

Örgütsel Davranış Dijital Kaygı, Kişilik Çatışmaları ve Tükenmişlik Ekseninde Güncel Araştırmalar

Editör: Mehmet SEYHAN



Örgütsel Davranış Dijital Kaygı, Kişilik Çatışmaları ve Tükenmişlik Ekseninde Güncel Araştırmalar

Editör:

Mehmet SEYHAN



Published by

Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd.

Certificate Number: 45503

📍 15 Temmuz Mah. 148136. Sk. No: 9 Şhitkamil/Gaziantep

☎ +90.850 260 09 97

📞 +90.532 289 82 15

🌐 www.ozgurayinlari.com

✉ info@ozgurayinlari.com

Örgütsel Davranış Dijital Kaygı, Kişilik Çatışmaları ve Tükenmişlik Ekseninde Güncel Araştırmalar

Editor: Mehmet SEYHAN

Language: Turkish-English

Publication Date: 2025

Cover design by Mehmet Çakır

Cover design and image licensed under CC BY-NC 4.0

Print and digital versions typeset by Çizgi Medya Co. Ltd.

ISBN (PDF): 978-625-8562-23-1

DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1119>



This work is licensed under the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0). To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>. This license allows for copying any part of the work for personal use, not commercial use, providing author attribution is clearly stated.

Suggested citation:

Seyhan, M. (ed) (2025). *Örgütsel Davranış Dijital Kaygı, Kişilik Çatışmaları ve Tükenmişlik Ekseninde Güncel Araştırmalar*. Özgür Publications. DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub1119>. License: CC-BY-NC 4.0

The full text of this book has been peer-reviewed to ensure high academic standards. For full review policies, see <https://www.ozgurayinlari.com/>



Ön Söz

İş dünyası, son dönemde teknolojik devrimlerin gölgesinde köklü bir dönüşüm geçirmektedir. Ancak bu dönüşüm, sadece iş süreçlerinin hızlanması veya dijital araçların yaygınlaşmasıyla sınırlı kalmamış; çalışanın zihnini, ruh halini ve organizasyon içindeki varoluş biçimini de derinden etkilemiştir.

Elinizdeki bu çalışma, klasik Örgütsel Davranış disiplininin sınırlarını, günümüzün yakıcı ve çoğu zaman göz ardı edilen “yeni gerçekleri” ile genişletme amacı taşımaktadır. Artık iş yerini anlamak için sadece motivasyon teorilerini bilmek yetmemekte; aynı zamanda “sürekli çevrimiçi” olmanın getirdiği dijital kaygıyı, ekranların ardına gizlenen kişilik çatışmalarını ve modern iş taleplerinin yarattığı derin tükenmişliği de masaya yatırmak gerekmektedir.

Bu kitap; “doomscrolling” gibi dijital çağın yeni psikolojik olgularından, narsizm ve imposter sendromunun liderlikteki yansımalarına; dijital oyun kültürünün iş hayatına etkisinden, yoğun emek gerektiren sektörlerdeki iş-yaşam dengesi krizlerine kadar farklı ve güncel bir perspektif sunmaktadır.

Amacımız; akademisyenlere, öğrencilere ve profesyonellere sadece organizasyonel yapıları değil, bu yapıların içinde sıkışan “modern insanı” anlama konusunda cesur ve analitik bir pencere açmaktır. Günümüz iş dünyasının görünen yüzünün ardındaki karmaşık psikososyal dinamiklere ışık tutması dileğiyle.

İçindekiler

Ön Söz

iii

Bölüm 1

İş Yerinde Dijital Kaygı: Örgütsel Davranışta Yükselen Bir Olgu Olarak
Doomscrolling

1

Hazal Koray Alay

Bölüm 2

İş Talepleri, İş-Yaşam Dengesi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Lojistik
Sektöründe Çalışan Tır ve Kamyon Şoförleri Üzerine Bir İnceleme

13

Merve Özer

Burak Özdemir

Ceyda Karakuş

Ezgi Nur Elalmış

Bölüm 3

Temel Motivasyon Kaynakları ve Liderlik Öz Algısı: Dijital Oyun Oynayan
Bireyler Üzerine Bir Araştırma

29

Ramazan Furkan Özkul

Ahmet Sait Özkul

Bölüm 4

Narsistik Kişilik Özellikleri ve İmposter Sendromunun Benzer ve Farklı
Yönleri

43

Yeşim Monus

Bölüm 5

Factors Influencing Job Satisfaction in the Turkish Defense Industry 73

Murat Nazli

Oguzhan Camoglu

Bölüm 6

Theoretical Foundations of Green HRM: Linking Sustainable Practices to
Competitive Advantage 87

Mehmet Seyhan

İş Yerinde Dijital Kaygı: Örgütsel Davranışta Yükselen Bir Olgu Olarak Doomscrolling

Hazal Koray Alay¹

Özet

Dijitalleşmenin hızlanmasıyla birlikte çalışanların bilgiye erişim biçimleri köklü bir dönüşüm geçirmiştir. Özellikle sosyal medya ve çevrim içi haber platformları, çalışanların yalnızca iş süreçlerini değil, psikolojik iyi oluşlarını da etkilemektedir. Bu bağlamda son yıllarda literatürde dikkat çeken kavramlardan biri doomscrolling'dir. Doomscrolling, bireylerin olumsuz ve tehdit edici dijital içerikleri sürekli ve kontrolsüz biçimde tüketmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu davranış biçimi, artan dijital kaygı, stres ve tükenmişlik ile ilişkilendirilmektedir. Bu kitap bölümünün amacı, doomscrolling kavramını örgütsel davranış bağlamında sistematik, kavramsal ve kuramsal bir çerçevede incelemektir. Bölümde öncelikle doomscrolling kavramının tanımı ve gelişimi ele alınmakta, ardından kavramı odağına alan çalışmaların sistematik bir incelemesi sunulacaktır. Sistematik inceleme, doomscrolling'in çalışan psikolojisi, iş performansı, örgütsel tutumlar ve dijital kaygı üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. Sonuç bölümünde ise çalışanlar ve örgütler için çıkarımlar sunulmaktadır.

1. Doomscrolling Kavramı

Doomscrolling, sosyal ve dijital medya platformlarında ağırlıklı olarak olumsuz haber içeriklerinin kompulsif tüketimini ifade etmektedir (Sharma vd., 2022). Bu kavram COVID-19 pandemisi sırasında önem kazanmış olsa da benzer kalıplar diğer duygusal olarak yüklü toplumsal olaylar sırasında da gözlemlenmiştir (Ytre-Arne ve Moe, 2021). Doomscrolling, bireylerin kriz zamanlarında belirsizliği azaltmak için haberleri tekrar tekrar kontrol ettiği, medya izleme davranışının yoğunlaştırılmış bir biçimi olarak tanımlanmaktadır (Schudson, 1998; Ytre-Arne ve Moe, 2021). Bununla

1 Doç.Dr., Batman Üniversitesi, hazalkoray.alay@batman.edu.tr, ORCID ID: 000-0002-6638-3089

birlikte, önceki araştırmalar, doomscrolling'i olumlu duyguların azalması ve alaycılığın artması da dahil olmak üzere olumsuz psikolojik sonuçlarla tutarlı bir şekilde ilişkilendirmiştir (Buchanan vd., 2021; Sharma vd., 2022).

Paradoksal olarak, doomscrolling genellikle kaygı azaltma motivasyonu ile yapılırken, olumsuz ve tehdit edici bilgilere maruz kalma kaygıyı, belirsizliği ve duygusal sıkıntıyı yoğunlaştırma eğilimindedir ve böylece daha fazla doomscrolling'i pekiştirmektedir (Anand vd., 2021; Kaye ve Johnson, 2024). Duygusal Zekâ Teorisi'ne dayanarak, bu tür duygusal yüklü bilgiler, özellikle alışılmadık veya rahatsız edici olaylara yanıt olarak, artan gözetim ve dikkati harekete geçirmektedir (Satıcı ve diğ., 2023). Sonuç olarak, olumsuz haberleri sürekli takip etme, kendi kendini besleyen bir olumsuz duygu döngüsüne dönüşebilmektedir. Bazı kanıtlar, olumsuz haberleri paylaşmanın, sosyal onay ve destek sağlayarak duygusal rahatsızlığı geçici olarak hafifletebileceğini, ancak altta yatan olumsuzluk döngüsünün genellikle devam ettiğini göstermektedir (Saindon, 2021).

2. Çalışma Ortamında Doomscrolling

Kaynakların Korunması Teorisi'nden² yola çıkarak, iş yerinde doomscrolling davranışı, mesleki refahı etkileyen, kaynak tüketen bir davranış olarak tanımlanmaktadır (Hugles ve diğ., 2024). Kaynakların Korunması Teorisi, bireylerin değerli kaynakları edinmeye, korumaya ve muhafaza etmeye çalıştığını ve bu kaynaklar tehdit edildiğinde veya kaybedildiğinde stresin ortaya çıktığını öne sürmektedir. Olumsuz haberlere sürekli bakma, olumsuz ve tehdit edici bilgilere tekrar tekrar maruz kalmayı içerir (Sharma vd., 2022). Bu durum da sağlık, finansal güvenlik, emniyet ve umut gibi temel kaynaklarda potansiyel kayıplara işaret edebilir ve böylece stresi tetikleyebilir.

Kaynakların Korunması Teorisi'nin kaynak kaybı sarmalına uygun olarak, olumsuz haberlere sürekli bakmanın yol açtığı algılanan tehditler, etkili iş işleyişi için gerekli bilişsel ve duygusal kaynakların daha da tükenmesine neden olabilmektedir (Hugles ve diğ., 2024). Çalışanların mesai boyunca sıklıkla sosyal medyayla etkileşimde bulunmaları nedeniyle, bu tür kaynak tüketimi, enerji, özveri ve odaklanma ile karakterize edilen mesleki refahın önemli bir göstergesi olan işe bağlılığı da zayıflatmaktadır (Kara ve diğ., 2023). Azalan bağlılık ise daha düşük iş performansı ve daha düşük genel refah ile ilişkilidir. Sonuç olarak, iş yerinde olumsuz haberlere sürekli bakmanın işe bağlılıkla olumsuz bir ilişkiye sahip olduğu söylenebilir.

3. Doomscrolling kavramına yönelik yapılan çalışmaların sistematik incelemesi

Bu bölümde, doomscrolling kavramını çalışma yaşamı bağlamında ele alan akademik araştırma makaleleri sistematik olarak incelenmiştir. Tablo 1 incelenen makalelerin amacı, yöntemi, temel değişkenleri ve elde edilen bulguları özetlemektedir.

Tablo 1: Doomscrolling kavramına yönelik yapılan çalışmaların analizi

Yazar ve Yıl	Amaç	Araştırma Yöntemi	Değişkenler	Bulgular
Hughes vd., 2024	Bu makalenin temel amacı, çalışanların iş yerinde sosyal medyada doomscrolling davranışının kişisel kaynakları nasıl tehdit ettiğini ve bu tehdidin rumination yoluyla iş bağlılığını nasıl azalttığını ortaya koymaktır.	Zaman gecikmeli (time-lagged) nicel araştırma	Doomscrolling davranış, Rumination, İşe Bağlılık, Nörotiklik	Araştırma bulguları, iş yerinde doomscrolling'in önemli bir dijital stres kaynağı olduğunu göstermektedir. Olumsuz içeriklerin kompulsif biçimde takip edilmesi, çalışanların psikolojik kaynaklarını zayıflatarak ruminationı artırarak, bu durum da işe bağlılığı düşürmektedir. Bu etki, nörotiklik düzeyi yüksek çalışanlarda daha güçlüdür. Zaman gecikmeli ve günlük veriler, doomscrolling'in hem kısa vadede hem de zaman içinde çalışanların işe odaklanmasını ve mesgeliyetini azalttığını ortaya koymaktadır.
Mandiya ve diğ., (2024)	Bu çalışmanın amacı, tüketicilerin olumsuz marka haberlerini çevrim içi ortamlarda sürekli takip etme eğilimini incelemek ve bu eğilimi ölçmek için "Doomscrolling Eğilimi" adlı yeni bir ölçek geliştirmek ve geçerliliğini test etmektir.	Nicel ölçek geliştirme ve doğrulama çalışması	Doomscrolling eğilimi (PTD) Algılanan hayatta kalma tehdidi Ölüm korkusu Olumsuz marka haberleri Çevrim içi haber tüketimi davranışı	Araştırma sonucunda, bireylerin olumsuz ve üzücü haberleri çevrim içi ortamlarda sürekli takip etmeye yönelik istikrarlı bir doomscrolling eğilimine sahip olduğu ortaya konmuştur. Geliştirilen PTD ölçeğinin geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiş; doomscrolling eğiliminin iki temel boyuttan oluştuğu tespit edilmiştir: algılanan hayatta kalma tehdidi ve ölüm korkusu. Bulgular, tüketicilerin olumsuz marka haberlerine yönelik ilgisinin yalnızca durumsal değil, aynı zamanda bireysel bir eğilim olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir.
Shabahang ve diğ., (2022)	Bu çalışmanın amacı, sosyal medyada doomscrolling davranışını kavramsallaştırmak, ölçek ve bu davranışın psikolojik iyi oluş ve riskli davranışlar üzerindeki olası olumsuz etkilerini incelemektir.	Nicel, kesitsel araştırma tasarımı Anket yöntemi	Doomscrolling Psikolojik iyi oluş Yaşam doyumu Gelecek kaygısı Depresyon Dürtüsellik Riskli davranışlar Sağlıksız davranışlardan kaçınma motivasyonu	Araştırma, doomscrolling'in çoğu kullanıcıda uyarılma yaratan bir davranış olduğunu göstermektedir. Doomscrolling, psikolojik iyi oluş ve yaşam doyumuyla negatif, depresyon, gelecek kaygısı, dürtüsellik ve riskli davranışlarla pozitif ilişkilidir. Ayrıca doomscrolling yapan bireylerin sağlıksız davranışlardan kaçınma motivasyonlarının daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Bulgular, doomscrolling'in umutsuzluk, kaygı ve risk alma eğilimini artıran potansiyel olarak aşındırıcı bir dijital davranış olduğunu ortaya koymaktadır.

Yazar ve Yıl	Amaç	Araştırma Yöntemi	Değişkenler	Bulgular
Salisbury L. (2023)	Bu çalışmanın amacı, pandemi döneminde ortaya çıkan doomscrolling davranışını yalnızca zararlı veya bağımlılık yaratan bir pratik olarak değil, kaygıyla baş etme ve zamanla ilgilenme çabası olarak kavramsallaştırmaktır.	Nitel, kuramsal analiz Metinsel ve felsefi yorumlama	Doomscrolling Kaygı Zamansallık (lived time) Güven kırılması Bakım (care) Anksiyöz metinsellik	Çalışma, doomscrolling'in pandemi bağlamında yalnızca ruh sağlığını zayıflatan bir davranış olmadığını; aynı zamanda parçalanmış güven ortamında bireylerin zamanla ve belirsizlikle baş etme girişimi olarak işlediğini göstermektedir. Doomscrolling ve kaygı, ilerlemeci tarih anlatılarının anlamını yitirdiği bir dönemde, bireylerin zamanı düzenleme ve kontrol etme çabasına hizmet etmektedir. Bulgular, doomscrolling'in işlevsel olmayan bir alışkanlık olabileceği kadar, kaygılı bir bakım pratiği olarak da okunabileceğini ortaya koymaktadır.
Ytre-Arne ve Moe (2021)	Bu çalışmanın amacı, COVID-19 kapanma döneminde bireylerin haber kullanımı ile haberlerden kaçınma arasında nasıl bir denge kurduklarını incelemek ve bu süreçte doomscrolling davranışının nasıl ortaya çıktığını anlamaktır.	Nitel araştırma tasarımı Açık uçlu sorulardan oluşan nitel anket	Doomscrolling Haber izleme Haberden kaçınma Duygusal tükenme Pandemi bağlamı	Araştırma, pandemi kapanması sırasında sürekli haber takibinin duygusal olarak yıpratıcı bir deneyim yarattığını ve bunun doomscrolling olarak tanımlandığını göstermektedir. Bireyler, bu yükü başa çıkarak için geçici ve bilinçli haberdan kaçınma stratejileri geliştirmiştir. Bulgular, haberdan kaçınmanın kalıcı bir ilgisizlik değil, durumsal bir başa çıkma biçimi olduğunu ve doomscrolling, yoğun izleme ve kaçınma pratiklerinin birbiriyle ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.
Kaya (2025)	Bu çalışmanın amacı, problemli sosyal medya kullanımı ile psikolojik sıkıntı arasındaki ilişkide doomscrolling ve psikolojik uyumun rolünü incelemektir.	Nicel araştırma Anket yöntemi	Problemli sosyal medya kullanımı Doomscrolling Psikolojik uyum Psikolojik sıkıntı (depresyon, kaygı, stres)	Sonuçlar, problemli sosyal medya kullanımının psikolojik sıkıntıyı artırdığını ve bu ilişkinin doomscrolling ve düşük psikolojik uyum aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. Doomscrolling, problemli kullanım ile psikolojik sıkıntı arasındaki ilişkiyi açıklayan önemli bir mekanizma olarak ortaya çıkmıştır.
Yıldırım ve Toygar (2025)	Bu çalışmanın amacı, pozitiflik ile yaşam doyumu arasındaki ilişkide doomscrolling'in aracı rolünü incelemektir.	Nicel, kesitsel araştırma	Pozitiflik Doomscrolling Yaşam doyumu	Sonuçlar, pozitifliğin yaşam doyumunu artırdığını, doomscrolling'i azalttığını ve doomscrolling'in yaşam doyumunu düşürdüğünü göstermektedir. Doomscrolling, pozitiflik ile yaşam doyumu arasındaki ilişkide kısmi aracı bir rol oynamaktadır.

Yazar ve Yıl	Amaç	Araştırma Yöntemi	Değişkenler	Bulgular
Kaya ve Griffiths (2024)	Bu çalışmanın amacı, belirsizliğe tahammülsüzlük ile ruhsal iyi oluş arasındaki ilişkiyi doomsScrolling'in aracı ve düzenleyici (moderator) rolünü incelemektir.	Nitel araştırma Çevrim içi anket	Belirsizliğe tahammülsüzlük Doomscrolling Ruhsal iyi oluş	Bulgular, belirsizliğe tahammülsüzlüğün doomscrolling'i artırdığını ve ruhsal iyi oluşu azalttığını göstermektedir. Doomscrolling, bu ilişkide hem aracı hem de güçlendirici bir risk faktörü olarak rol oynamaktadır; özellikle düşük ve orta düzey doomscrolling koşullarında belirsizliğe tahammülsüzlüğün ruhsal iyi oluş üzerindeki olumsuz etkisi daha belirgindir.
Mphil ve diğ., (2020)	Bu çalışmanın amacı, COVID-19 kapanma döneminde psikolojik sıkıntının doomscrolling ve doomsurfing yoluyla nasıl ortaya çıktığını incelemek ve bu süreçte bilişsel yanlışlıkların rolüne dikkat çekmektir.	Kavramsal / teorik değerlendirme	Doomscrolling Doomsurfing Psikolojik sıkıntı Bilişsel yanlışlıklar Duygulanım düzenleme	Çalışma, pandemi sürecinde artan kaygı ve belirsizliğin, bireyleri olumsuz haberlere sürekli maruz kalmaya yönelttiğini; bu durumun ise doomscrolling ve doomsurfing davranışları aracılığıyla psikolojik sıkıntıyı artırdığını ileri sürmektedir. Bu süreçte bilişsel yanlışlıklar ve yetersiz duyulanım düzenleme becerileri önemli rol oynamaktadır. Çalışma, sağlıklı teknoloji kullanımı ve farkındalık temelli müdahalelerin gerekliliğini vurgulamaktadır.
Taşkın ve diğ., (2024)	Bu çalışmanın amacı, doomscrolling'in ruhsal iyi oluş üzerindeki etkisini ve bu ilişkide bilinçli farkındalık (mindfulness) ile ikincil travmatik stresin serati aracı rolünü incelemektir.	Nitel araştırma Anket yöntemi	Doomscrolling Ruhsal iyi oluş Mindfulness İkincil travmatik stres	Sonuçlar, doomscrolling'in ruhsal iyi oluşu dolaylı olarak azalttığını göstermektedir. Bu etki, düşük mindfulness ve yüksek ikincil travmatik stres aracılığıyla gerçekleşmektedir. Yani, doomscrolling bireyin anda kalma becerisini zayıflatmakta, bu da olumsuz haberler karşısında dolaylı travmatizasyonu artırarak ruhsal iyi oluşu olumsuz etkilemektedir.

Bu çalışma kapsamında yürütülen sistematik derleme sonucunda, doomscrolling olgusunu ele alan çalışmaların tematik olarak dört ana eksen etrafında yoğunlaştığı görülmektedir (bkz. Tablo 1). Bulgular, doomscrolling'in yalnızca dijital bir medya alışkanlığı değil; psikolojik, bilişsel ve davranışsal süreçlerin kesişiminde yer alan çok katmanlı bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

3.1. Doomscrolling'in Çalışma Yaşamında Psikolojik İyi Oluş ve Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkileri

Derlemeye dâhil edilen çalışmalar, doomscrolling davranışının yalnızca bireysel ruh sağlığı üzerinde değil, aynı zamanda çalışma yaşamı ve örgütsel davranış çıktıları üzerinde de belirgin olumsuz etkiler yarattığını göstermektedir. Çalışanların iş günü içerisinde ya da iş dışı zamanlarda sürekli olumsuz ve tehdit edici haberlere maruz kalması; depresyon belirtilerinde artış, kaygı ve stres düzeylerinde yükselme ve yaşam doyumunda azalma gibi sonuçlar doğurarak işe ilişkin psikolojik kaynakları zayıflatmaktadır (Balakrishnan et al., 2022; Miri et al., 2023; Yıldırım & Solmaz, 2022). Bu durum, çalışanların örgütsel rollerini yerine getirirken ihtiyaç duydukları bilişsel ve duygusal enerjiyi azaltmakta ve genel işlevselliği olumsuz etkilemektedir.

Örgütsel davranış literatürü açısından doomscrolling, çalışanların duygusal emek, dikkat ve öz-düzenleme kapasitelerini aşındıran bir dijital stresör olarak değerlendirilmektedir. İncelenen araştırmalar, doomscrolling'in etkilerinin doğrudan olmaktan ziyade ruminasyon, ikincil travmatik stres ve azalan mindfulness gibi psikolojik süreçler aracılığıyla işe yansıdığını ortaya koymaktadır (Balakrishnan et al., 2022; Yıldırım & Solmaz, 2022). Özellikle ruminasyonun artması, çalışanların zihinsel olarak işle meşguliyetini zorlaştırmakta; bu durum görev performansı, karar verme kalitesi ve yaratıcılık gibi temel örgütsel davranış çıktıları üzerinde olumsuz sonuçlar doğurmaktadır.

Buna ek olarak, sürekli tehdit algısı yaratan medya içeriklerine maruz kalma, çalışanların psikolojik uyum ve dayanıklılık kapasitelerini zayıflatarak tükenmişlik riskini artırmaktadır. Bu bulgu, doomscrolling'in iş talepleri ile bireysel kaynaklar arasındaki dengeyi bozan bir unsur olduğunu ve özellikle Kaynakların Korunumu Kuramı çerçevesinde anlamlı biçimde açıklanabileceğini göstermektedir (Şimunjak, 2025). Mindfulness düzeyi düşük çalışanlarda doomscrolling'in etkilerinin daha güçlü olması, bireysel farkındalık ve öz-düzenleme becerilerinin örgütsel bağlamda koruyucu psikolojik kaynaklar işlevi gördüğüne işaret etmektedir (Miri et al., 2023).

Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, doomscrolling'in çalışma yaşamında yalnızca bireysel bir medya tüketim alışkanlığı değil; işe angaje olma, duygusal denge, performans ve sürdürülebilir çalışan iyi oluşu üzerinde etkili olan çok katmanlı bir örgütsel davranış olgusu olduğu anlaşılmaktadır (Schaufeli et al., 2008; Hobfoll et al., 2018). Dolayısıyla örgütlerin dijital iyi oluşu destekleyen politikalar geliştirmesi, doomscrolling farkındalığını artırması ve çalışanların psikolojik kaynaklarını güçlendirmeye yönelik müdahaleler tasarlaması hem bireysel hem de örgütsel düzeyde kritik önem taşımaktadır.

3.2. İşyerinde Doomscrolling, Belirsizlik ve Kaygıya Dayalı Bilişsel Süreçler

Sistematik incelemeden ortaya çıkan ikinci önemli tema, özellikle işyerinde, felaket haberlerine sürekli bakma, algılanan belirsizlik ve kaygıya dayalı bilişsel süreçler arasındaki güçlü ilişkidir. Araştırmalar, belirsizliğe tahammülsüzlüğü felaket haberlerine sürekli bakma davranışının temel bir öncülü olarak tanımlamaktadır (Yıldırım & Solmaz, 2022). Hızlı değişim, iş güvencesizliği ve sürekli bilgi akışı ile karakterize edilen çağdaş iş ortamlarında, çalışanlar sıklıkla belirsiz ve kontrol edilemeyen stres faktörlerine maruz kalırlar; bu da belirsizlikle ilgili bilişsel gerilimi yoğunlaştırmaktadır (Hogles vd., 2024).

COVID-19 pandemisi ve diğer küresel krizler sırasında yapılan çalışmalar, felaket haberlerine sürekli bakmanın, bireylerin belirsizliği azaltmak ve öngörülebilirliği yeniden kazanmak için tekrar tekrar bilgi aradığı kısa vadeli bir kontrol-yeniden sağlama stratejisi olarak işlev gördüğünü göstermektedir (Bhatia vd., 2021; Olsen vd., 2020). Ancak, bu algılanan kontrol duygusu büyük ölçüde yanıltıcıdır. Olumsuz ve tehdit edici bilgilere uzun süre maruz kalmak, kaygıyı artırma, tehdit değerlendirmelerini güçlendirme ve zaman içinde yüksek düzeyde tetikte olma halini sürdürme eğilimindedir. Örgütsel ortamlarda, bu tür bilişsel-duygusal aktivasyon, çalışanların işle ilgili stres faktörlerinden uzaklaşma ve iş dışı dönemlerde iyileşme yeteneklerini zayıflatmaktadır (George vd., 2024).

Örgütsel davranış perspektifinden bakıldığında, bilişsel önyargılar, felaket haberlerine sürekli bakma davranışını sürdürmede merkezi bir rol oynar. Olumsuzluk önyargısı çalışanların orantısız bir şekilde olumsuz bilgilere dikkat etmelerine yol açarak, ekonomik istikrarsızlık, örgütsel değişim veya iş kaybıyla ilgili tehditlerin önemini artırır. Bu önyargılar, kaygı odaklı bilgi arayışının belirsizliği ve endişeyi daha da artırdığı ve böylece felaket haberlerine sürekli bakma davranışını sürdürdüğü kendi kendini güçlendiren

bir geri bildirim döngüsüne katkıda bulunur. Sonuç olarak, çalışanlar dikkat kontrolünü, karar verme kalitesini ve iş yerindeki görev odaklanmasını engelleyen kalıcı bir bilişsel meşguliyet yaşayabilmektedir (Yıldırım ve Toygar, 2025).

Başa çıkma stratejileri literatüründe, felaket haberlerini sürekli takip etme (doomscrolling) giderek uyumsuz bir başa çıkma stratejisi olarak kavramsallaştırılmaktadır. Etkili problem çözme veya duygusal düzenlemeyi kolaylaştırmak yerine, bilişsel ve duygusal kaynakları tüketirken belirsizliği kalıcı bir şekilde azaltmada başarısız olmaktadır. Örgütsel stres teorileriyle uyumlu olarak, bu kaynak tükenmesi, düşük iş bağlılığına, bozulmuş psikolojik iyiliğe ve tükenmişliğe karşı artan savunmasızlığa dönüşmektedir (Saindon, 2021). Sonuç olarak, doomscrolling sadece bir medya tüketim alışkanlığı değil, çalışanların işlevselliği ve örgütsel sürdürülebilirlik açısından önemli sonuçlar doğuran bilişsel olarak yönlendirilen bir stres tepkisidir.

