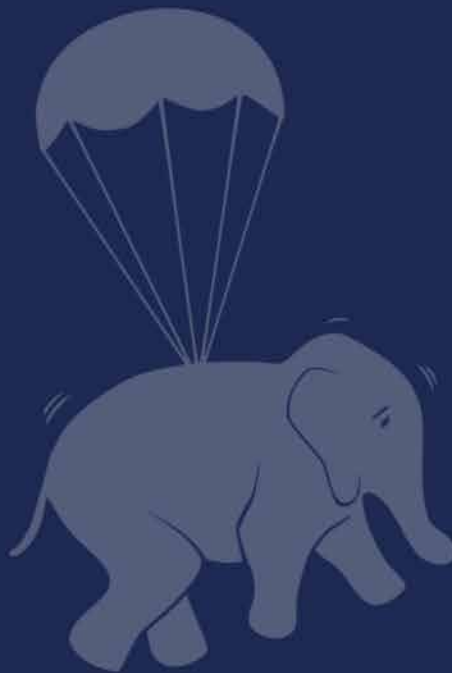


Quarterly

SOSYAL MUCİT ACADEMIC REVIEW

Sociology of economy, work and organizations

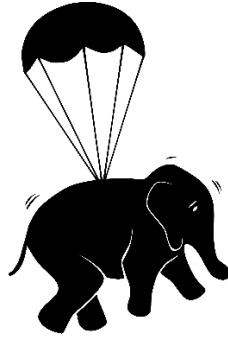


VOL: 4 - ISSUE: 4
2023

ISSN: 2718-1081

ARALIK/DECEMBER - CİLT/VOL: 04 - SAYI/ISSUE: 04 - e-ISSN: 2718-1081

SOSYAL MUCİT ACADEMIC REVIEW



SOSYAL MUCİT ACADEMIC REVIEW
SMAR®

Sosyal Mucit Academic Review Smar©

3 Ayda Bir Yayınlanan Hakemli Dergi • A Peer-Reviewed Academic Journal Published Quarterly
Aralık/December 2023 • Sayı/Issue: 04 • No/Vol: 04 • e-ISSN: 2718-1081

İmtiyaz Sahibi • Owner

Erhan Aydın

Baş Editörler / Editor-in-Chiefs

Erhan Aydın & Ruoqi Geng & Mushfiqur Rahman

Yardımcı Editörler / Associate Editors

Çiğdem Karış

İnan Eryılmaz

Saowanit Lekhawat

Abdulaziz Elwalda

Alan Editörleri / Field Editors

Emir Özeren

İsmail Erkan

Mustafa Erhan Bilman

Betül Hayrullahoğlu

Rahmi Saylık

Ciaran Mcfadden

Sıddık Bozkurt

Nihal Yazıcı

Dil Editörleri / Language Editors

Tuğba Erhan

Baş Asistan Editör / Asistant Editor in Chief

Yusuf Alparslan Dibek

Asistan Editörler / Asistant Editors

Ayşe Narin

Meryem Gül

Melis Karakuş

Melis Uysal

Yayın Danışma Kurulu / Editorial Advisory Board

Aidan Mckearney, London South Bank University, United Kingdom

Metin Işık, Sakarya University, Turkey

Akarawat Jatuphatwarodom, Rajamangala University of Technology Thanyaburi, Thailand

Chompoonut Amchang, Burapha University, Thailand

Hasan Güllüpunar, Suleyman Demirel University, Turkey

Çağrı Bulut, Yasar University, Turkey

Juthathip Suraraksa, Burapha University, Thailand

Mustafa Özbilgin, Brunel University London, United Kingdom

Serap Sap, Abdullah Gul University, Turkey

Zeynep Kurnaz, Karabük University, Turkey
Iza Gigauri, St Andrews Georgian University, Georgia
Jean-Éric Pelet, Gérant de KMCMS (EURL), France
Soroush Haghsefat, Nanjing University of Sci. & Tech., China
Sabrina Leo, Sapienza University of Rome, Italy
Carla Martinho, Polytechnic Institute of Lisbon, Portekiz
Nazan Colmekcioglu, Cardiff University, United Kingdom
Justin Paul, Henley Business School & Centre for Euro-Asian Studies, United Kingdom
Anupam Mazumdar, University of Wales Trinity Saint David, United Kingdom
Raziur Chowdhury, University of Wales Trinity Saint David, United Kingdom
Ulaş Akkücüük, Boğaziçi University, Turkey
Özlem Ayaz, Brunel University London, United Kingdom
Şakir Güler, Suleyman Demirel University, Turkey
Gökmen Durmuş, Gaziantep University, Turkey

Tasarım / Design

Yusuf Alparslan Dibek
Talha Uygur

Malton London Yönetim Organizasyon Danışmanlık

Adres / Address: • İstiklal Mah. • 2. Cad. Tarmen 21 B/B, • Menemen/İzmir

Tel / Phone: +90 553 913 43 35

e-posta / e-mail: sosyalmucit@hotmail.com

web sayfası / web pages:

<https://www.sosyalmucit.com/>

<https://dergipark.org.tr/en/pub/smar>

<https://twitter.com/JournalSmar>

Sosyal Mucit Academic Review (SMAR), yılda dört kez yayınlanan (Mart, Haziran, Eylül ve Aralık) çift kör hakemli uluslararası hakemli bir dergidir. Dergi kapsamında özellikle toplum, ekonomi, politika, eğitim ve kuramlar ile ilgili kavramsal, kuramsal ve nitel çalışmalara yer verilmesi hedeflenmektedir. Bunun temel nedeni, SMAR'ın sadece akademisyenler, yüksek lisans ve doktora öğrencileri değil aynı zamanda toplumdaki bireylerin anlayabileceği makaleler yayınlayabilme amacından ileri gelmektedir. Bunun yanı sıra dergi kapsamına giren nicel çalışmalar da kabul edilmektedir. Derginin dili hem İngilizce hem de Türkçedir ve Türkçe makalelerin genişletilmiş İngilizce özete sahip olması gerekmektedir.

Sosyal Mucit Academic Review (SMAR) is a double-blind peer review international refereed journal published four in a year (March, June, September and December). This journal aims at publishing conceptual, theoretical and qualitative studies related to society, economics, politics, education and institutions. The main reason for this aim stems from publishing studies that are understood by not only academicians, graduate and PhD students, but also individuals and practitioners in society. In addition, quantitative studies within the scope of the journal have been accepted. In addition, quantitative studies within the scope of the journal have been accepted. The language of this journal is both English and Turkish, and the Turkish articles need to have an extended English abstract.

İÇİNDEKİLER / CONTENTS

Editörden

From Editor

Erhan Aydın & Ruoqi Geng & Mushfiqur Rahmanvi

Araştırma Makaleleri • Research Articles

Ekonomi ve Çevre Etkileşimi: Türkiye'de Finansal Gelişim ve Ulaşım Kaynaklı CO₂ İlişkisi Üzerine Fourier ADL Analizi

Interaction between Economy and Environment: Fourier ADL Analysis of Türkiye's Transportation CO₂ and Financial Development Relationship

Dilek Çil456

Tekstil KOBİ'leri Bağlamında Yeşil İşletme Stratejisi Motivasyonlarının AHP Yöntemiyle Önceliklendirilmesi

Prioritization of Green Business Strategy Motivations in the Context of Textile SMEs Using AHP Method

Halil Yorulmaz477

Kurumsal Dünyada Karanlık ve Aydınlik Taraf: Kişilik Özelliklerinin Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin Keşfi

Dark and Light Side in the Corporate World: Exploring the Influence of Personality Traits on Unethical Pro-Organizational Behaviors

Tugay Ülkü • Sema Polatçı503

Okul Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerini Etkileyen Faktörler: Etik Değerler ve Meşru Olmayan Görevler

Factors Effecting the Decision-Making Processes of School Managers: Ethical Values and Illegitimate Tasks

Server Sevil Akyürek • Recep Gündoğan532

Vatandaşlık Yorgunluğu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması

Adaptation of Citizenship Fatigue Scale into Turkish Culture: The Study of Reliability and Validity

Gizem Karadeniz • Hasan Hüseyin Uzunbacak558

Dear Readers,

Sosyal Mucit Academic Review (SMAR) SMAR is glad to present the fourth volume and fourth issue to the readers. The SMAR continues to increase its committee members with national and international participants day by day.

As it is known, "Sosyal Mucit" (in English: Social Inventor) refers to the individuals who have systematic perspectives on the challenges that societies face in the field of politics, economics, sociology, technology and environment. The main understanding of a "Sosyal Mucit" as an individual is to diagnose social problems and suggest potential solutions by creating a link between scholarly discussion and society. For this reason, SMAR aims at creating systematic knowledge by raising critical questions and exploring the potential answers to the questions. I indicate the aforementioned questions as follows:

- 1) What is the problem?
- 2) Why is the problem important?
- 3) What is your suggestion to overcome the problem?

These questions guide the potential authors of the SMAR to structure their research. I emphasise them as critical questions because a paper's clarity and communication are important to reaching more academic and non-academic individuals. I hope the SMAR journal will achieve its aims day by day. Having adopted the aforementioned aims, the journal publishes five articles on this issue. Within these articles, the authors focus on the topics of "Interaction between Economy and Environment", "Prioritization of Green Business Strategy Motivations in the Context of Textile SMEs Using AHP Method", "Exploring the Influence of Personality Traits on Unethical Pro-Organizational Behaviors", "Factors Effecting the Decision-Making Processes of School Managers" and "Adaptation of Citizenship Fatigue Scale into Turkish Culture".

We hope you enjoy reading this issue and also, we look forward to seeing your contribution to the SMAR journal.

With kindest regards,

Assoc. Prof. Dr. Erhan AYDIN, Assoc. Prof. Dr. Ruoqi GENG and Dr. Mushfiqur Rahman

Sevgili Okurlar

Sosyal Mucit Academic Review, dördüncü cilt dördüncü sayısını sizlere takdim etmekten mutluluk duyuyoruz. SMAR ulusal ve uluslararası katılımcılarla her geçen gün kadrosunu geliştirmeye devam etmektedir.

Bilindiği üzere SMAR; politika, ekonomi, sosyoloji, teknoloji ve çevre gibi toplumsal konularda sistematik bakış açısına sahip bireyleri sosyal mucit olarak adlandırmaktır. Sosyal Mucit'in temel hedefi, akademik tartışma konuları ile toplum arasında bir bağ kurarak toplumsal sorunları tespit etmek ve bu sorunlara karşı çözüm önerileri geliştirmektir. Bu bağlamda SMAR, sistematik bilgi oluşturmaya amaçlamaktadır. Bu amacı gerçekleştirebilmek için SMAR kritik sorunları gündeme getiren ve bu sorunlara çözüm önerisi sunan araştırmalara yer vermektedir. Söz konusu araştırmalara ait araştırma soruları şu üç ana kapsama odaklanmalıdır;

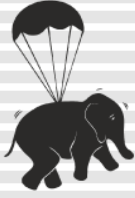
- 1) Problem nedir?
- 2) Bu problem neden önem arz ediyor?
- 3) Bu problemi aşmak için çözüm öneriniz nedir?

Yazar adayları bu araştırma sorularını rehber edinerek çalışmalarını yapılandırabilirler. Soruları özellikle vurguluyorum çünkü dergiye gönderilecek olan makalelerin yalnızca akademik camiaya değil aynı zamanda toplumsal tabana da ulaşmasını önemsemekteyiz. Umarız her geçen gün SMAR dergisi hedeflerine emin ve sağlam adımlarla ulaşır. Bu amaç ve vizyon doğrultusunda SMAR'ın bu sayısında beş makale yer almaktadır. Bu makalelerde, yazarlar "Ekonomi ve Çevre Etkileşimi", "Tekstil KOBİ'leri Bağlamında Yeşil İşletme Stratejisi Motivasyonlarının AHP Yöntemiyle Önceliklendirilmesi", "Kişilik Özelliklerinin Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin Keşfi", "Okul Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerini Etkileyen Faktörler" ve "Vatandaşlık Yorgunluğu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması" konularına odaklanmışlardır.

Sayıyı okumaktan keyif almanızı diliyoruz ve SMAR dergisine katkı sağlamanızı dört gözle bekliyoruz.

En içten dileklerimizle,

Doç. Dr. Erhan AYDIN, Doç. Dr. Ruoqi Geng ve Dr. Mushfiqur Rahman



Ekonomi ve Çevre Etkileşimi: Türkiye'de Finansal Gelişim ve Ulaşım Kaynaklı CO₂ İlişkisi Üzerine Fourier ADL Analizi

Dilek Çil¹

Received/ Başvuru: 09.12.2023

Accepted/ Kabul: 24.12.2023

Published/ Yayın: 28.12.2023

Özet

Çalışmanın amacı, Türkiye'de finansal gelişim ile ulaşım sektörü CO₂ miktarı arasındaki uzun dönemli ilişkinin belirlenmesidir. Finansal gelişim ile ulaşım sektörü CO₂ miktarı arasındaki uzun dönemli ilişki Fourier ADL yaklaşımı ile 1985-2014 dönemi için tahmin edilmiştir. Finansal gelişimin ulaşım sektörü CO₂ miktarı üzerindeki etkisini ortaya koyan uzun dönem katsayılarına ilişkin tahmin ise FMOLS yardımı ile yapılmıştır. Fourier ADL eşbütünleşme test sonuçları değişkenler arasında uzun dönem ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Uzun dönem katsayıları tahminlerine yönelik sonuçlar finansal gelişimin ulaşımdan kaynaklanan CO₂'yi pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir. Elde edilen bulgular, finansal gelişimin ulaşımdan kaynaklanan CO₂ miktarını artırarak çevresel kalitenin azalmasına sebep olduğu yönündedir. Türkiye için finansal gelişim ile ulaşım sektörü CO₂ miktarı arasındaki ilişkinin yapısal kırılmaları dikkate alan Fourier ADL yaklaşımı ile incelenmediği tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışma konu ile ilgili gelişen bu alana katkı sunması bakımından önem arz etmektedir. Ayrıca çalışmanın bir diğer önemi çevresel kalitenin artırılması yönündeki uluslararası anlaşmalara taraf olan Türkiye'de sürdürülebilir bir gelecek için atılması gereken adımlara yol gösterecek zemin hazırlamasıdır. Bu bağlamda Türkiye ekonomisi özelinde önemli olan iki sektörün çevreye duyarlı düzenlemelere ihtiyaç duyduğu ve özellikle finansal sektörün sorumlu ve önemli bir konumda olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla finansal sektörün ulaşım sektörü CO₂ miktarını azaltma yönünde hareket edecek proje ve yatırımları destekleyici tutumu, ulaşımdan kaynaklanan CO₂ miktarını azaltarak çevre kalitesinin artmasına katkı sunacağına benzemektedir.

Anahtar Kelimeler: finansal gelişim, ulaşım CO₂ miktarı, Fourier ADL eşbütünleşme testi

¹ Doç. Dr., Trabzon Üniversitesi, Turizm ve Otelcilik MYO, Türkiye, dilekci@trabzon.edu.tr, Orcid: 0000-0002-8242-1970



Interaction between Economy and Environment: Fourier ADL Analysis of Türkiye's Transportation CO₂ and Financial Development Relationship

Abstract

The study's aim is to determine the long-term relationship between Türkiye's transportation sector's CO₂ and financial development. The long-run relationship between financial development and transportation sector CO₂ is estimated for the period 1985–2014 with the Fourier ADL approach. The FMOLS estimator is employed to estimate the long-run coefficients that show how financial development affects CO₂ in the transportation sector. Fourier ADL cointegration test results indicate that there is a long-run relationship between the variables. The results of the long-run coefficient estimations revealed that financial development positively affects CO₂ from transportation. The results show that financial development raises transportation-related CO₂, which lowers environmental quality. For Türkiye, the relationship between financial development and transportation sector CO₂ has not been examined with the Fourier ADL approach that takes structural breaks into account. Therefore, the study is important in terms of contributing to this developing field. The study's preparation of the foundation for future sustainable development initiatives in Türkiye, a signatory to international accords aimed at enhancing environmental quality, is also significant. In this regard, it has been established that two sectors critical to the Turkish economy require environmentally sensitive legislation, and that the financial sector is in a responsible and significant position. Therefore, the financial sector's supportive attitude towards projects and investments that will act to reduce the amount of CO₂ in the transportation sector is likely to contribute to the improvement of environmental quality by reducing the amount of CO₂ from transportation.

Keywords: financial development, transportation CO₂, Fourier ADL cointegration test



EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: Energy demand in the transportation sector is generally met by petroleum resources. Oil, which is a fossil fuel, causes CO₂ emissions. Therefore, the transportation sector increases CO₂, which causes climate change. Over 10% of global CO₂ emissions in 2022 came from private cars and vans, over 35% from trucks and buses (road transport), 2% from aviation, and 2% from international freight movements.

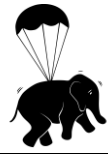
Financial institutions increase the efficiency of capital by supporting productive investments. This leads to an increase in energy demand with economic growth. Therefore, the positive relationship between economic development and energy demand reveals the basis of the relationship between the financial sector and energy demand. In this context, the decision of the European Investment Bank to support environmentally friendly investments at the United Nations Climate Change Conference (COP26) held in 2021 was an important step in improving environmental quality.

The study aims to determine the long-run relationship between financial development and transportation sector CO₂ in Türkiye with the help of an advanced econometric method, the Fourier ADL approach. The results of the study are important for Türkiye, which is involved in efforts to reduce the amount of CO₂ to improve environmental quality and is a party to action plans. The determination of the environmental relationship between the finance and transportation sectors, which contribute significantly to the economic growth process in Türkiye, is likely to be a guide in determining environmental policies. As a result of the findings, the contribution of this study will be to draw attention in drawing the road map of financial policies in efforts to reduce transportation CO₂.

Research Method: In this research, the Fourier ADL cointegration test is used to evaluate, using annual data covering the years 1985–2014, the relationship between Türkiye's transport sector's CO₂ and financial development. In the model established to determine the relationship between transportation sector CO₂ and financial development, while the dependent variable is CO₂ from transportation, private sector loans granted by banks are used as the independent variable to represent financial development. Additionally, the independent variables real income per capita, urbanization, and patent are included in the model as control variables to account for the bias caused by the omitted variable.

The relationship between the variables is analyzed with the help of the Fourier-ADL cointegration approach developed by Banerjee et al. (2017). After determining a long-run relationship between the variables, the impact of FG on UCO₂ in the long run is estimated using FMOLS methods.

Conclusion: Within the scope of studies for sustainable environmental quality in the transportation sector worldwide, practises related to efforts to reduce CO₂ due to the use of alternative fuels have an important place. However, it is also known that although studies on



environmentally friendly energy sources in the transportation sector are intensively planned, they have yet to reach the desired level. The fact that the recommendations for the financial sector to fund investments that take environmental quality into account were included in the final declaration of the COP26 climate change conference held in Glasgow in 2021 reveals the role of the financial sector in the corrective steps to be taken in this area. From this point of view, the financial sector is critical in the spread of environmentally friendly, energy-consuming vehicles in the transportation sector. Thus, reductions in socio-economic costs arising from environmental degradation can also be realized. Therefore, with new studies in this field, researchers can prepare the ground for new applications by revealing findings to examine and reduce the amount of CO₂ from transportation.

In this study, the relationship between the transportation sector's CO₂ and financial development in Türkiye is estimated for 1985–2014 with the help of the Fourier ADL cointegration test. The Fourier ADL cointegration test, which is one of the new generation methods that takes structural breaks into account and thus provides more reliable results, is important for the reliability of the results. In addition, the fact that such an analysis has not been conducted in Türkiye reveals another vital aspect of the study. The long-run coefficient was obtained with the help of FMOLS estimators. The cointegration test results indicated that there is a long-run relationship between the variables. The long-run coefficient results show that financial development positively affects transportation sector CO₂. Therefore, it is determined that financial development increases transportation sector CO₂ and decreases environmental quality in Türkiye. This finding is in line with the studies of Maji et al. (2017), Kwakwa et al. (2018), and Xu et al. (2022).

For Türkiye, one of the developing countries, it is essential to determine the impact of the financial sector in reducing the amount of CO₂ from the transportation sector, which has an important position in all activities aimed at developing its economy. Efforts to finance the use of environmentally friendly energy in the transportation sector affect the financial sector in improving environmental quality. In this way, policymakers can also guide Türkiye by pioneering the creation of practices to improve the relationship between finance and transportation CO₂ and thus improve environmental quality.



1. GİRİŞ

Ulaşım sektörü enerji talebi büyük oranda fosil yakıtlardan karşılandığı için CO₂'yi artıran ve çevresel kaliteyi olumsuz yönde etkileyen sektörlerin başında yer almaktadır. İklim değişikliğinin olumsuz etkilerini azaltma çabalarında CO₂ miktarını düşürmeye yönelik uygulamaların tespiti çevresel kalitenin iyileştirilmesinde ilk sıralarda ele alınan konular arasındadır. Zira CO₂ miktarındaki artışlar küresel ısınmaya sebep olarak uzun dönemde canlı yaşamını tehdit eden doğal afetler, tarımsal ürün kaybı, temiz hava ve su kaynaklarına ulaşım zorluğu, biyoçeşitliliğin azalması vb. olayların sebebi olarak tartışılmaktadır. Bu nedenle çevre kalitesinin artırılmasına yönelik çalışmalarda CO₂ miktarını etkileyen unsurların belirlenmesi ve çözüm önerilerinin oluşturulmasına yönelik adımlar araştırmacıların olduğu kadar politika yapıcılarında önem verdiği konular arasında yer almaktadır. Geçtiğimiz günlerde düzenlenen Türkiye'nin de katılım sağladığı COP28 toplantısında, özellikle CO₂ miktarını düşürme yönünde eylem planı geliştiremeyen ülkelere yönelik uluslararası kısıtlayıcı ya da maliyet artırıcı yaptırımların gerçekleştirilmesine yönelik önsel bilgilerin yer alması bu konunun önemini daha da gözler önüne sermektedir. Buradan hareketle son yıllarda Türkiye için araştırmacılar tarafından sıklıkla inceleme konusu yapılan CO₂ miktarını etkileyen unsurların belirlenmesi yönünde gelişen literatüre katkı sunmak ve sektör özelinde ileri düzey ekonometrik yöntem kullanarak ilişkinin belirlenmesi bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın sonuçları çevresel konulara yönelik kararların alınacağı eylem planlarında Türkiye'nin yol haritasının belirlenmesine de katkı sunacak olması bakımından önem arz etmektedir.

Finansal piyasalar tasarrufları yatırıma yönlendirerek ekonomideki likidite açığına sermaye oluşturmaktadırlar. Finansal gelişim ile finansal piyasaların derinleşmesi ve dolayısıyla finansal hizmetlere erişim kolaylaşmaktadır. Finansal hizmetlere erişimin kolaylaşması ekonominin ihtiyaç duyduğu alanlarda etkili ve güvenli sermaye akışını sağlayarak ekonomik büyümeye katkı sunmaktadır. Ayrıca finansal gelişim yurtiçi tasarruflar yanında yurtdışı sermayenin de ülke ekonomisine çekilmesine neden olarak sermayenin üretken yatırımları destekleyecek ihtiyaç duyulan alanlara aktarımını kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla finansal gelişim ile ekonomik büyümeyi teşvik edecek alanlardaki yatırımlar desteklenmekte ve sermayenin etkinliği de artırmaktadır. Bu durum ekonomik büyüme ve dolayısıyla enerji talebinin de artmasına neden olmaktadır (Tandoğan ve Özyurt, 2013; Pata ve Yurtkuran, 2018; Zafar vd., 2019; Pala ve Barut, 2021). Söz konusu mekanizma ekonomi-çevre ilişkisinin teorik temelini oluşturmaktadır. Çevresel Kuznets Eğrisi ile açıklanan bu mekanizma ekonomik büyüme ile çevre kalitesi arasında ters U şeklinde bir ilişkinin olduğu ve ekonomik büyümenin ilk aşamalarında çevre kalitesi azalırken ilerleyen aşamalarda çevre kalitesinin arttığını ortaya koymaktadır (Fan vd., 2010; Ozturk ve Acaravci, 2010; Saatçi ve Dumrul, 2011; Solarin, 2014; Genç ve Tandoğan, 2015; Karış, 2017; Pata, 2018; Ali vd., 2019; Ahmed vd., 2022; Genç vd., 2022). Ekonomik büyüme üretimin artmasına ve artan üretimde sektörel faaliyetlerin gelişimine ve buna bağlı olarak da enerji talebinin artmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla finansal sektör gelişimi ekonomik büyümeye katkı sunarak enerji talebini artırmaktadır. Enerji talebinin fosil



yakıtlardan karşılanması CO₂ miktarının yükselmesine sebep olmakta ve finansal gelişim ile çevre arasındaki ilişkinin temelini ortaya koymaktadır. Finansal gelişim ile CO₂ miktarı arasındaki ilişkinin çevresel bozulmaya sebep olduğu literatürde yer alan (Sadorsky, 2010; Zhang, 2011; Çoban ve Topcu, 2013; Islam vd., 2013; Al-Mulali vd., 2015; Yıldız, 2023) çalışmalar ile de desteklenmektedir.

Günümüz dünyasında yaşanan teknolojik gelişmeler, ekonomik büyüme, artan kentleşme ve nüfusa bağlı olarak hava, kara ve deniz yolu ulaşımı alanındaki ilerlemeler tarihsel süreçte en üst düzeyine ulaşmıştır. Bunun sonucu olarak ise ulaşım sektöründeki ilerlemelere bağlı enerji talebi artışları da önemli bir seviyeye taşınmıştır. Ulaşım sektörü enerji talebi çoğunlukla fosil yakıt kullanımından karşılandığı için CO₂ miktarının artmasına sebep olan önemli sektörler arasında yer almaktadır (Stanley vd., 2011; Solaymani ve Kari, 2013; Lin ve Benjami, 2017; Zhu ve Gao, 2019; Adams vd., 2020; Solaymani, 2022). 2022 yılı küresel CO₂ miktarının %10'nundan fazlası özel otomobiller ve minibüsler, %35'inden fazlası kamyon ve otobüsler (karayolu taşımacılığı kaynaklı), %2'si havacılık ve %2'si uluslararası nakliye hareketlerinden kaynaklanmıştır. 2022 yılında, Covid-19 salgınının ardından yolcu ve kargo taşımacılığı faaliyetlerinde yaşanan toparlanma, taşımacılıktaki CO₂ miktarında bir önceki yıla göre %3'lük bir artışa yol açmıştır. Taşımacılık emisyonları, 1990 yılından 2022 yılına kadar yıllık ortalama %1,7 oranında artarak sanayi sektörü hariç diğer sektörlerden hızlı bir artış sergilemiştir (IEA, 2023). Dolayısıyla iklim değişikliğine sebep olan etkenlerin belirlenmesine yönelik çalışmalarda ulaşım sektörünün incelenmesi önem arz etmektedir.

Finansal gelişim ekonominin tamamı için banka kredilerine ulaşımı kolaylaştırmaktadır. Söz konusu durum hem ulaşım sektörü yatırımlarının hem de ulaşımın ilişkili olduğu diğer sektör yatırımlarının büyümesine katkı sunarak CO₂ miktarının artmasına ve çevresel kalitenin azalmasına etki etmektedir. Diğer yandan ulaşım sektöründe çevre ile dost enerji kullanımına yönelik çalışmaların sayısında artış görülmektedir. 2050 yılına kadar Net Sıfır Emisyon (NSE) senaryosuna uyum sağlamak için, ulaştırma sektöründen kaynaklanan CO₂ miktarının, 2030 yılına kadar yılda ortalama %3'ten fazla düşmesi gerekmektedir. Dolayısıyla sıfır emisyonlu araçların planlanması emisyon azalımı için önem arz etmektedir (IEA, 2023). Böylece ulaşım sektöründe çevreye zarar vermeyen yenilenebilir enerji kaynaklı araçlara yönelik çalışmalar yapılmakta ve sektörde yerini almaktadır. Ancak günümüzde ulaşım sektöründe CO₂'ye sebep olmayan ulaşım araçlarına yönelik çalışmalar yapılsa dahi ulaşım enerji talebinin büyük bir kısmı petrol ve türevlerinden karşılanmaktadır. Söz konusu durum gezegenin sürdürülebilir geleceğine yönelik planlamalarına ulaşmak için ulaşım sektörüne yönelik NSE senaryosunu hızlandıracak adımların atılmasının aciliyetini de ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda araştırma-geliştirme ve yenilenebilir enerji faaliyetlerinin desteklenmesine yönelik teşvik edici fon ihtiyacı öne çıkmaktadır. Finansal gelişim ile söz konusu yatırımları destekleyecek ucuz ve kolay sermaye ulaşımı bu yolda atılacak önemli adımlar arasında görülmektedir. Dolayısıyla finansal gelişimin ulaşım sektörü CO₂ miktarı üzerindeki etkisinin tespitine yönelik çalışmalar (Maji vd., 2017; Adom vd., 2018; Kwakwa vd., 2018; Xu vd., 2022) bu alandaki ilerlemelere bir ışık tutacağı ve oluşturulması gereken politikalara yön vereceği benzetilmektedir.



Finansal gelişim çevre kalitesini etkileyen önemli bir faktör olarak araştırmalara dahil edilmektedir. Bu bağlamda, finansal gelişim ve CO₂ ilişkisinin incelendiği çalışmalarda genellikle bu ilişkinin toplulaştırılmış CO₂ verisi kullanılarak araştırıldığı görülmektedir. Şüphesiz söz konusu çalışmalar çevre ekonomisine ilişkin literatürün gelişimine ve çalışmalardan elde edilen bulgular yoluyla çevresel performansı artıracak politikaların oluşturulmasına katkı sunmaktadır. Bununla birlikte konuya ilişkin literatür incelendiğinde finansal gelişim ile sektörel CO₂ ve özellikle ulaşımından kaynaklanan CO₂ arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmaların az sayıda olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla konuya ilişkin literatürün bu yönde geliştirilmesi ve elde edilen bulgular doğrultusunda sektör özelinde daha etkin çevresel politikaların oluşturulmasına olanak sağlamak önem arz etmektedir. Zira sektörel CO₂ miktarına etki eden unsurların tespiti bu alanlarda sektör odaklı politikaların oluşturulmasına zemin hazırlayabilecektir. Bu bağlamda finansal gelişim ile ulaşım alanındaki CO₂ miktarı arasındaki ilişkinin tespiti uygulamaya yönelik atılacak iyileştirme çabalarına katkı sunacaktır.

Dolayısıyla bu çalışmanın amacı Türkiye için finansal gelişim ile ulaşım sektörü CO₂ miktarı arasındaki uzun dönemli ilişkinin 1985-2014 dönemi için Fourier ADL yaklaşımı yardımıyla belirlenmesidir. Ayrıca söz konusu ilişkinin belirlenmesine yönelik kurulan modele dışlanan değişken yanlılığını önlemek için kişi başına düşen reel gelir, kentleşme ve patent kontrol değişkenleri de eklenmiştir. Çalışmada ileri düzey bir ekonometrik yöntem olan Fourier ADL yaklaşımı yapısal kırılmaları dikkate almaktadır. Bu bağlamda örneklem döneminin uzunluğu dikkate alındığında söz konusu yöntemin yapısal kırılmaları yakalayacak güçte olması sonuçlara olan güveni artırmaktadır. Finansal gelişimin ulaşım sektörü CO₂ miktarı üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik olarak Tam Değiştirilmiş En Küçük Kareler (FMOLS) tahmincisi kullanılmıştır.

Literatürde yer alan çalışmalar irdelendiğinde Türkiye için sektörel CO₂ ve finansal gelişim arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmaların az sayıda olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışma bu alanda gelişmekte olan literatüre katkı sunması bakımından da önem arz etmektedir. Diğer yandan Türkiye için literatürde finansal gelişim ile ulaşım sektörü CO₂ miktarı arasındaki ilişkinin tespitine yönelik çalışmaya rastlanılamamış olması çalışmanın bir diğer önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca değişkenler arasındaki uzun dönem ilişkisini tespit etmek için kullanılan Fourier ADL eşbütünleşme yaklaşımı, analiz döneminde gerçekleşen ani ve yumuşak geçişli yapısal kırılmaların tespitine olanak sağlayarak sağlıklı sonuçların tespit edilmesini mümkün kılmaktadır. Bu haliyle çalışmada kullanılan bu yöntem geleneksel eşbütünleşme testlerinden büyük ölçüde farklılaşarak çalışmanın uygulanan ekonometrik yaklaşım itibarıyla literatüre bir diğer önemli katkısını ortaya koymaktadır.

Çalışma beş bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın giriş kısmından sonraki ikinci kısmında konu ile ilgili incelenen literatür özeti verilmiştir. Üçüncü kısımda araştırma yöntemi ve bulgular yer almıştır. Çalışmanın dördüncü ve son kısmında elde edilen bulgulara yönelik tartışma ve sonuç sunulmuştur.



2. LİTERATÜR

Ülkelerin kalkınma hedefleri doğrultusunda sağlamak istedikleri yüksek oranlı ekonomik büyüme, bir taraftan arzu edilen kalkınma düzeylerine ulaşma amacını yansıtmakta, diğer taraftan ise bu büyüme hedefi, artan CO₂ miktarı aracılığıyla tetiklenen çevresel bozulmaların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Guterres CO₂ seviyesindeki devam eden artışın iklim ve doğal yaşam üzerindeki olumsuz etkilerine yönelik endişelerin boyut değiştirerek küresel ısınma çağının sona erdiğini bunun yerini küresel kaynama çağının aldığını belirtmiştir (BBC News, 2023). Bu durum özellikle gelişmekte olan ülkeler olmak üzere, uluslararası toplumu ekonomik büyüme ile çevresel sürdürülebilirlik arasında bir ikileme karşı karşıya bırakmaktadır.

Kirletici emisyonların ekonomik ve doğal yaşam üzerindeki etkileri çevre ekonomisi konusundaki literatürün sürekli gelişmesine neden olmaktadır. Söz konusu bu literatür incelendiğinde ise çevre kalitesini etkileyen başlıca faktörlerden birinin finansal gelişim olduğu görülmektedir. Nitekim finansal gelişimin CO₂ üzerindeki etkisi, çevre kirliliği kontrolünün unsurları arasında yer alarak, yeşil ekonominin güçlenmesine ve temiz teknolojinin gelişimine destek olma rolü nedeniyle giderek artan sayıda araştırmaya konu olmaktadır (Xu vd., 2021). Bu bağlamda, Literatürde finansal sektör ile çevre kalitesi arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar irdelendiğinde farklı sonuçların olduğu tespit edilmiştir (Batool vd., 2022; Habiba ve Xinbang, 2022; Hu vd., 2023). Bununla birlikte çoğunlukla finansal gelişimin çevre kalitesini azalttığı (Kwakva vd., 2018; Khezri vd., 2021; Rjoub vd., 2021) yönündeki sonuçlar belirlenmiştir. Buna karşın, finansal gelişimin çevre kalitesini artırdığı yönünde (Dar ve Asif, 2018; Lv ve Li, 2021; Abid vd., 2022) sonuç elde eden çalışmalar da bulunmaktadır. Bu doğrultuda, çevre ekonomisine ilişkin literatürde finansal gelişim ve CO₂ ilişkisinin yanı sıra, finansal gelişim ve ulaşımdan kaynaklanan CO₂ ilişkisini ampirik olarak araştıran çalışmaların bir özeti sırasıyla Tablo 1 ve 2’de sunulmuştur.

Tablo 1. Finansal gelişim CO₂ ilişkisini inceleyen çalışmaların özeti

Yazar(lar)	Yöntem/Dönem	Ülke	Sonuçlar
Ali vd. (2019)	ARDL/1071-2010	Nijerya	CO ₂ ↔ FG FG → ⁺ CO ₂
Tamazian ve Rao (2010)	Panel/ 1993-2004	24 Geçiş Ekonomisi	FG → ⁻ CO ₂
Zhang (2011)	Granger Nedensellik/ 1980-2009	Çin	FG → CO ₂
Al-Mulali vd. (2015)	Panel/ 1990-2013	23 AB Ülkesi	FG → ⁺ CO ₂ CO ₂ ↔ FG
Islam vd. (2013)	ARDL / 1979-2009	Malezya	FG → ⁺ EC
Shahbaz vd. (2013)	ARDL, Granger Nedensellik/1975Q1-2011Q4	Endonezya	FG → ⁻ CO ₂ FG → CO ₂
Çoban ve Topcu (2013)	Panel/ 1990-2011	27 AB Ülkesi	FG → ⁺ EC
Ozturk ve Acaravci (2013)	ARDL, Granger Nedensellik/ 1960-2007	Türkiye	FG ≠ CO ₂ FG → CO ₂



Farhani ve Ozturk (2015)	ARDL/ 1971-2012	Tunus	FG → ⁺ CO ₂
Salahuddin vd. (2018)	ARDL/ 1980-2013	Kuveyt	FG → ⁺ CO ₂
Boutabba (2014)	ARDL/ Granger Nedensellik 1971-2008	Hindistan	FG→ ⁺ CO ₂ FG→CO ₂
Yıldız (2023)	ARDL, FMOLS, DOLS, CCR/ 1980-2020	Türkiye	FG→ ⁺ CO ₂ CO ₂ ↔ FG
Çetin vd. (2018)	Granger Nedensellik /1960-2018	Türkiye	FG Φ CO ₂
Koçak (2017)	Panel / 1982-2010	Yükselen Piyasa Ekonomileri	FG→ ⁻ CO ₂ FG→ CO ₂
Afşar ve Yüksel (2022)	NARDL/ 1980-2019	Türkiye	FG→ ⁻ CO ₂
Altınöz ve Altuntaş (2020)	Panel / 1995-2017	G-20 Ülkeleri	FG ≠ CO ₂

Not: → ok yönünde negatif etkiyi, →+ ok yönünde pozitif etkiyi, ≠ istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığını, → ok yönünde tek yönlü nedensellik ilişkisini, ↔ çift yönlü nedensellik ilişkisini ve Φ nedensellik ilişkisi olmadığını, EC= Fosil Yakıt Enerji Talebini ifade etmektedir.

Tablo 2. Finansal gelişim ve ulaşım sektörü CO₂ ilişkisini inceleyen çalışmaların özeti

Yazar(lar)	Yöntem/Dönem	Ülke	Sonuçlar
Maji vd. (2017)	ARDL/1980-2014	Malezya	FG→ ⁺ CO ₂
Adom vd. (2018)	OLS/1970-2014	Ghana	FG→ ⁻ CO ₂
Kwakwa vd. (2018)	CCR/1971-2016	Tunus	FG→ ⁺ CO ₂
Xu vd. (2022)	Panel / 2000-2022	34 Avrupa Ülkesi	FG→ ⁺ CO ₂

Not: → ok yönünde negatif etkiyi, →+ ok yönünde pozitif etkiyi ifade etmektedir.

Tablo 1 ve 2 incelendiğinde literatürdeki konuya ilişkin çalışmalarda finansal gelişim ve CO₂ arasındaki ilişkinin gelişmişlik düzeyi farklı ülke veya ülke grupları için farklı dönemler itibarıyla çeşitli ekonometrik yöntemler kullanılarak araştırıldığı görülmektedir. Ayrıca, bu çalışmalarda finansal gelişimi temsilen farklı göstergelerin kullanıldığı da görülmektedir. Bu bağlamda, finansal gelişimin çevresel kalite üzerindeki etkisini inceleme konusu yapan çalışmalardan elde edilen bulgular birbirinden farklılık sergilemektedir. Bulgulardaki bu farklılık ise konuya ilişkin literatürün gelişimine yönelik çalışmaların yapılması gerektiğine işaret etmektedir.

Ulaşım sektörü, atmosferdeki CO₂ seviyeleri üzerinde etkisi bulunan önemli sektörlerden biri olarak nitelendirilebilir. Finansal gelişim ise çevre kalitesini etkileyen temel ekonomik faktörlerden biridir. Bu son derece etkili ekonomik faktörün, ulaşımdan kaynaklanan CO₂ miktarı üzerindeki etkilerinin detaylı bir ampirik analizi, daha kapsamlı politika önerilerinin oluşturulması ve çevresel performansa karşı daha duyarlı stratejilerin tasarlanması açısından son derece önemli bir gerekliliktir. Literatürde ulaşımdan kaynaklanan CO₂'yi etkileyen faktörleri inceleyen çalışmalar (Rehman vd., 2020; Akbar vd., 2021; Koçak vd., 2023) bulunmaktadır. Buna karşın, konuya ilişkin literatürde özellikle finansal gelişim ve ulaşımdan kaynaklanan CO₂ miktarı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmaların az sayıda olduğu belirlenmiş ve Türkiye özelinde böyle bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmada finansal gelişim ve ulaşımdan kaynaklanan CO₂ miktarı arasındaki ilişki Türkiye için inceleme konusu



yapılmıştır. Çalışmanın konuya ilişkin literatürün gelişimine dört açıdan katkı sunması amaçlanmaktadır. İlk olarak, diğer çalışmalardan farklı olarak finansal gelişim ve ulaşımdan kaynaklanan CO₂ arasındaki ilişki incelenmiştir. İkinci olarak söz konusu ilişki 1985-2014 dönemi için Türkiye özelinde araştırılmıştır. Üçüncü olarak, finansal gelişim ve ulaşımdan kaynaklanan CO₂ arasındaki uzun dönem ilişkisinin incelenmesinde yapısal kırılmaları dikkate alan ve dolayısıyla daha güvenilir sonuçlar veren ileri düzey yöntemlerden biri olan Fourier ADL eşbütünleşme testi kullanılmıştır. Son olarak, söz konusu ilişkiye yönelik uzun dönem katsayıların belirlenmesinde tam değiştirilmiş en küçük kareler (FMOLS) yönteminden faydalanılarak ilişkinin yönü belirlenmiştir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Çalışmanın bu kısmında Türkiye’de finansal gelişim ile ulaşımdan kaynaklanan CO₂ miktarı arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik uygulanan yöntem sunulmuştur. Bu kapsamda öncelikle veri seti tanıtılmış ardından sırasıyla ekonometrik yöntem ve bulgulara yer verilmiştir.

3.1. Veri Seti

Çalışmada Türkiye’de finansal gelişimin ulaşımdan kaynaklanan CO₂ üzerindeki etkisi zaman serisi analizi ile 1985-2014 dönemi için verilerin ulaşılabilirliği kriteri esasında incelenmiştir. Değişkenlere ait bilgiler Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Değişkenler ve açıklamaları

Değişkenler	Açıklama
Ulaşımdan kaynaklanan CO ₂ (UCO ₂)	Ulaşımdan Kaynaklanan CO ₂ (Toplam Yakıt Yanmasının Yüzdesi)
Finansal Gelişim (FG)	Bankalar Tarafından Verilen Özel Sektör Kredileri (% GSYH)
Kişi Başı Reel Gelir (KBG)	Kişi Başına Düşen GSYH (Sabit 2015 ABD Doları)
Kentleşme (KENT)	Kent Nüfusu (% Toplam Nüfus)
Patent (PT)	Patent Başvuruları, Yerleşik

Not: Tüm değişkenler Dünya Bankası veri tabanından elde edilmiştir ve doğal logaritması alınmıştır.

Finansal gelişim ve ulaşımdan kaynaklanan CO₂ arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik kurulan modelde bağımlı değişken UCO₂ iken, bağımsız değişkenler FG, KBG, KENT ve PT’den oluşmuştur. Dışlanan değişken yanlılığını dikkate almak için incelenen literatür sonucu CO₂’yi etkileyen değişkenler arasında sıklıkla kullanılan KBG, KENT ve PT değişkenleri modele, [Işık ve Kılınç, 2014](#); [Maji vd., 2017](#); [Adom vd., 2018](#); [Kwakwa vd., 2018](#); [Xu vd., 2022](#); [Altınkeski vd., 2022](#)’nin çalışmalarından hareketle kontrol değişken olarak dahil edilmiştir.

Finansal gelişim, tasarrufların ekonomiye yönlendirilmesinde etkin rol oynayarak ekonomik büyümeye katkı sunmakta ve ekonomik büyüme de üretimin ve enerji talebinin artmasına neden olmaktadır. Fosil yakıtlardan karşılanan enerji talebi de atmosfere salınan CO₂ miktarının yükselmesine sebep olmaktadır ([Shahbaz vd., 2013](#); [Maji vd., 2017](#); [Ari ve Koç, 2022](#)). Diğer taraftan finansal gelişim, mal ve hizmete ulaşımı ucuz krediler yoluyla kolaylaştırmaktadır. Böyle bir durumda ulaşım alanındaki gelişmelere yönelik talepler, (turizm ve seyahat kredileri,



taşıt kredileri, lojistik sektörünü gelişimine yönelik krediler vb.) gelişmiş bir finansal piyasanın varlığıyla daha az maliyetle karşılanmaktadır. Sektör özelindeki yatırımları artıracı söz konusu bu durum, dünyada ve Türkiye’de ulaşım sektörü enerji talebini ve dolayısıyla enerji talebinin büyük ölçüde fosil yakıtlardan karşılanması sebebiyle de CO₂ miktarını artırmaktadır.

Diğer yandan son zamanlarda çevresel kalitenin artması ve CO₂ miktarının azalmasında bankaların yeşil finans uygulamalarının önemi çokça tartışılmaktadır. Özellikle 26. Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Konferansı’nda finans kuruluşlarının yeşil teknoloji için daha fazla kaynak sağlayacakları yönündeki anlaşmaları bu yönde atılan önemli adımlardan biri olarak görülmektedir. Dolayısıyla finansal sektörün ulaşım alanında çevre dostu yakıt kullanan ulaşım araçlarına yönelik finansman desteği sektörün CO₂ miktarını azaltması yönündeki etkisini ortaya koyacağı benzetilmektedir.

KBG’nin artması bireylerin mal ve hizmet talebini ve buna bağlı olarak da taşıt kullanımını artırmaktadır. Sonuç olarak taşıt kullanımının artması ulaşım sektöründen kaynaklanan CO₂ miktarının artmasına sebep olması beklenmektedir. Benzer şekilde kentleşmedeki artış da nüfus yoğunluğunu artırarak ulaşım ihtiyaçlarını ve dolayısıyla CO₂ miktarını artırmaktadır.

Çevresel ekonomi için önemli olan teknolojik inovasyonlar iklim değişikliği problemlerinde gerek kamu gerek özel sektör için önemli bir politika aracıdır. Ve teknolojik inovasyonların ortaya çıkmasında AR-GE’nin katkısı oldukça fazladır (Işık ve Kılınç, 2014, s.330). Söz konusu teknolojik ilerlemeler, çevre dostu alternatif enerji kaynaklarının gelişimine katkı sunarak CO₂ miktarının azalmasına etki edebilecektir. Sonuç olarak teknolojik gelişmeyi temsilen kullanılan PT’deki artışın çevre dostu düşük karbonlu yakıtların ulaşım sektörüne dahil olmasına katkı sunarak UCO₂ miktarını azaltması beklenmektedir.

