş birliğini ve takım çalışmasını olumsuz etkileyebilir (Dahling, Whitaker, & Levy, 2009, s.225). Ayrıca, makyavelist bireylerin etik dışı davranışlarda bulunma ve örgütsel suistimallere karışma olasılıkları daha yüksektir (Kish-Gephart, Harrison, & Treviño, 2010, s.4). Bu tür bireyler, kısa vadede başarılı olsalar da uzun vadede çalışan memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı azaltabilirler.

1.3. Psikopati

Psikopati, antisosyal davranışlar, dürtüsellik, empati eksikliği, vicdan azabı yoksunluğu ve yüzeysel çekicilik ile karakterize edilen bir kişilik özelliğidir (Hare, 2003, ss.2-3). Psikopatik bireyler, başkalarının haklarını ve duygularını umursamazlar, riskli ve tehlikeli davranışlarda bulunmaktan çekin-

mezler ve eylemlerinin sonuçlarını düşünmezler (Cleckley, 1941). Psikopati, klinik bir tanı kategorisi olarak kabul edilmekle birlikte, alt-klinik düzeyde de normal popülasyonda yaygın olarak görülebilmektedir (Levenson, Kiehl, & Fitzpatrick, 1995, ss.151-152). Makyavelist ve narsistlerden farklı olarak psikopatlar; neredeyse hiç kaygı duymazlar ve korku hissinden habersiz görünürler. Strese karşı bağışık gibidirler ve birçok kişinin paniğe kapıldığı durumlarda sakin kalırlar (Raine & Venables, 1988; Patrick, Cuthbert, & Lang, 1994). Psikopatik bireyler genel olarak acımasız, duyarsız ve saldırgan davranışlar sergiler; kişiler arası ilişkilerinde yüzeysellik ve benmerkezcilik ön plandadır (Özsoy & Ardic, 2017, s.396).

Örgütsel davranış disiplini açısından psikopati, düşük uyumluluk, saldırganlık, zaman zaman nevroitik davranışlar sergileme, dışa dönük olma gibi anlamlara gelebilmektedir (Miller & Lynam, 2003, s.168). Örgütlerde psikopatik bireyler, özellikle liderlik pozisyonlarında yıkıcı etkilere sahip olabilirler. Empati eksikliği ve vicdan azabı yoksunluğu nedeniyle, çalışanları sömürebilirler, zorbalık yapabilirler ve etik dışı kararlar alabilirler (Babiak & Hare, 2006, s.50). Psikopatik liderlik, çalışanların motivasyonunu, iş tatmini ve örgütsel bağlılığını olumsuz etkileyebilir, işyeri stresini ve tükenmişliği artırabilir (Boddy, 2011, ss.375-376). Ayrıca, psikopatik bireylerin örgütsel suçlara, dolandırıcılığa ve şiddete karışma olasılıkları diğerlerine göre daha yüksektir (Hare, 2003).

2. Karanlık Üçlü'nün Örgütlerdeki Yansımaları

Karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler, koşulları kendi çıkarlarına uygun hale getirmek için bu özellikleri duruma uygun şekilde kullanmaktadırlar. Bu bireyler, manipülatif, çıkarıcı, soğukkanlı ve manevra kabiliyeti yüksek bir şekilde davranabilirler (Ülkü, 2024, s.14). Kurumsal psikopatlar; kurumsal sorumluluk düzeylerini azaltmakta ve verimliliği olumsuz olarak etkileyebilmektedir (Boddy, 2010). Makyavelizm, astları tarafından taciz olarak algılanma (Kiazad vd., 2010), gücü muhafaza ve manipülatif davranışları kullanarak odaklanma eğilimi (Kessler ve diğerleri, 2010) ve azalmış örgütsel, gözetmen ve takım taahhüdü ile ilişkilidir (Zettler, Friedrich, & Hilbig, 2011). Narsist bireyler toplumda güç, prestij, statü kazanma ve lider olma arzusu da duymaktadırlar (Rauthmann & Kolar, 2013, s.582).

Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin örgütlerdeki yansımaları ve etkileri oldukça geniş kapsamlıdır. Bu bölümde, karanlık üçlü'nün liderlik, takım çalışması, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş performansı ve etik dışı davranışlar gibi farklı örgütsel boyutlardaki etkileri detaylı bir şekilde incelenecektir.

2.1. Liderlik

Karanlık Üçlü'yü oluşturan kişilik özellikleri genellikle olumsuz yönleriyle tanımlansa da, bu özellikler çekicilik, liderlik kapasitesi, özgüven ve

etkili izlenim yönetimi gibi unsurlarla ilişkilendirildiklerinde bireylere belirli avantajlar sağlayabilmektedir. Bu durum, söz konusu kişilerin işe alım süreçlerinde tercih edilme ve örgüt içinde üst kademelere yükselme açısından avantaj elde etmelerine yol açabilmektedir (Bolelli, 2018, s.88)

Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin liderlik tarzları ve liderlik etkinliği üzerindeki etkileri karmaşık ve çok yönlüdür. Bazı araştırmalar, narsizm ve makyavelizmin liderlik pozisyonlarına yükselme ve karizmatik liderlik sergileme ile ilişkili olabileceğini göstermektedir (Judge, Piccolo, & Kosalka, 2009).

İş dünyasında narsistik kişiler, sonuçta etkileyici ve vazgeçilmez liderler haline gelebilirler. Narsistik liderleri inceleyen Maccoby (2000), rekabet ortamının gerilimi -ve de üst düzey yöneticiliğin maaşıyla parıltısı arttıkça, bu kişilik tipine iş dünyasının en üst kademelerinde gitgide daha sık rastlandığını gözlemlemiştir.

Böyle tutkulu ve özgüvenli liderler, günümüzün amansız iş ortamında olağanüstü etkili olabilirler. En iyileri, geniş manzarayı kavrayıp riskli engelleri aşarak, arkalarında olumlu bir miras bırakabilen, yetenekli ve yaratıcı strateji uzmanlarıdır. Narsistler, haklı bir özgüvenle -en azından güvendikleri birinden gelen- eleştirilere karşı açıklığı birleştirirler. Narsistik liderler, kendileri hakkında gözlemlerde bulunabilirler ve gerçeklikle yüzleşmeye açıktırlar. Yeni bilgilere açık olduklarından, başkalarına kıyasla daha sağlam kararlar alabilirler ve olaylar karşısında körleşmeleri daha az olasıdır (Serbest, 2018, s.183).

Maccoby (2000)'nin uyardığı gibi, bugün çok sayıda şirketin narsistik liderlerin yönetiminde olması nedeniyle, kuruluşların liderlerini başkalarının lafını dinlemeye ve görüşlerini hesaba katmaya zorlayacak yollar bulmaları gerekir.

Ancak, karanlık üçlü liderliğin olumsuz yönleri de göz ardı edilmemelidir. Narsist liderler, kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarının önüne koyabilirler, eleştiriye kapalı olabilirler ve aşırı risk alma eğiliminde olabilirler (Galvin, Waldman, & Balthazard, 2010). Makyavelist liderler, manipülatif ve sömürücü davranışlarıyla örgüt içinde güvensizlik ve düşmanlık ortamı yaratabilirler (Deluga, 2001). Psikopatik liderler ise, çalışanlara karşı acımasız ve zalim davranabilirler, etik dışı kararlar alabilirler ve örgüt içinde toksik bir iklim oluşturabilirler (Babiak & Hare, 2006, s.191).

Örgüt düzeyinde liderlik pozisyonlarında psikopatik eğilimleri olan bireylerin varlığının kurumsal sosyal sorumluluk düzeyinin azalmasına ve çalışanlara yönelik örgütsel desteğin zayıflamasına yol açtığı ileri sürülmektedir (Boddy, Ladyshewsky & Galvin, 2010).

Sonuç olarak, karanlık üçlü kişilik özelliklerinin liderlik etkinliği üzerindeki etkisi durumsal faktörlere ve liderlik tarzına bağlı olarak değişebilir. Kısa vadede, narsizm ve makyavelizm gibi özellikler, liderin yükselmesine

ve etkileyici görünmesine yardımcı olabilirken, uzun vadede bu özelliklerin olumsuz etkileri örgüt ve çalışanlar için ciddi sonuçlar doğurabilir. Psikopatik liderlik ise, her durumda yıkıcı ve olumsuz sonuçlar doğurma potansiyeline sahiptir. Psikopatik liderler, yüksek risk alma eğilimleri ve empati eksiklikleri nedeniyle örgütler için ciddi tehditler oluşturabilirler (Babiak & Hare, 2006, ss.165-166). Çok sayıda organizasyon skandallarına ve günümüz dünyasında iş yapmanın etik yönüne giderek artan bir ilginin olması, kişilik özelliklerinin olumsuz yanlarının ele alınması bütüne odaklanılmasının öncüsü olan önemli etkenlerdir (Heijnis, 2009, s.4).

2.2. Takım Çalışması

Karanlık üçlü kişilik özellikleri, takım çalışması ve ekip dinamikleri üzerinde önemli olumsuz etkilere sahip olabilir. Narsist bireyler, takım içinde kendilerini ön plana çıkarmaya çalışabilirler, başkalarının fikirlerini küçümseyebilirler ve takım başarısını kendi başarıları olarak gösterme eğiliminde olabilirler (Nevicka, Van Vianen, De Hoogh, & Voorn, 2018). Makyavelist bireyler, takım arkadaşlarını manipüle edebilirler, bilgi saklayabilirler ve rekabetçi bir ortam yaratabilirler. Psikopatik bireyler ise, takım üyelerine karşı agresif ve saygısız davranabilirler, iş birliğini sabote edebilirler ve takım içinde çatışma ve gerginlik yaratabilirler

Karanlık üçlü özelliklerine sahip bireylerin takım içinde yer alması, takım performansını, takım uyumunu ve takım üyelerinin motivasyonunu olumsuz etkileyebilir. Takım içinde güvensizlik, düşük moral ve iletişim sorunları ortaya çıkabilir. Özellikle karmaşık ve iş birliğine dayalı görevlerde, karanlık üçlü bireylerin varlığı takımın etkinliğini ciddi şekilde azaltabilir.

- Karanlık Üçlü liderlerin olduğu ortamlarda çalışanlar kendilerini değersiz hissedebilir ve işten ayrılma eğilimi gösterebilirler.

- Bu kişilik özelliklerine sahip yöneticiler, çalışanlar üzerinde aşırı baskı kurarak tükenmişliğe yol açabilirler.

- Güvensizlik ortamı yaratıldığı için ekip çalışması zarar görebilir (Jonason, Slomski, & Partyka, 2012, s.449).

2.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), çalışanların resmi görev tanımlarının ötesinde, örgüte gönüllü olarak katkıda bulundukları davranışları ifade eder. ÖVD, örgütlerin etkinliği ve başarısı için önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Karanlık kişilik özelliklerinin iş yerindeki olumlu gönüllü (isteğe bağlı) davranışları öngörüp öngörmediği konusunda yapılan araştırmalar oldukça sınırlıdır; ancak az sayıda çalışma, karanlık kişilik ile vatandaşlık davranışları arasında olumsuz ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur (Spain, Harms, & Lebreton, 2014, s.49).

Narsist bireyler, kendilerini özel ve üstün gördükleri için, başkalarına yardım etmek veya örgüte ekstra katkıda bulunmak gibi davranışlarda bulunma eğiliminde değildirler. Makyavelist bireyler, sadece kendi çıkarlarına hizmet eden davranışlarda bulunmaya odaklanırlar ve ÖVD'yi gereksiz veya zaman kaybı olarak görebilirler (Becker & O'Hair, 2007, ss.252-253). Psikopatik bireyler ise, başkalarına yardım etmek veya örgüte katkıda bulunmak gibi kavramlara tamamen yabancılardır.

Karanlık üçlü özelliklerine sahip çalışanların ÖVD düzeyleri düşük olduğunda, örgüt içinde dayanışma, iş birliği ve pozitif çalışma ortamı azalabilir. Örgütler, ÖVD'yi teşvik etmek ve karanlık üçlü özelliklerine sahip bireylerin olumsuz etkilerini azaltmak için çeşitli stratejiler geliştirmelidir.

2.4. İş Performansı

Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin iş performansı üzerindeki etkisi karmaşık ve tartışmalıdır. Bazı araştırmalar, narsizm ve makyavelizmin bazı durumlarda iş performansını olumlu etkileyebileceğini göstermektedir (Furnham, Eracleous, & Chamorro-Premuzic, 2009, s.775). Özellikle rekabetçi satış pozisyonlarında veya girişimcilik rollerinde, narsistlerin özgüveni ve makyavelistlerin manipülasyon becerileri başarıya katkıda bulunabilir.

Ancak, genel olarak karanlık üçlü kişilik özelliklerinin iş performansı üzerinde uzun vadede olumsuz etkileri olduğu düşünülmektedir (O'Boyle, Forsyth, Banks, & McDaniel, 2012, s.557). Narsistlerin aşırı özgüveni ve gerçekçi olmayan hedefleri, hatalı kararlara ve başarısız projelere yol açabilir. Makyavelistlerin manipülatif davranışları, örgüt içinde güvensizlik ve çatışma ortamı yaratarak verimliliği düşürebilir. Psikopatik bireylerin dürtüsellik, sorumsuzluğu ve etik dışı davranışları, iş performansını olumsuz etkileyebilir ve örgüte zarar verebilir.

Özellikle bilgi işleme, problem çözme, yaratıcılık ve iş birliği gerektiren karmaşık işlerde, karanlık üçlü özelliklerine sahip bireylerin performansı düşük olabilir. Uzun vadeli başarı ve sürdürülebilir performans için, örgütlerin etik değerlere, iş birliğine ve dürüstlüğe önem veren çalışanlara ihtiyacı vardır.

2.5. Etik Dışı Davranışlar

Örgütlerde karanlık üçlü kişilik özellikleri, etik dışı davranışların ve örgütsel suçların önemli birer yordayıcısı olarak kabul edilmektedir (Spain vd., 2014). Kuramsal bulgular, psikopati, Makyavelizm ve narsisizmin etik dışı karar verme sürecinin farklı aşamalarını etkilediğini göstermektedir. Narsisizm, bireyleri kişisel çıkarları doğrultusunda etik dışı davranmaya motive eder ve dolandırıcılık yapma konusunda kendi yeteneklerine ilişkin algılarını değiştirir. Makyavelizm ise bireyleri sadece etik dışı davranmaya teşvik etmekle kalmaz, aynı zamanda başkalarını aldatma fırsatlarına dair algılarını

da değiştirir. Psikopati ise bireylerin dolandırıcılık davranışlarını nasıl gerekçelendirdikleri üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. Buna göre, karanlık üçlü unsurlarının bir araya gelerek dolandırıcılık davranışlarının güçlü psikolojik öncülleri olarak işlev gördüğü sonucuna varılmıştır (Harrison, Summers, & Mennecke, 2018, s.53).

Karanlık üçlü özelliklerine sahip çalışanların örgütlerde bulunması, etik iklimi olumsuz etkileyebilir, çalışanların moralini düşürebilir ve örgütsel itibarı zedeleyebilir. Örgütler, etik dışı davranışları önlemek ve etik bir çalışma ortamı yaratmak için çeşitli önlemler almalıdır. Bu önlemler arasında, etik kodların oluşturulması, etik eğitimlerin verilmesi, şeffaf iletişim ve hesap verebilirlik mekanizmalarının kurulması ve karanlık üçlü özelliklerine sahip bireylerin işe alım ve terfi süreçlerinde dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi yer almaktadır.

3. Karanlık Üçlü'ye Karşı Yönetimsel Duyarlılık Geliştirilmesi

Psikoloji literatüründe Karanlık Üçlü olarak adlandırılan ve narsisizm, makyavelizm ve subklinik psikopati kişilik özelliklerinden oluşan yapı (Paulhus & Williams, 2002, s. 556), özellikle örgüt ve yönetim alanında önemli bir inceleme konusu haline gelmiştir. Bu özelliklerin, liderlik pozisyonlarında bulunan bireylerde sıkça gözlemlenmesi, konunun yönetimsel açıdan önemiyetini artırmaktadır (Furtner, Maran, & Rauthmann, 2017, ss. 75-76). Üst düzey yöneticilerde bu özelliklerin varlığı, örgütsel bağlılık üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabilen karmaşık bir dinamik ortaya koymaktadır; örneğin, narsisizmin belirli durumlarda devam ve normatif bağlılığı artırabildiği tespit edilmiştir (Cesinger vd., 2023, s. 1751). Bu durum, Karanlık Üçlü'nün sadece yıkıcı olarak etiketlenemeyeceğini, aynı zamanda örgütsel sonuçlar açısından hem aydınlık hem de karanlık yönleri olabileceğini göstermektedir (Cesinger vd., 2023, s. 1732).

Bu kişilik özelliklerinin potansiyel yıkıcı doğası, yönetimsel bir duyarlılık geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Yıkıcı liderlik davranışları, örgütler üzerinde ciddi olumsuz sonuçlar doğurarak çalışanların motivasyonunu düşürebilir, iş tatminini azaltabilir ve genel örgütsel iklime zarar verebilir (Krasikova, Green, & LeBreton, 2013, s. 1315). Örgütsel davranış disiplini, liderlik ve güç dinamiklerinin anlaşılmasının, bu tür toksik davranışların yönetimi için kritik olduğunu vurgulamaktadır (Robbins & Judge, 2019). Dolayısıyla, yöneticilerin bu özellikleri tanıma, anlama ve yönetme becerisi, potansiyel zararları en aza indirirken, bu kişilik yapılarının olası “parlak” yönlerini örgütün faydasına yönlendirme potansiyeli taşır (Furtner vd., 2017, s. 95). Bu nedenle, lider geliştirme programlarında ve yönetim kademelerinde Karanlık Üçlü'ye yönelik farkındalık ve duyarlılık oluşturmak, sürdürülebilir örgütsel sağlık ve etkinlik için vazgeçilmez bir stratejidir.

4. Yönetimsel Duyarlılık Geliştirilmesi için Pratik Uygulamalar ve Çözüm Önerileri

Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin örgütlerdeki olumsuz etkilerini azaltmak ve daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak, yönetimsel duyarlılık geliştirmek için örgütler çeşitli pratik uygulamalar ve çözüm önerileri geliştirebilirler. Bu bölümde, örgütler için bazı temel stratejiler sunulacaktır.

4.1. Seçme ve Yerleştirme Süreçlerinde Dikkat

Örgütlerde karanlık üçlü kişilik özelliklerinin olumsuz etkilerini azaltmak ve daha sağlıklı bir çalışma ortamı yaratmak için seçme ve yerleştirme süreçlerinde yönetimsel duyarlılık büyük önem taşımaktadır. Bu kişilik özelliklerine sahip bireylerin işyerindeki potansiyel yıkıcı davranışları, örgüt performansını ve çalışan refahını ciddi şekilde etkileyebilir. Özellikle liderlik pozisyonlarında, karanlık üçlü özelliklere sahip bireylerin düşük hiyerarşik rollerde performans düşüşü yaşadığı belirtilmektedir (Bueno-de la Fuente, Núñez-Rodríguez, de la Fuente-Anuncibay, & González-Bernal, 2025, s. 7). Bu nedenle, işe alım süreçlerinde bu özelliklerin belirlenmesi kritik hale gelmektedir. İşe alım ve geliştirme bağlamlarında, ekiplerin karmaşık ve belirsiz ortamlarda nasıl bir araya gelebileceğinin yanı sıra, baskı altında hızla olumsuz hale gelebilecek potansiyel 'karanlık taraf' engelleyicilerinin de tanımlanması gerektiği vurgulanmaktadır (Hogrefe, 2023). Szabó ve diğerleri (2023, s.1) psikopatinin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla negatif ilişkili olduğunu, narsisizmin ise iş tutumu ve motivasyonun tutarlı bir pozitif yordayıcısı olduğunu belirtmektedir. Bu bulgular, seçme süreçlerinde karanlık üçlü özelliklerini ölçen değerlendirme araçlarının kullanılmasının, örgütsel riskleri tespit etme ve sağlıklı iş ilişkileri için gerekli adımları atma konusunda örgütlere yardımcı olabileceğini göstermektedir (Hogrefe, 2023).

İşe alım ve terfi süreçlerinde, karanlık üçlü kişilik özelliklerine sahip adayların belirlenmesi ve risklerinin değerlendirilmesi önemlidir. Özgeçmiş incelemesi, referans kontrolleri, mülakatlar ve kişilik testleri gibi farklı değerlendirme yöntemleri kullanılarak adayların kişilik özellikleri hakkında bilgi edinilebilir. Mülakatlarda, adayların davranışsal sorulara verdikleri cevaplar, kişilerarası ilişki örüntüleri ve etik değerleri incelenerek karanlık üçlü özellikleri hakkında ipuçları elde edilebilir. Kişilik testleri ise, karanlık üçlü özelliklerini doğrudan ölçmek için kullanılabilir. Ancak, kişilik testlerinin tek başına yeterli olmadığı ve diğer değerlendirme yöntemleriyle birlikte kullanılması gerektiği unutulmamalıdır.

Özellikle liderlik pozisyonları için yapılan seçimlerde, karanlık üçlü özelliklerine sahip adayların riskleri daha dikkatli bir şekilde değerlendirilmelidir. Liderlerin kişilik özellikleri, örgütün kültürü, etik iklimi ve çalışanların refahı üzerinde önemli etkilere sahip olabilir.

4.2. Eğitim ve Gelişim Programları

Eğitim ve gelişim programları, örgütlerde karanlık üçlü kişilik özelliklerinin olumsuz etkilerini azaltmada kritik bir rol oynamaktadır. Bu tür programlar, yöneticilere ve çalışanlara karanlık üçlü özelliklerini tanıma, bu özelliklere sahip bireylerle etkili bir şekilde başa çıkma ve etik dışı davranışları önleme stratejileri konusunda bilgi ve beceri kazandırmayı hedeflemelidir (Upadhyay & Baber, 2023, ss. 168-169). Özellikle, psikolojik değerlendirme süreçleri ve özelleştirilmiş eğitim programları, karanlık üçlü özelliklerinin işyerindeki güvenlik uygulamaları üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletmek için kullanılabilir. Bu, örgütlerin riskleri belirlemesine ve daha güvenli bir çalışma ortamı oluşturmaya yardımcı olur (Yazdi, 2025).

Kişiliğin olumlu yönü, bireyin başkalarına karşı sevgi dolu, duyarlı ve yardımsever bir tutum sergilemesini içerirken; olumsuz, yani karanlık yönü, yaşam doyumuyla ters orantılıdır ve sosyal açıdan istenmeyen sonuçlarla güçlü biçimde ilişkilidir (Çetin, 2023, s.77). Örgütlerde karanlık üçlü özellikler taşıyan bireylerin bulunması, yalnızca örgütsel öğrenme ve yenilik süreçlerini değil, aynı zamanda örgütsel uyum ve genel performansı da olumsuz yönde etkileyebilecek bir risk unsuru olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, örgüt üyeleri ile adaylarının kişilik profillerinin dikkate alınması, işe alım süreçlerinin kişilik temelli yaklaşımlarla yürütülmesi ve çalışanların karanlık kişilik özelliklerinin örgüt yararına dönüştürülebilmesi amacıyla eğitim ve gelişim programlarının planlanması önerilmektedir (Çetin, 2023, s.93).

Mevcut çalışanlar arasında karanlık üçlü özelliklerine sahip bireylerin belirlenmesi ve bu özelliklerin olumsuz etkilerini azaltmak için eğitim ve gelişim programları düzenlenebilir. Bu programlar, çalışanların öz farkındalıklarını artırmayı, etik değerleri güçlendirmeyi, kişilerarası iletişim becerilerini geliştirmeyi ve liderlik yetkinliklerini artırmayı hedefleyebilir. Etik eğitimler, çalışanların etik kuralları, etik karar alma süreçleri ve etik dışı davranışların sonuçları hakkında bilinçlenmelerini sağlayabilir. Kişilerarası iletişim eğitimleri, çalışanların empati becerilerini, dinleme yeteneklerini ve çatışma çözme becerilerini geliştirebilir. Liderlik gelişim programları ise, liderlerin etik liderlik davranışlarını sergilemelerini, çalışanlara değer vermelerini ve olumlu bir çalışma ortamı yaratmalarını teşvik edebilir.

4.3. Örgüt Kültürü ve Etik İklimin Güçlendirilmesi

İş yerinde mevcut zorluklar ve problemler söz konusudur. Bu özellikler sıklıkla verimsiz davranışlar, etik dışı tutumlar ve bozulmuş ekip dinamikleri gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilse de, göz önünde bulundurulması gereken bazı olası faydalar da mevcuttur. İnsan kaynakları departmanları, Karanlık Üçlü özelliklerini etkili bir şekilde yönetmede kritik bir rol oynamaktadır. Tarama ve seçme süreçleri, eğitim ve geliştirme programları, etik politikalar

ve davranış kurallarının oluşturulması, liderlik geliştirme girişimleri, performans yönetim sistemleri ve destekleyici bir iş ortamı yaratmak gibi stratejiler kullanılarak olumsuz etkiler azaltılabilir ve pozitif bir örgüt kültürü teşvik edilebilir (Upadhyay & Baber, 2023, s. 168).

İK, iş yerini sürekli izlemeli, gerektiğinde müdahale etmeli ve Karanlık Üçlü özellikler sergileyen kişilerden etkilenen çalışanlara destek sağlamalıdır. Bu şekilde işletmeler, etik davranışın, ekip çalışmasının ve çalışan refahının teşvik edildiği bir ortam yaratabilirler. Karanlık Üçlü özelliklerinin karmaşıklığını yönetirken, olası faydaları kabul etmek ile dezavantajlarla başa çıkmak arasında bir denge kurulması kritik öneme sahiptir. Bu özellikleri anlamak ve ustalıkla yönetmek, örgütlerin sürdürülebilir başarısına katkıda bulunabilir (Upadhyay & Baber, 2023, s. 168). Örgüt kültürü ve etik iklim, çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkileyebilir. Etik değerlere, dürüstlüğe, şeffaflığa ve hesap verebilirliğe önem veren bir örgüt kültürü, karanlık üçlü özelliklerine sahip bireylerin olumsuz davranışlarını sınırlayabilir ve etik dışı davranışları caydırabilir.

Örgütler, etik değerlerini ve etik kurallarını yazılı hale getirmeli, iletişim kanallarını açık tutmalı, şeffaf karar alma süreçleri uygulamalı ve etik dışı davranışları raporlama mekanizmaları oluşturmalıdır. Ayrıca, örgüt liderlerinin etik davranışları modellemesi ve etik değerleri sürekli olarak vurgulaması, örgüt kültürünün etik yönde gelişmesine katkı sağlayabilir.

4.4. Şikâyet Mekanizmaları ve Hesap Verebilirlik

Örgütlerde karanlık üçlü kişilik özelliklerinin olumsuz etkilerini azaltmak için etkili şikâyet mekanizmaları ve güçlü bir hesap verebilirlik kültürü hayati öneme sahiptir. Karanlık üçlü özelliklerine sahip bireyler genellikle hesap verebilirlikten kaçınma eğilimindedir. Bu nedenle, örgütsel şeffaflık, açık politikalar ve güçlü bir örgütsel kültür, bu tür davranışların ortaya çıkmasını engelleyebilir ve algılanan hesap verebilirliği artırarak karanlık üçlü özelliklerinin örgüt üzerindeki etkisini azaltabilir (Cohen, 2016, ss. 81-82). Şikâyet mekanizmalarının etkinliği, çalışanların bu tür davranışları bildirme konusundaki istekliliklerini doğrudan etkiler ve bu da olumsuz davranışların erken tespiti ve önlenmesi için kritik bir adımdır.

Hesap verebilirlik eksikliği, karanlık üçlü özelliklerine sahip bireylerin örgütlere önemli zararlar vermesine olanak tanır; bu nedenle, şikâyetlerin kolayca iletilmesini sağlayan ve düzeltici önlemlerin alındığı mekanizmaların varlığı, bu tür zararları önlemek için elzemdir (Nunes, 2025, s.234).

Etik dışı davranışları önlemek ve çalışanların haklarını korumak için örgütlerde etkili şikâyet mekanizmaları ve hesap verebilirlik sistemleri kurulmalıdır. Çalışanlar, etik dışı davranışları veya haksız uygulamaları rahatlıkla rapor edebilmeli ve şikâyetleri adil ve tarafsız bir şekilde soruşturulmalıdır.

Şikayet mekanizmaları, gizliliği ve mahremiyeti korumalı, misillemelere karşı koruma sağlamalı ve çalışanların güvenini kazanmalıdır. Hesap verebilirlik sistemleri ise, etik dışı davranışlarda bulunan kişilerin sorumlu tutulmasını ve uygun yaptırımların uygulanmasını sağlamalıdır.

Sonuç

Örgütlerde karanlık üçlü kişilik özelliklerinin incelenmesi, modern yönetim anlayışında giderek daha fazla önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Narsizm, makyavelizm ve psikopati gibi kişilik eğilimleri, bireylerin örgüt içindeki etkileşim biçimlerini, karar alma süreçlerini ve liderlik tarzlarını derinden etkilemektedir. Bu üçlü, yalnızca bireysel düzeyde değil, örgütsel yapı ve kültür üzerinde de belirleyici sonuçlar doğurmakta; güven ortamının zedelenmesine, işbirliğinin azalmasına ve etik dışı davranışların normalleşmesine yol açabilmektedir. Dolayısıyla örgütlerde karanlık üçlü dinamiklerinin anlaşılması, sadece bireysel farkındalık geliştirmekle kalmayıp, örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması açısından da kritik bir gereklilik halini almaktadır.

Karanlık üçlü kişilik özelliklerinin örgütsel yaşam üzerindeki etkileri, yönetim bilimi açısından hem risk hem de öğrenme fırsatı sunmaktadır. Bu özelliklerin belirli düzeylerde yöneticilik veya liderlik pozisyonlarında avantaj sağlayabileceği; ancak kontrolsüz kaldığında örgütsel etik, adalet ve güven ortamını tehdit ettiği görülmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin sadece performans odaklı değerlendirme kriterlerine değil, aynı zamanda kişilik temelli davranış göstergelerine de dikkat etmesi gerekmektedir. Örgütlerde sağlıklı liderlik yapılanmalarının inşa edilebilmesi için, kişilik değerlendirme araçlarının, etik liderlik eğitimlerinin ve davranış temelli geri bildirim sistemlerinin etkin biçimde uygulanması önem taşımaktadır.

Yönetimsel duyarlılığın artırılması, karanlık üçlü özelliklerinin örgütsel etkilerini hafifletmede en güçlü araçlardan biridir. Bu bağlamda, yöneticilerin empati, duygusal zeka ve etik farkındalık temelli bir liderlik yaklaşımı benimsemeleri, örgütsel iklimin sağlıklı biçimde sürdürülebilmesini destekler. Açık iletişim, geri bildirim kültürü ve psikolojik güven ortamının teşvik edilmesi, çalışanların toksik davranışlar karşısında sessiz kalmalarını engelleyerek örgüt içi dayanışmayı güçlendirir. Böylece örgütler, sadece bireysel başarıyı değil, kolektif uyumu ve etik değerleri de koruyabilen daha dirençli yapılar haline gelebilir.

Sonuç olarak, karanlık üçlü kişilik özelliklerinin örgütler üzerindeki etkilerini anlamak ve yönetmek, günümüz iş dünyasında stratejik bir zorunluluktur. Bu çalışma, yöneticilere ve insan kaynakları profesyonellerine, karanlık üçlü dinamiklerini tanımlama, erken uyarı sinyallerini fark etme ve uygun müdahale stratejileri geliştirme açısından yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır. Bölümün sonunda yer verilen örnek olay ise, kuramsal bilgile-

rin somut örgütsel bağlamlarda nasıl karşılık bulduğunu ortaya koymakta ve yöneticilerin benzer durumlarda etkin karar verme yetkinliklerini geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Böylece, örgütler yalnızca performans temelli değil, aynı zamanda etik, duyarlı ve sürdürülebilir yönetim kültürleriyle geleceğe yön verebilir hale gelecektir.

Örnek Olay: Karanlık Üçlü Özelliklerinin Örgütsel Yansımaları – Delta Yazılım A.Ş.

Delta Yazılım A.Ş., 2010 yılında kurulan ve hızla büyüyen orta ölçekli bir teknoloji işletmesidir. İşletme, yenilikçi çözümleri ve dinamik kadrosuyla sektörde dikkat çekmektedir. Ancak son yıllarda çalışan devir oranındaki artış, ekip içi çatışmalar ve performans düşüşleri yönetimin dikkatini çekmeye başlamıştır. Bu durumun kökeninde, proje yöneticisi olarak görev yapan Serkan Bey'in liderlik tarzı ve kişilik özellikleri önemli bir rol oynamaktadır.

Serkan Bey, teknik olarak oldukça yetkin, iletişimde karizmatik ve üst yönetimle güçlü bağlar kurabilen bir yöneticidir. Ancak zamanla ekip üyeleri, onun davranışlarında bazı rahatsız edici eğilimler fark etmeye başlamıştır. Başarıyı tamamen kendi ismiyle ilişkilendirmesi, ekip başarısında payı olan çalışanları göz ardı etmesi ve eleştiriyi kişisel saldırı olarak algılaması, ekip içinde güvensizlik yaratmıştır. Bu durum, **narsistik eğilimlerin** tipik bir yansımasıdır.