3.3. İşyerinde Doomscrolling ve Sorunlu Sosyal Medya Kullanımı

Daha önce yapılan birçok çalışmada doomscrolling sorunlu sosyal medya kullanımı ve davranışsal bağımlılık çerçevesinde ele alınmaktadır. Hem kesitsel hem de boylamsal kanıtlar, sorunlu veya bağımlılık yapıcı sosyal medya kullanım kalıplarının doomscrolling davranışı için önemli bir risk faktörü oluşturduğunu göstermektedir (Kircaburun vd., 2023). Yıldırım ve Toygar'ın (2025) belirttiği gibi çalışanların dijital platformlara sürekli erişiminin olduğu kurumsal bağlamlarda, bu tür kalıplar günlük iş rutinlerine yerleşebilir ve işle ilgili bilgi arama ile kompulsif medya tüketimi arasındaki sınırları bulanıklaştırabilir.

Örgütsel davranış perspektifinden bakıldığında, sorunlu sosyal medya kullanımı ve doomscrolling davranışı çalışanların dikkat ve duygusal kaynaklarını yönetme kapasitesini zayıflatmaktadır (Rodrigues 2022). Benzer şekilde doomscrolling davranışı, görev odaklanmasını kesintiye uğratıp, bilişsel yükü artırmakta ve iş molalarında dinlenmeyi engellemektedir. Böylece bu durum konsantrasyonu ve işe bağlılığı azaltmaktadır. Zamanla, bu tür davranışlar dikkat dağılımına, azalan verimliliğe ve tükenmişlik riskinin artmasına neden olmaktadır (Akat ve Hamarta, 2025).

3.4. İşyerinde Doomscrolling ve Bireysel Farklılıklar

Bireysel farklılıklar, çalışanların doomscrolling eğilimini ve bunun örgütsel ortamlardaki sonuçlarını açıklamada kritik bir rol oynamaktadır. Kişilik özelliklerine odaklanan araştırmalar, nevrotiklik düzeyi yüksek bireylerin doomscrolling davranışına daha yatkın olduğunu ve bunun sonucunda daha

güçlü olumsuz psikolojik sonuçlar yaşadığını tutarlı bir şekilde göstermektedir (Ding vd., 2022). İşyerinde nevroitiklik, artan tehdit duyarlılığı, duygusal tepkisellik ve stres faktörlerinden uzaklaşmada zorlukla ilişkilidir. Sonuç olarak, nevroitiklik düzeyi yüksek çalışanların, belirsizliği yönetmenin bir yolu olarak doomscrolling olasılıkları daha yüksek olabilirken, aynı zamanda daha büyük duygusal tükenme ve bilişsel aşırı yüklenme yaşayabilirler. Buna karşılık, pozitiflik gibi psikolojik kaynaklar koruyucu faktörler olarak işlev görmektedir. Ampirik kanıtlar, daha yüksek pozitiflik düzeylerinin daha düşük doomscrolling eğilimleri ve daha yüksek yaşam memnuniyeti ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Kaya vd., 2024). İş ortamında, pozitiflik, çalışanların olumsuz bilgileri bilişsel olarak yeniden çerçeveleme, duygusal tepkileri düzenleme ve motivasyonel kaynakları koruma kapasitesini artırabilir. Bu nedenle, pozitiflik, doomscrolling davranışının mesleki refah üzerindeki zararlı etkilerini tamponlayan ve dijital stres faktörleriyle uyumlu başa çıkmayı destekleyen kişisel bir kaynak olarak kavramsallaştırılabilir (Monahan & Adams, 2022).

4. Sonuç

Doomscrolling davranışı psikolojik iyi oluşu tehdit eden, kaygı ve belirsizlikle beslenen ve dijital bağımlılık örüntüleriyle iç içe geçmiş bir olgudur. Ancak literatürdeki çalışmaların büyük bölümü bireysel ve klinik bağlamda yoğunlaşmış; örgütsel bağlam görece ihmal edilmiştir. Bu durum, doomscrolling'ın çalışanlarda işe angaje olma, tükenmişlik, bilişsel yük, duygusal tükenme, dijital kaygı ve dijital stres ile ilişkisini inceleyen araştırmalar için önemli bir boşluk alanı sunmaktadır. Mevcut bulgular, doomscrolling'ın örgütsel davranış literatürüne entegre edilmesi hâlinde, dijital çağda çalışan refahını anlamada güçlü bir kavramsal araç olabileceğini göstermektedir.

Kaynakça

- Akat, M., & Hamarta, E. (2025). Doomscrolling and social media addiction in adolescents: a two-wave longitudinal study. *Journal of Addictive Diseases*, 1-9.
- Anand, N., Sharma, M. K., Thakur, P. C., Mondal, I., Sahu, M., Singh, P., ... & Singh, R. (2022). Doomsurfing and doomscrolling mediate psychological distress in COVID-19 lockdown: Implications for awareness of cognitive biases. *Perspectives in Psychiatric Care*, 58(1), 170-172.
- Balakrishnan, J., Griffiths, M. D., & Kuss, D. J. (2022). Doomscrolling and psychological well-being: The mediating role of rumination and mindfulness. *Journal of Behavioral Addictions*, 11(4), 1-14. <https://doi.org/10.1556/2006.2022.00076>
- Bhatia, V., Chhabra, S., & Kaur, J. (2021). Psychological impact of excessive information seeking during the COVID-19 pandemic. *Journal of Health Psychology*, 26(13), 2604-2615. <https://doi.org/10.1177/1359105320967658>
- Ding, Q., Yang, S., Sun, J., & Zhang, Y. (2022). Personality traits and doomscrolling behavior: The role of neuroticism in digital stress responses. *Personality and Individual Differences*, 195, 111709. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2022.111709>
- George, A. S., George, A. H., Baskar, T., & Karthikeyan, M. M. (2024). Reclaiming our minds: mitigating the negative impacts of excessive doomscrolling. *Partners Universal Multidisciplinary Research Journal*, 1(3), 17-39.
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J.-P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 103-128. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104640>
- Hughes, I. M., Keith, M. G., Lee, J., & Gray, C. E. (2024). Working, scrolling, and worrying: Doomscrolling at work and its implications for work engagement. *Computers in Human Behavior*, 153, 108130.
- Kara, F. M., Sarol, H., Gürbüz, B., & GÜRKAN, R. K. (2023). Boreout at the office: The role of leisure boredom in predicting job burnout and social media addiction. *Journal of Education and Recreation Patterns*, 4(2), 400-414.
- Kaya, C., Yıldırım, M., & Demirci, İ. (2024). Positivity as a protective factor against doomscrolling and reduced life satisfaction. *Current Psychology*, 43, 1-11. <https://doi.org/10.1007/s12144-023-04987-2>

- Miri, S., Rezapour, A., & Moradi, Y. (2023). Doomscrolling, secondary traumatic stress, and psychological adjustment during crises. *Current Psychology*, 42, 1–12. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-04112-3>
- Monahan, C., & Adams, P. (2022). Celebrity worship, social media engagement, and behavioral addiction in the digital age. *Psychology of Popular Media*, 11(4), 392–404. <https://doi.org/10.1037/ppm0000372>
- Olsen, R. K., Mathiesen, K. S., & Kvålseth, T. O. (2020). Media exposure, uncertainty, and anxiety during societal crises. *Journal of Risk Research*, 23(7–8), 1035–1049. <https://doi.org/10.1080/13669877.2020.1758199>
- Rodrigues, E. V. (2022). Doomscrolling—threat to mental health and well-being: a review. *International Journal of Nursing Research*, 127–130.
- Saindon, J. (2021). The use of distraction: Doomscrolling, losing time, and digital well-being in pandemic space-times.
- Satici, S. A., Gocet Tekin, E., Deniz, M. E., & Satici, B. (2023). Doomscrolling scale: Its association with personality traits, psychological distress, social media use, and wellbeing. *Applied Research in Quality of Life*, 18(2), 833–847.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2008). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716. <https://doi.org/10.1177/0013164405282471>
- Šimunjak, M. (2025). “You Have to Do That for Your Own Sanity”: Digital Disconnection as Journalists’ Coping and Preventive Strategy in Managing Work and Well-Being. *Digital Journalism*, 13(2), 328–347.
- Yıldırım, M., & Solmaz, F. (2022). COVID-19 burnout, COVID-19 stress and resilience: Initial psychometric properties of COVID-19 Burnout Scale. *Death Studies*, 46(3), 524–532. <https://doi.org/10.1080/07481187.2020.1818885>
- Yildirim, U., & Toygar, A. (2025). Psychological determinants of life satisfaction among deck cadets: the mediating role of positivity and doomscrolling. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 1–7.
- Ytre-Arne, B., & Moe, H. (2021). Doomscrolling, monitoring and avoiding: News use in COVID-19 pandemic lockdown. *Journalism Studies*, 22(13), 1739–1755.

İş Talepleri, İş-Yaşam Dengesi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Lojistik Sektöründe Çalışan Tır ve Kamyon Şoförleri Üzerine Bir İnceleme¹

Merve Özer²

Burak Özdemir³

Ceyda Karakuş⁴

Ezgi Nur Elalmış⁵

Özet

Türkiye’de lojistik sektöründe çalışan tır ve kamyon şoförlerinin iş koşulları hem bireysel refah hem de sektörün sürdürülebilirliği açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu çalışma, lojistik sektöründe çalışan tır ve kamyon şoförlerinin iş talepleri, iş-yaşam dengesi ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, nicel araştırma yöntemiyle gerçekleştirilmiş olup, kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan 300 şoför araştırmaya katılım göstermiştir. Veri üzerinde betimleyici analizler, doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi ve aracı etki analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışmadan elde edilen bulgular, iş talepleri boyutları ile tükenmişlik arasında pozitif yönlü zayıf ilişkiler olduğunu göstermiştir. Bunun yanı sıra iş-yaşam dengesi boyutlarından yaşamı ihmal etmeme ve yaşamın işten ibaret olmamasının iş talepleri ile tükenmişlik arasındaki ilişkide aracı rolü olduğu tespit edilmiştir.

1 Bu çalışma Tübitak 2209-A Üniversite Öğrencileri Araştırma Projeleri Destekleme Programı kapsamında 2022 yılı 1. döneminde desteklenen “İş Talepleri, İş-Yaşam Dengesi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişkiler: Lojistik Sektöründe Çalışan Tır ve Kamyon Şoförleri Üzerine Bir İnceleme” başlıklı araştırma projesinden türetilmiştir.

2 Kastamonu Üniversitesi, merveczer@gmail.com, 0009-0002-2363-4703

3 Doç. Dr., Kastamonu Üniversitesi, bozdemir@kastamonu.edu.tr, 0000-0002-2710-4112

4 Kastamonu Üniversitesi, ceyda__karakus@outlook.com, 0009-0009-1629-3956

5 Kastamonu Üniversitesi, ezgielalmis@gmail.com, 0009-0004-6849-3056

1. Giriş

İş talepleri ve tükenmişlik arasındaki ilişki psikoloji literatüründe öncül olarak ele alınmış (De Rijk vd., 1998; Demerouti vd., 2001; Le Blanc vd., 2001; Proost vd., 2004) ve farklı disiplinlerde de çok defa araştırılmıştır. Sağlık (Bakker, Demerouti ve Euwema, 2005; Jourdain ve Chenevert, 2010; Sorour ve El-Maksoud, 2012), havacılık (Martinussen ve Richardsen, 2006; Mansour ve Faysal-Azeem, 2024), eğitim (Bottiani vd., 2019; Wang vd., 2015), hukuk (Martinussen, Richardsen ve Burke, 2007), işletmecilik (Bakker, Demerouti ve Verbeke, 2004; Schaufeli ve Bakker, 2004; Fernet, Guay ve Senecal, 2004), bilişim (Zeng, Zheng ve Shi, 2010) bunlardan bazılarıdır. Gerçekleştirilen literatür taraması, iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkinin daha önce çok kez incelendiği göstermektedir. Ancak, bu iki değişken arasındaki ilişkiyi daha detaylı anlamamıza yardımcı olan iş-yaşam dengesi değişkeninin rolü literatürde yeterince araştırılmamıştır. Şöyle ki, taranan literatür doğrultusunda lojistik literatürü bağlamında bu üç değişken arasındaki ilişkiyi inceleyen herhangi bir çalışmaya ne ulusal ne de uluslararası düzeyde rastlanılamamıştır.

Bunun yanı sıra, şoförlerin genel olarak sağlık durumunu ortaya koyan (Akkoyunlu, 2008; Ergün, 2019) ya da işe ilişkin problemlerin yarattığı psikolojik sonuçları inceleyen (Sarı, 2018; Alim, 2020) çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda iş talepleri, iş-yaşam dengesi ve tükenmişlik değişkenleri bir arada ele alınmamış, ayrıca, özellikle lojistik alanında bu değişkenlerin bütüncül olarak incelendiği bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, iş talepleri ile tükenmişlik arasındaki doğrudan ilişkiyi analiz etmenin yanı sıra, iş-yaşam dengesi değişkeninin bu ilişki üzerindeki olası aracılık rolünü incelemektir. Karayolu yük taşımacılığı yapan şoförlerden beklenen iş taleplerinin ve iş-yaşam dengesi algısının seviyelerini inceleyerek bir durum tespiti yapmak, Türkiye lojistiği açısından da araştırılması önem arz eden bir konudur. Çalışma, özellikle lojistik sektöründe görev yapan sürücüler özelinde gerçekleştirilen ampirik analizlerle hem literatürdeki boşluklara katkı sağlamayı hem de sektörel politika yapıcılar için yol gösterici olmayı hedeflemektedir.

2. Literatür Araştırması

2.1. Kavramsal Çerçeve

İş talepleri, bireylerin iş ortamında karşılaştıkları fiziksel, bilişsel veya duygusal çaba gerektiren koşulları ifade etmektedir (Bakker, Demerouti ve Euwema, 2005). İş talepleri, çalışanların bedensel ve düşünsel sınırlarını

zorlayan, yüksek çaba gerektiren, hiyerarşinin üst basamaklarından, alt basamaklarına değin yer alan personellere atfedilen görev ve sorumlulukları kapsamaktadır (Demerouti, vd., 2001: s. 501). İş talepleri, iş yükü, duygusal talepler ve duygusal uyumsuzluk boyutları çerçevesinde incelenmiştir. İş yükü kısa sürede çok iş halletmeye çalışma durumu olarak açıklanmaktadır (Alcan, 2021). Çalışma ortamında duyguların kontrol edilmesini gerektiren iş talepleri duygusal taleplerdir. Çalışma ortamının talep ettiği duygular ile çalışanın doğal eğilimiyle sergileyebildiği duygular arasında tutarsızlık olması olgusu ise duygusal uyumsuzluk olarak tanımlanmaktadır (Turgut, Oktuğ ve Ünal, 2019).

İş taleplerinin yoğun olduğu sektörlerde çalışanların yaşamlarını iş dışında sürdürebilme kapasiteleri düşmekte ve bu durum tükenmişliğe zemin hazırlamaktadır. Ayrıca Bakker, Demerouti ve Euwema (2005), araştırma evreni olarak farklı meslek gruplarını ele alarak tükenmişlik olgusunu açıklamaya yönelik model geliştirmiş, yüksek iş taleplerinin tükenmişlik ile pozitif şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir. İnsanların işleriyle olan ilişkileri ve bu ilişkinin ters gitmesiyle ortaya çıkan zorluklar, uzun zamandır insan yaşamında önemine dikkat çekilen bir fenomenin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Tükenmişlik olarak adlandırılan bu fenomen ilk olarak 1970’li yıllarda ücretsiz klinikleri konu alan makalelerde kendine yer bulmuştur. Ardından sağlık kurumlarında çalışanlar ve insanlara hizmet veren diğer meslek gruplarına ilişkin makalelerde çalışma konusu olarak ele alınmıştır (Maslach ve Leiter, 2016: 351). Başlangıçta teorik olmayan ve temeli bulunmayan bir kavram olarak yazına giriş yapmış olmasına rağmen kısa sürede çalışan kimseler üzerine çalışmalar yapan araştırmacılar arasında bir dizi önemli psikososyal sorunu tanımlamada kullanılabilir bir metafor haline gelmiştir. Bu metafor son zamanlarda sadece psikososyal araştırmalarda değil, birçok ülkede insana hizmet veren meslekler bağlamında bilindik ve yaygın olarak tartışılan bir yere ulaşmıştır (Kristensen vd., 2005: 193). Öyle ki, Schaufeli, Leiter ve Maslach (2009: 204) çalışmada tükenmişliğin üzerine binlerce yayının çıktığı, hakkında çok sayıda kongre ve sempozyumun yapıldığı köklü bir akademik konu olduğunu belirtmekte ve tükenmişlik üzerine tahmini olarak 6.000’den fazla kitap, bölüm, tez ve dergi makalesinin yayınlandığını ifade etmektedir. Bu bağlamda tükenmişlik, aşırı ve uzun süreli iş gerginliği seviyesiyle başlayan bir süreç (Maslach ve Schaufeli, 1993: 13); insanlarla uzun süreli ve doğrudan yüzleşmeden ve/veya duygusal olarak bunalıcı durumlardan kaynaklanan fiziksel, duygusal ve zihinsel tükenme hali (Ashtari, Farhady ve Khodaei, 2009: 71); düşük enerji ve düşük özdeşleşmenin bir kombinasyonu (Schaufeli, Bakker ve Van Rhenen, 2009: 895); kişinin işle ilişkisinde bir kriz (Schonfeld ve Bianchi,

2016: 22); işle ilgili psikolojik bir gerginlik (Ferneta, Chanalb ve Guayc, 2017) olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca tükenen bireylerde genellikle, günlük işlerde konsantrasyon eksikliğine ve hafıza kaybı şikayetlerine rastlanmaktadır (Deligkaris vd., 2014: 107). Tükenmişlik üç farklı durumu içermektedir. Bunlar duygusal olarak tükenme, duyarsızlaşma ve düşük başarı hissidir (Maslach & Jackson, 1986). Duygusal tükenme, fiziksel olarak aşırı yüklenme hissi; enerji eksikliğini ve düşük ruh halini ifade etmektedir (Bianchi, Schonfeld, Laurent, 2015: 29). Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutudur ve duygusal tükenme duygusuna karşı bir koruma olarak gelişmektedir. Bu tükenme birey için çok bunaltıcı hale geldiğinde, birey işinden kopmakta, kuşkucu hale gelerek müşteriler ve iş arkadaşlarıyla bağlantısını kesmektedir (Lizano ve Mor Barak, 2015: 19). Düşük başarı hissi, işte yetkin olamama, başarısızlık duygusu ve başkaları üzerinde olumlu bir etki yaratamama hissi dahil olmak üzere işte başkalarıyla baş etmede yetersiz olma algısı olarak tanımlanmaktadır (Lambert, 2010: 365). Bu çalışmada ise tükenmişlik, tek boyutlu bir değişken olarak ele alınmıştır.

Mutlu, sağlıklı ve kaliteli bir yaşam, aile, iş, çevre ve kişisel (bedensel, zihinsel, bilişsel, duygusal, sosyal, manevi ve ruhsal) yaşam alanlarında dengeli olmayı gerektirmektedir (Ay ve Bostancı, 2023). İş-yaşam dengesi, iş-yaşam uyumu, yaşamı ihmal etme, kendine zaman ayırma ve yaşamın işten ibaret olması boyutlarından oluşmaktadır. İş-yaşam uyumu çalışan açısından iş ve kişisel yaşamın başarıyı getirecek şekilde birbirini olumlamasını ifade etmektedir. Yaşamı ihmal etme, sürekli şekilde işe odaklanma doğrultusunda özel yaşamın ihmaline vurgu yapmaktadır. Kendine zaman ayırma, iş harici zamanlarda bireyin kendi memnuniyeti için iş dışı aktivitelerle ilgilenmesidir. Yaşamın işten ibaret olması ise çalışanın iş haricindeki her şey ve herkesten kendini soyutlaması şeklinde tanımlanmaktadır (Yemenici, 2025).

2.2. İş Talepleri, İş-Yaşam Dengesi ve Tükenmişlik Arasındaki İlişki

Yüksek iş talepleri, çalışanların fiziksel ve duygusal kaynaklarını tüketerek tükenmişlik düzeylerini artırmakta, aynı zamanda iş-yaşam dengelerini olumsuz etkilemektedir (Bakker, Demerouti ve Euwema, 2005). Demerouti ve arkadaşları (2001) Almanya'nın kuzeyinde üretim, hizmet ve ulaşım sektörlerinde faaliyet gösteren firmaların çalışanlarından elde edilen veri üzerinde iş taleplerinin tükenmişliği pozitif yönlü etkilediği bulgusuna ulaşmıştır. Sorour ve El-Maksoud (2012) hemşireler ile gerçekleştirdikleri çalışmada iş talepleri ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna erişmiştir. Proost ve arkadaşları (2004) Belçika'daki hemşireler ile gerçekleştirdikleri çalışmada iş taleplerinin tükenmişliğin alt boyutları olan duygusal tükenme ve duyarsızlaşma üzerinde pozitif etkisi olduğunu tespit

etmiştir. Yine, Jourdain ve Chenevert (2010) Kanada’da çalışan hemşireleri örneklem olarak belirlemiş ve duygusal tükenme üzerinde aşırı iş yükünün orta düzeyde pozitif etkisi olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Mansour ve Faysal-Azeem (2004) Kanada, Fransa ve Almanya’da çalışan uçuş görevlilerinde artan iş taleplerinin duygusal tükenmişliği güçlü ve pozitif yönlü olarak etkilediğini bulgulamıştır. Daha önce de belirtildiği üzere birçok çalışmada iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki pozitif etkisi doğrulanmıştır (Martinussen ve Richardsen, 2006; Bottiani vd., 2019; Wang vd., 2015; Martinussen, Richardsen ve Burke, 2007; Fernet, Guay ve Senecal, 2004; Zeng, Zheng ve Shi, 2010).

İş talepleri arttıkça bireylerin iş dışındaki yaşama ayırdıkları zamanın ve enerjinin azaldığı gözlemlenmiştir. Çeşitli araştırmalar, iş taleplerinin iş-yaşam dengesini olumsuz etkilediğini ortaya koymaktadır (Greenhaus ve Beutell, 1985; Voydanoff, 2005). Nordenmark, Vinberg ve Strandth, (2012) iş taleplerinin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini hem bir işverene bağlı olarak çalışan hem de kendi hesabına çalışan kişiler üzerinde ayrı ayrı incelemiştir. Her iki grup içinde iş taleplerinin iş-yaşam dengesini negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Peng Ng ve arkadaşları (2017) Tayvanlı hemşireleri örneklem olarak belirledikleri çalışmada iş-yaşam dengesi olgusunu iş hayatının özel hayata müdahalesi, özel hayatın iş hayatına müdahalesi ve özel ile kişisel hayatın birbirini olumlaması şeklinde sınıflandırmıştır. İş taleplerinin fiziksel talepler ve psikolojik talepler olarak ele alındığı çalışmada psikolojik taleplerin ve fiziksel taleplerin iş hayatının özel hayata müdahalesi ve özel hayatın iş hayatına müdahalesi üzerinde pozitif etkisini olduğunu, özel ile kişisel hayatın birbirini olumlaması üzerinde ise negatif etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Kanwar, Singh ve Kodwani, (2009) bilişim sektörü çalışanları ile gerçekleştirdikleri çalışmalarında iş-yaşam dengesi ile tükenmişlik arasında orta düzeyde negatif bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Volk ve arkadaşları (2024) Amerika Birleşik Devletlerindeki veterinerler ile yürüttüğü çalışmada iş-yaşam dengesinin tükenmişlik olgusuyla bir başa çıkma mekanizması oluşturduğunu belirtmiştir. Çalışmada, iş-yaşam dengesinin tükenmişlik algısını zayıflattığı tespit edilmiştir. Irfan ve arkadaşları (2021) genel müdür, proje müdürü, saha müdürü, sözleşme müdürü ile mühendislerden oluşan 230 kişilik bir örneklem üzerinde iş-yaşam dengesi ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi araştırmış ve negatif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Son olarak Maghfira, Suyasa ve Budiana (2025) iş-yaşam dengesi, iş talepleri ve tükenmişlik arasındaki ilişkileri incelemiştir. Çalışmada 114

çalışandan elde edilen veri ile sadece bu üç değişken arasındaki ilişkiler ele alınmış ve iş-yaşam dengesinin tükenmişlik ve iş talepleri ile negatif ilişki içerisinde olduğu, iş talepleri ile tükenmişliğin ise pozitif bir ilişki içerisinde bulunduğu sonucu ortaya konmuştur. Tüm bu çalışmalardan hareketle aşağıda yer alan hipotezler oluşturulmuştur:

Hipotez 1: İş talepleri boyutları ile tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki vardır.

Hipotez 2: İş-yaşam dengesi boyutlarının, iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde aracı rolü bulunmaktadır.

- Hipotez 2a: İş-yaşam dengesi boyutlarından iş yaşam uyumunun, iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde aracı rolü bulunmaktadır.
- Hipotez 2b: İş-yaşam dengesi boyutlarından kendine zaman ayırmanın, iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde aracı rolü bulunmaktadır.
- Hipotez 2c: İş-yaşam dengesi boyutlarından yaşamı ihmal etmemenin, iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde aracı rolü bulunmaktadır.
- Hipotez 2d: İş-yaşam dengesi boyutlarından yaşamın işten ibaret olmamasının, iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki etkisinde aracı rolü bulunmaktadır.

3. Metodoloji

Bu çalışma iş-yaşam dengesi, tükenmişlik ve iş talepleri arasındaki etkileşimleri açığa çıkarmak amacıyla nicel araştırma deseninde ve ilişkisel tarama modelinde tasarlanmıştır.

3.1. Örneklem

Artan küresel rekabet, ülkeler ve firmalar açısından kritik olan unsurların değerini yükseltmiştir. Bu kritik unsurlardan biri, güçlü ve işlevsel lojistik sistemlerinin oluşturulmasıdır (Zaralı, Himmetoğlu ve Delice, 2022). Türkiye'nin Asya ve Avrupa arasında avantajlı bir köprü durumunda olması, özellikle karayolu taşımacılığına dayalı lojistik sistemlerinin üzerine düşen değerini pozitif yönde etkilemiştir (Bakırcı, Takım ve Tüzemen, 2017). Bu doğrultuda araştırma evrenini Türkiye'de lojistik sektöründe çalışan tır ve kamyon şoförleri oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemi ile 300 şoförden araştırma verisi elde edilmiştir. Araştırmada motorlu taşıyıcılar kooperatiflerinden ve lojistik alanında faaliyet gösteren firmaların şoförlerinden veri toplanmıştır. Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır.

Kastamonu Üniversitesi Rektörlüğü Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 02.02.2023 tarihinde 33/2 sayılı Etik Kurul İzni alınmıştır.

Araştırmaya katılan 300 şoförün 7'si kadın (%2,33) ve 293'ü erkektir (%97,67). Evli şoför sayısı 216 (%72), bekar şoför sayısı ise 84'dür (%28). Şoförlerin eğitim durumları incelendiğinde daha çok ilköğretim (n=115) ve lise (n= 134) düzeyinde eğitim aldıkları görülmüştür. Kalan 51 kişi ise Önlisans, Lisans ve Lisansüstü grubundadır. Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 39,61'dir (S.S.=10,89). Katılımcıların mevcut işlerindeki çalışma süresi ortalaması 10,65'dir (S.S.=9,71). Katılımcıların toplam çalışma süresine ilişkin ortalama değer ise 19,33'dür (S.S.=10,38).

3.2. Ölçüm

Araştırmada iş taleplerinin ölçümünde Xanthopoulou ve arkadaşlarının (2007) geliştirdiği ve Metin (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanan iş talepleri ölçeğinin üç alt boyutu olan iş yükü, duygusal talepler ve duygusal uyumsuzluk iş taleplerini temsilen kullanılmıştır. Ölçek bu şekliyle 15 ifadeden oluşmaktadır. Metin (2010) çalışmasında iş yükü boyutu için Cronbach Alfa değerini ,86; duygusal talepler boyutu için ,77 ve duygusal uyumsuzluk boyutu için ,83 olarak tespit etmiştir.

İş-yaşam dengesinin ölçümünde Apaydın (2011) tarafından geliştirilen, 20 ifade ve dört boyuttan oluşan iş-yaşam dengesi ölçeği kullanılmıştır. İlgili çalışmada ölçeğin güvenilirliği için Cronbach Alfa katsayısını paylaşmıştır. Ölçeğin toplam güvenilirlik katsayısı ,91 olarak tespit edilmiştir.

Çapri (2013) Tükenmişlik ölçeğinin kısa formunu Türkçeye uyarlamıştır. Ölçek 10 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Çalışmada ölçeğin yüksek güvenilirlik değerine sahip olduğu (Alfa= ,91) bulgusuna ulaşılmıştır. Son olarak, bu çalışmada kullanılan tüm ölçeklerden 7'li Likert tipinde yararlanılmıştır.