3.2. Ekonometrik Yöntem

Çalışmada Türkiye’de finansal gelişim ile CO₂ arasındaki ilişki Denklem (1) üzerinden Banerjee vd., (2017) tarafından geliştirilen Fourier ADL Eşbütünleşme yaklaşımı yardımıyla incelenmiştir. Uzun dönem katsayıları FMOLS tahmincisi yardımıyla belirlenmiştir.

$$UCO_2 = \beta_0 + \beta_1 FG_t + \beta_2 KBRG_t + \beta_3 KENT_t + \beta_4 PT_t + \varepsilon_{1t} \quad (1)$$

Denklem (1)’de yer alan UCO₂, FG, KBRG, KENT ve PT sırasıyla ulaşımdan kaynaklanan CO₂, finansal gelişim, kişi başına düşen gelir, kentleşme ve patent başvurularını temsil etmektedir. Her bir bağımsız değişkenin başında yer alan β_1 , β_2 , β_3 ve β_4 katsayıları ilgili değişkenin UCO₂ üzerindeki etkisini ortaya koyan katsayıları, β_0 ve ε_{1t} sırasıyla sabit terim ve hata terimini belirtmektedir.

Banerjee vd., (2017) tarafından geliştirilen Fourier ADL eşbütünleşme testi yapısal kırılmaları dikkate almaktadır. Fourier fonksiyonlarının modele dahil edilmesi ile sert yapısal kırılmalardan ziyade yumuşak geçişlere izin veren Fourier ADL eşbütünleşme yöntemini ortaya koymuşlardır. Fourier genişlemesinin düşük frekanslı bileşenlerinin modelde yer alması testi geleneksel yöntemlerden farklılaştırmaktadır. Böylelikle yapısal kırılma sayısının ve süresinin



önceden bilinmesine veya belirlenmesine ihtiyaç duyulmamaktadır (Yurtkuran, 2020, s.68). Yapısal kırılmaların sayısı ve tarihlerinin içsel olarak belirlenmesi sonuçların güvenilirliğini artmaktadır (Yılcı, 2017).

FADL testi Denklem (2) üzerinden gerçekleştirilmektedir.

$$\Delta Y_{1t} = \gamma_0 + \sum_{k=1}^q \gamma_{1,k} \sin\left(\frac{2\pi kt}{T}\right) + \varphi_2 \cos\left(\frac{2\pi kt}{T}\right) + \delta_1 Y_{1,t-1} + \gamma' Y_{2,t-1} + \alpha \Delta Y_{2t} + \varepsilon_t \quad (2)$$

Denklem (2)'de γ_0 , sabit ve doğrusal eğilim k , frekans sayısını T , gözlem sayısını π , pi sayısını ifade etmektedir (Banerjee vd., 2017, s.116). Denklemde uygun gecikme uzunlukları Akaike bilgi kriteri (AIC) ile uygun gecikme uzunlukları belirlenmektedir. k 'nın belirlenmesi için 1,...5'e kadar tahminler yapılarak en küçük kalıntı kareler toplamını veren gecikme uzunluğu, frekans sayısı olarak alınmaktadır.

Değişkenler arasında bir eşbütünlük ilişkisinin olup olmadığı eşitlik (3)'de yer alan test istatistiği ile sınımlanmaktadır

$$t_{ADL}^F(\hat{k}) = \frac{\hat{\gamma}_3}{se(\hat{\gamma}_3)} \quad (3)$$

Testin H_0 temel hipotezi, $\delta_1 = 0$, H_A alternatif hipotezi, $\delta_1 < 0$ şeklinde kurulmaktadır. Hesaplanan test istatistiği Banerjee vd. (2017)'nin kritik tablo değeri ile kıyaslanarak hipotezler sınımlanmaktadır. Buna göre hesaplanan test istatistiği tablo kritik değerden büyük ise değişkenler arasında eşbütünlük ilişkisinin olmadığını ortaya koyan H_0 temel hipotezin reddedilerek eşbütünlük ilişkisinin olduğu belirlenir.

3.3. Bulgular

Çalışmada değişkenlerin durağanlık seviyelerinin belirlenmesi amacıyla ADF ve PP birim kök testlerinin yanı sıra yapısal kırılmayı dikkate alan Zivot ve Andrews (1992) birim kök testinden yararlanılmıştır. Birim kök test sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. ADF, PP ve Zivot ve Andrews (1992) birim kök test sonuçları

Değişkenler	ADF		PP		Zivot ve Andrews (1992)	
	Seviye	Birinci Fark	Seviye	Birinci Fark	Seviye	Birinci Fark
UCO ₂	-1.541 (0)	-5.117 ^a (0)	-1.541 (0)	-5.119 ^a (3)	-3.469 (0)	-6.085 ^a (0)
FG	0.596 (0)	-4.027 ^a (0)	0.377 (1)	-3.998 ^a (2)	-2.752 (0)	-5.645 ^a (0)
KBG	0.102 (0)	-5.593 ^a (0)	0.432 (4)	-5.766 ^a (4)	-3.030 (0)	-4.524 ^a (4)
KENT	-0.269 (4)	-2.547 ^c (1)	-4.000 ^b (4)	-5.034 ^a (11)	-4.389 (1)	-186.11 ^a (4)
PT	-1.549 (1)	-3.576 ^b (0)	-1.397 (3)	-3.569 ^b (1)	-6.116 ^a (1)	-----

Not: Birim kök testleri sabitli model üzerinden gerçekleştirilmiş olup parantez içinde gösterilen gecikme uzunlukları AIC bilgi kriterinden yararlanılarak tespit edilmiştir. a, b ve c istatistiksel olarak sırasıyla %1, %5 ve %10 anlamlılık seviyesini ifade etmektedir. Zivot ve Andrews (1992) testi tablo kritik değerleri %1, %5 ve %10 için sırasıyla -5.34, -4.93 ve -4.58'dir.



ADF ve PP test sonuçlarına göre değişkenlerin tamamının seviye değerlerinde birim kök içerdikleri, birinci farkları alındığında durağan oldukları Tablo 4'ten görülmektedir. Zivot ve Andrews birim kök testinde ise PT değişkeni seviyesinde durağan iken diğer tüm değişkenler seviyesinde birim köklü, birinci farklarında ise durağan tespit edilmişlerdir. Değişkenlerin seviye ve birinci farkında durağan olmaları aralarında uzun dönem ilişkinin varlığının araştırılabilmesine olanak sağlamıştır. Birim kök testlerinden elde edilen bulgular doğrultusunda Denklem (1) üzerinden değişkenler arasında bir eşbütünlüşme ilişkisinin olup olmadığı ileri düzey ekonometrik yöntemlerden biri olan Fourier ADL eşbütünlüşme testi yardımı ile araştırılmıştır.

Tablo 5'te Fourier ADL eşbütünlüşme test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 5. Fourier ADL eşbütünlüşme test sonuçları

Min AIC	Gecikmeler					k	FADL Test İstatistiği	Kritik Değerler			Sonuç
	ΔCO_2	ΔFG	ΔKBG	$\Delta KENT$	ΔPT			%1	%5	%10	
-4.539	2	2	2	2	2	3	4.695 ^b	-5.133	-4.405	-4.024	H ₀ ret

Not: b, istatistiksel olarak %5 düzeyinde anlamlılığı göstermektedir. Fourier ADL eşbütünlüşme testi tablo kritik değerleri İlkay vd. (2021) Ek 1 Tablo A1'den elde edilmiştir.

Tablo 5'ten görüldüğü üzere (1) nolu denklem için uygulanan Fourier ADL testi sonucu değişkenler arasında eşbütünlüşme ilişkisi olduğu belirlenmiştir.

Değişkenler arasında uzun dönemli bir ilişkinin olduğu belirlendikten sonra FG'nin uzun dönemde UCO₂ üzerindeki etkisi FMOLS yönteminden yararlanılarak tahmin edilmiştir. Sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. FMOLS uzun dönem katsayıları

$$UCO2_t = \beta_0 + \beta_1 FG + \beta_2 KBG_t + \beta_3 KENT + \beta_4 PT + \beta_5 \cos\left(\frac{2\pi kt}{T}\right) + \beta_6 \sin\left(\frac{2\pi kt}{T}\right) + \varepsilon_{1t}$$

Katsayılar	β_0	β_1	β_2	β_3	β_4	β_5	β_6
	7.023 ^a	0.233 ^a	-0.705 ^c	0.282	0.035 ^c	0.057 ^a	-0.013
	(0.913)	(0.073)	(0.359)	(0.756)	(0.018)	(0.019)	(0.018)

Not: a ve c sırasıyla istatistiksel olarak %1 ve %10 düzeyinde anlamlılığı göstermektedir.

Tablo 6'dan görüldüğü üzere Denklem (1)'de yer alan FG'nin UCO₂'yi uzun dönemde istatistiksel olarak %1 anlamlılık seviyesinde anlamlı ve pozitif olarak etkilediği belirlenmiştir. Söz konusu sonuç Türkiye'de finansal gelişimin ulaşımdan kaynaklanan CO₂ miktarını artırarak çevresel kalitenin azalmasına sebep olduğunu ortaya koymaktadır. Diğer yandan kontrol değişken olarak eklenen KBG ve PT, UCO₂'yi istatistiksel olarak %10 anlamlılık seviyesinde anlamlı ve sırasıyla negatif ve pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.

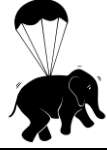


4. TARTIŞMA ve SONUÇ

İklim değişikliğinin olumsuz etkilerini azaltma çabalarında CO₂ miktarını düşürmeye yönelik uygulamaların belirlenmesi küresel ölçekte ele alınan konular arasındadır. Dolayısıyla ulusal ve uluslararası alandaki araştırmacılar ve politika yapıcılar için CO₂ miktarına etki eden unsurların belirlenip CO₂ miktarını düşürmenin yolları araştırılmaktadır.

Finansal gelişim, ekonomik büyümeye katkı sunarak tarım, sanayi ve hizmet sektörlerinin büyümesine ve ülke ekonomisi için önemli olan ulaşım, inşaat, üretim, hizmet ve altyapı yatırımlarına yönelik projelerin desteklenmesine de katkı sunmaktadır. Dolayısıyla söz konusu durum artan enerji talebi artışına bağlı olarak CO₂ miktarını artırmaktadır. Türkiye'nin de içinde bulunduğu pek çok ülkede ulaşım sektörü enerji talebi CO₂ miktarını artıran fosil yakıtlardan karşılanmaktadır. Söz konusu durum büyüyen dünya ekonomisinde ulaşım sektörüne yönelik faaliyetlerinde artması ile çevresel kalitenin bozulmasına önemli ölçüde etki etmektedir. Dolayısıyla ulaşım alanındaki enerji talebinin çevre dostu enerji ile karşılanmasına yönelik planlamalar ile değiştirilerek bu alanda oluşacak çevresel maliyetlerin de önüne geçilmesi önem arz etmektedir. Dünyada ulaşım sektöründe sürdürülebilir çevre kalitesine yönelik çalışmalar kapsamında alternatif yakıtların kullanımına bağlı olarak CO₂'yi azaltma çabalarına ilişkin uygulamalar önemli bir yer tutmaktadır. Bununla birlikte ulaşım sektöründe çevre dostu enerji kaynaklarına yönelik çalışmalar yoğun bir şekilde planlanmasına rağmen henüz istenilen düzeye erişememiş olduğu da bilinmektedir. Finansal sektörün çevre kalitesini dikkate alan yatırımları fonlamasına yönelik tavsiyelerin 2021 yılında Glasgow'da düzenlenen COP26 iklim değişikliği konferansında sonuç bildirgesinde yer alması bu alanda atılacak düzeltici adımlarda finans sektörünün rolünü ortaya koymaktadır. Bu noktadan hareketle ulaşım sektöründe çevre dostu enerji tüketen araçların yaygınlaşmasında finansal sektör oldukça önem arz etmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalar irdelendiğinde genellikle finansal gelişim ve CO₂ miktarı arasındaki ilişkiyi ekonominin tamamına yönelik faaliyetlerin ortaya çıkardığı toplulaştırılmış CO₂ miktarı bazında irdelediği görülmektedir. Finansal gelişim ve sektörel CO₂ miktarı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların daha ziyade uluslararası literatür çalışmalarında yer aldığı belirlenmiştir. Bununla birlikte Türkiye özelinde finansal gelişim ve CO₂ miktarı arasındaki ilişkiye yönelik gelişen bir literatür olmasına karşın finansal gelişimin ulaşım sektörü CO₂ miktarı ile ilişkisini araştıran çalışmalara da rastlanılamamıştır. Türkiye ulaşım sektörü alanında enerji ihtiyacını büyük oranda CO₂ miktarını artıran fosil yakıtlardan karşılamaktadır. Diğer yandan uluslararası çevresel kalitenin artırılmasına yönelik organizasyonlarda yer alan Türkiye 2030 hedeflerinde CO₂ miktarını azaltma yönünde hedefler belirlemiş olması bu alanda atılacak adımların önemine de vurgu yapmaktadır. Dahası çalışmanın konusunun sektörel bazda ele alınması, oluşturulacak spesifik politikalara zemin hazırlayarak sonuçların takibini ve amaca yönelik politikalara sağlam altyapı hazırlayabilme başarısını artıracığa benzemektedir.



Bu çalışmanın amacını Türkiye için finansal gelişim ve ulaşım sektörü CO₂ miktarı arasındaki ilişkinin belirlenmesi oluşturmaktadır. Finansal gelişim ve ulaşım sektörü CO₂ miktarı arasındaki ilişki ileri düzey ekonometrik yaklaşım olan Fourier ADL eşbütünleşme testi ile 1985-2014 dönemi için yıllık veriler kullanılarak tahmin edilmiştir. Uzun bir dönem tahmini yapılan analizde yapısal kırılmaları dikkate alan Fourier ADL yaklaşımının kullanılması elde edilen sonuçlar için önem arz etmektedir. Diğer yandan uzun dönem katsayı tahmini FMOLS tahmincisi ile elde edilmiştir. Çalışma Türkiye özelinde finansal gelişim ile ulaşım sektörü CO₂ miktarı arasındaki ilişkiye odaklanarak literatürde bu alanda yer alan boşluğa katkı sunması yanında uzun bir periyodu yapısal kırılmaları dikkate alan ileri düzey bir ekonometrik yöntem olan Fourier ADL ile tahmin etmesi bakımından önem arz etmektedir.

Ulaşım sektörü CO₂ miktarı ile finansal gelişim arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik kurulan modelde bağımlı değişken ulaşımdan kaynaklanan CO₂ miktarı iken bağımsız değişken olarak finansal gelişimi temsilen, bankalar tarafından verilen özel sektör kredileri kullanılmıştır. Ayrıca dışlanan değişken yanlılığını dikkate almak için kişi başına başına düşen reel gelir, kentleşme ve patent bağımsız değişkenleri modele kontrol değişkeni olarak dahil edilmiştir.

Fourier ADL eşbütünleşme test sonuçları değişkenler arasındaki bir uzun dönem ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Uzun dönem katsayı sonuçları ise finansal gelişimin ulaşım sektörü CO₂ miktarını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini belirlemiştir. Finansal gelişimdeki %1'lik bir artış ulaşım sektörü CO₂ miktarını %0.233 oranında artırmaktadır. Dolayısıyla Türkiye için finansal gelişimin ulaşım sektörü CO₂ miktarı üzerindeki pozitif etkisi çevre kalitesini düşüren bir sonuç ortaya koymuştur. Bu bulgu Maji vd. (2017); Kwakwa vd. (2018); Xu vd. (2022)'in çalışmaları ile örtüşmektedir.

Değişkenler arasındaki uzun dönem ilişkinin belirlenmesi Türkiye için çevresel kalitenin artırılması çabalarında ulaşım sektörüne yönelik finansal sektör kaynaklı çevre dostu planlamaların önemi ve gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda politika yapıcıların atılması gereken adımlarda izlenmesi gereken yol haritasının çizilmesine katkı sunması hedefi çalışmanın literatüre bir diğer katkısını oluşturmaktadır. Bu bağlamda politika yapıcılar düşük karbon projelerine yatırım finansmanı sağlayan finansal kuruluşlara teşvik edici düzenlemeler yapabilirler. Ayrıca enerji verimliliği ve çevre dostu yakıt kullanan ulaşım araçlarına yönelik çeşitlendirme politikalarını uygulamada hayata geçirecek özel fon oluşumlarını teşvik edecek düzenlemeler geliştirebilirler. Çevre dostu projeleri destekleyen finansal kuruluşlara yönelik vergi avantajları daha etkin politikaların oluşumuna da katkı sunabilir.

Finansal kuruluşlar düşük karbon ya da yenilenebilir enerji kullanan ulaşım projelerini destekleyecek yeni araçları ürün çeşitliliğine dahil ederek çevresel kalitenin artmasına destek olabileceklerdir. Bu bağlamda ulaşım sektöründe çevresel kaliteyi dikkate alan şirketlere düşük maliyetli kredi imkanları sunulması bu alandaki gelişmelere hız kazandırarak verimli politikaların ortaya çıkmasına etki edebilir.



Gelecek çalışmalar Türkiye’de CO₂ miktarını etkileyen unsuları belirlemeye yönelik sektörel ayırım bazında çalışarak bu alandaki gelişime yönelik etkin politika oluşturma konusunda yol gösterici olabilir.

Kaynakça

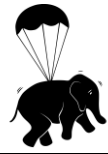
- Abid, A., Mehmood, U., Tariq, S., & Haq, Z.U. (2022). The effect of technological innovation, FGI, and financial development on CO₂ emission: Evidence from the G8 countries. *Environmental Science and Pollution Research*, 29, 11654-11662. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-15993-x>
- Adams, S., Boateng, E., & Acheampong, A. O. (2020). Transport energy consumption and environmental quality: does urbanization matter?. *Science of The Total Environment*, 744, 140617. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2020.140617>
- Adom, P. K., Kwakwa, P. A., & Amankwaa, A. (2018). The long-run effects of economic, demographic, and political indices on actual and potential CO₂ emissions. *Journal of Environmental Management*, 218, 516-526. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2018.04.090>
- Afşar, M., & Yüksel, G. Ö. (2022). Küreselleşme, finansal gelişme ve karbon emisyonları ilişkisi: Türkiye üzerine asimetrik kanıtlar. *Sakarya İktisat Dergisi*, 11(4), 428-449.
- Ahmed, Z., Ahmad, M., Murshed, M., Vaseer, A. I., & Kirikkaleli, D. (2022). The trade-off between energy consumption, economic growth, militarization, and CO₂ emissions: does the treadmill of destruction exist in the modern world?. *Environmental Science and Pollution Research*, 29, 18063-18076. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-17068-3>
- Akbar, M. W., Yuelan, P., Maqbool, A., Zia, Z., & Saeed, M. (2021). The nexus of sectoral-based CO₂ emissions and fiscal policy instruments in the light of Belt and Road Initiative. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 32493-32507. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-13040-3>
- Ali, H. S., Law, S. H., Lin, W. L., Yusop, Z., Chin, L., & Bare, U. A. A. (2019). Financial development and carbon dioxide emissions in Nigeria: Evidence from the ARDL bounds approach. *GeoJournal*, 84, 641-655. <https://doi.org/10.1007/s10708-018-9880-5>
- Al-Mulali, U., Ozturk, I., & Lean, H. H. (2015). The influence of economic growth, urbanization, trade openness, financial development, and renewable energy on pollution in Europe. *Natural Hazards*, 79, 621-644. <https://doi.org/10.1007/s11069-015-1865-9>
- Altınkeski, B. K., Özyiğit, O., & Çevik, E. (2022). Çevre dostu teknolojiler, sivil havacılık ve çevre kalitesi arasındaki ilişkisi: Panel eşik değer regresyon analizi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 21(3), 1162-1179.
- Altınöz, B., & Altuntaş, M. (2020). G-20 ülkelerinde finansal gelişme, yenilenebilir enerji tüketimi, turizm ve iklim değişikliği ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 23(2), 413-421.



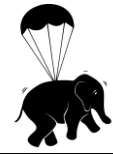
- Ari, İ. & Koç, M. (2022). Economic and Financial Development Impacts on Energy Consumption in Qatar. *Journal of Management and Economics Research*, 20(1), 313-330.
- Banerjee, P., Arcabic, V., & Lee, H. (2017). Fourier ADL cointegration test to approximate smooth breaks with new evidence from crude oil market. *Economic Modelling*, 67, 114-124. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2016.11.004>
- Batool, Z., Raza, S. M. F., Ali, S., & Abidin, S. Z. U. (2022). ICT, renewable energy, financial development, and CO₂ emissions in developing countries of East and South Asia. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(23), 35025-35035
- BBC News. (2023). *Türkiye*, <https://www.bbc.com/turkce/articles/cv2xv5wj2g7o> (Erişim Tarihi: 27 Temmuz 2023).
- Boutabba, M. A. (2014). The impact of financial development, income, energy and trade on carbon emissions: Evidence from the Indian economy. *Economic Modelling*, 40, 33-41. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2014.03.005>
- Çetin, M., Kırıcı, B., Saygın, S., & Alaşahan, Y. (2018). Economic growth, financial development, energy consumption and foreign trade impact on the environmental: A causality analysis for Turkish economy (1960-2013). *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 26-43.
- Çoban, S., & Topcu, M. (2013). The nexus between financial development and energy consumption in the EU: A dynamic panel data analysis. *Energy Economics*, 39, 81-88. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2013.04.001>
- Dar, J. A., & Asif, M. (2018). Does financial development improve environmental quality in Turkey? An application of endogenous structural breaks based cointegration approach. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 29(2), 368-384.
- Fan, Y., Zhang, X., & Zhu, L. (2010). Estimating the macroeconomic costs of CO₂ emission reduction in China based on multi-objective programming. *Advances in Climate Change Research*, 1(1), 27-33. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1248.2010.00027>
- Farhani, S., & Ozturk, I. (2015). Causal relationship between CO₂ emissions, real GDP, energy consumption, financial development, trade openness and urbanization in Tunisia. *Environmental Science and Pollution Research*, 22(20), 15663-15676. <https://doi.org/10.1007/s11356-015-4767-1>
- Genç, M. C., & Tandoğan, D. (2015, June). *The impacts of CO₂ emissions and renewable energy consumption on economic growth in Turkey: An ARDL cointegration approach*. In Fifth International Conference on Environmental Management, Engineering, Planning and Economics (CEMEPE 2015) and SECOTOX Conference, Mykonos, Greece (pp. 14-18).



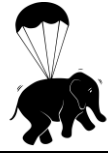
- Genç, M. C., Ekinci, A., & Sakarya, B. (2022). The impact of output volatility on CO₂ emissions in Turkey: Testing EKC hypothesis with Fourier stationarity test. *Environmental Science and Pollution Research*, 29, 3008-3021. <https://doi.org/10.1007/s11356-021-15448-3>
- Habiba, U., & Xinbang, C. (2022). The impact of financial development on CO₂ emissions: New evidence from developed and emerging countries. *Environmental Science and Pollution Research*, 29(21), 31453-31466.
- Hu, B., Alola, A. A., Tauni, M. Z., Adebayo, T. S., & Abbas, S. (2023). Pathway to cleaner environment: How effective are renewable electricity and financial development approaches?. *Structural Change and Economic Dynamics*, 67, 277-292.
- IEA. (2023). *Tracking Clean Energy Progress 2023*, IEA, Paris. <https://www.iea.org/reports/tracking-clean-energy-progress-2023>, License: CC BY 4.0 (Erişim Tarihi: 21 Temmuz 2023).
- Islam, F., Shahbaz, M., Ahmed, A. U., & Alam, M. M. (2013). Financial development and energy consumption nexus in Malaysia: A multivariate time series analysis. *Economic Modelling*, 30, 435-441. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2012.09.033>
- Işık, N., & Kılınç, E. C. (2014). Ulaştırma sektöründe CO₂ emisyonu ve enerji ar-ge harcamaları ilişkisi. *Sosyoekonomi*, (2), 321-346.
- İlkay, S. C., Yılcıncı, V., Ulucak, R., & Jones, K. (2021). Technology spillovers and sustainable environment: Evidence from time-series analyses with fourier extension. *Journal of Environmental Management*, 294, 113033.
- Karış, Ç. (2017). Türkiye’de enerji tüketimi, CO₂ emisyonu ve ekonomik büyüme arasındaki ilişki: 1960-2013 dönemi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (34), 169-197.
- Khezri, M., Karimi, M. S., Khan, Y. A., & Abbas, S. Z. (2021). The spillover of financial development on CO₂ emission: A spatial econometric analysis of Asia-Pacific countries. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 145, 111110. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2021.111110>
- Koçak, E. (2017). Finansal gelişme çevresel kaliteyi etkiler mi? Yükselen piyasa ekonomileri için ampirik kanıtlar. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(3), 535-552. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.2017331326>
- Koçak, S., Banday, T. P., & Awan, A. (2023). Is the environmental Kuznets curve valid for transport sector in Pakistan? New evidence for non-renewable energy and urbanization using the QARDL approach. *Environmental Science and Pollution Research*. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-27255-z>
- Kwakwa, P. A., Alhassan, H., & Aboagye, S. (2018). Environmental Kuznets curve hypothesis in a financial development and natural resource extraction context: Evidence from Tunisia. *Quantitative Finance and Economics*, 2(4), 981-1000.



- Lin, B., & Benjamin, N. I. (2017). Influencing factors on carbon emissions in China transport industry. A new evidence from quantile regression analysis. *Journal of Cleaner Production*, 150, 175-187. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.02.171>
- Lv, Z., & Li, S. (2021). How financial development affects CO₂ emissions: A spatial econometric analysis. *Journal of Environmental Management*, 277, 111397. <https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.111397>
- Maji, I. K., Habibullah, M. S., & Saari, M. Y. (2017). Financial development and sectoral CO₂ emissions in Malaysia. *Environmental Science and Pollution Research*, 24, 7160-7176. <https://doi.org/10.1007/s11356-016-8326-1>
- Ozturk, I., & Acaravci, A. (2010). CO₂ emissions, energy consumption and economic growth in Turkey. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 14(9), 3220-3225. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2010.07.005>
- Ozturk, I., & Acaravci, A. (2013). The long-run and causal analysis of energy, growth, openness and financial development on carbon emissions in Turkey. *Energy Economics*, 36, 262-267. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2012.08.025>
- Pala, F., & Barut, A. (2021). Finansal gelişme, ekonomik büyüme ve enerji tüketiminin çevresel kalite üzerindeki etkisi: E-7 ülkeleri örneği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 347-366.
- Pata, U. K. (2018). Renewable energy consumption, urbanization, financial development, income and CO₂ emissions in Turkey: Testing EKC hypothesis with structural breaks. *Journal of Cleaner Production*, 187, 770-779. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.03.236>
- Pata, U. K., & Yurtkuran, S. (2018). Yenilenebilir enerji tüketimi, nüfus yoğunluğu ve finansal gelişmenin CO₂ salımına etkisi: Türkiye örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (Prof. Dr. Harun TERZI Special Issue), 303-318. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.441173>
- Rehman, E., Ikram, M., Feng, M. T., & Rehman, S. (2020). Sectoral-based CO₂ emissions of Pakistan: a novel Grey Relation Analysis (GRA) approach. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 29118-29129. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-09237-7>
- Rjoub, H., Odugbesan, J. A., Adebayo, T. S., & Wong, W.-K. (2021). Sustainability of the moderating role of financial development in the determinants of environmental degradation: Evidence from Turkey. *Sustainability*, 13(4), 1844. <https://doi.org/10.3390/su13041844>
- Saatçi, M., & Dumrul, Y. (2011). Çevre kirliliği ve ekonomik büyüme ilişkisi: Çevresel kuznets eğrisinin Türk ekonomisi için yapısal kirilmali eş-bütünleşme yöntemiyle tahmini. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 65-86.
- Sadorsky, P. (2010). The impact of financial development on energy consumption in emerging economies. *Energy Policy*, 38(5), 2528-2535. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2009.12.048>



- Salahuddin, M., Alam, K., Ozturk, I., & Sohag, K. (2018). The effects of electricity consumption, economic growth, financial development and foreign direct investment on CO₂ emissions in Kuwait. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 81, 2002-2010. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2017.06.009>
- Shahbaz, M., Hye, Q. M. A., Tiwari, A. K., & Leitão, N. C. (2013). Economic growth, energy consumption, financial development, international trade and CO₂ emissions in Indonesia. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 25, 109-121. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2013.04.009>
- Solarin, S. A. (2014). Tourist arrivals and macroeconomic determinants of CO₂ emissions in Malaysia. *Anatolia*, 25(2), 228-241. <https://doi.org/10.1080/13032917.2013.868364>
- Solaymani, S. (2022). CO₂ emissions and the transport sector in Malaysia. *Frontiers in Environmental Science*, 9, 774164. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2021.774164>
- Solaymani, S., & Kari, F. (2013). Environmental and economic effects of high petroleum prices on transport sector. *Energy*, 60, 435-441. <https://doi.org/10.1016/j.energy.2013.08.037>
- Stanley, J. K., Hensher, D. A., & Loader, C. (2011). Road transport and climate change: Stepping off the greenhouse gas. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 45(10), 1020-1030. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2009.04.005>
- Tamazian, A., & Rao, B. B. (2010). Do economic, financial and institutional developments matter for environmental degradation? Evidence from transitional economies. *Energy Economics*, 32(1), 137-145. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2009.04.004>
- Tandoğan, D., & Özyurt, H. (2013). Bankacılık sektörünün ekonomik büyüme ve sürdürülebilir ekonomik kalkınma üzerine etkisi: Türkiye ekonomisi üzerine nedensellik testleri (1981-2009). *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 35(2), 49-80.
- Xu, B., Li, S., Afzal, A., Mirza, N., & Zhang, M. (2022). The impact of financial development on environmental sustainability: A European perspective. *Resources Policy*, 78, 102814. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2022.102814>
- Xu, X., Huang, S., & An, H. (2021). Identification and causal analysis of the influence channels of financial development on CO₂ emissions. *Energy Policy*, 153, 112277.
- Yılancı, V. (2017). Petrol fiyatları ile ekonomik büyüme arasındaki ilişkinin incelenmesi: Fourier yaklaşımı. *Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, (27), 51-57.
- Yıldız, M. (2023). Türkiye'nin karbon nötrlüğü hedefinde ekonomik faktörlerin rolü. *Ekonomi Politika ve Finans Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 102-129. <https://doi.org/10.30784/epfad.1207540>
- Yurtkuran, S. (2020). Türkiye'de kirlilik sığınağı hipotezi geçerli mi? Fourier eşbütünlük ve nedensellik yöntemlerinden kanıtlar. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 13(24), 61-77. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.873130>



- Zafar, M.W., Saud, S. & Hou, F. (2019). The impact of globalization and financial development on environmental quality: evidence from selected countries in the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD). *Environmental Science and Pollution Research*, 26,13246-13262. <https://doi.org/10.1007/s11356-019-04761-7>
- Zhang, Y. J. (2011). The impact of financial development on carbon emissions: An empirical analysis in China. *Energy Policy*, 39(4), 2197-2203. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2011.02.026>
- Zhu, C., & Gao, D. (2019). A research on the factors influencing carbon emission of transportation industry in “the belt and road initiative” countries based on panel data. *Energies*, 12(12), 2405. <https://doi.org/10.3390/en12122405>
- Zivot, E., & Andrews, D. W. K. (1992). Further evidence on the great crash the oil-price shock and the unit-root hypothesis. *Journal of Business & Economic Statistics*, 10(3), 251-270.

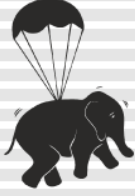
Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.



*Tekstil KOBİ'leri Bağlamında Yeşil İşletme Stratejisi Motivasyonlarının AHP Yöntemiyle Önceliklendirilmesi**

Halil Yorulmaz¹

Received/ Başvuru: 02.10.2023

Accepted/ Kabul: 27.11.2023

Published/ Yayın: 28.12.2023

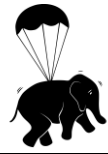
Özet

Çevresel kaynakların endüstri, endüstriyel gelişmeler ve bunların tetiklediği tüketim alışkanlıkları vasıtasıyla hızla kirlendiği ve tüketildiği günümüz dünyasında işletmelerde çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin eylemlerin artırılması gerekmektedir. Sürdürülebilirliğe işletme stratejileri perspektifinden bakan bu çalışmada sürdürülebilir ve yeşil strateji uygulamaları Doğal Kaynak Temelli Teori bağlamında rekabet avantajı sağlayan birer yetenek olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda amaç bu uygulamaların artırılması yolunda önem arz eden yöneltici motivasyonların araştırılmasıdır. Literatürde bunların belirlenmesine ilişkin çeşitli araştırmalar yer almakta fakat doğru öneriler geliştirilebilmesi için bu faktörlerin önem derecelerinin tespit edilmesine yönelik araştırma eksikliği bulunmaktadır. Bu çalışmada çeşitli çevresel regülasyonların gölgesinde faaliyetlerini sürdüren tekstil sektöründeki KOBİ'ler özelinde, yeşil ve sürdürülebilir stratejiler tercih etmelerine motive eden, itici güç olan faktörlerin önem dereceleri AHP yöntemi ile belirlenmiştir. Sonuçlar yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerlerinin ve yeşil imaj oluşturma çabalarının önem derecesi en yüksek faktörler olduğuna işaret ederken, maliyet verimliliği önem derecesi görece en düşük olan faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: yeşil işletme stratejisi, sürdürülebilir strateji, sürdürülebilirlik motivasyonları, tekstil sektörü, KOBİ, AHP yöntemi

* Bu çalışma, 21-23 Eylül 2023 tarihinde 31. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde sözlü olarak sunulan ve tam metni yayımlanan "Tekstil KOBİ'leri Bağlamında Yeşil İşletme Stratejisi Motivasyonlarının AHP Yöntemiyle Önceliklendirilmesi" adlı bildirinin genişletilip, değiştirilerek makale olarak sunulmuş halidir.

¹ Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Medipol Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, Türkiye, hyorulmaz59@gmail.com, Orcid: 0000-0002-4497-323X

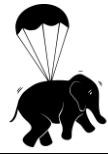


Prioritization of Green Business Strategy Motivations in the Context of Textile SMEs Using AHP Method

Abstract

In today's world, where environmental resources are rapidly polluted and consumed through industry, industrial developments, and the consumption habits triggered by them, it is necessary to increase actions related to environmental sustainability in businesses. In this study, which looks at sustainability from the perspective of business strategies, sustainable and green strategy practices are considered as capabilities that provide competitive advantage in the context of Natural Resource Based Theory. In this context, the aim is to investigate the important guiding motivations for increasing these practices. There are various studies in the literature on determining these factors, but there is a lack of research to determine the importance of these factors to develop accurate recommendations. In this study, the importance levels of the factors that motivate and drive SMEs in the textile sector, which continue their activities under the shadow of various environmental regulations, to prefer green and sustainable strategies were determined by the AHP method. The results indicate that managers' environmental innovativeness, awareness, moral and spiritual values, and efforts to create a green image are the factors with the highest degree of importance, while cost efficiency is the factor with the relatively lowest degree of importance.

Keywords: green business strategy, sustainable strategy, sustainability motivations, textile industry, SME, AHP method



EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: The fact that climate events in various regions of the world are outside the routines and periodic cycles based on certain scientific assumptions; similarly, the tendency of natural resources to decrease according to these assumptions, and air and water pollution all increase the importance of the concept of sustainability. Today, it is accepted that industry, industrial developments, and the consumption habits triggered by these developments are the main culprits for the developments that are characterized as adverse regarding natural resources and climate events. For this reason, there are expectations for companies to organize all their activities in a way that contributes to sustainability. For this, companies need to adopt green or sustainable strategies. Behind business strategies are strategic orientations that can be called beliefs and spiritual values that guide the strategies (Yorulmaz and Baykal, 2023; Yorulmaz et al., 2023). The fact that businesses have green and sustainability orientations will enable them to determine strategies in this direction. To develop strategies and policies for this, it is necessary to understand the factors that motivate them.

Although studies in the literature have focused on identifying the drivers and antecedents of sustainable and green approaches, there is a gap in research on the importance of these factors for businesses. Based on this, this research aims to determine the importance of the factors that motivate businesses to determine green and sustainable strategies and adopt this approach, specifically for SMEs in the textile sector. The textile sector is an important export item in Türkiye, and the enterprises operating in this sector should show activities with sustainability, which is mandated by various international agreements. It also aims to provide theoretical and practical contributions to developing policies and strategies for businesses to adopt and integrate green and sustainability into their lives.

The Analytic Hierarchy Process (AHP) method was preferred to determine the importance of the factors that motivate and drive businesses to adopt green and sustainable approaches. The originalities of the research are that it deals with the factors that motivate green and sustainable approaches based on their importance levels, is conducted for SMEs in the textile sector in Türkiye, and uses the AHP method.

Based on the research in the literature, ten factors that motivate and drive businesses to identify green and sustainable strategies and to have this approach have been identified as a set of criteria. These criteria can be listed as customer demand, supplier demand, cost efficiency, green image, laws and regulations, incentives, competitive advantage, global environmental pressures and public awareness, stakeholder/investor pressure, managers' innovation, awareness, and moral and spiritual values.

Research Method: The established criteria are compared with the AHP method in a systematic and objective approach to determine the degree of importance of each criterion. The method determines a preference ranking for selecting the most appropriate alternative. This method reduces uncertainty and bias in the decision-making process (Ghaleb et al., 2022). Three experts



with at least five years of textile experience constituted the decision-maker group. Two experts are senior managers of enterprises implementing green strategies, and the third expert is an experienced academic working on textiles and sustainability. These experts evaluated the criteria in pairs according to Saaty's (1980) nine-point scale. Expert evaluation data were obtained by filling out the questionnaire on the researcher's tablet by the participating expert in a face-to-face environment. A decision matrix was created based on the expert evaluations.

Conclusion: According to the research results, the two criteria with the highest motivational power in adopting green strategies in enterprises indicate that enterprises adopt them as their own choice without coercion. These criteria are fed by various dynamics not based on legislation, regulation, law, or external pressure. The criteria with the highest motivational power are managers' environmental innovativeness, awareness, and moral and spiritual values. Although this finding may seem surprising when all criteria are considered, recent results in the literature support this finding. Another significant motivating factor is the creation of a green image/reputation, which has been proven in the literature that the creation of a green image is positively perceived by the firm's stakeholders and customers, positively affects profitability, and helps the firm to attract customers with high environmental awareness (Yin et al., 2022). Cost efficiency emerged as the factor with the relatively lowest driving effect. The research results have shown that the existence of both initial investment costs and various additional costs may have relatively low motivating power for SMEs with limited resources, even if they have the potential to provide cost advantages in the following periods after the investment.

Since managers' environmental innovativeness, awareness, and moral and spiritual values are the strongest factors that motivate businesses to implement green strategies, studies can be carried out by the government to increase environmental awareness and awareness, especially for business managers. For these efforts, agreements can be made with environmental NGOs, and joint projects can be developed. As another strong motivational factor, mentoring projects can be designed to build a green image/reputation. According to the research results, laws and regulations that have relatively low driving force can be increased and strengthened. In addition, incentives with positive coercion can be increased sector-specific and for SME scale.

In future studies, the high level of importance of managers' environmental innovativeness, awareness, and moral and spiritual values can be considered in the context of social culture, and the underlying factors can be tested empirically. In addition, considering the relatively low importance of cost efficiency, the effects of green and sustainable strategies on cost efficiency in businesses can be investigated in both quantitative and perceptual contexts.

Based on the results, projects can be developed by the government to increase the perception that implementing green strategies in enterprises will provide cost efficiency. Awareness can be created regarding the cost advantages that will arise just by implementing savings measures. In addition, various supports can be provided, especially for SMEs, for the initial investment costs of green technologies.



1. GİRİŞ

Dünya üzerinde muhtelif bölgelerde yaşanan iklim olaylarının belirli bilimsel varsayımlara dayanan rutinlerinin ve periyodik döngülerinin dışında seyretmesi, benzer şekilde doğal kaynakların bu varsayımlar ölçütüne azalma eğiliminde olması, hava ve su kirliliği, ayrıca meydana gelen afetler, felaketler, yapılan savaşlar ve teknolojinin gelişiminde alınan mesafelerin tamamı dünya genelindeki ortak gündem bileşenlerini oluşturmaktadır. Bu gündem içerisinde sürdürülebilirlik kavramının yıldan yıla önemi artmakta ve öne çıkarak yeri sağlamlaşmaktadır. Sürdürülebilirlik, çevre bilimleri kökenli bir kavram olup, doğal kaynakların ve ekosistemin tahrip edilmeden, gelecek nesillere de devredecek şekilde kullanılması anlamına gelmektedir (Gedik, 2020). Günümüzde doğal kaynaklar ve iklim olaylarına ilişkin olumsuz olarak nitelendirilen gelişmelerin baş sorumlularının endüstri, endüstriyel gelişmeler ve bunların tetiklediği tüketim alışkanlıkları olduğu kabul edilmektedir. Bir diğer deyişle çevre ve doğal kaynak eksenli sorunlar çoğunlukla endüstri ve etrafındaki ekosistemden kaynaklanmaktadır.

Dünyada uzun zamandır gözardı edilemeyecek boyutlara ulaşmış olan bu çevresel sorunlara ve bu çalışmanın konusu dışında kalan birtakım sosyal ve ekonomik/finansal sorunların çözümüne yönelik olarak, 2015 yılı Eylül ayında gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nda Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri olarak 17 evrensel hedef ve 169 amaçtan oluşan çerçeve 2030 yılına kadar sürecek gündem olarak kabul edilmiştir. Bu hedefler içerisinde çevresel sorunlarla doğrudan ilişkili olan hedefler: iklim eylemi; sorumlu üretim ve tüketim; karasal yaşam; temiz su ve sanitasyon; sanayi, yenilikçilik ve altyapı; sürdürülebilir şehirler ve topluluklar; sudaki yaşamdır. Firmaların çevresel sorunların meydana gelmesindeki rollerinin kabulü ile birlikte bu küresel sorunların çözümünde sürdürülebilir katkı sunmaları yönünde artan bir baskı bulunmaktadır (Stahl vd., 2020). Özellikle özel sektörde yer alan firmalar bu çözümlerin kritik bir parçası olarak görülmektedir (Aguilera vd., 2007). Bu doğrultuda Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri iş dünyası ile etkileşime girebilecek, uyarlanabilecek ve uygulanabilecek şekilde tasarlanmıştır (Zimon vd., 2020).

Tüm bu gelişmeler ışığında dünya genelinde, işletmelere yönelik olarak, tüm faaliyetlerini sürdürülebilirliğe katkı sunacak şekilde düzenlemeleri beklentileri oluşmuştur. İşletmelere yönelik beklentiler, tüm faaliyetlerinde “yeşil” olmaları yönündedir. Yeşil kavramı sürdürülebilirlik ile çoğunlukla aynı anlamda ve birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu beklentiler, işletme faaliyetlerini sürdürülebilirlik çerçevesinden ele alan yeşil pazarlama, yeşil üretim, yeşil insan kaynakları, yeşil AR-GE, yeşil yönetim, yeşil finansman ve muhasebe, yeşil inovasyon, yeşil tedarik zinciri, yeşil strateji gibi çeşitli çalışma alanlarını ortaya çıkartmıştır. Ayrıca uluslararası alanda işletme faaliyetlerinin çevresel etkilerinin kontrol edilmesi ve sürdürülebilirliğe uygunlaştırılması amacıyla çeşitli çevre yönetim sistemleri geliştirilmiştir. Bu sistemler içerisinde Uluslararası Standartlar Örgütü (ISO) tarafından yayınlanan ISO 14001 Çevre Yönetim Sistem Standartları günümüzdeki en popüler çevre sertifikası olup her yıl popülaritesi artarak daha fazla sayıda işletme bu sertifikaya sahip olmaktadır (Sartor vd., 2019).



Ayrıca BS 7750 (British Standard 7750), Eko Yönetim ve Denetim Sistemi (EMAS - Eco-Management and Audit Scheme) önde gelen diğer çevre yönetim sistemi araçlarıdır.

Ülkeleri ve dolayısıyla işletmeleri sürdürülebilirliğe zorlayan birtakım uluslararası anlaşmalar da bulunmaktadır. Bu bağlamda 1994 yılında “Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi” (BMİDÇS) yürürlüğe girmiş ve Türkiye’nin 2004 yılında katılım sağladığı sözleşme 196 ülke tarafından kabul edilmiştir (Dışişleri Bakanlığı, t.y.). Sözleşme 2020 yılına kadar olan süreçte Kyoto Protokolü ve 2020 yılından sonraki süreçte Paris anlaşması aracılığı ile uygulanmaktadır (Dışişleri Bakanlığı, t.y.). BMİDÇS atmosferdeki sera gazı yoğunluğunun güvenli bir seviyeye düşürülmesi için üye ülkelere emisyon salınımı oranlarında düzenlemeler ve sınırlar getirmektedir (Cevherli ve Orhan, 2021). Tüm bu gelişmeler ve düzenlemeler işletmeler açısından çevresel sürdürülebilirliğin ve uygulamalarının öneminin artmasına yol açmaktadır (Carvalho vd., 2018; Koren vd., 2018).

İşletmeleri sürdürülebilirliğe zorlayan anlaşmaların yanı sıra bağlayıcılığı olmayan, gönüllülük esasına dayalı uluslararası anlaşmalar da bulunmaktadır. Bu kapsamda 2000 yılında imzalanan “Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi” özel sektör kuruluşlarının uymayı taahhüt ettikleri, sürdürülebilir kalkınma hedefleri ile paralel ve içerisinde çevresel sürdürülebilirliğe yönelik ilkelerin de yer aldığı on temel evrensel ilkeyi içerir. Uymayı taahhüt eden firmalar kültürlerini, stratejilerini ve operasyonlarını bu ilkeler doğrultusunda şekillendirmeye çalışırlar. Ayrıca hem teorik hem de uygulama literatürüne göre sürdürülebilirlik ve ilişkili faaliyetlerin firma stratejilerine ve temel iş süreçlerine entegre edilmesi firmalara ekonomik getiriler de sağlayabilmektedir (Stahl vd., 2020). Sözleşmeyi imzalayan işletmelerden her sene ilkeleri yerine getirmek adına yaptıklarını kamuoyuna açık bir rapor ile duyurmaları beklenir. Sözleşmenin 2023 yılı itibarıyla tüm dünya genelinde 160’ın üzerinde ülkede 9.100’ün üzerinde şirket imzacısı vardır (United Nations Global Compact, t.y.). Gerek sözleşmenin kendisi, gerekse yıldan yıla artan imza sayıları çevresel sürdürülebilirliğe yönelik gönüllü ilginin de artmasına işaret etmektedir.