Bunun yanında Serkan Bey, üst yönetimle ilişkilerini manipülatif biçimde kullanarak kendi pozisyonunu güçlendirmekte, çalışanlar arasında gizli rekabet ortamı yaratmaktadır. Proje içi görev dağılımında kişisel çıkarlarını ön plana alması, ekibin moralini zedelemekte ve işbirliği kültürünü zayıflatmaktadır. Bu durum, **Makyavelist davranış biçimlerinin** tipik bir örneğidir.

Zamanla ekipteki bazı çalışanlar iş yükü ve stres altında tükenmeye başlamış, birkaç deneyimli personel istifa etmiştir. Serkan Bey'in bu süreçte sergilediği soğukkanlı, umursamaz ve empati yoksunu tutum, çalışanların duygusal bağlarını zayıflatmış, kuruma yönelik aidiyet duygusunu ciddi biçimde sarsmıştır. Bu yönüyle **psikopatik eğilimlerin** işyeri ortamına yansıdığı gözlemlenmiştir.

Durumun farkına varan insan kaynakları direktörü, anonim geri bildirim sistemi oluşturmuş ve elde edilen verilerde Serkan Bey'in liderlik tarzına dair ciddi şikayetler tespit edilmiştir. Yönetim, bu veriler ışığında liderlik farkındalığı eğitimi başlatmış, tüm yöneticilere etik liderlik, duygusal zeka ve iletişim becerileri konusunda eğitimler verilmiştir. Ayrıca çalışan memnuniyet anketleri düzenli hale getirilmiş, iç denetim sürecine “örgütsel iklim analizi” eklenmiştir.

Altı ay sonra yapılan değerlendirmede, ekip içi iletişimde iyileşme, performans göstergelerinde artış ve çalışan bağlılığında belirgin bir toparlanma

gözlemlenmiştir. Ancak olay, örgüt içinde **karanlık üçlü kişilik özelliklerinin erken tespit edilmesi ve yönetsel duyarlılığın kurumsal düzeyde geliştirilmesinin** önemini somut biçimde ortaya koymuştur.

Değerlendirme Soruları:

1. Serkan Bey'in davranışlarında karanlık üçlü kişilik özelliklerinden hangileri açıkça görülmektedir? Her biri için örnek veriniz.
2. Bu davranışların ekip içi iletişim ve örgüt kültürü üzerindeki olası etkilerini tartışınız.
3. İnsan kaynakları ve üst yönetim, bu durumu daha erken fark etmek için hangi önlemleri alabilirdi?
4. “Yönetimsel duyarlılık” kavramı bu olayda nasıl bir rol oynamıştır?
5. Benzer durumların tekrar yaşanmaması için kurum düzeyinde uygulanabilecek sürdürülebilir stratejiler nelerdir?

Kaynakça

- American Psychiatric Association. (2013). *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (5th ed.). Washington, DC: Author.
- Babiak, P., & Hare, R. D. (2006). *Snakes in suits: When psychopaths go to work*. New York, NY: ReganBooks.
- Becker, J., & O'Hair, H. D. (2007). Machiavellians' motives in organizational citizenship behavior. *Journal of Applied Communication Research*, 35(3), 246–267. <https://doi.org/10.1080/00909880701434232>
- Boddy, C. R. (2011). Corporate psychopaths, bullying and unfair supervision in the workplace. *Journal of Business Ethics*, 100, 367–379. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0689-5>
- Boddy, C. R. P. (2010). Corporate psychopaths and organizational type. *Journal of Public Affairs*, 10(4), 300–312. <https://doi.org/10.1002/pa.365>
- Boddy, C., Ladyshevsky, R., & Galvin, P. (2010). The influence of corporate psychopaths on corporate social responsibility and organizational commitment to employees. *Journal of Business Ethics*, 97, 1–19. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0492-3>
- Bolelli, M. (2018). Karanlık üçlünün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psikopati) yöneticilerin sosyal güç kullanımına etkilerinin incelenmesi. 6. *Örgütsel Davranış Kongresi Bildiri Kitabı* (ss. 86–100). Isparta, Türkiye.
- Bueno-de la Fuente, C., Núñez-Rodríguez, S., de la Fuente-Anuncibay, R., & González-Bernal, J. J. (2025). Relationship between leadership, personality, and the dark triad in workplace: A systematic review. *Behavioral Sciences*, 15(3), 297. <https://doi.org/10.3390/bs15030297>
- Campbell, W. K., & Foster, J. D. (2007). The narcissistic self: An evolutionary perspective. In C. Sedikides & S. Spencer (Eds.), *The self: Frontiers in social psychology* (pp. 115–138). New York, NY: Psychology Press.
- Cesinger, B., Gundolf, K., Hughes, M., Khedhaouria, A., & Montani, F. (2023). The bright and dark sides of the Dark Triad traits among senior managers: Effects on organizational commitment. *Review of Managerial Science*, 17, 1731–1763. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00571-3>
- Christie, R., & Geis, F. L. (1970). *Studies in Machiavellianism*. New York, NY: Academic Press.
- Cleckley, H. (1941). *The mask of sanity: An attempt to clarify some issues about the so-called psychopathic personality*. St. Louis, MO: Mosby.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.07.003>
- Çetin, Z. (2023). Karanlık üçlü ile örgütsel atalet arasındaki ilişkiler: Turizm sektörü

- çalışanlarında bir uygulama. *Journal of Public Economy and Public Financial Management*, 3(2), 75–98.
- Dahling, J. J., Whitaker, B. G., & Levy, P. E. (2009). The development and validation of a new Machiavellianism scale. *Journal of Management*, 35(2), 219–257. <https://doi.org/10.1177/0149206308318618>
- Deluga, R. J. (2001). American presidential Machiavellianism: Implications for charismatic and transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 12(3), 339–363. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(01\)00082-0](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(01)00082-0)
- Furnham, A., Eracleous, A., & Chamorro-Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765–779. <https://doi.org/10.1108/02683940910996789>
- 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. <https://doi.org/10.1111/spc3.12018>
- Furtner, M. R., Maran, T., & Rauthmann, J. F. (2017). Dark leadership: The role of leaders' dark triad personality traits. In M. G. Clark & C. W. Gruber (Eds.), *Leader development deconstructed* (pp. 75–99). Springer International Publishing/ Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64740-1_4
- Galvin, B. M., Waldman, D., & Balthazard, P. A. (2010). Visionary communication qualities as mediators of the relationship between narcissism and attributions of leader charisma. *Personnel Psychology*, 63(3), 509–537. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01179.x>
- Hare, R. D. (2003). *The Hare psychopathy checklist-revised* (2nd ed.). Toronto, ON: Multi-Health Systems.
- Harrison, A., Summers, J., & Mennecke, B. (2018). The effects of the dark triad on unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 53–77. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3368-3>
- Heijnis, T. (2009). *The dark side of personality and counterproductive behavior* (Unpublished master's thesis). University of Amsterdam, Netherlands.
- Hogrefe. (2023, January 25). *The Dark Triad of Personality at Work – why do organizations need to know about it?* <https://www.hogrefe.com/us/article/the-dark-triad-of-personality-at-work-why-do-organizations-need-to-know-about-it>
- Jonason, P. K., Slomski, S., & Partyka, J. (2012). The Dark Triad at work: How toxic employees get their way. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 449–453. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2011.11.008>
- Jones, D. N., & Paulhus, D. L. (2014). Introducing the Short Dark Triad (SD3): A brief measure of dark personality traits. *Assessment*, 21(1), 28–41. <https://doi.org/10.1177/1073191113514105>
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., & Kosalka, T. (2009). The bright and dark sides of leader traits: A meta-analytic investigation of the relationships between leader personality and leader effectiveness and follower attitudes. *Journal of Applied Psycho-*

- logy, 94(4), 855–875. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.09.004>
- Kiazad, K., Restubog, S. L. D., Zagenczyk, T. J., Kiewitz, C., & Tang, R. L. (2010). In pursuit of power: The role of authoritarian leadership in the relationship between supervisors' Machiavellianism and subordinates' perceptions of abusive supervisory behavior. *Journal of Research in Personality*, 44(4), 512–519. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2010.06.004>
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 1–31. <https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Krasikova, D. V., Green, S. G., & LeBreton, J. M. (2013). Destructive Leadership A Theoretical Review, Integration, and Future Research Agenda. *Journal of Management*, 39(5), 1308–1338. <https://doi.org/10.1177/0149206312471388>
- Levenson, M. R., Kiehl, K. A., & Fitzpatrick, C. M. (1995). Assessing psychopathic attributes in a noninstitutionalized population. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(1), 151–158. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.68.1.151>
- Maccoby, M. (2000). Narcissistic leaders: The incredible pros, the inevitable cons. *Harvard Business Review*, 78(1), 68–77.
- Mathieu, C., Neumann, C. S., & Babiak, P. (2014). Corporate psychopathy and the dark side of leadership. In A. Furnham (Ed.), *The dark side of organizational behavior* (pp. 119–143). New York, NY: Psychology Press.
- Miller, J. D., & Lynam, D. R. (2003). Psychopathy and the five-factor model of personality: A replication and extension. *Journal of Personality Assessment*, 81(2), 168–178.
- Nevicka, B., Van Vianen, A. E. M., De Hoogh, A. H. B., & Voorn, B. C. M. (2018). Narcissistic leaders: An asset or a liability? Leader visibility, follower responses, and group-level absenteeism. *Journal of Applied Psychology*, 103(7), 703–723. <https://doi.org/10.1037/apl0000298>
- Nunes, R. D. C. (2025). Power, the dark triad, and the organisational tragedy of the commons: Knowledge retention as an instrument of domination. *Journal of Business and Management Studies*, 7(2), 232–238. <https://doi.org/10.32996/jbms.2025.7.2.16>
- O'Boyle, E. H., Jr., Forsyth, D. R., Banks, G. C., & McDaniel, M. A. (2012). A meta-analysis of the Dark Triad and work behavior: A social exchange perspective. *Journal of Applied Psychology*, 97(3), 557–579. <https://doi.org/10.1037/a0025679>
- Özsoy, E., & Ardiç, K. (2017). Karanlık üçlü'nün (Narsisizm, Makyavelizm ve Psiko-pati) iş tatminine etkisinin incelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi*, 24(2), 391–406.
- Patrick, C. J., Cuthbert, B. N., & Lang, P. J. (1994). Emotion in the criminal psychopath: Fear imaging processing. *Journal of Abnormal Psychology*, 103(3), 523–534. <https://doi.org/10.1037/0021-843X.103.3.523>

- 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. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Raine, A., & Venables, P. H. (1988). Skin conductance responsivity in psychopaths to orienting, defensive and consonant-vowel stimuli. *Journal of Psychophysiology*, 2(3), 221–225.
- Rauthmann, J. F., & Kolar, G. P. (2013). The perceived attractiveness and traits of the dark triad: Narcissists are perceived as hot, Machiavellians and psychopaths not. *Personality and Individual Differences*, 54(5), 582–586. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2012.11.005>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). New York, NY: Pearson.
- Rosenthal, S. A., & Pittinsky, T. L. (2006). Narcissistic leadership. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 617–633. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.005>
- Serbest, S. (2018). İş yerinde karanlık üçlü. In B. Aydın (Ed.), *Yönetim ve pazarlama alanlarında seçme konular* (ss. 177–205). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Spain, S. M., Harms, P. D., & Lebreton, J. M. (2014). The dark side of personality at work. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 41–60. <https://doi.org/10.1002/job.1894>
- Szabó, Z. P., Diller, S. J., Czibor, A., Restás, P., Jonas, E., & Frey, D. (2023). “One of these things is not like the others”: The associations between dark triad personality traits, work attitudes, and work-related motivation. *Personality and Individual Differences*, 205, 112098. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2023.112098>
- Upadhyay, D., & Baber, H. (2023). The concept of the dark triad: Effect on organizational outcomes and navigating strategies. *Changing Societies & Personalities*, 7(4), 158–173. <https://doi.org/10.15826/csp.2023.7.4.256>
- Ülkü, T. (2024). Örgütlerde kişiliğin aydınlık ve karanlık tarafı. In N. Altuntepe & Y. Cankurtaran (Eds.), *Uygulamalı örgütsel davranış* (ss. 9–27). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Yazdi, M. (2025). Influence of the Dark Triad personality on safety practices in workplace. In M. Yazdi (Ed.), *Safety-centric operations research: Innovations and integrative approaches* (pp. 129–150). Cham: Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-82934-5_7
- Zettler, I., Friedrich, N. ve Hilbig, B. E. (2011). Dissecting work commitment: The role of Machiavellianism. *Career Development International*, 16 (1), 20–35. <https://doi.org/10.1108/13620431111107793>



İŞLETME YÖNETİMİNDE NÖROBİLİMİN GELECEĞİ

“ ”

Sinan KIZILTOPRAK¹

¹ Dr. Sinan KIZILTOPRAK, Düzce Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, sinankiziltoprak@düzce.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8017-4881

1.ÖRGÜTSEL BİLİŞSEL NÖROBİLİM

Literatürde örgütsel bilişsel nörobilim, yönetsel çalışmalarda gelişmiş beyin görüntüleme teknolojilerinin yalnızca araçsal kullanımını aşan; araştırmacılara henüz yeterince incelenmemiş örgütsel olguları keşfetme ve bunları daha yüksek doğrulukla açıklama imkânı sunan yenilikçi ve çok disiplinli bir bilimsel alan olarak tanımlanmaktadır (Senior vd., 2011; Bagozzi vd., 2013). Bunun yanı sıra, örgütsel bilişsel nörobilim, sosyal bilişsel nörobilimin geniş tanımından türeyen nöropazarlama ve nöroiktisat gibi kavramları da içeren, örgüt teorisi ile ilişkili bir alan olarak kabul edilmektedir. Sosyal bilişsel nörobilimin teorileri sosyal biliş, politik biliş, davranışsal ekonomi ve antropoloji gibi disiplinlerden beslenmekte olup, bu alanlar yalnızca bağımsız sosyal bilimler değil; aynı zamanda örgüt teorisi içinde de önemli yer tutmaktadır (Butler ve Senior, 2007a).

Literatürde yapılan tanımlamalardan hareketle örgütsel bilişsel nörobilimin tanımı üzerinde fikir birliği yapıldığı açıktır. Bir yandan bireylerin bilişsel özellikleri ve bilgi işleme süreçleri ile birlikte diğer yandan sosyal bir kontekste yer alan diğer bireylerle etkileşimde bulunmayı gerektirmesine bağlı olarak; Waldman vd.'nin (2011a) nin ifade ettiği gibi örgütsel bilişsel nörobilimi, sosyal bilişsel nörobilimin alt branşı olarak tanımlamak doğru olacaktır. Bununla birlikte örgütsel bilişsel nörobilimi, bireyin bilişsel ve sosyal özelliklerin “örgütsel bir düzlemde” gerçekleşen ve işyerinde birey, grup ve gruplar arası ilişkileri ve yönetim ile örgütsel davranış alanındaki konulara açıklık getiren bir bilim dalı olarak tanımlamak doğru olacaktır.

Henüz olgunlaşmamış bir bilim dalı olan örgütsel bilişsel nörobilim alanına olan ilgi, yönetsel ve örgütsel alanda nörobilimsel uygulamaların ve tekniklerin uygulanması ile gittikçe artmaktadır (Waldman vd. 2011a). Örgütsel bilişsel nörobilim için gerçekten de “**olgunlaşmamış**” ifadesini kullanmak yerinde olacaktır. Literatürde bir yandan gerçek bir bilim dalı olamayacağını iddia eden eleştirel çalışmalar var iken (Lindebaum, 2013; Lindebaum ve Zundel, 2013; Lindebaum ve Jordan, 2014; Lindebaum, 2016); ayrıca temkinli hareket edilmesini gerektiren araştırmalar da bulunmaktadır (Ashkanasy, 2013; Ashkanasy vd. 2014). Bununla birlikte bu bilim dalının gerçekten ihtiyaç duyulan bir boşluğu dolduracağı ve literatüre teorik ve metoda yönelik önemli yenilikler getireceğine iddia eden teorik çalışmalar (Becker ve Cropanzano, 2010; Becker ve Cropanzano, 2011; Waldman vd, 2011; Waldman vd. 2015, Waldman vd. 2016; Butler ve Senior 2007; Senior vd. 2011) ve bilimsel ve deneysel çalışmalar da bulunmaktadır (Balthazard vd. 2012; Boyatzis vd. 2012; Hannah vd. 2013, Molenbergs vd.2017).

2010 yılına kadar örgütsel nörobilimle ilgili bazı teorik çalışmalar yapılmıştı (Butler ve Senior, 2007a; 2007b). Ancak, 2011 yılında Becker ve Cropanzano'nun “Örgütsel Nörobilim: Sinirsel kara kutuya örgütsel

teoriyi yerleştirmek” adlı çalışması, bu alanda kapsamlı şekilde yazılmış ilk önemli çalışma olarak kabul edilir. Bu makalede, nörobilim ile örgütsel davranışın nasıl bir araya getirilebileceği, yeni araştırma konuları ve mevcut teorilerin beyin çalışmalarıyla nasıl geliştirilebileceği tartışılmıştır. Becker ve Cropanzano, bu yaklaşımla örgütsel teorilere yeni bakış açıları kazandırmış ve insan doğası üzerine düşünmeyi kolaylaştıran önemli sorulara ışık tutmuşlardır. Çalışmanın temel amacı, işyerindeki tutum ve davranışların altında yatan beyin süreçlerini anlamak ve bu bilgiyi örgütsel teorilere katmaktır. Ayrıca, örgütsel nörobilimin üç temel konuya odaklanmışlardır. Bunlar;

- Bireyin davranışlarının etkileşim halinde olduğu diğer bireylerin tutum ve davranışlarından etkilendiği sosyal çevre ve ayna nöronlar;
- Bilinçli veya bilinçsiz olarak yapılan, farklı şekillerde ortaya çıkan, bireylerin sahip olduğu gizli tutumlar;
- Örgütsel nörobilimin bireysel çıkarlar, hedefler, adalet gibi mevcut kavramsal tartışmalara nasıl ışık tutacağı üzerinedir.

Çalışmanın sonucunda yazarların ulaştığı çıkarımlar ise şunlardır: Örgütsel nörobilimin mevcut teorileri genişleteceği; yeni araştırmalara yönlendireceği, bilim adamlarının mevcut kavramsal tartışmalarını sonlandıracak şekildedir (Becker ve Cropanzano, 2011).

Lee ve arkadaşları (2012), ise, örgütsel araştırmacıların nörobilimsel gelişmeleri örgütsel çalışmalarla birleştirmesi gerektiğini savunmaktadır. Yazarlar, son yıllarda “İnsan beynini anlamanın yönetim bilimi ve uygulamaları için ne gibi yararları vardır?” sorusuna güçlü yanıtlar verildiğine inanmakla birlikte, hiçbir bilimin bu sorunu tek başına çözmeye yeterli araçlara sahip olmadığını vurgulamaktadır. Becker ve Cropanzano’nun görüşlerini destekleyen Lee ve arkadaşları, nörobilimsel ilerlemelerin örgütsel bilimlerde temel gelişmeler için önemli bir potansiyel taşıdığını ve bilişsel nörobilimin mevcut örgütsel teorileri açıklamada yeni bakış açıları sunduğunu belirtmektedir. Ayrıca, bilişsel nörobilimin örgütsel araştırmaları ileriye taşıyacağına inanmaktadırlar (Lee vd., 2012).

2. ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ VE NÖROBİLİM

Literatürde örgütsel bilişsel nörobilim organizasyonlarda insan davranışını anlamak ve analiz etmeye çalışan sosyal bilişsel nörobilimin uygulamalı bir şekli olarak tanımlanmıştır. (Becker ve Cropanzano; 2010). Becker ve Cropanzano, beyin biliş, tutum ve davranış ürettiği ile ilgili nörobilimden elde edilen bulguları birleştirerek örgütsel davranışın yeni ve mevcut teorilerinin nasıl geliştirilebileceği üzerinde durmuşlar. Nörobilimsel metotların geleneksel metotların tamamlayıcısı olduğunu ve davranışları açıklayan sinirsel hareketlilikleri tanımlayan nörobilim teorilerinin örgütsel

nörobilim bakış açısıyla birleştirilmesi gerektiğini vurgulayan yazarlar; nörobilimsel metotların örgütsel davranışa uygulanmasında faydaları şu şekilde ifade edilmişlerdir (Becker ve Cropanzano, 2010):

a) Beyindeki planlama sistemi - Alışkanlığa dayalı sistem: Beyindeki planlama sistemi uzun dönemli hedef belirlemeye neden olmaktadır. Beyinde prefrontal korteks uzun vadeli planlar belirlemede doğrudan etkilidir. Alışkanlığa dayalı sistem ise yavaş öğrenme ve sonuç düşünmeme, geçmiş deneyimlere dayalı otomatik davranışta bulunma gibi özelliklere sahiptir. Bu bağlamda düşünüldüğünde çalışanların erteleme, iş yavaşlatma vb. olumsuzluklara nörobilim temelli açıklamalar getirilebilmesi mümkün görülmektedir.

b) Ayna nöronlar ve alt grup iklimler: Premotor korteksteki ayna nöronlar, çevredeki bireylerin görsel, yüzsel ve sese dayalı eylemlerin aynalanmasını sağlamaktadır. Çevreyi gözlemleyen beyin, eylemi kendisi gerçekleştiriyormuş gibi davranmaktadır. Bu kapsamda grup içi veya gruplar arası davranışların açıklanmasında da nörobilim perspektifleri ile ileri düzeyde teoriler geliştirilebilmesi mümkün görülmektedir.

c) Tutum ve davranışlar: Çalışanların örgütsel değişim gibi işletmenin başarısını gerektiren konularda bu değişimi desteklediklerini ifade etmelerine rağmen; bu desteği davranışları ile devam ettirmemeleri gibi çelişkilerin açıklanmasında nörobilim önemli açıklamalar getirebilir. Bu bağlamda nörobilim, davranış ve tutum arasındaki bu çelişkinin ve tutum ve duyguların karmaşıklığının nöronlar üzerinden açıklanmasına yardımcı olabilecektir.

Butler ve Senior (2007b) ise;

v Global ekonomilerde farklı kültürlerin bir arada çalıştığı örgütlerde örgütsel refah ve buna neden olan kişilerarası çalışan;

v Örgütsel refahta adalet, rekabet ve işbirliğine odaklanarak pozitif duyguların önemi gibi alanlarda nörobilimsel metotlar uygulanabileceğini ifade etmektedirler.

3. LİDERLİK VE NÖROBİLİM

Nörobilim, insan davranışının nöronlar seviyesine indirgeyerek açıklamaya çalışan bilim dalıdır. Bununla birlikte insan davranışının şekillenmesinde çevre, koşullar, bilişsel özellikler vb. birçok etkenin varlığı kapsamlı bir araştırma yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda düşünüldüğünde *“liderlik davranışını nöronlar üzerinden açıklama yapmanın gerekçeleri nelerdir?”* sorusunun cevabı verilmiş olmaktadır. Waldman vd.’nin (2011a) literatüre dayalı olarak bu soruya verdiği cevap ikna edicidir. Waldman’a göre liderlerin davranışını etkileyen öncüller, bu davranışın etkileri ve liderlerin sahip olması gereken nitelikler üzerinde yapılmış

binlerce çalışma mevcuttur. Bu çalışmaların durumsal, kontekste dayalı ve kişilik boyutları gibi birçok yönden ele alınması, bilim camiasını liderliğin temel karakteristiklerin ortaya çıkarılmasına ve liderlik nitelikleri ve davranışlarının belirleyicisi olarak beynin fonksiyonlarının araştırılmasına yöneltmiştir. Waldman, liderin biyolojik belirleyicilerin özellikle beyin fonksiyonları ile ilişkilendirilmesinin 4 nedeninin olduğunu belirtmiştir (Waldman vd. 2011a):

Ø Kişiliğin psikometrik ölçüm araçları ile ele alınarak etkili liderlik formlarının ortaya çıkarılmasının hem kavramsal hem de deneysel olarak sınırlı olması (Morgeson vd., 2007),

Ø Psikometrik ölçüm araçlarına dayalı liderlik ölçümlemesinin zorlukları, bilgi işlemenin etkileri, değerlendirme hataları gibi çalışmaların geçerliliğini etkileyen sorunların varlığı (Lord ve Maher, 1991),

Ø Nöronlara dayalı olarak açıklama yapmak, liderin ne tür işleri hangi amaçlarla yaptığına dair daha anlaşılır cevaplar verebilmesi,

Ø Liderlik davranışının nörolojik olarak ele alınması, lider gelişim süreçlerinde kullanılabilecek yenilikçi prosedürler verebilmesi,

Spesifik olarak insan beyninin nörobilim teknikleri ile biyolojik olarak açıklanmasının, liderliğin etkililiğine ve geliştirilmesine yönelik teorik ve metodolojik önemli katkıları bulunmaktadır. Bu yaklaşımın teorik olarak olgunun daha kapsamlı anlaşılması ve hangi beynin hangi görevi yerine getirilmesinde dair önemli çıkarımlar sağlaması muhtemeldir (Waldman vd. 2011b). Becker ve Cropanzano (2011) üst düzey ve alt düzey farklı açıklamaların bilim camiası tarafından kabul edilen bir fenomen olduğunu, hiyerarşik indirgemeciliğin bu açıklamaların birbirinin yerini alması değil yerine birleştirme ya da ilişkilendirme görevi olduğunu ileri sürmektedirler. Bir başka ifade ile lider davranışının neden ve sonuçlarının açıklanmasında nörobilim açıklamalar, psikolojik, kültürel ve toplumsal açıklamaların tamamlayıcısı konumunda olmaktadır.

Metodolojik olarak katkısı ise, nörobilime dayalı metotların, anket gibi geleneksel tekniklerle birlikte kullanılması durumunda nöro-görüntüleme tekniklerinin sağladığı ekolojik geçerlilik avantajıdır (Waldman vd. 2015b). Ekolojik geçerlilik; basit bir ifade ile psikometrik ölçümleri etkileyen yalan söyleme, kandırma veya yanlış yorumlarda bulunma gibi yöntemlere dair sorunların beyin tarama teknolojileri sayesinde yaşanmamasıdır (Waldman vd. 2016).

Liderlik ve nörobilim ilişkisinin sağlayacağı bu katkıların, bilim dünyasına sağlayacağı önemli kazanımlarla birlikte, reel dünyada önemli etkileri olacaktır. Waldman vd.'ne göre (2011b) liderlik özelliklerinin geliştirilmesi ve liderin işyerinde etkililiğinin artırılmasında geleneksel

değerlendirme teknikleri (anket vb.) gibi liderlik gelişim teknikleri ve programları milyon dolarlık bir endüstridir (Waldman vd. 2011b). Bu maliyetlerle birlikte zaman, yer ve yatırımın geri dönüşmeme olasılığı nedenleriyle maliyetteki artış kaçınılmazdır. Waldman ve Balthazard’a (2015a) göre işletmelerde istenilen davranış ile istenilmeyen davranış (dikkat eksikliği gibi) arasındaki farkın sinirsel olarak gösterimin sağlayan EEG biyo-geri bildirim ya da nöro-geribildirim metodolojisi benimsenebilir. Bu metodolojiye dayalı olarak nöro-geribildirim protokollerinin planlanması ve bilgisayar veya video oyunları vb. aracılığıyla ödül veya ceza yöntemi benimsenerek eğitim gören beynin istenilen davranışın sinirsel aktivitesine ulaşılmasında kullanılabileceğini ifade etmişlerdir. Özellikle oyunlara dayalı bu eğitimler tekrarlanarak bireyin hem refleksif hem de sezgisel yeteneklerinin gelişmesini sağlayacaktır. Burada kaçınılması gereken hatanın istenilen ve istenilmeyen davranışı ayırt edici işlevi (discriminant) ve eğitimi içeren nöro- geribildirim bir “sihirli denek” olarak algılanmasıdır. Örneğin transformasyonel liderin sinirsel aktivitesine uygun şemaya, bir takım diğer eğitim türleri uygulanmadan ve eğitim gören liderin bu eğitime hazır olduğu gözlemlenmeden aniden etkili liderlik yapmasını beklemenin gerçek dışıdır. Waldman ve Balthazard, 2015a). Bununla birlikte nöro-geribildirim lider gelişim süreçlerine doğrudan fayda sağlayabilir mi? sorusuna Balthazard vd.’nin (2012) dönüşümcü ve dönüşümcü olmayan liderlerin dinlenim durumunda sinirsel aktivasyon (circuitry) farkları örnek verilebilir. 200 askeri ve sivil lider üzerinde yaptıkları bu çalışma da farklılık analizi (discriminant) analizi kullanmışlardır. Yaptıkları indaktif çalışma da dönüşümcü liderlerin sinirsel aktivasyonlarının (neural circuitry), önemli ölçüde farklılaştığı sonucunu bulmuşlardır (Balthazard vd. 2012). Aynı şekilde Waldman vd.’nin (2011) yaptıkları çalışma da liderlerin beyin aktivasyonundaki bireysel farklılıklarına dayalı olarak vizyonerlik liderlik süreçlerini araştırmışlardır. Waldman vd. sağ frontal lobun 3 bölgesine odaklandıkları çalışma da, gelecek odaklı, firmanın tüm paydaşlarının çıkarlarını düşünen, belirsizlik karşısında duygusal düzenleme gibi büyük resmin parçalarını içeren sosyal vizyon ifadeleri kullanan liderlerde sağ frontal lobta daha yoğun sinirsel aktivasyon olduğu gözlemlenmiştir (Waldman, vd. 2011b).

Liderliğin nörobilimin hangi yönü ya da hangi alt dalı ile ilişkilendirilmesi gerektiği bir diğer önemli sorudur. Özellikle çağdaş liderlik teorileri kapsamında incelendiğinde liderliğin doğası; takipçiler, koşullar ve liderin kendisi ile bir bütün oluşturmaktadır. Dolayısıyla lider de bilişsel özellikler ile birlikte çevresini ve diğer insanları anlama, algılama, yönetmek, işbirliği ve rekabet etmek gibi sosyal bilişsel özelliklerde gerekmektedir. Bu kapsamda Waldman vd. (2011a) nörobilimin birçok alt branşı olmasına rağmen liderlik çalışmalarına en uygulanabilir olanının sosyal bilişsel nörobilim olduğunu ifade etmişlerdir (Waldman vd. 2011a).

4. ÖRGÜTSEL BİLİŞSEL NÖROBİLİMDE ZORLUKLAR

4.1. Metodolojik Zorluklar

Örgütsel bilişsel nörobilimde araştırma sorusuna uygun sinirsel ölçüm teknikleri uygulamada bilim adamlarının karşılaştığı zorluklardan birisi uygun sinirsel aktivasyonu görüntülemeye kullanılan tekniklerin seçimi ve uygulanmasıdır. Bu teknikler ölçümler açısından ele alındığında beynin anatomisini, fizyolojisini ve aktivasyonları gösterme ve belirlemede doğrulukları değişen tekniklerdir (Waldman vd. 2011a). Yani zihinsel durumlar karşısında beyinsel aktivasyonları belirlemek adına kullanılan tekniklerin (Fmri, EEG, MEG) sağladığı bir takım avantajlar ve dezavantajlar vardır. Jack vd.'ne göre (2019) bu tekniklerin kullanımında uygun deneyi tasarlama, sonuçları analiz etme, değerlendirmeler yapma ve çıkarımlarda bulunma da araştırmacının kabiliyeti ve bilgisinin çok önemli olması genel bir zorluk olarak ifade edilebilir. Teknik bazlı olarak incelendiğinde ise, bu tekniklerden Fmri, kandaki oksijen seviyesindeki değişimler ile sinirsel aktiviteyi belirlemektedir. Bu tekniğin dezavantajları, tarama esnasında yapılacak görevlerin (uyarıcı görevler) sınırlı ve pahalı olmasıdır. Bununla birlikte çalışma konusuna sağladığı en önemli katkı ise, beyni eş zamanlı bir şekilde bir bütün olarak taraması ve beyin işlevleri hakkında güçlü çıkarımlarda bulunmayı sağlayacak net ve açık konumsal bilgiler sağlamasıdır (Jack vd. 2019). EEG ve MEG 'in temel işlevi ise insan kafasına yerleştirilen farklı seviye de kanallara sahip elektrotlar ile beyinde meydana gelen farklı türde elektriksel dalgaların (alfa, beta, deta, gamma vb.) hareketlerinin belirlenmesidir. Bu türün; düşük maliyetli, taşınabilir, kullanımının kolay olamkal birlikte çok farklı görevlerin yapılmasını sağlamak ve zamansal olarak aktivasyonun mili saniye de ölçmek gibi önemli avantajları bulunmaktadır. Tüm bu avantajlara rağmen, ilgili zihinsel duruma karşılık gelen beyin aktivasyonunun konumsal olarak belirlenmesinde düşük seviye de bilgiler vermesi dezavantajdır (Tivadar ve Murray, 2018). Bu avantaj ve dezavantajlar bir bütün olarak düşünüldüğünde, bu teknikler arasından seçimin yapılması ve araştırma sorusuna uygun olan tekniğin belirlenmesi önemli bir metodolojik sorundur. Yani araştırma sorusunun niteliğine bağlı olarak, kompleks zihinsel durumların ortaya çıkmasını gerektiriyorsa, EEG ve MEG' in beyni dikey olarak ele alması ve konumsal olarak aktivasyonlar hakkında net bilgiler vermemesi nedeniyle beyin bölgelerinin belirlenmesinde araştırmacıyı tahminler yapmaya zorlayacaktır. Dolayısıyla kompleks araştırma konularında araştırmacı üç boyutlu görüntüler ile konumsal bilgiler veren Fmri'ya yönelecektir. Bununla birlikte daha belirgin konularda zamansal olarak beynin dalgalarının hız ve şiddetini ölçecek kantitatif sonuçlar elde etmeyi amaçlıyorsa EEG ve MEG tekniklerinin kullanımı daha elverişli olacaktır. Dolayısıyla bu tekniklerin herbirinin avantaj ve dezavantajları önemli bir seçim yapma unsuru iken; araştırma konusunun

niteliği ve çalışma sonucunda beklenen sonuçlar ayrı birer sorun olarak da değerlendirilecektir.