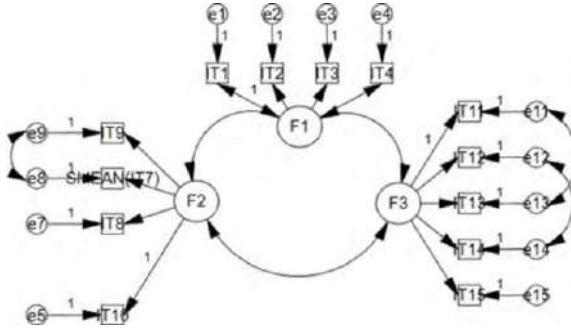
3.3. Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerden elde edilen veri üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir. Tablo 1 ölçüm modellerine ilişkin uyum değerlerini içermektedir.

Tablo 1: Ölçüm Modellerine İlişkin Bulgular

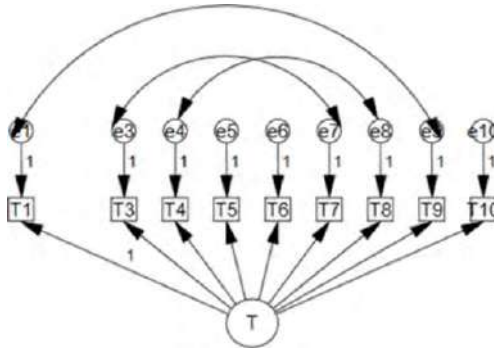
Ölçüm Modelleri	X ² /df	RMSEA	GFI	CFI	TLI	NFI
İş Talepleri Ölçeği	2,707	,076	,93	,94	,92	,91
İş-Yaşam Dengesi Ölçeği	2,827	,078	,87	,81	,77	,74
Tükenmişlik Ölçeği	3,349	,089	,95	,95	,93	,94

Tablo 1’de yer alan uyum değerleri ölçeklerin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğunu göstermektedir (Simon vd., 2010: 239).



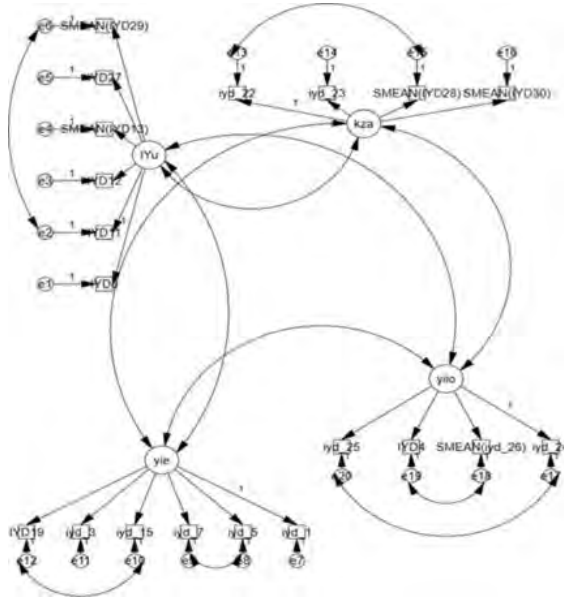
Şekil 1: İş Talepleri Ölçeğine İlişkin DEA Ölçüm Modeli

İş talepleri ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,87’dir. İş talepleri ölçeği, ölçeğin aslı ile uyumlu şekilde 3 boyutlu dağılım göstermiştir.



Şekil 2: Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin DEA Ölçüm Modeli

Tükenmişlik ölçeğinin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısı ,87’dir. Tükenmişlik ölçeği, ölçeğin aslı ile uyumlu şekilde tek boyutlu yapıdadır.



Şekil 3: İş-Yaşam Dengesi İlişkin DEA Ölçüm Modeli

İş-yaşam dengesi ölçeğinin Cronbach Alfa güvenirlilik katsayısı ,64'tür. İş-yaşam dengesi ölçeği ölçeğin asıl hali ile uyumlu şekilde dört boyutlu yapıdadır. Ölçeklerin Cronbach Alfa güvenirlilik katsayıları incelendiğinde, güvenilir ölçüm araçları oldukları ($>,60$) oldukları görülmüştür. Tablo 2, DFA ve Cronbach Alfa katsayıları incelenerek geçerli ve güvenilir ölçümlerin yapıldığının tespit edilmesinin ardından değişkenlere ilişkin korelasyon analizi gerçekleştirilmesi doğrultusunda korelasyon analizi bulgularını sunmaktadır.

Tablo 2: Korelasyon Analizi Bulguları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) AİY	1							
(2) DT	,369**	1						
(3) DU	,431**	,551**	1					
(4) T	,236**	,192**	,121*	1				
(5) İYU	-,062	-,105	-,097	-,302**	1			
(6) YİE	,058	-,213**	-,134*	,010	-,012	1		
(7) KZA	-,418**	-,270**	-,385**	-,266**	,238**	-,050	1	
(8) YİİO	-,442**	-,318**	-,286**	-,306**	,173**	,023	,420**	1

1 Aşırı iş yükü, 2 duygusal talepler, 3 duygusal uyumsuzluk, 4 tükenmişlik, 5 İş yaşam uyumu, 6 Yaşamı ihmal etmeme,

7 Kendine zaman ayırma, 8 Yaşamın işten ibaret olmaması / ** $p <,01$; * $p <,05$

Tablo 2 incelendiğinde tükenmişlik ile aşırı iş yükü ($r=,236$), duygusal talepler ($r=,192$) ve duygusal uyumsuzluk ($r=,121$) arasında pozitif ancak zayıf bir korelasyon olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda H_1 kabul edilmiştir. İş-yaşam dengesi boyutlarından yaşamı ihmal etmeme ve yaşamın işten ibaret olmaması değişkenlerinin iş talepleri alt boyutları (aşırı iş yükü, duygusal talepler ve duygusal uyumsuzluk) ile negatif ilişki içerisinde olduğu tespit edilmiştir. Son olarak iş yaşam uyumu ile tükenmişlik arasında da negatif bir ilişki olduğu ($r=-,302$) bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 3: Aracı Etki Analiz Bulguları

Bağımlı Değişken	Aracı Değişken	a	b	a x b (95% CI)
Tükenmişlik	İş Yaşam Uyumu	-,108	-,334**	,036 (-,0037; ,0870)
	Kendine Zaman Ayırma	-,106**	,051	-,005 (-,0303; ,0112)
	Yaşamı İhmal Etmemeye	-,562**	-,194**	,109 (,0396; ,1833)
	Yaşamın işten ibaret olmaması	-,362**	-,354	,128 (,0608; ,2096)

** $p<,01$; * $p<,05$

Tablo 3, iş-yaşam dengesi boyutları aracılığıyla iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki standartlaştırılmış dolaylı etkilerini göstermektedir. Tablo 3'e göre iş taleplerinin yaşamı ihmal etmeme boyutu aracılığıyla tükenmişlik üzerindeki dolaylı etkisinin pozitif olduğu görülmektedir (Dz. $R^2=,083$; $\beta=,109$; 95% CI [,0396; ,1833]). Yine, iş taleplerinin yaşamın işten ibaret olmaması boyutu aracılığıyla tükenmişlik üzerinde pozitif dolaylı etkiye sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Dz $R^2=,103$; $\beta=,128$; 95% CI [,0608; ,2096]. Diğer aracılık etkilerinin ise anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bu doğrultuda H_{2a} ve H_{2b} reddedilmiş, H_{2c} ve H_{2d} ise kabul edilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, lojistik sektöründe çalışan tır ve kamyon şoförlerinin iş talepleri, iş-yaşam dengesi ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymayı amaçlamıştır. Nicel yöntemle yürütülen analizler sonucunda, iş taleplerinin tükenmişlik ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu, literatürde yer alan iş talepleri-tükenmişlik arasında pozitif ilişki bulunduğunu ortaya koyan çalışmaların (Demerouti vd.,2001; Proost vd., 2004; Schaufeli ve Bakker, 2004; Bakker vd., 2005; Jourdain ve Chenevert, 2010; Sorour ve El-Maksoud, 2012) araştırma bulgularını destekler niteliktedir.

Çalışmada gerçekleştirilen aracı etki analiz bulguları incelendiğinde iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki etkisinin iş-yaşam dengesinin yaşamı ihmal etmeme ve yaşamın işten ibaret olmaması boyutları üzerinden tükenmişliği artırdığı anlaşılmaktadır. Buna göre, iş taleplerinin şoförleri özel yaşamlarını ihmal etmeye götürmesi, tükenmişliği artıran önemli bir mekanizmadır. Ayrıca, iş taleplerinin şoförlerde yaşamın sadece işten ibaret olduğu algısını güçlendirmesi, tükenmişliği de güçlendirmektedir. Bu sonuçlar, iş taleplerinin iş-yaşam dengesi ile olumsuz ilişki içerisinde olduğu bulgusunu paylaşan (Greenhaus ve Beutell, 1985; Voydanoff, 2005; Nordenmark vd., 2012; Peng Ng vd., 2017) ve iş-yaşam dengesi oluşumunun tükenmişlik ile negatif ilişki içerisinde olduğunu ortaya koyan çalışmalar (Kanwar vd., 2009; Volk vd., 2024; Irfan vd., 2021) ile de uyumludur. Son olarak diğer iki iş yaşam dengesi boyutunun (iş yaşam uyumu ve kendine zaman ayırma) dolaylı etkilerinin anlamlı olmaması, söz konusu değişkenlerin iş taleplerinin tükenmişlik üzerindeki doğrudan etkisini açıklamakta yetersiz kalması şeklinde açıklanabilir. Şöyle ki, iş talepleri aslında iş-yaşam dengesinin daha yapısal bozulmaları üzerinden tükenmişliği etkilemiştir. Diğer bir ifade ile tükenmişliğe asıl sebep olan şey, iş-yaşam uyumsuzluğu ya da kendine zaman ayıramama gibi dengenin bozulduğunu hissetmek değil; yaşamın gerçekten iş tarafından gasp edilmesidir.

Sonuçlar, tükenmişliğin sadece iş yükünün çokluğuyla değil, işin bireyin yaşamındaki konumunu nasıl dönüştürdüğüyle yakından bağlantılı olduğunun anlaşılmasına yol açmıştır. Özellikle de yaşamın ihmal edilmesi ve yaşamın yalnızca işten ibaret duruma gelmesi, iş taleplerinin tükenmişliğe yol açmasındaki kritik araçlar olarak tespit edilmiştir.

Çalışma sonuçları, lojistik sektöründe görev yapan şoförlerin yüksek iş yükü, uzun ve düzensiz çalışma saatleri, teslimat baskısı ve yetersiz dinlenme süreleri nedeniyle hem fiziksel hem de psikolojik açıdan zorlandıklarını göstermektedir. Şoförlerin iş taleplerinin yoğunluğu, kişisel yaşamlarına zaman ayırmalarını engellemekte, sosyal ilişkilerde zayıflamaya ve yaşam doyumunda azalmaya neden olmaktadır. Bu durum, uzun vadede tükenmişlik riskini artırmaktadır. Bulgular, iş-yaşam dengesi yüksek olan bireylerin tükenmişlik düzeylerinin daha düşük olduğunu ve dengeyi korumanın ruhsal iyilik hali üzerinde koruyucu bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Sonuç olarak, lojistik sektöründeki iş koşullarının şoförlerin hem bireysel sağlıkları hem de mesleki performansları üzerinde doğrudan etkili olduğunu; iş talepleri, iş-yaşam dengesi ve tükenmişliğin birbirini anlamlı biçimde etkileyen üç temel faktör olduğunu ortaya çıkarmıştır.

6. Kaynakça

- Akkoyunlu, M. E. (2008), "Uzun Yol Şoförlerinde Obstrüktif Uyku Apne Sendromu Sıklığının Araştırılması", Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Tıp Fakültesi, Göğüs Hastalıkları Anabilim Dalı, Tıpta Uzmanlık Tezi, Zonguldak.
- Alcan, G. (2021), "İş Talepleri Ve İş Kaynakları Modeli İle Çalışanların Psikolojik İyi Oluşları Arasındaki İlişki", Management And Political Sciences Review, 2(2), 86-103.
- Alim, M. A. (2020), "Tır Şoförlerinin İşe Yabancılaşma Ve Mesleki Tükenmişlik Düzeylerini Etkileyen Bazı Faktörler: Kapıkule Sınır Kapısında Bir Araştırma", Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Uluslararası Ticaret Ve Lojistik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- Apaydın, Ç. (2011), "Öğretim Üyelerinin İşe Bağımlılık Düzeyi İle İş-Yaşam Dengesi Ve İş-Aile Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki", Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Ve Politikası Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Ve Teftişi Doktora Programı, Doktora Tezi, Ankara.
- Ashtari, Z., Farhady, Y. & Khodaei, M. R. (2009), "Relationship Between Job Burnout And Work Performance In A Sample Of Iranian Mental Health Staff", African Journal Of Psychiatry, 12(1), 71-74.
- Ay, D., & Bostancı, A. (2023), "Öğretmenlerin İş-Yaşam Dengesi Algılarının Psikolojik Sözleşmeye Uyuma Düzeylerindeki Rolü", Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi, 9(2), 81-96.
- Bakırcı, E., Takım, A. & Tüzemen, A. (2017), "Türkiye'de Dış Ticaret Ve Lojistikte Yeni Fırsatlar Ve Hedefler", III. Uluslararası Kafkasya Orta Asya Dış Ticaret Ve Lojistik Kongresi, 19-21 Ekim 2017, Kastamonu, 5(5), 175-204.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Euwema, M. C. (2005), "Job Resources Buffer The Impact Of Job Demands On Burnout", Journal Of Occupational Health Psychology, 10(2), 170-80.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004), "Using The Job Demands-Resources Model To Predict Burnout And Performance", Human Resource Management, 43(1), 83-104.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S. & Laurent, E. (2015), "Burnout-Depression Overlap: A Review", Clinical Psychology Review, 36, 28-41.
- Bottiani, J. H., Duran, C. A., Pas, E. T. & Bradshaw, C. P. (2019), "Teacher Stress And Burnout In Urban Middle Schools: Associations With Job Demands, Resources, And Effective Classroom Practices", Journal Of School Psychology, 77, 36-51.

- Çapri, B. (2013), "Tükenmişlik Ölçeği-Kısa Formu İle Eş Tükenmişlik Ölçeği-Kısa Formu'nun Türkçe Uyarlaması Ve Psikoanalitik-Varoluşçu Bakış Açısından Mesleki Ve Eş Tükenmişlik İlişkisi", *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 13(3), 1393-1418.
- Deligkaris, P., Panagopoulou, E., Montgomery, A. J. & Masoura, E. (2014), "Job Burnout And Cognitive Functioning: A Systematic Review", *Work & Stress*, 28(2), 107-123.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F. & Schaufeli, W. B. (2001), "The Job Demands-Resources Model Of Burnout", *The Journal Of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Ergün, A. (2019), "Evde Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Şoför İle Hemşirelerin Bel Ağrısı, Yaşam Kalitesi Ve Fonksiyonel Kısıtlılığının Değerlendirilmesi", Haliç Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Fizyoterapi Ve Rehabilitasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Fernet, C., Chanal, J. & Guay, F. (2017), "What Fuels The Fire: Job- Or Task-Specific Motivation (Or Both)? On The Hierarchical And Multidimensional Nature Of Teacher Motivation In Relation To Job Burnout", *Work & Stress*, 31(2), 145-163.
- Fernet, C., Guay, F. & Sénécal, C. (2004), "Adjusting To Job Demands: The Role Of Work Self-Determination And Job Control In Predicting Burnout", *Journal Of Vocational Behavior*, 65(1), 39-56.
- Greenhaus J. H. & Beutell N. J. (1985), "Sources Of Conflict Between Work And Family Roles", *Academy Of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Irfan, M., Khalid, R. A., Kaka Khel, S. S., Maqsoom, A. & Sherani, I. K. (2021), "Impact Of Work-Life Balance With The Role Of Organizational Support And Job Burnout On Project Performance", *Engineering, Construction And Architectural Management*, 30(1), 154-171.
- Jourdain, G. & Chênevert, D. (2010), "Job Demands-Resources, Burnout And Intention To Leave The Nursing Profession: A Questionnaire Survey", *International Journal Of Nursing Studies*, 47(6), 709-722.
- Kanwar, Y. P. S., Singh, A. K. & Kodwani, A. D. (2009), "Work-Life Balance And Burnout As Predictors Of Job Satisfaction", *It-Ites Industry*, 13(2), 1-12.
- Kristensen, T. S., Borritz, M., Villadsen, E. & Christensen, K. B. (2005), "The Copenhagen Burnout Inventory: A New Tool For The Assessment Of Burnout", *Work & Stress*, 19(3), 192-207.
- Lambert, E. G. (2010), "The Relationship Of Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction, Turnover Intent, Life Satisfaction, And Burnout Among Correctional Staff", *Criminal Justice Studies*, 23(4), 361-380.

- Le Blanc, P. M., Bakker, A. B., Peeters, M. C. W., Van Heesch, N. C. A. & Schaufeli, W. B. (2001), "Emotional Job Demands And Burnout Among Oncology Care Providers", *Anxiety, Stress, & Coping*, 14(3), 243-263.
- Lizano, E. L. & Mor Barak, M. (2015), "Job Burnout And Affective Wellbeing: A Longitudinal Study Of Burnout And Job Satisfaction Among Public Child Welfare Workers", *Children And Youth Services Review*, 55, 18-28.
- Maghfira, N. A., Suyasa, P. T. Y. S. & Budiana, I. M. (2025), "Work-Life Balance, Job Demands, And Burnout", *Jurnal Locus: Penelitian & Pengabdian*, 4(8), 4725-4740.
- Mansour, S. & Faysal-Azeem, M. (2024), "How Do Increased Job Demands Resulting From Rationalization Of Costs Exhaust Flight Attendants And Push Them To Leave? An International Study", *Journal Of Air Transport Management*, 115(3):102539.
- Martinussen, M. & Richardsen, A. M. (2006), "Air Traffic Controller Burnout: Survey Responses Regarding Job Demands, Job Resources, And Health", *Aviation, Space, And Environmental Medicine*, 77(4), 422-8.
- Martinussen, M., Richardsen, A. M. & Burke, R. J. (2007), "Job Demands, Job Resources, And Burnout Among Police Officers", *Journal Of Criminal Justice*, 35(3), 239-249.
- Maslach, C. & Jackson, S. E. (1986), "Maslach Burnout Inventory Manual", Palo Alto, Ca: Consulting Psychologists Press (2nd Ed.).
- Maslach, C. & Leiter, M. P. (2016), "Burnout, In *Stress: Concepts, Cognition, Emotion, And Behavior*", Academic Press, Cambridge, 351-357.
- Maslach, C. & Schaufeli, W. B. (1993), "Historical And Conceptual Development Of Burnout", In W. B. Schaufeli, C. Maslach, & T. Marek (Eds.), *Professional Burnout: Recent Developments In Theory And Research*, 1-16.
- Metin. B. (2010), "The Antecedents And Consequences Of Burnout, Work Engagement And Workaholism", Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Endüstriyel Ve Örgütsel Psikoloji Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Ng, L. P., Chen, I. C., Ng, H. F., Lin, B. Y. & Kuar, L. S. (2017), "Influence Of Job Demands And Job Control On Work-Life Balance Among Taiwanese Nurses", *Journal Of Nursing Management*, 25(6), 438-448.
- Nordenmark, M., Vinberg, S. & Strandh, M. (2012), "Job Control And Demands, Work-Life Balance And Wellbeing Among Self-Employed Men And Women In Europe", *Vulnerable Groups And Inclusion*, 3(1), 1-18.
- Proost, K., Witte, H. D., Witte, K. D. & Evers, G. C. (2004), "Burnout Among Nurses: Extending The Job Demand-Control-Support Model With Work-Home Interference", *Psychologica Belgica*, 44(4), 269-288.

- Rijk, D. A., Blanc, L. P., Schaufeli, W. B. & Jonge, D. H. (1998), "Active Coping And Need For Control As Moderators Of The Job Demand-Control Model: Effects On Burnout", *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 71(1), 1-18.
- Sarı, M. (2018), "İETT'de Çalışan Otobüs Ve Metrobüs Şoförlerinin Temel Psikolojik İhtiyaçları, İş Tatmin Düzeyleri Ve Yaşam Doyumlarının Bazı Değişkenlere Göre İncelenmesi", Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Kentsel Sistemler Ve Ulaştırma Yönetimi Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004), "Job Demands, Job Resources, And Their Relationship With Burnout And Engagement: A Multi-Sample Study", *Journal Of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. & Rhenen, W. V. (2009), "How Changes In Job Demands And Resources Predict Burnout, Work Engagement, And Sickness Absenteeism", *Journal Of Organizational Behavior*, 30(7), 893-917.
- Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Maslach, C. (2009), "Burnout: 35 Years Of Research And Practice", *Career Development International*, 14(3), 204-220.
- Schonfeld, I. S. & Bianchi, R. (2016), "Burnout And Depression: Two Entities Or One?", *Journal Of Clinical Psychology*, 72(1), 22-37.
- Simon D., Kriston L., Loh A., Spies C., Scheibler F., Wills C. & Harter M. (2010), "Confirmatory Factor Analysis And Recommendations For Improvement Of The Autonomy-Preference-Index (API)", *Health Expectations*, 13(3), 234-243.
- Sorour, A. S. & El-Maksoud, M. M. (2012), "Relationship Between Musculoskeletal Disorders, Job Demands, And Burnout Among Emergency Nurses", *Advanced Emergency Nursing Journal*, 34(3), 272-282.
- Turgut, T., Oktuğ, Z. & Ünal, Z. M. (2019), "Mizahın Gücü: Mizahın İş Talepleri Karşısında Olumsuz Duyuşsal İyi Oluş Algısını Azaltıcı Etkisi", *Studies In Psychology*, 39(2), 267-291.
- Volk, J. O., Schimmack, U., Strand, E. B., Reinhard, A., Hahn, J., Andrews, J., Probyn-Smith, K. & Jones, R. (2024), "Work-Life Balance Is Essential To Reducing Burnout, Improving Well-Being", *Journal Of The American Veterinary Medical Association*, 262(7), 950-957.
- Voydanoff, P. (2005), "Toward A Conceptualization Of Perceived Work-Family Fit And Balance: A Demands And Resources Approach", *Journal Of Marriage And Family*, 67(4), 822-836.
- Wang, Y., Ramos, A. G., Wu, H., Liu, L., Yang, X., Wang, J. & Wang, L. (2015), "Relationship Between Occupational Stress And Burnout Among Chinese Teachers: A Cross-Sectional Survey In Liaoning, China", *International Archives Of Occupational And Environmental Health*, 88(5), 589-597.

- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007), "The Role of Personal Resources in the Job Demands-Resources Model", *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121-141.
- Yemenici, A. D. (2025), "Turizm Sektöründeki Çalışanların Örgütsel Değişim Algılarının İş-Yaşam Dengesine Etkisi", *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 413-437.
- Zaralı, F., Himmetoğlu, S. & Delice, Y. (2022), "Dış Ticarete Güncel Tartışmalar: Türkiye Üzerine Bir İnceleme", *Çizgi Kitabevi Yayınları*, Konya.
- Zeng, C., Zheng, S. & Shi, K. (2010), "Relationship Between Job Demands-Resources And Job Burnout Of It Employees", In *2010 IEEE 2nd Symposium On Web Society*, 548-553.

Temel Motivasyon Kaynakları ve Liderlik Öz Algısı: Dijital Oyun Oynayan Bireyler Üzerine Bir Araştırma¹

Ramazan Furkan Özkul²

Ahmet Sait Özkul³

Özet

Bu çalışmanın amacı, dijital oyun oynayan üniversite öğrencilerinin temel motivasyon kaynaklarının liderlik öz algıları üzerindeki etkisini incelemektir. Süleyman Demirel Üniversitesi'nden 269 öğrenci ile yürütülen çalışmada, nicel veriler anket tekniğiyle toplanmış, nitel veriler ise açık uçlu sorularla elde edilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, dijital oyun oynayan bireylerin güç ve başarı motivasyon düzeyleri, oyun oynamayanlara kıyasla daha yüksektir. Yol analizi sonuçlarına göre bağlanma motivasyonunun katılımcı ve ilkeli liderlik algısının en önemli yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Bununla beraber güç ve başarı motivasyonlarının kendine güvenen liderlik öz algısını; bağlanma motivasyonunun ilkeli liderlik öz algısı ve katılımcı liderlik öz algısını; düşünme motivasyonunun ise kararlı liderlik algısını pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Dijital oyunların; başarı motivasyonu yüksek olanlar tarafından kendini kanıtlama ve ilerleme; güç motivasyonu yüksek olanlar tarafından hakimiyet ve kontrol; bağlanma motivasyonu yüksek olanlar tarafından sosyalleşme ve paylaşım; düşünme motivasyonu yüksek olanlar tarafından ise zihinsel odaklanma alanı olarak değerlendirildiği görülmüştür.

1 Bu çalışma, 14-15 Ekim 2023 tarihlerinde Kayseri Üniversitesi tarafından düzenlenen *I. Uluslararası İnsan Kaynakları Kongresi*'nde sunulan “*Dijital Oyunlar ve Temel Motivasyon Kaynakları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma*” başlıklı özet bildirinin, kapsamı genişletilerek kitap bölümüne dönüştürülmüş hâlidir.

2 Arş. Gör. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, ramazanozkul@sdu.edu.tr, 0000-0003-0159-9599

3 Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, saitozkul@sdu.edu.tr, 0000-0001-8858-4685

1. Giriş

Oyun, insanlık tarihi kadar eski olup, insanın doğasında bulunan ve onun ayrılmaz bir parçası olan, eğlenceli ve gönüllü bir eylemdir. Kendisine özgü kurallara tâbi olan, başlangıcı ve bitişi belirli, aynı zamanda gündelik hayattan uzaklaşmak için geçici bir alan sunan ciddi bir faaliyettir (Huizinga, 1995; Özkul, 2021). Teknolojinin hızla ilerlemesi bu geleneksel oyun anlayışını dönüştürmüş ve oyunlar dijitalleşme ekseninde farklı bir yapıya bürünerek dijital oyunların ortaya çıkışına öncülük etmiştir (Tor ve Irmak, 2022, s. 1803). Bu dönüşüm neticesinde, geleneksel oyunların yerini, bilgisayarlar, konsollar ve mobil cihazlar aracılığıyla erişilebilen sanal ortamlarda oynanan dijital oyunlar almıştır (Yengin, 2012, s. 110).

Dijital oyunlar, günümüzde yalnızca boş zaman değerlendirme ya da eğlence amaçlı etkinlikler olarak ele alınmamaktadır; bireylerin çeşitli becerilerini kullanabildikleri, sosyal etkileşimlerde bulunabildikleri ve farklı roller deneyimleyebildikleri etkileşimli ortamlar olarak da değerlendirilmektedir. Özellikle çok oyunculu çevrimiçi oyunlar, sundukları yoğun etkileşim ve rekabet yapısıyla, oyuncuların davranışlarını belirli normlar ve beklentiler çerçevesinde şekillendiren bir sosyal yapı oluşturmaktadır (Akgöl, 2024, s. 51). Bu yapı içerisinde birey, yalnızca oyunun sunduğu senaryoya uyum sağlayan edilgen bir aktör olarak değerlendirilmemelidir. Çünkü birey bu süreçte kendi karakterini, eğilimlerini ve karar alma biçimini de oyunun akışına doğrudan taşıyabilir. Oyun sırasında ortaya çıkan hırs, yardımlaşma ya da strateji kurma gibi davranışlar, basit oyun refleksleri olmalarıyla birlikte bireyin, gerçek hayatta neyle motive olduğu ve başkalarıyla ilişki kurarken nasıl bir liderlik tutumu benimsediğine dair ipuçları sunabilir. Günümüzdeki dijital oyunlar; belirsizlik altında karar verme, kaynak yönetimi ve ekip koordinasyonu gerektiren yapılarıyla, liderlik yetkinliklerinin sınındığı bir simülasyon ortamı da sunmaktadır. Bu yönüyle oyun deneyimi, bireyin gündelik yaşamında veya çalışma hayatında çoğu zaman örtük kalan motivasyonlarını ve davranış kalıplarını daha görünür kılan bir ortam olarak dikkate alınabilir.

2. Yöntem

Bu çalışmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Bu kapsamda katılımcılardan toplanan veriler, Jamovi 2.6.44 istatistik programıyla analize tabi tutulmuştur. İlk olarak verilerin ön kontrolü yapılmıştır. Akabinde geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş ve gerekli istatistiksel analizler yapılmıştır. Bunlarla birlikte katılımcılara yöneltilen açık uçlu sorudan elde edilen ifadeler değerlendirilmiştir.