İşletmelerin yolunu ve yönünü tayin eden araçlar stratejilerdir (Yorulmaz vd., 2023). Sürdürülebilirliğin işletme yaşamına entegre edilmesinde de stratejilerin önderliği gerekmektedir. Bu doğrultuda işletme stratejileri oluşturulurken yeşil ya da sürdürülebilir olmaları önem arz etmektedir. İşletme stratejilerinin arkasında ise stratejileri yönlendiren inanışlar, manevi değerler olarak adlandırılabilir stratejik yönelimler yer almaktadır (Yorulmaz ve Baykal, 2023; Yorulmaz vd., 2023). İşletmelerin yeşil ve sürdürülebilirliğe ilişkin yönelimlere sahip olması bu yönde stratejiler belirlemelerine olanak sağlayacaktır. Yeşil işletme stratejileri, ekonomik hassasiyetlerin yanı sıra çevresel ve toplumsal hassasiyetlerin de dikkate alınmasını gerektirmekte olup bu yönüyle geleneksel stratejilerden farklılaşmaktadır (Kaçamak ve Uygun, 2022; Tunç, 2019). Bu doğrultuda hem toplumun işletmelerden temel beklentilerini karşılamak hem de çevresel sürdürülebilirliği sağlamak adına işletmelerin yeşil ve sürdürülebilirliğe ilişkin yönelimlere sahip olmasına yönelik akademik çalışmalara, kanuni düzenlemelere ve politikalara ihtiyaç bulunmaktadır.



Organizasyonların yönetimine ilişkin bugüne kadar çeşitli teoriler geliştirilmiştir. En popüler teorilerden birisi Kaynak Temelli Teori'dir (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). İşletmelerin kaynakları ve yetenekleri vasıtasıyla değişen çevresel koşullarda rekabet avantajı elde edebileceğini savunan Kaynak Temelli Teori'ye çevresel perspektifi ilave ederek Doğal Kaynak Temelli Teori'yi ortaya attığı çalışmasında Hart (1995), strateji ve rekabet avantajının çevresel açıdan sürdürülebilir ekonomik faaliyetleri kolaylaştıran yeteneklere dayanacağını öne sürmektedir (Hart, 1995). Yazar bu doğrultuda işletmeler için rekabet avantajı sağlayacak bir yetenek olarak ele aldığı birbiriyle bağlantılı üç yeşil işletme stratejisi önermektedir. Yazar bu çalışmadan on beş yıl sonra bir başka çalışmada bu stratejileri günün koşullarına uygun olarak yenileyerek dört farklı yeşil işletme stratejisi önermiştir (Hart ve Dowell, 2011). Teoriden hareketle, işletmelerin yeşil ve sürdürülebilirliğe ilişkin yönelimlere ve stratejilere sahip olmaları onlara strateji ve rekabet avantajı sağlayacak kaynak ve yetenekler sağlamış olacaktır.

Doğal Kaynak Temelli Teori'ye dayanan bir başka çalışmada "Doğal Çevre Yöneliminin Yüksek Dereceli Yapısı" modeli geliştirilerek bununla ilişkili olarak üç farklı yeşil strateji önerilmiştir (Menguc ve Ozanne, 2005). Ayrıca Orsato (2006) tarafından çevresel rekabet stratejileri olarak adlandırılan dört yeşil strateji ve Tuna (2010) tarafından önerilen dört yeşil farklılaşma stratejisi bu kapsamda yapılan çalışmalardır. Bunlara ek olarak Yorulmaz (2023b) çalışmasında tasarruf, kirlilik önleme, ürün yönetimi, temiz enerji, kurumsal sosyal sorumluluk (*charitable giving*) stratejilerinden oluşan ve uygulamada pratik araçlar sunan bütünleşik yeşil strateji model önerisi literatürde yer alan yeşil işletme stratejisi yaklaşımlarıdır. Literatürde yer alan bu stratejiler üst yönetim stratejileri olup genel bir nitelik taşımakta, bir diğer deyişle üst yönetimin yeşil ve sürdürülebilirliğe yönelik bakış açısını temel alan hareket planı oluşturmasını sembolize etmektedir. Bu genel işletme stratejilerinden hareketle de üretim, pazarlama, lojistik, insan kaynakları gibi fonksiyonel yeşil stratejiler geliştirilmektedir.

Yeşil ve sürdürülebilirlik kavramlarının işletmelerin gündemine girmesine ve bakış açılarının, faaliyetlerinin bu kavramlara uyumlu olarak düzenlenmesine itici güç olan, zorlayıcı ile gönüllü arasında geniş bir yelpazede konumlanan çeşitli sebeplerin varlığından söz edilebilir. Literatürde; yeşil işletme yaklaşımını benimsemeye yönelik itici güçlerin (Sarkar vd., 2021), ISO 14001 Çevre Yönetim Sistem Standartlarını uygulamada itici güçlerin, engellerin, araçların ve yöntemlerin (Sartor vd., 2019), işletmeleri bir çevre standardı olan OEKO-TEX Standart 100 sertifikası almaya yönelten faktörlerin (Şenocak ve Bursalı, 2018), işletmelerde sürdürülebilirlik uygulamaları ve bunların itici güçlerinin (Yadav vd., 2018), işletmeleri ISO 14001 sertifikası almaya yönelten faktörlerin (Akatay ve Aslan, 2008) belirlenmesine yönelik çalışmalar yer almaktadır. Bununla birlikte görece eski tarihli bir çalışmada işletmelerin ISO 14001 standartlarını benimseme motivasyonlarını tahmin etmeye yönelik bir ölçek geliştirilmiştir (Quazi vd., 2001).

Literatürde yer alan çalışmalar her ne kadar işletme perspektifinden sürdürülebilirlik ve yeşil yaklaşımlara yönelik itici güçleri ve öncülleri belirlemeye yönelik ele almış olsalar da bu faktörlerin işletmeler açısından önem derecelerine ilişkin araştırma boşluğu dikkat



çekmektedir. İşletmelere itici güç sağlayan faktörlerin önem derecelerinin de yer aldığı araştırmalar yeşil üretime yönelik olup fonksiyonel bir yaklaşıma sahiptir (Mittal ve Sangwan, 2014; Tsai vd., 2015). İşletmeleri yeşil, sürdürülebilir iş ve strateji yaklaşımlarına iten ve motive eden faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesi, günümüzde bu kavramların artan önemi ile birlikte bu yaklaşımların yaygınlaştırılabilmesi için politikalar ve stratejiler geliştirilmesi yolunda önem arz etmekte olup, araştırmanın cevap aradığı problemdir.

Buradan hareketle bu araştırmada işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına motive eden, itici güç olan faktörlerin tekstil sektöründeki Küçük ve Orta Büyüklükte İşletme'ler (KOBİ) özelinde önem derecelerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Türkiye'nin tekstil ihracatının 2022 verilerine göre %60'tan fazlası Avrupa Birliği ülkelerine yapılmaktadır (İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği, 2022). Avrupa ülkelerinin Avrupa Birliği Yeşil Mutabakatı uyarınca karbon salınımlarını azaltmaya yönelik eylemleri ve düzenlemeleri bu ülkelere ihracat yapan işletmelerin tüm süreçlerini çevre dostu, sürdürülebilir ve düşük emisyonlu tasarımları gerekliliğini ortaya çıkartmaktadır. Bu araştırma da sonuçları itibariyle işletmelere ve politika yapıcılara işletmelerin yeşili ve sürdürülebilirliği benimsemesine ve yaşamlarına entegre etmesine yönelik stratejiler ve politikalar geliştirilmesi yolunda katkı sunmayı amaçlamaktadır. Sonuçlar işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımlara sahip olarak hem toplumsal beklentileri karşılayabilecekleri ve çeşitli yasal zorunluluklara uygun hareket imkânı elde edebilecekleri hem de rekabet avantajı sağlayabilecekleri bir zemin oluşturulmasına katkı sunmaktadır.

Araştırma, Doğal Kaynak Temelli Teori'ye dayanmaktadır. Teoriye paralel olarak yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımlar işletmeler için rekabet avantajı sağlayacak bir kaynak ve yetenek olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşımlara itici güç olan ve motive eden faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesinde Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntem karmaşık bir karar verme sürecinin çeşitli faktörlerinin hiyerarşik olarak ölçülmesini ve bir bütün halinde birleştirilmesini kolaylaştırmaktadır (Russo ve Camanho, 2015). Araştırmanın özgünlükleri; yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımlara motive eden faktörleri önem dereceleri bazında ele alması ve Türkiye'de tekstil sektöründeki KOBİ'lere yönelik olarak gerçekleştirilmesi, ayrıca AHP yöntemini kullanmasıdır.

Bu çalışmada çeşitli çevresel regülasyonların gölgesinde faaliyetlerini sürdüren tekstil sektöründeki KOBİ'ler özelinde, yeşil ve sürdürülebilir stratejiler tercih etmelerine motive eden, itici güç olan faktörlerin önem dereceleri AHP yöntemi ile belirlenmiştir. Sonuçlar yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerlerinin ve yeşil imaj oluşturma çabalarının önem derecesi en yüksek faktörler olduğuna işaret ederken, maliyet verimliliği önem derecesi görece en düşük olan faktör olarak ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma beş kısımdan oluşmaktadır. Bundan sonraki kısımda literatür özeti ve literatürden hareketle belirlenen, işletmeleri sürdürülebilir ve yeşil yaklaşımlara motive eden ve itici güç olan faktörler hakkında özet bilgiler sunulmaktadır. Daha sonraki kısımlarda araştırma



yöntemine ilişkin bilgiler sunulmakta ve araştırma bulguları bulgular kısmında sunulmaktadır. Son kısımda ise araştırma sonucu, tartışma ve öneriler yer almaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçeve başlığı altında işletmelerin yeşil ve sürdürülebilirlik ile ilişkilerinde zorlayıcı ya da gönüllü özelliğe sahip olan, onları motive eden ve itici güç olan faktörlere yönelik literatürde yer alan çalışmaların kısa bir özeti ilk alt başlıkta sunulmaktadır. Bu faktörlere ilişkin literatürde çeşitli çalışmalar yer almaktadır. Bunların kimisi motivasyon faktörlerini ya da itici güçleri tekil olarak ele alırken kimi araştırmalar bütüncül bir bakışla grup halinde ele almaktadır. Bu bağlamda bu araştırmanın tasarımına uygun olarak bu faktörlerin bütüncül bakış ile grup halinde ele alındığı çalışmalara ilişkin özet bilgilere yer verilmiştir.

İkinci alt başlıkta ise literatürden hareketle belirlenen ve araştırmada kullanılacak olan motivasyon faktörlerine (kriter seti) ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

2.1. Literatür Özeti

Sürdürülebilirlik kavramı ve bununla ilişkili faaliyetler işletme alanında teori ve uygulamada son yıllarda hızlı bir gelişim ivmesi yakalamıştır. Geniş perspektiften bakıldığında işletmelerin sürdürülebilirlik ile ilişkilerinde çeşitli motive eden, iten ya da yönlendiren unsurlar bulunmaktadır. İşletmeleri yeşil iş uygulamalarına yönlendiren itici güçlerin kendi aralarındaki etkileşimlerinin araştırılmasına yönelik çalışmada Sarkar vd. (2021), uzman görüşmeleri ile belirlenen on iki itici gücü analiz etmişlerdir. İtici güçlerin kategorize edilmesi esasına dayalı araştırmada ilk kategoride “baskı/zorlama düzeyi” olarak ifade edilen yeşil imaj, yasa ve düzenlemeler, küresel çevresel baskıları ve kamu farkındalığı etkenleri yer almaktadır. “Talep seviyesi” olarak kategorize edilen ikinci ve üçüncü düzeylerde müşteri talepleri, hissedar/yatırımcı baskısı, teknolojik ilerlemeler ve tedarikçi talepleri etkenleri yer almaktadır. Kategoriler arasındaki ilişkilerin analiz edildiği çalışmada birinci kategoride yer alan faktörlerin temel itici güçler olduğu, diğer faktörlerin de bu faktörlere bağlı olarak ortaya çıktığı sonuçları elde edilmiştir. Bangladeş özelinde yürütülen çalışma her ne kadar işletmeleri motive eden faktörleri ele almış olsa da tüm sektörleri kapsayan genel bir perspektif ile yürütülmesi sınırlılıklarını barındırmaktadır.

2019 yılında yapılan bir başka araştırmada Sartor vd. tarafından bir çevre yönetim sistemi olan ISO 14001 konusunda literatür analiz edilerek konuya ilişkin altı araştırma akışı ortaya çıkartılmıştır. Bu akışlardan birisi şirketleri ISO 14001 almaya iten faktörler olup, dokuz içsel ve yedi dışsal faktöre ulaşılmıştır. Literatürde en çok atıf alan faktörlerin, içsel faktörlerden şirket imajını iyileştirme isteği, dışsal faktörlerden ise müşteri baskıları ve çevresel kanuni gereksinimler olduğu ortaya koyulmuştur (Sartor vd., 2019). Bir başka araştırmada Şenocak ve Bursalı (2018) işletmelerin çevresel faaliyetleri yerine getirme düzeyleri ve başarı göstergeleri ile ilişkilerinin de araştırıldığı çalışmada işletmeleri başka bir çevre yönetim sistemi olan OEKO-TEX Standart 100 sertifikası almaya yönelten on iki faktör için etki sıralaması



yapılmıştır. Araştırma sonucunda ihracatı arttırma, müşteri tatmini sağlama ve firma imajını geliştirme en etkili faktörler olarak öne çıkmaktadır. Denizli ilinde OEKO-TEX Standart 100 sertifikası sahibi işletmeler üzerinde yapılan alan araştırmasında itici faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesinde yöntem olarak katılımcılardan anket formu aracılığı ile on iki faktör için üçlü likert ölçeği kullanılarak toplanan verilerin analiz edilmesi tercih edilmiştir.

Sistemik literatür taraması yönteminin kullanıldığı bir başka araştırmada KOBİ'ler bağlamında sürdürülebilirlik uygulamaları ve bunların itici güçlerine ilişkin; devlet, müşteriler, bağlantılar ve ittifaklar, tedarikçiler, kamuoyu, rakipler ve sektör faktörleri dışsal etkenler olarak keşfedilmiştir (Yadav vd., 2018). İçsel etkenler olarak ise çalışanlar, örgüt kültürü, marka imajı ve itibar, rekabet avantajı ve stratejik amaç, çevre yönetim kapasitesi ve firma büyüklüğü faktörleri elde edilmiştir (Yadav vd., 2018). Zimon vd. (2020) tarafından yürütülen sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin tedarik zincirlerinde uygulanmasına ilişkin koşulları ve engelleri karakterize etmek amacındaki araştırmada sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamasının itici güçleri iç faktörler, müşteri/tedarikçiler ve üçüncü taraflar olmak üzere üç kategori altında sıralanmaktadır.

Zhang vd. (2019) tarafından sistemik literatür taraması yönteminin kullanıldığı araştırmada işletmeleri kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarına iten güçler politika baskısı, pazar baskısı ve yenilik ve teknoloji gelişimi olarak sıralanırken temel motivasyonlar olarak finansal faydalar, markalaşma, itibar ve imaj, ilişki kurma, organizasyon kültürü ve stratejik iş yönetimi bulguları elde edilmiştir. Kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik bir çerçeve tipolojisi geliştirmeyi amaçlayan bir başka çalışmada şirketleri kurumsal sürdürülebilirliğe yönelten içsel itici güçler olarak strateji, örgüt kültürü ve kaynaklar, dışsal itici güçler olarak ise kanuni düzenlemeler, sosyal değerler ve normlar, paydaşlar ve pazar ele alınmıştır (Jeronimo Silvestre vd., 2018). Saeed ve Kersten (2019) sistemik literatür taraması yöntemi ile sürdürülebilir tedarik zinciri uygulamasına ilişkin kırk adet itici güç tespit etmiştir. Bunlar içerisinde kanuni düzenlemeler ve pazar baskıları literatürde en fazla atıf alan faktörler olarak keşfedilmiştir (Saeed ve Kersten, 2019).

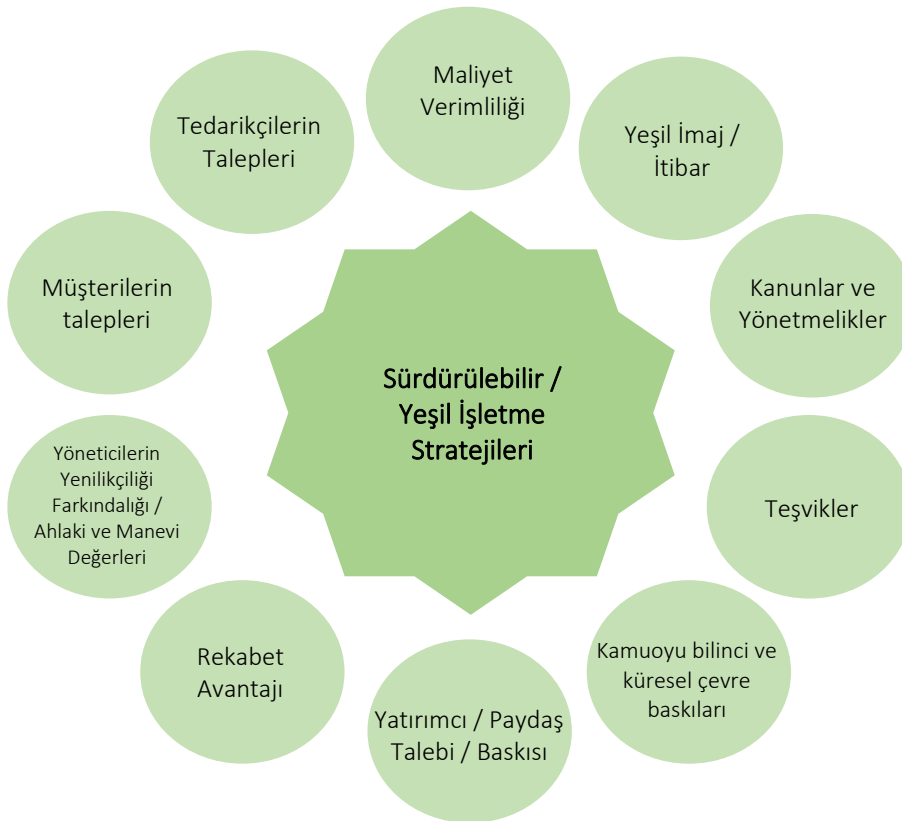
İşletmelerde sürdürülebilirliğe ilişkin motivasyon faktörleri ve itici güçleri grup halinde bütüncül olarak ele alan literatür incelendiğinde yüksek sayıda çalışmanın motivasyon faktörlerini ve itici güçleri belirlemeye odaklandığı görülmektedir. Sistemik literatür taraması sık tercih edilen yöntemlerden birisi olarak öne çıkmaktadır. Motivasyon faktörlerini derecelendirmeye yönelik sınırlı sayıda araştırmalarda tüm sektörleri kapsayan bir bakış açısı nedeniyle oluşan sınırlılık (Sarkar vd., 2021), ya da kullanılan yöntem nedeniyle elde edilen sonuçların yeterince güçlü ortaya koyulamaması sınırlılığı (Şenocak ve Bursalı, 2018) görülmektedir. Bu araştırma yeşil işletme stratejisi motivasyonlarının önem derecelerini ana odağına alarak diğer araştırmalardan ayrılmaktadır. Ayrıca güçlü bir yöntem kullanılarak motivasyon faktörlerinin önem derecelerinin belirlenmesi ve araştırmanın sektör özelinde ele alınması özellikleri ile literatürde bu konudaki sınırlılığa katkı sunmaktadır.



2.2. İşletmelerde Yeşil ve Sürdürülebilirlik Motivasyonu Kritik Faktörleri

İşletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına motive eden, itici güç olan çeşitli faktörler bulunmaktadır. İşletmelerin bu yaklaşıma sahip olmalarında bu faktörlerin her biri ya da bir kısmının az ya da çok katkısı bulunmaktadır (Sarkar vd., 2021; Sartor vd., 2019). Bu faktörler; müşteri talebi (Zhao vd., 2018), tedarikçi talebi (Yusoff vd., 2019), maliyet verimliliği (Chege ve Wang, 2020; Yun vd., 2022), yeşil imaj (Symeonidou ve Vagiona, 2018), kanunlar ve yönetmelikler (Hu vd., 2019), teşvikler (Yusoff vd., 2019), rekabet avantajı (Zameer vd., 2022; Bilal vd., 2022), küresel çevre baskıları ve kamuoyu bilinci (Choudhary ve Sangwan, 2022), paydaş/yatırımcı baskısı (Adomako vd., 2023), yöneticilerin yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleri (Ren vd., 2022) olarak sıralanabilir. Bu faktörler araştırma kapsamında işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına motive eden, itici güç olan kriterler olarak ele alınmakta olup Şekil 1’de görselleştirilmiştir.

Şekil 1. Sürdürülebilir ve yeşil işletme stratejilerine motive eden kriterler



Müşterilerin talepleri işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir bir yaklaşım benimsemesinde baskı unsuru olabilmektedir. Bireysel müşteri özelinde; yeşil ürünler hakkındaki bilgileri, farkındalıkları, bilinç düzeyleri ve ahlaki değerleri gibi etkenler nedeniyle işletmelerden yeşil ve sürdürülebilir yaklaşıma sahip olmaları talepleri olabilir. Kurumsal müşteriler



perspektifinden ise; kendi yeşil hedeflerine ulaşabilmek için, kendi müşterilerinin talepleri doğrultusunda ya da kendi sektörel regülasyonlarına uygun olabilmesi nedeniyle böyle bir talepte bulunabilirler. Her iki müşteri grubu açısından ele alındığında satın aldıkları ürünün nasıl üretildiğine ve süreçte çevreye etkilerinin nasıl olduğuna yönelik artan bir müşteri bilincinin varlığından söz edilebilir. Müşterilerin sahip olduğu çevre bilinci onları sürdürülebilir ve yeşil yaklaşımlara sahip ve bu stratejileri benimseyen işletmelerin tercih edilmesine yönlendirmektedir. Dolayısıyla müşterilerin talepleri motive edici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Tedarikçilerin motive edici bir kriter olarak ele alınması işletmeler ile kurdukları ilişkiler ve işletmeler üzerindeki etki güçlerinden kaynaklanmaktadır. İşletmeler günümüz rekabet koşullarında maliyetlerini düşürmek ve çeşitli rekabet avantajları elde etmek için tedarikçiler ile yakın ilişkiler geliştirme çabası içerisindeyler. Bu çaba da tedarikçilerin taleplerinin işletme üzerindeki önemini artırmaktadır. Tedarikçiler de müşteriler ile benzer gerekçeler ile işletmelerden yeşil ve sürdürülebilir bir yaklaşıma sahip olmaları beklentisi içerisinde olabilmektedirler. Bu şartlar altında yeşil ve sürdürülebilir yaklaşıma sahip olan işletmeler tedarikçi ilişkilerinde avantaj sahibi olacaklardır.

Yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımlar maliyet avantajları da sağlayabilmektedir. Bu avantajlara örnek olarak, sürdürülebilir teknolojilerin kullanılması yoluyla sağlanan maliyet avantajları, geri dönüştürülebilir hammadde kullanımları ve bu sayede hammadde maliyetlerinin düşürülmesi, enerji tasarruf uygulamaları nedeniyle enerji maliyetlerinin sürekli attığı günümüz koşullarında daha az enerji tüketilmesi, az atık üretim yaklaşımları dolayısıyla hammaddenin daha verimli kullanılması gösterilebilir. Ayrıca yeşil üretime yönelik yeni teknolojilerin ilk yatırım maliyetleri yüksek olsa da süreç içerisinde üretim maliyetlerinin düşürülmesini sağlamaktadır (Andersen, 2021; Dangelico vd., 2017). Bu avantajlar da işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir yaklaşıma sahip olmalarında teşvik edici olacaktır.

Yeşil bir imaj oluşturmak kimi zaman işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımlara sahip olmasında etkili olabilmektedir. İtibar yönetimi kapsamında böyle bir imaja sahip olmak ve bu sayede de hem rekabet avantajı elde etmek hem de pazar payını genişletmek gibi hedefler söz konusu olabilmektedir. İşletmeler açısından müşterilerin nazarında da iyi ve güçlü bir imaja sahip olmak arzu edilen bir durumdur. Dolayısıyla yeşil imaj/itibar motive edici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Kanun ve yönetmelikler işletmeleri yeşil ve sürdürülebilir yaklaşım ve uygulamalara zorlayan başlıca etkenlerdendir. Son yıllarda ülkeler tarafından sürdürülebilirliğe ilişkin yapılan kanuni düzenlemeler artmıştır. Bunlar içerisinde hava kirliliği ve emisyon salınımına yönelik, enerji tüketimine yönelik, su kullanımına yönelik, atık ve geri dönüşüme yönelik birçok düzenleme yer almaktadır. Sektör bazlı değişiklik gösteren bu kanuni düzenlemelere göre işletmeler cezai yaptırımlara maruz kalmamak ve faaliyetlerini devam ettirmek için bu düzenlemelere uygun hareket etmektedirler. Bu nedenle kanun ve yönetmelikler motive edici/itici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.



Kanun ve yönetmeliklere benzer şekilde devletler tarafından düzenlenen fakat zorlayıcılığı ya da cezai karşılığı olmayıp, işletmeleri gönüllü olarak yeşil ve sürdürülebilir uygulamalara yönlendiren, ödüllendirici teşvik düzenlemeleri söz konusudur. Bu teşvikler çeşitli ödülleri, AR-GE desteklerini, yeşil yatırım sübvansiyonlarını ve bazı vergi muafiyetlerini kapsamaktadır. İşletmeler bu teşviklerden istifade edebilmek için gönüllü olarak yeşil ve sürdürülebilir uygulamalara yönelmektedirler (Tan vd., 2022). Teşvikler, kanun ve yönetmeliklerden farklı olarak ödüllendirici yaptırımlara sahip olması nedeni ile onlardan ayrılarak başlı başına bir motivasyon kriteri olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Yeşil ve sürdürülebilir yaklaşım ve uygulamalar işletmelere rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Bu avantaj etkin ve verimli kaynak kullanımı, yeşil ve kaliteli ürünler kullanılması, yeşil yaklaşımlar nedeni ile oluşan kurumsal itibar, yeşil teknolojiler, süreçler ve iş modelleri ile rekabetçi ortamın dönüştürülmesi yoluyla liderlik yapılması gibi çeşitli etkenler ile oluşabilmektedir. Buradan hareketle rekabet avantajı sağlama faktörü motive edici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Küresel çevre baskıları ve kamuoyu bilinci zorlayıcı bir etken olarak işletmelerin karşısına çıkmaktadır. Çevreci sivil toplum kuruluşları, basın yoluyla kamuoyunun çevre konularında bilinçlendirilmesi, buna yönelik reklam ve kamu spotları, bilgilendirme konferansları gibi çeşitli etkenler yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımları hayatlarına dahil etme konusunda işletmeler için zorlayıcı etkenlerdendir. Bu nedenle küresel çevre baskıları ve kamuoyu bilinci motive edici/itici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

Medya, yatırımcılar, girişimciler, sosyal kuruluşlar, devlet kuruluşları, çalışanlar gibi işletmenin faaliyetlerini etkileyen ve etkileme potansiyeli olan tüm çeşitli faktörler işletmelerin geniş yelpazede iç ve dış paydaşlarını oluşturmaktadır. Günümüzde sürdürülebilirliğin öneminin artması ile birlikte bu paydaşların hem bilinç düzeyleri artmakta hem de çevresel etki raporuna bağlı iş yapmak gibi çeşitli argümanlar vasıtasıyla işletmenin faaliyetlerini etkileyecek eylemlerde bulunmaktadır. Dolayısıyla paydaş/yatırımcı baskıları işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir yaklaşımları üzerinde etkili olma potansiyeline sahiptir ve motive edici/itici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.

İşletmelerin kaptan köşkünde bulunup kumanda eden kişiler olarak yöneticilerin, yeşile ve sürdürülebilirliğe ilişkin inançları, vizyonları, bu yöndeki yeniliklere açık olmaları, ahlaki, manevi ve etik değerlerinin tamamı yöneticilerin vasfında işletmelerin yeşil ve sürdürülebilirliğe ilişkin yaklaşımlarına yön vermektedir. Özellikle KOBİ statüsündeki firmalar için düşük kurumsallık da söz konusu olduğunda firma tamamıyla onu yöneten bireylerin güdümünde, onların kişisel özelliklerini yansıtır davranışlar sergileyecektir (Yorulmaz, 2023a). Dolayısıyla yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleri motive edici bir kriter olarak araştırmaya dahil edilmiştir.



3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

İşletmeleri sürdürülebilirliğe, yeşil stratejiler belirlemelerine motive eden faktörlerin önem sıralamasında Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi tercih edilmiştir. Kullanılan yöntemin detayları ve matematiksel denklemler bu başlık altında sunulmaktadır.

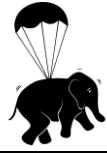
Araştırmada işletmelerin sürdürülebilir stratejileri benimsemelerinin, sahip olmalarının ve uygulamalarının teşvik edilmesi karar problemi olarak ele alınarak, buna yönelik adımlar atılabilmesi ve politikalar geliştirilebilmesi için onları motive eden faktörlerin/kriterlerin önem derecelerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için karmaşık bir karar verme sürecinin çeşitli faktörlerinin hiyerarşik olarak ölçülmesini ve bir bütün halinde birleştirilmesini kolaylaştıran AHP yöntemi (Russo ve Camanho, 2015) tercih edilmiştir. Yöntem işletme, mühendislik, sağlık ve çevre yönetimi gibi farklı alanlarda sıklıkla kullanılmaktadır (Eti vd., 2023). Yöntem kapsamında oluşturulan kriterler sistematik ve nesnel bir yaklaşımla her bir kriterin veya hedefin önem derecesini belirlemeye yönelik olarak karşılaştırılmaktadır. Yöntem sayesinde en uygun alternatifin seçilmesi için bir tercih sıralaması belirlenmektedir. Bu yöntem ile karar verme sürecindeki belirsizlik ve yanlılık azaltılmaktadır (Ghaleb vd., 2022).

Çok kriterli karar verme yöntemlerinin en büyük avantajı, sayısal ölçüm imkânı olmayan olgular ile birlikte sayısal değere sahip değişkenleri bir arada analiz edebilmesidir. Söz konusu yöntemler, sayısal verinin elde edilmesi mümkün olmayan çalışmalarda, uzman değerlendirmeleri ile çalışmaya özgünlük katmaktadır. AHP yöntemi, bir hedef üzerindeki faktörlerin değerlendirilmesini ve sıralamasını sağlayan literatürde sıklıkla başvurulan çok kriterlik karar verme yöntemidir. Söz konusu çalışmada ele alınan kavramların sayısal verilerinin elde edilmesinin mümkün olmamasından ötürü çalışmada AHP yöntemi tercih edilmiştir.

Bu yöntem kapsamında tekstil alanında en az beş yıllık deneyime sahip üç uzman, karar alıcı grubunu oluşturmuştur. Uzmanlardan ikisi yeşil stratejiler uygulayan işletmelerin üst düzey yöneticisi olup üçüncü uzman ise tekstil ve sürdürülebilirlik alanında çalışmalar yapan deneyimli bir akademisyendir. Bu uzmanlar Saaty'nin (1980) dokuzlu ölçeğine göre kriterleri ikili olarak değerlendirme yapmışlardır. Uzman değerlendirme verileri yüz yüze ortamda katılımcı uzman tarafından araştırmacının tabletinde yer alan anketin doldurulması ile elde edilmiştir. Uzman değerlendirmelerden hareketle de karar matrisi oluşturulmuştur.

Bu yöntem kapsamında aşağıdaki adımlar izlenmiştir (Eti vd., 2023; Ghaleb vd., 2022)

- Karar verme probleminin çözümüne ilişkin hedef altında birbirinden bağımsız ve eşit düzeyde kriterler oluşturulması,
- Saaty (1980) ölçeğindeki “Birinci kriter ikinci kriter göre ne derece önemlidir?” sorularına cevap aranarak alınan yanıtlarla birlikte köşegen elemanları 1 olan bir karar matrisi oluşturulması (1),



$$D = \begin{bmatrix} 1 & \cdots & d_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/d_{1n} & \cdots & 1 \end{bmatrix} \quad (1)$$

- Karar matrisi elemanlarının sütun toplamalarına bölünerek normalize edilmesi (2),

$$n_{ij} = \frac{d_{ij}}{\sum d_{ij}} \quad (2)$$

- Kriterlerin öncelik değerlerinin belirlenmesi için karar matrisinin satır ortalamalarının alınması (3),

$$w_j = \frac{\sum_{i=1}^n n_{ij}}{n} \quad (3)$$

- Tutarlılık analizi yapılarak Tutarlılık İndeksi (CI), Rastgele İndeks (RI) ve Tutarlılık Oranı (CR) değerlerinin belirlenmesi (4, 5, 6),

$$CI = \frac{\lambda_{mak} - n}{n - 1} \quad (4)$$

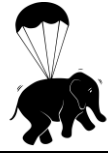
$$\lambda_{mak} = \frac{1}{n} \sum \frac{\sum d_{ij} w_j}{n} \quad (5)$$

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (6)$$

CR değeri 0,1'den küçük olması durumunda ağırlıklar tutarlı kabul edilmektedir (Tepe ve Eti, 2022; Silahtaroglu vd., 2021; Dinçer vd., 2022).

4. BULGULAR

Bu araştırmanın amacı işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına motive eden, itici güç olan faktörlerin önem derecelerinin belirlenmesidir. Bunun için Şekil 1'de yer alan hiyerarşik olarak eşit düzeye sahip kriterler AHP metodolojisi kullanılarak değerlendirilmiştir. Alan uzmanlarının 9 puanlık karşılaştırma ölçeğine dayalı değerlendirmelerinden elde edilen sonuçlar ve karar matrisi Tablo 1'de sunulmaktadır.



Tablo 1. Karar matrisi

Kriter	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	K10
(K1) Müşterilerin talebi	1	1,709	3,684	0,302	1,775	0,685	2,519	0,605	0,693	0,398
(K2) Tedarikçilerin talebi	0,584	1	0,873	0,421	0,584	1,778	0,766	0,211	0,949	0,316
(K3) Maliyet verimliliği	0,271	1,144	1	0,218	0,446	0,216	0,344	0,302	1,1	0,146
(K4) Yeşil imaj/itibar oluşturmak	3,301	2,371	4,578	1	1	0,464	0,605	1,912	2,201	2,466
(K5) Kanunlar ve yönetmelikler	0,563	1,709	2,24	1	1	1,442	3,684	1,259	1	0,542
(K6) Teşvikler	1,459	0,562	4,61	0,464	0,693	1	0,569	1,185	1,572	0,24
(K7) Rekabet avantajı sağlaması	0,396	1,304	2,904	1,65	0,271	1,754	1	0,5	1,077	0,436
(K8) Kamuoyu bilinci ve küresel çevre baskıları	1,65	4,717	3,301	0,522	0,793	0,843	2	1	1,259	0,893
(K9) Paydaş/yatırımcı talebi/baskısı	1,442	1,052	0,908	0,454	1	0,635	0,928	0,793	1	0,321
(K10) Yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleri	2,506	3,158	6,804	0,405	1,842	4,16	2,289	1,118	3,107	1

Tablo 1 uzman değerlendirmelerinin genel sayılarının ortalama değerlerini göstermektedir. Karar matrisi üzerinde AHP işlemi gerçekleştirilmiş ve karşılık gelen ağırlıklar hesaplanmıştır. Tablo 2’de ise ilgili tutarlılık oranı değerlerinin özeti sunulmaktadır.

Tablo 2. Karar ağırlıkları ve tutarlılık

Kriter	Ağırlık	Sıralama
Yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleri	.181	1
Yeşil imaj/itibar oluşturmak	.160	2
Kamuoyu bilinci ve küresel çevre baskıları	.118	3
Kanunlar ve yönetmelikler	.112	4
Müşterilerin talebi	.092	5
Rekabet avantajı sağlaması	.088	6
Teşvikler	.083	7
Paydaş/yatırımcı talebi/baskısı	.069	8
Tedarikçilerin talebi	.058	9
Maliyet verimliliği	.037	10
CI= .124 RI= 1,49 CR= .083		

Tablo 2 verilerine göre elde edilen CR değeri 0,1'den küçük olduğu için karar matrisinin tutarlı olduğu söylenebilir. Tabloda kriterlerin motivasyon güçleri yüksekte düşüğe doğru sıralı olarak yer almaktadır. Kriter ağırlıkları incelendiğinde; yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleri kriteri 0,181 ile en yüksek önem ağırlığına sahip olup, işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına motive eden, itici güç olan en etkili kriter olduğu kabul edilebilir. Yeşil imaj/itibar oluşturmak 0,160 ağırlık değeri ile ikinci sırada gelmektedir.



Sırasıyla kamuoyu bilinci ve küresel çevre baskıları, kanunlar ve yönetmelikler ve müşterilerin talebi kriterleri ortalama önem ağırlığına sahiptir. Tüm kriterler arasında ise maliyet verimliliği kriteri en düşük önem ağırlığına sahip kriter olarak öne çıkmıştır.

5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Sürdürülebilir ya da yeşil işletme stratejileri son yıllarda yönetim ve strateji alanında çalışan akademisyenlerin dikkatini çekmektedir. İşletmelerin sürdürülebilir ya da yeşil stratejilere sahip olmalarının Doğal Kaynak Temelli Teori'nin savlarından hareketle işletmeler için rekabet avantajı oluşturacak bir yetenek olduğu ön kabulü ile işletmelerin bu stratejilere sahip olmalarının nedenleri, strateji çeşitleri, öncülleri, sonuçları, etkileşimleri gibi konularda daha fazla araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca bu araştırmalar politika yapıcılar için de işletmeleri yeşil stratejiler tercih etmeye yöneltme konusunda yol gösterici olacaktır. Bu araştırmada da işletmelerin yeşil ve sürdürülebilir stratejiler belirlemelerine ve bu yaklaşıma sahip olmalarına motive eden, itici güç olan faktörlerin önem dereceleri araştırılarak literatürdeki boşluğa ve ihtiyaca yönelik özgün katkılar sunulmaktadır. Ayrıca araştırmanın tekstil sektöründeki KOBİ'ler özelinde yapılması çeşitli çevresel regülasyonların söz konusu olduğu günümüzde hem işletmelere hem de endüstriyi yönlendirme rolü bulunan devlet kurumlarına yönelik pratik katkılar da sunmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre işletmelerde yeşil stratejilerin benimsenmesinde motivasyon gücü en yüksek iki kriter, herhangi bir zorlama olmadan işletmelerin kendi tercihi olarak yeşil stratejileri benimsemesine işaret etmektedir. Bu kriterler, herhangi bir mevzuat, düzenleme, kanun ya da dış baskıya dayanmayan çeşitli dinamiklerden beslenmektedir. Sonuçlara göre en yüksek motivasyon gücüne sahip olan kriter yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerleridir. Tüm kriterler göz önünde bulundurulduğunda bu bulgu sürpriz bir bulgu gibi gözükse de literatürde son zamanlarda bu bulguyu destekleyecek sonuçlar elde edilmiştir. Yeşil insan kaynakları yönetimi alanında çalışma yapan Ren ve diğerleri (2018), liderlik ve kültürü yeşil insan kaynakları strateji ve politikalarının öncüllerinden birisi olarak ortaya koymuşlardır. Daha sonra yapılan başka bir çalışma ile bu bulguyu ampirik olarak test ederek üst yöneticinin çevre inancının yeşil insan kaynakları strateji ve politikalarının tercih edilmesinde yüksek derecede ilişkili olduğunu kanıtlayarak, çevre yönetimi ile ilgili sıklıkla göz ardı edilen rolünü vurgulamışlardır (Ren vd., 2022).

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar firma yöneticilerinin sürdürülebilirliğe olan bakışı, yaklaşımı ve dolayısıyla desteğinin işletmelerin sürdürülebilirlik ile olan ilişkilerindeki rolünün yadsınamayacağını kanıtlamaktadır. Özellikle KOBİ statüsündeki şirketler yapıları nedeniyle sahiplerinin ya da üst yöneticilerin karakteristik özelliklerini sergilemektedirler (Yorulmaz, 2023a). Bu nedenle yeşile ve sürdürülebilirliğe olan inanışları, ahlaki değerleri firmanın sürdürülebilir faaliyetlerinde en temel yönlendirici olmaktadır. İlyas vd. (2020) tarafından yapılan bir araştırmada Pakistan'da imalat sektöründeki KOBİ'ler bağlamında üst yönetimin desteğinin yeşil tedarik zinciri uygulamalarında önemli bir etkisi olduğu kanıtlanmıştır. Benzer

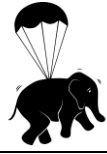


sonuçlara ulaşan Chu vd. (2017) üst yönetimin yeşil tedarik zinciri uygulamalarındaki çok güçlü etkisini kanıtlamaktadır.

Literatürde yer alan çeşitli araştırmaların ulaştığı sonuçlar da sürdürülebilirlik yolunda üst yönetimlerin desteğine ve kurumsal sosyal sorumluluk benzeri uygulamalara katılımına işaret etmektedir (Burki vd., 2019; Sarvaiya vd., 2018; Yıldız Çankaya ve Sezen, 2019). Bu desteğin sağlanabilmesi için de KOBİ yöneticilerinin sürdürülebilirliğe olan yenilikçilik eğilimleri, çevre sorunlarına ilişkin farkındalıklarının yanı sıra bu konuda ahlaki ve manevi değerlere sahip olmaları gerektiği söylenebilir. Aynı doğrultuda üst yönetim desteğinin eksik olması durumunda şirketler dış çevreden gelen çevresel sürdürülebilirlik taleplerini ve baskılarını görmezden gelebilir, çalışanlar yeşil uygulamalara karşı direnç gösterebilir ve sürdürülebilirlik uygulamalarının benimsenmesinde başarısız olunabilir (Chu vd., 2017). Sürdürülebilirlik temalı uygulama ve programların başarılı olabilmesi için üst yönetimin katılımı ve desteği gereklidir (Sarkis vd., 2010).

Yüksek önem derecesine sahip bir diğer motive edici faktör ise yeşil imaj/itibar oluşturulması olup, literatürde yer alan araştırmalar kanıtlamıştır ki yeşil imaj oluşturulması firmanın paydaşları ve müşterileri tarafından olumlu karşılanmakta, karlılığı olumlu yönde etkilemekte ve çevre duyarlılığı yüksek olan müşterilerin firmaya kazandırılmasını sağlamaktadır (Yin vd., 2022). Ampirik olarak da kanıtlanan somut kazanımlar bu kriterin motivasyon gücünün arkasındaki temel dinamiklerdendir. Firmalar bu somut kazanımları elde etmek amacıyla yeşil imaj/itibar oluşturmaya yönelik çalışmalar yapmaktadırlar. Literatürde yer alan araştırmalarla da kanıtlandığı şekliyle sürdürülebilirlik temelli yeşil yaklaşım ve uygulamalar yeşil imaj/itibar oluşturulmasında yüksek etki derecesine sahiptir (Hameed vd., 2022). Bu doğrultuda işletmelerin yeşil stratejiler uygulaması da bu amaca hizmet etmektedir.

Araştırma sonuçlarına göre maliyet verimliliği görece en düşük itici etkiye sahip faktör olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte literatürde yer alan farklı araştırmalarda yeşil uygulamalarla uğraşan işletmelerin çevresel kaynakları korumak için maliyet tasarrufu uygulamalarına yönelmekte olduğu ve bu sayede performanslarında artış olduğu sonuçları yer almaktadır (Chege ve Wang, 2020; Yun vd., 2022). Bu araştırmanın sonuçlarının literatürde yer alan araştırma sonuçlarına tam destek vermemesinin nedenleri firma ölçek farklılıkları ya da bağlamsal koşullarda aranabilir. Yapılan araştırmalar yeşil ve sürdürülebilir üretim sistemlerinin edinilmesi ve entegrasyonu için gereken sermayenin KOBİ'lerin sınırlı kaynakları üzerinde yük oluşturduğuna işaret etmektedir (Purwandani ve Michaud, 2021). Üretimde atıkların bertaraf edilmesi, kirlilik kontrolü gibi sürdürülebilir teknolojilerin ilk yatırım maliyetleri çok yüksek olabilmektedir (Esty ve Winston, 2009; Guang Shi vd., 2012). Bu maliyetlere ilave olarak çalışanları bu yeni teknolojilere adapte etmek için eğitim maliyetleri (Gallardo vd., 2018; Museli ve Jafari Navimipour, 2018) ve bu teknolojilere yönelik işletme ve bakım maliyetleri de söz konusu olmaktadır (Wong vd., 2020). Tüm bu maliyetler işletmelerin sürdürülebilir teknolojilere yatırım yapma kararlarını etkileyen en önemli etkenlerdendir (Appiah vd., 2023).

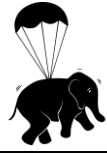


Büyük firmalara kıyasla başta fon eksikliği gibi çeşitli zayıflıkları bulunan KOBİ'ler genelde hayatta kalma, varlıklarını devam ettirme yönünde reflekslere sahiptir ve çevresel eylemlerin uygulanması için mali desteklere ihtiyaç duyarlar (Ilyas vd., 2020; Yorulmaz vd., 2023). Maliyet verimliliğinin düşük motivasyon gücüne sahip olması KOBİ'lerin yeşil uygulamaları maliyet verimliliği sağlama aracı olarak görmedikleri ve ötesinde bunun tersi olarak ek maliyetler getirici uygulamalar olarak gördüklerine işaret etmektedir. Dolayısıyla araştırma sonuçları göstermiştir ki gerek ilk yatırım maliyetlerinin gerekse çeşitli ilave maliyetlerin varlığı, sınırlı kaynaklara sahip KOBİ'lerde her ne kadar yatırım sonrası ilerleyen dönemlerde maliyet avantajı sağlama potansiyeli olsa da motive edici gücü görece düşük kalabilmekte, bir başka perspektiften bakıldığında ise bariyer oluşturma potansiyeli dahi bulunmaktadır.

İşletmeleri yeşil stratejiler uygulamaya iten bir başka motivasyon faktörü olarak kanunlar ve yönetmelikler diğer faktörlere kıyasla görece ortalama bir güce sahiptir. Kanun ve yönetmelikler yaptırım gücüne sahip zorlayıcı faktörler olmalarına rağmen işletmeleri yeşil stratejiler uygulamaya iten en güçlü faktör değildirler. Ayrıca kanun ve yönetmeliklere benzer şekilde teşvikler de olumlu anlamda itici güce sahip olmalarına rağmen araştırma sonuçları ile ortaya konmuştur ki yeşil stratejilere motive etme konusunda diğer faktörlere kıyasla görece düşük güce sahiptirler. Bu da gerek kanun ve yönetmelikler anlamında gerekse sektör bazlı ve KOBİ ölçeği için teşviklerin yetersiz olabileceğine işaret etmektedir. KOBİ'ler yeşil uygulamalar için devlet kurumlarının güçlü yardımlarına ihtiyaç duymaktadırlar (Ilyas vd., 2020).