4.2. Teori Geliştirmede Zorluklar

Örgütsel çalışmalar, belirli hipotez/modelleri test etmek için bir takım psikometrik analizler (test, anket vb.) veya objektif olarak hazırlanmış skor göstergeler (firma performansı) gibi değişkenlerle sınırlı olarak ele alınmaktadır. Her ne kadar örgütsel bilişsel nörobilim teorik olarak bu çalışmalara potansiyel katkıları çok fazla olsa da bu alanın olgunlaşmamış olması ve beynin içindeki sinirsel aktivitelerle ilişkilendirilen komplekslikten dolayı mevcut teorilere yeni ve karmaşık boyutlar eklemektedir (Waldman vd. 2011a). Sosyal nörobilimde kullanılan otokontrol, önyargı, bağlılık, empati ve güven gibi karmaşık fonksiyonel yapıların çoğu beyinde bir yerde bulunan doğal türler olmamaktadır ve/veya haritalandırılması kolay olmamaktadır (Caciopo ve Decety, 2011). Bu bağlamda nörobilimsel çalışmalarda bir metod olarak kullanılan nörogörüntüleme (fMRI) tekniğinin, kompleks sosyal davranışların beynin çeşitli bölgelerindeki aktivasyondan gözlemleme çabaları nörobilimsel çalışmaların temel sınırlamasını oluşturmaktadır. Kompleks davranışların beyinde kompleks aktivasyonlara neden olması, etkili liderliğin sahip olduğu beyin yapısı ve fonksiyonu hakkında mevcut teorileri desteklemek yerine karmaşık sonuçlar doğurabilmesi kaçınılmazdır. (Waldman vd. 2011a).

Bağımlı değişkenin belirlenmesinde, beyin ve bilişsel özellikler arasında karar verilmesi ve buna bağlı olarak da hipotez test etme veya keşifsel özellikte sonuçlar bulmaya yönelik çalışmanın tasarlanması ayrı bir teorik problem olarak değerlendirilebilir (Jack vd. 2019). Yani araştırmacı bilişten-beyne doğru yönelme yaklaşımını benimseyerek (ileriye dönük çıkarım-forward inference) bilişsel özelliklerin neden olduğu beyinsel aktivasyonların belirlenmesi ile keşifsel sonuçların ortaya çıktığı bir seçeneği tercih edebilir. Burada araştırmacının dikkat etmesi gereken husus, bu aktivasyonu destekleyecek bilişsel nörobilim literatürünün varlığıdır. Çünkü çalışmanın sonucunda izahı zor sonuçların ortaya çıkması nörobilim literatürü için bir anlam ifade edebilirken, örgütsel biliş katkısının sınırlı olma ihtimali vardır. İkinci yöntem ise beynin merkeze alındığı ve beyin ile biliş arasında teorileri kurmak ve bu teorileri nörobilimsel datalarla (Poldrack, 2006) test etme seçeneğinin tercih edildiği geriye dönük çıkarımdır (reverse inference). Yani araştırmacı ileriye dönük çıkarım yapan çalışmaların bulgularına dayalı varsayımlardan hareketle beyin bölgeleri ile bilişsel süreçler arasında ilişkiye teoriler kurar ve bu teorileri test eder. Buradaki önemli olan husus ise “x bölgesi y bilişsel sürecin aktivasyon merkezidir” varsayımlarında x bölgesinin bir tek y bilişsel sürecin merkezi değil; çok sayıda bilişsel, duygusal veya zihinsel sürecin merkezi olabileceği unutulmamalıdır.

5. ELEŞTİRİLER

Liderlik, öğrenme, gelişim, tutum, davranış vb. gibi örgütsel ve yönetsel kavramlar ve teorilerin, nörobilimsel tekniklerle açıklama çabaları bu konuların “bilimsel” özellik kazanıp kazanmadığı bir soru işaretidir (Lindebaum ve Jordan, 2014). Örgütsel davranış konularının nörobilim yaklaşımı ile ele alınması felsefik, etik, metodolojik birçok sorunu beraberinde getirmiştir. Örgütsel nörobilim alanında yazılmış olan eleştirel makalelerin temel iddiaları şu şekilde özetlenebilir:

savunucusu teorik ve uygulamalı makaleler ele alındığında, araştırma sorularının oluşturulmasında ve çalışmaların metodolojilerinde önemli hatalar yapılmaktadır.

e epistemolojik gibi düşünsel boyutlarda bir takım önemli sorunlar beraberinde getirmektedir.

Bilimsel kesinlik ve genelleme; Örneklem sayısının çok küçük sayılarda belirlenmesi bu datalardan üretilen sonuçların düşük bir istatistiksel güce sahip olmasına neden olmaktadır. Bu olumsuz durum gerçek etkinin tespit edilmesinin imkansız olmasına neden olmakla birlikte toplanan datanın geçerlilik ve güvenilirliğini önemli ölçüde düşürmektedir (Lindebaum ve Jordan, 2014; Lindebaum, 2016). Bununla birlikte özellikle doğa bilimlerde çok önemli bilimsel bir ilke olarak görülen “elde edilen sonuçların genellenmesi” sonucunu sağlanmaması ya da yanlış olarak yorumlanması bu kapsamda ortaya çıkan önemli bir problemidir.

Beyin bölgelerinde lokalizasyon; Zihinsel durumların ve beyinde gerçekleşen aktivasyonların kompleksliği ile birlikte ünlü fizikçi ve filozof Putnam’ın da ifade ettiği gibi beyinsel aktivasyonlar çoklu gerçekleşmektedir. Zihinsel durumların bölgesel olarak gerçekleşmemesi ve bu zihinsel ve duygusal durumların beyinde kademeli ve kesin olarak sınırlarının net olarak belirlenmiş bir şekilde meydana gelmemesi ile birlikte; zihinsel durumların birbirine grift ve bölgeler arası ağlar oluşturarak meydana gelmesi (Lindebaum ve Jordan, 2014) araştırma sorusunun oluşturulmasında önemli bir sorundur.

Kesin Olmayan İfadeler ve Teorik Katkı: “Etkili lider olabilmek”, “nörobilimsel bulgularla yeni teoriler ortaya koymak” gibi sınırları net bir şekilde çizilmemiş ve abartılı cümleler/konu başlıkları uygulamalı makalelerde sıkça rastlanılan önemli bir sorundur. Burada önemli olan bu başlıkların altını dolduracak metodolojik dolgunluğun sağlanmamasıdır. Yani küçük örneklemle bu teorileri destekleyen varyans değerlerinin ortaya çıkması ya da beklenmesi önemli bir hatadır. Dolayısıyla çalışmaların datalarından elde edilen sonuçların çalışmanın amacını karşılamayacak kadar düşük çıkması ve bunun sonucunda zayıf ya da aldatıcı teorilerin ortaya çıkması doğaldır (Lindebaum ve Jordan, 2014; Lindebaum, 2016)

İndirgemecilik; İndirgemeciliğin hem bilimsel açıklama getirme açısından hem de teorik makalelerde öne sürüldüğü gibi “istenilen davranış” kazanmada başvurulması önerilen yöntemlerin niteliği açısından değerlendirilebilir. Bilimsel açıklama getirme açısından değerlendirildiğinde herhangi bir psikolojik ve sosyal olguyu daha geniş bir perspektifte açıklayarak daha kapsamlı teoriler getirilmesi mümkündür. Bu anlayışın yerine vakayı bireyin biyolojik özellikleri ile sınırlandırılarak açıklamak ve insanın davranışının şekillenmesinde sosyal konteks ve koşulları bir kenara atmak bu tür çalışmalarda sıkça rastlanılan bir durumdur. İndirgemecilik kapsamında bir diğer önemli eleştiri ise; nöro-geribildirim ile “istenilen davranış kazanma” ya da “etkili lider olabilme” adına ilgili beyin bölgelerinde sinirsel yolların beynin plastik bir madde gibi olması nedeniyle yeniden düzenleme hatasıdır. Herhangi bir kontrol grubu oluşturulmadan ya da önce ve sonra test etme gibi deneysel çalışmanın gerektirdiği aşamalar gerçekleştirilmeden bu desteksiz ifadelerin kullanılması önemli bir hatadır (Lindebaum ve Jordan, 2014; Lindebaum ve Zundel, 2013; Ashkanasy vd. 2014)

Etik: İnsan zihninin duygu, benlik, ruh, düşünce, duygu, hisler, bilinçli ve bilinçsiz davranışlarının bireye özel olması gibi fenomen ya da kavramların göz ardı edilmesi bu çalışmalarda önemli bir problemdir. Ayrıca geleneksel yöntemlerde doğrudan araştırma sorusuna yönelik cevaplar elde edilirken; biyolojik data da katılımcının görülmesi istemediği durumlarının da üçüncü kişiler tarafından tespit edilme potansiyel ahlaki olara büyük bir sorun olarak değerlendirilebilir. Etik kapsamında değerlendirilmesi gereken bir diğer önemli konu ise, bireyin istenilen davranışlar kazanılması için ilaç vb. yöntemlere başvurulmasıdır. Bu durum sağlıklı insanlar için normal bir durum olarak karşılanabilirken, (her ne kadar uygulamalı makalelerde önerilmese de) sağlıklı bireylerin etkili bir lider olması ve bilişsel özelliklerinin geliştirilmesi için gerekli özellikler kazanmak adına böyle bir yönteme başvurulma potansiyelinin dikkate alınmamasıdır. Etkili lider olabilmek adına herhangi bir ilaç vb. kullanımı önerilmese de sadece bir takım eğitim programları ve nöro-geribildirim ile bireyin kendisini geliştirmesinde nörobilim literatürünün zenginliğinin yeterliliği ise ayrı bir sorundur. Her ne kadar nörobilimsel bulguların sonuçları daha etkileyici olsa da; geleneksel yöntemler daha uzun bir geçmiş sahip olması sebebiyle, daha doygun bir literatürü vardır (Lindebaum, 2013). Bir diğer etik kapsamında değerlendirilmesi gereken sorun ise çalışanların dehumanizasyonudur (Lindebaum, 2013). Yani örgütün çıkarı için, çalışanın nörolojik dönüşümü ve diğer insanların belirlediği yöntemler ile o insanların belirlediği “istenilen davranışları” kazanma çabası önemli bir sorundur.

Yanlı Yayıncılık; Yanlı yayıncılık, kapsamlı ve bilim camiasını da ilgilendiren ve etik kapsamda da değerlendirilebilecek, ortaya zayıf teorilerin çıkmasına neden olan temel bir diğer önemli sorundur. Bu sorunun

oluşmasında etkili olan iki taraf vardır. Bunlar bu tür araştırma konularının ve çalışma metodolojilerinin benimsenmesini “arz edenler ve talep edenlerdir”. Bu makaleleri talep edenlerin ya da yayınlayanların çalışmanın objektif dataların kullanılması ve bunun sonucunda da indirgemeci sonuçlara ulaşılması ile yayınlanan derginin niteliğinin önemli bir göstergesi olan “etki değerinin” yükseltme amacı ile birlikte özellikle gelişmiş ülkelerde bu tarz yayınların yapılmasına olan desteklerin çok fazla miktarlara ulaşmış olması şeklinde özetlenebilir. Arz edenler olarak yazarların motivasyonunu geleneksel yöntemlere güvensizlik ve bilimsel kesin sonuçlara ulaşma düşüncesinin oluşturduğu söylenebilir (Lindebaum, 2016).

6. SONUÇ

Literatürevdayalı olarak nörobilimin işletme yönetimi ve bu alanın temel unsurlarını olan liderlik, örgüt teorileri ve örgütsel teorileri açıklama potansiyelinin oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Geleneksel yöntemlerin yönetici-çalışan olarak bireyin davranışlarını açıklama da yetersizliği, akademi dünyasında nörobilim ihtiyacının doğmasında önemli bir saik olarak düşünülebilir. Bununla birlikte kavramsal ve soyut olguların, elle tutulur ve somutlaştırılabilir bir forma dönüştürülmesi bu kapsam da nörobilimin alana önemli katkıları olarak değerlendirilebilir. Reel sektörde ise etkili lider-çalışanların davranış kalıplarının tespit edilmesi ve nöro görüntüleme ile bu davranışların kazandırılmasına yönelik çalışmalar bu alanda yenilikçi ve dikkat çekici ilerlemeler olarak değerlendirilebilir.

Her ne kadar cezbedeci bir disiplin olarak değerlendirilse de bu yeni yaklaşımın benimsenmesinde dikkat edilmesi büyük önem arz etmektedir. Psikoloji, sosyoloji, antropoloji gibi farklı disiplinlerin konusu olan ve karmaşık ve dinamik bir zihin dünyasına sahip olan insanı sadece sınırlara hapsedmek ve bu olguları sınırlar üzerinden açıklamaya çabalamak, farklı ve yeni datalar sağlasada büyük birikimlerin değersizleştirilmesine neden olabilmektedir. Bununla birlikte zihin-beden problemini ele almadan gerçekleştirilecek çalışmaların epistemolojik ve ontolojik önemli tartışmalara neden olması kaçınılmazdır.

KAYNAKÇA

- Ashkanasy, N.M. (2013). Neuroscience and Leadership: Take Care Not to Throw the Baby Out With the Bathwater. *Journal of Management Inquiry* 22(3) 311-313
- Ashkanasy, N.M., Becker, W.J., Waldman, D.A. (2014). Neuroscience and organizational behavior: Avoiding both neuro-euphoria and neuro-phobia. *Journal of Organizational Behavior*. 35, 909-919.
- Butler, M.J.R., Senior, C. (2007a). Toward an Organizational Cognitive Neuroscience. *New York Academy of Sciences*. 1118: 1-17.
- Butler, M.J.R., Senior, C. (2007b). Research Possibilities for Organizational Cognitive Neuroscience. *New York Academy of Sciences*. 1118: 206-210.
- Becker, W.J., Cropanzano, R. (2010). Organizational neuroscience: The promise and prospects of an emerging discipline. *Journal of Organizational Behavior*. 31, 1055-1059.
- Becker, W.J., Cropanzano, R. (2011). Organizational Neuroscience: Taking Organizational Theory Inside the Neural Black Box. *Journal of Management*. Vol. 37 No. 4, 933-961.
- Molenberghs, P., Prochilo, G., Steffens, N.K., Zacher, H., Haslam, S.A. (2017). The Neuroscience of Inspirational Leadership: The Importance of Collective-Oriented Language and Shared Group Membership. *Journal of Management* Vol. 43 No. 7, 2168- 2194.
- Poldrack, R. A. (2006). Can cognitive processes be inferred from neuroimaging data? *Trends in Cognitive Sciences*, 10(2), 59-63.
- Bagozzi, R.P., Verbeke, W.J.M.I., Dietvorst, R.C., Belschak, F.D., Van Den Berg, W.E., Rietdijk, W.J.R. (2013). Theory of Mind and Empathic Explanations of Machiavellianism: A Neuroscience Perspective. *Journal of Management* Vol. 39 No. 7, 1760-1798.
- Lindebaum, D. (2013). Pathologizing the Healthy But Ineffective: Some Ethical Reflections on Using Neuroscience in Leadership Research. *Journal of Management Inquiry* 22(3) 295- 305.
- Lindebaum, D., Zundel, M. (2013). Not quite a revolution: Scrutinizing organizational neuroscience in leadership studies. *Human Relations*. 66(6) 857- 877
- Lindebaum, D., Jordan, P. (2014). A critique on neuroscientific methodologies in organizational behavior and management studies. *Journal of Organizational Behavior*. 35, 898-908.
- Lindebaum, D. (2016). Critical Essay: Building new management theories on sound data? The case of neuroscience. *Human Relations*, Vol. 69(3) 537- 550.
- Waldman, D.A., Balthazard, P.A., Peterson, S.J. (2011a). Social cognitive neuroscience and leadership. *The Leadership Quarterly* 22; 1092-1106.
- Waldman, D.A., Balthazard, P.A., Peterson, S.J. (2011b). Leadership and Neuroscience: Can We Revolutionize the Way That Inspirational Leaders Are Identified and

Developed? *Academy of Management Perspectives*. 25,1; 60-76.

- Waldman, D.A., Stikic, M., Berka, C., Wang, D. (2015a). Neuroscience and Team Processes. *Organizational Neuroscience Monographs in Leadership and Management*, Volume 7, 277-294. Emerald Group Publishing Limited.
- Waldman, D.A., Balthazard, P.A., Peterson, S.J. (2015b). Conclusions And A Look Forward. *Organizational Neuroscience Monographs in Leadership and Management*, Volume 7, 295-306. Emerald Group Publishing Limited.
- Waldman, D.A., Balthazard, P.A. (2015a). Neuroscience Of Leadership. *Organizational Neuroscience Monographs in Leadership and Management*, Volume 7, 189-211. Emerald Group Publishing Limited.
- Waldman, D.A., Balthazard, P.A. (2015b). Introduction And Overview. *Organizational Neuroscience Monographs in Leadership and Management*, Volume 7, 1-14. Emerald Group Publishing Limited.
- Waldman, D.A., Wang, D., Fenters, V. (2016). The Added Value of Neuroscience Methods in Organizational Research. *Organizational Research Methods*. 22,1; 1-27.
- Hannah, S.T., Waldman, D.A., Balthazard, P.A., Jennings, P.L., Thatcher, R.W. (2013). *Journal of Applied Psychology*. Vol. 98, No. 3, 393-411.
- Jack, A.I.J., Rochford, K.C., Friedman, J.P., Passarelli, A.M., Boyatzis, R.E. (2019). Pitfalls in Organizational Neuroscience: A Critical Review and Suggestions for Future Research. *Organizational Research Methods* Vol. 22(1) 421-458.
- Boyatzis, R.E., Passarelli, A.M., Koenig, K., Lowe, M., Mathew, B., Stoller, J.K., Phillips, M. (2012). Examination of the neural substrates activated in memories of experiences with resonant and dissonant leaders. *The Leadership Quarterly*. 23 259-272.
- Balthazard, P.A., Waldman, D.A., Thatcher, R.W., Hannah, S.T. (2012). Differentiating transformational and non-transformational leaders on the basis of neurological imaging. *The Leadership Quarterly* 23, 244-258.
- Waldman, D.A., Ward, M.K., Becker, W.J. (2017). Neuroscience in Organizational Behavior. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 4:425-44
- Lattanzi, N., Menicagli, D., Dal Maso, L. (2016). Neuroscience Evidence for Economic Humanism in Management Science: Organizational Implications and Strategy. *Archives Italiennes de Biologie*, 154: 25-36.
- Tivadar, R.I., Murray, M.M. (2018). A Primer on Electroencephalography and Event-Related Potentials for Organizational Neuroscience. *Organizational Research Methods* 22(1), 1-26.
- Senior, C., Lee, N., Butler, M. (2011). Organizational Cognitive Neuroscience. *Organization Science*. 22,3: 804-815.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., Schmitt, N. (2007). Reconsidering the use of personality tests in personnel selection contexts. *Personnel Psychology*, 60, 683-729.

- Lord, R. G., Maher, K. J. (1991). *Leadership and information processing: Linking perceptions, attributions and performance*. Boston, MA: Unwin Hyman.
- Healey, M. P., Hodgkinson, G. P. (2014). Rethinking the philosophical and theoretical foundations of organizational neuroscience: A critical realist alternative. *Human Relations*, 67, 765-792.
- George, G., Haas, M. R., Pentland, A. (2014). Big data and management. *Academy of Management Journal*, 57, 321-326.



YÖNETİM BİLİMİ BAĞLAMINDA YENİLİKÇİ DAVRANIŞ

“ ”

Elif BİLGİÇ ARI¹

¹ Doktora öğrencisi, Doğu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul Türkiye, 202191048005@dogus.edu.tr, ORCID: 0000-0003-0068-293X.

1. GİRİŞ

İnsan davranışı, bireyin bilişsel kapasitesi ile duygusal deneyimlerinin kesişim noktasında şekillenen karmaşık bir olgudur. Bu süreçte ortaya çıkan eylemler, kişinin içsel dünyasının dışa vurumu olmanın yanı sıra toplumsal ilişkiler ağındaki konumunu da belirler (Okon-Singer, Hendler, Pessoa ve Shackman, 2015). Davranış bu açıdan toplumsal yapıları ve dinamikleri çözümlemek için kritik bir analiz aracı olarak karşımıza çıkar. Söz konusu davranış kalıpları, çevre ile karşılıklı etkileşim halinde bulunarak hem çevresel faktörlerden etkilenir hem de çevreyi dönüştürücü bir rol üstlenir; bu durum literatürde davranışın dinamik ve değişken doğasına işaret eden temel bulgulardan biri olarak değerlendirilmektedir (Tyng, Amin, Saad ve Malik, 2017).

2. DAVRANIŞ KAVRAMI

İnsanların davranışlarını açıklamak oldukça karmaşık bir süreçtir. Bu kavramı tam anlamıyla kavrayabilmek için psikoloji, nörobiyoloji, sosyoloji ve diğer bilim dallarının katkılarına ihtiyacımız vardır. Davranış, insanın hem içeriden gelen hem de dışarıdan gelen etkilere karşı gösterdiği tepkileri kapsar (Malle, 2006). Aynı zamanda sinir sistemi aktiviteleri, toplumsal ilişkiler ve zihinsel işleyişin karmaşık bir bileşimi olarak karşımıza çıkar. Davranışı anlamanın zorluğu, onun gözlemlenemez olmasından değil, aksine çok sayıda bilimsel perspektiften ele alınması gereken çok katmanlı bir fenomen olmasından kaynaklanır (Abdul-Aziz ve Maigah, 2024). Davranış bilimleri psikoloji, sosyoloji ve antropoloji, ekonomi, psikiyatri, eğitim bilimleri, hukuk, siyaset bilimi, tarih, zooloji ve etoloji gibi çeşitli bilim dallarıyla yakın ilişki içindedir ve bütünlük bir yapıya sahiptir. Bu bütünlük yapılarının merkezinde yer alan davranış bilimleri, insan ve toplum davranışlarını anlamaya odaklanarak sosyoloji, psikoloji ve antropoloji disiplinlerinin davranış merkezli perspektiflerini bir araya getirmektedir (Kwon ve Silva, 2020). İnsan davranışlarını inceleyen temel disiplinler, gözlem ve araştırma metodları ile bu davranışları kategorize etmeye çalışır. Ancak insan davranışının karmaşıklığı ve çeşitliliği bu sınıflandırma sürecini zorlaştırır. Bu nedenle davranışları neden-sonuç zinciri içinde değerlendirmek daha etkili bir yaklaşım sunar (Meijerink-Bosman vd., 2023); böylece davranışın altında yatan faktörler tespit edilebilir, gelecekteki davranışlar öngörülebilir ve bu faktörlere müdahale edilerek davranış değişikliği sağlanabilir (Burkhardt, Boy, Doneddu ve Hajli, 2023). Davranış bilimlerinin temel dalları, sistematik gözlem ve bilimsel araştırma yöntemleriyle insan davranışlarını anlamlandırmaya odaklanır (Bargh, 2003; Ariely, Bracha ve Meier, 2009). Fakat insan davranışının sınırsız çeşitliliği, bu davranışları kesin kalıplara sığdırmayı güçleştirir (Albarracín ve Wyer Jr, 2001). Bu durumda sebep-sonuç mantığı çerçevesinde bir yaklaşım benimsendiğinde, davranışların kök nedenlerine ulaşılabilir, davranış örüntüleri tahmin edilebilir ve bu nedenlere yönelik müdahalelerle davranış yönetimi mümkün hale gelir (Albarracín ve Dai, 2024).

2.1. Davranış Kavramının Boyutları

Davranış, bireylerin zihinsel ve duygusal süreçlerinin birleştiği alanda şekillenen karmaşık bir olgudur (Dhiman, 2023). Ortaya çıkan bu eylem, kişinin iç dünyasının dışa vurumu olarak işlev görürken, aynı zamanda toplumsal etkileşim biçimlerini de belirler. Bu nedenle, davranış analizi toplumsal yapıları ve dinamikleri çözümlemede kritik bir role sahiptir. Araştırmalar, insan davranışlarının çevresel faktörlerden etkilendiği kadar bu faktörleri de etkilediğini ve sürekli bir dönüşüm halinde olduğunu ortaya koymaktadır (Zheng vd., 2019; Maestriperi, 2015).

Davranış, insan yaşamının temel dinamiklerinden biri olarak karşımıza çıkan ve çok katmanlı bir yapıya sahip olan fenomendir. Bu karmaşık olgu, bireylerin iç dünyalarından toplumsal etkileşimlerine kadar uzanan geniş bir yelpazeyi kapsar ve farklı disiplinlerin bakış açılarıyla incelenmesi gereken bir alandır (Albarracín, 2021). Davranış kavramının psikolojik, fizyolojik ve sosyolojik boyutları ile açıklanması faydalı olacaktır. İnsan davranışları geniş bir faaliyet yelpazesini kapsar ve her biri gözlemlenebilir, ölçülebilir özellikler taşır (Skinner, 2024). Davranış biliminin odaklandığı bu eylemler, belirli sebeplere dayanır, motivasyonla yönlendirilir. Bu perspektif, davranışları keyfi veya mantıksız olaylar olmaktan çıkararak, tutarlı bir bilimsel temele oturtmaktadır. Davranış, insanların sergiledikleri her türlü hareket ve tepkiyi içeren kapsamlı bir terimdir. Psikolojik araştırmaların odak noktasını oluşturan insan davranışlarının karakteristik özelliği, birden fazla etkenin etkisi altında şekillenen karmaşık doğalarıdır. İnsanların gösterdikleri tüm eylem ve reaksiyonları kapsayan davranış kavramı, psikoloji alanının temel inceleme konusudur (Engel, 1977). Bu davranışları ayırt eden en önemli husus, çok sayıda farklı unsurun etkisiyle ortaya çıkan karmaşık yapılarıdır. İnsani davranış, nesnel olarak gözlemlenebilen, objektif şekilde ölçülebilen, sistematik olarak tekrarlanabilen ve net biçimde ifade edilebilen bilinçli hareketler olarak kavramlaştırılabilir (Mulder vd., 1985). İnsan davranışları, çok boyutlu bir yapıya sahip olan fizyolojik, psikolojik ve sosyal psikolojik unsurların karmaşık etkileşimi sonucunda şekillenmektedir. Her davranışsal tepki, bu üç temel faktör grubunun dinamik bir sentezi olarak ortaya çıkmaktadır (Remes, Mendes ve Templeton, 2021). Davranışların arkasındaki mekanizmaları kavrayabilmek ve belirli davranış kalıplarının hangi etkenler tarafından yönlendirildiğini çözümleyebilmek için, bu çok faktörlü yapıyı sistematik bir biçimde analiz etmek zorunludur (Card, 2023; Mason, Andrews, Otero ve James-Kelly, 2024). Bu nedenle, davranış biliminde kapsamlı bir anlayış geliştirebilmek, söz konusu faktörlerin her birinin katkısını ve aralarındaki karşılıklı etkileşimleri detaylı bir şekilde incelemeyi gerektirmektedir.

2.1.1. Fizyolojik Açıdan Davranış

Fizyolojik perspektiften bakıldığında davranış, organizmanın iç yapısından kaynaklanan ve dış faktörlerin etkisiyle yönlenen bir enerji akışı olarak ele alınır. Bu enerji akışı, organizma tarafından algılanır, değerlendirilir ve çevresel koşullara uygun tepkiler vermek amacıyla kullanılır (Goossens, Wybouw, Van Leeuwen ve Bonte, 2020). Davranışın mantıklı zeminini, uyarıcı ile ona karşılık verilen davranışsal tepki arasındaki uyumlu ilişki oluşturur. Bu uyumlu etkileşim, organizmanın yaşadığı çevre ile arasında sürdürdüğü dinamik dengeyi sağlar. Davranış ve fizyoloji arasındaki karmaşık bağlantılar, insan eylemlerinin çok katmanlı doğasını açığa çıkarmaktadır (Wong ve Candolin, 2015). Davranışsal kalıplar, beslenme süreçlerinin davranışsal sonuçları, otonom sinir sisteminin kontrol mekanizmaları, endokrin sistemin düzenleyici etkileri ve nörobiyolojik yapıların temel katkıları arasındaki dinamik ilişkiler çerçevesinde belirlenmektedir (Schlinger, 2015). Bu çok yönlü yapının kavranması hem bireysel hem de toplumsal düzeyde sağlık ve yaşam kalitesinin artırılması açısından kritik öneme sahiptir (Chiel ve Beer, 1997). Davranış bilimcilerin bu etkileşimleri derinlemesine incelemesi ve birey-çevre dinamiklerini daha iyi anlaması, alandaki bilimsel ilerleme için büyük fırsatlar sunmaktadır.

2.1.2. Psikolojik Açıdan Davranış

Psikoloji biliminde davranış, insanın sergilediği gözlemlenebilir ve ölçümlenebilir bilinçli etkinliklerin bütünüdür ifade eder. Bu kapsamda davranış; tepki verme, eylemde bulunma, düşünce süreçleri, duygusal deneyimler, yetenek gösterimi, tutum sergileme ve seçim yapma gibi insan aktivitelerini tanımlamak amacıyla kullanılmaktadır (Birren ve Fisher, 1995). Bu çerçevede davranış dışarıdan gözlemlenebilen hareketlerin ötesinde, duygusal tepkiler, kişisel tutumlar ve zihinsel işlemler dahil olmak üzere tüm iç süreçleri kapsayan geniş bir tanıma sahiptir. Psikolojik perspektiften bakıldığında, her davranışın arkasında belirli bir gereksinim bulunur ve bu davranışları yönlendiren temel unsurlar motivasyonlardır (Klößner, 2013). Motivasyonlar, davranışların “neden” sorusunun cevabını oluşturur. Bu motivasyonlar bilinçli veya bilinçdışı hedeflere odaklanmış olabilir ve temelde bireysel gereksinimlerden kaynaklanabilir. Bu yüzden davranışlar, kişiliğin yansıması olarak ortaya çıkmakta, dolayısıyla kişiliğin görünür hali olarak kendini göstermektedir. İnsan davranışları, duygusal durumlar, bilişsel süreçler ve toplumsal etkileşimler arasında karmaşık bir ilişki ağı oluşturur (Luthans, 2002). Bu davranış kalıplarının psikolojik temelleri hem bireysel ruh sağlığı hem de toplumsal uyum açısından kritik bir role sahiptir. Davranışsal dinamiklerin derinlemesine araştırılması ve kavranması, psikoloji biliminin temel gereksinimlerinden birini oluşturmaktadır.

2.1.3. Sosyolojik Açıdan Davranış

Toplum bilimi alanındaki çalışmalar, kişisel tercihlerin ve davranış kalıplarının yalnızca bireysel psikolojik süreçlerle açıklanamayacağını, bunların aynı zamanda toplumsal yapı, kültürel değerler ve ekonomik koşullar tarafından da şekillendirildiğini ortaya koymaktadır (Turner, 1988). Modern teknolojinin toplumsal yaşama nüfuz etmesi ve iletişim dinamiklerindeki paradigma değişimi, sosyal ilişkiler dokusunu daha çok katmanlı bir yapıya dönüştürmüştür. Kişilerin sanal ortamlarda inşa ettikleri benlik algısı, fiziksel dünyadaki tutum ve davranışlarına olan etkileri ve bu etkileşimin çağdaş toplumsal yapıyı dönüştürme biçimi, günümüzde giderek daha kritik bir araştırma konusu haline gelmektedir (Hilbert, 2020). Davranışın sosyolojik perspektiften incelenmesi, toplumsal yapıların işleyişini ve bireylerin bu yapılar içindeki konumlarını kavramak açısından kritik öneme sahiptir. Bu alan hem klasik hem de modern sosyoloji kuramcılarının kapsamlı çalışmalarıyla zenginleşmiştir (Maridal, 2013). Sosyolojik yaklaşım, yalnızca bireysel eylemleri değil, bireyin davranışlarını şekillendiren kolektif ve toplumsal süreçleri de mercek altına alır. Bu çerçevede davranış, kişinin eylem planlaması ve amaç belirleme süreçlerinde grup dinamiklerinin rolü ve bireyin bu dinamiklere katkısı bağlamında ele alınır (Lanning, 2017). Davranışların sosyolojik perspektiften incelenmesi, toplumsal meselelerin çözümünde ve kamu politikalarının geliştirilmesinde temel bir işlev üstlenmektedir. Bu analitik yaklaşım hem bireysel hem de kolektif düzeydeki etkileşimleri kavramak açısından vazgeçilmez bir araçtır. Gerçekleştirilen sosyolojik değerlendirmeler, toplumun daha bilinçli, kapsayıcı ve uyumlu bir yapıda faaliyet göstermesine önemli katkılar sağlamaktadır. Davranış kalıplarının sosyolojik çerçevede ele alınması, toplumsal zorlukların aşılması ve politika geliştirme alanında kritik bir işlev görmektedir. Bu analitik süreç, bireysel ve toplumsal etkileşimlerin anlaşılmasında vazgeçilmez bir role sahiptir. Sosyolojik incelemelerin sonuçları, toplumun daha duyarlı, hoşgörülü ve koordineli bir şekilde var olmasına destek olmaktadır (Koski, Xie ve Olson, 2015).