3.1. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcılarını Süleyman Demirel Üniversitesi'nde öğrenim görmekte olan öğrenciler (İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi - İletişim Fakültesi) oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiş ve 269 öğrenciye ulaşılmıştır. Araştırmaya katılanların %53,2'si erkek ve %46,8'i kadındır. Katılımcıların yaş ortalaması 21,6'dır. Dijital oyun oynayanlar katılımcıların %63,9'unu oluşturmaktadır. Bu katılımcıların da çoğunluğu (%63,2 oranında) aksiyon oyunlarını oynamayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir.

3.2. İşlem

Bu çalışmanın etik onayı, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan 31.10.2023 tarihli ve 141/32 sayılı karar ile alınmıştır. Araştırma verileri, Google Forms aracılığıyla toplanmıştır. Veri toplama sürecinde katılımcılara sosyal iletişim ağları aracılığıyla ulaşılmıştır. Anket formunun ilk sayfasında araştırmanın amacına yönelik bir bilgilendirme metnine yer verilmiştir. İlgili metinde araştırmaya katılımın gönüllülük esası olduğu ve istedikleri aşamada anket formunu doldurmayı bırakabileceklerine dair bilgilendirme yapılmıştır. Söz konusu bilgilendirme metnini onayladıkları takdirde anket sorularına geçebilecekleri belirtilmiştir.

3.3. Araştırma Soruları

Çalışmanın amacı doğrultusunda aşağıda yer verilen sorulara yanıt aranmaktadır:

- Bireylerin temel motivasyon kaynakları ve liderlik öz algıları, dijital oyun oynama durumları bağlamında farklılaşmakta mıdır?
- Bireylerin temel motivasyon kaynakları, onların liderlik öz algılarını etkilemekte midir?

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma kapsamında veri toplama araçları olarak; *Temel Motivasyon Kaynakları Ölçeği* ve *Liderlik Öz Algısı Ölçeği* kullanılmıştır. Her iki ölçüm aracının derecelendirmesi de yedili derecelendirmeyle yapılmıştır. Söz konusu ölçüm araçlarına dair ayrıntılı bilgiye aşağıda yer verilmiştir.

Temel Motivasyon Kaynakları Ölçeği; Antalyalı ve Bolat (2017) tarafından geliştirilmiştir. Kuramsal altyapısı, öğrenilmiş ihtiyaçlara dayanmaktadır. Ölçüm aracı, literatürde sıkça kullanılan güç, bağlanma ve başarı motivasyonlarıyla birlikte bireylerin düşünme motivasyonunu da ölçmektedir.

Bu motivasyonların her biri için ise 6 madde bulunmakta toplamda 24 maddeden oluşmaktadır (Örnek madde: *Düşünmemi derinleştiren ortamları çok severim*).

Liderlik Öz Algısı Ölçeği; Özbek ve Kızılyallı (2017) tarafından literatüre kazandırılmıştır. Bu ölçüm aracı, öğrencilerin kendilerine ait liderlik öz algılarını ölçmeyi amaçlamaktadır. Katılımcı, kendine güvenen, ilkeli ve kararlı lider olmak üzere 4 boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır (Örnek madde: *Ekip çalışmasına önem veririm*).

Demografik Bilgi Formu: Katılımcıların cinsiyet, yaş, fakülte, oyun oynayıp oynamadıkları ve (eğer oynuyorlarsa) hangi oyunları oynadıkları sorulmuştur.

3.5. Verilerin Analizi

Bu süreçte öncelikle ölçüm araçlarının yapı geçerlilikleri test edilmiştir. Değişkenlerin çarpıklık-basıklık değerleri incelenmiş ve iç güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Akabinde değişkenlere ilişkin fark analizleri gerçekleştirilmiştir. Son olarak değişkenler arası ilişkilere bakılmıştır.

Temel Motivasyon Kaynakları Ölçeği'nin yapı doğrulama sürecinde; başarı boyutundan 2 ve düşünme boyutundan 1 madde gerekli faktör yükünü taşımadığı gerekçesiyle modelden çıkarılmıştır. Bununla birlikte güç boyutunda 1 madde gerekli faktör yükünü taşıdığı halde modelin uyum değerlerini olumsuz yönde etkilediği için analiz dışı bırakılmıştır. Bu işlemler neticesinde elde edilen uyum değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu görülmüştür (bkz. Tablo 1). Elde edilen faktör yükleri, .462 ile .785 arasındadır.

Liderlik Öz Algısı Ölçeği'nin yapısını doğrulamak için gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizinde; ilkeli lider boyutundan 2 madde, gerekli faktör yükünü taşıyamaları nedeniyle modelden çıkarılmıştır. Bununla birlikte istatistik programının önerdiği modifikasyonlar kuramsal altyapı çerçevesinde uygulanmıştır. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre uyum indislerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmüştür (bkz. Tablo 1). Elde edilen faktör yükleri, .378-.736 arasındadır.

Tablo 1. Ölçüm Araçlarının İyi Uyum Değerleri

Ölçüm Araçları	χ^2/df	RMSEA	CFI	TLI	SRMR
Temel Motivasyon Kaynakları Ölçeği	1.845	.057	.930	.913	.057
Liderlik Öz Algısı Ölçeği	2.129	.064	.923	.905	.055

Referans alınan iyi uyum değerleri için bkz.: Meydan ve Şeşen, 2015, s. 37; Schumacker & Lomax, 2015: 112.

Yapı geçerliğinin sağlanmasının ardından değişkenlerin normal dağılım varsayımını sağlayıp sağlamadığı değerlendirilmiştir. Bu kapsamda öncelikle çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve söz konusu değerlerin -2 ile +2 (George ve Mallery, 2024, s. 114-115) arasında yer aldığı görülmüştür. Dolayısıyla ilgili değişkenlerin normal dağılım şartını sağladığı söylenebilir. Bununla birlikte Cronbach Alpha (α) iç güvenirlik katsayıları ile ölçüm araçlarının güvenilir olduğunu göstermektedir (Hinton vd., 2014, s. 359) (bkz. Tablo 3).

Tablo 3. Değişkenlerin İç Güvenirlik, Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	Cronbach Alpha	Çarpıklık	Basıklık
Güç	.775 ⁽⁵⁾	-.188	-.469
Başarı	.781 ⁽⁴⁾	-.222	-.614
Bağlanma	.786 ⁽⁶⁾	-.514	-.379
Düşünme	.728 ⁽⁵⁾	-.304	-.355
Katılımcı Lider Algısı	.788 ⁽⁶⁾	-.601	-.194
İlkeli Lider Algısı	.826 ⁽⁴⁾	-1.390	1.780
Kararlı Lider Algısı	.743 ⁽⁶⁾	-.430	-.600
Kendine Güvenen Lider Algısı	.646 ⁽⁶⁾	-.092	-.579

Üslü sayılar (): Analize dahil edilen madde sayısı.*

3.6. Bulgular

Yapılan analizler neticesinde veriler normal dağılım şartı sağladığı için parametrik testler uygulanmıştır.

Tablo 4. Değişkenlerin Oyun Oynama Durumuna Göre Karşılaştırılması

Değişkenler	Oynuyor (N=168)		Oynamıyor (N=101)		p	t	f	Anlamlı Fark
	Ort.	S.S.	Ort.	S.S.				
Güç	4.81	1.19	4.32	1.33	.002	3.097	1.361	1 > 2
Başarı	4.90	1.33	4.62	1.40	.021	1.978	0.997	1 > 2
Bağlanma	5.44	1.04	5.62	1.21	.164	-1.258	5.659	-
Düşünme	5.23	1.05	5.04	1.04	.151	1.440	0.318	-
Katılımcı Lider Öz Algısı	5.75	0.93	5.68	0.94	.539	0.616	0.556	-
İlkeli Lider Öz Algısı	6.17	0.79	5.99	1.17	.139	1.483	18.879	-
Kararlı Lider Öz Algısı	5.52	1.16	5.56	1.11	.792	-0.264	1.050	-
Kendine Güvenen Lider Öz Algısı	5.18	1.04	5.05	1.15	.357	0.923	1.026	-

S.D. (Serbestlik Derecesi) = 267 Oynuyor=1, Oynamıyor=2

Tablo 3 incelendiğinde, dijital oyun oynama durumuna göre yalnızca *güç* ve *başarı* boyutlarında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Oyun oynayan grubun söz konusu boyutlardaki ortalamaları, oynamayan gruba kıyasla anlamlı düzeyde daha yüksektir. Buna karşılık bağlanma, düşünme, katılımcı liderlik, ilkeli liderlik, kararlı liderlik ve kendine güvenen liderlik boyutlarında gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Gerçekleştirilen fark analizinin akabinde değişkenler arası ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir (bkz. Tablo 2).

Tablo 4. Değişkenler Arası İlişkiler (Dijital Oyun Oynayanlar)

Değişkenler	Ort.	S.S.	1	2	3	4	5	6	7	8
1 Güç	4.81	1.20	-							
2 Başarı	4.90	1.33	.341***	-						
3 Bağlanma	5.44	1.05	.112	.276***	-					
4 Düşünme	5.23	1.05	.358***	.389***	.231**	-				
5 Katılımcı Lider Öz Algısı	5.75	.930	.304***	.351***	.487***	.334***	-			
6 İlkeli Lider Öz Algısı	6.17	.794	.140	.256***	.511***	.349***	.655***	-		
7 Kararlı Lider Öz Algısı	5.52	1.17	.371***	.334***	.251**	.402***	.510***	.411***	-	
8 Kendine Güvenen Lider Öz Algısı	5.18	1.05	.507***	.483***	.294***	.472***	.555***	.360***	.658***	-

** $p < .01$ - *** $p < .001$

Tablo 4 incelendiğinde değişkenler arasındaki ilişkilerin pozitif yönde olduğu görülmektedir. En yüksek katsayılı ilişkinin güç motivasyonu ile kendine güvenen lider arasında olduğu bulunmuştur ($r=.507$; $p<.001$). En düşük katsayılı ilişki ise bağlanma motivasyonu ile kararlı lider arasındadır ($r=.251$; $p<.01$).

Tablo 5. Liderlik Öz Algısı Boyutlarına İlişkin Açıklanan Varyans Değerleri (Dijital Oyun Oynayanlar)

Bağımlı Değişken	R ²	Alt Sınır	Üst Sınır
Katılımcı Lider Öz Algısı	0.336	0.220	0.452
Kendine Güvenen Lider Öz Algısı	0.430	0.313	0.539
İlkeli Lider Öz Algısı	0.319	0.205	0.436
Kararlı Lider Öz Algısı	0.257	0.148	0.374

Tablo 5 incelendiğinde, Temel Motivasyon Kaynakları'nın Liderlik Öz Algısı'nın dört boyutunu farklı düzeylerde açıkladığı görülmektedir. Bu doğrultuda model; Katılımcı Liderlik Algısı boyutunu %33,6 ($R^2=.336$), Kendine Güvenen Liderlik Algısı boyutunu %43,0 ($R^2=.430$), İlkeli Liderlik Algısı boyutunu %31,9 ($R^2=.319$) ve Kararlı Liderlik Algısı boyutunu %25,7 ($R^2=.257$) oranında açıklamaktadır.

Tablo 6. Yol Analizi Sonuçları (Dijital Oyun Oynayanlar)

Bağımsız D.	Bağımlı Değişken	Tahmin	S.H.	Alt	Üst	β	z	p
Bağlanma		.357	.058	.241	.472	.401	6.079	***
Güç	Katılımcı Lider Öz Algısı	.133	.046	.042	.224	.171	2.892	.004
Başarı		.092	.049	-.005	.190	.131	1.848	.065
Düşünme		.113	.062	-.009	.236	.128	1.810	.070
Bağlanma		.136	.061	.016	.257	.136	2.231	.026
Güç	Kendine Güvenen Lider Öz Algısı	.283	.055	.171	.392	.323	5.110	***
Başarı		.194	.052	.091	.297	.246	3.713	***
Düşünme		.227	.065	.098	.356	.228	3.450	***
Bağlanma		.338	.050	.238	.438	.446	6.669	***
Başarı	İlkeli Lider Öz Algısı	.026	.042	-.056	.109	.044	.629	.529
Düşünme		.172	.052	.069	.276	.228	3.278	.001
Bağlanma		.151	.078	-.001	.304	.135	1.939	.053
Güç	Kararlı Lider Öz Algısı	.223	.068	.089	.359	.229	3.257	.001
Başarı		.109	.066	-.020	.240	.125	1.654	.098
Düşünme		.265	.083	.101	.430	.239	3.176	.001

*** $p<.001$; Not: İlkeli Lider- Güç arasındaki ilişki anlamlı olmadığı için analize dahil edilmemiştir.

Tablo 6’da yer verilen en yüksek etki katsayıları, liderlik öz algısı boyutları bağlamında değerlendirildiğinde; bağlanma motivasyonunun, ilkeli liderlik öz algısı ($\beta = .446$, $p < .001$) ve katılımcı liderlik öz algısını ($\beta = .401$, $p < .001$) etkilediği görülmektedir. Güç motivasyonu, kendine güvenen liderlik öz algısı ($\beta = .323$, $p < .001$) üzerinde etkisi anlamlıdır. Bunların yanı sıra düşünme motivasyonu da kararlı liderlik öz algısı ($\beta = .239$, $p = .001$) üzerinde diğer temel motivasyon kaynaklarına kıyasla daha yüksek bir etkiye sahiptir.

Araştırmada gerçekleştirilen nicel analizle birlikte, oyun oynayan bireylerin oyun deneyimleri sırasında ne hissettikleri de değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, katılımcılara “*En fazla zaman harcadığınız dijital oyunu düşündüğünüzde, bu oyunun sizde en çok hangi duyguları uyandırdığını belirtiniz.*” şeklinde bir soru yöneltilmiştir. Elde edilen nitel veriler ise oyun deneyiminde öne çıkan duygu temel alınarak; bağlanma, güç, başarı ve düşünme değişkenlerinin her biri için, ilgili değişkenin diğer üç değişkenden daha yüksek skora sahip olduğu durumlar Jamovi istatistik programında sırasıyla filtrelenmiştir (Örnek: *başarı > güç and başarı > düşünme and başarı > bağlanma*). Yapılan filtreleme sonrasında ifadeler; her bir motivasyon türü için ayrı ayrı değerlendirilmiştir.

- *Başarı motivasyonu* ortalamaları, diğer motivasyon türleri (güç, bağlanma, düşünme) ortalamalarına kıyasla daha yüksek olan katılımcıların ifadeleri incelenmiştir. Bu katılımcılara göre dijital oyunların, sadece bir eğlence aracı olarak görülmesinin yanı sıra bireysel gelişimlerini görebildikleri ve dijital oyun ortamlarının kendilerini kanıtlayabilme imkânı sunduğuna dair değerlendirme yaptıkları belirtilebilir. Katılımcıların “*Başarıma hissimi tatmin ediyor*”, “*Level atladıkça mutlu ediyor*” ve “*Oyun kazandıkça tatmin oluyorum*” ifadeleri bağlamında, oyunda elde ettikleri başarıyı; bir içsel tatmin ya da mutluluk kaynağı olarak değerlendirdikleri ifade edilebilir. Dolayısıyla bu bireyler için oyunun asıl duygunun, elde edilen başarıdan gelen mutlulukta olduğu söylenebilir.
- *Güç motivasyonu* diğer motivasyon türleri (başarı, bağlanma, düşünme) ortalamalarına kıyasla daha baskın olan katılımcıların oyun deneyimi incelendiğinde; oyun deneyiminin onlar için kendi iradeleriyle olaylara yön verebildikleri ve çevreleri üzerinde nüfuz sahibi oldukları bir hakimiyet alanı olarak değerlendirildiği belirtilebilir. Bu katılımcıların “*Oyunu kontrol edebildiğimi hissettiriyor*”, “*Rakipleri yenmek bana haz veriyor*” ve “*Diğer oyuncuların beni ciddiye alması hoşuma gidiyor*” şeklindeki ifadeleri, bu kişilerin oyun içindeki eylemlerini basit bir

oyun hamlesi olarak değil, statü kazanma ya da güçlerini ispat etme biçimi olarak gördükleri ifade edilebilir. Bu kapsamda, söz konusu bireylerin oyundan aldıkları duygunun, oyunun akışından çok kurdukları otorite ve hissettikleri gücün sağladığı tatmin duygusuna dayandığı söylenebilir.

- Bağlanma motivasyonu ortalamaları, diğer motivasyon türleri (başarı, güç, düşünme) ortalamalarına kıyasla daha yüksek olan katılımcılar için dijital oyunların, sosyal temas kurabildikleri ve birliktelik duygusunu deneyimleyebildikleri bir alan olarak anlam kazandığı söylenebilir. Katılımcıların “*Arkadaşlarla oynayınca daha çok zevk alıyorum*”, “*Birlikte vakit geçirmek iyi geliyor*” ve “*Yalnız hissetmiyorum*” ifadeleri bağlamında, oyun sırasındaki etkileşimi; bir sosyalleşme ya da duygusal destek kaynağı olarak değerlendirdikleri belirtilebilir. Dolayısıyla bu bireyler için esas noktanın; rekabetten ziyade oyun içerisinde başkalarıyla bağ kurulmasında ve birlikte zaman geçirilmesinde olduğu ifade edilebilir.
- Düşünme motivasyonu ortalamaları, diğer motivasyon türleri (başarı, güç, bağlanma) ortalamalarına kıyasla daha yüksek olan katılımcıların ifadeleri incelendiğinde; katılımcılara göre dijital oyunların bir eğlence aracı olarak görülmesinin yanı sıra, zihinsel olarak meşgul olabildikleri ve problem çözme becerilerini kullanabildikleri bir ortam olarak anlam kazandığı belirtilebilir. Katılımcıların “*Strateji kurmak hoşuma gidiyor*”, “*Nasıl kazanacağımı düşünmek keyif veriyor*” ve “*Oyunu oynarken tamamen odaklanıyorum*” ifadeleri bağlamında, oyun esnasındaki düşünsel süreci; bir zihinsel uyarılma ya da bilişsel tatmin kaynağı olarak değerlendirdikleri ifade edilebilir. Dolayısıyla bu bireyler için oyundan elde edilen duygunun, doğrudan sonuca ulaşmaktan gelmediği çıkarımında bulunulabilir. Onlar için asıl değerli olanın, strateji kurma safhasında, oyunun içinde kalmakla ve zihinsel akışı yakalamakla ilgili olduğu söylenebilir.

Yukarıda verilen bilgilerle birlikte oyun oynayan bireylerin, ifadelerinden elde edilen anahtar kavramlara Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7. Temel Motivasyon Kaynaklarına Göre Anahtar Kavramlar, Oyun Türleri ve Oyunlar

Temel Motivasyon Kaynakları	Anahtar Kavramlar	Oyun Türü (Oyunlar)
Başarı - Güç	Rekabet, Hırs, Kazanma, Level Atlama, Liderlik, Kontrol	MOBA, FPS, Battle Royale (LoL, DotA, Counter Strike, PUBG)
Başarı - Güç	Öfke, Nefret, Sınır Krizi, Toksik Olma	Spor Oyunları (FIFA)
Başarı - Güç	Ekonomik Getiri	
Bağlanma	Arkadaşlar, Takım, Aynı Ortam, Sosyalleşmek, Paylaşım	Casual (Farmville, Puzzle)
Düşünme	Strateji, Sabır, Planlama, Öğrenme	Strateji (Civilization, Football Manager) Hayatta Kalma-Sandbox (The Long Dark, Minecraft)
Ortak Bağlam	Stres Atma, Kafa Dağıtma, Rahatlatma, Zaman Geçirme	Tüm Oyun Türleri

Tablo 7’de dijital oyunların ortaya çıkardığı duygulara yönelik anahtar kavramlara yer verilmiştir. İlgili tablo incelendiğinde başarı ve güç motivasyonunun sadece rekabet veya liderlikten ibaret olmadığı, aynı zamanda öfke gibi duygusal tepkileri ve ekonomik beklentileri de barındırabildiği görülebilir. Buna karşılık bağlanma motivasyonunun; arkadaşlık, paylaşım, sosyalleşme ve aidiyet hissi üzerinden değerlendirildiği ifade edilebilir. Düşünme motivasyonu ise sabır ve strateji gerektiren zihinsel bir keşif süreci olarak değerlendirilebilir. Bunlarla birlikte oyun oynamaya yönelik ortak paydanın yaşamın stresinden uzaklaşma ve rahatlama ihtiyacı olduğu belirtilebilir. Bunların yanı sıra katılımcıların beyan ettikleri oyunlar dikkate alındığında, çevrimiçi çok oyunculu savaş arenası (MOBA) ve birinci şahıs nişancı (FPS) türündeki oyunların daha çok rekabet, kazanma ve kontrol duygularıyla ilişkilendirildiği görülmektedir. Rol yapma (RPG) ve strateji türündeki oyunlar ise planlama, keşif ve yoğun düşünsel süreçler gerektiren yapılarıyla öne çıkmaktadır. Casual oyunlar; günlük rahatlama, paylaşım ve birlikte vakit geçirme bağlamında değerlendirilmiştir. Spor ve hayatta kalma (survival-sandbox) türündeki oyunların, plan yapmayı, sabırlı olmayı, strateji kurmayı ve öğrenmeyi gerektiren bir oyun deneyimi sunduğu ifade edilebilir.

4. Değerlendirme ve Sonuç

Bu çalışmada dijital oyun oynayan ve oynamayan öğrenciler arasında, söz konusu değişkenler açısından anlamlı farklılıklar olup olmadığı analiz edilmiştir. Ayrıca dijital oyun oynayan üniversite öğrencilerinin temel motivasyon kaynaklarının, liderlik öz algılarını ne düzeyde etkilediği incelenmiştir. Bunlarla birlikte farklı motivasyon profillerine sahip bireylerin oyun deneyimini nasıl anlamlandırdıkları değerlendirilmiştir.

Fark analizi bulguları güç motivasyonu bağlamında incelendiğinde; oyun oynayan bireylerin oynamayanlara kıyasla daha yüksek bir ortalamaya sahip olması, bu bireylerin çevreleri üzerinde etki oluşturma ve yönlendirme arzularıyla ilişkilendirilebilir. Literatürde güç motivasyonu; bireyin başkalarını etkileyerek belirli bir yönde davranış sergilemelerini sağlama (Robbins ve Judge, 2017, s. 210) ve mevcut olayların akışını değiştirerek bir fark oluşturma isteği (Huczynski ve Buchanan, 2013, s. 779) olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, dijital oyun dünyasının; kontrol edilebilir ortam, karar alma alanları ve yönetme mekanizmaları sunması hasebiyle, *etki etme arzusu* yüksek bireyler için tatmin edici bir deneyim imkânı verdiği ifade edilebilir. Dolayısıyla dijital oyun oynayan bireylerin daha yüksek güç motivasyonuna sahip olmaları; onların liderlik etme, yönlendirme ve kontrol sahibi olma eğilimleriyle bağdaşan bir bulgu olarak değerlendirilebilir. Nitekim dijital oyunların; bireye bir dünyayı yönetme, bir takımı komuta etme ya da olayların gidişatını belirleme imkânı tanıdığı bilinmektedir. Çünkü oyun ortamında kontrol büyük ölçüde oyuncudadır.

Başarı motivasyonuna yönelik fark analizinden elde edilen bulgular; dijital oyun oynayan bireylerin zorlu görevlerin üstesinden gelme ve performans gösterme konusunda daha istekli olduklarını göstermektedir. Antalyalı ve Bolat (2017, s. 86)'ın ifade ettiği üzere başarı motivasyonu; bireyin karmaşık görevleri başarma, engelleri aşma ve kendi performans standartlarını yükseltme çabasıyla ilişkilidir. Dijital oyunların yapısında yer alan rekabet, seviye atlama ve beceriye dayalı görevler, başarı motivasyonu yüksek bireylerin *kendini aşma arzusunun* sürekli olarak besleyen bir yapı sunmaktadır. Birçok dijital oyunun doğasında engelleri aşma, seviye ilerletme ve rakipleri geride bırakma dinamikleri bulunmaktadır. Bu yönüyle *daha iyisini yapma* ve *mükemmelliğe ulaşma* motivasyonu baskın olan bireyler için dijital oyunların, başarı duygusunu deneyimleyebilecekleri bir alan oluşturduğu söylenebilir.

Diğer fark analizi bulgularına göre; bilişsel süreçler ve sosyal ilişki kurma açısından gruplar (dijital oyun oynayan ve oynamayanlar) arasında belirgin bir fark görülmemektedir. Bu doğrultuda dijital oyun oynama etkinliği açısından; güç ve başarı motivasyonlarının daha öne çıkan bir pozisyonda

oldukları söylenebilir. Dijital oyun oynayan bireylerin çoğunlukla belirli bir hedefe ulaşma, rekabet etme ve çevre üzerinde etki kurma eğilimleri sergilemelerinin; bu motivasyonların, oynanan oyunların sunduğu temalar ve mekaniklerle doğrudan ilişkili olduğu belirtilebilir. Nitekim oyun türleri (özellikle MOBA ve FPS türündeki oyunlar) bağlamında bu duyguların açığa çıkmasının beklenen bir durum olduğu çıkarımı yapılabilir. Bu bağlamda da oyun deneyiminin, bireylerin güç ve başarı motivasyonlarıyla ilgili bir alan olarak değerlendirilebileceği ifade edilebilir.

Çalışmanın amacı doğrultusunda *dijital oyun oynayan bireyler* bağlamında yapılan yol analizi sonuçlarına göre;

- Bireylerin *katılımcı ve ilkel liderlik öz algılarının* en önemli yordayıcısının *bağlanma motivasyonu* olduğu görülmüştür. Bu ilişki, insan ilişkilerini önceleyen bireyler, kendilerini şeffaf ve etik değerlere bağlı bir lider profiliyle özdeşleştirmektedirler. Bu kişiler açısından liderlik; ekibiyle sosyal bir birliktelik sürdürmek, verdiği sözü tutmak ve arkadaşları için fedakârlık yapmak gibi değerlere öncelik vermekle bağlantılı olarak değerlendirilmektedir.
- Bireylerin *kendine güvenen lider öz algılarının* en önemli yordayıcısı, *güç ve başarı motivasyonlarıdır*. Bu ilişki; kontrol kurma ve zorlukları aşma arzusuyla tanımlanan bireylerin, kendilerini duruşundan emin, otoritesini hissettiren ve inisiyatif alabilen güçlü bir lider profiliyle özdeşleştirdiklerini göstermektedir. Bu kişiler açısından liderlik; yönetim süreçlerinde tereddütten uzak bir otorite tesis etmek, diğerlerini etkilemek ve üstün performans sergilemek gibi, kişinin kendi kapasitesine duyduğu inançla bağlantılı unsurlar üzerinden değerlendirilmektedir.
- Bireylerin *kararlı liderlik öz algılarının* en önemli yordayıcısı *düşünme motivasyonudur*. Bu ilişki, olayları duygusal tepkiler yerine zihinsel bir süzgeçten geçiren bireylerin, analitik yetkinliklerine güvenerek kendilerini belirsizlik anlarında net kararlar alabilen bir yönetici profiliyle özdeşleştirdiklerini göstermektedir. Bu kişiler açısından liderlik; karmaşık durumları bir mantık silsilesi içinde analiz etmek, kararları somut nedenlere dayandırmak ve bilişsel süreçlerin sağladığı netlikle tereddütten uzak bir yönetim sergilemekle bağlantılı olarak değerlendirilmektedir.

Dijital oyun oynayan bireylerin “*En fazla zaman harcadığınız dijital oyunu düşündüğünüzde, bu oyunun sizde en çok hangi duyguları uyandırdığını belirtiniz.*” sorusuna verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde;

- Başarı motivasyonu yüksek bireyler için oyunlar; seviye atlama, kazanma ve ilerlemenin somut biçimde gözlemlenebildiği, bireyin kendini aşma ve performansını kanıtlama imkânı sunan bir alan oluşturmaktadır.
- Güç motivasyonu yüksek bireyler açısından; oyun içi kontrol sağlama, rakipler üzerinde etki kurma ve statü kazanma gibi fırsatlar/olanaklar, bireyin etki etme ve yönlendirme arzusunu tatmin eden bir deneyime dönüşmektedir.
- Bağlanma motivasyonu yüksek bireyler açısından dijital oyunlar; sosyal ilişkiler kurma, kabul görme ve aidiyet hissetme gereksinimini karşılayan bir etkileşim ortamı olarak değerlendirilmektedir.
- Düşünme motivasyonu yüksek bireyler açısından; strateji kurma, problem çözme ve zihinsel odaklanma süreçlerini barındıran dijital oyunlar, anlama ve anlamlandırmayı aktif hale getiren ve bilişsel tatmin sağlayan bir kaynak olarak görülmektedir.