Tüm bu sonuçlardan hareketle çevresel sürdürülebilirlik amacına ulaşabilmek adına gerek devlet yetkililerine gerekse işletme yöneticilerine yönelik çeşitli çıkarımlarda bulunulabilir ve gelecek araştırmalar için bazı yollar açılabilir. Yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerlerinin işletmeleri yeşil stratejiler uygulamaya motive eden en güçlü faktör olması nedeniyle özellikle işletme yöneticilerine yönelik devlet tarafından çevre bilinci ve farkındalığını arttıracak çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmalar için çevreci sivil toplum kuruluşları ile anlaşmalar yapılabilir ve ortak projeler geliştirilebilir. Bir diğer güçlü motivasyon faktörü olarak yeşil imaj/itibar oluşturulmasına yönelik olarak mentorluk projeleri geliştirilebilir. Böylelikle özellikle ihracata yönelik bir değer oluşturulması yolunda mesafe alınabilir.

Sürdürülebilirlik amacının gerçekleştirilmesi adına işletmeleri sürdürülebilir stratejiler uygulamaya iten zorlayıcı faktörlerden olan ve araştırma sonucuna göre görece düşük itici güce sahip olan kanunlar ve yönetmelikler arttırılabilir ve güçlendirilebilir. Ayrıca kanun ve yönetmeliklerin ceza yaptırımının tersi olarak ödül anlamında pozitif zorlayıcılığa sahip teşvikler de sektör özelinde ve KOBİ ölçeği için arttırılabilir. Ayrıca en düşük motivasyon faktörü olarak öne çıkan maliyet verimliliğine yönelik, motivasyon gücünün arttırılması yönünde çalışmalar yapılabilir. Özellikle enerji maliyetlerinin hızlı bir artış ivmesine sahip olduğu günümüzde sürdürülebilir stratejiler yoluyla enerji paradigmasının değiştirilmesi KOBİ'ler için maliyet avantajları sağlanması yönünde fırsatlara işaret etmektedir (Shields ve

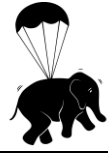


Shelleman, 2015). Bu doğrultuda KOBİ'lere gerek devlet gerekse sürdürülebilirlik temalı sivil toplum kuruluşları aracılığı ile sürdürülebilirlik yoluyla maliyet azaltımı sağlanmasına yönelik üst yönetim düzeyinde verilecek eğitimler ve bilgilendirme toplantıları ile sürdürülebilir stratejiler oluşturulmasına yönelik; çalışanlara yönelik ise enerjinin verimli ve tasarruflu kullanılmasına yönelik verilecek eğitim ve bilgilendirme toplantıları ile farkındalıklar oluşturulabilir.

Bu araştırmada elde edilen bulgular ışığında devlet kademelerine ve sivil toplum örgütlerine yönelik öneriler sunulmaktadır. Sivil toplum ve devlet işbirliği ile su kullanma bilinci, sıfır atık, enerji tasarrufu gibi konularda düzenlenecek eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri ile işletme yöneticilerinde çevreye yönelik farkındalık oluşturulması, ahlaki ve manevi değerlerin inşası sağlanmalıdır. Devlet tarafından KOBİ'leri sürdürülebilirliğe teşvik etme yönünde kanuni düzenlemeler, teşvikler ve istisnalar sağlanmalı ve var olanlar artırılmalıdır. Sonuçlardan hareketle devlet tarafından işletmelerde yeşil stratejiler uygulamanın maliyet verimliliği sağlayacağı algısını arttırmaya yönelik projeler geliştirilmelidir. Sadece uygulanacak tasarruf tedbirleriyle bile oluşacak maliyet avantajlarına ilişkin farkındalık oluşturulmalıdır. Ayrıca çevreci teknolojilerin ilk yatırım maliyetleri için özellikle KOBİ'lere yönelik çeşitli destekler sağlanmalıdır. İşletmelerin yeşil imaj oluşturabilmelerine yönelik kamu kurumları aracılığı ile destek programları oluşturulmalıdır. Kamuoyu bilincini arttırarak işletmeler üzerinde sürdürülebilirlik baskısı kurulabilmesi için sivil toplum kuruluşları aracılığı ile yapılacak farkındalık temalı programlara destek verilmelidir.

Sonraki çalışmalarda yöneticilerin çevreye yönelik yenilikçiliği, farkındalığı, ahlaki ve manevi değerlerinin yüksek çıkan önem derecesi toplumsal kültür bağlamında ele alınarak altta yatan etkenler ampirik olarak test edilebilir. Ayrıca maliyet verimliliğinin görece düşük önem derecesine sahip olması sonucundan hareketle yeşil ve sürdürülebilir stratejilerin işletmelerdeki maliyet verimliliğine etkileri hem nicel hem de algısal bağlamlarda araştırılabilir. Her ne kadar bu araştırma Türkiye'de tekstil sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'lere odaklanarak sektör ve firma büyüklüğü anlamında branşlaşmış olsa da yeşil stratejiler ve sürdürülebilirlik çok geniş bir alandır. Yeşil stratejiler ya da sürdürülebilirlik uygulamalarını genel perspektiften ele almak bu araştırmanın sınırlılıklarındandır. Sonraki araştırmalarda yeşil stratejilere odaklanarak uygulanacak strateji türü bazında motivasyon faktörlerinin araştırılması tavsiye edilmektedir. Örneğin tasarruf stratejisi uygulayan şirketlerin motivasyonları ile sosyal sorumluluk (*charitable giving*) ya da ürün yönetimi stratejilerini uygulayan şirketlerin motivasyonları arasındaki farkların araştırılması önerilmektedir.

Ayrıca sonraki çalışmalar benzer araştırmaları diğer sektörler için tekrarlayabilir ve böylelikle sektörler arasındaki potansiyel farklar analiz edilerek politikalar geliştirilebilir. Benzer şekilde büyük işletmelere odaklanılarak KOBİ'ler ile büyük işletmeler arasındaki potansiyel motivasyon farklılıkları ve bunların kök nedenleri analiz edilebilir. Bu alandaki çalışmaların bu şekilde çeşitlendirilmesi ile Türkiye için ampirik çalışmaları içeren zengin bir literatür



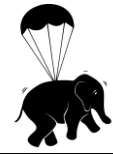
oluşturularak ülke olarak sürdürülebilirliğe yönelik politikalar geliştirilmesinde bilimsel temelli rehberler oluşturulabilir.

Kaynakça

- Adomako, S., Simms, C., Vazquez-Brust, D., & Nguyen, H. T. (2023). Stakeholder green pressure and new product performance in emerging countries: A cross-country study. *British Journal of Management*, 34(1), 299-320.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., & Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836-863.
- Akatay, A., & Aslan, Ş. (2008). Yeşil yönetim ve işletmeleri ISO 14001 sertifikası almaya yönelten faktörler. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 313-339.
- Andersen, J. (2021). A relational natural-resource-based view on product innovation: The influence of green product innovation and green suppliers on differentiation advantage in small manufacturing firms. *Technovation*, 104, 102254.
- Appiah, M. K., Ameko, E., Asiamah, T. A., & Duker, R. Q. (2023). Blue economy investment and sustainability of Ghana's territorial waters: an application of structural equation modelling. *International Journal of Sustainable Engineering*, 1-15. <https://doi.org/10.1080/19397038.2023.2195422>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bilal, A., Li, X., Zhu, N., Sharma, R., & Jahanger, A. (2022). Green technology innovation, globalization, and CO2 emissions: Recent insights from the OBOR economies. *Sustainability*, 14(1), 236.
- Burki, U., Ersoy, P., & Najam, U. (2019). Top management, green innovations, and the mediating effect of customer cooperation in green supply chains. *Sustainability*, 11(4), 1031.
- Carvalho, N., Chaim, O., Cazarini, E., & Gerolamo, M. (2018). Manufacturing in the fourth industrial revolution: A positive prospect in sustainable manufacturing. *Procedia Manufacturing*, 21, 671-678.
- Cevherli, F., & Orhan, Z. H. (2021). Havayı kirletme hakkı satın alınabilir mi?: İslam Hukuku'nda çevrenin korunması perspektifinden Kyoto Protokolü. *International Journal of Islamic Economics and Finance Studies*, 7(3), 286-305.
- Chege, S. M., & Wang, D. (2020). The influence of technology innovation on SME performance through environmental sustainability practices in Kenya. *Technology in Society*, 60, 101210.



- Choudhary, K., & Sangwan, K. S. (2022). Green supply chain management pressures, practices and performance: A critical literature review. *Benchmarking: An International Journal*, 29(5), 1393-1428.
- Chu, S. H., Yang, H., Lee, M., & Park, S. (2017). The impact of institutional pressures on green supply chain management and firm performance: Top management roles and social capital. *Sustainability*, 9(5), 764.
- Dangelico, R. M., Pujari, D., & Pontrandolfo, P. (2017). Green product innovation in manufacturing firms: A sustainability-oriented dynamic capability perspective. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 490-506.
- Dışişleri Bakanlığı. (t.y.). *BM İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi*. <https://www.mfa.gov.tr/bm-iklim-degisikligi-cerceve-sozlesmesi.tr.mfa> (Erişim Tarihi: 26 Kasım 2023).
- Dinçer, H., Yüksel, S., & Martínez, L. (2022). Collaboration enhanced hybrid fuzzy decision-making approach to analyze the renewable energy investment projects. *Energy Reports*, 8, 377-389.
- Esty, D. C., & Winston, A. (2009). *Green to gold: How smart companies use environmental strategy to innovate, create value, and build competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- Eti, S., Dinçer, H., Gökalp, Y., Yüksel, S. & Kararoğlu, D. (2023). Identifying key issues to handle the inflation problem in the healthcare industry caused by energy prices: An evaluation with decision-making models. In U. Akkucuk (Ed.), *Managing inflation and supply chain disruptions in the global economy* (pp. 162-178). IGI Global.
- Gallardo, G., Hernantes, J., & Serrano, N. (2018). Designing SaaS for enterprise adoption based on task, company, and value-chain context. *IEEE Internet Computing*, 22(4), 37-45.
- Gedik, Y. (2020). Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarla sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(3), 196-215.
- Ghaleb, H., Alhajlah, H. H., Bin Abdullah, A. A., Kassem, M. A., & Al-Sharafi, M. A. (2022). A scientometric analysis and systematic literature review for construction project complexity. *Buildings*, 12(4), 482.
- Guang Shi, V., Lenny Koh, S. C., Baldwin, J., & Cucchiella, F. (2012). Natural resource based green supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 17(1), 54-67.
- Hameed, I., Hussain, H., & Khan, K. (2022). The role of green practices toward the green word-of-mouth using stimulus-organism-response model. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 5(5), 1046-1061.
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20(4), 986-1014.



- Hart, S. L., & Dowell, G. (2011). Invited editorial: A natural-resource-based view of the firm: Fifteen years after. *Journal of Management*, 37(5), 1464-1479.
- Hu, W. Q., Jin, T., & Liu, Y. (2019). Effects of environmental regulation on the upgrading of Chinese manufacturing industry. *Environmental Science and Pollution Research*, 26, 27087-27099.
- Ilyas, S., Hu, Z., & Wiwattanakornwong, K. (2020). Unleashing the role of top management and government support in green supply chain management and sustainable development goals. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 8210-8223.
- İstanbul Hazır Giyim ve Konfeksiyon İhracatçıları Birliği. (2022). *2022 Ocak-Haziran hazır giyim ve konfeksiyon sektörü ihracat performans değerlendirmesi raporu*. <https://www.ihkib.org.tr/fp-icerik/ia/d/2022/09/19/2022-2-hazirgiyim-ve-konfeksiyon-sektoru-ocak-haziran-donemsel-bilgi-notu-202209190928530680-5FCB9.pdf> (Erişim Tarihi: 26 Kasım 2023).
- Jeronimo Silvestre, W., Antunes, P., & Leal Filho, W. (2018). The corporate sustainability typology: Analysing sustainability drivers and fostering sustainability at enterprises. *Technological and Economic Development of Economy*, 24(2), 513-533.
- Kaçamak, H., & Uygun, Ö. (2022). Yeşil yönetim modeli önerisi. *Sürdürülebilir Çevre Dergisi*, 2(2), 12-17.
- Koren, Y., Gu, X., Badurdeen, F., & Jawahir, I. S. (2018). Sustainable living factories for next generation manufacturing. *Procedia Manufacturing*, 21, 26-36.
- Menguc, B., & Ozanne, L. K. (2005). Challenges of the “green imperative”: A natural resource-based approach to the environmental orientation–business performance relationship. *Journal of Business Research*, 58(4), 430-438.
- Mittal, V. K., & Sangwan, K. S. (2014). Prioritizing drivers for green manufacturing: Environmental, social and economic perspectives. *Procedia Cirp*, 15, 135-140.
- Museli, A., & Jafari Navimipour, N. (2018). A model for examining the factors impacting the near field communication technology adoption in the organizations. *Kybernetes*, 47(7), 1378-1400.
- Orsato, R. J. (2006). Competitive environmental strategies: when does it pay to be green?. *California Management Review*, 48(2), 127-143.
- Purwandani, J. A., & Michaud, G. (2021). What are the drivers and barriers for green business practice adoption for SMEs?. *Environment Systems and Decisions*, 41(4), 577-593.
- Quazi, H. A., Khoo, Y. K., Tan, C. M., & Wong, P. S. (2001). Motivation for ISO 14000 certification: Development of a predictive model. *Omega*, 29(6), 525-542.
- Ren, S., Jiang, K., & Tang, G. (2022). Leveraging green HRM for firm performance: The joint effects of CEO environmental belief and external pollution severity and the mediating role of employee environmental commitment. *Human Resource Management*, 61(1), 75-90.



- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 769-803.
- Russo, R. D. F. S. M., & Camano, R. (2015). Criteria in AHP: A systematic review of literature. *Procedia Computer Science*, 55, 1123-1132.
- Saaty, T. L. (1980). *The analytic hierarchy process: Planning, priority setting, resource allocation*. McGraw-Hill.
- Saeed, M. A., & Kersten, W. (2019). Drivers of sustainable supply chain management: Identification and classification. *Sustainability*, 11(4), 1137.
- Sarkar, A., Qian, L., Peau, A. K., & Shahriar, S. (2021). Modeling drivers for successful adoption of green business: An interpretive structural modeling approach. *Environmental Science and Pollution Research*, 28, 1077-1096.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., & Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176.
- Sartor, M., Orzes, G., Touboulic, A., Culot, G., & Nassimbeni, G. (2019). ISO 14001 standard: Literature review and theory-based research agenda. *Quality Management Journal*, 26(1), 32-64.
- Sarvaiya, H., Eweje, G., & Arrowsmith, J. (2018). The roles of HRM in CSR: Strategic partnership or operational support?. *Journal of Business Ethics*, 153, 825-837.
- Shields, J., & Shelleman, J. M. (2015). Integrating sustainability into SME strategy. *Journal of Small Business Strategy (archive only)*, 25(2), 59-78.
- Silahtaroglu, G., Dinçer, H., & Yüksel, S. (2021). Defining the significant factors of currency exchange rate risk by considering text mining and fuzzy AHP. In Silahtaroglu, G., Dinçer, H. ve Yüksel, S. (Eds.), *Data science and multiple criteria decision making approaches in finance: Applications and methods* (pp. 145-168). Springer, Cham.
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708.
- Symeonidou, S., & Vagiona, D. (2018). The role of the water footprint in the context of green marketing. *Environmental Science and Pollution Research*, 25, 26837-26849.
- Şenocak, B., & Bursalı, Y. (2018). İşletmelerde çevresel sürdürülebilirlik bilinci ve yeşil işletmecilik uygulamaları ile işletme başarısı arasındaki ilişki. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 161-183.
- Tan, K., Siddik, A. B., Sobhani, F. A., Hamayun, M., & Masukujjaman, M. (2022). Do environmental strategy and awareness improve firms' environmental and financial performance? The role of competitive advantage. *Sustainability*, 14(17), 10600.



- Tepe, S., & Eti, S. (2022). A study on strategy development for e-commerce businesses with clustering and spherical fuzzy analytic hierarchy process. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 11(2), 294-302.
- Tsai, S-B., Xue, Y-Z., Huang, P-Y., Zhou, J., Li, G-D., Guo, W-F., Lau, H., & Shang, Z-W. (2015). Establishing a criteria system for green production. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 229(8), 1395-1406.
- Tuna, Ö. (2010). *Çevreye Duyarlılık İşletmelerde Farklılaştırma Stratejisi Olabilir mi?*. <https://danismend.com/makale/cevreye-duyarlilik-isletmelerde-farklilastirma-stratejisi-ol> (Erişim Tarihi: 01 Haziran 2023).
- Tunç, T. (2019). *Yeşil işletme stratejileri ve uygulamaları üzerine nitel bir araştırma* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. Ömer Halisdemir Üniversitesi.
- United Nations Global Compact. (t.y.). *Our Participants*. <https://unglobalcompact.org/what-is-gc/participants> (Erişim Tarihi: 26 Kasım 2023).
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wong, L. W., Leong, L. Y., Hew, J. J., Tan, G. W. H., & Ooi, K. B. (2020). Time to seize the digital evolution: Adoption of blockchain in operations and supply chain management among Malaysian SMEs. *International Journal of Information Management*, 52, 101997.
- Yadav, N., Gupta, K., Rani, L., & Rawat, D. (2018). Drivers of sustainability practices and SMEs: A systematic literature review. *European Journal of Sustainable Development*, 7(4), 531-531.
- Yildiz Çankaya, S., & Sezen, B. (2019). Effects of green supply chain management practices on sustainability performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 98-121.
- Yin, C., Salmador, M. P., Li, D., & Lloria, M. B. (2022). Green entrepreneurship and SME performance: The moderating effect of firm age. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 18(1), 255-275.
- Yorulmaz, H. (2023a). *Dijital çağda KOBİ'lerde örgütsel dayanıklılık için stratejik yönelimler ve esnek çalışma model önerisi* [Yayınlanmamış Doktora Tezi]. İstanbul Medipol Üniversitesi.
- Yorulmaz, H. (2023b). Yeşil işletme stratejileri ve sürdürülebilirlik: Bir model önerisi. *Ases International Bandırma Scientific Studies Conference Book*, 860-861.
- Yorulmaz, H., & Baykal, E. (2023). Kobi'lerde stratejik yönelimlerin örgütsel dayanıklılık üzerine etkisi: Pandemi deneyimi. *Alanya Akademik Bakış*, 7(1), 481-509.



- Yorulmaz, H., Baykal, E., & Eti, S. (2023). Effects of teleworking and strategic orientations on resilience in the post-pandemic period. *OPUS Journal of Society Research*, 20(51), 30-42.
- Yun, J. J., Liu, Z., Jeong, E., Kim, S., & Kim, K. (2022). The difference in open innovation between open access and closed access, according to the change of collective intelligence and knowledge amount. *Sustainability*, 14(5), 2574.
- Yusoff, Y. M., Omar, M. K., Zaman, M. D. K., & Samad, S. (2019). Do all elements of green intellectual capital contribute toward business sustainability? Evidence from the Malaysian context using the Partial Least Squares method. *Journal of Cleaner Production*, 234, 626-637.
- Zameer, H., Wang, Y., Yasmeen, H., & Mubarak, S. (2022). Green innovation as a mediator in the impact of business analytics and environmental orientation on green competitive advantage. *Management Decision*, 60(2), 488-507.
- Zhang, Q., Oo, B. L., & Lim, B. T. H. (2019). Drivers, motivations, and barriers to the implementation of corporate social responsibility practices by construction enterprises: A review. *Journal of Cleaner Production*, 210, 563-584.
- Zhao, R., Han, J., Zhong, S., & Huang, Y. (2018). Interaction between enterprises and consumers in a market of carbon-labeled products: A game theoretical analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 25, 1394-1404.
- Zimon, D., Tyan, J., & Sroufe, R. (2020). Drivers of sustainable supply chain management: Practices to alignment with un sustainable development goals. *International Journal for Quality Research*, 14(1), 219-236.

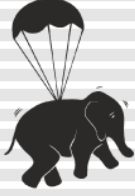
Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada yapıcı katkılarda bulunan değerli meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.



*Kurumsal Dünyada Karanlık ve Aydınlık Taraf: Kişilik Özelliklerinin Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Üzerindeki Etkisinin Keşfi**

Tugay Ülkü¹ Sema Polatçı²

Received/ Başvuru: 09.11.2023

Accepted/ Kabul: 20.12.2023

Published/ Yayın: 28.12.2023

Özet

Bu çalışmanın temel amacı aydınlık ve karanlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergileme niyetlerini içsel ve dışsal motivasyonun aracılığı ve kurum imajının düzenleyiciliği altında ele almaktır. Kişiliğin aydınlık ve karanlık tarafının birbirini harmanlayan yapısına ek olarak etik olmayan örgüt yanlısı davranışların zıtlık içeren doğasını kişilik perspektifinden açıklamaya çalışmak yazına katkı sağlayacaktır. Nicel araştırma deseni ile tasarlanan bu çalışmada, araştırmacının evrenini Türkiye’de çalışan 187.586 banka personeli oluşturmaktadır. Türkiye’nin yedi coğrafi bölgesini temsil yetkisi bulunacak şekilde “Tabakalı Örneklem Yöntemi” ile 430 katılımcıya ulaşılmıştır. SPSS 26., SPSS Amos ve Hayes Process Macro 4.2 eklentisi üzerinden gerçekleştirilen aracılık etki analizleri sonucunda aydınlık üçlünün hem içsel hem dışsal motivasyonun aracılığı ile karanlık üçlünün sadece dışsal motivasyonun aracılığı ile etik olmayan örgüt yanlısı davranışları etkilediği görülmüştür. Kurum imajının yer aldığı durumsal aracılık etki analizlerinde kurum imajının düzenleyicilik etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında araştırma sonuçları ve sonraki çalışmalar için tartışma konuları ele alınmıştır.

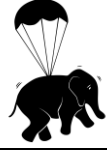
Anahtar Kelimeler: aydınlık üçlü, karanlık üçlü, motivasyon, kurum imajı, etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar

* Bu çalışma için Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Kurulu’ndan 13.02 karar sayılı ve 14.10.2022 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

* Bu çalışma Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda Prof. Dr. Sema POLATCI danışmanlığında Arş. Gör. Dr. Tugay ÜLKÜ tarafından “Karanlık ve Aydınlık Kişiliğin Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Üzerindeki Rolü: Bir Karma Yöntem Araştırması” başlığı altında karma araştırma yöntemi ile hazırlanmış Doktora tezinin nicel araştırma kısmından türetilmiştir.

¹ Arş. Gör. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, Türkiye, tugay.ulku@gop.edu.tr, Orcid: 0000-0002-4337-4876

² Prof. Dr., Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF, Türkiye, sema.polatci@gop.edu.tr, Orcid: 0000-0002-4671-1356



Dark and Light Side in the Corporate World: Exploring the Influence of Personality Traits on Unethical Pro-Organizational Behaviors

Abstract

The main purpose of this study is to examine the intentions of the light and dark triad to exhibit unethical pro-organizational behaviors under the conditional mediation of internal/external motivation and the corporate image. In addition to the blending structure of the light and dark sides of personality, trying to explain the contradictory nature of unethical pro-organizational behaviors from the personality perspective will contribute to the literature. In this study, a quantitative research design was used, and the research population consists of 187.586 bank personnel working in Türkiye. 430 participants were reached with the "Stratified Sampling Method", which has the authority to represent seven geographical regions of Türkiye. As a result of the mediating effect analyzes performed on SPSS 26., SPSS Amos and Hayes Process Macro 4.2 plugin, it was seen that the light triad effected unethical pro-organizational behaviors through both intrinsic and extrinsic motivation and the dark triad only through extrinsic motivation. It was determined that the corporate image's moderator effects were insignificant in the conditional mediation effect analyzes. In light of the findings obtained, the research results and discussion topics for further studies are discussed.

Keywords: light triad, dark triad, motivation, corporate image, unethical pro-organizational behaviours

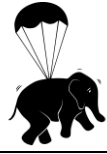


EXTENDED ABSTRACT

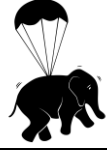
Background & Purpose: The main purpose of this study is to examine the effects of the light and dark triad to exhibit unethical pro-organizational behavior under the mediation of intrinsic and extrinsic motivation and with the moderation of corporate image. In addition to the blending structure of the light and dark sides of personality, explaining the contradictory nature of unethical pro-organizational behaviors from a personality perspective will contribute to the literature. The research is built on intrinsic and extrinsic motivation, concepts proposed by Self-Determination Theory. Intense competitive environment in the banking sector, high interpersonal conflicts, authoritarian management, goal pressure, etc. These reasons make it possible to obtain healthy data from the participants to compare or reveal the similarities of the light and dark triad, which constitute two different sides of the personality. The structure of the banking profession, which requires communication with other individuals as a part of the service sector, makes the corporate image gain importance. Determining whether there are any differences in terms of personality and motivation elements in cases where the perception of corporate image is low or high in the display of unethical pro-organizational behaviors will contribute to the literature. By placing the Self-Determination theory, which approaches motivation from the perspective of continuity and autonomy, at the center of the research, verifying or criticizing the interactions between the variables to be measured with theoretical supports has been possible.

Research Method: In this study, data were collected from participants cross-sectionally with a survey design using quantitative research methodology. The population of the research consists of 187,586 bank personnel who are working actively in our country. 430 participants were reached face-to-face and online by survey method using the "Stratified Sampling Method" and "Convenience Sampling Method" to represent seven geographical regions of Türkiye. As a result of the mediation effect analyzes (Hayes-Model 4) conducted through SPSS 26., SPSS Amos and Hayes Process Macro 4.2 plug-in, it was seen that the light triad affected unethical pro-organizational behaviors through both intrinsic and extrinsic motivation. In contrast, the dark triad affected unethical pro-organizational behaviors only through extrinsic motivation. In the situational mediation effect analysis (Hayes-Model 7) involving corporate image, it was determined that corporate image's moderating effect was insignificant.

Conclusion: The fact that corporate image is the measurement variable with the highest average score for the participants shows that bank personnel attaches importance to corporate image, regardless of personality traits and motivation. On the other hand, a new perspective is presented to the positioning of the light and dark triad as opposites in the literature, and it is suggested that the light and dark triad are structures that can act together. Finally, the structural validity of the light triad, which is a current concept in the literature, and its relationship with the dark triad and its sub-dimensions are discussed. In order to expand the light triad literature, suggestions have been made based on the interaction between motivation and unethical pro-



organizational behaviors. In light of the findings, research results and discussion topics for further studies were discussed.



1. GİRİŞ

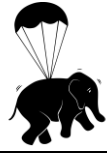
Bu çalışma kapsamında etik olmayan ancak örgüte fayda sağlayan davranışlar üzerine süregelen tartışmaların kökeninde yer alan diyalektik, aydınlık ve karanlık üçlünün sunduğu birliktelik ve farklılıklar açısından ele alınmıştır. Aydınlık ve karanlık üçlünün hangi şartlarda farklılıklar gösterdiği, hangi şartlarda ortak hareket ettiği noktasında yazında boşluk görülmektedir. Bu amaçla aydınlık ve karanlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisi araştırılmıştır. Bu etkileşime aracılık edebileceği düşünülen içsel/dışsal motivasyon kavramları ile bu etkileşimi düzenleyebileceği düşünülen kurum imajı kavramı araştırmanın amacı doğrultusunda ele alınmıştır.

Bireylerin hayatın doğal akışı içerisinde lineer olmayan davranışlar sergilemesi olağan bir durumdur. Aydınlık ve karanlık tarafın hayat akışı içerisinde birbirini dışlayan ve aynı zamanda birbirini kapsayan bir yapıya sahip olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada uygun koşullar altında her iki kişilik özelliğine sahip bireylerin ortak hareket edebilecekleri bir davranış mekaniğinin var olabileceği savunulmaktadır. Özellikle farklı karakterlere sahip bireylerin çalışma ortamı, sosyal çevre ve ekonomik koşullar nedeniyle davranış motivasyonlarında ortak düşüncelerin yer alabileceği düşünülmektedir (Özdemir vd., 2012).

Bireylerin kendilerini çoğunlukla olumlu kişilik özellikleri ile tanımlamalarına rağmen toplum tarafından hoş karşılanmayan çok sayıda davranışın sergilenmesi bilimsel araştırmalara konu olmuştur (March ve Marrington, 2021). Madalyonun iki yüzü gibi, bireyler açısından “iyi”, “doğru”, “güvenilir” gibi kavramlarla birlikte “kötü”, “yalancı” ve “çıkarıcı” gibi kavramlar bir arada kullanılmaktadır. Çünkü bireylerde saf iyiliği temsil eden aydınlık taraf ile tehlikeli ve manipülatif davranışları temsil eden karanlık taraf bir arada bulunmaktadır (Nakamura ve Csikszentmihalyi, 2009). Kişiliğin hangi koşullar altında bireyleri toplum tarafından dışlanan veya istenen davranışlara yönelttiğinin incelenmesi ampirik ve teorik boşluğun doldurulmasına katkı sağlayacaktır. Özellikle yakın dönemde kavramsallaştırılan ve karanlık kişiliğin detaylarının ve etkilerinin daha kolay anlaşılması amacıyla ortaya atılan aydınlık üçlü kişilik özelliklerinin ele alınması ve karanlık üçlü ile karşılaştırılması önem arz etmektedir.

Organizasyonların yaşadığı skandal gelişmelerin toplum tarafından duyulması ve başkalarına aktarılması giderek kolaylaşmaktadır. Skandalların infiale neden olabilecek yapıları etik olmayan davranışların incelenmesi fikrini güncel tutmaktadır (Umpress ve Bingham, 2011). Özellikle bazı durumlarda bireyler, sahip oldukları kişilik özelliklerinden bağımsız olarak çalıştıkları kuruma yarar sağlayabilecek ancak etik olmayan davranışları sergilemekte tereddüt etmemektedir. Bireylerin bu tip davranışları hangi güdüyle gerçekleştirdikleri, hangi kişilik özelliklerinin ağır bastığı hangi çevresel etmenlerin bu davranışları teşvik ettiği araştırılmaya değer konulardır.

Yöneticilerin çalışanlara yönelik tavrı, bireyin sahip olduğu motivasyon düzeyi, bireyler arasındaki çekişmeler, organizasyonun yararı için fedakârlık yapma, hedef baskısı ve otoriter yönetimlerin istekleri, toplum yararı gibi faktörler bireylerin yansıttıkları kişilik özelliklerinden



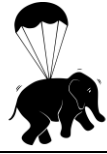
farklı olarak etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar (EOÖYD) sergilemelerinde rol oynayabilmektedir (Thietart ve Forgues, 1995). Bu durumun sonucunda beklentinin aksine aydınlık kişiliklerin etik olmayan davranışlar sergilemesi veya tam tersi karanlık kişiliklerin organizasyon yararına davranışlar sergilemesi ihtimali ortaya çıkmaktadır. Çünkü bireyler belirli bir davranışın gerçekleştirilmesi açısından motive oldukları zaman kişilik özelliklerinin ortaya koyduğundan çok daha fazlasını olumlu ve olumsuz anlamda gözler önüne sermektedir (Polatçı ve Yeloğlu, 2021).

EOÖYD'ların gerçekleştirilmesi çok sayıda parametrenin bir araya gelmesine bağlıdır (Umphress ve Bingham, 2011). Kurum imajı algısının EOÖYD'ların gerçekleşmesinde rol oynayabileceği düşünülmektedir. Organizasyonu oluşturan paydaşların kurumu dış çevreye nasıl yansıttığı özellikle kurumsal sosyal sorumluluk ve karlılık açısından önem arz etmektedir. Çalışanlar nezdinde kurum imajı algısının yüksek oluşu ve bu algının korunmaya çalışılması EOÖYD'ların bir tetikleyicisi olarak düşünülmektedir. Kurum imajı algısının gücüne dayandırılarak, bireylerin, diğer paydaşların gözünde değer kaybetmemesi için etik açıdan sorgulanan ancak örgüte fayda sağlayan davranışlar gerçekleştirme ihtimalleri araştırılmalıdır.

Bu davranışlar motivasyon düzeyi olarak içsel motivasyonla mı dışsal motivasyonla mı gerçekleştirilir? Aydınlık ve karanlık üçlü için motivasyon düzeyi ve kurum imajı algısının bu etkileşimdeki rolü ne tür benzerlikler ve farklılıklar içermektedir? Türkiye'de bankacılık sektörünün her geçen gün rekabet yoğun bir çalışma ortamına evrilmesi ve çalışanların hedef baskısı altında kişilik özelliklerini hangi koşullarda ve nasıl yansıttıkları incelenmelidir. Öte yandan EOÖYD'ların sergilenmesine yönelik öncüller ve sonuçların aktarıldığı çalışmaların devamı niteliğinde aydınlık ve karanlık kişiliğin karşılaştırmalı analizi, nitel çalışmalar tarafından ortaya konan bulguların daha geniş bir örneklem üzerinde test edilmesini gerekli kılmaktadır. Yukarıdaki sorulara cevap bulabilmek ve yazındaki tartışmalara katkı sağlayabilmek amacıyla öncelikle ilgili kavramlar hakkında bilgiler verilmiş ve daha önceki süreçte yapılmış çalışmalara değinilmiştir. Literatürdeki bilgiler ışığında oluşturulan araştırma modeli nicel araştırma yöntemleri ile test edilerek bulgular eşliğinde sonuçlar yorumlanmıştır. Son kısımda literatürdeki diğer çalışmalarla ortak ve farklı yönler üzerinde durularak tartışmalı ifadelerle katkı sağlanmış, çalışmanın kısıtlarından bahsedilmiş ve diğer araştırmacılar ve uygulayıcılar için önerilerde bulunulmuştur.

2. KAVRAMSAL ARKA PLAN

Çalışmanın bu aşamasında araştırmanın bağımsız değişkenleri olan aydınlık ve karanlık üçlü kişilik özelliklerinden bahsedilecektir. Aydınlık ve karanlık üçlünün motivasyon unsurları açısından benzerlik ve farklılıkları ile birlikte içsel ve dışsal motivasyon kavramları Öz-Belirleme Teorisi kapsamında ele alınacaktır. Öz-Belirleme Teorisi'nin içsel ve dışsal motivasyon kavramları aracı değişkenler olarak incelenmekte ve EOÖYD'ların gerçekleştirilmesinde literatürdeki çalışmalar açısından oynadıkları rollere değinilecektir. Son alt başlıkta ise düzenleyici değişken olarak kurum imajı kavramından bahsedilecektir.



Kavramsal çerçevenin sunulması aşamasından sonra lietartürdeki tartışmalar ve yapılmış çalışmalar eşliğinde durumsal aracılık etki modelinin oluşturulacak, modelde test edilecek hipotezler aktarılacaktır.

2.1. Aydınlik ve Karanlık Kişilik Özellikleri

Doğa felsefesinden esinlenilerek oluşturulan aydınlık üçlü kişilik özellikleri, evrendeki her durumun zıttıyla birlikte var olabileceği düşüncesine dayanmaktadır. Zıtlıkların birbiriyle savaş halinde oluşları farklılıkları doğurmakta ve bir düzen oluşturmaktadır (Ağaoğulları, 2013). Kişiliğin oluşumu sürecinde aydınlık ve karanlığın oluşturduğu düzen göz ardı edilmemelidir. Karanlık kişilik özelliklerinin kavramsallaştırılmasından sonraki süreçte ilgili alanda çok sayıda çalışma yapılmıştır. Kişiliğin oluşumundaki örüntülerin birbirini tamamlayabilmesi, insan doğasının iyi taraflarını ele alma çabası bir diğer ifadeyle pozitif psikolojiye dönüşle (Seligman ve Csikszentmihalyi, 2000) birlikte aydınlık üçlünün temelleri atılmıştır. Böylelikle karanlık kişiliğin bireylerin davranışlarını tek başına açıklama çabalarına aydınlık kişilik sayesinde pozitif taraftan bakma imkânı ortaya çıkmaktadır. Neumann vd. (2020) tarafından dile getirildiği üzere insan doğası hem saldırgan olmayı hem karşı tarafa sevgiyle yaklaşmayı aynı anda becerebilen bir varlıktır.

Bireylerdeki yardımsever tarafı, sevgiyi, olumlu ve ön yargısız düşünme biçimlerini temsil eden bir kavramın boşluğu Kaufman vd. (2019)'nin aydınlık üçlüyü kavramsallaştırması ile doldurulmuştur (Sevi vd., 2020). Kaufman vd. (2019)'nin temel amacı aydınlık üçlünün doğru bir şekilde ölçülmesini sağlamak ve karanlık üçlüyle arasındaki ilişki ve etkileşimleri tespit etmektir. Aydınlik üçlü, *insanlığa inanç, hümanizm ve kantçılık* boyutlarından oluşmaktadır (Polatçı ve Yeloğlu, 2021). İnsanlığa inanç, bireylerin temelde iyi olduklarına inanmayı; hümanizm, insanlar arasında ayırım yapmaksızın her bireyin onurlu yaşama sahip olduğuna inanmayı; kantçılık, bireylerin diğer bireyleri kişisel çıkarlarına ulaşırken araç olarak değil bir amaç olarak kullanması isteğini ölçülemektedir (Gerymski ve Krok, 2019).

Aydınlığın karşı yakasında bulunan kişilik özelliklerini karanlık üçlü temsil etmektedir. Karanlık üçlü, Paulhus ve Williams (2002) tarafından inşa edilmiştir. Karanlık üçlü, sosyal çevrede gözlemlenen kötü huylu, istenilmeyen, hoş karşılanmayan davranışları temsil etmektedir (Lyons, 2019). Aydınlik üçlüye benzer şekilde karanlık üçlüyü oluşturan unsurlar birbirinden farklı, bağımsız ama tamamen ayrı düşünülemez unsurlardır. Karanlık üçlüyü oluşturan bu boyutlar *makyavelizm, narsisizm ve psikopatidir* (Furnham vd., 2013). Makyavelist bireyler diğer bireyleri manipüle etme niyeti bulunan, narsist bireyler kendi varlıklarını aşırı özgüvenle ön planda tutma kaygısı taşıyan ve psikopatik bireyler empati yeteneğinden yoksun, sinirli ve pişmanlıktan uzak bireylerdir (Jonason ve Webster, 2010).

Makyavelizm, narsisizm ve psikopati kavramları tek başlarına çok sayıda çalışmada ele alınmıştır. Üstelik bu kişilik özelliklerinin bazı çalışmalarda birbirlerinin yerine kullanıldığı da görülmektedir. Bunun nedeni karanlık üçlüyü oluşturan boyutların iç içe geçmiş ve yoğun etkileşimli kavramsal yapıya sahip olmasından kaynaklanmaktadır (Jakobwitz ve Egan, 2006).



Karanlık üçlü, bireylerde homojen bir yapıya sahip değildir. Bazı bireylerde psikopatik özellikler baskın iken bazı bireylerde hem psikopatik hem makyavelist unsurlar ön plana çıkabilmektedir. Kısaca kişiliğin karanlık tarafının yansımaları her bireyde aynı şekilde gözlemlenmemektedir (Rogoza ve Ciecuch, 2019).

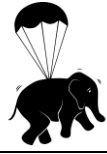
2.2. Aracı Değişken: Öz-Belirleme Teorisi Kapsamında İçsel ve Dışsal Motivasyon

Öz-Belirleme Teorisi (ÖBT) kişiliğin gelişimi ve bireyin kendi kendini motive eden davranış değişikliklerine yönelik makro perspektifli bir teoridir. Teorinin temelinde, bireylerin içsel düzenlemelerle birlikte sosyal çevreden etkilendiklerine yönelik diyalektik bir yaklaşım yer almaktadır (Deci vd., 1994). Çevre hakkında meraklı olma, bilgi ve birikimi artırma düşüncesi, öğrenme ve gelişme ihtiyacı ÖBT'ye göre içten gelen özellikler kabul edilmektedir (Niemiec ve Ryan, 2009). İçten gelen bu özelliklerle sosyal çevreden gelen uyarıcılar bireyin motivasyon potansiyelini ve düzeyini etkilemektedir (Deci vd., 1991; Deci vd., 2017).

ÖBT, yeni fikirlerin ve eylemlerin hayata geçirilmesi noktasında içsel motivasyonun özerkliğin sağlanması ile tetikleneceğini savunmaktadır. Özerklik düzeyi yüksek olan bireyler dış çevreden gelen uyarıcıların içselleştirilmesi ve bütünleştirilmesi ve buna paralel olarak duygu ve dürtülerin yönetimi konularında ön plana çıkmaktadır. Özerk davranışların kontrollü davranışlara oranla içsel motivasyonu tetiklediği sonraki çalışmalarda üzerinde sıkça durulan ve desteklenen bir düşünce olmuştur (Markland vd., 2005).

Bireylerin, tatmin edici, keşfetmeye değer, yaratıcı, heyecanlı, haz verici ve öğrenme isteğini arttırıcı olarak nitelendirdikleri eylemlerin davranışa dönüşmesi içsel motivasyonun varlığını göstermektedir (Howard vd., 2016). Bireyler içsel motivasyona sahip olmaları gönüllü davranışların ayırt edilmesinde faydalı bir önerme olarak karşımıza çıkmaktadır (Vansteenkiste ve Ryan, 2013). En kolay gözlemlenebilecek şekilde cezalandırılmaktan kaçınma ve fırsatları değerlendirme gibi amaçlarla gerçekleştirilen eylemlerin hedefe ulaşmada araç olarak kullanılması durumunda dışsal motivasyonun varlığından bahsedilmektedir (Deci ve Ryan, 2008). Dışsal motivasyonla gerçekleştirilen eylemler için eylemin kendisi değil eylem sonucunda elde edilecekler ön plana çıkmaktadır. Dışsal motivasyon, özerklik ve içselleştirme düzeyindeki azalmalar neticesinde ortaya çıkan ve “kötü” olarak değerlendirilmemesi gereken bir kavramdır. Çünkü dışsal etkilerin büyüklüğü bireylerin farklı zamanlarda farklı davranışlar sergilemelerine neden olabilmektedir (Gagné ve Deci, 2005).

Baard vd. (2004) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, banka personeli için psikolojik iyi oluşun ve üretkenlik artışının kökeninde temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Temel psikolojik ihtiyaçların tatmini ÖBT kapsamında özerkliğin artışına ve içsel motivasyonun oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Liu vd. (2011) benzer şekilde özerklik algısındaki artışların içselleştirme sürecini hızlandırdığını ve bunun sonucu olarak içsel motivasyonun artış gösterdiğini tespit etmişlerdir. Webster ve Smith (2019) ise bireylere katılımcı liderlik eşliğinde gösterilen ilginin karanlık kişiliklerde örgütsel vatandaşlık davranışını arttırabileceğini öne sürmektedir.



Prusik ve Szulawski (2019), karanlık kişiliğin dışsal motivasyonun aracılığında tükenmişliğe neden olabileceğini ifade etmektedir. Karanlık bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanabileceği koşulların varlığı bu bireyler için dışsal motivasyonun tetikleyicisi olabilmektedir (Harrison vd., 2018). Öte yandan Xiao vd. (2021) karanlık kişiliğe sahip bireylerin olumsuz iş yeri davranışları sergilerken dışsal motivasyonla hareket ettiklerine yönelik düşünceleri bulunmaktadır. Donald vd. (2021) meta analiz çalışmasında karanlık ve aydınlık kişiliğin kontrol ve özerklik ile sırasıyla etkileşimli olduğu ifade edilmektedir.

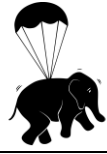
2.3. Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar

Katı düzenlemelere rağmen organizasyonlar içerisinde etik olmayan davranışların gerçekleşmesi, bazı durumlarda bu davranışların kamuoyu ile paylaşılmasını ve skandalların büyümeden önlenmesini zorunlu kılabilmektedir (Mishra vd., 2022). Etik olmayan davranışların ortadan kaldırılması ve toplum yararının sağlanması amacıyla kamuoyu veya üst yönetim ile paylaşılması güncel yönetim kavramlarından birisi olan etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar (EOÖYD) kapsamında değerlendirilmektedir.

Üretkenlik karşıtı iş yeri davranışları veya yıkıcı sapma davranışları gibi (Spector ve Fox, 2005) organizasyona ve diğer çalışanlara zarar verme güdüsüyle gerçekleştirilen davranışların aksine EOÖYD, etik olmamasına rağmen diğer çalışanların, organizasyonun veya toplumun yararı düşünülerek gerçekleştirilmektedir (Lee vd., 2019). EOÖYD, toplumun geniş kesimleri tarafından hoş karşılanmayan yani etik olmadıkları düşünülen davranışlar olmakla birlikte (Jones, 1991); resmi görev tanımlarında yer almayan, tavsiye edilmeyen, bireyin organizasyona bağlanma duygusu sayesinde organizasyona ve çalışanlara fayda sağlayan davranışlardır (Umphress ve Bingham, 2011).

Karanlık kişiliği oluşturan makyavelist ve narsist kişilikler doğaları gereği EOÖYD'lar sergilemeye meyillidirler. Özellikle bilinç, alçakgönüllülük ve dürüstlük gibi özelliklerden yoksun karanlık kişiliklerde EOÖYD'lar sergileme niyetleri daha fazladır. Naseer ve arkadaşlarının (2020) çalışmalarında, makyavelist bireyler gibi manipülatif davranmaya meyilli bireylerin EOÖYD sergileme niyetlerinin daha fazla olabileceği belirtilmiştir. Galvin vd. (2015) ise narsist bireylerin örgütsel özdeşleşme yaşamaları durumunda EOÖYD sergileme niyetlerinin artabileceğini savunmaktadır.

Kişilik özelliklerinin işle ilgili davranışları sabit ve güçlü bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bu noktada önemli olan kişilik ve davranış etkileşiminde doğru ölçüm aracının seçilmesidir. Böylelikle kendisini iyi gibi göstermeye çalışan bireyler ile ölçülmek istenen konunun dışındaki özelliklerinden bahseden bireyler ayrılabilir olacaktır. Dolayısıyla hem kişilik hem de durumsal faktörlerin değerlendirilmesi gerekmektedir (Furnham ve Eysenck, 2008). Bu nedenle yazında sıkça kullanılan Myers-Briggs tipolojisi, Eysenck tipolojisi, Cattell tipolojisi, Kaliforniya Kişilik Envanteri gibi teorik yapılardan ziyade kişilik özelliklerinin sürekli bir değişken olarak spesifik bir davranış biçimini açıklamasına yardımcı olabilmek amacıyla aydınlık ve karanlık üçlü tipolojisi tercih edilmiştir. Bu sayede içsel ve dışsal motivasyonun



aracılık etkisi kişiliğin psikometrik tarafına vurgu yaparken; aydınlık ve karanlık üçlü kişiliğin özellik tarafına vurgu yapmakta ve birbirini tamamlamaktadır.