3. YENİLİKÇİLİK VE YENİLİK KAVRAMI

Yenilikçilik, işletmelerin sürekli değişen pazar koşullarına yanıt verebilme ve rakiplerine karşı stratejik üstünlük sağlama konusundaki temel yetkinliğidir (Yu, Zhang, Lin ve Wu, 2017). Ayrıca kurumların dinamik çevre koşullarında adaptasyon gösterebilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yaratabilmesi açısından vazgeçilmez bir unsur. Bu kavram, sadece yeni fikirlerin ortaya çıkarılması değil, aynı zamanda bu fikirlerin pratik uygulamalara dönüştürülmesi sürecini kapsar (Thi, Van, Mahmud ve Thuy, 2023). Yenilikçilik, fikirlerden uygulamaya geçiş sürecini kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Temelde, yeni düşüncelerin ürün veya süreç geliştirmede hayata geçirilmesi olarak tanımlanabilir (Fainshtein, Chkoniya, Fiore ve Serova,

2024). Bu kavram, organizasyonların inovasyon kapasitesi ile çalışanların bireysel yenilikçi eğilimlerinin birleşiminden doğar. Organizasyonel düzeyde yenilikçilik, kurumun sahip olduğu yenilik yapma kapasitesi ile çalışanların bireysel yenilikçi eğilimlerinin etkileşimi sonucunda şekillenir. Ekonomik perspektiften bakıldığında, yenilikçilik değer yaratan bilginin üretimi ve etkin kullanımı anlamına gelir (Agazu ve Kero, 2024). Bu süreç, organizasyonların rekabet gücünü artırır ve sürdürülebilirliklerini destekleyen yeni yaklaşımları hızla bünyelerine entegre etme yeteneğini gerektirir. Yeniliğe açıklık, bireylerin değişime karşı gösterdikleri isteklilik ve adaptasyon kabiliyeti olarak tanımlanabilir. Çalışanlar, katkılarının anlamlı bir değişim yaratacağına inandıklarında, yenilikçi fikirlerini paylaşma konusunda daha proaktif davranırlar (Wisdom, Chor, Hoagwood ve Horwitz, 2014). Bu durum, yenilikçi davranışların organizasyon genelinde yaygınlaşmasına yol açar. Yenilikçilik davranışsal dönüşümün bir göstergesidir ve mevcut kaynakların yaratıcı bir şekilde yeniden düzenlenmesi yoluyla özgün değer yaratma kapasitesi olarak değerlendirilebilir (Huang, Sindakis, Aggarwal ve Thomas, 2022). Yeniliğe açıklık, bireylerin inovasyonu kabul etme istekliliğiyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar, katkılarının anlamlı bir değişim yaratacağına inandıklarında, yaratıcı fikirlerini paylaşma konusunda daha proaktif davranırlar. Bu durum, yenilikçi davranış kalıplarının ortaya çıkmasına zemin hazırlar (Satar, Al Musadieq, Hutahayan ve Solimun, 2024).

Yenilik, yeni bir fikrin, davranışın, ürünün, hizmetin veya yöntemin benimsenmesi ve uygulamaya konulması olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda yeni pazarlar, organizasyonel yapılar veya idari sistemler de yenilik kategorisine girer (You, Hu, Li, Wang ve Xu, 2022; Lee ve Yoo, 2019). Yeniliğin başarılı şekilde gerçekleşmesi için belirli aşamalar izlenmelidir. Önce yaratıcı fikirler üretilmeli, bu fikirler arasından en uygun olanları seçilmeli, seçilen fikirler uygulamaya konulmalı ve son olarak organizasyon genelinde yaygınlaştırılarak somut faydalar elde edilmelidir (Neto, Filipe ve Caleiro, 2019; Scott vd., 2008). Bu sürecin ilk aşamaları; yeni fikirlerin üretilmesi, tanıtılması ve çalışma ortamında hayata geçirilmesi tamamen yenilikçi davranış sergileyen bireylerin katkılarından kaynaklanır (Choi, Kang ve Choi, 2021). Dolayısıyla yenilikçi davranış bireysel nitelik olarak belirlenirken, yenilik kavramı yenilikçi davranışın kolektif çıktısı olarak açıklanabilir. Yenilikçi davranış ve yenilik kavramları birbiriyle yakından ilişkili olmakla birlikte farklı anlamlar taşır. Yenilikçi davranış yeniliğin ön koşuludur; bu davranış olmaksızın yenilik ortaya çıkmaz yani yenilik, yenilikçi davranışın kaçınılmaz bir ürünüdür (AlMalki ve Durugbo, 2023). Davranışsal yenilik ekonomisi perspektifinden bakıldığında, yenilik dünyayı dönüştürme potansiyeline sahip yeni fikirler, bilgiler ve bağlantılar anlamına gelir. Yenilik dinamik bir süreç olduğu için sistematik bir yönetim yaklaşımı gerektirir. Bu yönetim süreci hedeflerin netleştirilmesi, süreçlerin tasarlanması, ilerlemenin takip edilmesi ve gerektiğinde stratejik

düzeltilmeler yapılmasını içerir. Yenilik aynı zamanda bireyleri harekete geçiren motivasyonel bir faktör olarak da işlev görür (Farida ve Setiawan, 2022). Kişiler yeni fikirlerinin değerini gördüklerinde ve bu fikirleri uygulamaya koyma konusunda ikna olduklarında yenilikçi davranış sergilerler. Bu anlamda yenilik hem yenilikçi davranışı tetikleyen bir etken hem de bu davranışın nihai sonucudur (Zámborský, Ingršť ve Bhandari, 2023). Yenilik süreci özünde belirsizliklerle dolu bir keşif ve öğrenme yolculuğudur. Geleneksel karar verme süreçlerinden farklı olarak, başlangıçta elimizde tam bilgi bulunmaz sadece yeni bir şeyin mümkün olabileceğine dair farkındalık vardır (Moreira, Navaia ve Ribau, 2024; Kuncoro ve Suriani, 2018). Bu durum süreci daha da değerli kılar çünkü her adım yeni bilgiler ve deneyimler kazandırır.

4. YENİLİKÇİ DAVRANIŞ

Yenilikçi davranış, örgütsel bağlamda çalışanların yalnızca rutin görevlerini yerine getirmelerinden öteye geçerek; mevcut süreçleri sorgulama, farklı bakış açıları geliştirme ve örgüte değer katabilecek yeni çözümler üretme yönündeki proaktif ve yaratıcı çabalarının tümünü kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Bu davranış, fikirlerin ortaya atılmasıyla sınırlı kalmayıp, geliştirilen fikirlerin örgüt içinde savunulması, gerekli paydaşlarla paylaşılması ve uygulamaya geçirilmesi gibi birbirini tamamlayan aşamaları içermektedir (Janssen, 2000). Dolayısıyla yenilikçi davranış, bireysel yaratıcılığın örgütsel düzeyde somut çıktılara dönüşmesini sağlayan dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Geleneksel performans kriterlerinin ötesine geçen bu tutum, çoğunlukla gönüllü nitelikte olup, resmi ödül ve teşvik mekanizmalarında doğrudan yer bulmayan fakat örgütün rekabet gücünü ve uyum yeteneğini artıran stratejik bir değer taşır. Bu çerçevede yenilikçi davranış, hem bireysel yaratıcılığın pratik faydaya dönüştürülmesini hem de örgütün uzun vadeli gelişim ve sürdürülebilirlik hedeflerinin desteklenmesini mümkün kılan kritik bir unsur olarak önem kazanmaktadır. Yenilikçi davranış, bireysel yaratıcılığın ötesine geçen; liderlik tarzlarının yönlendirici gücü, çalışanların sahip oldukları psikolojik sermayenin (öz-yeterlik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi boyutlar) güçlendirici etkisi ve örgütsel iklimin sunduğu fırsatlar ya da getirdiği sınırlılıkların etkileşimiyle şekillenen çok boyutlu ve çok katmanlı bir süreçtir (Olsson vd., 2019). Bu süreç, örgütlerin yalnızca kısa vadeli performanslarını artırmalarına değil, aynı zamanda değişken çevresel koşullara uyum sağlama, rekabet avantajını sürdürme ve uzun vadeli kurumsal sürdürülebilirliklerini güvence altına alma kapasitelerini geliştirmelerine de doğrudan katkı sağlamaktadır. Yenilikçi davranışın bu dinamik yapısı, kavramın teorik çerçevesinin ötesinde, pratik uygulama alanlarında hangi örgütsel koşullar altında desteklendiğinin, hangi motivasyonel ve yapısal faktörlerle güçlendirildiğinin ve hangi engeller karşısında zayıfladığının derinlemesine analiz edilmesini gerekli kılmaktadır. (Jankelová, Joniaková ve Mišún, 2021). Bu doğrultuda örgütlerin, çalışanlarının yenilikçi potansiyelini

açığa çıkarabilmek için hem içsel hem de dışsal motivasyon unsurlarını dikkate alan ödül ve tanıma sistemleri geliştirmeleri; dönüşümcü ve vizyoner liderlik tiplerinin uygulanmasının yaygınlaştırmaları; psikolojik güven ortamını tesis ederek risk alma eğilimini teşvik etmeleri, bireysel farklılıklara değer veren, öğrenmeyi ve deneyseelliği destekleyen özgürleştirici bir örgüt kültürü inşa etmeleri kritik bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Böylelikle yenilikçi davranış, yalnızca bireysel yaratıcılığın bir çıktısı olmanın ötesinde, örgütsel öğrenme süreçlerini besleyen, adaptasyon kapasitesini artıran ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü mümkün kılan temel bir stratejik kaynak haline gelmektedir (Yesuf, Getahun ve Debas, 2024).

Yenilikçi davranış, bireyin örgütsel bağlamda fark ettiği ihtiyaç ve fırsatları sistematik biçimde ele alarak yeni ve yararlı fikirleri üretmesi, bu fikirleri savunup kaynak ve paydaş desteğini harekete geçirmesi, uygulamaya dönüştürmesi ve sonuçlarını kurumsal süreçlere yerleştirmesiyle karakterize edilen amaçlı bir eylemler bütünüdür. Bu davranış, yalnızca problem çözmeye yönelik yaratıcı fikirlerin ortaya atılmasını değil; fikirlerin olgunlaştırılarak deneme ve uygulama döngülerinden geçirilmesini, öğrenilenlerin kurumsal bellek ve rutinelere aktarılmasını, bilgi paylaşımı ve yayılımının sağlanmasını ve sürekli iyileştirme kültürünün beslenmesini içermektedir (Lambriex-Schmitz vd., 2020). Yenilikçi davranış kavramı nitelik itibarıyla rol ötesi bir yön taşır; birey, biçimsel iş tanımının ötesine geçerek belirsizliği yönetme, hesaplanmış risk alma, iş birliği kurma ve iş akışlarını yeniden tasarlama gibi proaktif tutumlar sergiler. Yenilikçi davranışın sürdürülebilirliği ise çok düzeyli desteğe bağlıdır: ekip içi koordinasyon, bölüm ve fonksiyonlar arası etkileşim, yönetsel koruyuculuk, zaman ve kaynak tahsisi ile geribildirim mekanizmaları bu sürecin kritik unsurlarıdır. Bu çerçevede yenilikçi davranış, yeni fikirlerin üretilmesi, fırsatların araştırılması, performansı artıracak değişimlerin uygulanması ve bilginin örgüt geneline yayılması yönleriyle bütüncül bir süreç olarak kavramsallaştırılmaktadır (De Jong ve Den Hartog, 2007).

Örgütlerde yenilik, liderlik gündeminin merkezinde yer alır; zira aynı yenilik girişimi, çalışanlar arasında farklı tepki profilleri (benimseme, erteleme, direnç) doğurabilir. 21. yüzyılın dalgalı rekabet koşulları, örgütlerden çeviklik ve çift yönlü yetkinlik (hem keşif, hem kullanma) talep ettiğinden, çalışan yenilikçiliğinin (fikir üretme ve fikir savunma) sistematik biçimde harekete geçirilmesi stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda örgütler, özerklik, kaynak ve zaman esnekliği sağlayan iş tasarımları; psikolojik güvenlik ve hoşgörüsü iklimi; gelişimsel geri bildirimli ve hakkaniyetli ödüllendirme mekanizmaları; birimler arası bilgi paylaşımı ve dijital iş birliği platformları gibi düzeneklerle yenilikçi davranışı teşvik eder (Lin, 2023). Çalışanların yenilikçi davranışını biçimlendiren başlıca belirleyiciler arasında liderlik, örgütsel bağlılık (özellikle duygusal bağlılık), psikolojik sermaye (öz-yeterlik,

umut, iyimserlik, dayanıklılık), yenilik iklimi (açıklık, risk alma, deneysellik), sosyal sermaye ve iş özellikleri yer almaktadır. Ayrıca örgüt kültürü, paydaşlar arası iletişim kanallarının açıklığı ve çok düzeyli geri bildirim döngülerinin kurulması, fikirlerin kurumsal rutine emilimini hızlandırır.

Yenilikçi davranış, hızla değişen çevresel koşullar karşısında örgütsel yenilenmenin başlıca itici gücü olup, örgüt içinde yeni ve yararlı fikirlerin bilinçli biçimde üretilmesi, meşrulaştırılması ve hayata geçirilmesine yönelik bütünlük bir davranış örüntüsünü ifade etmektedir. Bu örüntü, birbirini besleyen dört temel faaliyetten oluşur. Bunlar; fırsat algısı ve problem tanımı (ortaya çıkan bir boşluk, risk ya da avantajın sistematik biçimde kavranması ve çözüm seçeneklerinin sınırlarının çizilmesi), fikir üretimi (ürün, hizmet ve süreçlere dönük iyileştirme ya da dönüşüm önerilerinin, mevcut ve yeni bilgilerin yaratıcı yeniden düzenlenmesi, analog aktarımı ve sentezi yoluyla tasarlanması), fikir savunuculuğu (önerinin kanıta dayalı gerekçelendirilmesi) paydaşlarla koalisyon kurulması, yönetsel destek ve zaman, bütçe gibi kaynakların mobilize edilmesi), uygulama ve ölçekleme (pilot denemeler, öğrenme mekanizmalarıyla fikrin süreçlere entegre edilmesi, sonuçların izlenmesi ve kurumsallaştırılması) olarak sıralanabilir. İlk iki faaliyet yaratıcı biliş ve bireysel girişkenlik gerektirirken, son iki faaliyet sosyal etki, ikna ve proje yönetimi yetkinliklerine dayanmaktadır (Hock-Doepgen, Clauss, Kraus ve Cheng, 2021). Sürecin bütününde proaktiflik, hesaplanmış risk alma, disiplinler arası iş birliği ve kanıta dayalı karar verme esastır; uygulama evresinde ise sonuç odaklı tutum, engellerin öngörülmesi ve adaptif düzenlemeler başarının belirleyicileridir. Böylece örgütlerde yenilikçi davranış sayesinde, yalnızca yeni fikir üretim faaliyeti yapılmamakta, bu fikirlerin örgütsel değer yaratan kalıcı çıktılara dönüşmesi sağlanmaktadır. Yenilikçi davranış, örgütlerin geleceğe dönük rekabet üstünlüğünü ve sürdürülebilir performansını belirleyen başat bir yetkinlik olup, çalışanların içsel bilgi ve deneyimlerinden beslenen; örgüt içi yenilik kaynaklarının keşfi, anlamlandırılması ve uygulanmasına yönelik bir dizi bilişsel ve sosyal eylemi kapsamaktadır (Messmann ve Mulder, 2012). Dijitalleşmenin hızlandığı belirsizlik ortamında yenilikçi davranış, örgüt içinde birbirini besleyen ve düzenli geri bildirimlerle ilerleyen bütüncül bir süreçtir. Bu süreç, önce mevcut iş akışlarında nerelerin tıkandığını, hangi paydaş ihtiyaçlarının karşılanmadığını ve hangi makro-mikro eğilimlerin güçlendiğini saptamakla başlar; bunun için göstergeler (kalite, maliyet, hız, memnuniyet gibi), saha gözlemleri ve rekabet istihbaratından gelen bulgular karşılaştırılır ve doğrulanır, böylece sorun ve fırsat alanları açık biçimde çerçevelendirilir. Ardından bu içgörüler yaratıcı biçimde yeniden birleştirilir (Duchek, 2020).

Yenilikçi davranışın yetersiz olduğu örgütlerde stratejilerin icrasında boşluklar, hedeflere erişimde sapmalar ve operasyonel verimsizlikler daha görünür hâle gelir. Bu nedenle yenilikçi iş ikliminin varlığı, faydalı fikirlerin

üretilmesi, geliştirilmesi ve hayata geçirilmesini kolaylaştıran uygulama, prosedür ve normlara ilişkin paylaşılan algı kritik bir unsurdur. Söz konusu iklim; psikolojik güvenlik ve gelişimci öğrenme kültürü, açık iletişim ve hızlı geri bildirim, zaman ve bütçe gibi kaynakların optimum kullanımı, esnek ödül ve teşvik sistemleri ile güncel dijital araçlara erişim gibi bileşenlerle kurumsallaştığında, çalışanların proaktiflik düzeyini ve yaratıcılık çıktısını yükseltmektedir (Javed vd., 2019).

Örgüt yapıları için yenilikçi davranış gibi önemli bir unsur olan liderlerin davranışları çalışanların yenilikçi davranışlarının ortaya çıkmasında teşvik edici faktörlerden biridir. Örgütlerde yenilikçi davranışın ortaya çıkışı yalnızca bireysel eğilimlere değil, liderler tarafından kurulan etkileşimsel iklime de bağlıdır. Lider-Üye Etkileşimi kuramı, lider ile takipçi arasındaki ilişkinin niteliğinin karşılıklı etkileşim örüntüleriyle zaman içinde şekillendiğini ve bu niteliğin güven, adalet algısı, psikolojik güvenlik ve yetkilendirme gibi ara değişkenler üzerinden çalışanların yaratıcı girişimlerini beslediğini öne sürmektedir (Akram, Lei, Haider ve Hussain, 2020). Bu çerçevede ilişkiye dayalı liderlik, rol beklentilerini, geri bildirim süreçlerini ve öğrenme fırsatlarını ortaya çıkararak, örgütte deneme ve yanılmayı tolere eden, hatalardan öğrenen ve ses çıkarma davranışını teşvik eden bir normlar seti üretilmesine zemin hazırlamaktadır. Dijital çağda ise liderlerden yalnızca teknolojiyi kullanabilme becerisi değil, aynı zamanda sosyo-teknik dönüşümü yönetecek bir vizyon kurma ve bu vizyonu stratejik hale getirerek, süreç ve yetkinlik mimarisiyle adaptif edebilme becerisi beklenmektedir. Bu beceri; çevresel sinyalleri algılama, dijital fırsatları yakalama ve örgütsel kaynakları yeniden yapılandırma gibi dinamik yeteneklerin inşasını; veri temelli karar verme, çevik çalışma pratikleri, siber güvenlik ve etik hassasiyetlerle birlikte yürütülmesi gibi unsurları içermektedir. Liderlerin dijital okuryazarlığı ve teknolojiye ilişkin rol model davranışları, çalışanların dijital bilgi ve becerilerini geliştirmeleri için koçluk, eğitim ve iş tasarımı yoluyla destekle birleştiğinde, algılanan liderlik etkililiğini artırır ve yenilikçi iş davranışını güçlendirir. Yenilikçi yaklaşımları içselleştiren liderler, çalışan davranışlarını yalnızca bireysel tercihlerin toplamı olarak değil, örgütün stratejik değer üretiminde kaldıraç işlevi gören soyut bir sermaye olarak konumlandırır; bu sermayeyi amaçlı normlar, açık roller, teşvik mekanizmaları ve sürekli geri bildirim döngüleri aracılığıyla yönlendirir. Bu sayede psikolojik güvenliği ve örgütsel öğrenmeyi güçlendirir, dönüşüm programlarını sistematik risk yönetimiyle destekleyerek belirsizlikleri azaltır ve değişimi ölçeklenebilir, izlenebilir ve sürdürülebilir bir sürece dönüştürür (Wang, Park ve Gao, 2025). Bilgi paylaşımını kurumsallaştıran yapılar, veri temelli karar süreçleri ve dijital altyapı yatırımlarıyla birleşen bu liderlik tarzı, çevresel dinamizme karşı stratejik çeviklik ve uyum kapasitesi üretebilir hale gelir. Net performans göstergeleri ve hesap verebilirlik düzenekleri üzerinden davranışsal beklentileri berraklaştıran liderler, zaman içinde taklit edilmesi

güç örgütsel rutinler ve dinamik kabiliyetler geliştirir. Dolayısıyla örgüt, sadece mevcut rekabet koşullarına tepki veren bir aktör olmaktan çıkar; değer zincirinin farklı halkalarında yenilik üretebilen, riski yöneten ve fırsatları kalıcı üstünlüklere dönüştürebilen bir kurumsal varlık haline gelir. Sonuç olarak, yenilikçi yaklaşımları içselleştirmiş liderler; soyut fakat stratejik bir örgütsel sermaye olan çalışanların davranışlarını yönlendirerek hem dönüşümün güvenli ve sürdürülebilir biçimde gerçekleşmesini sağlar hem de örgüte kalıcı rekabet üstünlüğü sağlanmış olurlar (Jung, Kang ve Choi, 2020).

5. SONUÇ

Örgütlerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin benimsenmesi ve etkin uygulanmasında, liderlik ile yenilikçi davranış birbirini besleyen iki stratejik kavramdır. Teknolojik ilerlemeler tek başına rekabetçi üstünlük yaratmaya yetmez; bu ilerlemeleri örgütün faaliyet süreçlerine, teknoloji uyumlu, vizyoner ve öğrenme odaklı örgüt kültürüne de bağlıdır. Örgütün yönetiminden sorumlu liderler; psikolojik güven iklimi oluşturarak, yetkilendirme ve özerklik sağlayarak, disiplinler arası iş birliğini, sistematik geri bildirim mekanizmalarını teşvik ederek çalışanların yaratıcı problem çözme ve uygulama kapasitelerini harekete geçirmelidir. Örgütlerde yalnızca yenilikçi fikirlerin üretilmesi değil, aynı zamanda bu fikirlerin seçimi, uygulanması ve kurumsallaştırılması için gerekli süreçler, kaynak tahsisi ve teşvik yapılarını içeren bir yönetim mimarisi kurulmalıdır. Dolayısıyla örgüt, dijital dönüşüm ve çevresel belirsizlik koşullarında dinamik kabiliyetlerini güçlendirir, çeviklik kazanır ve sürdürülebilir rekabet avantajı inşa eder. Bu çerçevede liderlerin yenilikçi vizyon ve uygulamaları, dönüşüm süreçlerini yönlendirirken, takipçilerinin yenilikçi düşüncelerini mümkün kılan normları ve rutinleri yerleştirir; böylece liderlik, yenilikçi davranışın yalnızca harekete geçiren bir unsur olmasına ilaveten, kurumsal ölçekte kalıcı hale gelmesinin de temel mimarı hâline gelmektedir.

KAYNAKÇA

- Abdul-Aziz, Y. and Maigah, A. (2024). Influence of social media on social behaviour of youth in the Tamale Metropolis, Ghana. *Internasional Journal of Academic Research In Business & Social Sciences*, 14(2), 624-639.
- Agazu, B. G. and Kero, C. A. (2024). Innovation strategy and firm competitiveness: a systematic literature review. *Journal of innovation and entrepreneurship*, 13(1), 1-17.
- Akram, T., Lei, S., Haider, M. J. and Hussain, S. T. (2020). The impact of organizational justice on employee innovative work behavior: Mediating role of knowledge sharing. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(2), 117-129.
- Albarracín, D. (2021). *Action and inaction in a social world: Predicting and changing attitudes and behavior*. Cambridge University Press.
- Albarracín, D. and Dai, W. (2024). The impact of the environment on behavior. In *Advances in Experimental Social Psychology*. 1-75.
- Albarracin, D. and Wyer Jr, R. S. (2001). Elaborative and nonelaborative processing of a behavior-related communication. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27(6), 691-705.
- AlMalki, H. A. and Durugbo, C. M. (2023). Systematic review of institutional innovation literature: towards a multi-level management model. *Management Review Quarterly*, 73(2), 731-785.
- Ariely, D., Bracha, A. and Meier, S. (2009). Doing good or doing well? Image motivation and monetary incentives in behaving prosocially. *American economic review*, 99(1), 544-555.
- Bargh, J. A. (2003). THE NOMINEES: Why We Thought We Could Prime Social Behavior. *Psychological Inquiry*, 14(3-4), 216-218.
- Birren, J. E. and Fisher, L. M. (1995). Aging and speed of behavior: Possible consequences for psychological functioning. *Annual review of psychology*, 46, 329-353.
- Burkhardt, G., Boy, F., Doneddu, D. and Hajli, N. (2023). Privacy behaviour: A model for online informed consent. *Journal of business ethics*, 186(1), 237-255.
- Card, A. J. (2023). The biopsychosociotechnical model: a systems-based framework for human-centered health improvement. *Health Systems*, 12(4), 387-407.
- Chiel, H. J. and Beer, R. D. (1997). The brain has a body: adaptive behavior emerges from interactions of nervous system, body and environment. *Trends in neurosciences*, 20(12), 553-557.
- Choi, W. S., Kang, S. W., and Choi, S. B. (2021). Innovative behavior in the workplace: An empirical study of moderated mediation model of self-efficacy, perceived organizational support, and leader-member exchange. *Behavioral Sciences*, 11(12), 1-17.
- De Jong, J. P. and Den Hartog, D. N. (2007). How leaders influence employees' innovative behaviour. *European Journal of innovation management*, 10(1), 41-64.

- Dhiman, D. B. (2023). How social environment influences people's behavior: A Critical Review. *Available at SSRN*, 1-12.
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business research*, 13(1), 215-246.
- Engel, G. L. (1977). The need for a new medical model: a challenge for biomedicine. *Science*, 196(4286), 129-136.
- Fainshtein, E., Chkoniya, V., Fiore, M. and Serova, E. (2024). An innovation potential and organizational performance: an integrative role of company's dynamic capabilities. *Agricultural and Food Economics*, 12(1), 1-24.
- Farida, I. and Setiawan, D. (2022). Business strategies and competitive advantage: the role of performance and innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 1-16.
- Goossens, S., Wybouw, N., Van Leeuwen, T. and Bonte, D. (2020). The physiology of movement. *Movement Ecology*, 8, 1-13.
- Hilbert, M. (2020). Digital technology and social change: the digital transformation of society from a historical perspective. *Dialogues in clinical neuroscience*, 22(2), 189-194.
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Kraus, S. and Cheng, C. F. (2021). Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs. *Journal of business research*, 130, 683-697.
- Huang, Z., Sindakis, S., Aggarwal, S. and Thomas, L. (2022). The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in psychology*, 13, 1-18.
- Jankelová, N., Joniaková, Z. and Mišún, J. (2021). Innovative work behavior—a key factor in business performance? The role of team cognitive diversity and teamwork climate in this relationship. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(4), 1-16.
- Javed, B., Naqvi, S. M. M. R., Khan, A. K., Arjoon, S. and Tayyeb, H. H. (2019). Impact of inclusive leadership on innovative work behavior: The role of psychological safety. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 117-136.
- Jung, K. B., Kang, S. W. and Choi, S. B. (2020). Empowering leadership, risk-taking behavior, and employees' commitment to organizational change: The mediated moderating role of task complexity. *Sustainability*, 12(6), 1-18.
- Klöckner, C. A. (2013). A comprehensive model of the psychology of environmental behaviour—A meta-analysis. *Global environmental change*, 23(5), 1028-1038.
- Koski, J. E., Xie, H. and Olson, I. R. (2015). Understanding social hierarchies: The neural and psychological foundations of status perception. *Social neuroscience*, 10(5), 527-550.
- Kuncoro, W. and Suriani, W. O. (2018). Achieving sustainable competitive advantage through product innovation and market driving. *Asia pacific management review*, 23(3), 186-192.

- Kwon, H. R. and Silva, E. A. (2020). Mapping the landscape of behavioral theories: Systematic literature review. *Journal of Planning Literature*, 35(2), 161-179.
- Lambriex-Schmitz, P., Van der Klink, M. R., Beusaert, S., Bijker, M. and Segers, M. (2020). Towards successful innovations in education: Development and validation of a multi-dimensional Innovative Work Behaviour Instrument. *Vocations and Learning*, 13(2), 313-340.
- Lanning, K. (2017). What is the relationship between “personality” and “social” psychologies? Network, community, and whole text analyses of the structure of contemporary scholarship. *Collabra: Psychology*, 3(1), 1-15.
- Lee, K. and Yoo, J. (2019). How does open innovation lead competitive advantage? A dynamic capability view perspective. *PloS one*, 14(11), 1-18.
- Lin, Q. (2023). Transformational leadership and innovative work behavior: The role of identification, voice and innovation climate. *International Journal of Hospitality Management*, 113, 1-14.
- Luthans, F. (2002). Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths. *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.
- Maestriperi, D. (2015). The Evolution of interdisciplinary research on human behavior, brain, and body. *Adaptive Human Behavior and Physiology*, 1(1), 1-3.
- Malle, B. F. (2006). *How the mind explains behavior: Folk explanations, meaning, and social interaction*. MIT press.
- Maridal, J. H. (2013). Cultural impact on national economic growth. *The Journal of Socio-Economics*, 47, 136-146.
- Mason, L., Andrews, A., Otero, M. and James-Kelly, K. (2024). The shape of relations to come: Multidimensional analyses of complex human behavior. *The Psychological Record*, 1-13.
- Meijerink-Bosman, M., Back, M., Geukes, K., Leenders, R. and Mulder, J. (2023). Discovering trends of social interaction behavior over time: An introduction to relational event modeling: Trends of social interaction. *Behavior Research Methods*, 55(3), 997-1023.
- Messmann, G. and Mulder, R. H. (2012). Development of a measurement instrument for innovative work behaviour as a dynamic and context-bound construct. *Human Resource Development International*, 15(1), 43-59.
- Moreira, A., Navaia, E. and Ribau, C. (2024). Innovation capabilities and their dimensions: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 8, 313-333.
- Mulder, M. B., Caro, T. M., Chrisholm, J. S., Dumont, J. P., Hall, R. L., Hinde, R. A. and Ohtsuka, R. (1985). The use of quantitative observational techniques in anthropology [and comments and replies]. *Current Anthropology*, 26(3), 323-335.
- Neto, J. C., Filipe, J. A. and Caleiro, A. B. (2019). Creativity and innovation: A contribution of behavioral economics. *International Journal of Innovation Studies*, 3(1), 12-21.