Dijital oyunlar, bireylerin farklı rolleri deneyimleyebildikleri zengin ancak homojen olmayan bir sosyal zemin sunmaktadır (Akgöl, 2024). Bu zeminin, bazı oyuncular için güç mücadelesinin yaşandığı bir alan, bazıları için ilerleme ve başarıyı simgeleyen bir basamak, bazıları için aidiyetin kurulduğu bir buluşma noktası, bazıları içinse stratejik düşünmenin ön plana çıktığı zihinsel bir oyun ortamı olarak anlam kazanması söz konusudur. Bu noktada dijital oyun oynama alışkanlığının, iş dünyasında rol alan/alacak aday veya çalışanların çalışma ortamına uyum sağlamasını kolaylaştıran yetkinlikler kazandıracağı da düşünülebilir. Çünkü dijital oyunlar, içerdiği görevler ve koordinasyon gereklilikleri sayesinde bireylerin takım çalışmasına, sosyal ilişkilere ve ortak başarı hedeflerine daha yatkın olmalarını sağlama potansiyeli taşımaktadır. Bunlarla birlikte oyunlardaki karmaşık senaryoların, hızlı değişen koşullara adaptasyon, planlama ve hafıza gibi bilişsel kapasiteleri geliştirme ihtimali de söz konusudur. Ayrıca oyun süreçlerinde karşılaşılan başarısızlıklarla başa çıkma ve görevi tamamlama arzusunun, çalışanlara sorun çözme konusunda azim ve deneme cesareti kazandırabileceği ifade edilebilir. Oyun içi topluluklarda üstlenilen rollerin de potansiyel liderlik ve yönetsel becerilerin gelişimine zemin hazırlayabileceği söylenebilir.

5. Kaynakça

- Akgöl, O. (2024). Oyun okuryazarlığı ve (dijital) oyunlar üzerine bir değerlendirme. *Medya Okuryazarlığı Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 45-57.
- Antalyalı, Ö. L. ve Bolat, Ö. (2017). Öğrenilmiş ihtiyaçlar bağlamında Temel Motivasyon Kaynakları (TMK) Ölçeği'nin geliştirilmesi, güvenilirlik ve geçerlik analizi. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(1), 83-114.
- George, D., and Mallery, P. (2024). *IBM SPSS statistics 29 step by step: A simple guide and reference*. Routledge.
- Hinton, P. McMurray, I., and Brownlow, C. (2014). *SPSS explained* (2nd edition). Routledge.
- Huczynski, A. A., and Buchanan, D. A. (2013). *Organizational behaviour* (8th ed.). Pearson.
- Huizinga, J. (1995). *Homo ludens: Oyunun toplumsal işlevi üzerine bir deneme* (1. Baskı). Kılıçbay. M. A. (Çev.). Ayrıntı Yayınları.
- McClelland, D. C. (1985). *Human motivation*. Scott Foresman.
- Meydan, C. Ş. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları* (2. Baskı). Detay Yayıncılık.
- Özbek, O. & Kızılyallı, M. (2017). Lisans öğrencilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öz algıları: Ölçek geliştirme çalışması. *Journal of Human Sciences*, 14(4), 4112-4122.
- Özkul, R. F. (2021). Dijital oyun oynayanların kişilik ve değerleri: Z kuşağı üzerine bir araştırma [Yüksek Lisans Tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2017). *Örgütsel davranış* (14. basım). İ. Erdem (Çev.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Schumacker, R., and Lomax, R. (2015). *A beginner's guide to structural equation modeling (4th Edition)*. Routledge.
- Tor, H. ve Irmak, T. Y. (2022). Dijital oyun fenomeninin sosyolojisi. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(12), 1798-1817. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.1160>
- Yengin, D. (2012). *Dijital oyunlarda şiddet* (1. Baskı). Beta Yayınları.

Narsistik Kişilik Özellikleri ve İmposter Sendromunun Benzer ve Farklı Yönleri

Yeşim Monus¹

Özet

İş yaşamında birçok farklı bireysel özelliğe ve kişiliğe sahip işgören örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için birlikte çalışmaktadır. Bazı bireysel özellikler ve kişilik yapıları uyum içerisinde çalışabilir iken bazıları için böyle bir uyum söz konusu değildir. Bu bölümde birbiri ile ortak yönleri olduğu kadar zıt yanları da bulunan narsistik kişilik özellikleri (NKÖ) ve imposter sendromu (İS) ele alınmıştır. Her iki kavram da örgütsel davranış alanında giderek artan bir ilgi görmektedir. Örgütsel davranış alanında iki yapının birlikte incelendiği çalışma sayısının sınırlı olması sebebiyle bir arada ele alınmasının literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Çalışmada, örgütsel açıdan önemli sonuçlar doğurabilen İS ve NKÖ'ne sahip bireylerin iş yaşamında sergiledikleri davranışlar incelenerek benzer ve farklı yönleri karşılaştırılmaktadır. İki farklı işgören profilinin aynı örgüt içinde etkin biçimde yönetilebilmesi ve pozitif örgütsel çıktılar üretebilmeleri için uygulamacılara yönelik öneriler geliştirilmesi amaçlanmıştır. Çalışmanın sonucunda imposter sendromunun narsisizmin kırılgan boyutu ile benzerlik gösterdiği, farklılıkların ise büyükmecci boyutta yoğunlaştığı görülmüştür. Her iki yapıda da gerçek benlikleri ve benlik algıları arasındaki fark sebebiyle yöneticilerin bu bireylere tarafsız bir şekilde ayna tutması önemlidir. Bireylerin sahip oldukları özelliklerin olumsuz etkileri ile başa çıkabilmek için etkili bir geri bildirim ihtiyacı duydukları, koçluk ve mentorluk gibi yöntemlerin her iki yapıda da çözüm sağlayabildiği görülmektedir. Güven problemleri sebebiyle “*batalardan öğrenen bir örgüt kültürü*” oluşturulması hem narsist hem de İS yaşayan işgöreni rahatlatarak yaratıcılıklarını ortaya çıkarabilmelerine olanak sağlayabilir. NKÖ ve imposter sendromuna sahip bireylerin üstün yanlarının işe yansıtılabilmesi için yöneticilerin bu yapıların ayırıcı özelliklerine vakıf olmaları önerilmektedir.

1 Öğr. Gör., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, ÇSBMYO Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, yesimmonus@comu.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3065-1213

Giriş

Günümüz iş yaşamında örgütler, farklı kişilik özelliklerine, motivasyon kaynaklarına ve davranışsal eğilimlere sahip bireylerin bir arada uyum içerisinde çalışmasını gerektiren son derece karmaşık yapılara dönüşmüştür. Bu çeşitlilik, örgütsel performans ve verimlilik açısından önemli bir potansiyel barındırmakla birlikte yönetim süreçlerinde daha yüksek bir farkındalık ve duyarlılığa ilaveten sosyoloji ve psikoloji alanında derin bir bilgi birikimini zorunlu kılmaktadır. Çalışanların sahip olduğu kişilik özellikleri ve bireysel farklılıklar, işgörenlerin örgütsel olaylara verdikleri tepkiler, stresörlerle başa çıkma biçimleri, iş tatminleri, motivasyonları ve ikili ilişkilerdeki davranış kalıplarını ciddi anlamda etkilemektedir (Nişancı vd., 2016: 288). Bu nedenle, örgüt içindeki çok katmanlı sosyal etkileşimlerin doğru biçimde değerlendirilmesi ve yönetilmesi, sanıldığından çok daha zorlu ve strateji gerektiren bir süreç haline gelmiştir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar özellikle kültürel ve teknolojik bağlamlarda ve toplumsal davranışlardaki değişimlerin etkisiyle bazı kişilik özelliklerinin iş hayatında daha görünür hale geldiğini ortaya koymaktadır. Etki alanının geniş olması sebebiyle yoğun bir ilgi gören narsisizm, psikolojinin çerçevesinden taşarak geniş halk kitlelerinin ilgi alanına kadar girmiş olup iş hayatında da dikkat çeken kişilik özellikleri içerisindeki yerini almıştır (Yıldırım, 2020: 68). Ebeveynlik tarzlarındaki değişim (Sezen, 2024: 50), sosyal medyanın benliği besleyen, bireyleri sürekli görünür ve değerlendirilebilir kılan yapısı, bireyin kendisini olduğundan daha yetkin, zeki, çekici veya başarılı gösterme imkânı sunması ile benmerkezci kişisel gelişim söylemlerinin yaygınlaşması narsisizmin ve narsistik kişilik özelliklerinin hem popüler kültürde hem de literatürde yoğun biçimde tartışılmasına yol açmıştır (Alanka ve Cezik, 2016: 550). Narsisizm, genel olarak bireyin kendi önemini abartması, üstünlük beklentisi içinde olması ve kuvvetli bir şekilde başkalarından hayranlık görme isteği ile karakterize edilen bir kişilik özelliğidir (Öncü, 2024) . Popüler kültürde çoğu zaman aşırı öz saygı biçimi olarak algılansa da psikoloji literatürü narsisizmi “*abartılmış, kurılğan ve savunmacı bir öz değer algısı*” olarak konumlandırmakta; bireyin öz saygısının dışsal onaya yüksek derecede bağımlı olduğunu vurgulamaktadır (Brummelman vd., 2016: 8). Öte yandan örgütlerde, narsisizm kadar görünür olmasa da işgören performansı, kaygı, tükenmişlik, motivasyon, psikolojik iyi oluş ve benzeri işyeri duygu, tutum ve davranışları üzerinde önemli etkilere sahip olan bir diğer olgu imposter sendromudur. İlk kez Clance ve Imes (1978) tarafından kavramsallaştırılan İS, bireyin başarılarına rağmen kendisini yetersiz, başarısız, önemsiz ve hatta “*sahıtekâr*” biri gibi algılamasına yol açan, bilişsel çarpıtmalar ve mesnetsiz düşüncelere dayanan

psikolojik bir duygu durumudur (Clance ve Imes, 1978, Clance, 1985). Bu sendromda birey, dışarıdan gelen tüm olumlu geri bildirimlere ve net başarı göstergelerine rağmen başarılarını içselleştirememekte; elde ettiği sonuçları genellikle şans, tesadüf ya da sair dış faktörlere bağlamaktadır (Parkman, 2016: 52). İS, literatürde giderek artan şekilde mesleki performansı olumsuz etkileyen, tükenmişlik düzeyini artıran ve psikolojik iyi oluşu zedeleyen bir davranışsal sağlık sorunu olarak nitelendirilmektedir (Bravata vd., 2020: 1252). Aynı örgütsel yapı içerisinde, temelde birbirine zıt özsaygı dinamiklerini barındıran bu iki profile sahip bireylerin çoğu zaman yan yana, hatta aynı ekiplerde görev yapıyor olması ilgi çekicidir. Narsisizm ve imposter sendromu medya tarafından da popüler konular haline getirilmiştir. Bilindiği gibi “*çabuk kullanım ve hızlı tüketim kültürü*” olarak ifade edilen popüler kültür kapitalizmin metalaştırma odaklı yaklaşımlarının bir sonucudur (Hatipler, 2017). Popüler kültürün bu iki kavramı yüzeysel biçimde ele alması ve özelliklerini genelleyerek sığlaştırması bu iki yapının da çalışma yaşamında yaratabilecekleri derin etkilerin göz ardı edilmesine yol açabilmektedir. Oysa her iki kişilik yapısı da iş performansı, ikili ilişkiler, liderlik dinamikleri ve örgütsel iklim üzerinde derin ve uzun vadeli sonuçlar doğurabilmektedir.

Bu bölümde, NKÖ ve İS ele alınarak, kavramların tanımları, temel özellikleri ve yarattıkları sonuçlar açıklanmış, sonrasında bu iki yapının benzerlikleri ve farklılıkları ele alınarak karşılaştırılmıştır. Aynı örgütsel yapı içerisinde her iki çalışan profilinin bir arada yönetilebilmesine yönelik olarak hem uygulayıcılara faydalı olabilecek öneriler sunulması hem de bir arada çok az çalışılmış iki kavramın ele alınmasıyla literatüre katkı sağlanması amaçlanmaktadır.

1. Narsisizm Kavramı ve Narsistik Kişilik Özellikleri

Batı toplumlarında çok daha eski bir tarihe sahip olan “*bireysellik*” artık doğunun kollektif yapıdaki toplumlarına da sirayet etmiş durumdadır. Batının sömürgeci yaklaşımlarının son yüzyılda McDonalddlaştırma gibi politikalar ile kültürel değişimlere yol açtığı günümüzde narsisizm, popüler kültürün önemli derecede ilgi gösterdiği bir kavram olarak kullanılmakta ve sıklıkla narsisizmin yükselişinden bahsedilmektedir (Twenge ve Campbell, 2023). Bireyselleşmenin yaygınlık kazanmasında özellikle çocuk yetiştirme yaklaşımlarındaki değişimler- örneğin ataerkil aile yapısının deyim yerinde ise “çocuk erkil” yapıya dönüşmesi, çocuğun çok büyük kararlarda bile söz sahibi haline gelmesi, sorumluluk vermeksizin tanınan sınırsız özgürlükler, önemli olmuştur. Teknolojinin bireyi odağa koyan uygulamaları, herkesin kendisine bir “sahne” yarattığı sanal mecraların çoğalması ve sanal benlik

sunumlarının artması, bireylerdeki özsaygı seviyelerinin yükselmesiyle birleştiğinde, narsisizm hem gündemde kalmaya devam etmekte hem de giderek yaygınlaşmaktadır.

Twenge ve Campbell'in (2023) "çağın vebası" olarak nitelendirdikleri narsisizm adeta pandemi hızında yayılmaktadır. Narsisizm, yalnızca psikologların ve davranış bilimcilerin değil, aynı zamanda genel toplumun da dikkatini çeken önemli bir olgudur (Miller vd., 2021: 519). NKÖ'ne sahip bireyler, *"her zaman almaya ve kazanmaya odaklanan; vermeyi ve kaybetmeyi asla kabul etmeyen; sevmeyi ve yardım etmeyi önemsemeyen; kendisini dünyanın merkezi olarak gören ve diğer insanları değersiz ya da gereksiz olarak niteleyen"* kişiler olarak betimlenmektedir (Cihangiroğlu vd., 2015: 1). Bu tanım dikkate alındığında, sosyal bağlamda narsist bireylerle birlikte yaşamının ve çalışmanın güç olduğu, örgütsel bağlamda ise bu kişilik özelliklerinin doğru anlaşılmasının onların yönetilebilmesinde son derece önemli olduğu söylenebilir.

Bireyin kendi benliğine karşı duyduğu aşırı sevginin ve diğer herkesi yok sayarak sadece kendisine yönelik arzusunun simgesel bir anlatımı olan narsisizm kavramı kaynağını mitolojiden almaktadır (Tikdemir, 2025: 1013). Narsisizm kavramını ilk kez kullanan Ellis (1898) "*Oto-erotizm*" adlı eserinde narsisizm kavramının temellerini mitolojiden aldığını ifade etmiştir (Alanka ve Cezik, 2016). Efsanede Yunan mitolojisinde bahsi geçen Narkissos çok yakışıklı bir genç olarak tanımlanır. Kendisine âşık ve hayran, hiç kimseyi beğenmeyen, kendisine ilgi gösteren nimpheleri (su perisi) çok güzel de olsalar reddeden Narkissos, su içmek için göle eğildiğinde sudan yansıyan kendi suretini görerek büyülenmiştir. Kendi aksine âşık olan Narkissos bu büyümlü aşk karşısında kavuşma ümidi olmadan ömrünü yalnızca kendi görüntüsünü seyrederek acı içinde tüketmiştir (Akyol Kol, 2023: 9). Bazı kaynaklar Narkissos'un aşkına kavuşmak için suda yansıyan kendi görüntüsüne sarılmaya çalışırken suya düşüp boğularak öldüğünü de ifade etmektedir (Timuroğlu ve İşcan, 2008: 240). Ellis (1898) narsisizm kavramını açıklarken özellikle kadınlarda görüldüğünü ifade etmiş; "*cinsel dürtüleri, bireyin kendisine yönelik hayranlığını içeren duygular*" olarak açıklamaya çalışmıştır (Rozenblatt, 2002). Ellis'in (1898) görüşleri üzerine psikoanalitik yaklaşımı benimseyen kuramcılar narsisizme ilgi göstermişlerdir. Bir kişilik özelliği olarak narsisizmden ilk bahseden kişi Freud olmuştur (Kanten, 2020: 447). Narsisizmin psikanalizdeki yeri Freud'un (1914) "*Narsisizm Üzerine Bir Giriş*" adlı makalesine dayandırılmaktadır (Karaaziz ve Atak, 2013). Miller ve Campbell (2008: 476) narsisizmi Freud'un araştırmalarının merkezi olarak kabul ederler. Kernberg (1970) nesne ilişkileri

kuramında, Kohut (1966) ise kendilik psikolojisi kuramında narsisizmi bir kişilik bozukluğu olarak değerlendirmişlerdir (Akyol Kol, 2023: 10).

Amerikan Psikiyatri Birliği tarafından yayımlanan “*Mentál Bozuklukların Tanısal ve Sayımsal El Kitabı*”nın beşinci versiyonunda (DSM-V, 2013) narsistik kişilik bozukluğu “*büyüklenmecilik, sınırsız başarı ve güç fantezileri kurma, özel ve benzersiz olduğuna inanma, aşırı hayranlık ihtiyacı, hak görme duygusu, kişiler arası ilişkilerde sömürücülük, kıskançlık, kibirli olma ve empati eksikliği ile karakterize olan bir bozukluk*” şeklinde tanımlanmaktadır (APA, 2013; Alpay, 2020: 2). DSM-V’de narsistik kişilik bozukluğuna sahip bireylerin özellikleri aşağıdaki gibi olup bu özelliklerden en az beşini taşıyan bireylere narsistik kişilik bozukluğu tanısı konulabileceği ifade edilmektedir (APA, 2013: 333; Eldoğan, 2016: 2). Bu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır;

1. Bireyin kendisine ait görkemli ve gösterişçi duygular taşıması,
2. Sınırsız bir başarı, güç, zekâ, güzellik/ yakışıklılık veya idealleştirilmiş ilişki hayalleri kurmak,
3. Kendisinin “özel” olduğuna ve sadece kendisi gibi özel ve yüksek mertebede bulunan bireyler ile ilişkide olabileceğine, onlar tarafından anlaşılabilmesine inanmak,
4. Kendisine yönelik aşırı hayranlık beklentisi içinde olmak,
5. Ayrıcalıklı muamele görmeye ve her şeye karşı hak sahibi olduğuna inanması istek ve taleplerinin otomatik olarak kabullenilmesine dair mantıksız beklentiler içinde olması,
6. Bireylerarası ilişkilerde insanları kullanmak, sömürücü davranışlar sergilemek,
7. Empati duygusundan yoksunluk,
8. Diğerlerine karşı kıskançlık duymak ya da kıskanıldığına dair kuvvetli inançlar beslemek,
9. Kibirli ve küstah davranış veya tutumlar içinde olmak.

Güncel literatür narsisizmi normal ve patolojik olarak iki farklı biçimde ele almaktadır. Normal narsisizmde bireyin aşırı uyumsuzluk sergilemediği, kendi sosyal çevresine uygun hareket ettiği, yakınlarının beklentilerine paralel davrandığı ve özgüven sorunları yaşamadığı görülürken patolojik narsisizmde birey, aşırı bir özgüvenle tamamen kendinden emin görünmesine ve diğerlerinin fikrini umursamayan tavırlar sergilemesine rağmen, kendi içsel dünyasında yüksek seviyede özgüven sorunları yaşamaktadır. Patolojik narsisizmin en bariz yanı bireyin dışardan onay beklemesi, gelecek olan

olumlu yorumlara ihtiyaç duyması hatta muhtaç olmasıdır (Karaaziz ve Atak 2013). Narsisizm hem bir kişilik bozukluğu hem de bir kişilik özelliği olarak iki ayrı biçimde açıklanmaktadır. Bazı yazarların narsisizmi patolojik bir yapı olarak değerlendirdiği bazıların ise tehlikeli boyutlara ulaşmadığı sürece toplumsal bir gerçek olarak olumlu sonuçlara da yol açabilen ve yönetilebilen bir olgu olarak kabul ettiği ifade edilmektedir (Cihangiroğlu vd., 2015: 4; Kanten, 2020: 448). Bireyde tespit edilen özelliklerin şiddeti ve yoğunluğu bir kişilik özelliğinden mi yoksa bir kişilik bozukluğundan mı bahsedilmesi gerektiğinin anlaşılması için anahtar bir role sahiptir. Bu bölümün konusu “kişilik özelliği olarak narsisizm” olduğu için kişilik bozukluğu düzeyinde olan narsisizm ile ilgili bilgiler kısıtlı olarak verilmiştir.

1.1. Narsistik Kişilik Özellikleri

İlk ele alındığı 1898 yılından bu yana narsisizm konusuna olan ilgi artarak devam etmektedir. Narsisizm sadece klinik seviyede bir hastalık olmakla tanımlı değildir. Narsisizm toplumda yaşayan tüm bireyler arasında değişen derecelerde saptanabilen bir kişilik özelliği olarak kavramsallaştırılabilir (Miller vd., 2021). Narsisizm farklı şiddet ve derecelerde görülebilen ve normal (sağlıklı) narsisizmden, narsistik kişilik bozukluğuna kadar uzanan bir spektrum olarak değerlendirilmektedir. “*Kişinin benliği ile uyum içerisinde yaşamını sürdürebilmesi için gerekli düzeyde özgüvene sahip olması gerekmekte; bu düzeyin sağlıklı narsisizm sınırları içerisinde olduğu düşünülmektedir.*” (Rozenblatt, 2002). Başka bir ifade ile bu düzeyi aşan durumlarda sağlıklı narsisizm klinik bir kişilik bozukluğuna dönüşmektedir. Seward (2007) narsisizmi açıklarken “*bireyin kendi ruhsal ve bedensel benliğine ya da kimliğine aşırı bir bağlılık duymasına*”, kendisini beğenmesine, hayran olmasına ve bireydeki empati yoksunluğuna vurgu yapmaktadır (Cihangiroğlu vd., 2015: 2). Narsisizm; *büyüklik* (üstünlük ve kendini önemli görme), *hayranlık ihtiyacı* (güçlü bir ilgi, onay ve övgü arzusu), *empati eksikliği* (benmerkezcilik ve diğerlerinin duygularını önemsememe) ve *hak sahipliği* (özel muamele, ayrıcalıklar ve kaynakları hak ettiğine inanma) ile açıklanan karmaşık bir kişilik yapısı olarak da ifade edilmiştir (Miller vd., 2017; Muris vd., 2025: 1). Narsisizmde bireyin kendisini merkezde görmesi, diğerlerini önemsememe ve kendi ihtiyaçlarını öncelikle davranışları sık gözlenmektedir (Akbal ve Uyar, 2025: 55). En tipik narsistik bireyler, başkalarına karşı son derece kibirli, baskıcı, saldırgan ve duygusuzdur. Narsistik bireyler diğer insanlardan ilgi, onay, takdir ve saygı beklerken, bu tutum ve davranışları başkalarından esirgemektedirler (Miller vd., 2021: 519).

1.2. Narsisizmin Boyutları

Narsisizm temelde “*Grandiyöz (büyüklenmeci/ gösterişli) narsisizm*” ve “*Vulnerable (kırılgan/savunmasız) narsisizm*” olarak iki boyut olarak ele alınmaktadır (Pincus ve Lukowitsky, 2010; Kaufman vd., 2020; Miller vd., 2021: 519). Genel olarak iki boyutlu değerlendirilse de farklı araştırmacıların ifade ettiği başkaca boyutlar da bulunmaktadır. Örneğin Raskin ve Terry (1988: 890) genel bir narsisizm yapısının yanı sıra “*Otorite, teşhircilik, üstünlük, kibir, sömürücülük, hak sahipliği ve öz yeterlilik*” olarak tanımlanan yedi boyut; Kansı (2003), “*Liderlik/otorite, teşhircilik /kendini beğenme, üstünlük/ kibir ve sömürücülük/ eşsizlik*” olarak dört boyut olduğunu ifade etmiştir (Kanten, 2014: 164). Genel olarak, büyüklenmeci narsisizm; kibir, teşhircilik, utanmazlık, kişilerarası baskınlık, benmerkezcilik, duyarsızlık, manipülatif davranışlar ve başkalarından övgü alma ihtiyacı gibi özelliklerle ilişkilendirilmektedir. Buna karşılık, savunmasız narsisizm psikolojik sıkıntı, kaygı, depresyon, olumsuz duygular, içe kapanma, eleştiriye karşı aşırı duyarlılık ve aşağılık duygularıyla ilişkilendirilmektedir. Bunlara benmerkezci, haklı olduğunu düşünen ve kişilerarası ilişkilerde güvensiz bir yaklaşımın eşlik ettiği görülmektedir (Kaufman vd., 2020). Narsisizmin anlaşılabilmesi için temel alınan iki boyut olan büyüklenmeci ve kırılgan narsisizmin açıklanması yerinde olacaktır.

Büyüklenmeci ve Kırılgan Narsisizm

NKÖ, bünyesinde hem büyüklenmeci (üstünlük sanrısı, kibir ve teşhircilik yönleri) hem de kırılgan boyutu (hassas, zayıf ve savunmasız yönleri) barındırmaktadır (Akyol Kol, 2023: 14). Robbins ve Dupont’ a (1992: 465) göre büyüklenmeci ve kırılgan olarak ayrılan bu iki boyut, madalyonun iki yüzü gibi düşünülmelidir. Gerek büyüklenmeci gerekse kırılgan boyutta birey, kendisini yetersiz ve değersiz hissettiği için bu duygularla başa çıkabilmek amacıyla kendisine yönelik büyüklenmeci beklentiler içinde bulunmaktadır. Bununla birlikte bu ortak duyguların davranışlara yansımaları zıtlık göstermektedir. Bazı araştırmacılar bireylerin büyüklenmecilik ve kırılganlık arasında gidip geldiğini başka bir ifade ile sürekli dalgalandığını (Pincus ve Lukowitsky, 2010), bazı araştırmacılar ise bireyin iki boyuttan sadece birinde yer aldığını ifade etmektedir (Miller vd., 2017). Son zamanlarda yapılan araştırmalarda bireylerin iki boyut arasında gidip gelen bir ruh haline sahip olduğuna dair ifadeler yaygınlık kazanmıştır (Miller 2021: 522). Genel olarak, büyüklenmeci narsisizm kibir, hak sahibi olma, daha yüksek öz saygı, girişkenlik, saldırganlık, ilişkinin başlangıcında sevimlilik, risk alma ve yalnızca bir kazananın olabileceği (uzlaşmanın mümkün olmadığı) ikili ilişkilerle tanımlıyken; kırılgan narsisizm, benmerkezcilik, düşük ve değişken

öz saygı, başkalarına güvensizlik, yaygın ve kalıcı olumsuz duygulanım ve sosyal izolasyonla ilişkilendirilir (Miller vd., 2021: 519; Akyol Kol, 14-15). Genel olarak, görkemli narsisizm; teşhircilik, edepsizlik, kişilerarası baskınlık, benmerkezcilik, duyarsızlık, manipülatiflik ve başkalarından övgü alma ihtiyacı gibi özelliklerle karakterize edilmektedir. Savunmasız narsisizm ise psikolojik sıkıntı, kaygı, depresyon, olumsuz duygular, içe kapanma, eleştiriye karşı aşırı duyarlılık ve aşağılık duygularına eşlik eden benmerkezcilik, hak iddiası ve güvensiz bir yaklaşımla ilişkilendirilmektedir (Kaufman vd., 2020: 107-108).