Shaw vd. (2020), yüksek otoriter ve düşük yardımsever liderlik etkisi altında etik olmayan örgüt yanlısı davranışların sergilenme niyetinde artış olabileceğini dile getirmiştir. Bu durum karanlık ve aydınlık üçlünün zıt yapısını destekler niteliktedir. Benzer şekilde Kurtulmuş (2019), karanlık liderlerin yani bir nevi karanlık üçlü barındıran liderlik anlayışının EOÖYD'ları teşvik edebileceğini dile getirmektedir. Bir başka çalışmada Erhan (2022), aydınlık ve karanlık üçlüyü yapıcı sapma davranışı kapsamında ele almış, her iki kişilik özelliğinin birbirine zıt yapısını ifade etmiştir. EOÖYD'ların yapıcı sapma davranışına benzer özellikler göstermesi aydınlık ve karanlık üçlüyü farklılaştırması açısından önem arz etmektedir.

Motivasyon açısından dışsal motivasyonla desteklenmiş davranışların EOÖYD'ları tetiklediği düşünülmektedir (Irshad ve Bashir, 2020). Wang vd. (2022), çalışmalarında bireylerin örgütün kendilerine sunduğu faydaları dengeleyebilmek amacıyla olası bir performans eksikliğini EOÖYD'lar sergileyerek kapatma ihtiyacı duyabileceğini ifade etmektedir. Lee vd. (2019), ahlaki çözümlenin ve etik olmayan davranışların öz-belirleme ve özellikle motivasyonel eğilimlerin engellenmesi yani dışsal motivasyona yakınlaşması ile mümkün olabileceğini ifade etmektedir. Yazında, aydınlık ve karanlık üçlü, içsel ve dışsal motivasyon ile EOÖYD arasındaki etkileşimin ele alındığı çalışmalar kapsamında aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_{1a}: Aydınlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.

H_{1b}: Aydınlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde dışsal motivasyonun aracılık rolü vardır.

H_{2a}: Karanlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık rolü vardır.

H_{2b}: Karanlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar üzerindeki etkisinde dışsal motivasyonun aracılık rolü vardır.

2.4. Düzenleyici Değişken: Kurum İmajı

Kurum imajı, organizasyonun rekabetçiliğini, sosyal performansını, sosyal görünümünü ve çalışanların organizasyona yönelik faaliyetlerini etkileyen önemli bir kavramdır (Riordan vd., 1997). Kurum imajı, toplumun tamamının veya bir bölümünün zihninde belirli bir organizasyonun eylemleri, başarıları, skandalları vb. hakkında sahip oldukları genel izlenimdir (Riordan vd., 1997). Organizasyon sahip olduğu çok sayıdaki paydaş nedeniyle birden fazla kurum imajı algısına sahip olması mümkündür. Örgüt ideolojisi, ürünler, marka, reklam faaliyetleri, müşteri ilişkileri, başarısızlıklar, mimari, fiziksel özellikler, çalışan davranışları vb. özellikler farklı kesimler için farklı kurum imajı oluşumuna zemin hazırlamaktadır (Freeman, 2010).



Çalışanların yöneticilere yönelik algıları, ödül ve cezalandırma algıları, kariyer gelişim fırsatlarına yönelik algıları kurum imajını şekillendiren unsurlardır (Dowling, 1986). Kendilerini önemli hisseden çalışanlar organizasyon politikalarına uyum sağladıkları ölçüde kurum imajı algısını yükseltmektedir (Bauman ve Skitka, 2012). Kurum imajı algısı yüksek bireylerin, organizasyonun çıkarlarına paralel olarak EOÖYD’lar sergilemeleri ihtimal dahilinde görülmektedir. Polatçı ve Ülkü (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmada banka personeli için kurum imajını koruma ve artırma güdüsünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışları tetikleyebileceği ifade edilmiştir. Üstelik aynı çalışmada kurum imajı algısının korunması veya yükseltilmesi hem aydınlık hem karanlık kişilik için ortak öncül olarak yansıtılmaktadır. Çünkü yüksek kurum imajı algısını korumak aynı zamanda güvenilirlik, tercih edilebilirlik, farklılık yaratmaktadır. Bu pozitif unsurların kişilik özelliklerinden bağımsız şekilde bireye huzur, kariyer gelişimi vb. imkanlar sağlaması imkânı göz önünde bulundurulmalıdır (Tran vd., 2015). Uzunbacak vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada EOÖYD’ların sergilenmesinde banka personeli için gizli bir etik birliktelik vurgusu yapılmaktadır. Bu gizli birlikteliğin parçalarından birisinin kurum imajı olabileceği düşünülmektedir. Kurum imajının motivasyon unsuruyla birlikte EOÖYD’ları etkilemesi olasılığı; bu etkileşimin aydınlık ve karanlık üçlü açısından ele alınması gerekliliği göz önünde bulundurulurken oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H_{3a}: Aydınlık üçlünün içsel ve dışsal motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisinde kurum imajının düzenleyicilik etkisi vardır.

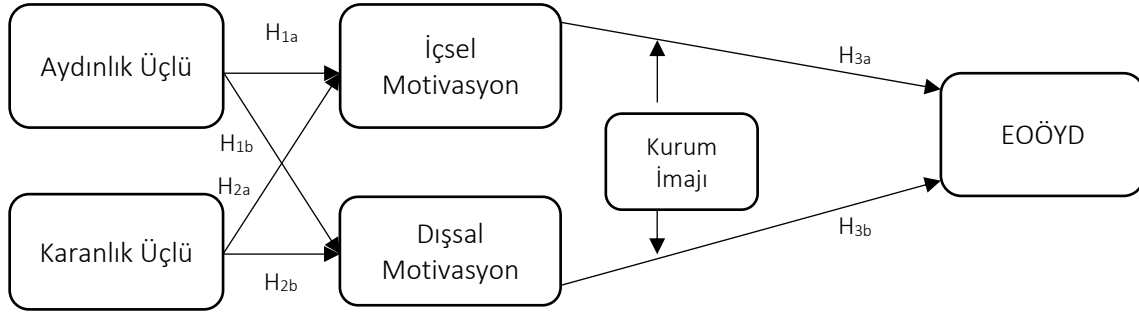
H_{3b}: Karanlık üçlünün içsel ve dışsal motivasyon aracılığıyla etik olmayan örgüt yanlısı davranışlara etkisinde kurum imajının düzenleyicilik etkisi vardır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma, genellenebilir sonuçlara ulaşmak ve yazındaki boşluğu doldurabilmek amacıyla “Açıklayıcı Araştırma” tasarımı ile ele alınmıştır. Olgular arasındaki ilişki ve etkileşimler “Kesitsel Araştırma” deseni ile katılımcıların o anki duygu ve düşünceleriyle incelenmiştir. Bu kapsamda araştırma evrenini temsil yeteneği bulunan araştırma örnekleme üzerinden toplanan veriler ile analizler gerçekleştirilmiştir (Creswell, 2017). Araştırmanın veri toplama aşamasından önce Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulundan 14.10.2022 tarih ve 13.02 karar sayısı ile Etik Kurul Onayı alınmıştır. Araştırma kapsamında, aydınlık ve karanlık üçlünün iki farklı bağımsız değişken olarak EOÖYD’lar üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma problemine bağlı olarak, EOÖYD’ların açıklanmasında içsel ve dışsal motivasyonun aracılık etkisiyle, kurum imajının düzenleyicilik etkisi çalışmanın nihai modelini oluşturmaktadır. Araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1. Araştırma modeli ve hipotezler



3.1. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Türkiye’de görev yapan banka personeli oluşturmaktadır. Banka personelinin yoğun bir çalışma temposu altında, şiddetli kurum içi rekabet, hedef baskısı ve yüksek beklentiler eşliğinde çalışıyor olması, farklı tipteki kişilik özelliklerinin ve etik olmayan ancak bankalara fayda sağlayabilecek davranışların oluşumuna katkı sağlayabilmektedir. Türkiye Bankalar Birliği’nin 2022 verilerine göre Türkiye’de 187.586 banka personeli bulunmaktadır. “Olasılıklı Örneklem Teknikleri” kategorisine ait “Tabakalı Örneklem” yöntemi ile evreni temsil kabiliyeti bulunan en az 384 kişiye ulaşılması amaçlanmıştır. Tabakalı örneklem yöntemi, araştırma örnekleminin farklı karakteristik ayrışmalar barındırması durumunda tercih edilmektedir. Farklı karakteristikteki gruplar kendi içinde homojen, bir araya geldiklerinde heterojen bir yapı oluşturacak ve araştırma evrenini temsil kabiliyeti artacaktır. (Saruhan ve Özdemirci, 2018).

Türkiye’deki yedi coğrafi bölge için bankacılık uygulamalarında oluşan farklılıklar nedeniyle kendi içerisinde homojen, bir araya geldiğinde heterojen bir yapıya kavuşan bankacılık sektörünün istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde analiz edilebilmesi için tabakalandırma gerçekleştirilmiştir. Basit doğrusal oran ile coğrafi bölgeler, nüfus sayıları, tahmini banka personeli sayısı ve örneklem içindeki minimum ulaşılması gereken katılımcı sayısına ait veriler Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1. Araştırma evreni ve örneklemi

Bölgeler	Nüfus	Bankacı Sayısı	Örneklem İçindeki Bankacı Sayısı
Akdeniz Bölgesi	10.584.506	24.320	49
Doğu Anadolu Bölgesi	6.513.106	14.965	30
Ege Bölgesi	10.477.153	24.072	49
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	8.576.391	19.706	40
İç Anadolu Bölgesi	12.896.255	29.631	60
Karadeniz Bölgesi	7.696.132	17.683	39
Marmara Bölgesi	24.899.126	57.209	117
Toplam	81.642.669	187.586	384

Tabakalar içindeki minimum katılımcı sayısına ulaşılırken “Kolayda Örneklem” yöntemi tercih edilmiştir (Altunışık vd., 2022). 507 anket formu katılımcılara gönderilmiş; 434 adet geri



dönüş sağlanmıştır. İncelemeler sonucunda 4 adet anket formu çalışmanın dışında bırakılarak 430 katılımcı ile analizler gerçekleştirilmiştir.

3.2. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında veri toplama yöntemi olarak “anket” tekniği tercih edilmiştir. Kullanılan anket formu iki bölümde toplam 55 ifadeden oluşmaktadır. İlk 49 ifade araştırma değişkenlerinin ölçümüne yönelik iken; son 6 ifade demografik bilgilerin elde edilmesine yöneliktir. Kullanılan ölçekler araştırmacı tarafından Türkçeye çevrilmiş, sonrasında alanında uzman akademisyenlerin görüşleri alınarak nihai hali oluşturulmuştur. Ölçeklerin tamamında 5’li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır. Ölçeklerde ters kodlu ifadeler bulunmamaktadır. Oluşturulan anket formu tabakalandırmaya uygun şekilde 7 coğrafi bölgeden toplamda 41 ildeki katılımcılara ulaştırılmıştır. Ölçeklere ait bilgiler Tablo 2’de gösterilmektedir.

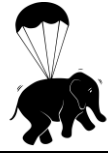
Tablo 2. Araştırma kapsamında kullanılan ölçekler

Ölçekler	Geliştiren	Boyut	İfade Sayısı
Aydınlık Üçlü	Kaufman vd. (2019)	3	12
Karanlık Üçlü	Jonason ve Webster (2010)	3	12
İçsel/Dışsal Motivasyon	Tremblay vd. (2009)	5	15
Kurum İmajı	Nguyen ve Leblanc (2001), Hafez (2018)	1	4
EOÖYD	Umphress vd. (2010)	1	6

3.3. Analiz Öncesi İşlemler

Nicel veri analizi öncesinde verilerin istatistiki olarak geçerli ve güvenilir sonuçlar vermesi amacıyla birtakım işlemler uygulanmıştır. Özellikle karmaşık araştırma modellerinin test edildiği çalışmalarda bu işlemlerin gerçekleştirilmesinde fayda görülmektedir (Kline, 2015). Bu işlemlerin ilkinde eksik veya hatalı veri girişi olup olmadığına bakılmıştır. Bir sonraki işlemde uç değer (outliers) kontrolü gerçekleştirilmiş ve standart z puanlarının (+/-) 4 üzerinde bulunmadığı görülmüştür. Üçüncü aşamada kayıp değerler incelenmiştir. Ölçüm ifadesine ait ortalama değerler alınarak kayıp değer ataması gerçekleştirilmiştir.

Dördüncü adımda parametrik testlerin uygulanması için gerekli olan varsayımlarda normal dağılım varsayımı ele alınmıştır. Tabachnick ve Fidell (2014) tarafından belirtilen çarpıklık ve basıklık değerlerinin (+/- 1,5) aralığında olması gerektiği varsayımından hareketle ölçüm değişkenlerine ait çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve ilgili değerlerin belirtilen aralıkta olduğu tespit edilmiştir. Son aşamada ise çoklu bağlantı sorunu ele alınmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyonun yüksek olması durumunda iki veya daha fazla değişkenin birlikte hareket ediyor olmasının araştırma sonuçlarını etkilemesi ihtimali bulunmaktadır. Yapılan inceleme sonucunda ölçüm değişkenlerine ait Tolerance değerlerinin .556 ile .870 arasında; VIF değerlerinin ise 1.150 ile 1.798 arasında değiştiği görülmüştür. Bu sonuçlar çoklu bağlantı sorunu olmadığını göstermektedir (Allison, 1999).



3.4. Ölçeklerin Geçerliliği ve Ölçümün Güvenilirliği

Ölçülmek istenen değişkenlerin objektifliğinin sağlanması ve gerçekten istenen şeyin ölçüldüğünün tespiti için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. EOÖYD ve kurum imajı ölçekleri için tek faktörlü DFA, aydınlık üçlü, karanlık üçlü ve içsel/dışsal motivasyon ölçeği için birinci düzey çok faktörlü DFA gerçekleştirilmiştir. Tablo 3'te ölçeklerin tamamı için kabul edilebilir ve iyi uyumu simgeleyen katsayılara ait değerler gösterilmektedir.

Tablo 3. Ölçeklerin geçerliliği ve uyum iyiliği indeksleri

	İyileştirme Sonrası Değerler					
	Cmin/df	CFI	GFI	NFI	RMR	RMSEA
Aydınlık Kişilik Özellikleri	1.64	.98	.98	.95	.03	.03
Karanlık Kişilik Özellikleri	2.94	.96	.95	.95	.052	.06
İçsel ve Dışsal Motivasyon	3.73	.95	.92	.93	.07	.08
Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar	1.61	.99	.99	.98	.02	.03
Kurum İmajı	2.83	.99	.99	.99	.01	.06
Kabul Edilebilir Uyum	≤ 5	.90 ≤ x ≤ .94	.90 ≤ x ≤ .94	.90 ≤ x ≤ .94	x ≤ .08	x ≤ .08
Mükemmel Uyum	≤ 2	.95 ≤ x ≤ 1	.95 ≤ x ≤ 1	.95 ≤ x ≤ 1	0 ≤ x ≤ .05	0 ≤ x ≤ .05

*Cmin/df: Ki Kare/Serbestlik Derecesi, CFI: Comparative Fit Index, GFI: Goodness of Fit Index, NFI: Normed Fit Index, RMR: Root Mean Square Residual, RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

Faktörler arası uyumu bozmayacak şekilde bazı ifadelerin hata payları kovaryans ile birbirine bağlanmıştır. Ölçüm değişkenlerine ait ölçeklerin tamamı kabul edilebilir veya mükemmel uyum iyiliği değerlerine sahip görünmektedir (Kline, 2015). Araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ait iç tutarlık katsayılarını değerlendirmek amacıyla Cronbach Alpha katsayıları incelenmiştir. Analizlere göre, Aydınlık Kişilik Özellikleri Ölçeği (N:9, Standart Sapma: 5.096 ve α : .74), Karanlık Kişilik Özellikleri Ölçeği (N:11, Standart Sapma: 8.024 ve α : .87), İçsel ve Dışsal Motivasyon Ölçeği (N:14, Standart Sapma: 9.828 ve α : .88), Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Ölçeği (N:6, Standart Sapma: 4.922 ve α : .81) ve Kurum İmajı Algısı Ölçeği (N:4, Standart Sapma: 3.555 ve α : .86) DFA sonucunda faktör yapısını ve uyum iyiliği değerlerini koruyabilmek adına araştırma dışında bırakılan ölçek ifadelerinin dahil edilmediği durumda güvenilir ölçüm araçları olarak değerlendirilmektedir.



4. BULGULAR

4.1. Korelasyon Analizi

Ölçüm değişkenleri ve alt boyutları arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirleyeme yönelik gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 4'te gösterilmektedir.

Tablo 4. Ölçüm değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1											
2	.67**	1										
3	.73**	.19**	1									
4	.78**	.21**	.48**	1								
5	-.39**	-.11*	-.26**	-.49**	1							
6	-.38**	-.07	-.27**	-.48**	.89**	1						
7	-.19**	-.04	-.08	-.29**	.72**	.51**	1					
8	-.37**	-.14**	-.27**	-.4**	.82**	.62**	.36**	1				
9	.26**	.16**	.25**	.17**	-.03	-.03	.09	-.12**	1			
10	.12*	.07	.18**	.02	.12**	.11*	.24**	-.02	.62**	1		
11	-.25**	-.008	-.21**	-.33**	.48**	.5**	.32**	.34**	.04	.17**	1	
12	.32**	.21**	.24**	.25**	-.11*	-.09*	-.03	-.14**	.31**	.3**	-.04	1

1=Aydınlık Kişilik Özellikleri, 2=İnsanlığa İnanç, 3=Hümanizm, 4=Kantçılık, 5=Karanlık Kişilik Özellikleri, 6=Makyavelizm, 7=Narsisizm, 8=Psikopati, 9=İçsel Motivasyon, 10=Dışsal Motivasyon, 11=Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar, 12=Kurum İmajı

Korelasyon katsayıları incelendiğinde aydınlık üçlünün, karanlık üçlü ile negatif ve orta düzeyde ($r=-.39$), içsel ($r=.26$) ve dışsal motivasyon ($r=.12$) ile pozitif ve zayıf, EOÖYD ile negatif ve zayıf ($r=-.25$) ve kurum imajı ile pozitif ve orta ($r=.32$) düzeyde bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Karanlık üçlü ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki bulunmazken; dışsal motivasyonla pozitif ve zayıf ($r=.12$), EOÖYD ile pozitif ve orta ($r=.48$), kurum imajı ile negatif ve zayıf ($r=-.11$) bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir.

İçsel motivasyon ile dışsal motivasyon ($r=.62$) ve kurum imajı ($r=.31$) arasında pozitif ve orta düzeyde bir ilişki olduğu görülürken; içsel motivasyonla EOÖYD arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Dışsal motivasyon ise EOÖYD ile pozitif ve zayıf ($r=.17$), kurum imajı ile pozitif ve orta düzeyde ($r=.30$) bir ilişki sergilemektedir. EOÖYD ile kurum imajı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

4.2. Aracılık ve Durumsal Aracılık Etki Analizi

Çalışmanın bu kısmında aracılık ve durumsal aracılık etki analizleri Process Macro 4.2 eklentisi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Geleneksel aracılık etki analizleri Baron ve Kenny (1986) ekseninden bootstrap yöntemini benimseyen bir yaklaşım olan Hayes (2022)'e yönelmektedir. Hayes (2022) tarafından geliştirilen Process Macro eklentisi ile doğrudan, dolaylı ve toplam etki analizlerinin istatistiksel olarak aynı anda anlamlı olması gerekmemektedir. Sadece dolaylı etkinin anlamlı olması bile aracılık etkisinden bahsetmek için yeterlidir. Etki analizlerinin istatistiksel olarak anlamlı olabilmesi için güven aralığı (CI-Confidence Interval) değerinin "0" (sıfır) rakamını bulundurmaması gerekmektedir (Hayes, 2022). Aracılık etki analizine yönelik istatistiksel regresyon sonuçları Tablo 5'te gösterilmektedir.



Tablo 5. Aracılık etkisi regresyon analizi sonuçları

Model 1		Sonuç Değişkenleri					
		İçsel Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Aydınlık Kişilik (X)	a	.442***	.076	c' ₁	-.407***	.07	
İçsel Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.101**	.042	
Sabit	İM	1.7813***	.282	İY	3.3204***	.258	
			R ² =0.072				R ² =0.075
			F (1, 428)=33.2109; p<.001				F (2, 427)=17.3731; p<.001
							β =.045, CI [.002, .092]
Model 2		Sonuç Değişkenleri					
		Dışsal Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Aydınlık Kişilik (X)	a	.154**	.060	c'	-.399***	.070	
Dışsal Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.243***	.053	
Sabit	İM	2.8226***	.221	İY	2.8142***	.285	
			R ² =0.015				R ² =0.106
			F (1, 428)=6.5328; p<.05				F (2, 427)=25.4484; p<.001
							β =.037 CI [.003, .083]
Model 3		Sonuç Değişkenleri					
		İçsel Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Karanlık Kişilik (X)	a	-.049	.061	c'	.553***	.047	
İçsel Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.052	.037	
Sabit	İM	3.4871**	.134	İY	.8818***	.164	
			R ² =.001				R ² =.243
			F (1, 428)=.6306; p<.001				F (2, 427)=68.5424; p<.001
							β =-.002 CI [-.012, .006]
Model 4		Sonuç Değişkenleri					
		Dışsal Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Karanlık Kişilik (X)	a	.121**	.046	c'	.533***	.047	
Dışsal Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.136**	.048	
Sabit	İM	3.1332***	.101	İY	.6363***	.183	
			R ² =.015				R ² =.253
			F (1, 428)=6.7516; p<.001				F (2, 427)=72.4164; p<.001
							β =.016 CI [.001, .040]

*** p<.001, **p<.01, Standardize edilmemiş beta katsayıları kullanılmıştır.

Aydınlık üçlünün EOÖYD üzerindeki etkisinde içsel (β =.045, CI [.002, .092]) ve dışsal (β =.037 CI [.003, .083]) motivasyonun aracılık etkisi anlamlı görünmektedir. Karanlık üçlünün EOÖYD üzerindeki etkisinde içsel motivasyonun aracılık etkisi anlamsız (β =-.002 CI [-.012, .006] p>.05) iken dışsal motivasyonun aracılık etkisi (β =.016 CI [.001, .040]) anlamlı görünmektedir. İlgili sonuçlara göre H_{1a} , H_{1b} ve H_{2b} hipotezleri **desteklenirken**, H_{2a} hipotezi **reddedilmiştir**.

Kurum imajının düzenleyici değişken olarak modele dahil edildiği durumsal aracılık etki analizlerine ait sonuçlar Tablo 6'da gösterilmektedir.



Tablo 6. Durumsal aracılık etkisi regresyon analizi sonuçları

Model 1		Sonuç Değişkenleri					
		İçsel Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Aydınlık Kişilik (X)	a	.442***	.076	c' ₁	-.413***	.072	
İçsel Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.128	.153	
Kurum İmajı (W)	-	-	-	b ₂	.040	.135	
M*W	-	-	-	b ₃	-.008	.040	
Sabit	İM	1.7813***	.282	İY	3.2065***	.525	
			R ² =0.072	R ² =0.075			
			F (1, 428)=33.2109; p<.001	F (4, 425)=6.6533; p<.001			
				indeks=-.0037 CI [-.048, .042]			
Model 2		Sonuç Değişkenleri					
		Dışsal Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Aydınlık Kişilik (X)	a	.154**	.060	c'	-.391***	.070	
Dışsal Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.414**	.179	
Kurum İmajı (W)	-	-	-	b ₂	.133	.163	
M*W	-	-	-	b ₃	-.046	.048	
Sabit	İM	2.8226***	.221	İY	2.3071***	.614	
			R ² =0.015	R ² =0.108			
			F (1, 428)=6.5328; p<.05	F (4, 425)=12.9666; p<.001			
				indeks=-.0072 CI [-.033, .013]			
Model 3		Sonuç Değişkenleri					
		İçsel Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Karanlık Kişilik (X)	a	-.049	.061	c'	.553***	.047	
İçsel Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.157	.138	
Kurum İmajı (W)	-	-	-	b ₂	.084	.122	
M*W	-	-	-	b ₃	-.028	.036	
Sabit	İM	3.4871**	.134	İY	.5775	.458	
			R ² =.001	R ² =.244			
			F (1, 428)=.6306	F (4, 425)=34.3190; p<.001			
				indeks=-.0014 CI [-.006, .011]			
Model 4		Sonuç Değişkenleri					
		Dışsal Motivasyon (M)			EOÖYD (Y)		
Tahmin Değişkenleri	Yol	β	S.H.	Yol	β	S.H.	
Karanlık Kişilik (X)	a	.121**	.046	c'	.528***	.048	
Dışsal Motivasyon (M)	-	-	-	b ₁	.268	.164	
Kurum İmajı (W)	-	-	-	b ₂	.103	.149	
M*W	-	-	-	b ₃	-.039	.044	
Sabit	İM	3.1332***	.101	İY	2.5828	.217	
			R ² =.015	R ² =.255			
			F (1, 428)=6.7516; p<.01	F (4, 425)=36.4310; p<.001			
				indeks=-.0048 CI [-.022, .008]			

*EOÖYD: Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar, S.H: Standart Hata, M*W: Etkileşimsel Terim (düzenleyicilik etkisi)

Sonuçlara göre aydınlık üçlünün EOÖYD üzerindeki etkisinde içsel ($\beta=-.008$, $p>.05$, indeks=-.0037, CI [-.048, .042]) ve dışsal ($\beta=-.046$, $p>.05$, indeks=-.0072, CI [-.033, .013]) motivasyonun aracılık ettiği modellerde kurum imajının düzenleyici etkisi anlamlı



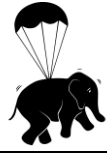
görünmemektedir. H_{3a} hipotezi **reddedilmiştir**. Karanlık üçlünün EOÖYD üzerindeki etkisinde içsel ($\beta = -.028$, $p > .05$, indeks = $-.0014$, CI $[-.006, .011]$) ve dışsal ($\beta = -.039$, $p > .05$, indeks = $-.0048$, CI $[-.022, .008]$) motivasyonun aracılık ettiği modellerde kurum imajının düzenleyici etkisi anlamlı görünmemektedir. H_{3b} hipotezi **reddedilmiştir**.

5. SONUÇ ve TARTIŞMA

5.1. Teorik Katkı

Korelasyon analizi bulguları aydınlık ve karanlık üçlü arasındaki negatif ilişkiyi (Gerymski ve Krok, 2019; Lukić ve Živanović, 2021) ve yakın zamanda kavramsallaştırılmış olan aydınlık üçlünün faktör yapısını doğrular niteliktedir. İnsanlığa inanç, hümanizm ve kantçılık kişilik özelliklerinin birbirini tamamladığını ve iş yerindeki davranışlarda ortak hareket ettiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte aydınlık kişilik özellikleri ve boyutlarının karanlık kişilik özellikleri ve boyutları ile negatif ilişkiye sahip olması kişiliğin zıt doğasını yansıtmaya açısından önemli görünmektedir. Aydınlık ve karanlık kişilik özellikleri baskın olan bireyler için organizasyon içerisindeki davranış örüntülerinin yorumlanmasında bu zıtlığın ön planda olduğunu vurgulamak gerekmektedir (Tekeş ve Bıçaksız, 2021; Pektaş ve Durmuş, 2022; Erhan, 2022). Aydınlık üçlü içsel/dışsal motivasyon ve kurum imajı ile pozitif bir ilişkiye sahip iken; EOÖYD ile negatif bir ilişkiye sahiptir. Banka personeli açısından kişiliğin aydınlık tarafında olduğunu dile getiren bireylerin kurum imajının korunması ve artırılması konusunda hassas olduğunu söylemek mümkündür. Polatçı ve Ülkü (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışmada banka personeli için kişilik özelliklerinden bağımsız kurum imajının önemine vurgu yapılmaktadır. Bu çalışmanın sonuçları aydınlık kişilik özelliklerine sahip bireylerin etik olmayan davranışlara prensip olarak sıcak bakmadığını göstermektedir. Nitekim aydınlık üçlü ile EOÖYD'ler arasındaki negatif iletişime rağmen aracılık etki analizleri sonucunda aydınlık kişiliğe sahip bireylerin de bu tarz davranışları sergilediğini göstermektedir. Aydınlık üçlünün boyutlarının tamamı içsel motivasyonla anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahiptir. Beklendiği üzere aydınlık kişilik özelliklerinin sergilenmesi bireylere haz, enerji, canlılık ve mutluluk gibi hisler katabilmektedir. Bu hislerin doğal öncüsü içsel motivasyondur. Alt boyutlardan sadece hümanizm ile dışsal motivasyon anlamlı bir ilişkiye sahip görünmektedir. Çalışma ortamının bireyler üzerindeki etkisi özellikle bankacılık sektöründe fazlasıyla hissedilmektedir. Öyle ki, hümanist bireylerin diğer bireyleri araç olarak kullanmak istememeleri bankacıların çalışma ortamında dışsal motivasyon unsurlarıyla da desteklenebilmektedir. Bireyleri araç olarak kullanmama vurgusu otoriter yönetimler ve hedef baskısının varlığında bireyleri dışsal motivasyonla hareket etmeye yöneltmektedir. Karanlık üçlü açısından benzer şekilde Jonason & Ferrell (2016) ve Prusik & Szulawski (2019) tarafından yapılan çalışmalarda da karanlık üçlü ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Karanlık üçlünün alt boyutlarından makyavelizm ve narsisizm içsel motivasyonla anlamsız bir ilişkiye sahipken, psikopati anlamlı ve negatif bir ilişkiye sahip görünmektedir. Psikopati boyutu dışsal motivasyonla anlamlı bir ilişkiye sahip değildir. Narsisizm ile içsel motivasyon



arasındaki ilişki her ne kadar istatistiksel olarak anlamsız olsa da diğer boyutların aksine bu ilişki pozitif yönde görünmektedir. Bu durumun oluşumunu Jonason vd. (2015) narsistik bireylerin diğer boyutlara oranla daha fazla prososyal değerlere sahip olması ile açıklamaktadır. Yine Polatçı ve Ülkü (2023) tarafından gerçekleştirilen nitel çalışmada banka personelinin narsistik kişilik özelliklerini içsel motivasyonla sergilemeye meyilli oldukları görülmektedir. Narsistik kişiliğin beğenilme, başarı neticesinde ön plana çıkma, başkaları tarafından alkışlanma, iyi ve çekici özellikleri ön plana çıkarma vb. eğilimleri banka personelinin çalışma hedefleri ve meslektaşlar arasındaki şiddetli rekabet nedeniyle bireyleri içsel motivasyona sevk edebileceği düşünülmektedir. Erhan (2022) tarafından yapılan çalışmada karanlık kişiliğin yapıcı sapma davranışları ile negatif bir etkileşimi olduğu ifade edilmektedir. Ancak organizasyon yararına gerçekleştirilen sapma davranışları, organizasyonun performansını arttırdığı müddetçe iyi oluş halini ve yaratıcılığı güçlendirmektedir. Sapma davranışlarının bireyler veya grup açısından doğurabileceği olumlu getirilerin, organizasyon yararına oluşacak şekilde gerçekleştirilmesinin karanlık kişilik özelliklerine sahip bireyler tarafından ilgi çekici bir konumda bulunabileceği düşünülmektedir. Bankacılık sektöründeki şiddetli rekabet nedeniyle karanlık üçlü özellikleri ağır basan bireylerde optimum çatışma ortamının yaratıcılığı ve bağlanmayı arttırabileceği varsayılmaktadır (Vadera vd., 2013; Galperin, 2012). Bu bağlamda örgüt yanlısı davranışların bir türü olarak EOÖYD ile karanlık kişilik özellikleri arasındaki pozitif ilişki yazına farklı bir bakış açısı katmaktadır.

İçsel motivasyon ile EOÖYD arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Ancak liderlik, örgütsel vatandaşlık, yaratıcılık ve performans gösterme isteği içsel motivasyonla gerçekleşebilmektedir (Tian ve Peterson, 2016; Effelsberg vd., 2014; Hongdan ve Jun, 2017). Özellikle kurum imajının geliştirilmesinin içsel motivasyonla sağlanabileceği göz önünde bulundurulmalıdır (Andreassen ve Lindestad, 1998). Beklendiği üzere dışsal motivasyon ile kurum imajı ve EOÖYD arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Karanlık üçlü özelliği baskın bireyler kendi çıkarları için, kendilerini ön plana koyabilmek amacıyla ve tamamen başarı odaklı şekilde EOÖYD sergilemeye meyillidir (Naseer vd., 2020). Ayrıca etkin liderlik uygulamalarının bulunduğu organizasyonlar lider-üye etkileşiminin bireyleri EOÖYD'lar sergilemeye yönlendirebileceği düşünülmektedir. Bankacılık sektörü açısından hedef baskısı ve otoriter yönetim algısının bir sonucu olarak çalışanlarda yönetici ile kurulan bağın dışsal motivasyon etkisiyle davranışlara dönüşebileceği varsayılmaktadır (Luan vd., 2023). Lider ile etkileşime geçmiş olan banka personeli için EOÖYD'ların sergilenmesinde kişiliğin karanlık tarafı bireysel ve organizasyonel çıktılarını birlikte ele alabilmektedir. Bu çıktılar arasından kurum imajının ön planda yer aldığını ifade etmek mümkündür (Polatçı ve Ülkü, 2023).

Wang vd. (2021) ifade ettiği gibi içsel ve dışsal motivasyon, gönüllülük veya zorunluluk halinin bir yansıması olabilmektedir. Üstelik EOÖYD gönüllülük ve zorunluluk halinin oldukça net bir yansımasıdır. Bu çalışmadaki aracılık etki analizlerinde de benzer şekilde aydınlık üçlünün hem içsel hem dışsal motivasyon aracılığıyla EOÖYD'ları etkilediği görülmüştür. Aydınlık üçlü için içsel motivasyonun aracılık etki büyüklüğü dışsal motivasyona oranla daha fazla görünmektedir. Toplam etki katsayılarına bakıldığında dışsal motivasyonun aracılığında



EOÖYD'ların aydınlık üçlüden daha çok etkilendiği görülmektedir. Karanlık üçlü açısından EOÖYD'ların dışsal motivasyonla gerçekleştiği görülmektedir. Bu durum karanlık üçlünün spesifik özellikleri dikkate alındığında beklentileri karşılamaktadır.

Durumsal aracılık etki analizleri sonucunda kurum imajının aydınlık ve karanlık üçlü için motivasyon ve EOÖYD etkilediği noktada düzenleyicilik etkisi gözlemlenmemiştir. Kurum imajı değişkenine ait ortalama puanların oldukça yüksek olmasının bu sonucu doğurabileceği düşünülmektedir. Öyle ki, katılımcıların kurum imajı algısı ortalama puanları aydınlık üçlü ortalama puanlarından daha fazladır. Bankacıların Türkiye'de prim ve performans dayalı çalışıyor olmaları, üst yönetimin baskıları, mesleğin saygınlığını koruma arzusu gibi faktörler kurum imajı algısının yüksek olmasında ve kişilik özellikleriyle motivasyon unsurlarından bağımsız oldukça farklı bir seviyede bulunmasında pay sahibidir.

Kaufman vd. (2019) ile Zimbardo (2018)'nin ifade ettiği aydınlık ve karanlık üçlünün birbirini dışlayıcı doğaları bu çalışmada sorgulanmaktadır. EOÖYD'ların sergilenmesinde aydınlık ve karanlık üçlünün beraber hareket ettiği noktaların tespiti bu çalışmanın en önemli sonuçlarından birisidir. Sevi vd. (2020) ile March ve Merrington (2021) aydınlık ve karanlık üçlünün benzer yönleri olabileceğini dile getirmektedir. March ve Merrington (2021)'in belirttiği şekilde karanlık üçlü yoğun bireyler ilgi çekici olması sebebiyle zaman zaman prososyal ve örgüt yanlısı davranışlar sergileyebilmektedir. Polatçı ve Yeloğlu (2021) çalışmalarında yine karanlık kişiliğin girişimcilik niyetlerinin aydınlık üçlüye nazaran ön planda olduğunu ifade etmişlerdir. İş yerinde uygun koşulların oluşması durumunda, aydınlık üçlü yoğun bireylerin etik olmayan davranışlar sergileyebilecekleri bu çalışmanın önemli sonuçlarından birisi konumundadır.

5.2. Uygulayıcılara Katkı

Bankacılık sektörü açısından Uzunbacak vd. (2019) ile Polatçı ve Ülkü (2023) tarafından gerçekleştirilmiş olan nitel araştırmalara ait sonuçların bu çalışmayla birlikte değerlendirilmesinde fayda görülmektedir. Öncelikle Uzunbacak vd. (2019), banka personelinin müşteri kimliği, şube karlılığı, hedefi tutturma arzusu, duygusal bağlılık ve etik yargılama farklılıkları gibi unsurlar üzerinden EOÖYD'ları sergileyebileceğini ifade etmektedir. Yine Polatçı ve Ülkü (2023), EOÖYD'ların öncülleri olarak bağlılık, yönetim baskısı, özerklik, kurum imajı, takdir görme isteği, cezalandırılma korkusu, tehdit edilme, kurum içi rekabette öne geçme vb. unsurlardan bahsetmektedir. Kurum imajının algısının diğer unsurlara göre bir adım önde olabileceği her iki çalışmada da ifade edilmektedir. Bu çalışmanın sonuçları bu varsayımı destekler niteliktedir. Kurum imajı algısı banka personeli için yüksek değerlendirme ortalamalarına sahip görünmektedir.

Banka personeli için EOÖYD'ların sergilenmesinde içsel ve dışsal motivasyonla birlikte aydınlık ve karanlık kişiliğin birlikte rol alabiliyor olması bu çalışmanın en önemli sonuçlarından birisidir. Kendilerini kurumla özdeşleştirmiş ve kuruma bağlılık addetmiş olan çalışanlar için EOÖYD'ların sergilenmesinde içsel motivasyonla hareket edilebileceği (Umphress vd., 2010), üstelik kişisel çıkarların kurum çıkarıyla birleşmesi ihtimali nedeniyle



bağlayıcı temellere sahip bu davranışın bireyleri, kendilerini ve ait oldukları yapıyı koruyabilmek için ahlak dışılığa yöneltebileceği ön görülmektedir (Lee vd., 2019; Janoff-Bulman ve Carnes, 2013). Ayrıca bankacılık sektöründe sadakat ve otorite temelli bir yönetimin varlığı sebebiyle banka personelinin kendilerinden olmayan diğer bireyleri dışlayarak bir başka ifadeyle grup içi yüceltme duygusuyla birlikte bazı davranışların bilinçsizce etik dışı olabileceği vurgusu yapılmaktadır (Leidner ve Castano, 2012).

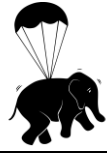
5.3. Çalışmanın Kısıtları

Sosyal bilimler disiplinde gerçekleştirilen diğer çalışmaların büyük çoğunluğunda olduğu gibi bu çalışmanın da birtakım kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma kapsamında katılımcıların o anki görüşlerinin rasyonel şekilde aktarıldığı varsayımıyla veriler toplanmıştır. Katılımcıların tamamı aynı kişilerden oluşmuş olsa da farklı bir zaman diliminde aynı anket formuna farklı şekilde cevap verebilecekleri ihtimali göz önünde bulundurulmalıdır. Araştırmanın evreni oldukça geniş bir kitleden oluşmaktadır. Evreni temsil kapasitesi olduğuna inanılan örneklem için katılımcılara minimum düzeyde ulaşılmıştır. İstatistiksel olarak bu çalışmanın sonuçları araştırma katılımcıları ile sınırlıdır ve tüm evreni temsil etme iddiası bulunmamaktadır. Araştırma değişkenlerinden birisi olan EOÖYD, doğası gereği bireylerin konuşmakta zorlanabileceği veya anket formundaki ifadelerde gerçeği tam olarak yansıtmayabilecekleri bir değişkendir. Türkiye’de etik, ahlak, karanlık kişilik, mobbing, whistleblowing vb. değişkenlerle ilgili araştırmalarda benzer kısıtların olduğunu hatırlatmakta fayda görülmektedir.

5.4. Araştırmacı ve Uygulayıcılara Gelecek için Öneriler

Sonraki çalışmalar için kurum imajının benzer değişkenlerle ve farklı örneklem açılarından karşılaştırılmasında fayda görülmektedir. Aydınlık ve karanlık üçlünün benzerliklerinin ve farklılıklarının daha net gözlemlenmesi adına boylamsal çalışmaların yapılması önerilmektedir. Özellikle yönetim psikolojisi açısından, çalışanların farklı karakter özelliklerinin analizi, motivasyon artırıcı ve azaltıcı faktörlerin tespiti, bireyleri organizasyon yararına yönlendirebilmek için gerekli olan psikolojik ihtiyaçların eğitim, performans değerlendirme, geri bildirim verme gibi yöntemlerle tatmin edilmesi önem kazanmaktadır. Özdeşleşme ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin yanına kurum imajı algısının da eklenerek EOÖYD’ların sergilenmesinde yeni bir kavramsal çerçeve oluşturulabileceği düşünülmektedir. Aydınlık üçlü yazınına katkı sağlamak amacıyla aydınlık üçlü boyutlarının ele alındığı yeni araştırmaların gerçekleştirilmesinde fayda görülmektedir. Aydınlık üçlünün yakın tarihte kavramsallaştırılmış olması nedeniyle farklı örneklem gruplarında farklı araştırma değişkenleriyle birlikte ele alınmalıdır.

Bireylerdeki farklılıkların tespiti ve farklılıkların örgüt çıkarına yönlendirilmesi yöneticilerin ve liderlerin sorumluluğundadır. Bankacılık sektörü için Türkiye’de otoriter yönetimlerden vazgeçilmesi, farklılıklara değer veren bir yönetim anlayışının benimsenmesi önerilmektedir. Bireylerin içindeki olumlu ve olumsuz tarafların ön yargısız kabulüyle birlikte, çok sesliliğin



yarattığı harmoniden faydalanılmalıdır. Örgüt içerisindeki olumsuzların tespit edilebilmesi için uyarı mekanizmalarının kurulması, bürokrasinin azaltılması ve etik olmayan davranışların önüne geçilebilmesi için etkili iletişim yollarının tesis edilmesi gerekmektedir. Bireyselleşmenin her geçen gün artması nedeniyle etik olmayan davranışların normalleştirilmesi sürecinde yaşanan hızlanma yöneticiler tarafından fark edilmeli ve bireylerin bu davranışları sergilerken hangi güdülerle hareket ettikleri analiz edilmelidir.

Kişilik özelliklerinin iş yerindeki yansımaları organizasyon yöneticilerini, hissedarları ve benzer statüdeki çalışanları yakından ilgilendirmektedir. Sahip olunan aydınlık ve karanlık tarafın hangi motivasyon tetikleyicisi ile harekete geçirildiği yönetici ve liderlerin performans elde etme, kurum imajını koruma, etkili bir ödül/ceza sistemi kurabilmeleri açısından önemlidir. Bu çalışma sonuçları göstermektedir ki ister aydınlık ister karanlık bireyler için, dışsal motivasyon unsurları ön plandayken bireyler EÖOYD'lar sergileme noktasında geri adım atmamaktadır. Üstelik aydınlık kişiliğe sahip bireyler içsel motivasyonla hareket ederek EÖOYD'lar sergileyebilmektedir. İçsel motivasyonun haz verici, keyif verici, enerji verici davranışlardan beslendiği düşünüldüğünde aydınlık kişiliğin EÖOYD'ların örgüt yanlısı kısmından keyif aldığını varsaymak mümkündür. Diğer tarafta ise karanlık kişiliğe sahip bireylerin etik olmayan davranışları diğer bireylere kıyasla daha kolay bir şekilde gerçekleştirebildikleri ön görülmektedir. Durum bu şekilde iken bankacılık sektörü özelinde bölge müdürlerinden başlayan hiyerarşik sıralamada banka müdürlerinin ve müdür yardımcılarının çalışanların beklentilerini ölçmeleri, kişilik özelliklerini analiz etmeleri, organizasyon içerisindeki etik ve etik olmayan davranışları netleştirmeleri, daha önceden yaşanmış benzer durumlar için gösterilen tepkileri veya övgüleri çalışanlara doğru bir şekilde yansıtılmaları önerilmektedir.