- Okon-Singer, H., Hendler, T., Pessoa, L. and Shackman, A. J. (2015). The neurobiology of emotion–cognition interactions: fundamental questions and strategies for future research. *Frontiers in human neuroscience*, 9, 1-14.
- Olsson, A., B. Paredes, K. M., Johansson, U., Olander Roesse, M. and Ritzén, S. (2019). Organizational climate for innovation and creativity—a study in Swedish retail organizations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 29(3), 243-261.
- Remes, O., Mendes, J. F. and Templeton, P. (2021). Biological, psychological, and social determinants of depression: a review of recent literature. *Brain sciences*, 11(12), 1-33.
- Satar, A., Al Musadieq, M., Hutahayan, B. and Solimun, S. (2024). Creating a Sustainable Competitive Advantage: The Roles of Technological Innovation, Knowledge Management, and Organizational Agility. *Global Business and Organizational Excellence*, 44, 1-23.
- Schlinger, H. D. (2015). Behavior analysis and behavioral neuroscience. *Frontiers in Human Neuroscience*, 9, 1-4.
- Scott, S. D., Plotnikoff, R. C., Karunamuni, N., Bize, R. and Rodgers, W. (2008). Factors influencing the adoption of an innovation: An examination of the uptake of the Canadian Heart Health Kit (HHK). *Implementation Science*, 3, 1-8.
- Scott, S. G. and Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Skinner, B. F. (2024). Science and human behavior (Extended ed.). B. F. Skinner Foundation.
- Thi, U. N., Van, M. H., Mahmud, I. and Thuy, L. V. T. (2023). Innovation and the sustainable competitive advantage of young firms: A strategy implementation approach. *Sustainability*, 15(13), 1-13.
- Turner, J. H. (1988). A Behavioral Theory of Social Structure. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 18(4), 355–372
- Tyng, C. M., Amin, H. U., Saad, M. N. and Malik, A. S. (2017). The influences of emotion on learning and memory. *Frontiers in psychology*, 8,
- Wang, Y., Park, J. and Gao, Q. (2025). Digital leadership and employee innovative performance: the role of job crafting and person–job fit. *Frontiers in psychology*, 16, 1-16.
- Wisdom, J. P., Chor, K. H. B., Hoagwood, K. E. and Horwitz, S. M. (2014). Innovation adoption: a review of theories and constructs. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 41, 480-502.
- Wong, B. B. and Candolin, U. (2015). Behavioral responses to changing environments. *Behavioral Ecology*, 26(3), 665-673.
- Yesuf, Y. M., Getahun, D. A. and Debas, A. T. (2024). Impacts of work environment and family-work resource spillover on employees’ creativity at work place in

the Ethiopian Institute of Agricultural Research. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-22.

You, Y., Hu, Z., Li, J., Wang, Y. and Xu, M. (2022). The effect of organizational innovation climate on employee innovative behavior: The role of psychological ownership and task interdependence. *Frontiers in psychology*, 13, 1-13.

Yu, C., Zhang, Z., Lin, C. and Wu, Y. J. (2017). Knowledge creation process and sustainable competitive advantage: The role of technological innovation capabilities. *Sustainability*, 9(12), 1-16.

Zámborský, P., Ingrš, I. and Bhandari, K. R. (2023). Knowledge creation capability under different innovation-investment motives abroad: The knowledge-based view of international innovation management. *Technovation*, 127, 1-16.

Zheng, J., Yang, M., Xu, M., Zhao, C. and Shao, C. (2019). An empirical study of the impact of social interaction on public pro-environmental behavior. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(22), 1-14.



7552 SAYILI İKLİM KANUNU ÇERÇEVESİNDE ŞİRKETLERİN KARBON TİCARETİ STRATEJİLERİ

“ ”

Hüsnü Akın ÖZCAN¹

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Karabük Üniversitesi Adalet Meslek Yüksekokulu, husnuakinozcan@karabuk.edu.tr, ORCID: 0000-0003-3604-4198

GİRİŞ

Atmosfer içerisindeki karbondioksit gibi sera gazlarının yoğunluğu dünyanın genel sıcaklığını arttırarak küresel ısınmayı meydana getirir (Duman, Özpeynirci, Yücenurşen ve Bağcı, 2012, s.109). Küresel anlamda sıcaklık artışları da iklim değişikliklerine yol açmaktadır. Sera gazlarının neden olduğu iklim değişiklikleriyle mücadelede Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi, Kyoto Protokolü gibi uluslararası mutabakatın önemli bir yeri bulunmaktadır (Narin, 2013, s.943-944). Günümüzde iklim değişikliği ile mücadelede ise en etkili uluslararası mutabakat Paris Anlaşması'dır. Küresel ısınma dünyada kuraklık, deniz seviyelerinin yükselmesi, sel baskınları ve iklim değişiklikleri gibi çok sayıda çevresel felakete yol açmaktadır. Bilim adamları da küresel ısınmanın meydana getirdiği iklim değişikliğini en önemli çevre problemlerinden biri olarak değerlendirmektedir (Uyduranoğlu&Öktem, 2008, s.21).

İlk olarak gönüllü karbon piyasasına ilişkin bazı projelerin gerçekleştirildiği Türkiye, Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi tarafı olmanın yükümlülüğü gereğince 2030 yılına kadar sera gazı emisyon azaltım oranını %21 olarak belirlemiş, Paris Anlaşmasına taraf olduktan sonraki dönemlerde (2022 yılında) azaltım hedefini %41'e yükselterek, 2030 yılına kadar 500 milyon ton emisyon azaltımı yapacağını beyan etmiştir. Türkiye'de 2053 yılına kadar ise net sıfır emisyon hedefi belirlenmiştir. Bu çalışmada küresel ısınma ve iklim değişikliği ile mücadele yöntemlerinden karbon ticareti uygulaması incelenmiştir.

1. Karbon Ticareti

Sera etkisi yaratan gazların salınımını azaltmak amacıyla 1992 yılında Brezilya'nın Rio de Janeiro şehrinde gerçekleştirilen İklim Değişikliği Zirvesi karbon ticareti uygulamasını ortaya çıkarmıştır. Bu ticaret türünde karbon salınımına sebep olan alıcılar ve karbon salınımını azaltmak için çabalayan satıcılar arasında "karbon dengeleme" piyasası oluşmaktadır (Peker&Altınışık, 2011, s.70-71). Sera gaz salınımlarını azaltmanın temel hedef olduğu Kyoto Protokolü, Avrupa Birliği tarafından da benimsenmiş ve bu doğrultuda 2005 yılında "Avrupa Birliği Emisyon Ticaret Sistemi (EU ETS)" adı verilen bir piyasa mekanizması oluşturulmuştur (Uyduranoğlu&Öktem, 2008, s.19).

1.1. İklim Değişikliği

Doğal gaz, petrol ve kömür gibi fosil yakıtların yanması sonucu oluşan karbondioksit türü sera gazı emisyonlarının yüksekliği, hava kirliliği ile birlikte hayvan ve bitki türlerinin yok olmasında etkili olmaktadır. Bu tür sera gazı emisyon oranlarının yüksekliği iklim değişikliklerine sebep olurken, devletler hava kirliliğine karşı mücadelede yenilenebilir enerji kaynaklarının özendirilebilmesi adına Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve

Sözleşmesi (BMİDÇS) ve Kyoto Protokolü gibi uluslararası anlaşmalara imza atmışlardır (Narin, 2013, s.941-942). BMİDÇS temeline dayanan Paris Anlaşması ise 2020’de sona eren Kyoto Protokolü sonrası iklim rejimini düzenleyen uluslararası bir metin haline gelmiştir.

1.1.1. Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi

Küresel iklim değişikliklerini konu alan en önemli uluslararası anlaşmalardan birisi Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesidir. Türkiye’nin de taraf olduğu bu sözleşme 1992 Rio Dünya Zirvesi ile görüşülmeye başlanıp 21 Mart 1994 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Olumsuz iklim değişikliklerine karşı mücadeleyi temel amaç kabul etmiş bu sözleşmenin karar organı “*Taraflar Konferansı*” olup bu organ, sözleşmeye taraf devletlerce küresel ısınmayı arttıran sera gazlarının emisyonlarının düşürülmesini istemiştir (Pamukçu, 2007, s.18). Taraflar Konferansı kararları oybirliği ile alınmaktadır. Bu sözleşme BM bünyesinde imzalanmış devletler arası ilk çevre sözleşmesidir. Sözleşmenin genel ilkeleri eylem stratejileri ile ülke yükümlülüklerinden oluşur. İklim değişikliğine yönelik ilk sözleşme olmasına rağmen yaptırımı zayıf olan bu sözleşme, taraf ülkelerce iyi niyet göstergesi olarak destek görmektedir. 1997 yılında bu sözleşme kapsamında imzalanan Kyoto protokolü daha somut hedefler belirlemiştir. Sözleşme ekinde EK I’ listesinde yer alan ülkeler, sera gazı emisyonu azaltma yükümlülüğü altındayken, EK II’ listede yer alan ülkelerin ise emisyon azaltımı ile birlikte gelişmekte olan ülkelerin iklim değişikliği ile mücadelelerine mali ve ekonomik yardım yükümlülükleri bulunmaktadır. Günümüzde 197 ülkenin taraf olduğu sözleşmeye Türkiye 24 Mayıs 2004’te 189. üye olarak katılmıştır. Sözleşmenin yürürlüğe girdiği tarihte EK I ve EK II listesinde yer alan Türkiye 2001 yılında Marakeş’te Taraflar Konferansı 26/CP.7 kararı ile EK II listesinden çıkartılmıştır (<https://iklim.gov.tr/bm-iklim-degisikligi-cerceve-sozlesmesi-i-33>).

1.1.2. Kyoto Protokolü

Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Sözleşmesi’nin ilk uygulama anlaşması olan Kyoto Protokolü, Taraflar Konferansı’nca 11 Aralık 1997 tarihinde Japonya’nın Kyoto şehrinde kabul edilmiş ve 2005 yılında yürürlüğe girmiştir. Protokolün iki dönemi bulunmaktadır. I. Taahhüt dönemi 2008-2012 yıllarını kapsarken, 2013-2020 yılları arası II. Taahhüt dönemi olarak adlandırılır.

1 Almanya, ABD, Avustralya, Avrupa Topluluğu, Avusturya, Belarus, Belçika, Bulgaristan, Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda, Çekya, Danimarka, Estonya, Finlandiya, Fransa, Hollanda, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya, İzlanda, Japonya, Letonya, Litvanya, Lüksemburg, Kanada, Macaristan, Norveç, Polonya, Portekiz, Romanya, Rusya, Slovakya, Slovenya, Türkiye, Ukrayna, Yeni Zelanda, Yunanistan.

2 Almanya, ABD, Avustralya, Avrupa Topluluğu, Avusturya, Belçika, Bulgaristan, Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda, Danimarka, Finlandiya, Fransa, Hollanda, İrlanda, İspanya, İsveç, İsviçre, İtalya, İzlanda, Japonya, Lüksemburg, Fransa, Hollanda, Portekiz, Yeni Zelanda, Yunanistan.

rılır. Kyoto Protokolü'nde AB üyesi ülkeler ile birlikte 37 gelişmiş ülkenin de oluşturduğu EK-I ülkeleri 2008-2012 yılları arasında sera gaz salınımlarını 1990 yılındaki seviyeden %5 aşağıya çekmeyi taahhüt etmiştir (Çiçek&Çiçek, 2012, s.96). Protokolün Ek-B listesinde, belirlenen hedefe ulaşmada sözleşmenin Ek-I taraflarının her birisi için ayrı sayısallaştırılmış sera gazı azaltım ve sınırlama yükümlülükleri bulunmaktadır. Küresel iklim politikalarının belirlenmesi amacıyla 2007 yılında Bali'de 13.Taraflar Konferansı, 2009 yılında Kopenhag'da 15.Taraflar Konferansı düzenlenmiş ancak 2013-2020 yıllarını kapsayan ikinci taahhüt dönemi konusunda uzlaşısı 2012 yılında Do-ha'da düzenlenen 18.Taraflar Konferansı ile sağlanmıştır. Bu uzlaşıyla Kyoto Protokolü'nün 2020'ye kadar geçerli olacağı ve Ek-B listesindeki ülkelerin 2020 sonuna kadar emisyonlarını 1990 yılına göre %18'den az olmamak üzere azaltmaları kararlaştırılmıştır. Ancak I. Taahhüt dönemi yükümlülükleri bulunan Japonya, Rusya, Kanada, Avustralya II. Taahhüt döneminde yükümlülük altına girmemiştir (<https://www.mfa.gov.tr/kyoto-protokolu.tr.mfa>; <https://iklim.gov.tr/kyoto-protokolu-i-35>). 2009 yılında Kyoto Protokolü'ne taraf olan Türkiye, Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'nde EK-I ülkeleri arasında sayılırken, Kyoto Protokolü'nde de EK-B dışı ülkelerden kabul edilmiştir. Dolayısıyla Türkiye'nin bu protokol kapsamında sera gazı azaltım ve sınırlama taahhüdü olmamıştır (Binboğa, 2014, s. 5754). 2020 yılı sonrası iklim rejimi anlamında Paris Sözleşmesi'nin kabulü Kyoto Protokolü'nün işlevini yitirmesine neden olmuştur (<http://www.mfa.gov.tr/kyoto-protokolu.tr.mfa>).

Kyoto Protokolü'ndeki yükümlülükler gereği AB sera etkisi gösteren gazların emisyon değerlerini düşürmek için Emisyon Ticareti Programı'nı kabul etmiştir. Bu programda yıllık resmi emisyon kotaları belirlenmekte, kotayı dolduramayan işletmeler sahip oldukları emisyon kredilerini kotayı aşan işletmelere satma hakkını elde etmektedirler. Böylelikle kotayı aşan işletmeler ağır maddi cezalar ödemek yerine satın aldıkları emisyon kredileri ile kota üstü kalan gaz salınımlarını nötrleyebilmektedirler. Emisyon ticareti anlamında karbondioksit gaz salınımını azaltmaya çalışan ilk uluslararası çalışma Avrupa Birliği'nin kabul etmiş olduğu Emisyon Ticaret Sistemi' dir (Pamukçu, 2007, s.18).

1.1.3. Paris Anlaşması

Temeli Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi olan, 2015'te BMİDÇS 21. Taraflar Konferansı'nda kabul edilen ve 4 Kasım 2016'da yürürlüğe giren Paris Anlaşması, 2020 yılında sona eren Kyoto Protokolü sonrası iklim değişikliği rejimini düzenlemektedir. 196 ülkenin kabul ettiği Paris Anlaşması, iklim değişikliği hususunda yasal olarak bağlayıcılığı bulunan uluslararası bir anlaşmadır. Bu anlaşma ile küresel anlamda bütün dünya ülkeleri sera gazı azaltımı taahhüdünde bulunmuştur. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler ayrımını kullanan anlaşmanın uzun vadeli hedefi ile küre-

sel sıcaklık, sanayi öncesi döneme kıyasen 2°C'nin altında (mümkün olması halinde 1,5°C) tutulmaya çalışılmaktadır. Bu amaçla petrol, kömür gibi fosil yakıt kullanımı azaltılarak, yenilebilir enerjiye yönelme gerekmektedir. Kyoto Protokolü'nden farklı olarak anlaşmanın en önemli özelliği, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin “*Ulusal Katkı Beyanları*” ile azaltım eylemine katılmalarıdır. Anlaşmada iklim değişikliği mücadele için uygulama usulleri olarak şeffaflık, uyum, azaltım, ulusal katkılar, finansman, kayıp/zarar, kapasite geliştirme, teknoloji geliştirme ve transferi, durum değerlendirme konularına yer verilmiştir. Anlaşma hükümlerine göre gelişmiş ülkeler iklim değişikliğinin olumsuz etkilerine maruz kalan az gelişmiş ülkelere kapasite geliştirme, teknoloji transferi ve finansman imkanı sağlamalıdır. Türkiye 2015 yılında kabul ettiği ve 22 Nisan 2016 tarihinde “gelişmekte olan ülke” olduğunu sözlü olarak beyan ederek imzaladığı Paris Anlaşmasını iç hukukta 7 Ekim 2021 tarihli Cumhurbaşkanlığı Kararı ile onaylamıştır. Türkiye daha önce ilan ettiği 2030 yılına kadar %21 azaltım hedefini 2022 yılında güncelleyerek %41'e yükselttiğini beyan etmiş daha sonra ise 2053 yılı için net sıfır emisyon hedefi belirlemiştir (<https://iklim.gov.tr/paris-anlasmasi-i-34>; <https://www.mfa.gov.tr/paris-anlasmasi.tr.mfa>).

1.1.4. İklim Değişikliği Sorununa Yönelik Çözüm Mekanizmaları (Karbon Piyasaları)

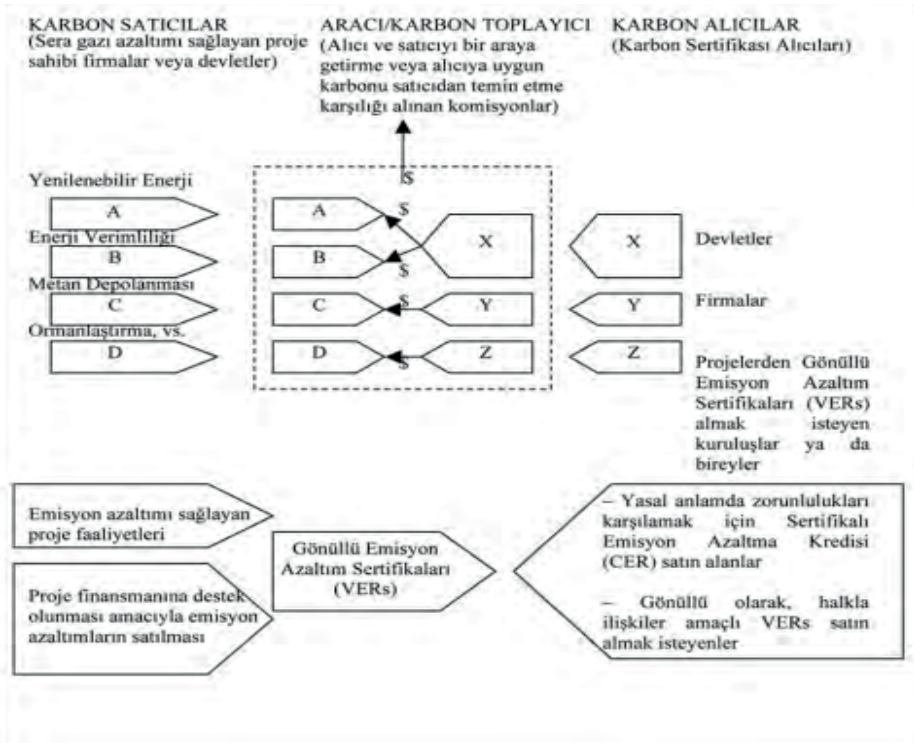
Karbon piyasası, karbondioksit gibi sera gazlarının emisyon hisselerinin el değiştirebildiği kirlilik hakkı ve kotası sağlayan finansal bir piyasadır. Bu piyasada karbon izinleri brokerler ya da uluslararası finans kurumları tarafından alınmaktadır (Demireli&Hepkorucu, 2010, s.40). Bu piyasada karbon finansmanının gelişmesi için, yüksek karbonlu sektörlere kısıtlamalar öngörülürken, verimli karbon kullanan sektör ve işletmelere ise rekabete uyum sağlayacak bir fiyatlandırma getirilmektedir (Çelikkol&Özkan, 2011, s.216).

Karbon kredisi, sera gazı emisyonlarını azaltan projelerde bir ton karbondioksit (CO₂) miktarını karşılayan emisyonu ifade eden finansal bir araçtır. Sera gazı azaltımı gerçekleşen projeler için karbon kredisi alıp satabilmeleri için karbon sertifikaları verilir. Karbon ticareti ise ülkelerin ya da şirketlerin emisyonlarını azaltmak amacıyla karbon kredilerini alıp satabildikleri bir sistemdir. Bu ticaret zorunlu ve gönüllü karbon piyasaları olarak iki kola ayrılır. Gönüllü karbon piyasalarında yasal bir zorunluluk olmaksızın karbon kredileri alınıp satılabilir. Gönüllü karbon piyasaları çevresel sürdürülebilirlik hedefi olan şirketler için bir fırsattır. Bu piyasalardaki projeler genellikle yenilenebilir enerji (rüzgar, güneş, hidroelektrik), enerji verimliliği, orman koruma ve ağaçlandırma, biyoçeşitlilik, sürdürülebilir tarım gibi konuları içermektedir. Söz konusu projeler daha çok gaz, petrokimya ve petrol sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlarca tercih edilmektedir. Emisyon ticaret sistemi (ETS) olarak da adlandırılan zorunlu karbon piyasaları ulusal ya da bölgesel düzeyde uygulanmaktadır (<https://sustainablefuture.com.tr/>).

Zorunlu karbon ticareti devletlerin sanayisi ve nüfusu dikkate alınarak karbon salınımlarına bir kota koymakta, bu kotanın aşılmaması için de hukuki bir yükümlülük getirmektedir. Devletler şirketlerinin büyüklüğü ile orantılı olarak bu kotayı dağıtır, kotalarını aşan şirketler de ya kotayı doldurmamış başka bir şirketten karbon salım iznini satın alır ya da yenilenebilir enerji yatırımları gibi karbon miktarını azaltacak projeler yerine getirmek zorunda kalır (Peker&Altınışık,2011,s.73)

Şekil 1’de gösterilen karbon ticaret bazlı projeler ile karbon aracılık sisteminde bakılacak olursa; Karbon toplayıcılar, karbon alıcıları ile satıları arasında belli bir komisyon karşılığında aracılık faaliyetinde bulunurlar. Gönüllü karbon ticareti ile proje sahipleri, toptancılar ve perakendeciler emisyon azaltımına dayalı sertifikalarını satabilmektedirler (Elitaş&Çetin, 2011:59).

Şekil 1: Karbon Ticareti Bazlı Projeler ve Aracılık Sistemi



Kaynak: Bigsby,2009; GTE, 2010:10'dan akt. Elitaş&Çetin, 2011:59.

1.1.3.1. Karbon (Emisyon) Ticareti

Karbon (emisyon) ticareti, karbon emisyon oranlarını azami bir sınır getirerek azaltmaya çalışan bir yöntemdir (Çiçek&Çiçek, 2012, s.95). Ulusla-

rarası Karbon Eylem Ortaklığı (ICAP) Durum Raporu Ocak 2024 verilerine göre dünya çapında 36 ETS yürürlüktedir. Aralarında Türkiye, Kolombiya ve Vietnam gibi ülkelerin olduğu 14 ETS ise geliştirilme aşamasında olmakla birlikte bunların birkaç yıl içinde faaliyette olması beklenmektedir. 12 ülke ise iklim değişikliğinde ETS'nin rolünü değerlendirme aşamasındadır (ICAP, 2024:21).

Şekil 2: ETS Aşamaları



Kaynak: İklim Değişikliği Başkanlığı, <https://ticaret.gov.tr/>

Avrupa Birliği'nin Emisyon Ticaret Programı 1 Ocak 2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir (Pamukçu, 2007, s.17). Emisyon ticareti Kyoto Protokolü 16.maddede düzenlenmiştir. İlgili hüküm gereğince ülkeler taahhüt etmiş oldukları emisyon hedefini tutturabilmek için emisyon ticareti yapabilmekte, sera gaz salınım hedefini daha fazla azaltmış olan EK I ülkeleri, hak kazandığı indirimleri başka taraf ülkelere satabilmektedir (Karakaya&Özçağ, 2001, s.5).

Şekil 3: Emisyon Ticaret Sistemi Örnekleri

Sektörler	Elektrik	Sanayi	Binalar	Karayolu Taşımacılığı	Havacılık	Atık	Ormancılık	Denizcilik	Ücretli Tahsisat	Gelirler (\$, 2022)	Kapsanan sera gazı
AB ETS	✓	✓			✓			✓	57%	40 Milyar	39%
Çin	✓	✓							0%	0	40%
Birleşik Krallık	✓	✓			✓				55%	7,5 Milyar	28%
Kaliforniya	✓	✓	✓	✓					62%	4 Milyar	74%
Yeni Zelanda	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		55%	1,2 Milyar	49%
Güney Kore	✓	✓	✓		✓	✓			10%	245 Milyon	73%
Türkiye (IRD Kapsamı)	✓	✓			✓						49%

Kaynak: İklim Değişikliği Başkanlığı, <https://ticaret.gov.tr/>

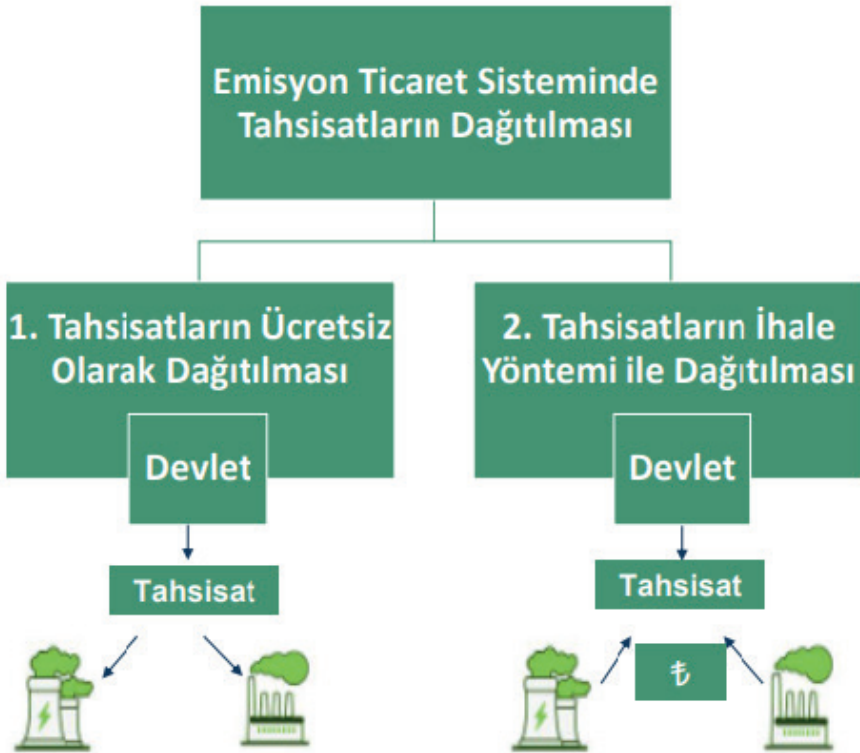
Avrupa Birliği, Kyoto Protokolü'nde düzenlenen emisyon ticaretinden esinlenerek birlik ülkelerinde geçerli Emisyon Ticaret Sistemi (ETS)'ni uygulamaya koymuştur (Uyduranoğlu, 2008, s. 27). ETS, aynı zamanda küresel ısınmaya karşı mücadelede AB'nin en etkin silahıdır. AB, Kyoto Protokolü hedefleri doğrultusunda üye ülkelerin her birisi için birer emisyon kotası belirlemiştir. AB üyesi ülkelere bu kotalar dahilinde karbon ticaretinin yapılabilmesi için işletmelere sınırlı kredi dağıtılmıştır. Yüksek teknolojiler ile karbon salınımı olmayan yenilenebilir kaynakları kullanan işletmeler yıllık emisyon kotalarının altında kaldıkları için Avrupa karbon borsasında kullanmamış oldukları emisyon kredilerini satma imkanına sahip olmaktadır. Emisyon salınımını maliyet yüksekliği nedeniyle düşüremeyen ve yıllık emisyon kotasını aşan işletmeler karbon borsası sayesinde satın aldıkları emisyon kredileri ile karbondioksit salınımlarını düşürebilmektedirler (Pamukçu, 2007, s.19). 10.000'den fazla tesis ile havayolu ve büyük gemilerden kaynaklı emisyonlar AB ETS'ye dahildir. Sistem içerisinde sera gazı emisyon payları ise enerji (%77), tarım (%11), endüstriyel süreçler (%9), atık (%3) olarak sıralanabilir (ICAP, 2024:35-36).

Enerji, havacılık ve sanayi tesislerini kapsayacak şekilde 2005 yılında üç yıllık bir pilot dönem ile başlayan AB Emisyon Ticaret Sistemi, şu anda 2021-2030 dönemini içeren dördüncü aşamaya girmiştir. AB ETS kapsamındaki sektörlerde bir üst sınır belirlenerek sera gazı emisyonları azaltılmaya çalışılmaktadır. Bu üst sınırın emisyon izinlerine bölünmesine "tahsisat (EUA)" adı verilir. Bir EUA'nın emisyon karşılığı bir ton CO₂'dir. ETS'ye tabi şirketler sahip oldukları her bir tahsisat dahilinde sera gazı salma hakkını kazanır. Piyasada ticarete sunulmak üzere her yıl sınırlı miktarda "tahsisat" bulunmakla birlikte, bu miktar yıllar içerisinde azaltılır. Tahsisatlar ülke ya da yetkili otoritelerce ücretsiz olarak dağıtılabildiği gibi birincil piyasalarda açık artırma ile satılabilir. Şirketlerse edindikleri tahsisat izinlerini ticari alım-satım konusu yapabilirler. AB ETS'de ücretsiz tahsisatlar 2034 yılında sonlandırılacaktır.

caktır. AB ETS tahsisatlarının açık artırma gelirleri iklimsel faaliyetlere aktarılacaktır. AB ETS fazlar halinde işlemiş olmakla, pilot dönem olarak kabul edilen birinci faz dönemi 2005-2007 yılları arasında uygulanmış, bu dönemde tahsisatların tamamına yakını ücretsiz dağıtılmıştır. İkinci faz dönemi olan 2008-2012 yılları arasında ücretsiz tahsisatlar %90'a düşürülmüş, ceza miktarı ton başına 40 Euro'dan 100 Euro'ya çıkarılmıştır. 2013-2020 üçüncü faz döneminde AB genelinde emisyon üst sınır belirlenerek enerji sektörü için ücretsiz tahsisatlar sıfırlanmıştır. Elektrik üreticilerinin tüm tahsisatları satın almaları gerekmektedir. Şu anki AB ETS dördüncü fazındadır (2021-2030). Emisyon üst sınır her yıl azaltılmakla birlikte, tahsisat dağıtımında ana model açık artırmadır. AB, karbon kaçağını önlemek için AB pazarına gübre, hidrojen, çimento, demir-çelik, elektrik ve alüminyum sektörlerinden ithal edilen ürünler hakkında "Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması (SKDM)" kurmuştur. Bu mekanizma 2026 yılı itibarıyla başlayacaktır

(<https://ticaret.gov.tr/data/64f5ba7713b8769d98615d86/AB%20ETS%20Bilgi%20Notu-23.08.2023.pdf>).

Şekil 4: Emisyon Ticaret Sisteminde Tahsisatların Dağıtılması



Kaynak: Kaynak: İklim Değişikliği Bakanlığı, <https://ticaret.gov.tr/>

AB, sera gazı emisyonlarını 2030 yılına kadar 1990' a göre %55 oranında azaltmayı, 2050'ye kadar ise net sıfıra ulaştırmayı hedeflemiştir. Ticaret hacmi ve değeri bakımından en büyük sistem olan AB ETS'nin kapsamı, binalar (ısıtma-soğutma), karayolu ve deniz taşımacılığı (yakıt yanması) sektörlerini de kapsayacak şekilde genişlemiştir (ICAP, 2024:13).

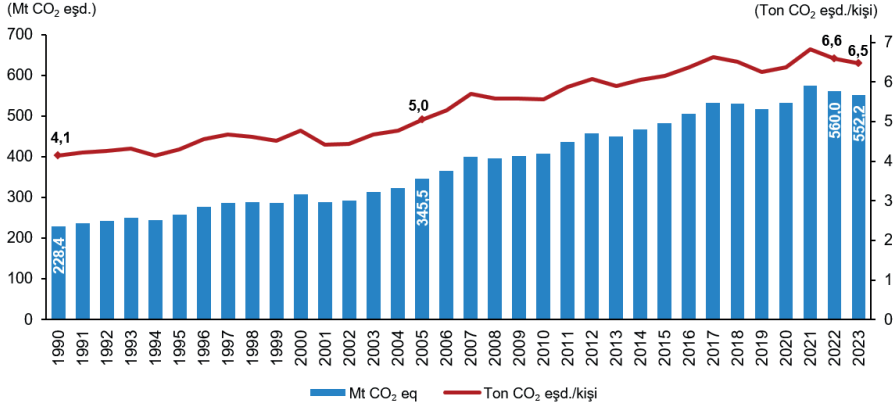
1.1.3.2. Gönüllü Karbon Ticareti

Gönüllü karbon ticareti, devlet politikalarından bağımsız işleyen piyasalardır (Narin, 2013, s. 949). Gönüllü karbon ticareti, daha önce belirlenmiş karbon salınım kotalarını aşan ve bunu azaltmak isteyen işletmelerin daha çok reklam amacı taşıyan ve herhangi bir hukuki bağlayıcılığı olmayan uygulamalarıdır. Bu yöntemde firmalar orman projeleri ve yenilenebilir enerjiler gibi maliyetlerini arttıracak yatırımlar yapmaktadırlar. Bu tür yatırımlar ilgili mekanizmayı benimseyenler için zorunlu karbon ticareti öncesi bir alıştırma olarak da değerlendirilmektedir (Peker&Altınışık, 2011, s.73).

1.1.4. Türkiye'nin Durumu

Türkiye Kyoto Protokolü'ne sera gazlarını azaltma ve sınırlandırma konusunda herhangi bir taahhüt vermeksizin 2009 yılında taraf olmuştur. Ancak buna rağmen Türkiye'de iklim değişiklikleriyle mücadelede önemli projelerin yer aldığı gönüllü bir karbon piyasası oluşturulmuştur. Türkiye'deki bu tür projelerin çoğunluğunu hidroelektrik enerjisi, rüzgar enerjisi projeleri oluşturmaktadır (Ekinci&Gönençgil, 2015, s.68-71). Enerjiye ilişkin bu projeler içerisinde sayı olarak az olsa da jeotermal, atık depolama gibi proje türleri de yer almıştır (Bal, 2013, s.202). Karbon piyasası uyum sürecinde Türkiye'deki ilk yasal metin 2012 tarihli "Sera Gazı Emisyonlarının Takibi Hakkında Yönetmelik" olmuştur (Binboğa, 2014, s.5752).