Kendilerini narsist olarak tanımlayan bireyler, büyüklenmeci, hak sahibi, sömürücü, iddialı, agresif, kendini yücelten, kendini öven özelliklerine vurgu yapmaktadırlar. Bu bireyler başkalarının kendilerini narsist olarak gördüklerini bilmekt ancak bunu umursamamaktadırlar (Miller vd., 2021: 521). Büyüklenmeci narsisizm de baskın ve kontrolcü davranışlar hakimdir. İlişkilerinde ön planda olmak, diğerlerinin duygu, düşünce ve ihtiyaçlarını değersizleştirmek ya da umursamamak ve gücü kendi lehlerine dengeleştirmek konusunda mahirdirler (Foster vd., 2006). Diğer bireylerden özel davranışlar görme beklentileri yüksektir. Bu bireyler empati yeteneğinden uzak, gösterişçi davranışlarla karakterize olmakla birlikte çevresindekilerle iletişim kurmakta başarı gösteren, sosyal yaşamlarında atılgan, yüksek seviyelerde özgüvenli ve ulaşmaları gereken bir amaçları olduğunda saldırgan ve düşmanca davranışlar sergileyebilen bireylerdir (Demirci ve Ekşi, 2017). Araştırmalar büyüklenmeci narsisizm seviyesi yüksek olanların, iş arkadaşlarından bekledikleri hayranlık, öne çıkarılma ve saygınlığı sağlamak için yüksek iş yeri statüsü elde etmeye çabaladıklarını göstermektedir (Böhm ve Blickle, 2025).

Kırılgan narsisizm ise dışsal onaya ihtiyaç duyan, daha içine kapalı, kendini, yetersiz hisseden bir yapıya sahip bireyleri işaret etmektedir. Bu kişiler, reddedilme korkusu nedeniyle ilişkilerden kaçınma eğiliminde olabilmektedir (Dickinson ve Pincus, 2003: 188). Kırılgan narsisizm dış değerlendirmelere karşı aşırı hassasiyet ve depresyon, anksiyete, utangaçlık ve zayıf ruh sağlığına karşı duyarlılık ile karakterizedir. Kırılgan narsistler genellikle kendine acıma, fazlaca duyarlılık, duygusal dengesizlik ve dış değerlendirmelere aşırı odaklanma gibi özellikler sergilemektedirler. Aynı zamanda bu bireyler hem benmerkezci eğilimlere hem de eleştiri ve reddedilmeye karşı bir duyarlılığa sahiptirler ve bu da potansiyel olarak düşük öz saygıya ve duygusal istikrarsızlığa yol açmaktadır (Wang vd., 2024). Bunlara ilaveten kırılgan narsisizm paranoya, güvensizlik, düşmanlık gibi içselleştirme bozukluklarının karakteristik özellikleri, nevroitiklik (Kaufman vd., 2020: 108), yetersiz benlik saygısı, başarısız sosyal iletişim;

övgü alma ya da dikkat çekme ihtiyacı, eleştirildiğinde aşırı kırılganlık, yüksek kaygı, alçakgönüllü görünme çabası ve stres ile karakterizedir (Şen ve Barışkın, 2019; Aydın ve Yavuzer, 2022: 6). Narsisizmin büyülenmecilik ve kırılganlık olarak iki faktörlü incelenmesinin eksik kaldığını öne süren bazı araştırmacılar (Crowe vd., 2019; Miller vd., 2021) üç faktörlü bir model önerisi sunmaktadırlar.

Üç Faktörlü Narsisizm Modeli

Genellikle büyülenmeci ve kırılganlık boyutlarıyla incelenen narsisizmin son yıllarda üç faktörlü modellerle ele alındığı görülmektedir. Böylece narsisizmin temel bileşenlerinin daha ayrıntılı bir şekilde ifade edilmesi sağlanmıştır (Miller vd., 2021: 520). Aşağıda Miller ve arkadaşlarının modeli görülmektedir:

Tablo 2: Üç Faktörlü Narsisizm Modeli



Kaynak: Miller vd., 2021: 520

Miller vd. (2021) üç faktörlü modelde ilk faktörü hem büyülenmeci hem de kırılgan narsisizmin özelliklerini içinde barındıran antagonizma olarak belirlemiştir. Antagonizma, rekabet veya hak sahipliği olarak adlandırılmış olup her iki boyutta da yaygın olarak görülmektedir. Antagonizması yüksek olan bireyler, büyülenmeci ya da kırılgan olmalarına bakılmaksızın kibirli, duygusuz, aldatıcı, her durumda ve herkese karşı haklı olduğunu düşünen, sömürücü ve alaycı özellikler göstermektedirler. İkinci faktör olan etken dışadönüklük, hayranlık veya görkemlilik olarak açıklanmakta olup

uyumluluk konusunda diğer faktörlerden daha yüksek puanlara sahiptir. Narsistik birey dışa dönüklük özelliği gösterdiğinde ilişkilerinde daha az sorun çıkarmakta, iddialılık, liderlik özellikleri ve yüksek öz saygıya sahip olduğu görülmektedir. Örneğin, reaktiften çok proaktif olma, cezadan çok ödülle motive olma eğilimindedirler. Etken dışadönüklük, görkemli narsisizmi benzersiz bir şekilde karakterize etmektedir. Narsistik nevrozizm veya kırılğanlık olarak adlandırılan üçüncü faktör, kırılğan narsisizmin merkezindedir ve daha savunmasız, hassas ve rastlantısal öz saygı, olumsuz duygusalı veya duygusal dalgalanmalar ve utanç ile ilişkilidir. Bu boyut büyük ölçüde psikolojik sıkıntıyla eş anlamlıdır ve bireysel ilişkilerde yaşanan ciddi zorluklarla karakterizedir. Her üç faktörde de yüksek puanların görülmesi DSM-V'de ifade edilen narsistik kişilik bozukluğu ile bire bir örtüşen bir nitelik göstermektedir (Miller vd., 2021: 520). Üç faktörlü bu modelde de görülen hem büyükenmeci hem de kırılğan narsisizmi birbirine bağlayan narsisizmin çekirdeği kişilerarası **antagonizma** (uyuşmazlık) olarak karakterize edilmektedir (Kaufman vd., 2020).

1.3. Narsistik Kişilik Özelliklerinin Etkileri

İş yaşamında bireyler birlikte çalışacağı iş arkadaşlarını seçme şansına sahip değillerdir. Toplum içerisindeki yaygınlıkları gittikçe artan ve kaçınılması imkânsız olan narsistik kişilikteki bireylerin tutum ve davranışlarının iş yaşamına yansımaları çok çeşitli şekillerde olabilmektedir. Narsistik kişiliklerle iletişimde en sık karşılaşılan sorun manipüle edilmektir. Narsistik kişiliklerin en sık kullandığı manipölasyon türleri; yalan söylemek, yansıtma yapmak, gaslighting, bir anda ilişkiden çekilmek (ghosting) ve karşısındaki kişileri utandırmaktır (Sertbaş ve Karaaziz, 2025: 207-208). Kişinin kendine olan aşırı ilgisi, dış dünyaya yönelik algılarında bozulmalara yol açmakta ve bu durum bireyin ilişkilerini olumsuz yönde etkilemektedir (Saltoğlu ve Irak, 2020). Collins' e (2006) göre narsistik kişiliklerde saldırganlık ve otoriter davranış, empati eksikliği, teşhircilik, eleştiriye karşı aşırı duyarlılık, hoşgörölü olmama, sorumluluk alamama, patolojik yalancılık, bencillik, kibir ve dikkat çekme ihtiyacı gibi özelliklerin yüksek olduğu görülmektedir (Alpay, 2020: 2). Ayrıca narsistik kişilikler yüksek politik davranışlar sergilemek (Böhm ve Blickle, 2025), yıkıcı örgütsel etkiler yaratmak (Akbal ve Uyar, 2025), manipölasyon ve sömürü (Campbell vd., 2002) gibi davranışları sergilerken son derece rahatırlar. Bu bireyler düşük ilişki doyumu deneyimlemekte (Aydın ve Yavuzer, 2022) ve düşük özsaygıya sahip olmaktadır (Brummelman vd., 2016).

Narsistik kişilik özelliklerine sahip bireylerle ilgili araştırmalarda kişilerarası ilişkilerde suçluluk, güvensiz bağlanma stilleri, bilişsel çarpıtmalar, uyumsuz

savunma mekanizmaları, deneyimsel kaçınma, sahtekârlık sendromu, zayıf benlik duygusu, özgünlükten uzak olma, düşük benlik saygısı ve azalmış psikolojik iyi oluşla ilgili ilişkiler bulgulanmış olup proaktif sözel ve fiziksel saldırganlık, baskınlık dürtüsü ve histerik davranışlar gibi dışsallaştırma bozukluklarıyla da ilişkili bulunmuştur (Kaufman vd., 2020: 107).

2. İmposter Sendromu

İmposter sendromunun temeli klinik psikolog olan Clance ve Imes'in (1978) "*Yüksek başarı gösteren kadınlarda imposter fenomeni*" eserlerine dayanmaktadır. Araştırmacılar, Horner'ın (1964) "*başarı korkusu*" olarak adlandırdığı durumu tespit etmeye yönelik çalışmasından etkilenmiş ve feminist bir yaklaşımla sürdürdükleri araştırmaları sonucunda imposter fenomeni kavramını geliştirmişlerdir (Simmons, 2016: 118). İS, etkilediği bireylerin başarılarının hak edilmediğine dair yoğun bir kaygı yaşadığı ve ifşa edilebileceklerinden korktuğunu ifade eden bir kavramdır. Bu bireyler, kendi yeterlilikleri ve zekâlarının başkalarının algıladığı kadar yüksek seviyede olmadığına inanmakta ve başarılarının nedenlerini genellikle kendi yatkınlıklarını, zekâlarını ve yeteneklerini göz ardı ederek dış faktörlere atfetmektedirler (Sakulku ve Alexander, 2011: 73-92).

2.1. İmposter Sendromu Kavramının Tanımı

Literatür incelendiğinde "imposter sendromu" kavramındaki "imposter" kelimesinin İngilizceden dilimize tercümesinde bire bir anlamı olan "sahtekâr" olarak çevrildiği görülmektedir. Literatürde kavramın hem imposter sendromu hem de sahtekarlık sendromu (sahtekarlık olgusu, sahtekarlık fenomeni) olarak kullanımlarına rastlanmış olmakla birlikte kavramın Türkiye'de "*sahtekarlık*" ifadesine yüklenen anlam sebebiyle yanlış anlaşılabilceği düşünülmektedir. Kavramın anlamında gerçek bir sahtekarlıktan ziyade bu psikolojik olguyu yaşayan bireylerin gerçekle örtüşmeyen dayanaksız algıları bulunmaktadır. Ulusal literatürde yanlış anlaşılacak örneklerle rastlanmaktadır. Örneğin "*...sahtekâr olduklarının anlaşılacağı ile ilgili korku yaşadıkları...*" (Okay vd., 2025: 54), "*Üstelik sahtekâr oldukları birileri tarafından anlaşılacak korkusu yaşıyorlardı.*" (Aktaş vd., 2025: 2) ifadelerinde olduğu gibi ortada gerçek anlamda bir sahtekarlık bulunmadığı, bu problemi yaşayan bireylerin sadece sahtekarmış gibi hissetmelerinin söz konusu olduğu göz önüne alındığından bu çalışmada kavramın imposter sendromu olarak kullanılması uygun görülmüştür.

İmposter sendromu ilk olarak Clance ve Imes (1978) tarafından kavramsallaştırılmıştır (Parkman, 2016: 51). Yaptıkları araştırmada başarılı kadınların "*yetersizlik hissi*" ve "*başarısızlık duygusu*" yaşamalarına

dair ifadelerine odaklanan araştırmacılar çalışmaları sonucunda imposter sendromu (imposter syndrome, imposter phenomenon) kavramını literatüre kazandırmışlardır (Yaffe, 2022: 527). İS deneyimleyen başarılı akademisyen kadınların elde ettikleri akademik derecelere, testlerden aldıkları yüksek puanlara, meslektaşlarından ve alanlarındaki saygın kişilerden gelen övgü ve mesleki takdirelere rağmen, içsel bir başarı duygusu yaşamakta güçlük çektikleri ve kendilerini “sahtekâr” olarak gördükleri fark edilmiştir. İmposter sendromundan mustarip kadınlar zeki olmadıklarına dair güçlü bir inanç beslemekte ve aksi yönde düşünen herkesi kandırdıklarını düşünmektedirler (Clance ve Imes 1978: 241). Yazarlar imposter sendromunun özellikle kadınları etkilediğini öne sürmüş olsa da sonraki çalışmalarda sendromun kadınlara özel olmadığı her iki cinsiyeti de etkilediği bulgulanmıştır (Sakulku ve Alexander, 2011: 75; Aydın ve Yıldırım, 2023: 74). İS, aslında kişinin düşük öz-değeri ile nesnel standartlara göre gerçek olan başarısı arasındaki tutarsızlıktan kaynaklanan, entelektüel ve mesleki sahtekarlık deneyimlemeye yönelik sürekli bir eğilimi ifade eden (Yaffe, 2022: 527) ve başarıya dair dışarıdan gelen net kanıtlara rağmen “sahtekârlık” sanrılarını içeren öznel ve yanlış bir öz değerlendirme olarak açıklanabilir (Borrow, 2019: 127).

İmposter sendromu, genel olarak tartışmaya yer bırakmayacak şekilde başarılı olan bireylerin kendi yetenekleri, zekâları ya da yeterlilikleri hakkında şüphe duydukları, düşük öz-yeterlik deneyimledikleri psikolojik bir durumu ifade etmektedir. Bu bireyler, başarılarını sıklıkla dış faktörlere örneğin, şans, zamanlama ya da buna benzer dış faktörlere atfetmekte (Aktaş vd., 2025: 2), kendi başarılarının aslında var olmadığı, kendilerine yönelik taktirleri haksız yere elde ettikleri ve bir gün sahte olduğuna gönülden inandıkları kendileri hakkındaki olumlu izlenimlerin yanlış olduğunun ortaya çıkacağı kaygısı ile yaşamaktadırlar (Bravata vd., 2020: 1253). İmposter sendromunun yaygınlık gösterdiği, insanların %70’inin hayatları boyunca sendromun en az birkaç göstergesini deneyimledikleri tahmin edilmektedir (Gravois, 2007). Sendromun sebepleri ve eşlik eden hastalıklar hakkındaki kanıtlar da yaygın bir durum olduğunu göstermektedir (Bravata vd., 2020: 1252). İS ile ilgili yapılan araştırmaların genelde Clance ve Imes’in (1978: 167-168) tespit ettiği üç boyut üzerinde hemfikir olduğu söylenebilir. Bunlar; sahtelik duygusu, değersiz hissetme ve başarıların şans faktörüne atfedilmesidir (Sakulku ve Alexander, 2011:75; Aydın ve Yıldırım, 2023: 70). Clance (1985), imposter sendromunun altı potansiyel özelliğine değinmiştir. Bu özellikler:

1. İmposter döngüsü
2. Özel olma veya en iyisi olma (mükemmellik ihtiyacı),
3. Süper insan yönleri,

4. Başarısızlık korkusu,
5. Yeterliliğin reddedilmesi ve övgünün kabul edilememesi,
6. Başarıdan duyulan korku ve suçluluk.

Ancak imposter sendromundan bahsedebilmek için bireylerde tüm özelliklerin görülmesi şart değildir. Bir kişiyi imposter olarak nitelendirebilmek için en az iki özelliğe sahip olması yeterlidir (Sakulku ve Alexander 2011: 75). Ayrıca Clance (1985)'e göre İS süreklilik arz eden döngüsel bir yapıya sahiptir.

2.2. İmposter Sendromunu Etkileyen Faktörler

Sıklıkla görülen bu sendromun sebepleri ile ilgili pek çok araştırmacı aile dinamiklerini referans göstermektedir. Clance ve Imes' e (1978: 243-244) göre aile ile ilgili iki farklı durum imposter sendromunun oluşumunda etkili görünmektedir. Bunlardan biri ailede bireyin dışında “zeki” ya da “başarılı” olarak kodlanmış bir aile bireyinin (genelde bir kardeşin) başarılarının ya da zekasının sürekli vurgulanmasıdır. Bireye kendisinin zeki ya da başarılı değil “hassas” ya da “sosyal olarak iyi” olduğu ifade edilmekte, birey ne yaparsa yapsın asla kardeşi gibi başarılı olamayacağına inanmakta ya da tam tersine bunu reddederek kendisini ispat etme çabası ile aşırı çalışma ve yüksek akademik başarı gösterme gayretine girmektedir. Ailenin etkili olduğu ikinci durum ise; bireye bekliliğinden itibaren her açıdan çok başarılı olduğunun her fırsatta anlatılmasıdır. Aile bireye, her şeyi başarabilecek bir zekaya ve üstün bir yeteneğe sahip olduğunu sürekli olarak vurgulamakta ancak birey her şeyi yapamadığını deneyimledikçe yetersizlik duygusu hissetmeye başlamaktadır. Aile faktörü ile ilgili sonraki araştırmalar Clance ve Imes' in (1978) bulgularını destekler nitelikte sonuçlar ortaya koymuştur.

Aile içinde açık iletişim ve duygusal bağlılığın eksik olması, çocuğa öfke gösterilmesi, uyum sorunları ve ebeveynlerin aşırı ya da yetersiz ilgi göstermeleri ve çelişkili mesajlar vermeleri İS ile önemli derecede ilişkilidir (Bussotti, 1990: 72). Ailenin başarı odaklı olması (King ve Cooley, 1995: 304), çocuğun olumlu geri bildirim alabilmek ve öz değer duygularını doğrulayabilmek için ailenin şartlarına uyma eğilimi (Sakulku ve Alexander, 2011: 81-82) ve ebeveynlerin aşırı korumacı tavırları (Sonnak ve Towel, 2001) sendromun gelişmesinde önemli faktörlerdir. İS üzerine ailenin etkisi kanıtlanmıştır ancak bu ilişkinin tahmin edilebilmesi için daha farklı sosyal ve psikolojik değişkenlerin de göz önüne alınması gerektiği savunulmaktadır. Örneğin özsaygı, özgüven, ruh sağlığı ve sosyal kaygı gibi değişkenler imposter sendromunu genellikle ailevi ilişkilerden daha güçlü bir şekilde açıklamaktadır (Yaffe, 2022: 527).

İmes ve Clance 'e (1984) göre mükemmeliyetçilik imposter sendromunun gelişmesi ile ilgili baskın bir tema olarak sıklıkla tartışılmıştır. Mükemmeliyetçilik imposter sendromunun önemli sebeplerinden biri olarak görülmekte olup (Thompson vd., 1998) sendromun özellikleri ile mükemmeliyetçilik unsurları arasındaki kuvvetli ilişkiler birçok ampirik çalışma ile desteklenmiştir (Sakulku ve Alexander 2011: 84). İmposter sendromlu bireyler mükemmeliyetçilikleri sebebiyle kendi öz değerlendirmeleri için son derece yüksek ve çoğu zaman gerçekçi olmayan standartlar belirlerler. Kets de Vries (2005: 112) normal seviyedeki mükemmeliyetçi bireylerin yetersizlik duyguları yaşamayan ve başarılarından keyif alan bireyler olmalarına karşın “*nevrotik sahtekârlar*” olarak tanımladığı imposter sendromuna sahip bireylerin mükemmeliyetçilik seviyelerinin aşırı düzeyde olduğunu ifade etmektedir. Yazar, bu bireylerin belirledikleri son derece yüksek ve gerçekçi olmayan hedeflere ulaşamadıklarında kendilerini başarısız ilan ederek, kaygıya ve olumsuz düşüncelere kapıldıklarını bulgulamıştır.

İmposter sendromunun öncülleri arasında nevrotiklik (Casselmann, 1991), başarıya yöneltilen atıf, iş yeri koşulları ve sosyodemografik veriler (Barrow, 2019: 127) sıralanmaktadır. Sendromun yordayıcıları olarak en sık bildirilen değişkenler sosyal destek, duygusal sağlık ve kişilik özellikleridir (Bravata vd., 2011: 1255).

2.3. İmposter Sendromunun Sonuçları

İmposter sendromunun gerek bireyler gerekse örgütler açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Bireysel sonuçların en nihayetinde örgütsel sonuçlara da sirayet etmesi sendromu çalışma yaşamı açısından önemli bir noktaya taşımaktadır. Sendromunun başlıca sonucu bireyin sahtelik hissidir. İmposter sendromlu bireylerin özgüvenlerinin düşük olması kendilerine olan inançlarını zayıflatmakta, yetenekleri hakkında şüphe duymalarına, başarı duygusunu yaşayamamalarına sebep olmaktadır. Birey sürekli olarak kendisini sorgulamakta ve kendisini “sahtekâr”mış gibi algılamaktadır. Buna bağlı olarak en sık bildirilen belirtiler içinde yüksek kaygı, düşük özgüven, süreklilik arz eden depresyon en üst sıralarda yer almaktadır. Birey belirlediği başarı seviyesine ulaşamamakla ilgili hayal kırıklığı yaşamaktadır (Clance ve İmes, 1978: 242). İmposter sendromuna bağlı olarak yaşanan yüksek seviyedeki kaygı, stres ve başarısızlık korkusu depresyonu tetikleyerek bireyleri olumsuz yönde etkilemektedir. İS sosyal kaygı (Chrisman vd., 1995), anksiyete, tükenmişlik, zayıf ruh sağlığı (Yaffe, 2022:528), düşük öz-yeterlik, düşük benlik saygısı, mükemmeliyetçilik ve düşük psikolojik iyi oluş gibi önemli psikolojik sağlık unsurlarıyla ilişkilendirilmektedir (Bravata

vd., 2020). Bu sonuçlar bireylerin daha çok hata yapmasına ve kariyer gelişiminde aksamalara neden olmaktadır (Jang vd., 2025).

İmposter sendromuna sahip olan iş görenler kendi potansiyellerinin farkında olmadıkları ya da başarılarını küçümstedikleri için yeteneklerini kullanmakta, potansiyellerini gerçekleştirmekte ve karşılarına çıkan fırsatları değerlendirmekte yetersizdirler (Gülbahar, 2023: 117). Yaşadıkları iç çatışma, kendilerinden duydukları içsel şüphe imposter sendromlu bireylerin yeni deneyimlere girişmelerine engel olmaktadır (Aydın ve Yıldırım, 2023: 72). Bir başka deyişle bireyler karşılarına çıkan fırsatları değerlendiremezken, örgütler de iş görenlerinin potansiyelinden yararlanamamaktadır. İşkoliklik imposter sendromlu bireylerde sıklıkla görülen bir problemidir (Parkman, 2016: 51). İşkoliklik ile mükemmeliyetçilik arasında da sıkı bir ilişki bulunmaktadır (Temel, 2006: 108). Mükemmeliyetçilik imposter sendromunun hem sebebi hem de sonucu olarak gösterilebilir (Sakulku ve Alexander, 2011: 86). İmposter sendromlu bireylerde özgüven, iş performansı ve bireysel mutluluk olumsuz yönde etkilenmektedir (Aydın ve Yıldırım, 2023: 72). Bunlara ilaveten sürekli kendinden şüphe etmek (Bravata, 2020: 1252), başarıları koruyamamak ya da tekrarlamamak hususunda kronik başarısızlık korkusu da önemli sonuçlar arasındadır (Barrow, 2019).

Chrisman ve arkadaşlarına (1995) göre imposter sendromuna bağlı korkular, bireyin yetkinliklerini, becerilerini ve başarılı iş sonuçlarını sahiplenmesine müsaade etmemektedir. Birey başarılı olmanın hazzını yaşamayı becerememekte ve bu durum ruh sağlığı ve psikolojik iyiliği üzerinde negatif etkilere yol açmaktadır. Tükenmişlik duygusu, motivasyonda azalma, başarı konusundaki suçluluk ve utanç da dahil olmak üzere yetersizlik hissi imposter döngüsünün sürekli tekrarlanması ile pekiştirilmektedir (Sakulku ve Alexander, 2011: 86). Bireyler bu döngüyü ve aşırı çalışmayı fark etseler de bu durumu değiştirmeyi başaramamaktadırlar (Sakulku ve Alexander 2011: 76). İmposter sendromuna sahip bireyler diğerlerine göre daha yüksek başarı motivasyonuna sahiptirler. Kendileri hakkında hissettikleri şüphe sebebiyle yetenekli, yetkin ve değerli olduklarını kanıtlamak için yüksek bir motivasyonla başarıya odaklıdırlar (Topping, 1983). Clance ve O'Toole (1988) imposter sendromlu bireylerin temel güdüsünün başarısızlık korkusu olduğunu öne sürmüştür. Bu nedenle, olası başarısızlık riskini azaltmak için aşırı çalışma eğilimindedirler (Clance, 1985). Sendroma sahip bireyler diğerlerine göre başarılarını kendileri dışında kalan faktörlere bağlamakta, kendi başarılarını sahiplenememektedirler (Chae ve diğerleri, 1995; Thompson ve diğerleri, 1998). Bu sendromun sıklığı ve sebep olduğu olumsuz etkileri rekabetin yüksek olduğu sektörlerde ve üst pozisyonlarda daha yüksektir (Aydın ve Yıldırım, 2023: 71).

Narsisizmin nevrotik ve antagonistik boyutları bulunmaktadır ve suçluluk duygusu, güvensiz bağlanma stilleri, bilişsel çarpıtmalar, uyumsuz savunma mekanizmaları, kaçınmacı davranışlar, İS, zayıf benlik duygusu, özgünlükten uzaklık, düşük öz saygı ve azalmış psikolojik esenlikle pozitif ilişkilere sahip olduğu ifade edilmektedir (Kaufman vd., 2020). Aşağıda Sakulku ve Alexander'ın (2011: 89) imposter sendromuna atfedilen sebep ve sonuçlarla ilgili özet tablosu yer almaktadır.

Tablo 2: İmposter Sendromunun Öncülleri ve Ardılları

	İlgi	Araştırmacı	İmposter sendromu ile ilişkili kavram
Öncüller	Aile geçmişi	Bussotti (1990)	Aile çatışması , Aile kontrolü , Aile uyumu, Ailede duyguların ifade edilebilmesi
		Sonnak ve Towell (2001)	Algılanan ebeveyn kontrolü (aşırı koruma), Algılanan ebeveyn ilgisi
		Want ve Kleitman, (2006)	Algılanan anne/baba kontrolü (aşırı koruma), Algılanan anne/baba ilgisi
		King ve Cooley (1995)	Vurgulanan Başarı Değeri ve Rekabet
		Dinnel vd. (2002)	Aileden gelen kafa karıştırıcı akademik başarı mesajları
	Kişilik Özellikleri	Topping and Kimmel (1983)	Kişilik kaygısı,
		Chae vd. (1995) Ross vd. (2001) Bernard vd. (2002)	Nevrotiklik, Vicdanlılık
		Ferrari ve Thompson (2006)	Mükemmeliyetçilik, Kusurlardan kaçınma, Kusurları gizleme, Mükemmel görünme ihtiyacı, Kusurları ifşa etmeme
Sonuçlar	Depresyon	Chrisman vd. (1995)	Depresif Düşünceler ve Duygular, Depresyon Özellikleri , Beck Depresyon Envanteri
	Genel Ruh Sağlığı	Sonnak ve Towell (2001)	Kötü Ruh Sağlığı
		Henning vd., (1998)	Yüksek Psikolojik Sıkıntı Düzeyi

Kaynak: Sakulku ve Alexander, 2011: 89.

3. Narsistik Kişilik Özellikleri ve İmposter Sendromu Arasındaki İlişkiler

NKÖ ve İS son zamanlarda dikkat çeken, özellikle iş yaşamı bağlamında araştırılan önemli kavramlar haline gelmiştir. İlk önce Kaufman ve arkadaşları (2020) ardından da Baumann (2024) iki değişkeni bir arada ele almıştır. Literatür taramasında iki yapıyı bir arada inceleyen başkaca bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu bölümde narsistik kişilik özellikleri ve imposter sendromunun benzer ve farklı yanları açıklanarak iki yapının karşılaştırması verilecektir.

3.1. Narsistik Kişilik Özellikleri ve İmposter Sendromunun Benzer Yanları

Literatür incelendiğinde narsisizm ile imposter sendromunun birden fazla göstergesi arasında önemli benzerlikler olduğu görülmektedir. Kaufman ve arkadaşları (2020) kırılğan narsisizm ile İS arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Yazarlar tarafından imposter sendromunda en sık gözlenen sonuçlar olan kaygı, düşük özsaygı ve nevrotik davranışların narsisizm arasında ilişkiler saptanmış, büyüklenceci narsisizmden ziyade kırılğan narsisizmin İS ile benzerlikler içinde olduğu ifade edilmiştir (Baumann, 2024). Gerek narsisizm gerekse imposter sendromunun en önemli benzerliği bireylerin benlik sunumu davranışlarıdır. Her iki yapıda da bireyler gerçek yüzlerinin başkalarının görülmediğine, bir maske ile aslında kim olduklarını gizlediklerine inanmakta ve içlerinin boş olduğunun başkaları tarafından fark edilmesinden endişe etmektedirler. Bu bireylerin yaşamları boyunca “sahte benlik” geliştirme ihtiyacı hissettikleri ifade edilmektedir (Baumann, 2024: 6). Başka bir ifade ile İS yaşayan birey başarılarını kabullenme güçlüğü yaşadığı için diğerlerine karşı gerçek olmayan bir surette görüldüğünü düşünürken kırılğan narsisizm yaşayan birey kendisinden utandığı için gerçek benliği ile davranmamaktadır. Baumann (2024: 6) iki kavramın benzer yanlarından bir diğerinin de utanç duygusu olduğunu ifade etmektedir. Hem kırılğan narsisizm (Lammers, 2024) hem de İS (Cowman ve Ferrari, 2002) utanç deneyimiyle ilişkili bulunmuştur (Baumann 2024).