Kaynakça

- Ağaoğulları, M. A. (2013). *Kent devletinden imparatorluğa*. İmge Kitabevi Yayınları.
- Allison, P. D. (1999). *Multiple regression: A primer*. Pine Forge Press.
- Altunışık, R., Gegez, E., Koç, E., Sığırı, Ü., Yüksel, A., Boz, H., & Yıldız, E. (2022). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Yeni perspektifler*. Seçkin Yayıncılık.
- Andreassen, T. W., & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services: The impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 7-23. <https://doi.org/10.1108/09564239810199923>
- Baard, P. P., Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2004). Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 34(10), 2045-2068. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2004.tb02690.x>



- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bauman, C. W., & Skitka, L. J. (2012). Corporate social responsibility as a source of employee satisfaction. *Research in Organizational Behavior*, 32, 63-86. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2012.11.002>
- Creswell, J. W. (2017). *Nitel, nicel araştırma deseni ve karma yöntem yaklaşımları* (Çev. Ed. Demir, S. B., 3. Baskı). Eğiten Kitap.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Facilitating optimal motivation and psychological well-being across life's domains. *Canadian Psychology*, 49(1), 14-23. <https://doi.org/10.1037/0708-5591.49.1.14>
- Deci, E. L., Eghrari, H., Patrick, B. C., & Leone, D. R. (1994). Facilitating internalization: The self-determination theory perspective. *Journal of Personality*, 62(1), 119-142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.1994.tb00797.x>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19-43. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113108>
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G., & Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346. <https://doi.org/10.1080/00461520.1991.9653137>
- Donald, J. N., Bradshaw, E. L., Conigrave, J. H., Parker, P. D., Byatt, L. L., Noetel, M., & Ryan, R. M. (2021). Paths to the light and dark sides of human nature: A meta-analytic review of the prosocial benefits of autonomy and the antisocial costs of control. *Psychological Bulletin*, 147(9), 921-946. <https://doi.org/10.1037/bul0000338>
- Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15(2), 109-115. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(86\)90051-9](https://doi.org/10.1016/0019-8501(86)90051-9)
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation. *Journal of Business Ethics*, 120, 81-93. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1644-z>
- Erhan, T. (2022). Karanlık ve aydınlık üçlü kişilik özellikleri bağlamında yapıcı sapma davranışı: Havacılık çalışanları üzerine bir araştırma. *Journal of Aviation Research*, 4(1), 146-163. <https://doi.org/10.51785/jar.1066310>



- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Furnham, A., & Eysenck, H. J. (2008). *Personality at work: Individual differences in the workplace*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203134122>
- 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>
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Galperin, B. L. (2012). Exploring the nomological network of workplace deviance: Developing and validating a measure of constructive deviance. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(12), 2988-3025. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2012.00971.x>
- Galvin, B. M., Lange, D., & Ashforth, B. E. (2015). Narcissistic organizational identification: Seeing oneself as central to the organization's identity. *Academy of Management Review*, 40(2), 163-181. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0103>
- Gerymski, R., & Krok, D. (2019). Psychometric properties and validation of the Polish adaptation of the Light Triad Scale. *Current Issues in Personality Psychology*, 7(4), 341-354. <https://doi.org/10.5114/cipp.2019.92960>
- Hafez, M. (2018). Measuring the impact of corporate social responsibility practices on brand equity in the banking industry in Bangladesh: The mediating effect of corporate image and brand awareness. *International Journal of Bank Marketing*, 36(5), 806-822. <https://doi.org/10.1108/IJBM-04-2017-0072>
- Harrison, A., Summers, J., & Mennecke, B. (2018). The effects of the dark triad on unethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 153, 53-77. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3368-3>
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. Guilford publications.
- Hongdan, Z., & Jun, Z. (2017). Corporate hypocrisy, moral disengagement and unethical pro-organizational behavior: Moderated mediating effect. *Foreign Economics & Management*, 39(01), 15-28. <https://doi.org/10.16538/j.cnki.fem.2017.01.002>
- Howard, J., Gagné, M., Morin, A. J., & Van den Broeck, A. (2016). Motivation profiles at work: A self-determination theory approach. *Journal of Vocational Behavior*, 95-96, 74-89. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.07.004>



- Irshad, M., & Bashir, S. (2020). The dark side of organizational identification: a multi-study investigation of negative outcomes. *Frontiers in Psychology, 11*, 572478. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.572478>
- Jakobwitz, S., & Egan, V. (2006). The dark triad and normal personality traits. *Personality and Individual Differences, 40*(2), 331-339. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.07.006>
- Janoff-Bulman, R., & Carnes, N. C. (2013). Surveying the moral landscape: Moral motives and group-based moralities. *Personality and Social Psychology Review, 17*(3), 219-236. <https://doi.org/10.1177/1088868313480274>
- Jonason, P. K., & Ferrell, J. D. (2016). Looking under the hood: The psychogenic motivational foundations of the dark triad. *Personality and Individual Differences, 94*, 324-331. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2016.01.039>
- Jonason, P. K., & Webster, G. D. (2010). The dirty dozen: A concise measure of the dark triad. *Psychological Assessment, 22*(2), 420-432. <https://doi.org/10.1037/a0019265>
- Jonason, P. K., Strosser, G. L., Kroll, C. H., Duineveld, J. J., & Baruffi, S. A. (2015). Valuing myself over others: The dark triad traits and moral and social values. *Personality and Individual Differences, 81*, 102-106. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2014.10.045>
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review, 16*(2), 366-395. <https://doi.org/10.5465/amr.1991.4278958>
- Kaufman, S. B., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsukayama, E. (2019). The light vs. dark triad of personality: Contrasting two very different profiles of human nature. *Frontiers in Psychology, 10*, 467. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00467>
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Publications.
- Kurtulmuş, B. E. (2019). *The dark side of leadership: An institutional perspective*. Springer International Publishing.
- Lee, A., Schwarz, G., Newman, A., & Legood, A. (2019). Investigating when and why psychological entitlement predicts unethical pro-organizational behavior. *Journal of Business Ethics, 154*, 109-126. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3456-z>
- Leidner, B., & Castano, E. (2012). Morality shifting in the context of intergroup violence. *European Journal of Social Psychology, 42*(1), 82-91. <https://doi.org/10.1002/ejsp.846>



- Liu, D., Zhang, S., Wang, L., & Lee, T. W. (2011). The effects of autonomy and empowerment on employee turnover: Test of a multilevel model in teams. *Journal of Applied Psychology, 96*(6), 1305-1316. <https://doi.org/10.1037/a0024518>
- Luan, Y., Zhao, K., Wang, Z., & Hu, F. (2023). Exploring the antecedents of unethical pro-organizational behavior (UPB): A meta-analysis. *Journal of Business Ethics, 187*, 119-136. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05269-w>
- Lukić, P., & Živanović, M. (2021). Shedding light on the light triad: Further evidence on structural, construct, and predictive validity of the light triad. *Personality and Individual Differences, 178*, 110876. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2021.110876>
- Lyons, M. (2019). *The dark triad of personality: Narcissism, machiavellianism, and psychopathy in everyday life*. Academic Press.
- March, E., & Marrington, J. Z. (2021). Antisocial and prosocial online behaviour: Exploring the roles of the dark and light triads. *Current Psychology, 42*(2), 1390-1393. <https://doi.org/10.1007/s12144-021-01552-7>
- Markland, D., Ryan, R. M., Tobin, V. J., & Rollnick, S. (2005). Motivational interviewing and self-determination theory. *Journal of Social and Clinical Psychology, 24*(6), 811-831. <https://doi.org/10.1521/jscp.2005.24.6.811>
- Mishra, M., Ghosh, K., & Sharma, D. (2022). Unethical pro-organizational behavior: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Ethics, 179*, 63-87. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04764-w>
- Nakamura, J., & Csikszentmihalyi, M. (2009). Flow theory and research. In C. R. Snyder, & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (pp. 195-206). Oxford University Press.
- Naseer, S., Bouckennooghe, D., Syed, F., Khan, A. K., & Qazi, S. (2020). The malevolent side of organizational identification: Unraveling the impact of psychological entitlement and manipulative personality on unethical work behaviors. *Journal of Business and Psychology, 35*(3), 333-346. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09623-0>
- Neumann, C. S., Kaufman, S. B., ten Brinke, L., Yaden, D. B., Hyde, E., & Tsykayama, E. (2020). Light and dark trait subtypes of human personality-A multi-study person-centered approach. *Personality and Individual Differences, 164*, 110121. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110121>
- Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services, 8*(4), 227-236. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(00\)00029-1](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(00)00029-1)



- Niemiec, C. P., & Ryan, R. M. (2009). Autonomy, competence, and relatedness in the classroom: Applying self-determination theory to educational practice. *Theory and Research in Education*, 7(2), 133-144. <https://doi.org/10.1177/1477878509104318>
- Özdemir, O., Özdemir, P. G., Kadak, M. T., & Nasıroğlu, S. (2012). Kişilik gelişimi. *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, 4(4), 566-589.
- 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)
- Pektaş, S., & Durmuş, G. (2022). Adaptation of the light triad scale to Turkish: A validity and reliability study. *Akdeniz Spor Bilimleri Dergisi*, 5(3), 664-674. <https://doi.org/10.38021/asbid.1167809>
- Polatcı, S., & Ülkü, T. (2023). Aydınlik ve karanlık üçlünün etik olmayan örgüt yanlısı davranışlar sergileme motivasyonları: Banka personeli üzerine nitel bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 230-259. <https://doi.org/10.17494/ogusbd.1245688>
- Polatcı, S., & Yeloğlu, H. O. (2021). Karanlık ve aydınlık kişilik özelliklerinin girişimcilik niyeti üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Journal of Organizational Behavior Review*, 3(1), 73-87. <https://dergipark.org.tr/en/pub/jobreview/issue/59746/836306>
- Prusik, M., & Szulawski, M. (2019). The relationship between the dark triad personality traits, motivation at work, and burnout among HR recruitment workers. *Frontiers in Psychology*, 10, 1290. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01290>
- Riordan, C. M., Gatewood, R. D., & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16, 401-412. <https://doi.org/10.1023/A:1017989205184>
- Rogoza, R., & Ciecuch, J. (2019). Structural investigation of the short dark triad questionnaire in Polish population. *Current Psychology*, 38(3), 756-763. <https://doi.org/10.1007/s12144-017-9653-1>
- Saruhan, Ş. C., & Özdemirci, A. (2018). *Bilim, felsefe ve metodoloji*. Beta Yayınları.
- Seligman, M. E., & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: An introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.5>
- Sevi, B., Urgancı, B., & Sakman, E. (2020). Who cheats? An examination of light and dark personality traits as predictors of infidelity. *Personality and Individual Differences*, 164, 110126. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110126>



- Shaw, K. H., Tang, N., & Liao, H. Y. (2020). Authoritarian-benevolent leadership, moral disengagement, and follower unethical pro-organizational behavior: An investigation of the effects of ambidextrous leadership. *Frontiers in Psychology, 11*, 590. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00590>
- Spector, P. E., & Fox, S. (2005). The stressor-emotion model of counterproductive work behavior. In S. Fox, & P. E. Spector (Eds.), *Counterproductive work behavior: Investigations of actors and targets* (pp. 151-174). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/10893-007>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2014). *Using multivariate statistics: Pearson new international edition*. Pearson.
- Tekeş, B., & Bıçaksız, P. (2021). Aydınlık üçlü (light triad) ölçeğinin psikometrik özelliklerinin değerlendirilmesi. *AYNA Klinik Psikoloji Dergisi, 8*(3), 535-556. <https://doi.org/10.31682/ayna.871395>
- Thietart, R. A., & Forgues, B. (1995). Chaos theory and organization. *Organization Science, 6*(1), 19-31. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.1.19>
- Tian, Q., & Peterson, D. K. (2016). The effects of ethical pressure and power distance orientation on unethical pro-organizational behavior: The case of earnings management. *Business Ethics: A European Review, 25*(2), 159-171. <https://doi.org/10.1111/beer.12109>
- Tran, M. A., Nguyen, B., Melewar, T. C., & Bodoh, J. (2015). Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research, 18*(1), 86-114. <https://doi.org/10.1108/QMR-05-2014-0046>
- Tremblay, M. A., Blanchard, C. M., Taylor, S., Pelletier, L. G., & Villeneuve, M. (2009). Work extrinsic and intrinsic motivation scale: Its value for organizational psychology research. *Canadian Journal of Behavioural Science, 41*(4), 213-226. <https://doi.org/10.1037/a0015167>
- Umphress, E. E., & Bingham, J. B. (2011). When employees do bad things for good reasons: Examining unethical pro-organizational behaviors. *Organization Science, 22*(3), 621-640. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0559>
- Umphress, E. E., Bingham, J. B., & Mitchell, M. S. (2010). Unethical behavior in the name of the company: The moderating effect of organizational identification and positive reciprocity beliefs on unethical pro-organizational behavior. *Journal of Applied Psychology, 95*(4), 769-780. <https://doi.org/10.1037/a0019214>



- Uzunbacak, H. H., Akçakanat, T., & Bayrakçı, E. (2019). İyi niyetli kötü davranışlar: banka çalışanlarının örgüt yararına ahlaki olmayan davranışları üzerine nitel bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 12(18. UİK Özel Sayısı), 658-683. <https://doi.org/10.26466/opus.590468>
- Vadera, A. K., Pratt, M. G., & Mishra, P. (2013). Constructive deviance in organizations: Integrating and moving forward. *Journal of Management*, 39(5), 1221-1276. <https://doi.org/10.1177/0149206313475816>
- Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: Basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of Psychotherapy Integration*, 23(3), 263-280. <https://doi.org/10.1037/a0032359>
- Wang, J., Shi, W., Liu, G., & Zhou, L. (2021). Moving beyond initiative: the reconceptualization and measurement of unethical pro-organizational behavior. *Frontiers in Psychology*, 12, 640107. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.640107>
- Wang, X., Zheng, X. J., & Zhao, S. (2022). Repaying the debt: An examination of the relationship between perceived organizational support and unethical pro-organizational behavior by low performers. *Journal of Business Ethics*, 179, 697-709. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04809-0>
- Webster, B. D., & Smith, M. B. (2019). The dark triad and organizational citizenship behaviors: The moderating role of high involvement management climate. *Journal of Business and Psychology*, 34, 621-635. <https://doi.org/10.1007/s10869-018-9562-9>
- Xiao, M., Wang, Z., Kong, X., Ao, X., Song, J., & Zhang, P. (2021). Relatedness need satisfaction and the dark triad: The role of depression and prevention focus. *Frontiers in Psychology*, 12, 677906. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.677906>
- Zimbardo, P. (2018). Exploring human nature and inspiring heroic social action. In A.A. Ariyanto, H. Muluk, P. Newcombe, F. P. Piercy, E. K. Poerwandari, & S. H. R. Suradijono (Eds.), *Diversity in unity: Perspectives from psychology and behavioral sciences*, (pp. 3-9). Routledge.

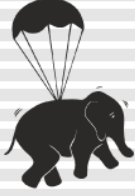
Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar eşit şekilde katkıda bulunmuştur.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale benzerlik tespit yazılımlarıyla taranmıştır.



*Okul Yöneticilerinin Karar Verme Süreçlerini Etkileyen Faktörler: Etik Değerler ve Meşru Olmayan Görevler**

Server Sevil Akyürek¹ Recep Gündoğan²

Received/ Başvuru: 01.10.2023

Accepted/ Kabul: 15.11.2023

Published/ Yayın: 28.12.2023

Özet

Bu araştırmanın amacı Meşru Olmayan Görevlerin (MOG) yöneticilerin karar alma süreçlerine etkilerini ve etik değerler ile bağlantısını anlamaktır. MOG'un çalışanların esenliklerini, mesleki kimliklerini olumsuz etkilediği ortaya çıkarılsa da yöneticilerin karar alma süreçleri ve etik değerler bağlamında hiç araştırılmamıştır. Bu nitel çalışmada yarı-yapılandırılmış mülakat yoluyla Türkiye'deki devlet okullarında çalışan 26 okul müdüründen veri toplanmıştır. Sonuçlar sadece öğretmenlerin değil, okul müdürlerinin de Aile Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı vb. diğer devlet kurumlarının MEB'den talep ettikleri görevler nedeniyle silsile yoluyla ve mütemadiyen MOG deneyimledikleri keşfedilmiştir. Okul müdürlerinden talep edilen MOG arasında soruşturmacılık görevi, rehabilitasyon merkezlerini denetleme, servis denetimleri, işletmecilik görevleri gibi görevler bulunmaktadır. Öğretmenlerden talep edilen MOG; aşılama, ev ziyaretleri, servis denetimleri, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın proje görevleri vb.dir. Diğer bakanlıkların MEB'den başlıca görev talep etme nedeni kadro yetersizliğidir. Okul yöneticileri MOG süreçlerini azaltma yönünde aldıkları kararlarla, MOG'a dayalı ilişkisel çatışmaları azaltmaya çalışmaktadırlar. MOG etik ikilem yaratarak yöneticilerin karar verme süreçlerini ve sonuçlarını ve eğitim-öğretim süreçlerini ve çıktılarını olumsuz etkilemektedir. Sonuçlar, MOG yazını ve eğitim liderliği yazını genişletmiştir. MOG'un azaltılması için katılımcıların belirttikleri öneriler arasında temel olarak bakanlıklardaki yetersiz kadro sayısının artırılması ve eğitim sürecindeki bütün paydaşların etik değerler eğitimi alması gerektiği vurgulanmaktadır. Farklı sektörlerin yöneticilerinden de veriler toplanarak sonuçlar genelleştirilebilir.

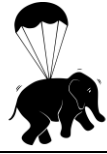
Anahtar Kelimeler: meşru olmayan görevler, karar verme, etik ikilem, okul müdürleri

* Bu çalışma için İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'ndan 14.06.2023-7609 sayılı 17. Gündem ile etik kurulu onayı alınmıştır.

* Bu çalışma, 21-23 Eylül 2023 tarihinde 31. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresinde yayımlanan "Okul Liderlerinin Karar Verme Süreçlerini Etkileyen Faktörler: Etik Değerler ve Meşru Olmayan Görevler" adlı bildirinin genişletilip, değiştirilerek makale olarak sunulmuş halidir.

¹ Dr. Öğretim Üyesi, Havacılık Yönetimi (İngilizce) Bölümü, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Türkiye, serversevil.akyurek@nisantasi.edu.tr, Orcid: 0000-0001-6286-8399

² YL Öğrencisi, İnsan Kaynakları Yönetimi Bölümü, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Türkiye, recep Gundogan@hotmail.com, Orcid: 0000-0002-2729-0242



Factors Effecting the Decision-Making Processes of School Managers: Ethical Values and Illegitimate Tasks

Abstract

Illegitimate Tasks (ILT), which negatively affect the well-being and professional identity of employees, have never been researched in the context of managers' decision-making processes and ethical values. In this qualitative study, data was collected from 26 school managers working at schools in Turkey through semi-structured interviews. The results are not only for teachers but also for school managers repeatedly experiencing ILT due to the tasks they demanded from the National Education Ministry, the Ministry of Family, the Ministry of Health, the Ministry of Youth and Sports, etc. ILT demands from school managers include tasks such as being an investigator, inspecting rehabilitation centers, service inspections, and management tasks. ILT demanded from teachers; vaccination, home visits, service inspections, Project tasks of the Ministry of Youth and Sports, etc. The main reason why ministries demand tasks from the Ministry of National Education is the lack of staff. School administrators try to reduce relational conflicts based on ILT by making decisions to reduce ILT processes. ILT negatively affects decision-making processes and results, and education-training processes by creating an ethical dilemma. The findings and results expanded the ILT literature and educational Leadership literature. Among the Suggestions to reduce MOG; Interviewees explain that the insufficient number of staff at ministries should be increased and all stakeholders in the education process such as teachers, school managers, education policy-makers, students, and parents should receive ethical values training. The results can be generalized by collecting data from managers of different sectors.

Keywords: illegitimate tasks, decision-making, ethical dilemma, school managers

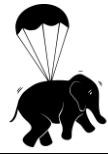


EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: Illegitimate Tasks (ILT), which negatively effect the well-being and professional identity of employees, have never been researched in the context of managers' decision-making processes and ethical values. It is necessary to examine which professional and ethical values are conflictual with ILT processes. In this regard, it is possible to explain the research questions: What are the decision-making processes of school managers? How do ethical values and ILT effect these processes? What is the relationship between ethical values and ILT? How is this relationship reflected in the decisions made and the supervisor-employee relationships? In decision-making, which is a Mental process of making a choice, it is necessary to collect information and evaluate alternative solutions. (e.g. [Simon, 1990](#); [Vargas-Hernández, 2018](#)). In order for school administrators to make sensible and effective decisions, the factors affecting the decision processes need to be examined and understood in depth ([Öztürk, 2009](#)). Ultimately, the aim of this research is to make theoretical and Practical contributions to the effectiveness and efficiency of decisions taken in the education field by revealing the effects of ethical values and illegitimate tasks in the decision-making processes of school managers. Considering the factors that are effective in the decision-making processes of school managers, social exchange theory ([Homans, 1961](#)) is based on the social value process created in educational organizations, and Graen and Uhl-Bien's (1995) leader-member interaction theory is based on leader and employee/teacher relations. In addition, the Stress as Offense to Self-theory in the context of the formation of ethical dilemmas related to the relational dimension in task processes ([Semmer vd., 2007](#)) is based on. Ethical negotiation theory ([Chiptin, 2021](#)) considers the basic elements of decisions in leaders' decision-making processes.

Research Method: In this qualitative research, data was collected through semi-structured interviews with 26 school managers working at public schools in Istanbul, Ankara, Izmir, Antalya, Ordu, Konya, and Diyarbakır. While 5 of the 19 interview questions are demographic questions, 14 of them are questions about ethical values and illegitimate tasks, which are factors effecting the decision-making processes of school managers. This research is the first study in the literature examining illegitimate tasks in relation to ethical values in leadership decision-making processes and investigates the processes and relationships experienced in depth with the semi-structured interview method.

Conclusion: The results of the research include important findings based on managerial context that have not been discussed before in the ILT literature. So far ILT has been emphasized as the tasks that managers demand from employees. The current research results have expanded the dimensions and direction of future research based on ILT by revealing that managers also have high ILT experiences. The results explain that not only the teachers but also the school managers are experiencing ILT due to tasks demanded by National Education Ministry, Ministry of Family, Ministry of Health, Ministry of Youth and Sports, Municipalities, etc. ILT demands from school managers are tasks such as investigating other institutions, inspecting rehabilitation centers, service inspections, and management tasks. ILT demands from teachers;



vaccination, home visits, service inspections, project tasks of the Ministry of Youth and Sports, etc. The main reason why ministries demand these tasks from the Ministry of Education is the lack of staff. School administrators try to reduce ILT-based relational conflicts with the decisions they make to reduce ILT processes. By creating ethical dilemmas, ILT negatively effects the decision-making processes and results of managerial and education processes and outcomes. It has been understood that the ethical dilemma occurs in two different dimensions: The first is in the professional ethical context, going beyond professional norms. The second is in the relational dimension, creating conflict between supervisor and employee.

One of the consequences of this research is the disappearing ILT perception in case of emergency situations such as earthquakes, disasters, etc. In case of a crisis like this, employees work based on voluntary cooperation and perform tasks that are not in their professional roles to overcome emergency situations by joining their forces and they return to normal conditions.

There are results emerging in other tasks where the perception of ILT is less as compared to others due to including purpose and meaning. While the perception of ILT is either not formed at all or occurs at a lower level based on tasks that are for the good of all and do not serve one-sidedness, even though they are outside professional norms, a higher perception of ILT is formed based on tasks that are seen as aimless and meaningless, done only to fill a number or place. In addition, it seems that the participation and control of employees to the decision-making processes are crucial to reducing conflicts from the beginning when making decisions related to tasks including ILT tasks. The findings and conclusions expanded the ILT literature and educational Leadership literature. Among the Suggestions given by the interviewees to reduce ILT: It is emphasized that the insufficient number of staff in ministries should be increased and all stakeholders in the education process should receive ethical values training. The limitations of the research can be explained as the limited number of samples and the fact that data was collected only from public school administrators. It may be possible to obtain new results by collecting data from administrators in private schools. Also, the results can be generalized by collecting data from managers of different sectors.



1. GİRİŞ

Karar verme süreçlerinde etkili olan faktörler arasında etik unsurların önem taşıdığı bilinmektedir (Koziol-Nadolna ve Beyer, 2021). Dahası, iş ve görev süreçlerinde etkili olan ve yazında görece yeni tartışılmaya başlanan Meşru Olmayan Görevler (MOG) (örn. Semmer vd., 2010; Semmer, 2015; Akyürek ve Can, 2021a; Öztürk ve Duygulu, 2023) kavramının da norm dışı görev talepleriyle ilgili olduğundan yönetim süreçlerinde etkili olduğu bilinmektedir. Ancak MOG'un karar verme mekanizmalarını etkileyen ya da bu mekanizmalardan etkilenen yönleri henüz oldukça sınırlı bir şekilde araştırılmıştır (bkz. Muntz vd., 2019; Akyürek, 2022). Bunun yanı sıra MOG ve etik değerler arasındaki ilişkinin de derinlemesine anlaşılması gerekmektedir. Etik değerlerin en önemli olduğu alanlardan biri olan eğitim dünyasında bu ilişkilerin incelenmesi yaşanan bağlamsal süreçlere ışık tutabilir. Böylelikle, bu çalışmada okul yöneticilerinin karar verme süreçleri incelenmektedir. Bu doğrultuda, araştırma soruları sorulmaktadır: Okul müdürlerinin karar verme süreçleri nelerdir? Etik değerler ve MOG bu süreçleri nasıl etkilemektedir? Etik değerler ve MOG arasında nasıl bir ilişki vardır? Bu ilişki, verilen kararlara ve yaşanan amir-çalışan ilişkilerine nasıl yansımaktadır? Bu soruların cevaplanması ve süreçlerin aydınlatılmasına ihtiyaç vardır.

Daft (1991) karar vermeyi kısaca sorun çözme ve çevrenin belirlediği fırsatları değerlendirme süreci olarak ifade etmektedir. Zihinsel bir seçim yapma süreci olan karar verme eyleminde bilgi toplamak, alternatif çözümleri değerlendirmek gerekmektedir. Bu süreçte bilgi toplama aşaması ise fiziksel olan aşamadır. Her ne kadar karar verme aşamasında sınırlı rasyonellik söz konusu (örn. Simon, 1990; Vargas-Hernández, 2018) ise de bu süreçte yer alan bütün faktörlere her aşamada çok dikkat edilmesi gerekmektedir.

Bunların yanı sıra, eğitim yönetiminde etiğin vazgeçilmez ve süreçlerin istikametini değiştirebilen bir önemi vardır. Eğitimde asıl unsur insan ve toplum olduğu için hedef belirleme, karar verme, kararları uygulama gibi süreçlerde örneğin, adalet, eşitlik, doğruluk, tutarlılık, şeffaflık, bütünlük gibi etik unsurların her aşamada göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Dahası, eğitim alanındaki yöneticilerin insanları beklenen hedefler doğrultusunda motive edebilmeleri için hem kendi davranış ve tutumlarında hem de verdikleri kararların niteliklerinde etik unsurları her zaman hayata geçirmeleri gerekmektedir. Yöneticilerin davranış ve tutumlarında etik değerlerin somut örneği olmaları bu süreçte başarıyı artıran bir faktör olacaktır (Özkalp ve Kirel, 2004).

Meşru olmayan görevler (MOG) ise temel olarak mesleki normlar dışında talep edilen görevler olarak açıklanan ve *mantıksız görevler* ve *gereksiz görevler* olarak iki boyutta incelenen bir kavramdır (Semmer vd., 2010; Semmer, 2015). Bu görevler, çalışanın ya da öğretmenin mesleki normları çerçevesinde olmadıkları halde amiri tarafından talep edilmeleri nedeniyle meşruluk dışıdır (Semmer vd., 2007; Akyürek ve Can, 2021b). Böylelikle yöneticilerin karar verme süreçlerini etkileyen unsurlardan biri olduğu ifade edilebilir. Şimdiye kadar yöneticilerin MOG bağlamında nelerle karşılaştıkları, MOG'un liderlerin karar verme mekanizmalarını nasıl



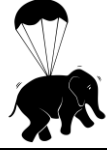
etkilediğini direkt olarak liderlerin kendi deneyimlerini temel alarak inceleyen bir çalışma yer almamıştır. Bu nedenle bu çalışma genelde liderlerin karar verme süreçleri ve MOG yazını temelinde önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Ayrıca rol ve görev süreçlerinde yarattığı çatışma ve/veya belirsizlik ile MOG, karar verme süreçlerinde yaşanan etik ikilem sürecini tetikleyen bir unsur olarak da karşımıza çıkmaktadır. Etik ikilem nedenlerinin başında farklı çıkarların değer çatışması yaratması, tahmin edilebilen ya da görülebilen çatışmalı ya da beklenmeyen sonuçların bulunması gelmektedir (Timsal ve Awais, 2016). Bu temelde MOG'un etik ikilem yarattığı söylenebilir. Böylelikle MOG'un etik ikilem yaratarak eğitim ve görev süreçlerine etkilerinin neler olduğu keşfedilip karar verme süreçlerini etkileyen yeni dinamiklerin açıklanması söz konusu olabilir. Nihayetinde, bu araştırmanın amacı, okul liderlerinin karar verme süreçlerinde etik değerlerin ve meşru olmayan görevlerin etkilerini ortaya çıkararak eğitim alanında alınan kararların etkin ve verimli olması konusunda teorik ve pratik katkı sağlamaktır.

Nitel araştırma deseni benimsenen araştırma yarı-yapılandırılmış mülakatlar elde edilen cevaplar tematik analizle incelenerek ortaya çıkan temalar şimdiye kadarki yazın ışığında ve güncel bilgilere yer verilerek tartışılmıştır.

2. KAVRAMSAL ARKA PLAN

Okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde etkili olan faktörler göz önüne alındığında eğitim örgütlerinde yaratılan sosyal değer süreci temelinde Homans (1961)'in sosyal mübadele kuramı, lider ve çalışan ilişkileri temelinde Graen ve Uhl-Bien (1995)'in lider-üye etkileşim kuramı kuramsal çerçevede yer almaktadır. Ayrıca görev süreçlerinde ilişkisel boyutta etik ikilem oluşması bağlamında *Benliğe Saldırı Olarak Stres SOS* (Stres as Offense to Self) kuramına (Semmer vd., 2007) başvurmak mümkündür. Liderlerin karar verme süreçlerinde kararların altında yatan temel unsurların hesaba katılması bağlamında etik müzakere kuramına (Chiptin, 2021) yer verilmesi mümkündür. Sosyal değişim kuramına göre "grupla anlaşma" ve "kişinin kişisel bütünlüğünün korunması" da iki olası farklı pekiştirme biçimi olarak liderin karar verme süreçlerinde göz önünde bulundurması gereken etkenlerdir (Homans, 1961).

SOS kuramı üç temel faktörü içermektedir: Benlik saygısı, adalet eksikliği, görev performansı sırasında karşılıklılık. Bu üç temel unsur karşılanmadığında çalışanın sosyal benliğine karşı tehdit unsuru olarak süreçlerde olumsuz durumlara ve sonuçlara yol açabilir (Semmer vd., 2007). "Başkaları tarafından kabul edilmek ve saygı duyulmak için bir gruba ait olma", sosyal kimlik kuramında (Tajfel ve Turner, 1979) de detaylı olarak incelenen bir kavramdır. Buna göre, başkalarından saygı ve takdir eksikliği içeren davranışlar, sosyal benlik saygısını tehdit edebilir. MOG temelinde amir-çalışan arasında ilişkisel olarak ortaya çıkan durumlar çalışanın kimliğinin tehdit edilmesi yoluyla çalışanın benlik saygısını azaltabilir (Eatough vd., 2016). Bu durum liderin karar verme süreçlerinde iç ve dış çevre ile ilişkisel boyutu göz önünde bulundurmasının önemine işaret etmektedir.



Etik müzakere kuramı ([Chiptin, 2021](#)) ise yönetsel süreçlerin temelinde etik ilkelerin dâhil edilmesini kapsamaktadır. Bu kuram, liderlerin verdikleri kararların her aşamasında etik değerleri zihninde müzakere ederek temel almasını vurgular. Okullarda ve daha geniş toplumda etik karar verilmesinin işlevsel hale getirilmesi için kararların etik boyutuna öncelik vermenin ve 'en doğru' kararı seçmenin değeri süreçlerin ve hedeflere ulaşmanın istikametine de yön verecektir ([Sinnaiah vd., 2023](#)).

2.1. Karar Verme Süreci

Karar verme, örgütlerde sürekli olarak yer alan süreçlerden biridir. Karar verme, ulaşılmak istenen hedefler doğrultusunda eleştirel düşünme becerilerini kullanarak gereken seçimi yapmaktır. Kararın gereken zamanda ve doğru olması ile birlikte hedefe ulaşma söz konusu olmaktadır ([Kuruppuge ve Gregar, 2020](#)). Örgütsel kararlar, genel rutin dahilinde olabilirken, günümüzün kompleks ve belirsizlik içeren koşullarında verilebilen duruma özgü kararlar da mümkündür ([Kozioł-Nadolna ve Beyer, 2021](#)). Günümüzün muğlak ve kompleks koşullarında yöneticilerin örgütü etkileyen iç ve dış faktörleri çok iyi değerlendirmesi gerekmektedir ([Cao ve Chen, 2019](#)). Karar verme bir süreç olarak problemi/durumu tanımlama, alternatifler geliştirme, alternatifler arasından seçim yapma, çözümü uygulama, sonucu gözleme ve değerlendirme olarak ilerlemektedir ([Sinnaiah vd., 2023](#)). Araştırmalar, örgütlerde karar verme sürecinin aslında rasyonel olmadığı, karmaşık, değişken ve dinamik bir süreç olduğunu açıklamaktadır (bkz. [Kozioł-Nadolna ve Beyer, 2021](#)).

2.2. Okul Liderlerinin Karar Verme Süreçleri

Okul yöneticilerinin yenilikçi ve yaratıcı özelliklere sahip olmaları gerekir ([Mombourquette, 2017](#)). Eğitim süreçlerinde güven unsurunun içinde örülü olduğu bir örgüt kültürünün yaratılması da yine okul yöneticilerinin öncülüğünde motivasyonu güçlendiren bir dinamik haline gelmelidir. Geleceği öngörebilen bir lider olarak süreçlerde vizyona dayalı anlam yaratma çabasıyla iş birliği içinde olan bir örgüt kültürüne de katkı sunmalıdır ([Lesinger vd., 2018](#)).

Liderlik kimliği inşası kuramına göre ise liderlik, bireylerin lider ve takipçi rolleri talep etmesi ve vermesiyle zaman ve durumlarda ortaya çıkan karşılıklı bir etki süreci olarak tanımlanmaktadır ([DeRue ve Ashford, 2010](#)). Bu dinamik sürecin hedefler doğrultusunda ilerlemesi için liderin duruma ve süreçlere uygun, kapsayıcı ve doğru kararlar vermesi gerekmektedir. Bu temelde okul yöneticilerinin karar verme süreçlerinde etkili olan başlıca faktörler arasında etik, kültür, kişilik, görev süreçleri, başa çıkma stratejileri gibi faktörler mevcuttur ([Amalia vd., 2020](#)). Bu çalışmada, araştırmanın konusu olan etik değerler ve MOG okul yöneticilerinin karar verme süreçleri temelinde incelenecektir.



2.3. Karar Verme Sürecinde Etik

Yüksek nitelikli karar vermenin çok değerli olduğu örgütsel süreçlerde yaşanan süreçlerin farklı örneklerinden bilinmektedir. Lider ve yöneticiler tarafından verilen stratejik kararların etik boyutları kritik önem taşımaktadır. Gerçekleşen kurumsal skandallar vb. durumlar incelendiğinde yönetici ve liderler tarafından etik mülahazanın yetersiz bir şekilde işletildiği görülmüştür. Alınan kararların etik süreçlerden geçmesi örgütsel performansın ve hedeflere ulaşmanın önemli bir anahtarıdır (Hitt ve Collins, 2007).

2.3.1. Eğitim Örgütlerinde Etiğin Önemi

Etik müzakere yaklaşımı, davranış, tutum, karar ve süreçlerin temelinde yatan değerlerin etik ilkelerin sosyal bağlamlarda etkinliği nasıl şekillendirebileceğini inceler. Aynı zamanda faydacı (utilitarian) etik, sonuçsuz (non-consequential) etik, erdem (virtue) etiği gibi çeşitli etik kuramlarına da dayanmaktadır (Chabon vd., 2011; Chiptin, 2021). Eğitim süreçlerinde hemen her aşamada yapılan durumsal analizlerde etik büyük önem taşımaktadır. Verilen kararların etik boyutuna öncelik vermenin ve 'en doğru' kararı seçmenin değeri süreçlerin istikametine de yön verir (Chiptin, 2021).

2.3.2. Okul Liderlerinin Karar Verme Süreçlerinde Etik

Eşitlik, adalet, güvenlik, onur, tarafsızlık gibi etik unsurlar okul müdürlerinin karar süreçlerinde temel düzeyde yer vermeleri gereken unsurlardır. Etik çıkarımlar içeren karar süreçlerinin iç ve dış çevreyi, okul kültürünü, eğitim sürecini nasıl etkileyeceği geniş çaplı olarak değerlendirilmelidir (Özan vd., 2017). Etik müzakereye aktif olarak süreçlerde yer verilmesi, etik duruşun her sorunun irdelenmesinde göz önünde bulundurulması okul müdürlerinin başlıca sorumlulukları arasındadır. Bir müdür, kararın bir sonucu olarak birinin haksızlığa uğrayıp uğramayacağını belirlemeye çalışarak işe başlayabilir. Daha sonra, hangi yanlış eylemin bir bireye veya gruba ne ölçüde zarar verebileceğini netleştirebilir. Bireylerin özel ihtiyaçları olup olmadığını ve okulun bu ihtiyaçlar için özel yükümlülükleri olup olmadığını göz önünde bulundurarak, okul müdürü adalet veya hakkaniyet konularının mevcut olup olmadığını belirleyebilir. Ayrıca okul müdürleri eğitim faaliyetleri sürecinde ve sonuçlarında bireylerde farklılık oluşmasının sağlanması için yenilikçi bir tutum göstermeleri ve etik davranışlar sergileyerek rol model olması gerektiği için aynı zamanda lider özellikleri de taşımaktadırlar (Atkinson, 2013). Liderler, çeşitli alternatif eylem yolları geliştirmek için zaman ayırmalı ve hangi seçeneğin iyi bir sonuç için en fazla fırsatı sağladığını düşünmelidir. Seçenekleri değerlendirirken faydacı yaklaşımı ya da haklar yaklaşımını uygulayarak dâhil olan taraflar için daha iyi sonuçlar üretebilirler (Berges-Puyó, 2022). Liderler, verileri toplamak ve mevcut seçenekleri değerlendirmek için kendilerine gerekli zamanı tanımalıdır. "Dâhil olan herkes için adil bir karar var mı, yoksa eldeki seçenekler nedeniyle bir taraf diğerinden daha dezavantajlı mı olacak?" gibi soruların cevabı aranarak daha kapsayıcı olunmalıdır. Ayrıca liderler, yalnızca seçenekler değerlendirilirken rehberlik için değil, aynı zamanda eylemlerinin çeşitli izleyiciler ve paydaşlar tarafından nasıl görülebileceğini belirlemek için de gözlem yapmalıdırlar. Lider,



kendisini de gözlemlemeli, herhangi bir kararı veren kişi olarak tanınmaktan gurur duyup duymayacağını sorabilmelidir (Öztürk, 2009; Shapiro ve Stefkovic, 2016). Değerlendirilen seçeneklerin içinde barındırdığı erdemler göz önünde bulundurularak, liderin kararı netleşebilir. Liderin netlik ve sorumluluk içinde hareket etmesi gereklidir. Bir seçim yapıldıktan sonra hem kararın hem de karar verme sürecinin altını çizen düşüncenin açıkça belirtilmesinde fayda vardır. Liderin verdiği karardan etkilenenlere, düşünceleriyle ilgili mümkün olduğunca çok iç görü sunması da önemlidir. Böylece kararı etkileyen kişilerle bağların güçlenmesi söz konusu olabileceğinden dolayı devam eden süreçlerde verilen kararlara katılım sayısı ve gücü de artacaktır. Böylelikle bir inanç duruşunun benimsenmesi, liderin etrafındakilerin güvenini ve saygısını kazanması daha olası olur (Shapiro ve Stefkovich, 2021). Araştırmalarda okul müdürlerinin başarılı olmalarında mizahı kullanma, çalışanlarının iş doyumuna sahip olmasını sağlama, etkili iletişim kurma, özverili ve idealist olma, yetkilerini uygun bir şekilde kullanma, okul kültürünün oluşmasını sağlama, uygun fiziki şartları sağlama ve mevcut kaynakları en iyi şekilde değerlendirme gibi özellikler ön plana çıkmaktadır (Shapiro ve Stefkovich, 2016).

2.4. MOG, Etik ve Karar Verme Süreçleri Arasındaki İlişki

MOG, çalışandan mesleki normlar dâhilinde talep edilmemesi gerektiği halde örgütsel süreçlerde herhangi bir nedenle genellikle amir tarafından talep edilen görevlerdir. Temel olarak iki boyutunu gereksiz görevler (GG) ve mantıksız görevler (MG) oluşturmaktadır. GG, işler daha farklı bir şekilde düzenlendiğinde yapılmasına hiç gerek kalmayan ya da daha az bir çaba ile gerçekleştirilebilen görevlerdir. MG ise norm dışı olduğu için çalışandan talep edilmemesi gereken ve rol çatışması yaratabilen görevlerdir. Örneğin, okulda çalışan bir öğretmenden okulun boya-badana işlerini yapmasının talep edilmesi (Akyürek ve Can, 2021a) mantıksız görev iken, öğretmenden hiç kullanılmayacak bir evrak/plan hazırlamasının talep edilmesi ise gereksiz bir görevdir. Bu görevler motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık, mesleki özdeşleşme, üretken iş davranışı gibi unsurları oldukça etkilemektedir (Eatough vd., 2016; Faupel vd., 2016; Akyürek, 2022).

Amirin çalışandan talep ettiği görevler bağlamında incelendiğinde MOG'un ilişkisel bir nitelik taşıdığı görülmektedir. Lider-üye etkileşiminde (LÜE) liderin her astla kendine özgü bir ilişki ya da alışverişi olduğu açıklanmaktadır. Ayrıca LÜE niteliğinin ve güven derecesinin üyelerin görev taleplerine uyma derecesine göre belirlendiği de bilinmektedir (Liden ve Maslyn, 1998). Bu nedenle MOG ve LÜE niteliği arasında sıkı bir ilişki vardır. Bu süreçte amirin çalışandan norm dışı veya aslında yapılmasına gerek olmayan görevler talep etmesi LÜE niteliğini olumsuz etkileyecektir. GG ve/veya MG görevlerin varlığı liderin etik mülâhazasının yeterli olmadığından ya da zorunlu sayılabilecek birtakım nedenlerden dolayı- örneğin, özerk karar verememe, üst merciden gelen talimatları uygulama gibi- olsa da aslında mesleki normlarla çeliştiği için etik değerlerin ihlal edildiğini göstermektedir.

Birbiriyle çatışan ya da rekabet halinde olan normlar ve ilkelerin varlığı etik ikilemlerin kaynaklarını oluşturmaktadır (Kıranlı ve İlğan, 2007; Shapiro ve Stefkovich, 2021). Örneğin,



hiyerarşik olarak üst merciden gelen talimat doğrultusunda bir okul müdürünün öğretmenlerden mesleki normlar dışında bir görev talep etmesi okul yöneticisinin etik ikilem içinde kalmasına yol açar. Bu durum okul yöneticisinin, hem çalışan hem de üst mercideki kendi amiri ile ilişkisel olarak çatışmalı durumlar içinde kalmasına neden olabilir. Böylelikle MOG'un her iki boyutu ile görev süreçlerinde etik ikilem yaratması ve bu yolla amir-çalışan arasındaki ilişkileri olumsuz etkilemesi söz konusu olabilir.

2.4.1. Liderliğin İlişkisel Boyutu ve MOG

MOG, çalışanın profesyonel kimlik algısına olan etkilerinin yanı sıra liderlik kimliğini de olumsuz olarak etkileyebilen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlik kimliği inşası kuramında (DeRue ve Ashford, 2010) belirtildiği gibi liderliğin ilişkisel boyutunun MOG'un her iki boyutu olan GG ve MG talepleriyle olumsuz etkilenebileceği ifade edilebilir. Bu yanı sıra, görevlerin temel özelliklerinden ziyade veriliş şekline dolayı ortaya çıkan MOG sadece çalışana, yani görevi alanı değil, aynı zamanda amiri, görev talebinde bulunanı da zor durumda bırakmaktadır. Amir-çalışan çatışması yaratan MOG'un talep edilmediği ortamların yaratılması amir ve çalışan için önemliken, etik çalışma iklimine de olumlu katkı sağlayacaktır. Çalışan/üye, liderin talep ettiği görevin meşruiyeti ve uygunluğu hakkında bilgilere ihtiyaç duyar (Dannals vd., 2022). Bu konuda çalışana tatmin etmeyen bir süreçte liderin yetkinliği sorgulanabilir, verilen bu meşruiyet dışı görevlerin kabul edilmemesi söz konusu olabilir. Bu durum karşılıklı olarak hem çalışan hem de amir için geçerli bir durumdur. Yapılan araştırmalar çalışanın kimlik tehdidi ile karşı karşıya olabileceklerini, olası MOG'a dayalı bir çatışma durumunda mesleki özdeşleşme düzeylerinin farklılık gösterebileceğini (Akyürek, 2022; Zeng vd., 2021) ortaya koymaktadır.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

MOG yazınında ilk kez okul yöneticilerine yönelik bir araştırma yapıldığından dolayı süreçlerin ve deneyimlerin derinlemesine anlaşılması için nitel araştırma deseni benimsenmiştir. Nitel araştırmalar, araştırma konusu olan kavramın ya da kavramların öznel anlayışlar, anlamlar ve altta yatan mekanizmalar açısından incelenmesine izin vermektedir. Ayrıca, nitel araştırmalar olgu ve olayların doğal süreçlerinin irdelenmesine ve bütüncül bir şekilde ortaya konmasına yol açmaktadır (Creswell ve Creswell, 2017). MOG kavramı da nispeten yeni araştırılan bir kavram olarak ve yöneticiler temelinde henüz sistemli olarak çalışılmamış olduğundan dolayı bu araştırmada nitel araştırma desenine ihtiyaç duyulmuştur.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evreni Türkiye'deki devlet okullarında görev yapan okul müdürleridir ve amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Örneklem grubunu ise 2022-2023 eğitim öğretim yılında, Ankara, İzmir, Antalya, Ordu, Diyarbakır, Konya illerinde MEB'e bağlı devlet okullarında görev yapmakta olan 26 okul müdürü oluşturmaktadır.



Bu çalışmada yer alan katılımcıların tamamının okul müdürü olması planlandığı için amaçlı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme, belirli bir mesleki alanda bulunan uzman çalışanlarla derinlemesine yapılan incelenmeler için etkili bir olasılıksız örneklem yöntemidir (Creswell, 2013).

Ayrıca nitel araştırmalardaki güvenilirlik ve geçerlik kriterleri yazına altın standart olarak geçmiştir. Bunlar temel olarak iç geçerlik için inanırılık, dış geçerlik için aktarılabirlik, güvenilirlik için güvenilebilirlik, objektiflik içinse onaylanabilirlik kriterleridir (Guba ve Lincoln, 1982). İnanırılık kriterinin artırılması için uzun süreli etkileşime, uzman incelemesine ve katılımcı teyidine yer verilmesi uygun olur. Aktarılabirlik için amaçlı örneklemin, dahil etme/dışlama kriterlerinin, ortamın ayrıntılı tanıtımının, katılımcıların ayrıntılı tanıtımının yerine getirilmesi mümkündür. Güvenilirlik için literatür, araştırma yöntemlerinin ayrıntılı tanıtımı, üçgenleme, diğer bir araştırmacının süreç ve sonuçları incelemesi söz konusu olabilir. Onaylanabilirlik için ise araştırmacı önyargılarını azaltma, üçgenleme yöntemlerinin kullanılması gerekir (Creswell, 2003). Bu çalışmada katılımcılarla mülakat sonunda geri bildirim vermeleri ve ayrıca uzun süreli etkileşimde kalınması araştırmanın inanırılığını artırmaktadır. Nitel verilerin amaçlı örnekleme yoluyla toplanmasıyla, verilerin araştırmacı ve katılımcının olduğu sakin ve güvenilir bir ortamda toplanması ile aktarılabirlik ilkesi sağlanmıştır. Güvenilirlik ve onaylanabilirlik için verileri literatür incelemesinden sonra oluşturulan mülakat sorularıyla toplanması, nitel araştırmanın ayrıntılarına yer verilmesi, veri doygunluğuna ulaşılmasının tamamlanmasına olanak sağlanmıştır. Ayrıca üçgenleme temelinde diğer bir uzman araştırmacının da süreçte yer alması, araştırmacıların veri toplama sürecindeki gözlemlerini kendi aralarında istişare etmeleri toplanan verilerin niteliğini güçlendirmektedir.

3.2. Veri Toplama Süreci

Veri toplama sürecinden önce bu çalışmanın yürütülmesi için mülakat formu hazırlanarak İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu'ndan 14.06.2023-7609 sayılı 17. Gündem ile etik kurulu onayı alınmıştır. Daha sonra okul yöneticilerinden yarı-yapılandırılmış mülakat yoluyla veri toplanmıştır. Okul yöneticilerinin görev süreçlerinde yaşadıkları algı ve deneyimlerin hangi koşullar altında nasıl oluştuğunu ortaya çıkarmak ve anlamak gerektiği için yarı-yapılandırılmış mülakatlar birincil araç olarak kullanılabilir. Mülakat sırasında aydınlığa kavuşması gereken aşamalarda araştırmacı yeni sorularla süreçte mevcut olan yeni bilgileri açığa çıkarabilir (Patton, 2002).