TÜİK tarafından 2025 yılı yılında yayınlanan sera gazı emisyon istatistiklerine göre, Türkiye'de 2023 yılı sera gazı emisyon değerleri 2022'ye göre %1,4 azalmıştır (552,2 milyon ton (mt) CO₂ eşdeğer) Kişi başı sera gazı toplam değeri ise 1990 yılında 4,1 ton CO₂ eşdeğer iken, 2023 yılında 6,5 ton CO₂ olarak tespit edilmiştir.

Grafik 1: 1990-2023 yılları arası toplam ve kişi başı sera gazı emisyonu

2023 yılı itibarıyla sektörler bazında toplam sera gazı emisyonlarına bakıldığında ise enerji sektörü başı çekmektedir (%71,6). Daha sonra tarım (%13), endüstriyel işlemler ve ürün kullanımı (%12,8) ile atık sektörü (%2,5) şeklinde bir sıralama oluşmuştur. Bu istatistiklere göre enerji sektöründe 1990 yılına göre %176,2 oranında emisyon artışı gerçekleşmiştir. Aynı sektörün 2022-2023 yılı değişimi ise %1,3 azalış şeklinde gerçekleşmiştir. İlgili sektörlerin yıllar arası sera gazı oranlarındaki değişimi aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1: 1990-2023 yılları arası Sektörlere Göre Sera Gazı Emisyonları

	1990	1995	2000	2005	2010	2015	2020	2021	2022	2023	1990-2023 değişim (%)	2022-2023 değişim (%)
Toplam emisyon	228,4	257,0	307,0	345,5	406,4^(e)	481,3^(e)	531,9^(e)	573,8^(e)	560,0^(e)	552,2^(e)	141,7^(e)	-1,4^(e)
Enerji	143,2	170,0	219,8	247,7	290,9 ^(e)	344,1 ^(e)	369,6 ^(e)	406,5 ^(e)	400,5 ^(e)	395,4 ^(e)	176,2 ^(e)	-1,3 ^(e)
Endüstriyel işlemler ve ürün kullanımı	23,1	25,9	26,6	34,7	49,7	60,3	68,9	76,5	71,9	70,9	207,2	-1,4
Tarım	51,8	49,0	46,0	46,3	47,7	59,2	76,4	75,4	71,5	71,8	38,4	0,3
Atık	10,3	12,1	14,5	16,9	18,1	17,7	17,0	15,4	16,0	14,1	36,4	-12,2

Tablodaki değerler, yuvarlamadan dolayı toplamı vermeyebilir.

(e) Hatalı veri düzeltilmiştir.

Kaynak: TÜİK, *Sera Gazı Emisyon İstatistikleri*, (1990-2023).

Türkiye, 2021 yılında Paris Anlaşması'na taraf olduktan sonra 2010-2023 ve 2024-2030 yıllarını kapsayan iklim stratejileri ve iklim eylem planları hazırlanmıştır (Özkaya, 2024: 258-260).

Ulusal İklim Değişikliği Strateji ve Eylem Planları ile sera gazı emisyonlarını azaltmak ve iklim değişikliğine uyum sağlanmaya çalışılmaktadır. Bu kapsamda büyükşehir belediyeleri ile valilikler koordinasyonu ile Yerel İklim Değişikliği Eylem Planları hazırlanacaktır.

A. Türkiye İklim Değişikliği Stratejisi 2010-2023

Politik olarak yönetim anlayışını temel alan bu stratejide, kamu-özel sektör iş birliğine vurgu yapılmış, iklim değişikliğinde afet, su ve tarım sorunundan bahsedilmiştir. Sorunların çözümünde teknoloji çare olarak öne çıkarılmıştır. Kamuoyunun bilinçlendirilmesine vurgu yapıldığı, nükleer enerjiye olumlu yaklaşıldığı, fosil yakıt kullanımından tamamen vazgeçilmediği gözlemlenmiştir. Bu stratejide iklim krizinde kadın ve engelli hakları gibi iklim adaletsizliğini çözmeye yönelik kavramlar yer bulamamıştır (Özkaya, 2024: 257).

B. İklim Değişikliği Stratejisi ve Eylem Planı (2024-2030)

2024-2030 İklim Değişikliği Azaltım Stratejisi ve Eylem Planı ile Uyum Stratejisi ve Eylem Planı olarak iki politika belirlenmiştir. Bu stratejik belgelerde iklim değişikliğinin insan kaynaklı olduğuna, iklim değişikliğinin olumsuz etkilerinden öncelikle kırılgan grupların (engelliler ve kadınlar) etkilendiği belirtilmiştir (Özkaya, 2024: 258);

“2024-2030 Azaltım Stratejisi ve Eylem Planı” ile enerji kapsamında, *elektrik üretiminde* karbon yoğunluğunu azaltmak için güneş ve rüzgar enerjisinin, batarya kurulu gücünün artırılması, hidrojen üretimi-depolanması-dağıtım ve kullanımı etkinliklerinin desteklenmesi hedeflenmektedir. Engellenemeyen sera gazı emisyonlarının azaltılmasında karbon yakalama, kullanma ve depolama yol haritaları belirlenmiştir.

Sanayi alanında, imalat sanayide enerji verimliliği için yenilebilir enerji kaynaklarının kullanımı, karbon ayak izinin azaltılması, Ar-Ge ve inovasyonlar ile yeni teknolojilerin kullanılması hedefleri koyulmuştur.

Binalar için yapım süreçlerinde elektrikli alet ve ekipmanlarda enerji verimliliğinin sağlanması, çevre dostu yapı ve tasarım malzemelerinin kullanımı, bölgesel soğutma-ısıtma sistemlerinin kullanımı, inşaat sektöründe dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi stratejik hedefler olarak belirlenmiştir.

Ulaştırma alanında, demiryollarında yüksek hızlı tren ağlarının genişletilmesi, toplu taşımanın özendirilmesi, temiz ve sürdürülebilir enerji kaynaklarının kullanımı, ulaşımda elektrik kullanımının artırılması hedeflenmektedir.

Atık konusunda, “Ulusal Atık Önleme Planı” hazırlanması, geri dönüşümün yaygınlaştırılması, arıtma sürecine giren suyun azaltılması için suyun verimli kullanımı, atıksu altyapısı ve yönetiminin iyileştirilmesi hedefler olarak belirlenmiştir.

Tarım kapsamında, hayvancılık kaynaklı metan emisyonunun azaltılması, dijital, sürdürülebilir ve iklim dostu tarım için Ar-Ge çalışmaları, kimyasal gübre kullanımında etkinliğin sağlanması, tarımsal üretimde pestisit

vb. kullanımının azaltılarak arazi yönetiminin etkin kılınması gibi stratejik hedefler belirlenmiştir.

Arazi kullanımı, arazi kullanım değişikliği ve ormancılık konusunda, sera gazı yutağı olan ekosistemlerin korunması, yönetilip genişletilmesi, yüksek katma değerli ormancılık ve tarım işletmelerine geçilmesi, yanlış arazi kullanımını nedeniyle arazi tahribatı, erozyon ve çölleşme ile mücadele, kentlerde bu amaca hizmet edecek toprak karbon yutaklarının korunması ve sürdürülebilir arazi kullanımının yaygınlaştırılması hedeflenmiştir.

Karbon fiyatlandırma hususunda, Emisyon Ticaret Sisteminin kurularak, diğer karbon fiyatlandırma araçlarına altyapı çalışmaları geliştirmek, Gönüllü Karbon Piyasası ile Ulusal Denkleştirme konularında altyapı oluşturulması, işgücü piyasalarında Adil Geçiş kapsamında yeşil dönüşümün sağlanması hedeflenmektedir.

“2024-2030 İklim Değişikliğine Uyum Strateji ve Eylem Planı”nda, sektörel bilgiler aşağıdaki tabloda kısaca paylaşılmıştır.

Tablo 2: İklim Değişikliğine Uyum Stratejisi ve Eylem Planına Göre Stratejik Hedef, Eylem ile Sorumlu ve İlgili Kurum Sayısı

Sektör	Stratejik Hedef	Uyum Eylemi	Sorumlu ve İlgili Kurum
Kent	3	12	13
Su Kaynakları Yönetimi	2	14	18
Tarım ve Gıda Güvencesi	3	12	18
Biyolojik Çeşitlilik ve Ekosistem Hizmetleri	4	12	29
Halk Sağlığı	2	12	31
Enerji	2	11	12
Turizm ve Kültürel Miras	3	11	19
Sanayi	6	8	14
Ulaşım ve İletişim	4	12	15
Sosyal Kalkınma	4	6	26
Afet Risk Azaltma	4	8	27
Yatay Kesen Konular	3	11	29
Toplam	40	129	

Kaynak: Kaynak: İklim Değişikliği Başkanlığı, İklim Değişikliğine Uyum Stratejisi ve Eylem Planı, <https://ticaret.gov.tr/>

2024-2030 İklim Değişikliğine Uyum Strateji ve Eylem Planına göre (Öz-kaya, 2024: 259);

Kent kapsamındaki stratejik hedefler, kentler ile burada yaşayanların dirençliliğini arttırarak uyum kapasitelerini geliştirmek, iklim değişikliğine uyum mevzuatlarının yeniden gözden geçirmek, doğa dengesi ve iklim di-

renci olan sürdürülebilir kentleşmeyi oluşturmaktır.

Su kaynaklarının yönetiminde, verimli kullanım, iyileştirme ve koruma, siyasal ve yasal çerçevenin geliştirilmesi, veri/bilgi üretim ve paylaşımlarının arttırılması stratejik hedefler olarak belirlenmiştir.

Tarım ve gıda güvencesi stratejik hedefleri, kurumsal kapasite iş birlikleri ve farkındalıkların arttırılması, tarımda iklim değişikliği etkisine yönelik Ar-Ge çalışmalarına, inovasyona, veri tabanlı uygulamalara ağırlık verilmesidir.

Biyoçeşitlilik ve ekosistem hizmetleri kapsamında stratejik hedefler ise doğa temelli çözümler üretmek, farkındalık ile kapasitenin arttırılması, paydaşlar arası bilgi ve veri paylaşımı ile iş birliklerini güçlendirmek, yetki karmaşasını gidermek, ekosistemlerin yenilenerek bunların yönetim planlarını iklim değişikliğine uygun hale getirmektir.

Halk sağlığı açısından stratejik hedefler ise Ar-Ge çalışmalarını genişletmek, çözüm-değerlendirme ve bildirim alt yapısının kanıta dayalı olarak güçlendirilmesi, yerel ve ulusal tüm kurum ve kuruluşların iş birliklerini arttırmaktır.

Enerji kapsamında stratejik hedefler, enerji kaynaklarının üretim, iletim, dağıtım ve depolama altyapısını güçlendirmek, elektrik enerji sistemini daha fazla esnekleştirmek, siyasi ve yasal çerçeveyi genişletmektir.

Turizm ve kültürel miras yönünden stratejik hedefler ise iklim değişikliğine karşı altyapı ve yetkili kurumlar arası eşgüdüm sağlanarak uyum kapasitesini geliştirmektir.

Sanayi kapsamında stratejik hedefler, iklim değişikliğinin yarattığı risklere yönelik uyum eylemleri geliştirmektir. Özellikle yatırımcılar açısından iklim değişikliğinin etkileri yönünden sigorta mevzuatında değişiklikler yapılması, sektör içerisinde iş birliklerinin güçlendirilmesidir.

Ulaşım ve iletişim yönünden stratejik hedefler ise altyapı direncinin arttırılması, yolcu taşımacılığında iklim değişikliğinden etkilenebilirliği azaltmak, iklim kaynaklı afetlere karşı acil durum yönetimi açısından erişebilirlik, iletişim ve tahliye imkanlarının geliştirilmesi, planlama kapasitesini geliştirmektir.

Sosyal kalkınma yönünden stratejik hedefler ise, toplumun tüm kesmi için hak ve menfaat temeline dayalı, fırsat eşitliği sunan uyum politikaları geliştirmek, uyumda kriz yönetiminden risk yönetimine geçmek, toplum direnci ve iklim tehlikelerine uyumun arttırılmasına yönelik sosyal koruma planları hazırlamak, iklim değişikliklerinin toplumsal yaşantıya etkileri ile alınacak önlemlerin sektörel, sosyoekonomik kalkınma ve ekosistem koruma gibi politikalara dahil edilmesidir.

Afet risk azaltmada stratejik hedefler, iklim değişikliği ile afet direnciliğine yönelik bilgi altyapısının, kurumsal kapasitelerin artırılması ve bu konuda risk yönetişimini sağlamak, sürdürülebilir, istikrarlı yatırımların yapılmasının sağlanmasıdır.

Yatay kesen eylemler konusunda stratejik hedefler ise tüm politikaların iklim değişikliğine uyumlaştırılması, kurumsal kapasite ile Ar-Ge çalışmalarının artırılması, vatandaşların çözümün bir paydaşı yapacak bilincin artırılmasıdır (Özkaya, 2024: 259).

Emisyon ticaret sisteminde stratejik amaçlar, 2053 net sıfır emisyon hedefi için çaba göstermek ve 1 Ocak 2026'da mali yükümlülükleri başlayacak olan Avrupa Birliği Sınırda Karbon Düzenleme Mekanizması (SKMD)'nden etkilenen sanayi sektörünü korumak olarak belirlenmiştir. En çok demir çelik ve çimento sektörünün SKMD'den etkilenmesi beklenmektedir. Belirlenen stratejik amaçlar doğrultusunda emisyon yoğun sektörlerde kirleten öder prensibine dayalı, sera gazı emisyonlarına bir üst sınır koyulmaktadır. İklim değişikliği ile mücadelede ilk kanun olan İklim Kanunu ile azaltım ve uyum hedefleri doğrultusunda kurumların yükümlülükleri bulunmakta, emisyon ticaret sisteminin kurulması ve gönüllü karbon piyasasına geçilmesi öngörülmüştür (İklim Değişikliği Başkanlığı, 2024).

1.4.1. 7552 Sayılı İklim Kanunun Getirdikleri

İklim değişikliği tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'yi de tehdit etmektedir. İklim değişikliğinin etkileri olarak afetler, kuraklık ve gıda güvenliği tehditlerine karşı yeşil dönüşüm, düşük karbon ekonomisine geçiş, sera gazı emisyonlarının azaltılması gerekli hale gelmiştir. Türkiye, iklim değişikliği ile mücadelede BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi ile Paris Anlaşmasına taraf olarak 2053 Net Sıfır Emisyon Hedefi belirlemiştir. Bu hedef kapsamında kamu-özel sektör ve yerel yönetim iş birlikleri ile iklim değişikliği eylem planları hazırlanması öngörülmüş, sıfır atık, yenilenebilir enerji stratejileri belirlenmiştir. Sera gazı emisyonlarını izlemek, yeşil yatırımları teşvik etmek amacıyla Emisyon Ticaret Sistemi ve karbon kredileri düzenlemeleri yürürlüğe girmiştir. Emisyon Ticaret Sistemi (ETS), sera gazı emisyonlarına bir üst sınır getiren, bu sınırlara göre tahsisatların alınıp satılabilmesine olanak sağlayan ulusal/uluslararası piyasa temelli bir mekanizmadır (Kılınçlaw, 2024).

ETS, hükümetlerce enerji santralleri ve ağır sanayi gibi çok fazla emisyon kaynakları içeren sektörlerdeki toplam sera gazı emisyonlarına bir üst sınır konulması ve izinli emisyonların tahsisatlar ile şirketlere dağıtımına olanak veren piyasa mekanizmasıdır. Burada koyulan üst sınırın kademeli olarak azaltılması ve toplam emisyon değerlerinin düşürülmesi hedeflenmektedir. Bir şirketin emisyonları belirlenmiş tahsisatın altına kalmışsa, artan tahsisatları emisyonu aşmış başka bir firmaya satılabilirken, tahsisatlarından daha

fazla emisyon salan şirkette piyasadan ek tahsisat alabilir. Bu alım satım süreci “karbon piyasası” olarak adlandırılır. Şirketler her yıl saldıkları sera gazı emisyonlarını doğrularak, bu emisyon karşılığı tahsisatları ise yetkili kuruma teslim etmek zorundadırlar. Tahsisatları yeterli olmayan şirketlere ise cezalar uygulanmaktadır. İngiltere, Almanya, Yunanistan, Güney Afrika gibi pek çok dünya ülkesi iklim değişikliği ile mücadele politikalarını iklim kanunları ile yasal zemine oturtur. Bu kanunlar ile temel amaç, sera gazı emisyonlarını azaltmaktır. Avrupa Birliği 2050 yılına kadar Avrupa İklim Yasası ile net sıfır emisyon hedefi belirlemiştir. İklim Kanunu ile kuraklık, yangın, aşırı sıcaklar ve sel gibi iklim değişikliğinin neden olduğu afetlere karşı mücadeleler yasal zemine kavuşmaktadır. Uluslararası bir iklim anlaşması olan Paris anlaşmasına taraf ülkeler iklim değişikliği ile mücadelede taahhütlerini yerine getireceklerine dair garantiler vermektedirler. Türkiye de 2021 yılında Paris Anlaşması’nı onaylamış ve 2053 net sıfır emisyon hedefi belirlemiş, 2038 yılında sera gazı emisyon artışını %41 azaltma taahhüdü vermiştir (Grenepeace, 2024).

TBMM’nin 02.07.2025 tarihinde kabul ettiği 7552 sayılı İklim Kanunu 09.07.2025 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ile Türkiye 2053 net sıfır emisyon taahhüdüne uyum sağlamak için tarım, sanayi, ulaşım, enerji ve diğer tüm ekonomik sektörlerde kapsamlı düzenlemeler yer almaktadır (Gülyüz, 2024). Anayasa md.56 “sağlıklı ve dengeli bir çevrede yaşama hakkı”, Paris Anlaşması, 11. Kalkınma Planı ve Türkiye Yeşil Mutabakat Eylem Planı ile bağlantılı olan 7552 sayılı İklim Kanunu iklim değişikliği mücadelesinde kamu ve özel sektörü bağlayıcı hükümler içermektedir. Kanun çevresel korumayla birlikte ekonomi, ulaşım, tarım, enerji, bina ve atık sektörlerini de doğrudan etkilemektedir. Sera gazı salımına neden olan faaliyetleri sebebiyle tüm gerçek ve tüzel kişiler kanunun kapsamına girmektedir (Etikblog, 2024).

İklim Kanuna göre Türkiye 2053 yılına kadar net sıfır sera gazı emisyonuna ulaşma hedefi için Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’na bağlı **İklim Değişikliği Başkanlığı** gözetimi ile *Ulusal Katkı Beyanı* hazırlanacaktır. Başkanlık, emisyon ticaret sistemi ve karbon piyasalarına ilişkin düzenlemeleri yayımlayacaktır. Kanun ile emisyon ticaret sistemi kurulması planlanmakta bu maksatla net sıfır emisyon hedeflerine uygun bir üst sınır belirlenmekte, tahsisatların alınıp satılabileceği ulusal/uluslararası piyasa temelli bir sistem kurulmaya çalışılmıştır. Kanunun temel amacı, iklim değişikliği ile mücadelede sistematik bir yapı oluşturmaktır. Bu amaçla sera gazı emisyonlarını azaltarak AB uygulamasının benzeri bir emisyon ticaret sistemi kurulmaya çalışılarak, yeşil ve sürdürülebilir büyüme ile net sıfır emisyon hedefi için yasal çerçeve oluşturulmuştur. Kanun ile şu hususlar öne çıkmıştır (Turkish-lawblog, 2024);

- Net sıfır emisyon hedefi, yasal zemine oturtulmuştur.

- Kanundaki faaliyetlerin ve yükümlülüklerin denetimi için İklim Değişikliği Başkanlığı yetkili olmuştur.
- Emisyon ticaret sistemi getirilmiştir.
- Karbon piyasalarından karbon kredisi kullanma imkanı getirilmiştir.
- Yükümlülükler uyulmaması halinde idari yaptırımlar öngörülmüştür.

İklim Kanunu, ETS tam olarak uygulanmaya başlanmadan evvel pilot uygulama dönemi öngörmüştür. Bu dönemde yükümlülüklerine aykırı davranan özel teşebbüslere %80 indirimli idari para cezaları uygulanacaktır. ETS kapsamında yer alacak özel teşebbüsler 09.07.2028 tarihine kadar sera gazı emisyon izni almak zorundadır. Bu süre Başkanlık tarafından 09.07.2028 tarihinden itibaren iki yıla kadar uzatılabilir. ETS kapsamındaki özel teşebbüslerin sera gazı emisyon izni alıncaya kadarki süreleri için bir kereye mahsus sera gazı emisyon izni varmış gibi kabul edilecektir. ETS kapsamında ikincil yasal düzenlemelerde belirlenecek sera gazına neden olan faaliyetleri gerçekleştiren özel teşebbüslerin öncelikle Bakanlık'tan sera gazı izni alması zorunlu kılınmıştır. Bu tesislerin niteliğinde ya da işleyişinde değişiklik olursa Bakanlıktan tekrar izin alınması gerekecektir (Turkishlawblog, 2024).

Şirketler ETS yükümlülüğü kapsamında (Etikblog, 2024);

- Emisyon izni almak,
- Emisyon verilerini izleyip raporlayarak, doğrulamak,
- Yıl bazında belirlenen emisyon tahsisatlarını vaktinde teslim etmesi gerekmektedir.

Sera gazı emisyonu yaratan işletmeler, faaliyetlerini sürdürebilmek için Başkanlık'tan emisyon iznini mutlaka almalıdır. İşletmeye ait tesislerin niteliği ve işleyiş değişikliklerinde izin güncellenebilir veya iptal edilebilir. Bu işletmelerin yıllık emisyon değerleri üzerinden tahsisat teslim yükümlülüğü bulunmaktadır. Bu yükümlülüğe aykırılık durumunda cezai tahsisat teslimi yapılmak zorundadır. İşletmelerin faaliyetinin sonlanması, iflas etmeleri halinde dahi teslim yükümlülükleri devam etmektedir. Gönüllü karbon piyasasında kredi üreten proje sahiplerinin bu projelerini Başkanlığın belirlediği sürede karbon kredisi kayıt sistemine kaydettirme yükümlülüğü bulunmaktadır (Kılınçlaw, 2024).

ETS kapsamına dahil olan özel teşebbüsler sera gazı emisyon iznine ek olarak doğrulanmış yıllık sera gazı emisyon değerine karşılık gelmek üzere yıllık tahsisat tesliminde bulunmak zorundadır. Bu doğrultuda bu teşebbüsler her yıl faaliyetlerinden kaynaklanmış sera gazı emisyonlarını ölçüp raporlayarak, bağımsız yetkili üçüncü tarafa doğrulatacaktır. Doğrulanmış

yıllık emisyon miktarına karşılık gelen “emisyon tahsisatı” Başkanlığa teslim edilecektir (Turkishlawblog, 2024). Türkiye ilk kez kurulan **Emisyon Ticaret Sistemi (ETS)** ile bazı sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerin sera gazı salımları, ticari temele dayalı bir sistem ile denetlenecektir. Kanunun yürürlük tarihi olan 09.07.2025 den itibaren üç yıllık süre içerisinde ETS’ye dahil işletmelerin sera gazı edinimleri zorunlu olacaktır. Yeşil yatırımların (yenilenebilir enerji) artırılması amacıyla **Türkiye Yeşil Taksonomisi** kurulacaktır (Güleryüz, 2024). Türkiye’nin iklim değişikliği ile mücadelesi kapsamında sistematik bir hukuki belge olan İklim Kanunu’nda “Emisyon Ticaret Sistemi (ETS)” ve “Türkiye Yeşil Taksonomisi” yenilikçi mekanizmalar olarak düzenlenmiştir. ETS, sera gazı emisyonlarına hukuken bir sınırlama getiren ve sınırlar içerisinde kalan tahsisatların da ticari olarak devredilebilmesine imkan veren bir piyasa mekanizmasıdır. ETS süreçlerinde İklim Değişikliği Başkanlığı yetkili kılınmıştır. Türkiye Yeşil Taksonomisi ise iklim dostu yatırımlar için ekonomik faaliyetlere finansal kaynaklar yaratan bir sistemdir (Etikblog, 2024). Bir denetim mekanizması olarak her ilde vali başkanlığında ve yerel yönetim temsilcilerinden oluşan **İklim Değişikliği Koordinasyon Kurulu** oluşturulacaktır. Bu kurul 31.12.2027 tarihine kadar iklim değişikliği ile mücadele için yerel yönetimle iş birliği içerisinde *Yerel İklim Değişikliği Eylem Planları* hazırlayacaktır.

İşletmelerin kanuna aykırı eylemlerine yönelik idari para cezaları getirilmiştir. Sera gazı emisyon raporunu vaktinde ibraz etmeyen işletmeler için 500.000 TL ile 5.000.000 TL arasında idari para cezaları öngörülmüştür. Eğer ETS kapsamındaki işletmeler bu yükümlülüğü yerine getirmemiş ise ceza iki katı olarak uygulanacaktır (1.000.000TL-10.000.000 TL arası). ETS yükümlülüklerini yerine getirmeyen işletmeler için tahsisat başına iki katı idari para cezası verilecektir. Ancak verilecek cezalar 50.000.000 TL’yi aşmayacaktır (Güleryüz, 2024). Yaptırım uygulama yetkisi İklim Değişikliği Başkanlığı ile Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Başkanlığı’na verilmiştir. Piyasa düzeyine karşı ihlallerde ise EPIAŞ ve SPK yetkili kılınmıştır. İdari para cezaların yanında, emisyon izni iptali, faaliyet durdurma kararı, EPIAŞ piyasalarından men gibi yaptırımlar olabilmektedir (Etikblog, 2024). Başkanlığın 5326 sayılı Kabahatler Kanunu kapsamında uyguladığı idari yaptırım kararlarına karşı idari yargıda dava açılabilir. Ancak davanın açılması cezanın tahsilini durdurmaz. Pilot dönemde yükümlülüklerini yerine getirmeyenler için idari para cezaları %80 oranında indirilerek uygulanacaktır. ETS kapsamına giren işletmeler Kanunun yürürlüğe girmesinden itibaren 3 yıl içinde sera gazı emisyon izni almak zorundadır. Bu üç yılda ise işletmelerin emisyon izinleri olduğu varsayılmıştır. Karbon Piyasası Kurulu gerekirse bu süreyi iki yıl daha uzatabilir (Kılınçlaw, 2024). Başkanlık tarafından kesilen idari para cezalarına karşı idari yargıda dava açılabilse de açılan dava cezanın tahsil edilmesini durdurmayacaktır. Cezaların tahsilinde Kabahatler Kanunu hü-

kümüleri uygulanacaktır (Turkishlawblog, 2024).

Sürdürülebilir kalkınma hedefleri doğrultusunda, karbon piyasalarının oluşturulması, emisyon azaltım taahhütleri, yeşil finansman araçlarının geliştirilmesi ve sürdürülebilir iş modellerine geçiş gibi hükümler kanun ile düzenlenmeye çalışılmıştır. Kanuna uygunluğu denetlemek için de etkili denetim mekanizmaları geliştirilerek özel sektörle iş birliği kurulmaya çalışılmıştır (Güleryüz, 2024). 7552 sayılı İklim Kanunu'nun fosil yakıtlardan çıkış planı, adil geçiş mekanizması gibi konulara değinmemiş olması, yapım sürecinde sivil toplum kuruluşları ile toplumun görüşüne başvurulmadığı için katılımcı ve şeffaf olmadığı gibi kamuoyunda birtakım eleştirilere neden olmuştur. Ayrıca 2053 net sıfır hedefine ulaşmayı sağlayacak ara dönem hedeflerinin olmadığı (fosil yakıtlardan çıkış planlaması olması gerektiği, biyoçeşitliliğin korunmasına dair bir hedefe koyulmaması) da bir başka eleştiri konusu olmuştur. Kanunda emisyon azaltma kapsamında düzenlenen emisyon ticaret sisteminin azaltımdan çok ticari işleyişe odaklandığı bir başka eleştiri konusu olmuştur. Kanun Sınırdaki Karbon Düzenleme Mekanizması, Emisyon Ticaret Sistemi, İklim Değişikliği Koordinasyon Kurulları ve yerel iklim değişikliği eylem planları gibi uygulama ve planlama araçları tanımlamış ama bunlar ile ilgili net düzenlemeler yer almamaktadır. ETS sistemi şirketlere kirletme hakkı sunması, piyasa temelli bir yapı olması ve gerçek emisyon azaltımına hizmet etmediği gerekçeleriyle eleştirilmektedir. İklim Kanunu hakkında kamuoyunda yapay gıdaları teşvik ettiği, tarıma sınırlamalar getirdiği, vatandaşlar için yeni vergiler yarattığı, suya erişimi yasakladığı gibi konular gündeme getirilmiş olsa da bu sayılanlar özel olarak metinde düzenlenmemiştir. Kanunda iklim değişikliği ile mücadelede tarımda sürdürülebilirlik için ekosistem yaklaşımı, doğa temelli çözümler ile su bütçesi odaklı planlama araçları yer almaktadır (Greenpeace, 2024).

1.4.2. Şirketlerin İklim Kanunu Çerçevesinde Geliştirmesi Gereken Stratejiler

Türkiye'deki şirketler, İklim Kanunu'nda belirtilen yükümlülüklere uymak ve buradaki ekonomik fırsatlardan yararlanabilmek için hukuki ve stratejik hedefler belirlemelidir. İklim Kanununa uyum denilince yalnızca mevzuata uygunluk değil, teknolojik yatırım, finansal planlama, kurumsal yönetim, dış ticaret stratejileri gibi yapısal dönüşümü gerektirecek adımlar atılmalıdır. Dolayısıyla şirket stratejilerinde (Etikblog, 2024);

1. Hukuki uyum kapsamında yasal yükümlülüklerin yerine getirilmeli,
2. Şirket faaliyet konusunun ETS kapsamına girip girmediği belirlenmeli (objektif kriterler olarak kapasite, faaliyet türü, geçmiş emisyon verileri kullanılmalıdır),
3. Faaliyetlerin devamı için sera gazı emisyon izninin yetkili birimler-

den alınması gerekeceğinden doğrulanabilir emisyon izleme planı, yıllık raporlama sistemi hazırlanmalı, tesisin kapasitesi ya da mülkiyeti el değiştirirse gerekli güncellemeler yapılmalıdır.

Şirketler, tahsisat hesaplamaları ve cezai yaptırımlardan kaçınabilmek adına mevcut tesislerinin emisyonunu teknik formata uygun izlemeli, her yıl bağımsız kuruluşların doğruladığı raporları yetkili idari makamlara sunmalıdır. Aktif bir karbon portföyü ile fazla tahsisatı bulunan şirketler bu değerleri piyasada satıp finansal kazanç elde edebilirler. Tahsisat açığı bulunanlar ise ikincil piyasalardan ya da açık artıma yolu temin ederek tahsisat açıklarını kapatabilirler. Doğrudan azaltım yapılamayan emisyonlar için Başkanlığın tanımladığı standarda uyan karbon kredileri kullanmak mümkündür. Bu maksatla şirketler gönüllü veya zorunlu karbon kredisi üreten projelere yatırım yapılarak potansiyel gelir kalemi elde edilebilir. Şirketler kurumsal yönetim kapsamında, İklim Kanunu yükümlülüklerini takip edebilmek ve raporlayabilmek için bünyelerinde yönetim kuruluna hesap veren iklim uyum komitesi kurabilirler. İklim uyumu yalnızca çevresel bir sorun olarak görülmemeli, veri güvenliği, iç denetim, kamusal şeffaflık ve üçüncü taraf yükümlülükleri açısından hem iç hukuk hem de Avrupa'daki uygulamalara eş değer bir kurumsal yapı kurulması önemlidir. Stratejik olarak alınacak bu gibi tedbirler uluslararası piyasalarda şirketlerin rekabet gücünü artırmakla birlikte, hukuki güvenlikleri için de önemlidir.

Türkiye'nin 2053 Net Sıfır Emisyon Hedefine uyum strateji ve eylem planları kapsamında çeşitli sektörlerde şirketlerin gerçekleştirilmesi beklenen azaltım önlemleri şunlardır (Kılınçlaw, 2024);

- Hammadde, su ve enerji verimliliği,
- Kirliliği kaynağında önlemek,
- Yenilenebilir enerji kullanımını arttırmak,
- Kurum ve kuruluşlar, işletmeler ve ürünlerin karbon ayak izlerini azaltmak,
- Alternatif temiz ya da düşük karbonlu yakıt ve hammaddeleri kullanmak,
- Elektrifikasyonu yaygınlaştırmak,
- Temiz teknolojiler geliştirmek, kullanmak,
- Sıfır atık sistemi kurmak, uygulamak,
- Tarım, orman, mera ile sulak alanlarda karbon yutağı kayıplarını engellemek.

Doğal afetlere karşı uyum önlemleri olarak;

- Su kaynaklarını korumak ve verimli kullanmak,
- Biyoçeşitliliği korumak gibi iklim değişikliğinin etkilerini azaltma faaliyetleri.

Örneğin tarım sektöründe ekosistemin direncini arttıracak doğa temelli bir çözüm olarak iklim değişikliğine dirençli ürünler yetiştirmek yerinde olacaktır.