İmposter sendromlu bireyler başarısız olacaklarına dair yüksek kaygı duymaları sebebi ile aşırı derecede performans ve başarıya odaklıdırlar (Clance ve Imes, 1978). Bu bireyler yetkin görünmeye ve başkalarının sarf edeceği olumlu sözlerle ihtiyaç duymaktadırlar (Baumann, 2024). Bu sebeple işkolikliğe eğilimli oldukları görülmektedir (Sakulku ve Alexander, 2011; Kets de Vries, 2005). Aynı şekilde narsisizmde de değersizlik ve utanç duygularından kaçınabilmek, dış dünyadan onay alabilmek için başarıya ve

yüksek performansa odaklı çalışma eğilimleri bulunmaktadır (Langford ve Clance, 1993). Her iki yapının ortak yanlarından birisi de nevrotikliklerdir. Bu iki yapı ile güçlü ve anlamlı bir şekilde ilişkili olan nevrotiklik, her iki yapının tanımlarında kaygı ve depresiflik bağlamında vurgulanmaktadır (Kaufman vd., 2020; Baumann, 2024). Narsisizmin üç faktörlü modelinde de nevrotikliğin üçüncü faktör olarak kırılğan narsisizmin altında konumlandırıldığı görülmektedir (Miller vd., 2011). Başka bir ifade ile imposter sendromuna sahip bireylerde aşırı derecede başarısızlık kaygısına, kırılğan narsisizmde ise reddedilme kaygısına bağlı olarak gelişen nevrotiklik söz konusudur. Her iki yapı da kendine yabancılaşma ile pozitif yönde ilişkilidir (Baumann, 2024).

Narsist bireylerin ilgi onay ve takdir beklentisi, karşılanmadığında aşırı derecede tepki, öfke hatta şiddet göstermelerine yol açan ihtiyaçlardır (Pincus vd., 2009; Öncü, 2024). İmposter sendromu kendi başarısını kabullenmek konusunda yetersiz olduğu için takdir ve onay bağımlılığı bulunmaktadır (Clance ve Imes, 1978; Sakulku ve Alexander, 2011). Hayranlık ihtiyacı narsistik kişiliklerin önemli özelliklerinden biridir. Narsisizm tanımlanırken bireyin kendini beğenmesi, kendine hayran olması (Cihangiroğlu, 2012: 120) ve kendisine hayran olunması beklentilerine vurgu yapılmaktadır (Kanten, 2014). Tam bir hayranlık olarak ifade edilemese de sempati ihtiyacı imposter sendromunun temel bir bileşeni ve bir alt boyutu olarak değerlendirilmektedir (Langford ve Clance, 1993). Narsisizm mükemmeliyetçiliği de kapsayan karmaşık bir yapıdır. Yüksek seyreden sevilme ihtiyaçları sebebiyle aşırı olumlu kişisel imaj oluşturmak ve dışardan mükemmel görünme çabası içinde olan narsistik kişiliklerin mükemmeliyetçi olma çabaları son derece yüksektir (Çoban ve İrmiş, 2018: 128; Baumann, 2024). İmpostor sendromuna sahip bireylerin de büyük oranda mükemmeliyetçilik özellikleri gösterdikleri ve performansa odaklı aşırı çalışma davranışı sergiledikleri bilinmektedir (Sakulku, 2011: 84).

3.2. Narsistik Kişilik Özellikleri ve İmposter Sendromunun Farklı Yanları

Ronningstam'a (2010) göre narsistik kişilikler öz saygılarını korumak için kendilerini yüceltmeye yönelik konuşmalarında her yönleri ile övünmek, süreklilik arz edecek şekilde kendilerinden bahsetmek ve başarı hikayelerini anlatmak konusunda ısrarlı davranışlar sergilemektedirler. Narsistik kişiliğe sahip bireyler üstün başarılar olmadan kendilerini değersiz gördükleri için başarılarıyla gösteriş yapmaya eğilimlidirler (Dumitrescu ve De Caluwé, 2024). İmposter sendromuna sahip bireyler ise tam tersine verilen bir görev karşısında kaygıya kapılmakta, başarısız olacaklarını, daha önceki

başarılarının tesadüf olduğunu ve tekrarlanamayacağını ifade etmektedirler. İş sonuçları hakkında oldukça başarılı sonuçlar almalarına rağmen olumsuz konuştukları, düşük beklentilerini dile getirmekten çekinmedikleri ve yetersizlikleri hakkında duydukları endişeyi açık bir şekilde paylaştıkları görülmektedir (Sakulku ve Alexander, 2011). İmposter sendromunda bireyler başarılı ve zeki olmadıklarına dair kesin bir inanca sahipken (Clance ve İmes, 1978) narsistik kişilikte bireyin kendisine duyduğu hayranlık ve üstünlük duygusu en karakteristik özelliklerdir (Rozenblatt, 2002; Cihangiroğlu vd., 2015: 2). Narsisizmde birey kendisine duyduğu bu hayranlık sayesinde kendisini her alanda üstün başarılarla sahip birisi olarak görürken imposter sendromuna sahip bireylerin var olan başarılarına dahi sahip çıkamaması, başarıyı sahiplenmekte güçlük çekmesi iki yapının en bariz farklılıklarından birisidir. Narsistik kişilikler özellikle büyülenmeci narsisizmde beklemedikleri onay, ilgi, takdir ya da hayranlığı elde edemediklerinde aşırı tepki, öfke ve saldırganlık sergileyebilirken (Öncü, 2024) imposter sendromunun tepkisel öfke göstermesi söz konusu değildir (Baumann, 2024).

İki yapının farklılık gösterdiği bir başka tutum ise kayıtsız kalma olarak ifade edilebilir. İmposter sendromuna sahip bireylerin alacakları tepki, onay, ifşa edilme ya da başarısızlık karşısında kayıtsız kalması mümkün değilken (Neureiter ve Traut-Mattausch, 2016) narsistik kişiliklerin empatiden yoksun oldukları çok açık bir gerçektir. Kendileri dışındaki bireylerin duygularına, düşüncelerine ya da gösterecekleri tepkilere karşı son derece ilgisizdirler (Twenge ve Campbell, 2023). Büyülenmeci narsisizmde birey kendisine bir üstünlük atfetmekte ve kibirli davranmaktayken (Freis ve Hansen-Brown, 2021) imposter sendromunda bireylerin başarılı oldukları işleri bile sahiplenemeyecek kadar naif oldukları görülmektedir (Clance ve İmes, 1978). Gösterişçi ve kibirli davranışlarla göze batmayı sevmeyen ve sürekli ifşa edilme kaygısı yaşayan imposter sendromlu bireylerde (Langford ve Clance, 1993) üstünlük iddiasına rastlanması mümkün görünmemektedir. Kendilerini asla iyi, yeterli ve başarılı görmeyen bireylerin büyülenmeci davranışlar sergilemeleri ya da gösteriş yapmalarının söz konusu olmadığı ifade edilmektedir (Kaufman vd., 2020; Baumann, 2024). İmposter sendromunda başarı dışsal faktörlere (şans, çekicilik, doğru zaman vs.) atfedilirken (Parkman, 2016: 52) narsisizmde bireyin üstün yetenekleri ve zekâsı sayesinde gerçekleştiği iddia edilmektedir (Öncü, 2024). Başarının atfedildiği kaynaklar açısından iki yapı taban yabana zıt özellikler göstermektedir. Son olarak yüksek derecede başarılı olma zorunluluğu, aşırı çalışma eğilimi ve en iyisini yapabilmek için sürekli çabalayan ve yine de kendine güveni konusunda sorunları olan imposter sendromlu bireylerin (Sakulku ve Alexander, 2011) aksine narsistik kişiliğe sahip bireylerin

kendilerine aşırı derecede güvenmeleri ve yaptıkları işlerin zaten mükemmel olduğunu düşünmeleri (Akyol Kol, 2023: 14) de iki yapıyı birbirinden ayıran önemli bir farklılık olarak ifade edilebilir.

Sonuç

NKÖ ile İS arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalara bakıldığında bu iki yapının tamamen zıt kutuplar olmadığı, farklılıklarına rağmen benzer yanlarının olduğu özellikle de “*kırılgan narsisizm*” ile önemli ortak yanlarının bulunduğu görülmektedir.

Benzerlikler açısından, her iki yapının da öne çıkan ortak özelliklerinin benlik algısının kırılganlığı ve onaylanmaya duydukları ihtiyaç olduğu söylenebilir. İmposter sendromunu ele alan çalışmalar narsisizme benzer şekilde mükemmeliyetçilik ve kusursuz görünme ihtiyacı ile anlamlı ilişkileri olduğunu göstermektedir. Yapılan araştırmalar imposter sendromuna sahip bireylerin başarılı, yetenekli, yeterli ve zeki bir benlik imgesine tutunabilmek için sürekli onay aramaları sebebiyle narsisizmle benzeştiğini vurgulamaktadır. Benzer biçimde, İS deneyimleyen bireylerde suçluluk, utanç, kaygı, başarısızlık korkusu ve öz yeterliklerinden mütemadiyen şüphe duyma gibi örüntüler görülmekte bu da kırılgan narsisizmin özellikleriyle önemli ölçüde paralellik göstermektedir. İki yapı arasındaki farklılıklar ise temelde benlik değerlendirmesinin yönü ve bireylerin bunu çevrelerine yansıtmaları biçimlerinde belirgindir. NKÖ, özellikle büyülenmeci narsisizm boyutunda mesnetsiz bir üstünlük duygusu, hayran olunmaya yönelik kuvvetli ihtiyaç, sürekli kendinden bahsetme, övünme, kibir, hak sahipliği iddiasında olma ve empatiden yoksunluk gibi tutum ve davranışlarla karakterize iken imposter sendromlu bireyler, dışarıdan gelen olumlu geri bildirimlere rağmen başarının içselleştirilememesi, performansın şans, uygun koşullar gibi dışsal faktörlere bağlanması ile açıklanmaktadır. Kırılgan narsisizmde birey bir yandan kendini özel ve önemli görme ihtiyacı hissederken diğer yandan yoğun utanç, değersizlik duyguları, reddedilmeye karşı aşırı duyarlılık ve imposter sendromunda görüldüğü gibi “*ifşa edilme*” korkuları yaşamaktadır. Başka bir ifade ile kırılgan narsisizmin imposter sendromuna yapısal özellikleri bakımından büyülenmeci narsisizmden daha benzer olduğu ifade edilebilir.

Örgütsel düzeyde bakıldığında, imposter sendromunun tükenmişlik, duygusal yorgunluk, depresif belirtiler, kaygı, düşük iş tatmini ve mutsuzluk ile ilişkili olduğu görülmektedir. İmpostor sendromu deneyimleyen bireylerin yöneticileri performans değerlendirmesi yaparken bu sonuçların kaynağını göremediğinde bireyin başarılarını da potansiyelini de gözden kaçırabilmektedirler. Narsistik kişiliğe sahip işgörenler ise daha çok çatışma,

sömürücülük, baskıcı davranışlar, her şeye yönelik hak sahipliği iddiası sebebiyle iletişim anlamında yaşanan zorluklar, uyum sorunları, güvensizlik, üstünlük ve kibir gibi büyülenmeci tavırlarla ilişkilendirilmektedir. Narsist kişilikteki işgörenlerin yönetilmesinde dikkat edilmesi gereken en önemli hususun bireylerin çizdiği başarılı ve hak sahibi profilin gerçeklikle ilişkisinin doğru değerlendirilebilmesi olduğu söylenebilir. Aynı iş ortamında, yüksek performanslı ama içten içe kendini sahte hisseden imposter sendromuna sahip işgörenler ile kendine hayran, üstün olduğuna inanan, mesnetsiz bir başarı duygusu, abartılı şekilde yeterlilik hissi, hatta kendisini vazgeçilmez gören narsistik kişilikteki bireyler yan yana çalıştığında, ekip dinamiklerindeki bu çeşitlilik hem yüksek bir potansiyeli hem de ciddi riskleri barındırmaktadır. Yöneticilerin narsistik davranışlar sergileyen iş görenlere doğru şekilde ayna tutabilmesi, doğru geri bildirimi sağlayabilmesi önemlidir. Yöneticilerin, narsist bireyin kendi etrafına ördüğü sihirli halenin içine girmekten kaçınarak, çok başarılı olduğuna dair gerçekleştirdiği manipülasyonlara kapılmaması ve en önemlisi etki alanına girmeyen ve beklediği ilgi, onay, takdir ve alkışı kendisinden esirgeyen herkesi çektiği çatışma ortamını hızlı bir şekilde etkisizleştirmesi önemlidir. Diğer işgörenlerin de bu çatışma ortamından olumsuz etkileneceği göz önüne alındığında etkili ve hızlı aksiyon almanın önemi daha da belirginleşmektedir.

Örgüt içerisinde başarılarını sahiplenemeyen imposter sendromlu işgören ile kendisinde var olmayan başarıları üretme ve herkesi de buna ikna etme becerisinde olan narsistik kişilikteki işgörenin yan yana çalışması halinde çıkacak çatışmanın narsistik kişilik özelliği sergileyen bireyin lehine sonuçlanacağı öngörülebilir bir durumdur. Her iki yapı da kendi doğasında davrandığında narsistik kişilikteki işgörenin daha kibirli, daha hak sahibi, imposter sendromuna sahip işgörenin ise daha kaygılı, daha tükenmiş çıkacağı çatışmalar yaşayacağı açıktır. İki yapı arasında yaşanacak mücadelelerin yöneticilerin müdahalesini zorunlu kıldığı ifade edilebilir. Yöneticilerin açıkça tanımlanmış kuralları olan şeffaf bir ortam sağlamaları, doğru ve özenli geri bildirimler vermeleri, koçluk ve mentorluk gibi yöntemleri uygulamaları, eşit fırsatlar sağlayabilmeleri ve değerlendirmelerinde objektif kalabilmek için yöntemler geliştirmeleri bu iki yapının yan yana uyumlu ve birbirlerini pozitif yönde destekleyerek çalıştırılmasında ve adil bir şekilde yönetilmesinde yardımcı olabilir. Yöneticiler ve uygulamacılar için detaylı önerilerimiz aşağıda verilmektedir.

Çalışma yaşamında şeffaf ve yapılandırılmış geri bildirim sistemleri kurulması hem kendisini olduğundan daha başarısız ve yetersiz gören imposter sendromlu hem de dayanaksız bir üstünlük ve başarı duygusuna sahip narsistik kişilikteki işgörenler için bir ayna işlevi görebilir. Bireylerin

algıladıkları ile gerçekte var olan durumlarını kendilerine yansıtmak, aradaki farkı tamamen kapatamasa da bir uçuruma dönüşmesine engel olabilecektir. Yönetimin en önemli görevlerinden biri verimli ve etkili iş sonuçları elde eden ve edemeyen işgörenleri doğru bir şekilde ayırt edebilmektir. Narsisizmin göz boyayan manipülatif yapısı ile imposter sendromunun bariz başarısını üstlenemeyen çekimser yapısı doğru bir biçimde değerlendirilmeli ve geri bildirim net bir şekilde verilmelidir. Ölçülebilir performans göstergeleri, objektif kriterlere dayalı değerlendirmeler, herkesin net bir biçimde görebileceği iş sonuçları ve düzenli geri bildirimin, her iki yapıda da gerçekçi öz-değerlendirmeyi destekleyeceği öngörülmektedir.

Her iki yapıda da rastlanan güven duygusu problemleri ve hata yapmaktan duyulan korkunun yönetilebilmesi için doğru stratejilerin geliştirilmesi önemlidir. Psikolojik güven ve yapılan hatalardan öğrenme iklimi yaratılması her iki grup içinde kaygıları yatıştıran ve gelişime olanak veren bir örgüt kültürü oluşturulmasına destek olabilir. İmposter sendromunda hata yapmaya yönelik aşırı korku ve ifşa edilme kaygısının yüksekliği, bu bireylerin girişkenlik gösterememelerine, risk almaktan kaçınmalarına ve tükenmişlik yaşamalarına yol açabilmektedir. Hataların cezalandırılmadığı aksine birer öğrenme fırsatı olarak değerlendirildiği, işgörelere cesaret ve ilham verilen, destekleyici bir örgüt kültürü her iki grup için de kaygıların ve anksiyetelerin azalmasına imkan verecek bir çalışma ortamı sağlayabilir. Literatürde koçluk ve mentörlük gibi mekanizmaların bu bireylerde karşılaşılan sorunların çözümlenebilmesinde sıklıkla önerildiği görülmektedir. Mentörlük ve rol model desteği, imposter sendromuna sahip çalışanlarda öz-yeterlik algısının güçlendirilmesine ve tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasına katkı sağlayabilir. Narsistik kişiliğe sahip işgörelenler için ise koçluk ya da mentorluk geribildirimi kabul edebilmek, empati geliştirebilmek ve ekip olmanın gereklerini güçlendirmek açısından kritik olabilir.

Narsistik kişiliğe sahip bireylerin sıklıkla politik davranışlar sergilediği, izlenimlerini çok iyi yönettiği, üst pozisyonlara talip olmaktan çekinmediği hatta üst pozisyonlarda başarılı olacaklarına dair herkesi ve özellikle de üst yönetimi çok rahat ikna ettiği ifade edilebilir. Narsistik kişilikteki bireylerin görünürlük ve güç içeren rollere çok istekli olmasına karşın imposter sendromuna sahip bireylerin genellikle düşük özgüvenleri, başarısızlığa dair hissettikleri güçlü kaygıları bu tür rolleri hak etmediklerini düşünüp çekimser kaldıkları ve yükselme fırsatlarını değerlendiremedikleri görülmektedir. Yöneticilerin görev dağılımı, performans değerlendirmesi ya da yükseltme (terfi) kararı verirken sadece göz önünde olanları, talep edenleri değil, potansiyeli yüksek ancak çekimser olanları da sistematik biçimde fark etmeleri ve destekleyici bir şekilde öne çıkarmaları önerilmektedir.

Kaynakça

- Akbal, İ., & Uyar, A. (2025). Narsistik kişilikli yöneticilerin organizasyon ve çalışanlar üzerindeki etkileri. *Journal of Healthcare Management and Leadership (JOHMAL)*, 1(1), 55–69. <https://doi.org/10.35345/johmal.1779209>
- Aktaş, M., Akbay, S. E., & Uzun, N. B. (2025). Sahtekarlık fenomeni ölçeği: Geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları. *Asya Studies*, 9(32), 1–16. <https://doi.org/10.31455/asya.1607186>
- Akyol Kol, H. (2023). Narsisizmin iki yüzü: Büyüklenmeci ve kırılğan narsisizmin gelişimsel temelleri üzerine bir gözden geçirme. *Türk Eğitim Değerlendirmeleri Dergisi*, 4(4), 6–29.
- Alanka, Ö., & Cezik, A. (2016). Dijital kibir: Sosyal medyadaki narsistik ritüellere ilişkin bir inceleme. *Trt Akademi*, 1(2), 548-569.
- Alpay, E. H. (2020). *Anneden algılanan narsisistik özellikler ile psikopatoloji arasındaki ilişkide kendini eleştirinin aracı rolü* (Doktora tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, Türkiye.
- Amerikan Psikiyatri Birliği. (2013). *Ruhsal bozuklukların tanısal ve sayımsal elkitabı* (5. bs.; E. Köroğlu, Çev.). Ankara: Hekimler Yayın Birliği.
- Aydın, A., & Yavuzer, N. (2022). Narsisistik kişilik yapılanmasında yakın ilişkiye yönelik eğilimlerin incelenmesi. *International Journal of Economics, Administrative and Social Sciences*, 5(1), 1–20.
- Aydın, B. U., & Yıldırım, E. (2023). Örgütlerde İS. C. Durmuşkaya (Ed.), *Çalışma ekonomisi ve endüstri ilişkileri seçme yazılar VII* içinde (ss. 67–89). Sakarya: Değişim Yayınları.
- Barrow, J. M. (2019). Impostorism: An evolutionary concept analysis. *Nursing Forum*, 54(2), 127–136. <https://doi.org/10.1111/nuf.12305>
- Baumann, J. (2024). *The hidden selves: Examination of the relation between narcissism and impostor phenomenon* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Universität Salzburg, Salzburg, Austria.
- Böhm, F., & Blickle, G. (2025). “I can’t get no satisfaction!” The critical role of political skill for workplace status and career satisfaction in grandiose narcissism. *Acta Psychologica*, 256, 104982. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2025.104982>
- Bravata, D. M., Watts, S. A., Keefer, A. L., Madhusudhan, D. K., Taylor, K. T., Clark, D. M., Nelson, R. S., Cokley, K. O., & Hagg, H. K. (2020). Prevalence, predictors, and treatment of impostor syndrome: A systematic review. *Journal of General Internal Medicine*, 35(4), 1252–1275. [Doi.10.1007/s11606-019-05364-1](https://doi.org/10.1007/s11606-019-05364-1)
- Brummelman, E., Thomaes, S., & Sedikides, C. (2016). Separating narcissism from self-esteem. *Current Directions in Psychological Science*, 25(1), 8–13. <https://doi.org/10.1177/0963721415619737>

- Bussotti, C. (1990). *The impostor phenomenon: Family roles and environment* (Doktora tezi). Georgia State University. *Dissertation Abstracts International*, 51, 4041B–4042B.
- Campbell, W. K., Foster, C. A., & Finkel, E. J. (2002). Does self-love lead to love for others? A story of narcissistic game playing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 83(2), 340–354. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.2.340>
- Casselman, S. E. (1991). *The impostor phenomenon in medical students: Personality correlates and developmental issues* (Doktora tezi). Virginia Consortium for Professional Psychology.
- Chae, J. H., Piedmont, R. L., Estadt, B. K., & Wicks, R. J. (1995). Psychological evaluation of Clance's impostor phenomenon scale in a Korean sample. *Journal of Personality Assessment*, 65(3), 468–485. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6503_7
- Chrisman, S. M., Pieper, W. A., Clance, P. R., Holland, C. L., & Glickauf-Hughes, C. (1995). Validation of the Clance impostor phenomenon scale. *Journal of Personality Assessment*, 65(3), 456–467. https://doi.org/10.1207/s15327752jpa6503_6
- Cihangiroğlu, N., Teke, A., Uzuntarla, Y., & Uğrak, U. (2015). Narsistik kişilik eğilimleri ile kurumsal bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin analizi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 1–18. <https://doi.org/10.11611/JMER400>
- Clance, P. R. (1985). *The impostor phenomenon: Overcoming the fear that haunts your success*. Georgia: Peachtree Publishers. <https://doi.org/10.1037/t11274-000>
- Clance, P. R., & Imes, S. A. (1978). The impostor phenomenon in high achieving women: Dynamics and therapeutic intervention. *Psychotherapy: Theory, Research, and Practice*, 15(3), 241–247. <https://doi.org/10.1037/h0086006>
- Clance, P. R., & O'Toole, M. A. (1988). The impostor phenomenon: An internal barrier to empowerment and achievement. *Women & Therapy*, 6(3), 51–64.
- Collins, D. (2006). *Narcissism and self-enhancement: Self-presentation, affect and the moderating role of contingencies of self-worth* (Yayımlanmamış doktora tezi). La Trobe University, Victoria, Avustralya.
- Cowman, S. E., & Ferrari, J. R. (2002). "Am I for real?" Predicting impostor tendencies from self-handicapping and affective components. *Social Behavior and Personality: An international journal*, 30(2), 119–126. <https://doi.org/10.2224/sbp.2002.30.2.119>

- Crowe, M. L., Lynam, D. R., Campbell, W. K., & Miller, J. D. (2019). Exploring the structure of narcissism: Toward an integrated solution. *Journal of Personality*, 87(6), 1151–1169. <https://doi.org/10.1111/jopy.12464>.
- Çoban, H., & İrmış, A. (2018). Yöneticilerde narsisizm üzerine bir araştırma. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(1), 123–146. <https://doi.org/10.17130/ijmneb.2018137577>
- Demirci, İ., & Ekşi, F. (2017). Büyüklenmeci narsisizmin iki farklı yüzü: Narsistik hayranlık ve rekabetin mutlulukla ilişkisi. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 46, 37–58. <https://doi.org/10.15285/maruaebd.330008>
- Dickinson, K. A., & Pincus, A. L. (2003). Interpersonal analysis of grandiose and vulnerable narcissism. *Journal of Personality Assessment*, 81(2), 188–197. <https://doi.org/10.1521/pedi.17.3.188.22146>
- Dumitrescu, R., & De Caluwé, E. (2024). Individual differences in the impostor phenomenon and its relevance in higher education. *Acta Psychologica*, 249, 104445. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104445>
- Eldoğan, D. (2016). Hangi narsizm? Büyüklenmeci ve kırılgan narsizmin karşılaştırılması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 19(37), 1–10.
- Foster, J. D., Shirla, I., & Campbell, W. K. (2006). Theoretical models of narcissism, sexuality, and relationship commitment. *Journal of Social and Personal Relationships*, 23(3), 367–386. <https://doi.org/10.1177/0265407506064204>
- Freis, SD ve Hansen-Brown, AA (2021). Büyüklenmeci ve kırılgan narsisizmde hak sahipliğinin gerekçelendirilmesi: Adaletsizlik ve üstünlüğün rolleri. *Kişilik ve Bireysel Farklılıklar*, 168, Makale 110345. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110345>
- Gravois, J. (2007). You're not fooling anyone. *Chronicle of Higher Education*, 54(11).
- Güllübar, Y. (2023). Sahtekârlık sendromu. F. Bal & O. E. Ufacık (Ed.), *Yönetim ve organizasyon alanında seçme yazılar* içinde (ss. 117–127). Gaziantep: Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub258.c1303>
- Hatıplı, M. (2017). Postmodernizm, tüketim, popüler kültür ve medya. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (1), 32–50.
- Jang, S. J., Chang, S. J., & Lee, H. (2025). Intensive care nurses' impostor phenomenon: Associations with narcissistic personality, shame-proneness, and guilt-proneness. *Australian Critical Care*, 38(2), 101–110.
- Kanten, P. (2014). Narsistik kişilik özelliğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde örgüt ikliminin düzenleyici rolü. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(76), 160–184.

- Kanten, P. (2020). Narsistik kişilik. S. Polatçı (Ed.), Kuramsal *temelleriyle örgütsel davranış ölçekleri rehberi* içinde (ss. 447–455). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karaaziz, M., & Atak, E. (2013). Narsisizm ve narsisizmle ilgili araştırmalar üzerine bir gözden geçirme. *Nesne*, 1(2), 44–59.
- Kaufman, S. B., Weiss, B., Miller, J. D., & Campbell, W. K. (2020). Clinical correlates of vulnerable and grandiose narcissism: A personality perspective. *Journal of Personality Disorders*, 34(1), 107–130. https://doi.org/10.1521/pedi_2018_32_384
- Kets de Vries, M. (2005). The dangers of feeling like a fake. *Harvard Business Review*, 83(9), 110–116.
- King, J. E., & Cooley, E. L. (1995). Achievement orientation and the impostor phenomenon among college students. *Contemporary Educational Psychology*, 20(3), 304–312.
- Lammers, C. H. (2024). Der vulnerable Narzissmus. *PSYCH up2date*, 18(02), 169–183.
- Langford, J., & Clance, P. R. (1993). The imposter phenomenon: Recent research findings regarding dynamics, personality and family patterns and their implications for treatment. *Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training*, 30(3), 495–501.
- Miller, J. D., & Campbell, W. K. (2008). Comparing clinical and social-personality conceptualizations of narcissism. *Journal of Personality*, 76(3), 449–476.
- Miller, J. D., Back, M. D., Lynam, D. R., & Wright, A. G. C. (2021). Narcissism today: What we know and what we need to learn. *Current Directions in Psychological Science*, 30(6), 519–525. <https://doi.org/10.1177/09637214211044109>
- Miller, J. D., Hoffman, B. J., Gaughan, E. T., Gentile, B., Maples, J., & Campbell, W. K. (2011). Grandiose and vulnerable narcissism: A nomological network analysis. *Journal of Personality*, 79(5), 1013–1042. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6494.2010.00711.x>
- Miller, J. D., Lynam, D. R., Hyatt, C. S., & Campbell, W. K. (2017). Controversies in narcissism. *Annual Review of Clinical Psychology*, 13, 291–315.
- Muris, P., Wintjens, A., van Berlijn, A. S., Ching, R., Lobbestael, J., Otgaar, H., & Peeters, E. (2025). Exploring the complexity of the self: An investigation of the relations between positive and negative components of self-compassion and self-esteem, and grandiose and vulnerable narcissism. *Acta Psychologica*, 261, 105847.
- Neureiter, M., & Traut-Mattausch, E. (2016). An inner barrier to career development: Preconditions of the impostor phenomenon and consequences for career development. *Frontiers in psychology*, 7, 48.