Mülakat soruları, okul müdürlerinin karar verme süreçlerini etkileyen faktörlerden etik ve MOG'a yönelik sorulardır. Bu sorulardan örnekler şöyledir:

“1-Sizin ve amiri olduğunuz çalışanların mesleki rolünde olmaması gerektiğini düşündüğünüz görevler var mıdır? Varsa nelerdir? Neden ortaya çıkmaktadır? Nasıl azaltılabilir ya da ortadan kaldırılabilir?”



2-Bu gereksiz görevler verdiğiniz kararları ve sonuçlarını nasıl etkilemektedir

3-Sizin ve amiri olduğunuz çalışanların mesleki rolünde ya da süreçlerde birbiri ile çatışmakta olan, ikilem yarattığını düşündüğünüz görevler var mıdır? Varsa nelerdir? Yaşantınızdan bir örnek verebilir misiniz?

4-Bu birbiri ile çatışan ya da görev normları dâhilinde olmadığı halde çalışandan beklediğiniz görevler sizin verdiğiniz kararları ve sonuçlarını nasıl etkilemektedir?”

Veri toplama sürecinde Türkiye’deki MEB’e bağlı okulların yöneticilerine yazılı ya da fiziksel olarak ulaşılarak kendilerine çalışmanın amacı açıklanıp, kendi rızaları ile destek olmayı düşünürlerse mülakat yapılabileceği belirtilmiştir. Bunu kabul eden okul yöneticileri ile uygun bir zaman için randevu oluşturulmuştur. Randevular İstanbul’daki yöneticilerle fiziksel olarak, İstanbul dışındaki diğer illerdeki yöneticilerle de çevrimiçi olarak gerçekleştirilmiştir. Mülakat sürecinin başlangıcında sohbeti geliştiren ısınma soruları sorularak derinlemesine bilgilerin açığa çıkması için gayret gösterilmiştir. Mülakat sırasında veri toplama aracı olarak yarı-yapılandırılmış mülakat formu kullanılmıştır. Sorular katılımcıya tek tek sorularak yanıtları sırasında araştırmacı tarafından etkili bir şekilde dinlenmiştir. Gerekli olduğunda araştırmacı açılımlayıcı sorular da sormuştur. Bir mülakat süreci yaklaşık 90 dakika içinde gerçekleşmiştir. Bütün mülakatlar ses kayıt cihazı ile kayıt altına alınmıştır. Daha sonra transkriptleri yapılarak yazılı hale getirilmiştir. Veri toplama süreci yaklaşık olarak iki aydan fazla sürmüştür. Bu süreçte mülakata katılan okul müdürleri ile sürekli irtibat sağlanarak onların soruları ve araştırmacının ek soruları varsa istişare edilmiştir.

Veri doygunluğuna ulaşılan, yani elde edilen yeni veriler daha önceki verilerin tekrarı olana değin (Guba ve Lincoln, 1982) mülâkatlara devam edilmiştir. Katılımcılardan elde edilen bilgiler ışığında veri kodlaması, temalara ayırma işlemi yapılarak sonuçlara ulaşılmıştır. %93’ü erkek olan katılımcıların demografik bilgileri arasında yaşları 36 ile 45 arasında olanların oranı %24 iken 46 ve üzeri olanların oranı %76’dır. Katılımcıların %74’ü evli, geri kalanı bekârdır. Meslekteki toplam çalışma süresi 31 ile 40 yıl arasında olanların oranı %43 iken, 21 yıl ile 30 yıl arasında olanların oranı %34, 10 ile 20 yıl arasında olanlar da %23 oranındadır. Eğitim düzeyi yüksek lisans seviyesinde olanların oranı %44 iken, geri kalanı lisans düzeyinde eğitim almıştır. Tamamının mesleki statüsü okul müdürü iken, haftalık ortalama çalışma saatleri ise %94 oranıyla 41-50 saat arasındadır. Geri kalanı daha fazla orana sahiptir. Haftalık ders saatleri ise %94 oranıyla 41-50 saat aralığında toplanmıştır.

3.3. Araştırmanın Amacı ve Sorusu

Araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin karar verme süreçlerinde meşru olmayan görevleri (MOG) tecrübe etmelerine dayalı olarak nasıl etkilendikleri ve MOG’un etik değerler ile hangi bağlamlarda ilişkili olduğunu anlamak ve açığa çıkarmaktır. Bu doğrultuda araştırmanın sorularından örnek verilebilir: Okul yöneticilerinin MOG deneyimleri var mıdır? Eğer öyleyse, yöneticiler hangi doğrultuda MOG deneyimleri yaşamaktadırlar? Okul yöneticilerinin MOG



deneyimleri ile etik değerler arasında bir bağlantı var mıdır? Varsa karar verme süreçlerini nasıl etkilemektedir?

4. BULGULAR

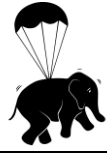
Araştırmanın bulguları Tablo 2’de açıklanmaktadır. Tablo 1’ de ise araştırmaya katılan katılımcıların demografik bilgilerine yer verilmektedir. Bulgular ayrıca tartışma ve sonuçlar bölümünde de tartışılmaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların profili

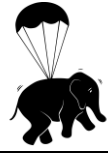
Nitelik	Kategori	%
Cinsiyet	Kadın	7
	Erkek	93
Yaş	26-35	-
	36-45	24
	46 ve üzeri	76
Medeni Durum	Evli	74
	Bekâr	26
Meslekteki Toplam Süresi (Yıl)	10-20	23
	21-30	34
	31-40	43
	41 ve üzeri	-
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	-
	Lisans	44
	Yüksek Lisans	56
Haftalık Ortalama Çalışma Süresi (Saat)	20-30	-
	31-40	-
	41-50	94
	51 ve üzeri	8
Meslekteki Statüsü	Okul Müdürü	100
	Okul Müdür Yard.	-
	Öğretmen	-

Tablo 2. Mülakat bulguları: Rol tanımı

Tema	Alt-tema	Mülakat Alıntısı	Mülakat No
Okul Müdürünün Profesyonel Rol Tanımı	Kriz anında ve karar alma sürecinde liderlik, rutin eğitim ortamında eğitim faaliyetlerinde ise koordinatörlük ederek amaçların hedeflere en doğru şekilde ulaştırılması; sağlıklı bir eğitim-öğretim ortamının sürdürülmesi ve rol model olunması.	<p>“Aslında bizim resmiyette rolümüz okul müdürü olarak tanımlanmaktadır. Bu resmiyetteki rolümüz mevzuat doğrultusunda belirtilmiş ama sıkı sıkıya bağlı kaldığımız zaman eğitim kurumunun yönetilmesi mümkün değildir. Burada farklı rollere girmek zorunda kalabiliyoruz, ama şahsi olarak kendimi bir lider pozisyonunda ve kültürümüz bağlamında ise koordinatörlük olarak görüyorum.”</p>	Örn. M1, ...M26
	Yarı profesyonel; yetki çok az, ama sorumluluk çok fazla. Karar almada üst makamların çok beklenti içinde olması, ancak karşılaşılan problemlerde herhangi bir şekilde okul müdürünün yanında olunmaması söz konusu.		



Mesleki Kimlik Değerlendirmesi	Gelecek inşa etmek	<i>"Okul müdürlüğü eskiden kariyer mesleğiymiş, son 5-6 yıldır, 10 yıla yakındır da okul müdürlüğüne sanki bir gereksiz görev gibi bakılıyor. Bunun nedeni 4 yılda bir sizi değerlendirmeye alacağız diyorlar. Bizi değerlendirmeye alacak kişiler kendileri değerlendirilmedikleri için sonuçta güdük bir bakış açısı ortaya çıkıyor."</i>	Örn. M2, M2, M11, M26.
	Mesleklerin en kutsalı, öğretmen olmak, idareci olmaktan önce geliyor. Çocukları görmek, insanlarla olan ilişkiler, onlarla kurulan temas, öğrencilere ve eğitime sağlanan fayda, paylaşılan huzur ve mutluluk.		
	Yeni bir nesil yaratmak, rol model olmak, öğretmenlik mesleğini öğrencilere ve velilere sevdirmek vizyon haline gelmelidir.		
Eğitim süreçlerinin yenilenmesi	Dogmatik bir düşünce sistemi yoktur. Eğitimde süreç, değişen bir süreçtir ve kendisini yeniler.	<i>"Ben 25 yıldır Aziz Sançar'ı arıyorum her gittiğim okulda dedim ve bunu da anlatıyorum Sonuçta Mardin'den çıkmış Amerika'da kimya dalında Nobel ödülünü almış çok değerli bir bilim adamı kendi topraklarından çıkmış bizim insanımız."</i>	Örn. M2, M9, M14, M21, M24.
	Süreçlerle birlikte değişime açık olmak, ayak uydurmak ve çözüm odaklı olmak gerekir.		
	Değişime, yeniliklere ve kriz durumlarına hazır olmak gerekir, proaktif olmak gerekir. Ortak karar vermek ve işbirliği içinde olmak, hızlı ve doğru karar vermek çok önemlidir.		
Okul Müdürünün Karar Verme Süreci	Kararlar öğretmenlerle istişare ederek alınmakta, son kararı okul lideri vermektedir. Sorunun çözümü olan, fayda sağlayan ve bütün paydaşları kapsayan kararlar verilmektedir. Demokratik karar verme sürecinde okul müdürünün liderlik vasfı vardır.	<i>"Müdürlük karar merci değil aslında. Müdür ne yapar? Hiyerarşik sistemde en alttan en üste kadar bütün herkesi dinler, orada da alınması gereken karar, herkesin düşüncesini alır, kendi düşüncesini ortaya koyar. Orada da ortak bir payda sağlanmışsa müdür bunu ilan eder. Müdürün mutlaka liderlik vasfı olmalıdır."</i>	Örn. M1, M6, M12, M23.
	Eğitim sürecinde karar verme stratejilerinde yer alan en belirgin etik değerler arasında hak, adalet, güven, liyakat, saygı, sevgi, ırk ve milliyet de dahil hiçbir ayrımcılık yapılmaması önem taşımaktadır.		
Etik olmayan kararların sonuçları	Eğitim-öğretimi engelleyici faktörler meydana gelmektedir. Çalışanların motivasyonunun, aidiyet duygusunun ve performans düzeyinin azalması, bunların verimliliğe olumsuz yansımaları söz konusudur. Eğitimde verimlilik kesinlikle düşer. Etik ikilem meydana gelir.	<i>"Öğrencilerle ilgili aldığımız kararlarda bu süreç negatif bir ortam oluşturur. Öğretmenlerle ve okulla ilgili aldığımız kararlar olduğu zaman eğitim ve öğretimi engelleyici faktörler meydana gelir. Mesela çalışanların motivasyonunun düşmesine, kendini kuruma ait hissetmemeye başlamasına sebep olur. Bu da performans ve verimliliği düşürür."</i>	Örn. M4, M10, M18, M25.
Öğretmenlerden talep edilen MOG ve Kaynakları	Sosyal Politikalar Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Aile Bakanlığı gibi tüm bakanlıkların görevleri okulda öğretmene ve yöneticiye bırakılıyor. Gençlik Spor İl ve İlçe Müdürlükleri ve ayrıca Kaymakamlık da öğretmenlerden MOG talep etmektedir. Eğitim ikinci planda kalmaktadır.	<i>"Öğrencinin mesela adli durumu, öğretmen okulda derse girmek zorundadır. Hatta bunun için Sosyal Politikalar Bakanlığı'nın gelmesi gerekir. Yani diğer bakanlıkların tüm görevleri hemen hemen okulda öğretmene ve yöneticiye bırakılıyor."</i>	Örn. M5, M13, M21, M26.



Okul müdürlerinden talep edilen MOG ve kaynakları	<p>Okul Müdürlerine ilişkin MOG, MEB ve diğer Bakanlıklardan ve Kaymakamlıktan talep edilmektedir. Bu görevler arasında soruşturmacılık, rehabilitasyon merkezlerini denetleme, servis denetimleri, işletmecilik görevleri, belediyenin aktivitelerinin denetlenmesi gibi görevler. Ayrıca gerçek olmayan durumların "mış gibi" gösterilmesi de MOG talepler arasında bulunmaktadır.</p>	<p>"Rehabilitasyon merkezlerini denetliyoruz saatlerce. Oturup orada da şu çocuk kaçta girmiş, kaçta çıkmış, o gün gelmiş mi? Bütün bunlar kendi okulumuzu ihmal etmemize sebep oluyor"</p> <p>"...Bir de aynı ilçede beraber görev yaptığımız bazen bir okul müdürünün bazen bir öğretmenin ifadesini almak gerekiyor. Yahut onlar da sizin dosyanıza bakıyor siz onunkine bakıyorsunuz. Sevimsiz bir durum oluyor istemesek de karşılıklı ifade almak gerekiyor."</p>	<p>Örn. M4, M8, M15, M17, M24.</p>
MOG taleplerin etik ikilem yaratması	<p>Öğretmenlerden aşılama, ev ziyaretleri, servis denetimleri, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın proje görevleri vb. talep edilmesi meslek etiği temelinde etik ikilem yaratmaktadır.</p> <p>Ayrıca çatışma yaratarak amir-çalışan ilişkisine zarar verdiği ve beklenmemesi gereken görev taleplerini içerdiği için MOG talepler ilişkisel boyutta da etik ikilem yaratmaktadır.</p>	<p>"Mesela Milli Eğitim'e toplantıya gidiyorsan ya toplantıya öğretmen gönderiyorsak, öğretmenin alan dışında öğretmen orada koltuk doldurmaya doldurmak için gönderiliyor herkes gelmiş mi Koltuklar dolmuş mu? Tamam. Öğretmenle, eğitimle ne alakası var? Okul müdürleri için de aynısı geçerli".</p>	<p>Örn. M3, M9, M16, M21,</p>
MOG taleplerin yarattığı sonuçlar	<p>Öğretmenlerin motivasyon, aidiyet ve performanslarının azalması.</p> <p>Müdür ve öğretmenler üzerinde stres yaratarak psikolojik olarak olumsuz etkilemektedir. Müdür ve öğretmenlerde rol ve kimlik çatışması yaratmaktadır. Eğitimde verimlilik ve kalite düşmektedir. Etik ikilem oluşmaktadır. Amir-çalışan (müdür-öğretmen) arasında ilişkisel boyutta çatışma oluşmaktadır. MOG, verilen kararları ve sonuçlarını etkilemektedir. MOG, uzun vadede kurum kültürü için zararlıdır.</p>	<p>"bu da belli bir zaman sonra öğretmen miyim, müdür müyüm, inşaatçı mıyım, sağlıkçı mıyım, işletmeci miyim, mühendis miyim? Yani ben neyim rol çatışması yaşamaya başlıyoruz ister istemez. Yani şey oluyor; İngiliz çakısı derler ya her şeyi açar. Ben niye diyorum mesela seçim zamanı YSK, sağlık zamanı Sağlık Bakanlığı, hizmetli zamanı temizlik hizmetçisi, güvenlik bakımından güvenlikçi miyim? Öğretmen de öyle. Öğretmene gidiyorsun görev veriyorsun, hocam bunu yapar mısın diyorsun. Hocam anlamıyorum diyor, haklı."</p>	<p>Örn. M5, M14, M19, M22.</p>
MOG'un azaltılması için çözümler	<p>Bakanlıkların kendi görevlerini kendi kadrolarıyla yürütmeleri gerekir. Yetersiz olan kadroların sayısının artırılması gerekir.</p> <p>Bürokraside ve okuldaki bütün yöneticilerin ve öğretmenlerin ve velilerin de dâhil eğitimdeki bütün paydaşların etik değerler eğitimine alınması gerekir. Kurum kültürünün etik değerler bağlamında geliştirilmesi gerekir.</p> <p>MOG talepler, devlette mevzuat konusu olmalıdır. Okul müdürlüklerine ayrı bütçe verilmelidir. Okul müdürlüklerine özerk karar verme yetkisi verilmelidir. Eğitimcilerin sadece eğitim-öğretim süreci ile ilgili görevlerde çalışması gerekir.</p> <p>Bürokrasideki bütün yöneticilerin liyakat usulüne göre atanması gerekir.</p> <p>Her kademenin, her yönetim pozisyonunun, yönetim görevinin isminin ve görev tanımının net ve açık olarak belirlenmesi gerekir.</p>	<p>"Peki nasıl çözüm bulunabilir? Bunları İlçe Milli Eğitim ya şube müdürleri yapacak. Asil görevliler ildeki müfettişlerdir. Aslen bunu yapmaları gerekiyor, maalesef herhalde onların iş yükü çok fazla olduğundan okul müdürlerine dağıtıyorlar bu görevleri, ama buna bir çözüm bulunması lazım diye düşünüyorum."</p> <p>"Bürokrasinin her aşamasında olan yöneticilerin, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin iyi bir eğitime alınması ve bu etik değerlerin dışına çıkılmaması gerekir."</p> <p>"Özellikle dikey bir örgütlenme olduğu için devlette bu konu mevzuat konusu olmalı, bakanlık kararlarına, ilgili yazılı emirlere bağlı olmalı. Şahsi olmaz."</p> <p>"...benim düşüncem Okul idarelerine ayrı bütçe ve daha fazla hak verilmesi, yani daha fazla sorumluluk, daha fazla karar verme..."</p> <p>"...eğitim öğretimde çalışan insanların sadece eğitim öğretimle alakalı işlerde uğraşması çocukların gelişimlerini yönlendirilmesi gerekir. Farklı işlerden yönetmeliklerle kanunlarla ayrılması gerekir."</p>	<p>Örn. M9, M15, M21, M24.</p>



5. TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma yazında liderliğin karar verme süreçlerinde etik unsurlarla birlikte MOG’u bir arada inceleyen ve yaşanan süreçleri ve ilişkileri yarı-yapılandırılmış mülakat yöntemiyle derinlemesine araştıran ilk çalışmadır. Araştırmanın sonuçları arasında MOG yazınında yöneticiler bağlamında daha önce tartışılmamış önemli bulgular yer almaktadır.

Okul liderlerinin profesyonel rol tanımı olarak eğitim-öğretimin misyonu ve vizyonu temelinde ortak bakış açısı olduğu görülmektedir. Ancak, okul müdürlerinin karar verme süreçlerinde MEB’e ve diğer bakanlıklara bağlı üst makamların eğitim-öğretim süreçlerini aksatan beklentilerinin olması nedeniyle çelişkiler ve zorluklar yaşadıkları belirtilmektedir. Okul müdürlerinin temel mesleki kimliklerinin eğitimci olduğu konusunda genelleşen düşünce doğrultusunda yeni bir nesil yaratmak için rol model ve vizyoner olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu doğrultuda değişime, yeniliklere ve kriz durumlarına hazır ve proaktif olmak gerektiğine işaret edilmektedir. Okul yöneticileri bunun gibi durumlarda hızlı ve doğru kararlar vermenin önemini de vurgulamaktadırlar. Buna uygun olarak istişare yoluyla demokratik karar verme süreçlerinin okul yönetiminde uygulanmaya çalışılan bir strateji olduğu da açığa çıkmıştır. Alınan ve uygulanan kararlarda etik değerlerin temel yapı taşı olduğu, aksi takdirde sonuçların olumsuz algı ve süreçlere yol açtığı da görülmektedir. Eğitim sürecinde karar alma stratejilerinde yer alan en belirgin etik değerler arasında hak, adalet, liyakat, saygı, sevgi, ırk ve milliyet de dâhil hiçbir ayrımcılık yapılmamasının yer aldığı bu araştırmanın bulguları arasındadır. Aksi takdirde, eğitim-öğretimi engelleyici faktörlerin oluştuğu, çalışanların motivasyonunun, aidiyet duygusunun ve performans düzeyinin azaldığı, eğitimde verimliliğin kesinlikle düşmekte olduğu ortak mülakat açıklamaları arasındadır. Ayrıca MOG yoluyla etik ikilem meydana geldiği; idareciler ve öğretmenlerin etik değerleri dikkate almadıklarında kurum kültürü yaratamayacakları ve gelecek nesillere de aktarımını yapamayacakları vurgulanmaktadır.

Dahası, Tablo 2’de yer aldığı üzere, karar verme süreçlerini ve etik değerlerin bu süreçlerde hayata geçirilmesi üzerinde etkilerinin incelendiği MOG’un birçok faktörü etkilediği de açığa çıkarılmıştır. Şimdiye kadar yapılan araştırmalarda öğretmenlerin meşru olmayan görev tecrübelerinin olduğu ortaya çıkarılmıştır (örn. [Faupel vd., 2016](#); [Akyürek, 2022](#)). Bu araştırma ile sadece öğretmenlerin değil, okul müdürlerinin de sürekli olarak MOG tecrübelerinin olduğu açığa çıkmıştır. Birçok farklı bakanlıklardan öğretmenlerden ve okul müdürlerinden mesleki rolünün haricinde talep edilen görevlerin etik ikilem yarattığı da bu çalışmanın sonuçları arasındadır. Ayrıca öğretmenlik mesleği ve okul yöneticiliği vasfını aşan bu kurum dışı MOG görev taleplerinin karar verme süreçlerini de olumsuz etkilediği anlaşılmıştır. Bu MOG taleplerden dolayı çalışanların da karar süreçlerine dâhil edildiği demokratik karar verme sürecinin işlerliğini yitirdiği ortaya çıkmıştır. Dahası, bu çalışmanın sonuçlarına göre MOG nedeniyle öğretmenlerin kimlik çatışması yaşamaları ve müdürlerin motivasyon, aidiyet ve performanslarının azalmasına yol açtığı görülmektedir. Ayrıca sonuçlar okul yöneticilerinin MOG taleplerin azaltılması yönünde gayretleri olsa da müdür ve öğretmenlerin MOG algısının



farklı olması nedeniyle çatışmalı durumlar ortaya çıkarak mesleki ilişkilerin zarar gördüğüne işaret etmektedir. MOG algısı ve MOG'a bakış açısı sadece yönetici ve öğretmenler arasında farklılaşmamakta, yöneticiler de bu konuda temel iki kategoriye ayrılmaktadırlar. MOG'un ilişkisel boyutunun olumsuz etkilerini azaltmaya çalışan okul müdürlerinin yanı sıra görev odaklı yaklaşarak verilen her tür görevin yerine getirilmesinden yana olan okul müdürleri de bulunmaktadır. Bu araştırmanın sonuçları ışığında okul müdürlerinin MOG talepler karşısında durumsallık yaklaşımı temelinde ilişki odaklı ve görev odaklı olarak (Fiedler, 1978) iki kategoriye ayrıldığı açığa çıkmıştır. Görev odaklı yöneticiler ve çalışanlar arasında yaşanan MOG temelli çatışmaların artış gösterdiği de anlaşılmıştır. MOG'un yönetmeliklerce meşrulaştırılmaya çalışılmakta olduğu da genel açıklamalar arasındadır.

Sonuçlar aşağıda ayrıntılı olarak tartışılmaktadır.

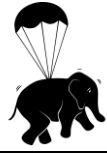
5.1. Öğretmenlerden ve Okul Müdürlerinden Talep Edilen MOG

MOG taleplere sadece çalışanların değil yöneticilerin de maruz kaldığı açığa çıkarılmıştır. Böylece, eğitim-öğretim alanında MOG'un kaynaklarına inilmiş ve daha anlaşılır hale gelmiştir. MOG'un sadece amirden talep edilen görevler olmadığı, okul müdürlerine de MEB aracılığı ile çeşitli bakanlıklardan, il ve ilçe kurumlarından talep edildiği ortaya konmuştur. Karar verme süreçlerinde MOG aracılığı ile ya da herhangi bir şekilde etik değerlere uyulmadığı takdirde eğitim-öğretimi engelleyici faktörler meydana gelmektedir. Çalışanların motivasyonunun, aidiyet duygusunun ve performans düzeyinin azalması, bunların verimliliğe olumsuz yansımalarının söz konusudur.

Ayrıca işletmecilik görevinin okul müdürlerine verilmesi ancak bunu yürütürken hiçbir şekilde destek olunmaması söz konusu olduğu için okulun acil giderleri için velilerden bağış niteliğinde para toplamak zorunda kaldıkları anlaşılmaktadır. Katılımcılar tarafından verilen bu ve benzeri örnekler, mesleki etik sınırlarının zorlandığını, karar verme süreçlerinde ve sonuçlarında çatışmalı durumlar yaşandığını ve dahası mesleki kimliğin de zarar gördüğünü açıklamaktadır. Bu doğrultuda, toplumun eğitimcilerle bakış açısında çok büyük olumsuz yönde değişiklik olduğu belirtilmektedir.

5.2. MOG'un Etik İkilem Yaratması

En önemli sonuçlardan biri de MOG'un etik ikilem yaratmasıdır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre karar verme süreçlerinde liyakat düzeyi dikkate alınarak öğretmenlerin fikirlerinin alınması gerekmektedir. Kurum kültürü yaratılabilmesi için her yönüyle etik kararların verilmesi, bütüncül bir bakış açısıyla ve adil olunması ve empati kurularak karar verilmesi gerekmektedir. Ancak, süreçlerde yaşanan ve iki boyutu olan (GG ve MG) MOG örnekleri incelendiğinde birçok farklı kurumdan öğretmene ve okul müdürüne profesyonel rolünün dışında yüklenen görevler en temelde etik ikilem yaratmaktadır. Gençlik ve Spor İl ve İlçe Müdürlükleri'nden talep edilen proje görevleri, kaymakamlıktan talep edilen öğrencinin evine ziyaretler ve MEB'den talep edilen servis denetimi vb. MOG talepler buna örnek teşkil



etmektedir. Bunun yanında Sağlık Bakanlığı, Aile Bakanlığı, Sosyal Politikalar Bakanlığı gibi farklı kurumların öğretmenlerden mesleki rolünün dışında rol ve görev beklentilerinin olması sonucu öğretmenin rol çatışması yaşaması da söz konusudur. Bu durum hem amir-çalışan çatışması yaratarak ilişkisel etik kapsamında hem de mesleki etik kapsamında iki farklı boyutu olan bir niteliğe sahiptir.

Öğretmenlerden talep edilen MOG kaynakları incelendiğinde Sosyal Politikalar Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Aile Bakanlığı gibi tüm bakanlıkların aşılama, öğrencinin sosyal takibi, ev ziyaretleri, proje görevleri vb görevlerinin yönetici aracılığı ile okulda öğretmene bırakıldığı görülmektedir. Gençlik Spor İl Müdürlükleri ve İlçe Müdürlükleri ve ayrıca Kaymakamlık da öğretmenlerden MOG talep etmektedir. Bu durum karşısında tamamı okul müdürü olan katılımcıların hemen hepsi MEB'in ve eğitimcilerin sadece eğitim-öğretim işleriyle ilgilenmesi gerektiğini vurgulamaktadırlar. Aksi takdirde, eğitim-öğretimin ikinci planda kaldığı ve niteliğinin azaldığı belirtilmektedir. Bu süreçte idareciler tarafından profesyonel rollere ve liyakate dayalı görev paylaşımının yapılması yaşanan etik ikilemlerin azalmasını sağlamaktadır. Okul müdürleri MOG ya da etik olmayan görev süreçlerinin azaltılması için gayret göstermektedirler.

Okul müdürlerinden talep edilen MOG, MEB ve yukarıda adı geçen diğer bakanlıklardan ve kaymakamlıktan talep edilmektedir. Bu görevler arasında soruşturmacılık, rehabilitasyon merkezlerini denetleme, servis denetimleri, işletmecilik görevleri, belediyenin aktivitelerinin denetlenmesi gibi görevler mevcuttur. Ayrıca yöneticilerden gerçek olmayan durumların “miş gibi” gösterilmesi de MOG talepleri arasında bulunmaktadır. Örneğin, bir okul müdürü şu açıklamayı yapmaktadır: *“Okulların kayıt sistemine girdiğinde kayıtlarındaki öğrenci sayısı ile devam eden öğrenci sayısı oranı çok farklı. Hatta bir dönem şu yapılmıştı; bundan üç dört yıl önce komisyon görevindeyiz, okul öncesinin sayısının çok fazla görünmesi için, bu istatistiki verinin elde edebilmesi için ilgili bir makamda bundan bir kişinin sağlık nedeniyle e-okul sisteminde pasif hale düşürülmüş, hatta ölmüş olan çocukları aktif hale getirip ülkemizin sayı oranı yüksek görünsün denmişti ve bunu okullar yapmıştı.”*

MOG ile oluşan etik ikilemin temelinde okul müdürlerinin kendi amirlerinden (MEB, ME Müdürlükleri vb.) aldıkları talimatları uygularken çalışanların profesyonel rol görevleriyle çatışması temelindedir. Bu durum okul müdürleri ile öğretmenler arasında profesyonel görevlere dayalı çatışmalar yaratmaktadır. Okul müdürlerinin ve öğretmenlerin kendi mesleki konumlarına göre etik ilkeleri bulunmaktadır (Kıranlı ve İlğan, 2007). Verilen karar, açık fikirlilik ve sebepleriyle beraber, ilgili kişilere açıklanmalıdır. Etik karar verme, etik ilkeler doğrultusunda hareket etmeyi gerektirir. Etik ile ilgili durumlar, görevleri ve zorunlulukları içerir. Sonuçları önceden görünür zorlukları taşıyacağı veya taşıdığı halde, kararın adalet, haklar, dürüstlük, hakkaniyet ilkelerini içermesi etik karar vermeyle ilgilidir (Trevino, 1986). Profesyonel görev normlarını ihlal eden MOG'un (örn. Semmer, 2015; Akyurek ve Can, 2021b) bu doğrultuda eğitim alanındaki mesleki süreçlerde etik ilkelerin de dışına taşıdığını belirtmek mümkündür.



5.3. MOG'un Karar Verme Süreçlerine Olumsuz Etkisi

Karar verme süreçlerinde izlenen strateji olarak bütün katılımcıların hem fikir olduğu konu demokratik bir işleyişle çalışan herkesin fikrinin alınarak ortak bir karara ulaşılmasıdır. Ancak, eğitim-öğretim temelinde olması beklenen bu kararlar alınırken MEB'den ya da MEB vasıtasıyla diğer bakanlıklardan talep edilen eğitim-öğretim haricinde olan bir takım görev talepleri bu demokratik karar alma sürecini sekteye uğratmaktadır.

5.4. MOG'un Yarattığı Sonuçlar

MOG, kimlik çatışması yaşayan öğretmenlerin ve müdürlerin motivasyon, aidiyet ve performanslarının azalmasına yol açmaktadır. Ayrıca, müdür ve öğretmenler üzerinde stres yaratarak psikolojik düzeyde olumsuz etkilemektedir. Dahası, müdür ve öğretmenler kendilerine iletilen çok çeşitli MOG talepleri nedeniyle rol çatışması yaşamaktadır. Etik sınırların zorlanması ya da etik ikilem yaşanması nedeniyle eğitimde verimlilik ve kalitenin düşmesi söz konusudur. Âmir-çalışan (müdür-öğretmen) arasında ilişkisel boyutta çatışma oluşmasına da yol açabilen MOG, çalışma barışını olumsuz etkilemektedir. MOG, eğitim-öğretim sürecinde verilen kararları ve sonuçlarını olumsuz etkiledikleri ve engel yarattıkları için kısa dönemde diğer kurumların birtakım işleri yolunda gidiyormuş gibi görünse de MOG uzun vadede eğitim-öğretim kurumunun misyon ve vizyonu ile ters düştüğü için zararlıdır. MOG talepleri, eğitim-öğretim süreçlerini engellemektedir.

Her ne kadar okul yöneticileri MOG'u azaltma yönünde çaba gösterecekler de müdür ve öğretmenlerin MOG algısının farklı olduğu ve çatışma yarattığı durumların mevcut olduğu da görülmektedir. Özellikle MOG'un mesleki norm dışı olduğu halde öğretmenden talep edilen MG boyutunun ilişkisel çatışmalara yol açtığı anlaşılmaktadır. Araştırma bu yönüyle daha önceki yazını desteklemektedir (Semmer vd., 2010; Thun vd., 2018; Akyürek ve Can, 2021b). Üst mercilerden gelen ve müdür aracılığı ile iletilen MG görevleri kabul eden öğretmenlere, kabul etmeyenlere göre daha olumlu bir yaklaşım sergilendiği de açıkça ifade edilmektedir. Yani MG'i yerine getiren öğretmenlerin yöneticileri ile ilişkileri daha iyi hale gelmektedir. Böylece öğretmenler ve yöneticiler için mesleklerinde ilişkisel veya mesleki temelde etik ikilem oluşmaktadır. Bu ikilem aynı zamanda öğretmenlik mesleğinin temel değerlerine de zarar vererek profesyonel değerlerin de zamanla değerini kaybetmesine yol açabilir.

MOG'un uygulanması çerçevesinde okul yöneticilerinin bakış açıları ve tutumları da temel olarak ikiye ayrılmaktadır. MOG'un ilişkisel boyutta oluşabilecek olumsuz etkisini hafifletmeye ve amir-çalışan çatışmasının azaltmaya çalışan yöneticilerin varlığı söz konusudur. Ancak, mesleki statünün dışında da olsa verilen görevlerin yapılması gerektiğini düşünen okul yöneticileri bu görevleri MOG olarak algılamamaktadır. Bütün mesleklerde özverili olmak gerektiğini düşünen yöneticilerin bu bakış açısı doğrultusunda müdür-öğretmen arasında MOG temelli çatışma oluşabilmektedir. Böylece okul müdürlerinin MOG talepler temelinde durumsallık yaklaşımında açıklandığı gibi ilişki odaklı ve görev odaklı olarak (Fiedler, 1978) iki kategoriye ayrıldığı anlaşılmıştır. MOG talepler söz konusu olduğunda görev



odaklı yöneticilerle öğretmenlerin arasında yaşanan çatışmaların arttığı da bu çalışmanın bulguları arasındadır.

Ayrıca MOG'un yönetmeliklerce meşrulaştırılmaya çalışılmakta olduğu da göze çarpmaktadır. Bu doğrultuda bir katılımcı şunu açıklamaktadır: *“Yönetmeliklerde ‘okul müdürünün verdiği diğer görevler’ der, bu diğer görevler açık uçludur ne olduğu belli olmaz, yönetmeliklerde okul idaresi öğretmenlere görev dağılımı verdiğinde yapılması gereken asli görevler içerisindedir”*.

Ortaya çıkan sonuçlardan biri de depresyon, afet vb. acil durumlarda MOG algısının ortadan kalktığıdır. Herhangi bir kriz durumunda, bu durumun güç birliği ile aşılabilmesi ve normal koşullara dönülebilmesi için iş birliği yapma temelinde çalışanlar profesyonel rollerinde olmayan görevleri de gönüllü olarak yapmaktadırlar. MOG algısının daha az olduğu diğer görevlerde de ortaya çıkan sonuç, amaç ve anlamın olmasıdır. Mesleki normların dışında olsa da bütünü faydasına olan, tek yanlı hizmet etmeyen görevler temelinde MOG algısı ya hiç oluşmazken ya da daha az bir seviyede oluşsa da sadece bir sayı ya da yer doldurmak için yapılan amaçsız ve anlamsız olarak görülen görevler temelinde daha yüksek bir MOG algısı oluşmaktadır. Bunun yanı sıra MOG görevlerin yerine getirilmesi yönünde kararlar verilirken çatışmaların baştan azaltılması için çalışanların katılımı ve kontrolünün de önemli olduğu görülmektedir.

5.5. Teorik Katkılar

Şimdiye kadar çalışanlar üzerinde birçok olumsuz etkisi olduğu araştırmalarla (örn. Zeng vd., 2021; Pindek vd., 2019; Thun vd., 2018) ortaya çıkarılmış olan MOG temelinde ilk defa bu çalışma ile okul yöneticilerinin yaşadığı süreçler incelemeye alınmıştır. Daha çok amir-çalışan arasındaki görev talepleri olarak tartışılan MOG'un (örn. Mihelič vd., 2023) Türkiye'deki eğitim-öğretim özgünlüğünde diğer devlet kurumlarından gelen mesleki norm dışı talepler yoluyla olduğu açığa çıkarılmıştır. Bunun temelinde ise Aile Bakanlığı, Sağlık Bakanlığı, Sosyal Politikalar Bakanlığı gibi bakanlıkların kendi kadroları ile yürütmeleri gereken işleri MEB'e delege etmeleri, MEB'in da okul müdürlerine delege etmesidir. Bakanlıklardaki kadro yetersizliğinden kaynaklanan bu durum okullarda eğitim-öğretim süreçlerinin yeterli düzeyde geliştirilememesine hatta sekteye uğramasına yol açmaktadır. Dahası, okul liderleri hem kendilerinin yerine getirmek zorunda oldukları hem de öğretmenlere yönlendirmek zorunda oldukları MOG talepleriyle çok yoğun bir şekilde karşılaşmaktadırlar. Bu araştırmanın sonuçları olarak yazında ilk kez keşfedilen bu sonuçlar MOG'un kaynaklarının anlaşılması bakımından MOG yazını ve iş talepleri ve kaynakları yazını genişletmiştir. Sonuçlar doğrultusunda MG ve GG olarak iki temel boyutu olan MOG'un (Semmer vd., 2010) bu süreçlerde ağırlıklı olarak mesleki norm dışı ve rol çatışması yaratan MG boyutu ile yaşandığı görülmektedir. Bu araştırma ile MOG'un yöneticilerin karar verme süreçlerini olumsuz etkileyerek ve mesleki etik ve sosyal etik boyutlarında etik ikilem yaratarak süreçlere çok boyutlu bir şekilde nüfuz ettiği ilk kez keşfedilmiştir. MOG'un eğitim-öğretimin süreçlerini ve sonuçlarını olumsuz etkilediği



sonucu ise önceki araştırma sonuçlarını desteklemektedir (bkz. Minei vd., 2018; Akyürek ve Can, 2021a).

Bu çalışma yöneticilerin MOG algı ve tecrübelerini görgül olarak inceleyen ilk çalışma olarak sadece MOG yazınına değil liderlik yazınına da katkıda bulunmaktadır. Okul yöneticilerinin MOG taleplerden kaynaklanan iki temel farklı bakış açısı ve tutum geliştirmesi açığa çıkarılmıştır. Bu tartışma ile durumsallık yaklaşımında yer alan ilişki odaklı ve görev odaklı (Fiedler, 1978) liderlik yaklaşımına teorik katkıda bulunulmuştur.

5.6. Pratik Katkılar

Araştırmanın başlıca pratik katkıları arasında katılımcıların verdikleri örnekler doğrultusunda MOG'un azaltılması temelinde çok çeşitli çözümler önermeleridir. Bu da MOG'un mesleğin birçok alanına yayıldığını göstermektedir. Ancak anlatılan örnekler doğrultusunda görev süreçlerinde temel olarak mesleki etiğe ve sosyal etiğe özen gösterildiğinde MOG'un çerçevesinin daralacağı anlaşılmaktadır. Tamamı okul müdürü olan katılımcıların bu konudaki önerileri aşağıdaki gibidir.

- Görevlerin dağılımı ve liyakat temelinde öğretmene verilen görevin onun mesleği, branşı, yaşı ve bilgi birikimiyle eşdeğer olması gerekir.
- Bakanlıkların kendi görevlerini kendi kadrolarıyla yürütmeleri gerekir. İl ve ilçe amirliklerinin kendi işlerini kendi kadrolarıyla yürütmeleri gerekir. Bu temelde yetersiz olan kadroların sayısının artırılması gerekir.
- MOG algısı temelindeki çatışmaların çözümü için olumlu ve etkin iletişim gereklidir.
- Çalışanların motivasyonundan sorumlu olan yönetici herkesi eşit görmeli ve adaletli olmalıdır. Yani etik liderlik vasıflarına sahip olmalıdır. Çünkü çalışma süreçlerinde etik ikilemlerin ya da etik olmayan durumların oluşması direkt olarak çalışanların MOG algısını ortaya çıkarmaktadır.
- Öğretmenlerin motivasyonunun çeşitli yollarla yükseltilmesi gerekir.
- Bürokraside ve okuldaki bütün yöneticilerin ve öğretmenlerin ve veliler de dâhil eğitimdeki bütün paydaşların etik değerler eğitimine alınarak etik değerleri içselleştirmeleri gerekir.
- Kurum kültürünün etik değerler bağlamında geliştirilmesi gerekir.
- Okul müdürünün karar verme süreçlerinde istişare etmesi, herkesin fikrini alması da MOG algısını azaltan hatta ortadan kaldıran bir etkidir.
- MOG talepler devlette mevzuat konusu olmalıdır.
- Okul müdürlüklerine ayrı bütçe verilmelidir.
- Okul müdürlerine özerk karar verme yetkisi verilmelidir.
- Eğitimcilerin sadece eğitim-öğretim süreci ile ilgili görevlerde çalışması gerekir.
- Bürokrasideki bütün yöneticilerin liyakat usulüne göre atanması gerekir. Aksi takdirde, eğitim sürecinin ihtiyaçlarına göre değil, sadece içeriği düşünülmeden talimatı veren yöneticinin talimatı göz önünde bulundurularak uygulamalar gerçekleştirilmektedir. Bu da kaynakların ve



zamanın boşa harcanmasına yol açmaktadır. Etik ve liyakat arasında çok sıkı bir ilişki vardır ve bu da MOG ile bağlantılıdır.

- Öğretmenlerin ve yöneticilerin meslekteki görev tanımlarının yasal mevzuat olarak meslek kanununda daha net hale getirilmesi gerekir.
- Her kademenin, her yönetim pozisyonunun, yönetim görevinin isminin ve görev tanımının net ve açık olarak belirlenmesi gerekir.

5.7. Kısıtlar ve Gelecek Araştırma Önerileri

Yöntemsel kısıtlar arasında örneklem sayısının sınırlı olması belirtilebilir. Farklı illerdeki okullardan katılımcılar ile bu sayının artırılması mümkün olabilir. Ayrıca özel okullardaki yöneticilerden de veri toplanarak farklı sonuçlar elde etmek söz konusu olabilir. Bu araştırmada elde edilen okul yöneticileri ile ilgili karar alma süreçleri, etik değerler ve MOG deneyiminin doktorluk, mühendislik veya akademisyenlik gibi diğer mesleklerin yönetim süreçlerinde de benzer durumların yaşanıp yaşanmadığı keşfedilerek daha geniş bir genellemeye ulaşılabilir.

Sonuçlar verilerin kesitsel doğası, öz-raporlama gibi nedenlerle savunmasız ve sınırlı olabilir. Bu nedenle boylamsal araştırmalara ihtiyaç vardır. *Kritik Olay Tekniği* kullanılarak da temel nedenlerin keşfedilmesi söz konusu olabilir. Bu araştırmada daha çok MG'in varlığı ön plana çıkmıştır, GG'in süreçlerdeki varlığına yönelik sorularla genişletilen gelecek araştırmalar yapılabilir. Ayrıca, eğitim-öğretim alanında çalışan ve yöneticilere özgü MG ve GG görevlerin ne ölçüde yaşandığını ortaya çıkarmak için bir ölçek geliştirmek mümkün olabilir. Bu ölçek geliştirme çalışması diğer meslekler için de uygulanabilir.

Kaynakça

- Akyürek, S. S. (2022). Meşru olmayan görevlerin mesleki prestij algısı üzerindeki olumsuz etkileri ve LÜE'nin ılımlaştırıcı etkisi: Türkiye'de çalışan öğretmenler örneği. *Öneri Dergisi*, 17(57), 268-294. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.943346>
- Akyürek, S. S., & Can, Ö. (2021a). Güncel bir kavram olarak meşru olmayan görevler: Bir yazın incelemesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 42, 238-260. <https://doi.org/10.30794/pausbed.740233>
- Akyurek, S. S., & Can, O. (2021b). Illegitimate tasks and occupational outcomes: The impact of vertical collectivism. *Evidence-based HRM*, 10(2), 155-173. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-02-2021-0025>
- Amalia, K., Komariah, A., Sumarto, S., & Asri, K. H. (2020). Leadership in Education: Decision-Making in Education. In *3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2019)* (pp. 134-137). Atlantis Press.
- Atkinson, M. (2013). *Educational leadership and management in an international school context*. Grin Verlag GmbH.



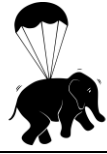
- Berges-Puyó, J. (2022). Ethical leadership in education: A uniting view through ethics of care, justice, critique, and heartfelt education. *Journal of Culture and Values in Education*, 5(2), 140-151. <https://doi.org/10.46303/jcve.2022.24>
- Cao, H., & Chen, Z. (2019). The driving effect of internal and external environment on green innovation strategy-The moderating role of top management's environmental awareness. *Nankai Business Review International*, 10(3), 342-361. <https://doi.org/10.1108/NBRI-05-2018-0028>
- Chabon, S., Morris, J., & Lemoncello, R. (2011). Ethical Deliberation: A Foundation for Evidence-Based Practice. *Seminars in Speech and Language*, 32(4), 298-308. <https://doi.org/10.1055/s-0031-1292755>
- Chiptin, S. (2021). *Understanding decision-making in educational contexts: A case study approach*. Emerald Publishing Limited Howard House.
- Creswell, J. W. (2003). *Research Design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. Sage Publications.
- Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches*. Sage.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage.
- Daft, R. L. (1991). *Management*. Dryden Publishing.
- Dannals, J. E., Eliran Halali, E., Kopelman, S., & NirHalevy, N. (2022). Power, constraint, and cooperation in groups: The role of communication. *Journal of Experimental Social Psychology*, 100, 104283. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2022.104283>
- DeRue, D. S., & Ashford, S. J. (2010). Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations. *Academy of Management Review*, 35(4), 627-647. <https://doi.org/10.5465/amr.35.4.zok627>
- Eatough, E. M., Meier, L. L., Igit, I., Elfering, A., Spector, P. E., & Semmer, N. K. (2016). You want me to do what? Two daily diary studies of illegitimate tasks and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 37(1), 108-127. <https://doi.org/10.1002/job.2032>
- Faupel, S., Otto, K., Krug, H., & Kottwitz, M. U. (2016). Stress at school? A qualitative study on illegitimate tasks during teacher training. *Frontiers in Psychology*, 7, 1410. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01410>
- Fiedler, F. (1978). The contingency model and the dynamics of the leadership process. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (pp. 59-112). Academic Press.



- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of a leader member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years - Applying a multi-level multi domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](http://dx.doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1982). Epistemological and methodological bases of naturalistic inquiry. *Educational Communication and Technology Journal*, 30, 233-252. <https://doi.org/10.1007/BF02765185>
- Hitt, M. A., & Collins, J. D. (2007). Business ethics, strategic decision-making, and firm performance. *Business Horizons*, 50(5), 353-357. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2007.04.004>
- Homans, G. C. (1961). *Social behaviour: Its elementary forms*. Harcourt Brace & World, Inc.
- Kıranlı, S., & İlğan, A. (2007). Eğitim örgütlerinde karar verme sürecinde etik. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(14), 150-162.
- Kozioł-Nadolna, K., & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*, 192, 2375-2384. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.09.006>
- Kuruppuge, R. H., & Gregar, A. (2020). Strategic, tactical and operational decisions in family businesses: A qualitative case study. *The Qualitative Report*, 25(6), 1599-1618. <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2020.2945>
- Lesinger, F.Y., Altınay, F., Altınay, Z., & Dagli, G. (2017). Examining the role of leadership, trust for school culture and policy. *Quality & Quantity*, 52, 983-1006. <https://doi.org/10.1007/s11135-017-0553-0>
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Mihelič, K. K., Zupan, N., & Merkuž, A. (2023). I feel the need – the need for speed! Unreasonable tasks, work pace, psychological detachment and emotional exhaustion. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-07-2021-0185>
- Minei, E. M., Eatough, E. M., & Cohen-Charash, Y. (2018). Managing illegitimate task requests through explanation and acknowledgment: A discursive leadership approach. *Management Communication Quarterly*, 32(3), 374-397. <https://doi.org/10.1177/0893318918755506>
- Mombourquette, C. (2017). The role of vision in effective school leadership. *International Studies in Educational Administration*, 45(1), 19-36.



- Muntz, J., Dormann, C., & Kronenwett, M. (2019). Supervisors' relational transparency moderates effects among employees' illegitimate tasks and job dissatisfaction: A four-wave panel study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(4), 485-497. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2019.1625888>
- Özan, M. B., Polat, H., Gündüzalp, S., & Yaraş, Z. (2017). Etik kodlara ilişkin okul yöneticilerinin görüşleri ve etik kod önerileri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27(1), 43-52. <https://doi.org/10.18069/firatsbed.346429>
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2004). *Örgütsel davranış*. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Öztürk, N. A., & Duygulu, E. (2023). Meşru olmayan görevler yazınına dair sistematik bir derleme ve kavramsal model önerisi. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4(2), 133-163. <https://doi.org/10.54733/smar.1316552>
- Öztürk, S. (2009). *Eğitim yöneticisinin karar verme sürecini etkileyen faktörler ve eğitim kurumlarında bir uygulama* [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi] Beykent Üniversitesi.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. Sage Publications.
- Pindek, S., Demircioğlu, E., Howard, D. J., Eatough, E. M., & Spector, P. E. (2019). Illegitimate tasks are not created equal: Examining the effects of attributions on unreasonable and unnecessary tasks. *Work & Stress*, 33(3), 231-246. <https://doi.org/10.1080/02678373.2018.1496160>
- Semmer, N. E. (2015). Illegitimate tasks as a source of work stress. *Work and Stress*, 29(1), 32-56. <https://doi.org/10.1080/02678373.2014.1003996>
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N., Meier, L. L., & Elfering, A. (2007). Occupational stress research: The "stress as offense to self" perspective. In J. Houdmont, & S. McIntyre (Eds.), *Occupational health psychology: European perspectives on research. Education and practice* (pp. 43-60). Castelo da Maia.
- Semmer, N. K., Tschan, F., Meier, L. L., Facchin, S., & Jacobshagen, N. (2010). Illegitimate tasks and counterproductive work behavior. *Applied Psychology*, 59(1), 70-96. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2009.00416.x>
- Shapiro, J. P., & Stefkovic, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision-making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. Routledge.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2021). *Ethical leadership and decision-making in education*. Routledge.
- Simon, H. A. (1990). Bounded rationality. In Eatwell, J., Milgate, M., & Newman, P. (Eds.), *Utility and probability* (pp. 35-47). Palgrave Macmillan.
- Sinnaiah, T., Adam, S., & Mahadi, B. (2023). A strategic management process: The role of decision-making style and organisational performance. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 37-50. <https://doi.org/10.1108/JWAM-10-2022-0074>



- Tajfel, H., & Turner, H. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 7-24), CA: Brooks/Cole.
- Thun, S., Halsteinli, V., & Løvseth, L. (2018). A study of unreasonable illegitimate tasks, administrative tasks, and sickness presenteeism amongst Norwegian physicians: An everyday struggle?. *BMC Health Services Research*, 18, 407. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3229-0>
- Timsal, A., & Awais, M. (2016). Flexibility or ethical dilemma: An overview of the work from home policies in modern organizations around the world. *Human Resource Management International Digest*, 24(7), 12-15. <https://doi.org/10.1108/HRMID-03-2016-0027>
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision-making in organizations: A person-situation interactionist model. *Academy of Management Review*, 11(3), 601-617. <https://doi.org/10.2307/258313>
- Vargas-Hernández, J. G. (2018). Bounded rationality in decision-making. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(10), 48-57.
- Zeng, X., Huang, Y., Zhao, S., & Zeng, L. (2021). Illegitimate tasks and employees' turnover intention: A serial mediation model. *Frontiers in Psychology*, 12, 739593. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.739593>

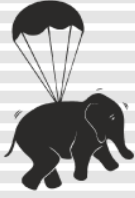
Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar eşit şekilde katkıda bulunmuştur.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.

Bu çalışmada "Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi" kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.

Bu makale benzerlik tespit yazılımlarıyla taranmıştır.



*Adaptation of Citizenship Fatigue Scale into Turkish Culture: The Study of Reliability and Validity**

Gizem Karadeniz¹ Hasan Hüseyin Uzunbacak²

Received/ Başvuru: 19.10.2023

Accepted/ Kabul: 30.11.2023

Published/ Yayın: 28.12.2023

Abstract

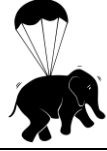
This study was conducted to adapt the "Citizenship Fatigue Scale," which was developed to measure the "Citizenship Fatigue" concept in Turkish culture. The adaptation study was conducted on two samples: academics and teachers. In this study, language, content, construct and criterion validity studies were conducted to determine the validity of the Citizenship Fatigue Scale. After the language validity of the scale was completed, data were collected from 330 teachers and 311 academics and analyses were performed. All analyses were performed using SPSS and AMOS package programs. EFA, CFA and measurement invariance analysis by gender were conducted using the teachers' data. The other sample group was academics working in public and private universities. With the data collected from this group, CFA and criterion-related validity were tested. The reliability study was carried out with an internal consistency coefficient and test-retest methods, and the scale was found to be reliable. As a result of the analyses, it can be said that the six-item unidimensional Citizenship Fatigue Scale is a valid and reliable measurement tool and can be used to measure employees' citizenship fatigue in both academic and teacher samples.

Keywords: citizenship fatigue, organizational citizenship behavior, validity, reliability, scale adaptation

* The compliance of this research with ethical rules was accepted with the decision of the Social and Human Sciences Research Ethics Committee of Süleyman Demirel University, dated 06.10.2022 and numbered 126/22.

¹ Research Assistant, Department of Business Administration, Süleyman Demirel University, Turkey, gizemkaradeniz@sdu.edu.tr, Orcid: 0000-0001-6405-177X

² Assoc. Prof. Dr., Department of Business Administration, Süleyman Demirel University, Turkey, hasanuzunbacak@sdu.edu.tr, Orcid: 0000-0002-3297-1659



Vatandaşlık Yorgunluğu Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması

Özet

Bu çalışma, "Vatandaşlık Yorgunluğu" kavramını ölçmek üzere geliştirilen "Vatandaşlık Yorgunluğu Ölçeği"nin Türk kültürüne uyarlanması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Uyarlama çalışması akademisyenler ve öğretmenler olmak üzere iki farklı örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışma kapsamında vatandaşlık Yorgunluğu Ölçeği'nin geçerliliğini belirlemek için dil, kapsam, yapı ve kriter geçerliliği çalışmaları yapılmıştır. Ölçeğin dil geçerliliği tamamlandıktan sonra 330 öğretmen ve 311 akademisyenden veri toplanmış ve analizler gerçekleştirilmiştir. Tüm analizler SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Öğretmenlerden toplanan verilerle AFA, DFA ve cinsiyete göre ölçüm değişmezliği analizleri yapılmıştır. Diğer örneklem grubu ise kamu ve özel üniversitelerde çalışan akademisyenlerdir. Bu gruptan toplanan verilerle DFA ve ölçüt bağıntılı geçerlilik test edilmiştir. Güvenirlilik çalışması iç tutarlılık katsayısı ve test-tekrar test yöntemleri ile gerçekleştirilmiş ve ölçek güvenilir bulunmuştur. Yapılan analizler sonucunda altı maddelik tek boyutlu Vatandaşlık Yorgunluğu Ölçeği'nin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğu ve hem akademisyen hem de öğretmen örnekleminde çalışanların vatandaşlık yorgunluğunu ölçmek için kullanılacağı söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: vatandaşlık yorgunluğu, örgütsel vatandaşlık davranışı, geçerlilik, güvenilirlik, ölçek uyarlama



1. INTRODUCTION

Organizational citizenship behavior is a phenomenon that has been the subject of research for a long time. It refers to employees voluntarily going beyond their duties and exhibiting extra behaviors that are not officially in their job descriptions for the performance of the organization and other colleagues. It also appears to be a characteristic that employers expect from their employees (Gupta and Singh, 2017; Smith et al., 1983).

In the literature so far, organizational citizenship behavior has been seen as a positive trait that employees should have and focused on how it can be beneficial for the organization and employees (Morrison, 1994; Podsakoff et al., 2000). However, scholars have proposed that despite there are benefits of engaging in organizational citizenship behavior, there could potentially be some costs and negative side effects (Bolino and Klotz, 2015; Bolino et al., 2015). In contrast, Bolino et al. (2012) emphasized that the theoretical knowledge on organizational citizenship behavior is insufficient to explain this situation. Specifically, they argue that theories and studies cannot account for how employees react after their experiences of engaging in organizational citizenship behavior and that these reactions will affect employees' motivation to engage in organizational citizenship behavior later. Bolino et al. (2015) also stated that individuals who participate in organizational citizenship behaviors will continue to participate in these behaviors unless a change in their environment affects their motivation to participate in organizational citizenship behaviors. From this point of view, after employees participate in organizational citizenship behaviors, this situation may not always result positively for the employee or the organization, and employees may also face with a negative situation. Bolino et al. (2012) introduced to the literature on this negative situation as "citizenship fatigue."

Citizenship fatigue is defined as "*employees feel worn out, tired or on edge attributed to engaging in organizational citizenship behavior*". Moreover, "*employees who experience citizenship fatigue feel frustrated or underappreciated*" (Bolino et al., 2015, p.57). It is emphasized that for citizenship fatigue to occur, the employee must have participated in citizenship behavior and this should not be confused with some concepts. Bolino et al. (2015) in their study on the structural characteristics of citizenship fatigue also revealed that citizenship fatigue is different from some negative situations. They argued that citizenship fatigue distinguishes itself from stress and burnout. The stress experienced by employees reflects the anxiety associated with their job tasks, and burnout refers to a generalized emotional exhaustion and depersonalization that can affect many aspects of their work. Unlike these, citizenship fatigue arises when employees go beyond their duties and engage in citizenship behaviors. Therefore, employees who experience citizenship fatigue are more likely to attribute it to organizational citizenship behaviors and thus may reduce future organizational citizenship behaviors as a reaction to citizenship fatigue (Bolino et al., 2015).

Citizenship fatigue is based on the conservation of resources theory. The theory assumes that people have specific motivations to acquire and protect what they value, such as objects,



situations, personal attributes, time, and energy, i.e., resources. When employees feel a threat or shortage of these limited resources, they primarily focus on how to use them (Hobfoll, 2001). When the employee's participation in organizational citizenship behaviors is not appreciated or not valued enough, the employee is likely to view these factors as a challenge to their personal resources (Bergeron, 2007; Bolino et al., 2015). In this respect, individuals' engagement in organizational citizenship behavior may lead to a depletion of their resources as it is an extra behavior that requires them to use their resources (Halbeslebe et al., 2009). Moreover, citizenship fatigue can occur when employees believe that the resources they invest in being good citizens are not reciprocated, empowered or supported (Bolino et al., 2015). Similarly, according to the Resource Conservation Theory, citizenship fatigue is likely to occur when employees' resources are insufficient to meet the demands of engaging in organizational citizenship behavior (Bolino et al., 2015; Buonocore, 2016).

In order to occur citizenship fatigue, a person needs to exhibit citizenship behavior (Bolino et al., 2015). For this reason, it can be said that the organizational citizenship behavior as the antecedent of citizenship fatigue. In addition, some factors such as citizenship pressure (Bolino et al., 2015; Hammack, 2018; Lan et al., 2022), organizational support (Bolino et al., 2015; Xu et al., 2021), team member interaction (Bolino et al., 2015), and compulsory citizenship behavior (Neves and Andrade, 2021) were identified as a predictor of citizenship fatigue. It has also been suggested that emotional stability is negatively related to citizenship fatigue mediated by emotional exhaustion (Liu and Yu, 2019). Employees' perceived lack of reciprocity can also result in citizenship fatigue (Narciso, 2017).

The most critical consequence of citizenship fatigue is employees' response to citizenship behaviors. It has been reported that employees facing citizenship fatigue are less likely to engage in citizenship behaviors (Bolino et al., 2015). Studies have shown that citizenship fatigue has a positive relationship with employees' turnover intention (Lan et al., 2022; Zuguay, 2021), a negative relationship with employees' thriving at work (Qiu et al., 2020), organizational commitment (Zuguay, 2021) and psychological well-being (Altaf et al., 2020). Considering the studies, it has emerged that citizenship fatigue is an essential factor in organizational and employee performance and needs to be examined in more detail.

Citizenship fatigue has taken its place in the literature in the last decade. Although there have been various studies on citizenship fatigue, we think that more research should be included in the future to ensure a complete understanding of the construct to be understood ultimately structure. In addition, revealing how employees in different cultures experience citizenship fatigue will contribute to understanding the construct. Employees' organizational citizenship behavior may differ according to the norms and values of their culture (Paine and Organ, 2000). For example, in China, which has a collectivistic culture, employees' relationships with others play a role in organizational citizenship behavior, and employees' organizational citizenship behaviors also occur outside of work (Farh et al., 2004). It is also known that organizational citizenship behaviors are more common in collectivistic cultures (Moorman and Blakely, 1995).



From these perspectives, employees in collectivist cultures are likely to use more personal resources for organizational citizenship behaviors and, as a result, experience citizenship fatigue. Since Turkish culture has a collectivistic culture (Kağıtçıbaşı, 1997), it was deemed important to examine the citizenship fatigue of employees from a cultural perspective. At this point, there is a need to measure citizenship fatigue in Turkish culture. There is only one scale in the literature to measure citizenship fatigue. Due to the conceptual similarity of citizenship fatigue and compassion fatigue, a scale development study (Bolino et al., 2015) was carried out by revising the items of the "Compassion Fatigue Scale" to the business domain. The validity of the original scale was confirmed through the assessment of 134 students who were enrolled in business courses at a public university in Taiwan. It was also validated that the concept is distinct from burnout and citizenship pressure. Initially, seven items were analyzed, and one did not show a good fit. As a result, a unidimensional scale comprising six items was formulated (Bolino et al., 2015).

This study's objective is to adapt the "Citizenship Fatigue Scale" developed by Bolino et al. (2015) to Turkish culture on the samples of academics and teachers and be introduced to the literature. Citizenship Fatigue Scale is the only scale used in the literature to measure employees' citizenship fatigue. The scale has previously been adapted to many different cultures and has shown good fit values in studies. Additionally, the fact that the scale has 6 items increases its usefulness. For these reasons, adapting the scale to Turkish culture was deemed appropriate. In the study conducted for this aim, the following hypothesis was tested:

Hypothesis: "Citizenship Fatigue Scale" is a valid and reliable measurement tool for academics and teacher samples in the Turkish culture.

2. RESEARCH METHOD

This section presents the characteristics of the scale to be adapted, the participants, the analyses conducted for the adaptation of the scale, and the results of these analyses. This study was based on the International Test Commission Guidelines for test translation and adaptation (Muniz et al., 2013).

2.1. Measures

Citizenship Fatigue Scale: The scale developed by Bolino et al. (2015) consists of 6 statements and one dimension. The scale is a 5-point Likert scale (1: Strongly disagree, 5: Strongly agree). An average score of 5 points indicates a high level of citizenship fatigue, whereas a score of 1 point indicates a low level of citizenship fatigue. In the original study, the scale's internal consistency coefficient (Cronbach's alpha) was calculated as .91 and .92. "Doing so much for my organization leaves me mentally or physically exhausted." This can be given as an example of the items in the scale.



Burnout Measure Short Form (BMS): The scale was developed by Malach-Pines (2005). It was adapted into Turkish by Tümkaya et al. (2009). The 7-point Likert scale (1: Never, 7: Always) consists of 10 statements and one dimension. An increase in the average score obtained from the scale means that burnout is also high. In the adaptation study, Cronbach's alpha of the scale is .91. "*I feel trapped*" can be given as an example of the items in the scale.

Perceived Organizational Support Scale: The first version of the scale was developed by Eisenberger et al. (1986). The shortened version used in this study was used by Armstrong-Stassen and Ursel (2009) and validated in Turkish by Turunç and Çelik (2010). The scale has 10 items and a unidimensional structure. However, 2 scale items were not included in the analysis because they were unsuitable for teachers. An increase in the average scores obtained from the scale means that the perception of organizational support also increases. Cronbach's alpha of the scale is .88 in the validation study. "*The organization tries to make my job as interesting as possible*" can be given as an example of the items in the scale.

2.2. Participants

To adapt the Citizenship Fatigue Scale into Turkish and to test its validity and reliability, data were collected from two different participant samples. The first sample group in the study consisted of teachers (In Study 1) employed in public and private schools affiliated with the Ministry of National Education. EFA, CFA, and measurement invariance analysis by gender were conducted with the data collected from this group. The other sample group was academics (In Study 2) working in public and private universities. CFA and criterion-related validity were tested with the data collected from this group. Information about the participants is given in Table 1.

Table 1. Demographic characteristics of participants

Variables		1. Sample (TEACHERS)		2. Sample (ACADEMICS)	
		F	%	F	%
Gender	Female	215	65.2	136	43.7
	Male	115	34.8	175	56.3
Marital Status	Married	235	71.2	200	64.3
	Single	95	28.8	111	35.7
Sector	Public	294	89.1	221	71.06
	Private	36	10.9	90	28.94
Title	Professor			49	15.8
	Associate Professor			57	18.3
	Assistant Professor			59	19.0
	Research Assistant			116	37.3
	Teaching Assistant			30	9.6



Total (N)	330	100.0	311	100.0
Mean Age	38.24 (Sd. 9.17)		37.80 years (Sd. 9.08)	
Average Tenure	14.17 (Sd. 9.64)		11.71 years (Sd. 8.54)	

Note: F: Frequency, N: Sample Size, Sd: Standart deviation

2.3. Procedure

Before starting the study, permission was obtained via e-mail from Mark C. Bolino, one of the authors who developed the Citizenship Fatigue Scale. After this permission, the ethics committee approval of the research was received from Süleyman Demirel University Social and Human Sciences Ethics Committee with the date 06/10/2022 and number 126/22.

In translating the scale into Turkish, the method suggested by Brislin (1970) was used. In line with this method, firstly, the scale items were sent to 3 different instructors with an advanced level of English proficiency and whose field of study is organizational psychology and organizational behavior. The scale was translated into Turkish, and 11 different instructors working in the field of organizational psychology and organizational behavior were asked for their opinions on sentence structures, clarity and comprehensibility, and cultural compatibility. After the Turkish translation of the scale, it was sent to 3 field professionals to be translated back into English. This process aimed to understand whether there was consistency between the original form and the retranslated form. After this stage, the scale was sent to 2 Turkish language experts to evaluate meaning and grammar. Finally, a trial administration was carried out on a group of academics with the revised form. The results of this stage were analyzed, and the scale was given its final form.

After the final version of the scale was obtained, data were collected from teachers through online platforms (Google Forms). After the validity and reliability analyses on the teacher sample (Study 1), data were collected from the academics (Study 2) through an online platform (Google Forms) with the criterion measures. Participants were informed with a consent form. The answer process takes approximately 10 minutes. In Study 1, item analysis, reliability, and validity of the "Citizenship Fatigue Scale" were analyzed with the data collected from teachers working in public and private schools. In Study 2, criterion-related validity was tested with the data collected from academics working in public and private universities. At the same time, language validity was conducted.

The scale's construct validity was tested through both exploratory factor analysis (EFA) and confirmatory factor analysis (CFA). Cronbach's alpha (α) coefficient was calculated to assess the scale's reliability. In addition to the test-retest technique, corrected item-total correlation, lower-upper 27% item discrimination, and criterion-related validity analysis were conducted. All analyses were performed using SPSS and AMOS package programs.



3. FINDINGS

3.1. Study 1

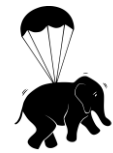
3.1.1. Language Validity and Item Analysis

Brislin's (1970) method was used to test language validity. After these steps, first, the English form and then the Turkish form were sent to a total of 32 academics at 15-day intervals. For each item, Pearson correlation analysis was performed on the mean scores of the English and Turkish responses. The result of the analysis shows that the correlation coefficients between the English and Turkish versions of each item ranged from .72 to .87. In addition, the correlation coefficient of the total mean scores of both versions was calculated as .91. The method developed by Lawshe (1975) was used to test content validity. In this method, scale items are evaluated by 5-40 experts. The participants rated the items as "Appropriate=3", "Appropriate but should be modified =2" and "Not appropriate=1".

According to the scoring results obtained from each item, the Content Validity Ratio (CVR) value is calculated using the given formula. These values should not be below .64 at a .05 significance level (Ayre and Scally, 2014). As a result of the CVR, it was seen that the CVR values of each item ranged between .70 and 1. According to these results, it can be said that the scale has content validity.

Item analysis was performed to distinguish the discriminating power of the scale items, that is, to distinguish the items that have the desired feature to be measured from the items that do not. In the calculation of this index, 27% upper-lower item discrimination index was used.

When Table 2 is reviewed, it is seen that the mean values of the scale items vary between 2.83 and 3.22. When the skewness and kurtosis values are considered, it is understood that the skewness values vary between -.262 and .160, and the kurtosis values vary between -1.095 and -1.206. These values reveal that the data show normal distribution (Tabachnick and Fidell, 2013). According to Büyüköztürk (2020), in order for the scale items to be sufficiently discriminative, the corrected item-total correlation should be at least .30. Since the values in Table 2 are between .75 and .91, these values indicate that discriminant validity is achieved. In addition, in Table 3, the lower-upper 27% item discrimination index values of each item were examined and it was seen that the t values were different at $p < .001$ significance level. Furthermore, the table shows the change in the internal consistency coefficient when the items were removed and no item was found to increase reliability. Moreover, in the item analysis study, Hotelling's T^2 test was used to determine whether there were items measuring similar characteristics, i.e. whether the item means were equal to each other. As a result of the test, no item measuring the same characteristic was found (Hotelling's $T^2 = 79.990$; $F = 15,804$; $p < .001$).

**Table 2.** Item analysis results for citizenship fatigue scale

No	\bar{x}	Sd.	Skewness	Kurtosis	CITC (N=330)	%27 Lower (N=95)		%27 Upper (N=91)		t	Hedges's g
						\bar{x}	Sd.	\bar{x}	Sd.		
CF1	3.02	1.33	-.124	-1.096	0.75	1.72	0.94	4.43	0.72	-22.324***	0.323
CF2	3.09	1.38	-.074	-1.206	0.91	1.47	0.58	4.69	0.46	-41.651***	0.610
CF3	3.22	1.33	-.221	-1.095	0.86	1.63	0.68	4.65	0.48	-34.643***	0.508
CF4	3.22	1.36	-.262	-1.103	0.88	1.60	0.78	4.71	0.45	-33.173***	0.734
CF5	2.96	1.35	.040	-1.182	0.90	1.41	0.49	4.49	0.67	-35.723***	0.524
CF6	2.83	1.33	.160	-1.128	0.81	1.48	0.62	4.27	0.84	-25.824***	0.379

Notes: \bar{x} : Mean; Sd.: Standart deviation; CITC: Corrected Item-Total Correlation

Another analysis conducted to determine the discrimination of the scale items is the comparison of the 27% lower-upper group. As a result of this analysis, the "t" value should be significant. The results showed that all calculated values were statistically significant ($p < .001$), that is, all of the items in the scale were discriminative for the participants in the lower group and the upper group. The differences between the averages and the strength of the relationship were determined by calculating the "Hedges' g" coefficient, one of the effect size methods. The reason why this method was preferred was that the number of samples constituting the 27% subgroup ($n=95$) and the upper group ($n=91$) were different (Hedges, 1981). The cut-off points specified by Cohen (1988) are used in the interpretation of the results. Accordingly, Hedges'g coefficient .20 indicates a small effect size, .50 indicates a medium effect size, and .80 indicates a high effect size. The fact that the values calculated in the study are between .323 and .734 shows that the effect size is at a medium level.

3.1.2. Validity and Reliability Analysis

In this study, language, content and construct validity studies were carried out to determine the validity of the Citizenship Fatigue Scale.

EFA and CFA were conducted to test the construct validity of the scale. The data is randomly divided into two. EFA was made with the first part and CFA was made with the second part. Barlett Sphericity and Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Sampling Adequacy tests were conducted to test the applicability of EFA. As a result of the test, it was found that the KMO value was .92 and the Barlett Sphericity test result was significant ($\chi^2 = 2075,841$, $df=15$, $p < .001$). These results indicate that the data are suitable for factor analysis (Tabachnick and Fidell, 2013). Principal component analysis and varimax rotation method were used for EFA. This method was preferred because it facilitates the interpretation of the data, reduces the dimensions and maximizes the variance (Jolliffe and Cadima, 2016). Table 3 shows the EFA results.



Table 3. EFA analysis results in teacher sample

Item No	Item	Factor Loadings	CR	AVE	MSV	α
CF1	Because of going the extra mile for my organization, I feel "on edge" about various things. (Çalıştığım kurum için benden beklenenden daha fazla çaba gösterdiğimden çeşitli konularda kendimi "gergin" hissediyorum.)	.81				
CF2	I feel worn out because I go beyond call of duty for my organization. (Çalıştığım kurum için benden beklenen görevlerden fazlasını yaptığım için kendimi yıpranmış hissediyorum.)	.95				
CF3	Doing so much for my organization leaves me mentally or physically exhausted. (Çalıştığım kurum için çok fazla şey yapmaktan zihinsel veya fiziksel olarak yorgun düşünüyorum.)	.92	.96	.82	.23	.96
CF4	I often lack energy because I go beyond my job duties at work. (İş yerinde üzerime düşenden fazlasını yaptığım için çoğu zaman enerjim tükeniyor.)	.92				
CF5	I am tired of going beyond the call of duty for my organization. (Çalıştığım kurum için benden beklenen görevlerden fazlasını yapmaktan yoruldum.)	.94				
CF6	Volunteering to take on extra tasks and assignments at work has left me feeling drained. (İş yerinde ekstra görev ve sorumluluklar üstlenmeye gönüllü olmak beni bitkin hissettiriyor.)	.87				

Eigenvalue = 4.902

Explained variance = % 81.699

KMO=.91 $\chi^2= 1438.389$, $df=15$, $p<.001$

Notes: CF: Citizenship Fatigue

Table 3 shows that the factor loadings of the scale items ranged between .77 and .93, the CR value was calculated as .95, the AVE value as .77 and the MSV value as .21. In addition, the eigenvalue of the scale, which was found to have a single factor structure as in the original form, was 4.849 and the variance explained was 80.8%. According to these results, it was understood that the factor loadings were above .50 (Nunnally, 1978), the composite reliability (CR) value was above .70, the average variance explained (AVE) value was smaller than the CR value and higher than .50, and the maximum squared shared variance (MSV) value was smaller than AVE (Fornell and Larcker, 1981). In addition, the internal consistency coefficient (Croanbach's α) being above .70 indicates that the scale is highly reliable (Nunnally, 1978). Furthermore, the slope accumulation graph showing that the scale has a unidimensional structure is given in Figure 1.



Figure 1. Scree-Plot

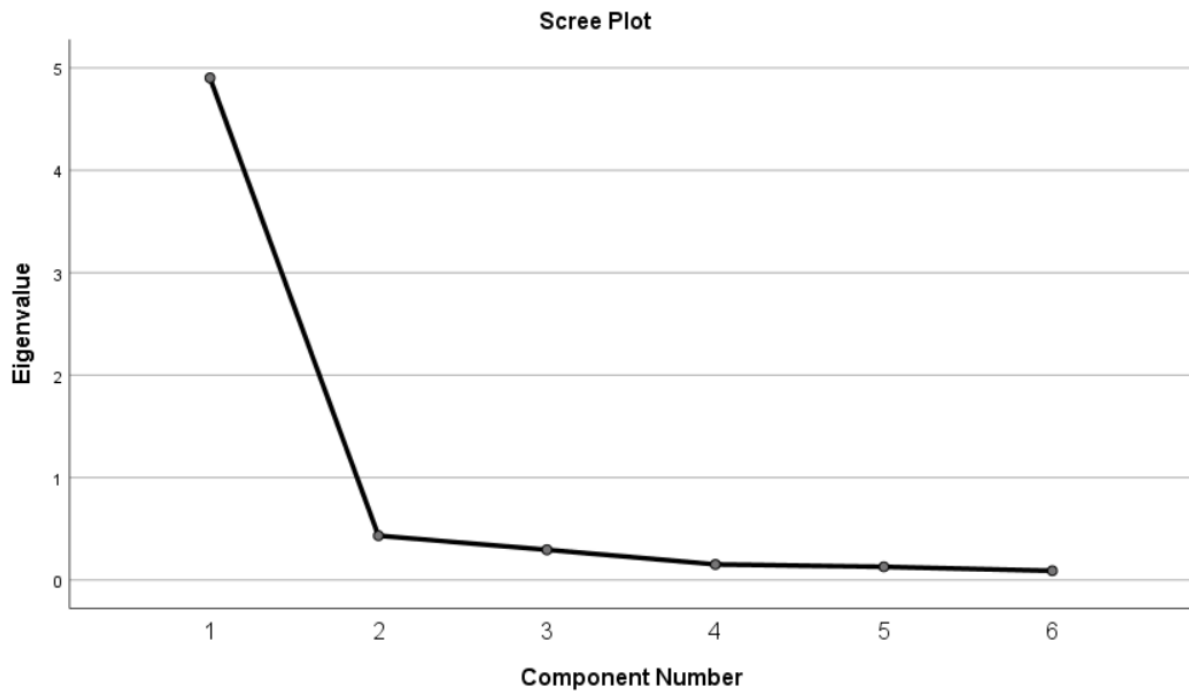


Table 4. CFA results

χ^2/df	CFI	TLI	GFI	RMSEA	SRMR
1,439	.99	.99	.97	.062	.019

Notes: df=degrees of freedom, CFI (The Comparative Fit Index), TLI (Tucker Lewis Index), GFI (Goodness of Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual).

The scale's construct validity, which was found to have a unidimensional structure according to the EFA results, was also tested with CFA. Table 4 shows the CFA results. $\chi^2/df < 3$, CFI and TLI $> .97$, GFI $> .90$, RMSEA and SRMR $< .080$ indicate good fit (Hu and Bentler, 1999). According to Table 4, the CFA results of the scale show a good fit.

To determine whether the scale provides measurement invariance, a comparison was made according to gender, and the results are given in Table 5. Looking at the chi-square (χ^2) differences in the comparison, it is seen that the difference between the structural model and all other models is not significant ($p > .05$). In addition, ΔCFI value should be less than .01 (Gürbüz and Şahin, 2015) and $\Delta RMSEA$ value should be less than .030 (Błachnio et al., 2021). For the metric, scale and strict equivalence models, ΔCFI values were calculated as -.002, -.001, .003, $\Delta RMSEA$ values were calculated as .018, .017, .016, respectively. These results show that the scale has measurement invariance in terms of gender.

**Table 5.** Measurement invariance results by gender

	χ^2	df	CFI	RMSEA	$\Delta\chi^2$	Δ df	Δ CFI	Δ RMSEA	p
Structural Equivalence	36,753	12	.988	.079					
Metric Equivalence	37,639	17	.990	.061	.886	5	-.002	.018	.968
Measurement Equivalence	40,383	18	.989	.062	3.630	6	-.001	.017	.727
Strict Equivalence	55,113	24	.985	.063	18.360	12	.003	.016	.105

Notes: df=degrees of freedom, CFI (The Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)

3.2. Study 2

In this part of the study, in addition to the basic analyses, split-half reliability, test-retest, CFA and criterion-related validity analyses were conducted in a second sample (academics).

3.2.1. Validity and Reliability Analyses

According to the results in Table 6, it is seen that the Citizenship Fatigue Scale shows a normal distribution in the academic sample, the CR value is above .70, the AVE value is above .50, the MSV value is smaller than the AVE value, and the Croanbach's alpha value is .94. In addition, Spearman Brown test results were examined for the split-half reliability. This result was calculated as .92. This value being greater than .70 indicates that the scale is reliable (Robinson et al., 1991).

Table 6. Reliability results of citizenship fatigue scale

Item No	Factor Loadings	\bar{x}	Sd.	Skewness	Kurtosis	CR	AVE	MSV	α	Split-half Reliability
CF1	.74	2.96	1.24	.065	-1.146					
CF2	.85	2.93	1.19	.177	-1.038					
CF3	.91	3.03	1.89	.065	-1.031					
CF4	.89	3.05	1.89	.022	-1.057	.94	.73	.21	.94	.92
CF5	.93	2.87	1.19	.198	-1.004					
CF6	.80	2.78	1.22	.287	-.967					

According to Table 7, it is seen that the goodness of fit values of the scale indicate a good fit. According to these results, it is understood that the scale has construct validity. In addition, the organizational support and burnout scales included in the study to test criterion-related validity were also found to have construct validity.

**Table 7.** CFA analysis results in academic sample

Measures	χ^2/df	CFI	TLI	GFI	RMSEA	SRMR
Citizenship Fatigue	1,974	.99	.99	.98	.056	.013
Perceived Organizational Support	2,720	.98	.97	.96	.0074	.024
Burnout	2,663	.98	.97	.96	.073	.031

Notes: df= degree of freedom, CFI (The Comparative Fit Index), TLI (Tucker Lewis Index), GFI (Goodness of Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), SRMR (Standardized Root Mean Square Residual).

In addition, according to the normality test results in Table 8, the skewness value is between -.284 and .747 and the kurtosis values are between -.956 and .015. According to these results, the scales show normal distribution (Tabachnick and Fidell, 2013). In addition, when the reliability results of the scales are examined, it can be said that citizenship fatigue is .94, organizational support is .93 and burnout is .91, and according to these results, the scales have a high level of reliability (Nunnally, 1978).

3.2.2. Criterion Related Validity

To determine the criterion-related validity of the Citizenship Fatigue Scale, the perceived organizational support and burnout variables in Bolino et al.'s (2015) study were used and the relationships between these variables and citizenship fatigue were examined. The results of the analysis are shown in Table 8. As can be seen from Table 8, it is revealed that citizenship fatigue is significantly negatively correlated with organizational support ($r=-.503$; $p<.01$) and positively correlated with burnout ($r=.565$; $p<.01$).

Table 8. Results on criterion-related validity

Variables	\bar{x}	Sd.	Skewness	Kurtosis	α	1	2	3
1. Citizenship Fatigue	2.94	1.06	.143	-.956	.94	1		
2. Perceived Organizational Support	3.23	.88	-.284	-.709	.93	-.503**	1	
3. Burnout	2.90	1.18	.747	.015	.91	.565**	-.550**	1

Notes: Sd= Standart deviation

4. DISCUSSION and CONCLUSION

The current study was conducted to adapt the "Citizenship Fatigue Scale (CFS)" developed by Bolino et al. (2015) to Turkish culture in order to measure citizenship fatigue, which is a new concept in the literature. Organizations expect their employees to exhibit organizational citizenship behavior. These behaviors effectively increase the performance of the organization and other employees. On the other hand, it is also mentioned that organizational citizenship



behavior negatively affects employees (Bolino et al., 2015). This negative experience, known as citizenship fatigue, is not fully recognized by managers and employees and is therefore ignored. However, with its collectivistic structure, Turkish culture is in a position where employees have organizational citizenship behaviors, and therefore the possibility of employees experiencing citizenship fatigue increases. It is thought that the "Citizenship Fatigue Scale", adapted in this context, may significantly contribute to determining the employees who experience citizenship fatigue in workplaces and organizations and may be useful in examining citizenship fatigue from a cultural perspective.

This adaptation study conducted validity and reliability analyses on two different samples (academics and teachers). Based on the analyses, it can be concluded that it can be said that the six-item unidimensional CFS is a valid and reliable measurement tool and can be used to measure employees' citizenship fatigue in both academic and teacher samples.

While developing the scale, Bolino et al. (2015) emphasized the difference between citizenship fatigue and burnout. For this reason, the Burnout Scale was used as the criterion scale in this adaptation study. Based on the analyses, it was shown that citizenship fatigue and burnout are two distinct constructs with a positive relationship between them. Bolino et al. (2015) reported that burnout is a broader emotional state than citizenship fatigue. While they said that after experiencing burnout, employees may experience a decline in their performance and their relationships with others, citizenship fatigue is a situation experienced after employees engage in organizational citizenship behaviors and is a response to whether or not to reduce these behaviors over time. Therefore, when the employee reduces organizational citizenship behaviors, task performance may not be reduced.

At the same time, this study tested the relationship between perceived organizational support and citizenship fatigue based on the Conservation of Resources Theory (Hobfoll, 2001). As a result of the analysis, it was determined that as the perceived organizational support increases, citizenship fatigue decreases. Bolino et al. (2015) found that perceived organizational support has a moderating role in the effect of citizenship fatigue on organizational citizenship behavior. Bolino et al. (2015)'s research indicates that perceived organizational support has a moderating role in the impact of citizenship fatigue on organizational citizenship behavior. They emphasized that when employees perceive organizational support, their organizational citizenship behaviors will increase by feeling more energy. Thus they will experience less fatigue, whereas in the absence of organizational support, employees' organizational citizenship behaviors will cause fatigue due to lack of resources.

Although our study has important findings, it has some limitations and we suggest future research to address them. We only collected each of the three variables once so, the temporal effect was ignored. In order to see this effect the structure can be tested with longitudinal studies. Although our sample was two different groups (academics and teachers), testing the construct in other occupational groups in future studies would expand the knowledge about the scale. Besides, since demographic data were not included in this study's analysis, the data's

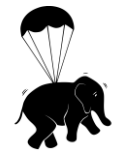


homogeneity was ignored during data collection. The normal distribution of the collected data was accepted as a prerequisite (Table 2, Table 6). We suggest that future studies test the effect of demographic data on citizenship fatigue.

In conclusion, the "Citizenship Fatigue Scale" adapted to Turkish culture is a valid and reliable measurement tool in the sample of academics and teachers. It can be used by researchers in future studies to measure the citizenship fatigue experienced by employees after they exhibit citizenship behavior at work. Citizenship fatigue is a concept that has been studied in the literature in recent years. It offers a different perspective, reflecting a dark side of organizational citizenship behavior. It needs to be tested with new variables and concepts to completely understand the construct. Therefore, the "Citizenship Fatigue Scale" can be used in future studies.

References

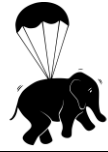
- Altaf, A., Sajid, K., & Ali, S. Z. (2020). Challenge-hindrance stressors and psychological well-being: The moderating role of citizenship pressure and mediating role of citizenship fatigue. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 5(5), 231-239. <http://doi.org/10.24088/IJBEA-2020-55003>
- Armstrong-Stassen, M., & Ursel, N. D. (2009). Perceived organizational support, career satisfaction, and the retention of older workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82(1), 201-220. <https://doi.org/10.1348/096317908X288838>
- Ayre, C., & Scally, A. J. (2014). Critical values for Lawshe's content validity ratio: Revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 47(1), 79-86. <https://doi.org/10.1177/0748175613513808>
- Bergeron, D. M. (2007). The potential paradox of organizational citizenship behavior: Good citizens at what cost?. *Academy of Management Review*, 32(4), 1078-1095. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.26585791>
- Błachnio, A., Przepiórka, A., Gorbaniuk, O., Bendayan, R., McNeill, M., Angeluci, A., Abreu, A. M., Ben-Ezra, M., Benvenuti, M., Blanca, M. J., Brkljacic, T., Babić, N. Č., Gorbaniuk, J., Holdoš, J., Ivanova, A., Karadağ, E., Malik, S., Mazzoni, E., Milanovic, A., Musil, B., Pantic, I., Rando, B., Seidman, G., D'Souza, L., Abeele, M. M. P. V., Wołonciej, M., Wu, A. M. S., & Yu, S. (2021). Measurement invariance of the phubbing scale across 20 countries. *International Journal of Psychology*, 56(6), 885-894. <https://doi.org/10.1002/ijop.12790>
- Bolino, M. C., & Klotz, A. C. (2015). The paradox of the unethical organizational citizen: The link between organizational citizenship behavior and unethical behavior at work. *Current Opinion in Psychology*, 6, 45-49. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2015.03.026>



- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., & Harvey, J. (2012). A Challenge or a hindrance? Citizenship and citizenship fatigue. In *Academy of Management Proceedings*, 1, 14404. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.14404abstract>
- Bolino, M. C., Hsiung, H. H., Harvey, J., & LePine, J. A. (2015). "Well, I'm tired of tryin'!" Organizational citizenship behavior and citizenship fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 100(1), 56-74. <https://doi.org/10.1037/a0037583>
- Bolino, M. C., Klotz, A. C., Turnley, W. H., & Harvey, J. (2013). Exploring the dark side of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 34(4), 542-559. <https://doi.org/10.1002/job.1847>
- Brislin, R. W. (1970). Back-translation for cross-cultural research. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1(3), 185-216. <https://doi.org/10.1177/135910457000100301>
- Buonocore, A. (2016). Too much of one good thing... from organizational citizenship behavior to citizenship fatigue: Where do we draw the line?. *From Science to Practice*, 2(1), 9-12.
- Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (28. Basım). Ankara.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd Edition). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Eisenberger, R., Huntington R., Hutchison S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 7, 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Farh, J. L., Zhong, C. B., & Organ, D. W. (2004). Organizational citizenship behavior in the people's Republic of China. *Organization Science*, 15(2), 241-253. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0051>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Gupta, B., & Singh, A. (2017). Predicting employee engagement, knowledge sharing & ocb. *Indian Journal of Industrial Relations*, 52(4), 675-688.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri (Felsefe-Yöntem-Analiz)* (2. Basım). Seçkin Yayıncılık.
- Halbesleben, J. R., Harvey, J., & Bolino, M. C. (2009). Too engaged? A conservation of resources view of the relationship between work engagement and work interference with family. *Journal of Applied Psychology*, 94(6), 1452-1465. <https://doi.org/10.1037/a0017595>
- Hammack, M. (2018). *Citizenship pressure, citizenship fatigue, and gender* [Master's Thesis, Publication No. 10844944]. Azusa Pacific University.



- Hedges, L. V. (1981). Distribution theory for Glass's estimator of effect size and related estimators. *Journal of Educational Statistics*, 6(2), 107-128. <https://doi.org/10.2307/1164588>
- Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology*, 50(3), 337-421. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00062>
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Jolliffe, I. T., & Cadima, J. (2016). Principal component analysis: a review and recent developments. *Philosophical transactions of the royal society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 374(2065), 20150202. <https://doi.org/10.1098/rsta.2015.0202>
- Kağıtçıbaşı, C. (1997). Individualism and collectivism. *Handbook of Cross-cultural Psychology*, 3, 1-49.
- Lan, J., Gong, Y., & Yuan, B. (2022). Requested to do right things excessively: How citizenship pressure/future focus influence health-related work outcomes in health organizations during the pandemic. *Journal of Health Organization and Management*, 36(6), 748-766. <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2021-0374>
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563-575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Liu, X., & Yu, K. (2019). Emotional stability and citizenship fatigue: The role of emotional exhaustion and job stressors. *Personality and Individual Differences*, 139, 254-262. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2018.11.033>
- Malach-Pines, A. (2005). The burnout measure, short version. *International Journal of Stress Management*, 12(1), 78-88. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.12.1.78>
- Moorman, R. H., & Blakely, G. L. (1995). Individualism-Collectivism as an individual difference predictor of organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(2), 127-142. <https://doi.org/10.1002/job.4030160204>
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1543-1567.
- Muniz, J., Elosua, P., & Hambleton, R. K. (2013). International test commission guidelines for test translation and adaptation. *Psicothema*, 25(2), 151-157. <https://doi.org/10.7334/psicothema2013.24>
- Narciso, C. D. (2017). *Lack of reciprocity, organizational citizenship behaviors and citizenship fatigue: a tale of two theories* [Master's Thesis]. University Institute of Lisbon.



- Neves, P. C., & Andrade, C. (2021). Citizenship fatigue as mediator between compulsory citizenship behavior and work-family conflict. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, 21*(4), 1785-1791. <https://doi.org/10.5935/rpot/2021.4.21945>
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory*. McGraw Hill Book Company.
- Paine, J. B., & Organ, D. W. (2000). The cultural matrix of organizational citizenship behavior: Some preliminary conceptual and empirical observations. *Human Resource Management Review, 10*(1), 45-59. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00038-8](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00038-8)
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management, 26*(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/0149206300026003>
- Qiu, Y., Lou, M., Zhang, L., & Wang, Y. (2020). Organizational citizenship behavior motives and thriving at work: The mediating role of citizenship fatigue. *Sustainability, 12*(6), 2231. <https://doi.org/10.3390/su12062231>
- Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (1991). Criteria for scale selection and evaluation. In J. P. Robinson, P. R. Shaver & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 1-16). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-590241-0.50005-8>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology, 68*(4), 653-663. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th Edition). Pearson.
- Tümekaya, S., Çam, S., & Çavuşoğlu, İ. (2009). Tükenmişlik ölçeği kısa versiyonu'nun Türkçe'ye uyarılma, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18*(1), 387-398.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17*(2), 183-206.
- Xu, F., Xu, S., Zhu, J., Zhou, J., Zhang, B., & Yang, C. (2021). Why and when do good soldiers behave unethically? Introducing conservation of resources theory to explain the curvilinear effects of organizational citizenship behavior. *Frontiers in Psychology, 12*, 619-657. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.619657>
- Zugay, B. M. (2021). *Stressed and confused: An exploration into citizenship fatigue and the dark side of workplace friendship* [Unpublished Doctoral Dissertation]. University of Wisconsin.



Declaration of Contribution Rate: The authors have contributed equally.

Declaration of Support and Appreciation: The research did not receive any support from any institution or organisation.

Declaration of Conflict: The authors declare that there is no conflict of interest.

In this study, the rules stated in the “**Higher Education Institutions Scientific Research and Publication Ethics Directive**” were followed.

This article has been screened with **similarity** detection software.