SONUÇ

Dünya genelinde sera gazlarının yoğunluğu küresel ısınmaya neden olmaktadır. Küresel ısınma dolayısıyla iklim değişikliklerinin yaşanması küresel mücadeleyi gerektirmiştir. Sera gaz salınımlarıyla mücadelede karbon piyasalarını tercih eden devletler iç hukuklarına göre zorunlu ya da gönüllü karbon piyasalarını benimsemişlerdir. Türkiye iklim değişikliği ile mücadele kapsamında 2004 yılında Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi'ne, 2009 yılında Kyoto Protokolü'ne, 2016 yılında ise Paris Sözleşmesi'ne taraf olmuştur. 2025 yılında kabul edilen 7552 sayılı İklim Kanunu ile birlikte 2053 net sıfır hedefi taahhüt olmaktan çıkarak yasal bir yükümlülük hale gelmiştir. AB'nin teşviki ile daha önce Türkiye'de sınırlı uygulanmakta olan emisyon satışı ve karbon kredisi gibi işlemler yasal bir zemine oturmuştur (Turkishlawblog, 2024). Kanunun amacı, iklim değişikliğine neden olan sera gazı emisyonlarını azaltmak ve iklim değişikliğini önlemek, Türkiye'nin uluslararası yükümlülüklerine uyum sağlayabilmek, yenilenebilir enerjinin kullanımını teşvik etmek ve karbon ayak izini düşürmektir (Güleryüz, 2024). İklim değişikliği kaynaklı riskleri belirlemek, bu riskleri azaltmak amacıyla su yönetimi, ekosistemleri korumak ile alt yapının iklim değişikliğine karşı dirençli hale getirmek ise iklim değişikliğine uyum stratejileri olarak düzenlenmiştir (Kılınçlaw, 2024).

Bir şirketin iklim değişikliği ile mücadelede 7552 sayılı İklim Kanunu da dikkate alarak stratejik planlamasında şu hususlara dikkat etmesi gerekmektedir;

- Vizyon ve amaç belirlemek,
- Mevcut durum analizi gerçekleştirmek,
- Stratejik hedefler belirlemek,
- Uygulama planı yapmak,
- İzleme ve raporlama süreçleri,
- Finansman ve teşvik sağlamak,
- Kurumsal yönetim ve itibara dikkat etmek.

Şirketler, Türkiye'nin 2053 net sıfır hedefine uyan, düşük karbonlu ve

çevreye duyarlı bir üretim modelini içeren vizyon geliştirebilirler. Bu doğrultuda karbon emisyon oranlarını kademeli olarak azaltmalı, nihai hedef olarak net sıfır emisyon hedefine ulaşmaya çalışmalıdırlar. Uluslararası rekabet gücünü de düşünerek Paris Anlaşması, Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı ve 7552 sayılı İklim Kanunu gereklerini dikkate alarak işletmelerindeki üretim süreçlerinde, hammadde, atık yönetimi, enerji tüketiminde, lojistik gibi alanlarda sera gazı ölçümlerini gerçekleştirmelidir. Müşteri tercihleri, enerji maliyetleri, tedarik zinciri baskıları ve karbon vergisi yükümlülükleri konularında risk analizi yapılmalıdır.

Stratejik hedefler olarak; enerji verimliliği (akıllı otomasyon tercihi vs.), yenilenebilir enerji (güneş panelleri kullanımı vs.), karbon azaltım teknolojileri kullanımı (karbon depolama teknikleri), döngüsel ekonomi (atıkların geri dönüştürülmesi), tedarik zinciri yönetimi (düşük karbonlu hammadde kullanımı), çalışan ve paydaş katılımı (sürdürülebilirlik konusunda çalışan eğitimi, karbon azaltımında müşteri-tedarikçi ortaklığı) hususlarına yoğunlaşmalıdır. Şirketler stratejik planlamalarda kademeli emisyon azaltımı için kısa (örneğin %20), orta (örneğin %50) ve uzun vadeli (net sıfır emisyon) planlamalar yapmalıdır. Örneğin 2025-2030 kısa vadeli planlama ile enerji verimliliği projelerine, güneş panelleri kullanıma ağırlık vermek mümkündür. 2030-2040 orta vade planlama ile karbon depolama projeleri, elektrikli iş makineleri kullanımı mümkündür. 2040-2053 uzun vadeli planlama ile ise tamamen yenilebilir enerji kullanmak mümkün olmalıdır. Şirketler emisyonlarını düzenli izleyerek, bağımsız denetim kuruluşlarından denetim raporları almalı, yıllık bazdaki emisyon raporlarını yetkili idari kurumlara teslim etmelidir. Emisyon oranlarının azaltımı ve net sıfır emisyon hedefi için devlet destekleri yanında, AB fonları ve yeşil finansman kullanımı tercih edilmelidir. Kurumsal yönetim anlamında iklim ile mücadele şirket politikası olarak görülmeli ve benimsenmelidir. Şirketler için yeşil üretici etiketi almak onların kurumsal itibarını yükseltecektir.

KAYNAKÇA

7552 sayılı İklim Kanunu

- Bal, H. Ç., (2013), Dünyada ve Türkiye’de kirlilik izinleri piyasaları ve çevre sorunlarının çözümünde bu piyasaların etkinliği, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 7, s.194-217.
- Binboğa, G., (2014), Uluslararası karbon ticareti ve Türkiye, *Journal of Yasar University*, 9(34), 5732-5759.
- Çelikkol, H., Özkan, N., (2011), Karbon piyasaları ve Türkiye perspektifi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 31, s.203-222.
- Çiçek, H. G., Çiçek, S., (2012), Karbon vergisi ile karbon ticareti izinlerinin karşılaştırılması, *İ.Ü. Sosyal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 47, s. 95-119.
- Duman, H., Özpeynirci, R., Yücenurşen, M ve Bağcı, H., (2012), Karbon muhasebesi, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 21, s.105-120.
- Demireli, E., Hepkorucu, A., (2010), Çevre finansmanı: kavramsal bir yaklaşımla karbon finans borsası, *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, 2(2), s.37-48.
- Ekinci, F., Gönençgil, B., (2015), dünya karbon emisyon piyasalarında Türkiye’nin yeri, *6.Ulusal Hava Kirliliği ve Kontrolü Sempozyumu*, s.68-81.
- Elitaş, C., & Çetin, A. C. (2011). Karbon ticareti ve karbon bankacılığı. *Muhasebe ve Denetime Bakış* (35), 51-78.
- International Carbon Action Partnership (ICAP) (2024). Dünya Çapında Emisyon Ticareti: Durum Raporu 2024. Berlin: Uluslararası Karbon Eylem Ortaklığı. <https://icapcarbonaction.com/en/publications/emissions-trading-worldwide-2024-icap-status-report>
- İklim Değişikliği Başkanlığı (2024), İklim Değişikliğine Uyum Stratejisi ve Eylem Planı, <https://ticaret.gov.tr/>
- İklim Değişikliği Başkanlığı (2024), Emisyon Ticaret Sistemi ve SKDM İlişkisi <https://ticaret.gov.tr/>
- Karakaya, E., Özçağ, M. (2001), Sürdürülebilir kalkınma ve iklim değişikliği: uygulanabilecek iktisadi araçların analizi, *First Conference In Fiscal Policy And Transition Economies, University Of Manas*.
- Narin, M. (2013), Kyoto protokolü esneklik mekanizması: emisyon ticareti, *International Conference On Eurasian Economies*, s.941-952.
- Özkaya, S. (2024). Türkiye’nin iklim değişikliğine yönelik politikaları ve kurumsal yapısı. *Journal of Environmental and Natural Studies*, 6 (3), 252-269. <https://doi.org/10.53472/jenas.1585364>
- Pamukçu, K. (2007), Küresel emisyon ticareti sistemi için bir model: Avrupa Birliği emisyon ticareti programı” *I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 37, s.17-42.
- Peker, H. S., Altınışık, İ., (2011), Negatif dışsallıkların içselleştirilmesi açısından karbon

ticareti, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 4, s.65-77.

TÜİK, Sera Gazı Emisyon İstatistikleri, (1990-2023).

Uyduranoglu-Öktem, A., (2008), Avrupa Birliği iklim değişikliği politikasında yeni bir politika aracı: emisyon ticareti, *Akademik İncelemeler* ,3(1), s.19-29.

İNTERNET KAYNAKLARI

https://www.greenpeace.org/turkey/blog/10-soruda-dunyada-ve-turkiyede-iklim-kanunu/?gad_source=1&gad_campaignid=22796975989&gbraid=0AAAA-A-5DqM_kTQF_C7WJvLAXLDR6niOiE&gclid=Cj0KCQjww4TGBhCKA-RIsAFLXndQ_gce179k5jzMi0ZW3wQkNpyBSP_ujXsmkKvVGmCtd42bc-72VuGEaAvF2EALw_wcB

<https://www.guleryuz.av.tr/tr/news-publications/detail/7552-sayili-iklim-kanunu-na-iliskin-bilgilendirme>

<https://etikblog.com/7552-sayili-iklim-kanunu-hakkinda-10-soru-10-cevap/>

<https://iklim.gov.tr/kyoto-protokolu-i-35>

<https://iklim.gov.tr/paris-anlasmasi-i-34>

<https://kilinclaw.com.tr/7552-sayili-iklim-kanunu-ile-turkiyenin-net-sifir-yolculugu-emisyon-ticareti-yesil-donusum-ve-yeni-yukumlulukler/>

<http://www.mfa.gov.tr/kyoto-protokolu.tr.mfa>

<https://www.mfa.gov.tr/paris-anlasmasi.tr.mfa>

<https://ticaret.gov.tr/data/64f5ba7713b8769d98615d86/AB%20ETS%20Bilgi%20Notu-23.08.2023.pdf>

<https://turkishlawblog.com/insights/detail/turkiyenin-ilk-iklim-kanunu-yururluge-girdi-pek-yeni-donemde-bizleri-neler-bekliyor>



SESSİZ İSTİFA VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

“ ”

Emine GİRDAP AKTAŞ¹

¹ İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, Doktora Öğrencisi, eminegirdap@gmail.com, ORCID: 0009-0008-1076-2048.

GİRİŞ

2020 yılında çalışma hayatıyla ilgili belirgin değişiklikler yaşanmıştır. Özellikle yaşanan Covid-19 salgını beraberinde iş hayatında çok etkili değişiklikler getirmiştir. Bunlardan biri de pandemi sonrası yaşanan büyük istifanın arkasından gelen sessiz istifa davranışıdır. Sessiz istifa öncesinde farklı şekillerde ifade edilen ancak davranış olarak gözlemlenen bir olguydu, bu kavram özellikle pandemi sonrası dönemde insan kaynakları yönetimi açısından daha fazla önem kazanmıştır ve “sessiz istifa” olarak literatürde yer edinmeye başlamıştır. Pandemi faktörünün yanında sessiz istifayı işletmeler için dikkat çekici boyuta taşıyan birçok etken de bulunmaktadır.

Çalışanların elde tutulabilmesi işletmeler için oldukça önemlidir. Elde tutmanın diğer yüzü çalışanın istifa etmesi ise en istenmeyen şeylerden biridir. Çünkü çalışanın işten ayrılmasının birçok olumsuz etkisi olabilmektedir (Kim ve Shon, 2024, Karrani vd., 2024, Agarwal, Kaur ve Budhwar, 2024). Dolayısıyla özellikle sürdürülebilir bir işletme başarısı ve yüksek performans için insan kaynakları yöneticilerinin bu davranış şeklini dikkate almaları gerekmektedir. İnsan kaynakları planlaması, işe alım, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi ve ücret yönetimi gibi insan kaynakları yönetimi fonksiyonları, çalışanların beklentilerine özellikle de sessiz istifayı dikkate alarak düzenlenmeye başlamıştır.

Bu bölümde, ilk olarak sessiz istifa kavramsal olarak ele alınarak ne anlama geldiği açıklanacak, sonrasında sessiz istifaya sebep olan, çalışanları sessiz istifaya götüren nedenler ele alınacaktır. Aynı zamanda sessiz istifanın sonuçları başlığı altında sessiz istifanın hem birey hem de örgüt açısından sonuçlarına değinilecektir. Son olarak işe alım ve yetenek yönetimi, performans yönetimi, çalışan geliştirme, ücret yönetimi fonksiyonlarının sessiz istifa arasındaki bağlantı ve önlemeye yönelik neler yapılabileceği ele alınacaktır.

1. SESSİZ İSTİFA KAVRAMI

Sessiz istifa kavramı, özellikle son yıllarda sosyal medyada hızla yaygınlaşmış ve akademik literatürde sıklıkla ele alınmaya başlanmıştır. Ancak bu olgu, geçmişte farklı kavramlarla da ifade edilmiş; dolayısıyla tamamen yeni bir fenomen değildir. Endüstriyel tarih incelendiğinde, işçilerin yasaları ihlal etmeden ve işten çıkarılma riskini göze almadan, işverenin ticari faaliyetlerini çeşitli yollarla sekteye uğrattığı örnekler görülmektedir. Geçmişte bu tür davranışlar daha çok kolektif eylem biçiminde ortaya çıkarken, sessiz istifa bireysel temelli bir tavır olarak ön plana çıkmaktadır. Çalışanlar, memnuniyetsizliklerini açıkça dile getirmek yerine, sessizce geri çekilmeyi tercih etmektedir. Bu tavrın temelinde ise bireyin ruh sağlığını koruma isteği yatmaktadır. Çünkü sessiz istifa anlayışındaki birey, işverenin kârı uğruna fiziksel ve psikolojik sağlığını feda etmemekte; iyi oluş halini ve sosyal yaşamını ön planda tutmaktadır. Bu davranış, çalışanın kasıtlı olarak performansını ve

çabasını azaltması, tam potansiyelini sergilememesi şeklinde tanımlanabilir. Gallup'un 2022 Küresel İş Yeri Raporu'na göre, dünya genelinde iş gücünün %19'u aktif olarak işlerinden kopmuş durumdadır (Delery vd., 2023:1). Sessiz istifa da bu kopuşun bir tezahürü olarak değerlendirilmektedir.

Lord (2022) benzer şekilde bu davranışı sadece görev sorumluluklarından geri çekilme değil, aynı zamanda zihinsel iyi oluşu koruma ve memnuniyetsizliğin sessiz protestosu anlamına geldiğini belirtmektedir (Lord, 2022, aktaran Agarwal vd., 2024:9).

Konaklama, sağlık, havacılık, akademi ve eğitim gibi pek çok sektörde sessiz istifa davranışına rastlanmaktadır (Formica & Sfodera, 2022; Galanis vd., 2024; Kızılcın, 2023; Lu vd., 2023; Tsemach & Barth). Sessiz istifanın temelinde, çalışanların bilinçli bir şekilde yalnızca iş sözleşmesindeki görevlerle sınırlı kalmaları ve ek sorumlulukları reddetmeleri bulunmaktadır (Zenger ve Folkman, 2022). Bu davranış, işletmeler için ciddi sonuçlar doğurabilecek olsa da, birey açısından ruhsal sağlığı koruma amacı taşımaktadır (Forrester, 2023). Bazı araştırmacılar bu davranışın aslında uzun süredir var olduğunu, ancak yalnızca yeni bir kavramla ifade edilmeye başlandığını vurgulamaktadır (Atalay & Dağıstan).

Çin'de "Tang Ping" (yatmak) adıyla ortaya çıkan ve kötü çalışma koşullarına karşı bir direniş olarak şekillenen hareket, sessiz istifanın kültürel karşılığı niteliğindedir. 996 adı verilen sistemle haftanın 6 günü, günde 12 saat (haftada 72 saat) çalışan bireylerin iş dışı yaşama erişimi neredeyse ortadan kalkmaktadır. 2021 yılında bu sistem yasal olarak onaylanmamış olsa da, Çin'de hâlâ yaygın ve gerekli görülen bir uygulamadır. Bu bağlamda, sessiz istifanın kökeni, çalışanların uzun süreli tükenmişlik sendromu yaşamalarıyla ilişkilendirilmektedir. "İstifa" ifadesi terim olarak kullanılsa da, bu gerçek bir işten ayrılmayı değil, gönüllü geri çekilmeyi ifade etmektedir (Serenko, 2023:33-34).

Kısaca kavramın kökeni olarak, Çin'de kötü çalışma koşulları ve psikolojik yıpranma nedeniyle işçilerin işlerinden ayrılmaları ile ilişkilendirildiğini; ancak sosyal medyanın etkisiyle kavramın küresel popüleritesi arttırıldığını söylenebilmektedir (Buscaglia, 2022; Scott & Burnett, 2022). Bu davranış farklı ülkelerde farklı kültürel terimlerle ele alınarak da tanımlanmaktadır. Bunlara örnek olarak; Japonya'da "karoshi" terimi gösterilebilmektedir.

Her ne kadar "sessiz" bir kavram gibi görünse de, bu terimin ilk ortaya çıkışı yüksek ses getirmiştir. Harris'e göre, sessiz istifa sosyal medyada büyük yankı uyandırarak gündeme taşınmıştır. Kavramı anlamlandırmak için onu benzer davranış biçimleriyle ilişkilendirmek ve bağlamsal olarak değerlendirmek önemlidir (Harris, 2024:1). Serenko (2023), sessiz istifayı sosyal medya üzerinden yürütülen içerik analizleriyle incelemiş; kavramın yalnızca bir sosyal medya fenomeni olmadığını, gerçek yaşamda da karşılık bulduğunu

nu ortaya koymuştur. Ayrıca sessiz istifayı, bir çalışanın yalnızca istihdamı sürdürebilmek adına görevlerini asgari düzeyde yerine getirmesi olarak da tanımlayabiliriz.

2. SESSİZ İSTİFANIN NEDENLERİ

Sessiz istifa, aslında çalışanın resmi olarak istifa etmediği yalnızca iş tanımına bağlı kalarak beklenen davranışları gösterdiği ve ötesine geçmediği bir davranış şekli olarak tanımlanmaktadır (Scheyett, 2022). Sessiz istifa davranışını doğuran pek çok etken bulunmaktadır. Bu etkenler, insan kaynakları yönetimi literatüründe geniş bir biçimde ele alınan örgütsel, bireysel ve çevresel faktörlere dayanmaktadır. Yazarlar, COVID-19 pandemisinin doğrudan bir neden değil; var olan sessiz istifa eğilimlerini hızlandıran ve görünür kılan bir süreç olduğunu belirtmektedir (Hamouche, Koritos & Papastathopoulos, 2023). Pandemi dönemiyle birlikte birçok çalışan, yaşamdan ne beklediklerini ve işin yaşamlarındaki yerini yeniden değerlendirme sürecine girmiştir.

Ekonomik krizler ve işyerinde yapılan ani yapısal değişiklikler de sessiz istifaya zemin hazırlayan önemli faktörlerdendir. Örneğin, 2021 yılında yaşanan büyük istifa hareketinde doğrudan istifa edemeyen bireyler, alternatif olarak sessiz istifaya yönelmişlerdir (Aydın & Azizoglu, 2022).

Sessiz istifaya neden olan başlıca örgütsel etkenler arasında; aşırı iş yükü, düşük ücret, kariyer gelişim fırsatlarının yetersizliği, motivasyon eksikliği, tükenmişlik, iş-yaşam dengesizliği, yeterli takdir görmeme ve iş yerinde tanınmama gibi unsurlar yer almaktadır (Formica ve Sfodera, 2022). Özellikle kötü çalışma koşulları ve olumsuz iş ortamı, sessiz istifa davranışının temel belirleyicilerinden biridir (Lu vd., 2023). Örgütün, yüksek performans ve çalışanlar arasında rekabete odaklı bir kültüre sahip olması çalışanın moral ve motivasyonunu, refahını ve iş-yaşam dengesini olumsuz etkilemektedir. Dolayısıyla rekabete dayalı bir örgüt kültürünün de çalışanlarda sessiz istifa davranışına neden olabilecek bir etken olduğu söylenebilir (Hamouche, Koritos ve Papastathopoulos, 2023:4299).

Örgüt içerisinde algılanan destek de çalışanın sessiz istifaya yönelmesini etkileyen şeyler arasında yer almaktadır. Eğer çalışanlar kurum tarafından yeterince desteklenmediklerini hissedерlerse bulundukları işletmeden sessiz bir şekilde kopup uzaklaşırlar (Kim ve Shon, 2024:1).

Davranışın yalnızca örgütsel değil, aynı zamanda bireysel ve psikolojik temelleri de bulunmaktadır. Moon, O'Brien ve Mann (2023), farklı kişilik özelliklerinin sessiz istifa eğilimi üzerinde etkili olduğunu, özellikle dışa dönük bireylerin bu davranışı sergileme olasılığının daha düşük olduğunu belirtmiştir. Bunların yanında, Hamilton, Jolles ve Lordan (2023), sessiz istifa demografik yönünü ele almış; kuşak farklılıkları, eğitim düzeyi ve cin-

siyet gibi değişkenlerin bu davranış üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur (Harris, 2024:3).

Evden çalışma uygulamalarının yaygınlaştığı pandemi döneminde, çalışanlar kendi yaşamları üzerindeki kontrolün ellerinde olmadığını fark etmiş, bu da işin dışında geçirilen zamanın önemini daha fazla kavramalarına neden olmuştur. Dolayısıyla bazı çalışanlar, sessiz istifayı bir örgütsel tepki değil, kendi yaşam önceliklerini yeniden inşa etmenin bir yolu olarak değerlendirmiştir.

Günümüzde çalışanların eskisinden daha bilinçli olduğu görülmektedir. Bu hem fiziksel sağlıkları hem de ruhsal sağlıkları açısından da aynıdır. Mikro düzeydeki sessiz istifayı arttıran sebepler arasında kendisinin yerine getiremeyeceği iş yükünün bilincinde olup ruhsal sağlık sorunlarından korunmak için tükenmişlik sendromunu önlemek için sessiz istifaya yönelmektedirler.

Çalışanlardan sürekli olarak kapasitelerinin üzerinde performans göstermeleri beklenmesi, stres ve tükenmişlik duygularını artırmakta; bu da onları, enerji koruma amacıyla daha düşük düzeyde katılım göstermeye yöneltmektedir (Agarwal vd., 2024:8). ResumeBuilder'ın (2022) araştırmasına göre, sessiz istifaya yönelen bireylerin %80'i kendilerini tükenmiş olarak tanımlamıştır. Lu ve arkadaşlarının (2022) yürüttüğü bir diğer çalışmada ise, tükenmişlik düzeyi ile sessiz istifa niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla aslında bazı sessiz istifayı, yoğun çalışma temposuna karşı verilen mantıklı ve stratejik bir tepki olarak değerlendirebiliriz.

Motivasyon eksikliği hisseden bazı çalışanlar bu durumu yönetebilmek için görev tanımlarının dışındaki ek sorumluluklarını reddedebilmektedirler. Böylece kendi psikolojik sınırlarını korumaya çalışmaktadırlar (Mahand ve Caldwell, 2023).

Öte yandan, bazı araştırmalar sessiz istifa olgusunun yalnızca çalışma koşullarına karşı bir tepki değil, aynı zamanda bireysel ve toplumsal değer değişimlerinin bir sonucu olduğunu ortaya koymaktadır. Yani aslında sessiz istifayı tetikleyen nedenler arasında toplumsal değer değişimleri de gösterilebilmektedir. Bireyler artık kariyer ve statü yerine aileye ve kişisel zamana öncelik vermeyi tercih etmektedir (Magrizos vd., 2023). Çalışanların kariyer hedefleri ile örgütsel hedeflerin uyumlu hale gelmesi durumunda, sessiz istifaya yönelik tutumları azalmaktadır (Govaerts vd., 2011).

Çalışanın işinden memnuniyet duymaması diğer bir sessiz istifa faktörlerindendir. Çalışan memnuniyetsizliği çok farklı sebeplerden kaynaklanabilmektedir. Ücret beklentisinin karşılanmaması, kariyerde fırsat imkanlarının yetersiz sunulması, algılanan takdir eksikliği, iş hayatları ve özel hayatları arasında dengeyi sağlayamamak gibi nedenler çalışanın memnuniyetsizliği-

ne bu durumda dolayısıyla sessiz istifaya sebep olmaktadır (Hamouche, S, Koritos, C. ve Papastathopoulos, 2023:4300).

Örgüt içerisindeki faktörlerden biri olarak da işletme içinde iyi bir yönetimin olmaması ve kötü bir liderlik tarzı da gösterilebilmektedir (Yu vd., 2022). 2022 yılında yapılan bir araştırmanın oranlarının sonuçları da bunu destekler niteliktedir; etkisi az olan liderlerin en etkili liderlere kıyasla üç ile dört kat oranında çalışanlarının sessiz istifaya yöneldikleri ortaya konmuştur (Zenger ve Folkman, 2022). Dolayısıyla sessiz istifaya yönlendiren nedenlerden biri olarak da yönetimin kalitesi olduğunu söyleyebiliriz. Eğer mevcut işletmede kötü, olumsuz, baskıcı ve ilgisiz bir yönetim anlayışı, liderlik varsa bu durum çalışanların kendilerini değersiz hissetmelerine ve işlerine olan bağlılıklarının azalmasına yol açabilmektedir. iyi bir liderliğin alıştan bağıllılığını korumada ve sessiz istifayı önlemede ne kadar önemli olduğu görölmektedir.

Sessiz istifanın öncüllerinden biri olarak da fiziksel iş taleplerinin yanında duygusal iş talepleri gösterilebilmektedir. İş talepleri yalnızca fiziksel çabayı gerektiren çabalarla sınırlı değildir, aynı zamanda duygusal açıdan yorucu olan taleplerde yer alabilmektedir. (Hamouche, S, Koritos, C. ve Papastathopoulos, 2023:4304). Özellikle hizmet sektörü gibi insan ilişkilerinin yoğun olduğu işlerde çalışanlar çok fazla duygusal emek ortaya koymak zorunda kalabilmektedir. Duygusal emeğe örnek olarak sürekli güler yüzlü olmak, sabırlı olmak zorunda kalmak gibi durumlar gösterilebilmektedir. Ancak çalışanlar bu davranışları uzun bir süre yerine getirdiklerinde zorlanabilmektedirler, işe olan ilgilerini kaybedebilmekte ve işlerinden uzaklaşabilmektedirler. Dolayısıyla fiziksel iş taleplerinin yanında duygusal iş talepleri de gereğinden fazla olduğunda çalışanlar için sessiz istifanın önemli nedenlerinden biri olmaktadır.

Örgütsel adalet algısı da çalışanları sessiz istifaya yönlendirebilmektedir. Eğer çalışanlar kendilerini bir başka çalışan ile kıyaslamaya girdiklerinde ve emeklerinin karşılığında aldıkları maddi ve manevi unsurların onlardan az olduklarını düşündüklerinde adaletsizlik duygusu hissedebilmektedirler ve sessiz istifa davranışına yönelebilmektedirler (Karrani vd., 2023:221).

Psikolojik güvenlik algısını hissetmemek de çalışanları sessiz istifaya yönlendiren etkenler arasındadır. Psikolojik güvenliğin olduğu işletmelerde çalışanlar kendi fikirlerini rahatça ifade edebilmektedirler, böylece çalışanlar kendilerini güçlü ve önemli hissederek işlerine olan bağıllılıkları artar. Eğer işletmeler buna önem verirlerse sessiz işten ayrılma davranışında da azalmalar olabilecektir (Sherf, Venkataramani ve Gajendran, 2019).

Sessiz istifayı etkileyen unsurları maddeler halinde toparlayacak olursak şu şekilde sıralanabilmektedir:

- Ekonomik krizler,

- İşyerinde yapılan ani yapısal değişiklikler,
- Aşırı iş yükü,
- Düşük ücret,
- Kariyer gelişim fırsatlarının yetersizliği,
- Motivasyon eksikliği,
- Tükenmişlik sendromu,
- İş-yaşam dengesizliği,
- Kötü ve baskıcı bir yönetim anlayışı,
- Yüksek performans ve rekabete odaklı bir örgüt kültürü,
- Kişilik özellikleri,
- Psikolojik güvenlik algısı,
- Örgüt içinde algılanan destek,
- Çalışanların demografik özellikleri,
- Toplumsal değerlerin değişimi,
- İş memnuniyetinin azalması,
- Fiziksel ve duygusal iş talepleri.

3. SESSİZ İSTİFANIN SONUÇLARI

Sessiz istifa davranışının hem bireysel çalışan hem işletmeler hem de genel iş gücü yapısı açısından çok kapsamlı etkileri vardır. Bir önceki başlıkta ele aldığımız nedenler aslında sonuçları görmemize de yardımcı olmaktadır. Sessiz istifanın sonuçları örgütsel düzeyde ve bireysel düzeyde olmak üzere ayrı ayrı ele alınacaktır.

Örgütsel düzeyde sonuçlar:

· Sessiz istifanın birçok faktörden kaynaklandığına bir önceki başlıkta değinilmişti. Bu faktörler sessiz istifayı ortaya çıkarmakta sessiz istifa durumu da gerçek anlamda işten ayrılmayı beraberinde getirmektedir. Sessiz işten ayrılma çalışanlarda iş tatminini ve duygusal bağlılığı azaltmaktadır. Başlangıçta yalnızca sessiz istifa olarak görülen durum zaman içinde şiddetlenerek artabilir ve sonucunda işten ayrılma niyetini ortaya çıkarabilme potansiyeli bulunabilmektedir. Çünkü iş tatmini azaldıkça çalışanlar bulundukları işletmedeki kariyer geleceklerine karşı daha olumsuz ve karamsar olabilmektedir. (Khon ve Shon,2024:2-14).

· Çalışanlar sessiz istifa davranışı içindeyken motivasyonları daha da düşmektedir.

- Çalışanlar görevlerinin dışında ek sorumluluk almak istemezler dolayısıyla liderlik göstermeleri gereken durumda kaçınırlar ve inisiyatif alınması gereken durumlarda inisiyatif almazlar (Karrani vd., 2024).

- İşletmeler birçok etkenle çalışanlarını sessiz istifa davranışı ile işten ayrılma niyetine kadar uzanan bir durumla kaybedebilir ve bu kaybettikleri çalışanlar kilit görevlerde yer alan yetenekler olabilir. Bu pozisyonlarda yer alan çalışanlar işletmenin verimliliğine ve inovasyonuna büyük katkı sağlayabilmektedir. Dolayısıyla buradaki kayıplar işletmeyi uzun vadede piyasada rakip edemez hale getirebilmektedir (Memon, vd.,2014).

- Sessiz istifa davranışı şiddetlenerek devam ettikçe işten ayrılma ile sonuçlanabileceğini belirtmiştik dolayısıyla işten ayrılanların yerine başka çalışanları işe almak için ek işe alım maliyetleri ortaya çıkabilmektedir. Ayrıca işgücü devrinin fazla olması işletmenin imajını olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Gürer, Solmaztürk ve Gökçe, 2024: 25).

- Sessiz istifa kavramına yönelik gözlem yapan yöneticiler bu iş davranışının kişinin üretkenliğini ve performansını azalttığını dolayısıyla işletmenin de performansının düşürdüğünü düşünmektedirler (Formica ve Sfodera 2022; Zenger ve Folkman, 2022).

- Sessiz istifa davranışını gösteren çalışanlara karşı, yönetim bu davranışın sebebinin çalışanların çalışmak istememesiyle ilişkili olduğunu düşünebilir ve bu düşünce yöneticiyi, çalışanı yanlış etiketlemek gibi yanlış davranışlara yönlendirebilir. Dolayısıyla çalışanlarda da işletmelerine, işlerine, yöneticilerine ve patronlarına karşı nefret gibi olumsuz duygular beslemelerine yol açabilmektedir (Hamouche, S, Koritos, C. ve Papastathopoulos, 2023:4306).

- Örgütlerde görülebilecek bu sorunlar bir şeylerin yanlış gittiğinin sinyalini verdiğinden, aslında örgüt kültürü ve örgüt ikliminin sorgulanıp süreçlerin iyileştirilmesine yönelik faydalı bir sonuç da getirebilmektedir (Karrani vd., 2024:231).

Bireyler açısından sonuçlar:

- Yapılan anket çalışmaları da sessiz istifa davranışını gösteren 10 çalışandan 8'inin duygusal olarak tükendiğini ve duyarsızlaştığını göstermektedir. Kişileri psikolojik tükenmişlikten korur. Çalışanlar fiziksel, duygusal ve sosyal gibi çeşitli kaynaklara sahiptirler ve bunları koruma eğiliminde bulunurlar. Sessiz istifa davranışının da tükenmişliğe karşı korunmak için en az düzeyde çaba göstermeyi kapsadığı söylenmektedir. Dolayısıyla çalışanlar sahip oldukları kaynakları koruma güdüsüyle sessiz istifa davranışını göstermektedirler ve bu da sonuç olarak onları psikolojik tükenmişlikten koruyabilmektedir (Resume Builder,2022). Dolayısıyla çalışanın psikolojik açıdan iyi oluş haline olumlu bir sonuç getirdiği söylenebilmektedir.

· Sessiz istifayı tanımlarken çalışanın görev tanımından fazla bir iş üstlenmediğini belirtmiştik. Aslında bu durum kişiyi daha fazla iş yapma hırslından ve rekabetin getirdiği yıpratıcılıktan da korumaktadır. Ancak bunun yanında Psikolojik tükenmişlikten koruması bireysel olarak olumlu bir sonuç olarak gözükse de bunun yanında fazladan sorumluluk almaktan geri durmak, çalışanın kariyer gelişimini sekteye uğratabilmekte, terfi ve gelişim fırsatlarını sınırlandırabilmektedir (Agarwal vd., 2024:5-9).

· Çalışan iş yerinde sorumluluk alanını sınırlandırarak, birlikte çalıştığı arkadaşlarının daha fazla iş yüküyle karşılaşmasına sebep olabilir. Bu durumda zamanla çalışma ilişkilerinde huzursuzluk, dışlanma gibi sosyal sorunlara yol açabilir. Gruplaşmalar artabilir ve diğer çalışanlar da sessiz istifa davranışı eğilimi gösterebilmektedir (Gürer vd., 2024:24).

· Sessiz istifa davranışı, bireyin iş hayatında sahip olduğu profesyonel imajının yıkılmasına ve örgüt içinde güven veren itibarının zedelenmesine yol açabilmektedir. Çalışan kendisine gelen fazla mesai taleplerini reddederek gelirinde azalmalara sebep olabilir. Ayrıca çalışanın gösterdiği davranışlar sebebiyle işten çıkarılma riskiyle karşı karşıya kalması, gelir kaybına sebep olabilmektedir. Maddi kayıplarının yanına sağlık sigortası, emeklilik primi gibi sosyal haklarının kaybedilme olasılığı da bulunmaktadır (Nayak, 2022, aktaran Gürer, Solmaztürk ve Gökçe,2024).

· İş doyumunun düşmesi durumu da sessiz istifa davranışına yönelen kişilerde daha çok görülmektedir (Galanis vd. 2023:10).

· Bireysel düzeydeki önemli olumsuz sonuçlarından biri de çalışanın işinde anlam bulamamasıdır.

· Çalışan sessiz istifa davranışına girdiği zaman iş yükü, işte geçirdiği zaman kendiliğinden azalacağı için iş ve iş dışı yaşamı arasında kendiliğinden bir denge oluşacaktır iş-yaşam dengesi düzelecektir ancak bunun yanında çalışan sadece görev tanımındaki işlerini yerine getirdiği için işten çıkarma durumunda kalındığında ilk olarak gözden bu çalışanlar çıkarılmaktadır (Çimen ve Yılmaz,2023:28).

Sessiz istifanın sonuçlarına baktığımız zaman yöneticilerin özellikle insan kaynakları bağlamında ele aldığımız için insan kaynakları yöneticilerinin sessiz istifanın olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak veya en aza indirmek için daha bilinçli olması gerekmektedir.

4. SESSİZ İSTİFA VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için pek çok kaynağa ihtiyacı vardır. İnsan kaynakları yönetimi de bu kaynaklar içinde en değerli olan insanı merkeze alan ve stratejik biçimde yöneten bir yönetim alanıdır. Temel amacı, örgütün hedefleri ile çalışanın beklentilerini uyumlaştırarak karşılıklı

bir etkileşim ve verimlilik yaratmaktır (Storey,2016).

Temel insan kaynakları yönetimi fonksiyonları şu şekilde sıralanabilmektedir: iş analizi ve tasarımı, insan kaynakları planlaması, işe alım ve yetenek yönetimi, eğitim ve geliştirme, kariyer yönetimi, performans yönetimi, ücret yönetimi, ödüllendirme, iş sağlığı ve güvenliği, işçi-işveren ilişkileri (Özdemir,2010: 27).

Sessiz istifa çalışma hayatı boyunca farklı şekillerde kendini göstermiş olsa da son dönemlerde daha fazla popüler hale gelmiştir dolayısıyla insan kaynaklarında da giderek daha fazla önem kazanmaktadır çünkü işletmelerde insan kaynakları yönetimi uygulamaları örgütsel düzeyde sessiz istifayı önlemek, olumsuz sonuçlarını azaltmakta çok önemlidir.

Yılmaz ve Çimen (2023) yaptıkları çalışmada bazı araştırmalar hakkında şu bilgileri vermişlerdir; Society for Human Resources Management (SHRM) tarafından yapılan bir araştırmada insan kaynakları yöneticilerinin sessiz istifa konusuna dikkat çektiklerini göstermektedir. Katılımcıların %51'nin sessiz istifaya ilişkin kaygılarının olduğunu, %36'sı kendi işletmelerinde sessiz istifanın yaşanmakta olduğunu ve sessiz istifanın getirdiği olumsuzlukları da %83'ü moral bozukluğu getirdiğini, %70'i verimlilikte düşüş olduğunu, %50'si de iş kalitesini düşürdüğünü söylemiştir. Bunun yanında %45'i son altı ayda çalışanlarının normalden daha fazla iş yapmasının zorlandığını söylemişlerdir. İlk yöneticileri bunu sadece sessiz bir işten vazgeçiş olarak değil aynı zamanda yeni bir çalışma kültürünün habercisi olarak dikkate almalıdır. İnsan kaynakları yöneticilerinin bu kavramı bilinçli bir şekilde ele almaları işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı açısından oldukça önemlidir. Çalışanları sessiz istifa davranışı içinden çıkarmak için işletmelerin yöneticilerinin yapabilecekleri pek çok şey bulunmaktadır.

Aşağıda sessiz istifayı en çok etkileyen; işe alım ve yetenek yönetimi, çalışan geliştirme, performans yönetimi ve ücret yönetimi fonksiyonları nasıl etkilediği ve önlemek için hangi çözümlerin uygulanabileceği açısından ele alınacaktır.

4.1. İşe Alım ve Yetenek Yönetimi

İşe alımdaki temel nokta uygun işe uygun insanı alabilmektir. Çalışanın beklentileri ve özellikleri ile uyumlu olmayan çalışanlar işlerinden uzaklaşabilmektedirler ve bu durum sessiz istifa hatta sonrasında istifaya kadar gidebilmektedir. Çalışan ve iş uyumunun yüksek olması, çalışanların işten duydukları tatmini arttırmakta ve işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Nugraha, 2022). Sessiz istifaya sebep olan pek çok faktör önceki başlıklarda ele alınmaktadır. Bunlardan bazıları motivasyon düşüklüğü ve işe bağlılığın az olmasının sessiz istifayı tetiklediği yönündedir. Kişinin çalıştığı iş ve işletme ile uyumlu olması iş tatminini arttırdığı için dolayısıyla düşük bağlılık ve

motivasyon durumunu da azaltmaktadır (Octaviani, 2022).

Bir başka çalışmada da yetenek yönetimi uygulamalarının algılanan örgütsel destek ve çalışan bağlılığı üzerinden çalışanların işyerine bağlılık hissini güçlendirmekte ve bu sayede sessiz istifanın önüne geçebilmektedir (Nagpal, 2023).

İşe alım sürecinde ilk izlenim işletme açısından da çok önemlidir. Kullanılan araçlar, oryantasyon deneyimi çalışanın işletmeye dair algısını şekillendirir. Bu süreç etkin bir şekilde yürütülmezse erken dönemde çalışanların işlerine olan bağlılıkları düşmektedir (Bauer & Erdogan, 2011).

4.2. Çalışan Geliştirme

İşletmelerde yürütülen eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanların mesleki yeterliklerini güçlendirmenin yanı sıra yürüttükleri işler ile bağ kurma, özerklik hissetme ve kendilerini yeterli hissetme noktalarında da destek sağlamaktadır. Bu durum çalışanların içsel motivasyonunu ve işe bağlılığını arttırmaktadır (Deci & Ryan, 2000). Dolayısıyla çalışanların sessiz istifa eğilimleri azalmaktadır.

Çalışanlara kendilerini geliştirme imkanı sunulmalıdır. Aynı zamanda yöneticiler sessiz istifa konusunda bilgilendirilmelidir. Sessiz istifanın olumsuz etkilerinden işletmeyi korumanın en etkili yollarından biri de doğru ve etkili eğitim verebilmektir. Yöneticiler bu durumla başa çıkabilmek için bilinçlendirilmelidir (Huertas-Valdivia vd., 2022).

Çalışanlar yaptıkları işte anlam aramaktadırlar, işin daha anlamlı hale getirilebilmesi için görev, pozisyon değişikliğine gidilebilir. İşletme içinde ve dışında kariyer yolları açılabilir. Terfi imkanları sunulabilir. İş tatmini ve duygusal bağlılık düzenli olarak değerlendirilmeli ve geliştirilmelidir. Kariyer yolları net bir şekilde oluşturulmalıdır. Çalışanlar yaptıkları işte anlam aramaktadırlar, işin daha anlamlı hale getirilebilmesi için görev, pozisyon değişikliğine gidilebilir (Kelly, 2022).

Sürekli olarak öğrenme ve gelişimi destekleyen örgütlerde işe ve örgüte bağlılık artmaktadır, işten ayrılma ve sessiz istifa gibi geri çekilme davranışları azalmaktadır (Hosen, 2023; Wang, 2024).

Çalışanların kendilerini geliştirmeden sürekli aynı işleri yapması, mesleki anlamda kendilerine gelişme fırsatlarının sunulmaması algılanan örgütsel desteğin azalmasına yol açabilmektedir. Çalışan geri planda durarak iş tanımının dışında ekstra çaba göstermemeye başlayabilmektedir. Bu olumsuz duruma karşı insan kaynakları yönetimi kişiye uygun eğitimler, mentorluk, koçluk, kariyer gelişimi uygulamaları ile çalışanların sessiz istifa gösterme eğilimini düşürebilmektedir (Sinisterra, Penalver ve Salanova, 2024; Wang, 2024). Bu nedenle sessiz istifa eğilimini yönetmede insan kaynakları yönetimi

uygulamalarında sürekli gelişime odaklı stratejiler önemli rol oynamaktadır.

Çalışanlara kendilerini geliştirme imkanı sunulmalıdır. Aynı zamanda yöneticiler sessiz istifa konusunda bilgilendirilmelidir. Sessiz istifanın olumsuz etkilerinden işletmeyi korumanın en etkili yollarından biri de doğru ve etkili eğitim verebilmektir. Yöneticiler bu durumla başa çıkabilmek için bilinçlendirilmelidir.

Çalışanlar yaptıkları işte anlam aramaktadırlar, işin daha anlamlı hale getirilebilmesi için görev, pozisyon değişikliğine gidilebilir. İşletme içinde ve dışında kariyer yolları açılabilir. Terfi imkanları sunulabilir. İş tatmini ve duygusal bağlılık düzenli olarak değerlendirilmeli ve geliştirilmelidir. Kariyer yolları net bir şekilde oluşturulmalıdır. Çalışanlar yaptıkları işte anlam aramaktadırlar, işin daha anlamlı hale getirilebilmesi için görev, pozisyon değişikliğine gidilebilir (Çimen ve Yılmaz,2023).

4.3. Performans Yönetimi

Yüksek performanslı iş sistemlerinin sessiz istifayı azaltabilecek aracı bir etkisi bulunmaktadır (Agarwal vd., 2024). Performansa dayalı ödüllendirmeler ve sağlıklı geri bildirimlerin yapılması çalışanlarda yaptıkları işlerin takdir edildiğini görmelerine ve bağlılıklarının artmasına katkı sağlayabilir (Kim ve Shon,2024:13).

Sessiz istifa eğiliminin performans yönetimiyle bağlantılı olan sebepleri arasında olan örgütsel adalet algısının düşük olması, geri bildirimin eksik yapılması gibi unsurlar bulunmaktadır. Çalışanlar yapılan performans değerlendirmesini adil ve şeffaf olduğunu düşündükçe işletmeye olan bağlılıkları ve motivasyonları da artacaktır (Shah vd., 2024). Adaletsiz bir performans değerlendirme sistemi içerisinde değerlendirildiğini düşünen çalışan verdiği emeğin görülmediği düşüncesi içerisine düşebilmektedir. Dolayısıyla görevlerini yerine getirirken ortaya koyduğu çabayı azaltmaya ve sessiz istifa davranışı eğilimine yönelebilmektedir.

Agarwal ve arkadaşları (2024), yüksek performanslı iş sistemlerinin sessiz istifayı azaltabilecek aracı bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur (Agarwal vd., 2024). Performansa dayalı ödüllendirmeler ve sağlıklı geri bildirimlerin yapılması çalışanlarda yaptıkları işlerin takdir edildiğini görmelerine ve bağlılıklarının artmasına katkı sağlayabilir (Kim ve Shon,2024:13). Eğer çalışanlar aldıkları ücretin emeklerinin karşılığı olmadığını düşünüyorsa zaten yalnızca iş tanımlarındaki işleri hatta bazen daha azını yapmaları beklenen bir şeydir. Ancak bazı araştırmalarda aldıkları ücretin karşılığını değil daha azını yaptıkları da ortaya konmuştur. Zam yapılabilir. Pek çok işletme, ücret artışı sağlamadan çalışanlardan daha fazla katkı beklemektedir. Bu düzen, bir tür gizli sömürü olarak tanımlanmakta ve çalışanlar buna sessiz istifa ile tepki göstermektedir (Serenko, 2023:34).

Sessiz istifayı önlemede gelişimi ön plana çıkaran yapıcı geri beslemenin olduğu performans yönetiminin önemli bir etkisi vardır. Çalışan yöneticileri ile bir araya gelerek hedeflerini belirleyebilir, böylece kendilerini de sürece dahil edebilirler. Bu durum çalışanların örgütsel adalet algısını ve motivasyonlarını arttırmaktadır (McKinsey & Company, 2023).

Stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarından olan yüksek performanslı iş sistemleri sessiz istifa davranışı önlemede kullanılabilir. Bu sistemler çalışanların işletmeyle olan bağlarını güçlendirmektedir (Kaufman ve Colleagues, 2023). Sessiz istifayı önlemek isteyen insan kaynakları yöneticileri performans yönetim sistemlerini sadece çalışanlarının mevcut durumunu ölçen bir araç olarak düşünmemeli bu süreci iletişimi güçlendiren, bağlılığı arttıran ve gelişimi destekleyen bir süreç olarak düzenlemelidir (Aguinis & Burgi-Tian, 2020; Kim & Sohn, 2024).

Bu süreçte insan kaynakları yöneticileri kişi-iş uyumuna dikkat etmelidir. Kapsamlı ve iyi izlenim oluşturacak oryantasyon programı planlanmalıdır.

4.4. Ücret Yönetimi:

Ücret yönetimi sessiz istifa davranışı ile bağlantılı olan fonksiyonlardan bir tanesidir. Çalışanlar aldıkları ücretten tatmin olmazlarsa işlerine olan bağlılıkları, işlerine verdikleri emek ve motivasyonları düşmektedir. İşletme içerisinde benzer işi yapan diğer çalışanlarla ve piyasada farklı işletmelerde benzer işi yapan çalışanlarla aldıkları ücretleri kıyaslamaktadırlar. Aldıkları ücretler kıyasladıkları ücretlerden farklı ise bunu sıklıkla dile getirmektedirler (Sun, 2023). Çalışanların memnuniyetini etkileyen birçok faktör bulunsada ücret miktarı onlar için önemli faktörlerden biridir.

İşe bağlılık ile ücret tatmini arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır (Ewool, Azinga, & Kamil, 2021). Ücret seviyesinden tatmin olmayan çalışan verdiği emeğin karşılığını alamadığını düşünmektedir. Dolayısıyla çalışan yalnızca iş tanımında yer alan işleri yapıp fazla sorumluluk almaktan kaçınmaktadır.

İnsan kaynakları yöneticileri bu noktada; hem işletme içinde benzer işleri yapan çalışanları hem de piyasadaki ücret seviyelerini araştırarak şeffaf adil ücret politikaları oluşturmmalıdır. Ücret artışlarının, prim ve ikramiye gibi ek ödemelerin hangi şartlarda nasıl verileceği hakkında tüm çalışanlara objektif davranarak bilgilendirme yapmalıdır. Eğer çalışanların tatmin olmadığı bir seviyede ücret ödemeleri varsa ve zam veya düzenlemeler mümkün değilse maddi olmayan ödüller ile bu tatminsizliği tolere etmeye çalışabilir. Esnek çalışma imkanı, ödüller, mesleki gelişim imkanları sunulabilir.

4.5. İnsan Kaynakları Yönetimi ile ilgili Diğer Uygulamalar:

· Çalışanlarının sessiz istifa davranışına yönelmelerini istemeyen yönetim mutlaka farklı çalışanların beklentilerini dikkate almalıdır. Farklılıkların yönetimi önemli bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada iş hayatında birlikte çalışan farklı kuşaklarda gösterilebilmektedir. Farklı kuşaktan çalışanların beklentilerini anlamak ve onları motive edebilmek açısından önemlidir. Örneğin; z kuşağı için iş hayatında kariyer fırsatları ve maaş önemlidir. Bunların yanında kısa süreli, esnek çalışma ve çalışma ile özel hayat arasındaki denge de önemli çalışma koşullarındandır. İşin kendileriyle uyumlu, değerli ve anlamlı olması bir diğer beklentileridir. Yönetici tercihleri kendinden önceki kuşaklara göre farklılaşmaktadır. Emir veren katı bir yöneticiden ziyade onlara güvenen, motive eden, yönlendiren ve gelişimlerine katkı sağlayan bir yönetici ile çalışmak istemektedirler (Kızıldağ,2019:35).

· Sessiz istifanın en büyük tetikleyicilerinden biri tükenmişliktir. Esnek çalışma, uzaktan çalışma, izin politikaları çalışanların bağlılığını artırır. İşletmenin iş-yaşam dengesini sağlamaya yönelik politikalarının uygulamalarının olup olmadığı da değerlendirilebilir ve bu uygulamaların yapılması için destek sağlanabilir (Hamouche, S, Koritos, C. ve Papastathopoulos, 2023:4306). Çalışanlara esneklik sağlayacak uygulamalara gidilebilir.

· Yürütülen araştırmalar, çalışanın psikolojik olarak kendini güvende hissettiği bir ortamda bulunmasının duygusal bağlılığı ve iş tatminini arttırdığını dolayısıyla sessiz istifayı azaltacağını göstermektedir (Kim ve Shon,2024). Dolayısıyla daha kapsayıcı liderlerin örgüt içinde görevlendirilmesine dikkat edilmelidir.

· Yöneticilerin olumlu, öğrenmenin desteklendiği ve fikirlerin rahatlıkla söylenebildiği bir örgüt kültürü oluşturması sessiz istifa davranışının önlenmesinde etkili olacaktır. Çalışanlar böyle bir yönetici ile çalışmaktan mutluluk duyacaktır.

· İnsan kaynakları departmanları belirli aralıklarla çalışanların çalışma kültürüne ilişkin algılarını, çalışma koşulları hakkındaki görüşlerini ve genel olarak işletmeyle ilgili işle ilgili görüşlerini değerlendirmelerini anket gibi çeşitli araçlarla toplamalıdır. Böylece şirketin genel durumuyla ilgili bir teşhis koymak ve durumu iyileştirmek daha kolay olabilmektedir.

· Beklenen iş tanımları netleştirilebilir. Örgüte zarar verebilen bu davranışın çözümünde en temel unsur iletişimdir. Çalışanlar iletişim kurularak neden bu davranışa yöneldiğinin anlaşılması önemlidir.

İstifa ile başa çıkmada insan kaynakları politika ve uygulamalarının rolü çok büyüktür. Dolayısıyla artık değişen dünya düzeni içerisinde bu insan kaynakları politika ve uygulamaları işletmeler için bir tercih değil de gereklilik haline gelmektedir.

SONUÇ

Daha önceki çalışma dönemleri içerisinde de çalışanlar arasında aslında kendini gösteren fakat tam olarak günümüz çalışma hayatında daha belirgin olan “sessiz istifa” olarak adlandırılan bu olgu, covid-19’un zorunlu olarak getirdiği yeni uygulamalar, dijital dönüşümün yaşanması, sosyal medyanın daha fazla kullanılmaya başlanması, yeni nesillerin iş hayatından beklentilerinin değişmesi ile birlikte daha popüler hale gelmiştir.

Bu kavramın daha görünür olmasıyla birlikte işletmeler yönetim süreçlerini yeniden değerlendirmek zorunda kalmıştır. İnsan kaynakları yönetimi de kendi uygulamalarını gözden geçirip sessiz istifanın nasıl önleneceği veya sessiz istifa davranışı içinde olan çalışanlarını nasıl geri kazanacağı ile ilgili uygulamalar arayışına girmişlerdir. Böylece aslında her işletmenin titizlikle yürütmesi gereken ancak gereken önem verilmeyen kariyer yönetimi, işçi-işveren ilişkileri gibi fonksiyonların, yeni liderlik tarzlarının, yeni nesillerin beklentilerinin anlaşılmasının önemli olduğu fark edilmiştir.

Sessiz istifanın yalnızca bireysel bir tepki biçimi olduğu düşünülemez, aynı zamanda işletmeler için bir dönüşümün yansımasıdır. Bu dönüşüm yönetim anlayışını, insan kaynakları yönetimi uygulamalarını, çalışan ve örgüt ilişkilerini yeniden düşündürmüştür. Sessiz istifa çalışanların resmi olarak işlerinden ayrılmadan işyerine bağlı bir şekilde devam ederken yalnızca iş tanımlarında yazan görevleri hatta mümkün olduğunca bunları da en az şekilde yerine getirmeyi tercih ettiği bir geri çekilme davranışı olarak tanımlanabilir. Bu davranış, ekonomik krizler, aşırı iş yükü, düşük ücret, baskıcı bir yönetim anlayışı, kariyer gelişim fırsatlarının yetersizliği gibi aslında çoğu insan kaynakları yönetimi ile ilişkili faktörün sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla sessiz istifayı yalnızca bireyin geri çekilme davranışına indirgemek yönetim sürecindeki faktörleri göz ardı etmek demektir.

İşletmelerin muhasebe-finance, halkla ilişkiler, pazarlama, araştırma geliştirme gibi birçok fonksiyonu bulunmaktadır ancak işletme fonksiyonları içinde işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü belirlemede en etkili insan kaynakları yönetimidir. Bu açıdan sessiz istifa davranışı insan kaynakları yönetiminde bir şeylerin yanlış gittiğinin ve yeniden yapılanması gerektiğinin sinyalidir. İnsan kaynakları yönetimi içerisinde birçok uygulama çalışanların motivasyonunu, işletmeye bağlılıklarını, iş tatminlerini etkilemektedir. Özellikle eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, kariyer yönetimini, farklılıkların yönetimi gibi uygulamalar doğrudan etkilemektedir. Eğer bir işletmede sessiz istifa eğilimi artıyor ise o zaman insan kaynaklarındaki bu uygulamaların etkinliğinde eksiklikler bulunduğuna işaret edilebilmektedir.

Sessiz istifayı önlemek adına bu uygulamalara daha bütüncül yaklaşılabilir. Eğitim ve geliştirme de çalışanlara kendilerini sürekli yenilemeleri için eğitim ve geliştirme fırsatının sunulması, sürekli öğrenme kültürünün oluş-

turulması, performans yönetiminde değerlendirme yaparken nicel çıktıların yanında sessiz istifayı etkileyen faktörlerden olan motivasyon, iş tatmini, duygusal bağlılık gibi etkenler de sık sık değerlendirmeye alınmalıdır. Kariyer yönetiminde çalışanların kariyer ilerlemelerinin önü açılmalı, net kariyer yolları sunulmalı ve ilerlemede liyakat ve fırsat eşitliği esas alınmalıdır. Ücret yönetimi çalışanların örgütsel adalet algısına zarar vermeyecek bir şekilde yürütülmelidir. Maddi ödüllerin yanında tanınma ve takdir görme de çalışanlar için önemlidir. İşçi işveren ilişkileri ve liderlik tarzlarında güçlü iletişim, ilgili ve güven veren yönetici olmak, olumlu bir örgüt iklimi oluşturmak gereklidir. Ayrıca farklı beklentileri olan çalışanların anlaşılması için atılan adımlar sessiz istifayı önlemede önemli olacaktır.

Sonuç olarak, insan kaynakları yöneticileri ve işletmeler, sessiz istifayı tehditten çok uygulamalardaki dönüşüm gerekliliğinin bir sinyali olarak görmeli bu davranışı en aza indirmeye yönelik uygulamaların güncelliği ve etkinliğini gözden geçirmelidir. Dolayısıyla insan merkezli ve stratejik bir bakış açısıyla fonksiyonları yeniden yapılandırılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Agarwal, P., Kaur, P., & Budhwar, P. (2024). Silencing quiet quitting: Crafting a symphony of high-performance work systems and psychological conditions. *Human Resource Management*, 1–15.
- Aguinis, H., & Burgi-Tian, J. (2020). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Human Resource Management*, 59(4), 505–519. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7438919/>
- Atalay, M., & Dağıstan, U. (2023). Quiet Quitting: A New Wine in an Old Bottle? *Personnel Review*, 53(4), 1059–1074.
- Aydın, E., & Azizoglu, Ö. (2022). A New Term for an Existing Concept: Quiet Quitting—a Self-Determination Perspective. *International Congress on Critical Debates in Social Sciences*, 285–295.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. https://www.researchgate.net/publication/285000696_Organizational_socialization_The_effective_onboarding_of_new_employees
- Buscaglia, M. (2022, September 4). A quick look at the origins and outcomes of a trendy term. *The Chicago Tribune*. <https://www.pressreader.com/usa/chicago-tribune-sunday/20220904/282226604550365>.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268. https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2000_RyanDeci_SDT.pdf
- Delery, J. E., Magrizos, S., Roumpi, D., Phillips, J., & Porter, C. (2023). Special issue call for papers the disquiet of quiet quitting: Understanding and applications of a popular trend in HRM scholarship & practice guest editors. *Human Resource Management*.
- Ewool, E. M., Azinga, S. A., & Kamil, N. M. (2021). The Influence of Employee Recognition on Employee Engagement: The Moderating Role of Salary Satisfaction.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting Paradigm Shifts. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899–907.
- Forrester, N. (2023). Fed Up and Burnt out: “Quiet Quitting” Hits Academia. *Nature*, 615(7953), 751–753.
- Galanis, P., Katsiouroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The Quiet Quitting Scale. *AIMS Public Health*, 10(4), 828–848.
- Galanis, P., Katsiouroumpa, A., Vraka, I., Siskou, O., Konstantakopoulou, O., Moisoglou, I., Gallos, P., & Kaitelidou, D. (2023). The Quiet Quitting Scale: Development and Initial Validation. *Frontiers in Psychology*, 14, 10764970.

- Govaerts, N., Kyndt, E., Dochy, F., & Baert, H. (2011). Influence of Learning and Working Climate on the Retention of Talented Employees. *Journal of Workplace Learning*, 23(1), 35–55.
- Gürer, A., Solmaztürk, A. B., & Gökçe, F. (2024). Sessiz istifa: Literatür incelemesi [Quiet quitting: A literature review]. *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, (13), 1–41. <https://doi.org/10.48131/jscs.1383187>.
- Harris, L. C. (2024). Commitment and quiet quitting: A qualitative longitudinal study. *Human Resource Management*.
- Hamouche, S., Koritos, C., & Papastathopoulos, A. (2023). Quiet Quitting: Relationship With Other Concepts and Implications for Tourism and Hospitality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(12), 4297–4312. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-11-2022-1362>.
- Hosen, S., et al. (2023). Training & development, career development, and organizational commitment: Mediating effects on work performance. *Humanities & Social Sciences Communications*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC10796978/>
- Kelly, J. (2022). How Both Managers And Workers Can Combat ‘Quiet Quitting’. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/jackkelly/2022/08/22/how-both-managers-and-workers-can-combat-quiet-quitting>
- Karrani, M. A., Bani-Melhem, S., & Mohd-Shamsudin, F. (2024). Employee quiet quitting behaviours: Conceptualization, measure development, and validation. *The Service Industries Journal*, 44(3-4), 218–236. <https://doi.org/10.1080/02642069.2023.2286604>.
- Kim, K. T., & Sohn, Y. W. (2024). The Impact of Quiet Quitting on Turnover Intentions in the Era of Digital Transformation: The Mediating Roles of Job Satisfaction and Affective Commitment, and the Moderating Role of Psychological Safety.
- Kim, H., & Sohn, M. (2024). Silencing quiet quitting: The moderating role of psychological safety. *Systems*, 12(11), 460. <https://www.mdpi.com/2079-8954/12/11/460>
- Kızıldağ, D. (2019). Z kuşağı hangi beklentilerle iş yaşamına giriyor? seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin bir değerlendirme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C-İASOS Özel Sayısı, 32–46.
- Lu, M., Al Mamun, A., Chen, X., Yang, Q., & Masukujjaman, M. (2023). Quiet Quitting During COVID-19: The Role of Psychological Empowerment. *Humanities and Social Sciences Communications*, 10(1), 1–16.
- Mahand, T., & Caldwell, C. (2023). Quiet Quitting—Causes and Opportunities. *Business and Management Research*, 12, 9–19.
- Magrizos, S., Roumpi, D., Georgiadou, A., Kostopoulos, I., & Vrontis, D. (2023). The Dark Side of Meaningful Work-From-Home: A Nonlinear Approach. *European Management Review*, 20(2), 227–244.
- McKinsey & Company. (2023). What employees say matters most to motivate performance. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational>

[nal-performance/our-insights/what-employees-say-matters-most-to-motivate-performance.](#)

- Memon, M. A., Salleh, R., Baharom, M. N. R., & Harun, H. (2014). Person-organization fit and turnover intention: The mediating role of employee engagement. *Global Business & Management Research*, 6, 205.
- Nagpal, P. (2023). Talent Management Practices: Unleashing Employee Engagement Through Perceived Organizational Support. Scitepress. <https://www.scitepress.org/Papers/2023/124923/124923.pdf>
- Nugraha, Y. A. (2022). The Effect of Person-Job Fit on Turnover Intention: Mediated by Job Satisfaction. *International Journal of Human Capital Management*, 5(2), 140–148. <https://doi.org/10.21009/IJHCM.05.02.13>.
- Octaviani, H. (2022). Person-Organization Fit, Kepuasan Kerja, dan Turnover Intention: Studi Empiris pada Karyawan Generasi Y Industri Perbankan di Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 12(2). <https://doi.org/10.25170/jm.v12i2.811>
- Özdemir, Y. (2010). *Türkiye'deki insan kaynakları yönetimi anlayışının belirlenmesine yönelik bir araştırma: ISO 500 örneği*. (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- ResumeBuilder (2022). 1 in 4 workers are “quiet quitting” saying no to hustle culture. <https://www.resumebuilder.com/1-in-4-of-workers-quiet-quitting-saying-no-to-hustle-culture/>
- Scheyett, A. (2022). “Quiet quitting”. *Social Work*, 68(1), 5–7. <https://doi.org/10.1093/sw/swac051>
- Serenko, A. (2023). The human capital management perspective on quiet quitting: recommendations for employees, managers, and national policymakers. *Journal of Knowledge Management*.
- Sherf, E. N., Venkataramani, V., & Gajendran, R. S. (2019). Too busy to be fair? The effect of workload and rewards on managers’ justice rule adherence. *Academy of Management Journal*, 62, 469–502.
- Storey, J. (2016). Human resource management. In A. Wilkinson & S. Johnstone (Eds.), *Encyclopedia of Human Resource Management* (pp. 195–196). Edward Elgar.
- Sinisterra, L., Penalver, J., & Salanova, M. (2024). A systematic review of the relationship between talent management practices, employee engagement, and turnover intention. *Frontiers in Psychology*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC11278817>
- Shah, S., Asghar, M., Rasheed, F., & Sattar, M. (2024). Impact of performance appraisal fairness on employee motivation to improve performance: LMX dynamics of the banking sector of Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 14(2). <https://www.researchgate.net/publication/383030824>
- Scott, B., & Burnett, E. (2022, September 9). Quiet Quitting: a loud trend overtaking social media. *NPR*. <https://www.npr.org/2022/09/08/1121928349/quiet-quit->

ting-a-loud-trend-overtaking-social-media.

- Sun, R. (2023). Influence of employee salary satisfaction on job performance in private enterprises. *Clausius Press*. <https://www.clausiuspress.com/article/9118.html>
- Tsemach, S., & Barth, A. (2023). Authentic Leadership as a Predictor of Organizational Citizenship Behavior and Teachers' Burnout. *Educational Management Administration & Leadership*, 17411432231212288.
- Wang, X. (2024). The impact of training on employability and turnover intention. *European Journal of Educational Sciences*. <https://oapub.org/edu/index.php/ejes/article/download/5548/8179>
- Yu, Y., Xu, S., Li, G., & Kong, H. (2020). A systematic review of research on abusive supervision in hospitality and tourism. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(7), 2473–2496. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2019-1004>
- Zaw, P., & Takahashi, Y. (2022). Effect of transformational leadership on contextual performance mediated by work engagement and moderated by mindful awareness. *Merits*, 2(4), 241–257.
- Zenger, J., & Folkman, J. (2022). Quiet quitting is about bad bosses, not bad employees. *Harvard Business Review*. <https://www.hbr.org/2022/08/quiet-quitting-is-about-bad-bosses-not-bad-employees>