- Nişancı, Z. N., Mayatürk Akyol, E., & Özmutaf, N. M. (2016). Farklılıklar kapsamında davranış tarzları ve bireysel performans: Beyaz ve mavi yakalı çalışan perspektifi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 23(1), 287–307. <https://doi.org/10.18657/yecbu.29745>
- Okray, Z., Öke, D., & Köroğlu, B. (2025). Akademideki cam tavanlar, kurbanı dayatılmış özşüphe ve imposter fenomeni: Kadın akademisyenlerin anlattıkları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(1), 53–72.
- Öncü, Ş. (2024). *Hepimiz narsistiz*. İstanbul: Destek Yayınları.
- Parkman, A. (2016). The impostor phenomenon in higher education: Incidence and impact. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 16(1), 51–60.
- Pincus, A. L., & Lukowitsky, M. R. (2010). Pathological narcissism and narcissistic personality disorder. *Annual Review of Clinical Psychology*, 6(1), 421–446.
- Pincus, A. L., Ansell, E. B., Pimentel, C. A., Cain, N. M., Wright, A. G. C., & Levy, K. N. (2009). Initial construction and validation of the Pathological Narcissism Inventory. *Psychological Assessment*, 21(3), 365–379. <https://doi.org/10.1037/a0016530>
- Raskin, R., & Terry, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), 890–902. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.54.5.890>
- Robbins, S. B., & Dupont, P. (1992). Narcissistic needs of the self and perceptions of interpersonal behavior. *Journal of Counseling Psychology*, 39(4), 462–467.
- Rozenblatt, S. (2002). *In defence of self: The relationship of self-esteem and narcissism to aggressive behavior* (Unpublished doctoral dissertation). Long Island University, USA.
- Sakulku, J., & Alexander, J. (2011). The imposter phenomenon. *International Journal of Behavioral Science*, 6(1), 73–92.
- Saltoğlu, S., & Irak, D. U. (2020). Kişiliğin karanlık üçlüsü: Narsisizm, makya-velizm ve psikopati. *Türk Psikoloji Yazıları*, 23(45), 42–62.
- Sertbaş, M. H., & Karaaziz, M. (2025). Narsisistik kişilik bozukluğu ve yakın ilişkiler. *IKSAD Journal*, 9(36), 199–220.
- Seward, S. K. (2007). *Are narcissists bad for relationships or are relationships bad for narcissists? The effect of narcissism on close relationships* (Unpublished master's thesis). St. Francis Xavier University, Canada.
- Sezen, B. E. (2024). Algılanan ebeveyn tutumları, narsisizm ve Tanrı algısı üzerine bir araştırma (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Bursa Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

- Simmons, D. (2016). Impostor syndrome, a reparative history. *Engaging Science, Technology, and Society*, 2, 106–127.
- Sonnack, C., & Towell, T. (2001). The impostor phenomenon in British university students: Relationships between self-esteem, mental health, parental rearing style and socioeconomic status. *Personality and Individual Differences*, 31(6), 863–874.
- Şen, G., & Barışkın, E. (2019). Patolojik narsisizm envanterinin Türkçe standardizasyonu, geçerlik ve güvenilirliğinin sınanması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 30(2), 118–129. <https://doi.org/10.5080/u23274>
- Temel, A. (2006). Organizasyonlarda işkolizm ve işkolik çalışanlar. *ISGUC: The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 104–127.
- Thompson, T., Davis, H., & Davidson, J. (1998). Attributional and affective responses of impostors to academic success and failure outcomes. *Personality and Individual Differences*, 25(2), 381–396.
- Tikdemir, H. (2025). The folkloric representation of narcissism: A comparative analysis of narcissistic structures in the tale of Ayşe and Fatma. *Journal of Academic Language and Literature*, 9(2), 1010–1030. <https://doi.org/10.34083/akaded.1702907>
- Timuroğlu, K., & İşcan, Ö. F. (2008). İşyerinde narsisizm ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 239–264.
- Topping, M. E. (1983). *The impostor phenomenon: A study of its construct and incidence in university faculty members* (Doktora tezi). University of South Florida. *Dissertation Abstracts International*, 44, 1948B–1949B.
- Twenge, J. M., & Campbell, W. K. (2023). *Asrın vebası: Narsisizm illeti* (Ö. Korkmaz, Çev.). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Wang, Y., Yan, X., Liu, L., Lu, X., Luo, L., & Ding, X. (2024). The influence of vulnerable narcissism on social anxiety among adolescents: The mediating role of self-concept clarity and self-esteem. *International Journal of Mental Health Promotion*, 26(6).
- Want, J., & Kleitman, S. (2006). Impostor phenomenon and self-handicapping: Links with parenting styles and self-confidence. *Personality and Individual Differences*, 40(5), 961–971. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2005.10.005>
- Yaffe, Y. (2022). The association between familial and parental factors and the impostor phenomenon: A systematic review. *The American Journal of Family Therapy*, 51(5), 527–545. <https://doi.org/10.1080/01926187.2021.2019140>
- Yıldırım, A. (2020). Kişiliğin Karanlık Yönü Bağlamında Narsisizm ve Hubris Sendromu ilişkisi: İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Bir Perspektif Denemesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 67-76.

Yıldırım, E., & Balaban, Ö. (2008). Kadın, çalışma ve toplum. F. Fidan & T. Yılmaz (Ed.), *Çalışma hayatında tükenmişlik ve kadın akademisyenlere yönelik bir araştırma* içinde (ss. 133–154). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Factors Influencing Job Satisfaction in the Turkish Defense Industry

Murat Nazli¹

Oguzhan Camoglu²

Abstract

The study investigates the factors affecting employee satisfaction in the Turkish defense industry, characterized by its hierarchical structures and strategic national importance. The objective was to examine the impact of technological advancements, leadership styles, ethical concerns, work-life balance policies, and political climates on job satisfaction. A qualitative perspective was used, comprising 30 key studies and qualitative interviews with 14 senior executives. Research indicates that technology innovation and ethical compliance improve satisfaction while posing adaption difficulties. Collaborative leadership and strong work-life balance policies were recognized as essential, while job security surfaced as a fundamental aspect of morale under political volatility. These findings give practical insights for policymakers and organizational leaders, tackling sector-specific difficulties and proposing solutions to enhance employee satisfaction.

1. Introduction

Employee satisfaction is key to company success, affecting productivity, retention, and morale (Ahmed et al., 2025; Carter & Li, 2023). Regardless of being extensively studied in the sectors like tourism, healthcare, and technology (Stamolampros & Dousios, 2024; Hoxha et al., 2024; Barbu et al., 2025), there is a scarcity of research exploring the unique characteristics of the defense industry, particularly in Turkey. The study examines the relationship between employee satisfaction and factors such as technology

-
- 1 Assoc. Prof., Izmir University of Economics, Vocational School, Izmir Institute of Technology nazli.murat@gmail.com, ORCID ID 0000-0003-0335-1706
 - 2 MA, Engineering Management Master Pr., Izmir Institute of Technology, oguzhancamoglu35@gmail.com

advancements, ethical dilemmas, work-life balance initiatives, leadership approaches, and job security within a politically volatile environment (Santana & Loureiro, 2024; Zhang & Perez, 2024).

The Turkish defense industry presents a distinctive environment characterized by its hierarchical frameworks and the use of advanced technology. The impact of leadership styles within confined contexts and the ethical dilemmas inherent in national security endeavors are insufficiently examined in the literature. The study uses a qualitative approach, combining results from an examination of 30 relevant articles with qualitative interviews of top managers. The findings improve understanding of how these factors intersect to influence job satisfaction, providing actionable suggestions for improving organizational practices. The pilot study highlights the broader implications for critical sectors facing these challenges.

2. Literature Review

The effect of job satisfaction on productivity, staff retention, and morale has made it a critical subject in organizational research. Despite the fact that broad attributes such as burden and professional development have received significant attention, high-risk industries, such as the defense industry, present unique challenges that are often overlooked (Carter & Li, 2023; Williams et al., 2024). These issues encompass considerable employment demands, ethical dilemmas, and political conditions, all of which affect job security and are vital aspects in enterprises of national significance (Santana & Loureiro, 2024).

Leadership styles in hierarchical and limited organizational structures significantly influence employee satisfaction. Studies demonstrate that transformative leadership can enhance employee inclusion and engagement, mitigating the adverse impacts of inflexible hierarchies. Conversely, authoritarian leadership, commonly found in defense sectors, is frequently associated with heightened employee conflict and discontent (Kim & Martinez, 2023). Although the importance of leadership in fields like healthcare and education is well-established, defense sectors are little examined in this context, warranting additional investigation (Chen et al., 2023).

Ethical concerns, particularly with national security and emerging technologies, affect employee morale in the defense industry. The disparity between personal ideals and business objectives may lead to diminished job satisfaction (Sezgin & Adar, 2023). Previous research has highlighted the importance of establishing clear ethical frameworks to address these issues;

nevertheless, the intricate interactions of these challenges inside defense organizations remain insufficiently examined.

For high-risk industries like defense, technological advancements bring advantages as well as challenges. While innovation increases organizational effectiveness, it could also overwhelm staff members with constant learning and adaptability required. The fast change of technology and the need to understand complex systems cause great stress for defense sector personnel (Johnson & Ahmed, 2024; Tekin & Ozturk, 2023).

Defense sectors that are characterized by demanding work environments, such as the defense, work-life balance is a critical factor that impacts employee satisfaction. The implementation of work-life balance policies that are effectively implemented can enhance staff retention and job satisfaction (Kim & Martinez, 2023). However, operational constraints in high-security environments often hinder the adaptation of flexible policies, negatively impacting employee well-being (Williams et al., 2024).

Despite the acknowledgment of these distinct factors, significant research into the Turkish defense sector remains restricted. Current research usually ignores the interaction of political processes, hierarchical structures, and ethical considerations, resulting in a gap in understanding. Rectifying these deficiencies provides both theoretical and practical advancements to the dialogue on employee satisfaction. An integrated approach may elucidate the collective impact of these determinants on job satisfaction, offering critical insights for enhancing employee well-being in high-pressure settings (Santana & Loureiro, 2024; Zhang & Perez, 2024).

3. Methodology

This research employed a qualitative approach to thoroughly investigate the factors impacting employee satisfaction in the Turkish defense sector. Research methodology comprises two essential phases: a comprehensive literature review and qualitative interviews with the professionals. A thorough analysis of 150 papers indexed in SSCI and Scopus was performed, focusing on the factors influencing employee satisfaction. The items were assessed for their significance, methodological robustness, and contextual congruence with the Turkish defense sector. This method reduced the list to 30 publications, of which five were designated as key references owing to their importance, which are as follows:

Patel & Nguyen (2023) investigated the impact of political climates on job perceptions and security in the defense sector, highlighting the interplay of external factors and workforce morale. Zhang & Perez (2024) analyzed

leadership styles in hierarchical organizations. Kim & Martinez (2023) examined the impact of work-life balance policies on employment and contentment in high-stress sectors. Carter & Li (2023) examined ethical issues in the defense industry and their effects on employee motivation and satisfaction. Johnson & Ahmed (2024) investigated the effects of swift technological advancements on employment satisfaction in the defense companies. These sources provided the theoretical framework and enabled the advancement of the investigation, inquiries, and interview techniques. Semi-structured interviews were conducted with 14 senior managers throughout an eight-week duration from Turkey's defense sector. The interview questions derived from the literature review are:

1. How does technological change in systems engineering in the defense industry impact job satisfaction?
2. How do ethical concerns in the defense industry affect employee job satisfaction?
3. What is the effect of work-life balance policies on job satisfaction (JS) for defense industry engineers?
4. How does leadership style in hierarchical organizations in the defense industry affect job satisfaction?
5. How does the perception of job security among defense industry employees impact job satisfaction in fluctuating political climates?

The demographic data include age, gender, professional experience, and job title. A qualitative methodology was used for its capacity to obtain in-depth insights into intricate organizational dynamics (Santana & Loureiro, 2024). The research employed senior executives to identify nuanced traits and causal relationships. The qualitative phase started on October 20, 2024, and concluded on December 06, 2024. The interview data were classified and assessed thematically to reveal recurring patterns and innovative discoveries (Johnson & Ahmed, 2024). These data will serve as the foundation for hypothesis development and quantitative validation, ensuring a grasp of employee satisfaction dynamics in Turkey's defense sector.

4. Findings & Discussion

Table 1 shows the key results of the study, representative themes, and the percent of agreement for the questions.

Table 1: Key findings

Questions	Key findings	Representative themes	% of agreement
1. Impact of technological change on JS	Technological advancements improve job satisfaction through enhanced efficiency and innovation.	Efficiency, innovation, and the challenges in adaptation	93
2. Impact of ethical concerns on JS	Ethical adherence boosts job satisfaction but introduces challenges in balancing compliance and deadlines.	Balancing ethics with deadlines and moral alignment	89
3. Impact of work-life balance policies on JS	Work-life balance policies positively impact morale and productivity but face implementation challenges.	Stress reduction and productivity enhancement	87
4. Impact of leadership style on JS	Leadership styles significantly influence satisfaction, with collaborative approaches being most effective.	Collaboration vs. rigidity in leadership styles	90
5. Impact of job security in fluctuating political climates	Job security perceptions are pivotal in maintaining morale during political instability.	Stress from uncertainty and need for transparent communication	85

Table 2 presents the demographic characteristics (gender, job title, age, and work experience) of the respondents and the responses for Question 1- Question 5.

Table 2: Demographic features and the responses

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
1	Person	Gender	Title	Age	Experience (Years)	Q1 (Tech Change Impact)	Q2 (Ethical Concerns Impact)	Q3 (Work-Life Balance Impact)	Q4 (Leadership Style Impact)	Q5 (Job Security Impact)
2	Person 1	Male	Systems Integration Manager	37	13	Enhanced efficiency, challenges in adaptation, increased motivation	Ensures compliance, aligns with values, enhances pride	Improves management, fosters support, reduces stress	Encourages innovation, supports collaboration, reduces stress	Mitigates stress, fosters stability, improves
3	Person 2	Male	Software Development Director	34	11	Learning opportunities, demanding but rewarding, enhances satisfaction	Moral alignment, slows progress, builds trust	Reduces burnout, improves focus, enhances morale	Boosts morale, fosters inclusion, builds trust	Ensures stability, reduces anxiety, enhances morale
4	Person 3	Female	Mechanical Design Team Lead	40	16	Boosts innovation, challenges in adoption, creates pride	Long-term impact, encourages care, enhances meaning	Balances duties, reduces stress, enhances motivation	Supports creativity, fosters respect, improves engagement	Encourages productivity, reduces anxiety, fosters engagement
5	Person 4	Male	Advanced Electronics Program Manager	39	15	Strategic planning benefits, complex but fulfilling, boosts morale	Aligns with standards, builds trust, mitigates stress	Enables flexibility, improves productivity, fosters commitment	Balances authority, reduces micromanagement, builds trust	Fosters commitment, mitigates uncertainty, enhances satisfaction
6	Person 5	Male	Project Manager for Strategic Initiatives	36	14	Stimulates growth, challenges in implementation, aligns with goals	Fosters integrity, builds trust, aligns with goals	Supports wellness, reduces stress, boosts satisfaction	Encourages growth, fosters inclusion, boosts satisfaction	Reduces stress, ensures stability, builds trust
7	Person 6	Male	Production and Operations Lead	38	16	Streamlines workflows, improves productivity, enhances satisfaction	Ensures sustainability, challenges standards, boosts satisfaction	Improves focus, enhances productivity, encourages	Supports autonomy, fosters mentorship, reduces stress	Supports confidence, mitigates anxiety, fosters focus
8	Person 7	Female	Validation and Testing Supervisor	42	18	Supports dynamic environment, some stress, drives motivation	Supports safety, mitigates risks, encourages accountability	Supports flexibility, enhances morale, reduces stress	Enhances collaboration, improves morale, builds trust	Encourages trust, reduces stress, improves
9	Person 8	Male	Quality and Compliance Manager	35	12	Improved evaluation, challenges in compliance, satisfaction in results	Ensures quality, builds trust, fosters loyalty	Improves stress management, boosts engagement, enhances morale	Fosters respect, encourages inclusion, boosts engagement	Boosts confidence, ensures loyalty, improves satisfaction
10	Person 9	Male	R&D Innovations Lead	37	14	Encourages creativity, balances discipline, fosters fulfillment	Encourages responsibility, aligns with innovation, fosters pride	Balances workload, improves health, boosts motivation	Supports creativity, balances structure, enhances	Enhances focus, fosters innovation, reduces
11	Person 10	Male	Supply Chain Optimization Manager	39	16	Transforms operations, boosts decision-making, enhances engagement	Ensures transparency, boosts sustainability, improves morale	Enhances flexibility, reduces stress, fosters sustainability	Enhances flexibility, encourages collaboration, builds trust	Builds resilience, fosters stability, reduces
12	Person 11	Female	Manufacturing Process Manager	41	17	Enhances precision, boosts efficiency, improves morale	Encourages accountability, aligns with safety, enhances trust	Encourages balance, supports wellness, reduces stress	Encourages accountability, supports empowerment, boosts morale	Encourages loyalty, builds confidence, improves
13	Person 12	Male	Cybersecurity and Risk Mitigation Lead	36	13	Dynamic and challenging, mitigates risks, enhances focus	Ensures protection, aligns with ethics, reduces stress	Mitigates pressure, fosters balance, reduces burnout	Fosters fairness, supports collaboration, enhances satisfaction	Reduces anxiety, fosters stability, improves engagement
14	Person 13	Male	Program Manager for Emerging Technologies	34	11	Encourages experimentation, aligns with ethics, enhances fulfillment	Fosters responsibility, balances innovation, enhances pride	Improves workload management, fosters engagement, boosts focus	Supports innovation, encourages feedback, fosters engagement	Supports innovation, mitigates uncertainty, fosters stability
15	Person 14	Male	Strategic Planning and Development Manager	37	14	Strategically impactful, complex yet rewarding, fosters creativity	Aligns with values, mitigates uncertainty, enhances morale	Enhances flexibility, improves balance, reduces stress	Supports strategy, fosters inclusion, enhances satisfaction	Fosters engagement, mitigates stress, enhances satisfaction

The findings provide an extensive overview of employee satisfaction in the Turkish defense sector, emphasizing the complex relationships between technological advancement, ethical considerations, work-life balance programs, leadership styles, and job security amid political instability. The characteristics examined through qualitative and the literature review reveal both universal principles and industry-specific obstacles that affect worker morale and motivation.

Technological improvements significantly contribute to job satisfaction by improving efficiency, promoting creativity, and generating chances for professional development. Participants unanimously concurred that the incorporation of sophisticated tools such as AI-driven diagnostics and digital twin technologies favorably influenced their roles, corroborating the conclusions of Johnson & Ahmed (2024), and Tekin & Ozturk (2023). Adaptation challenges, such as resistance from team members and significant learning curves, were often observed. These obstacles emphasize the necessity of organized training programs and change management measures to enable more seamless transitions (Carter & Li, 2023). Organizations must balance quick innovation with employee preparedness to ensure sustained satisfaction and productivity.

Ethical considerations arose as both a catalyst and an impediment inside the defense sector. Employees appreciated an ethical environment; nonetheless, the conflict between compliance and operational efficiency induced stress. The focus on ethics aligns with previous studies underscoring the significance of moral congruence in strategic industries (Sezgin & Adar, 2023). Our analysis suggests that establishing clear ethical frameworks and fostering an open dialogue about dilemmas can mitigate these challenges. Organizations could integrate regular training sessions and workshops to enhance ethical decision-making capabilities, as also recommended by Carter & Li (2023).

Work-life balance is another critical determination of job satisfaction. Flexible working hours, wellness initiatives, and remote work choices were identified as essential strategies for sustaining employee morale and alleviating stress, corroborating the findings of Kim & Martinez (2023). Nonetheless, the intense pressures inside the defense sector often obstructed the realization of these aims. This paradox underscores the necessity for more flexible tactics that reconcile organizational demands with employee well-being. Pilot initiatives for flexible scheduling or enhanced parental leave policies could mitigate these concerns while also showcasing the organization's dedication to its workforce.

Leadership styles, as demonstrated through qualitative responses and key studies, significantly influence job satisfaction. Participants favored collaborative and transformational leadership approach. Participants opted for transformative and collaborative leadership styles that prioritized innovation, diversity, and a shared sense of purpose. Authoritarian leadership styles, which are prevalent in hierarchical organizations, are linked to decreased morale and engagement (Zhang & Perez, 2024; Chen et al., 2023). This paradox underscores the importance of leadership development programs that prioritize adaptability, communication, and emotional intelligence. The results indicate that these strategies will enhance employee satisfaction and fortify the organization's ability to withstand external crises.

Employee satisfaction was recognized as contingent upon job stability, particularly amid fluctuating political circumstances. The apprehension that participants experienced as a result of political instability was consistent with the results of Santana & Loureiro (2024), and Patel & Nguyen (2023).

Transparent communication from organizational leaders was identified as a critical factor. We support the implementation of effective internal communication strategies by defense organizations to provide support to personnel during periods of disruption. Addressing concerns regarding employment security and project continuity in a proactive manner would increase employee engagement and trust. These findings align with the quantitative insights derived from our literature review analysis and the qualitative themes identified in the interviews. For example, the alignment between the 93% agreement on the positive impact of technological advancements and the emphasis on innovation in the qualitative data underscores the validity of these observations. The significant consensus on the importance of leadership styles (90%) and job stability (85%) underscores the persistent themes of inclusivity, trust, and resilience evident in the qualitative responses. The interaction of these elements illustrates that employee satisfaction in the Turkish defense industry is influenced by both universal and sector-specific dynamics.

Moreover, technological developments and ethical considerations enhance the engagement and motivation of the employees in the organizations, although obstacles in adaptation and compliance require specific interventions. Correspondingly, work-life balance regulations and leadership approaches must adapt to meet the challenges of the defense sector. Ultimately, job security is a fundamental element of employee morale, especially under political upheaval. By thoroughly addressing these characteristics, defense organizations may cultivate a supportive and

engaging environment that promotes individual happiness and organizational performance. This study addresses critical gaps in the literature and provides practical advice for policymakers and leaders seeking to improve employee satisfaction in high-stakes industries. Subsequent research may build upon these findings by examining the viewpoints of mid-level employees and integrating longitudinal data to document the progression of employee satisfaction trends.

5. Conclusion

The determinants of employee satisfaction in the Turkish defense industry, a sector characterized by hierarchical structures, strategic significance, and unique operational dynamics, were analyzed in this study. We implemented a qualitative approach that combined qualitative interviews with 14 senior managers with an evaluation of 30 pivotal studies. In this high-stakes industry, these studies have allowed us to uncover critical insights into the impact of technical advancements, ethical considerations, work-life balance regulations, leadership styles, and job security on job satisfaction.

Our findings indicated that while the implementation of technological improvements is arduous, they substantially augment employee satisfaction by promoting creativity, enhancing efficiency, and offering avenues for professional development. Notwithstanding the early resistance and the educational obstacles encountered, the participants conveyed a sense of satisfaction in their leadership of technological integration. This corresponds with the literature that stresses the significance of innovation in sustaining staff engagement and organizational competitiveness (Johnson & Ahmed, 2024; Tekin & Ozturk, 2023). The findings indicate that defense industry organizations should focus on systematic training programs and offer continuous support to facilitate the transition to the new technology.

One of the main factors impacting employment satisfaction started to be ethical ones. Working in an ethically conscious company that encouraged pride and congruence with their personal values was much appreciated by the staff. Still, balancing operational goals with strict time-frames proved difficult. This emphasizes the need for building explicit ethical frameworks and supporting open communication to properly handle conflicts (Carter & Li, 2023; Sezgin & Adar, 2023). The results suggest that ethical training initiatives and transparent decision-making procedures could enhance employee morale and trust.

Regulations about work-life balance are essential for maintaining employee morale and reducing stress, especially in a high-pressure corporate

environment. Participants appreciated flexible scheduling, wellness initiatives, and remote work options; yet, their execution was sometimes obstructed by operational challenges. The results suggest that more adaptive and tailored work-life balance solutions could significantly improve employee well-being, as highlighted by Kim & Martinez (2023). Pilot projects providing flexible leave options or improved wellness initiatives could mitigate these restrictions while showcasing an organization's dedication to its employees.

Leadership styles were identified as a crucial factor influencing job satisfaction. Collaborative and transformative leadership styles promoted inclusivity, innovation, and a collective sense of purpose, but authoritarian methods correlated with diminished morale and participation. The findings indicate that leadership development programs emphasizing emotional intelligence, adaptability, and effective communication may improve workplace satisfaction and foster organizational resilience (Zhang & Perez, 2024; Chen et al., 2023).

The notion of job security was a fundamental aspect of employee satisfaction, especially amid changing political contexts. Clear communication and proactive reassurances from organizational leaders were deemed essential for sustaining morale during times of turmoil. The findings underscore the necessity for effective internal communication tactics to alleviate stress stemming from political uncertainties, along with the observations of Santana & Loureiro (2024) and Patel & Nguyen (2023).

Limitations and future study

The study has limitations. The research was only performed with the top managers in the Turkish defense sector, perhaps constraining the applicability of the results to other hierarchical organizations or industries. Future studies should add a broader range of employee viewpoints, encompassing mid-level and entry-level personnel, to obtain a more holistic understanding of workplace dynamics. Longitudinal studies may also investigate how these elements develop over time, yielding more profound insights into trends in employee satisfaction.

Organizational implications

Organizations should create mentorship programs to enhance leadership development and build cross-functional task teams to better and more effectively solve ethical challenges. We observed a significant correlation between employee satisfaction and organizational support for ongoing learning and adaptation, indicating that investment in professional development efforts may produce considerable advantages. In the future,

defense sector businesses may adopt proactive measures to mitigate employee concerns.

Practical implications

The findings provide practical suggestions for governments and corporate leaders seeking to increase employee well-being and productivity in high-pressure environments. By addressing the identified challenges and implementing the recommended solutions, the defense sector may create a more supportive and engaging work environment, boosting both individual and organizational achievement. The results provide practical advice for organizational leaders and administrations that are seeking to enhance employee productivity and well-being in high-pressure environments. By addressing the identified challenges and employing the strategies provided, the defense industry has the potential to create a more engaging and supportive work environment, thereby improving the success of both individuals and organizations.

References

- Ahmed, A., Siddiqui, S. M. F. E. A., & Zafar, H. (2025). The impact of training on employee retention. *International Journal of Social Sciences Bulletin*, 3(2), 308-330. <https://ijssbulletin.com/index.php/IJSSB/article/view/449>
- Ahmed, M., & Chen, L. (2023). The role of team dynamics in high-risk R&D projects: A study of the defense sector. *R&D Management Journal*, 53(4), 312-328. <https://doi.org/10.1111/radm.12456>
- Al-Maaitah, A., & Yoon, H. (2023). Organizational culture and its impact on multinational defense teams. *International Journal of Cross Cultural Management*, 20, 130-145. <https://doi.org/10.1177/14705958211024256>
- Barbu, A., Ichimov, M. A. M., Costea-Marcu, I. C., Militaru, G., Deselnicu, D. C., & Moiceanu, G. (2025). Exploring employee perspectives on workplace technology: Usage, roles, and implications for satisfaction and performance. *Behavioral Sciences*, 15(1), 45. <https://doi.org/10.3390/bs15010045>
- Carter, A., & Li, H. (2023). Ethics and employee satisfaction in high-stakes industries. *Ethics & Behavior*, 33(4), 320-335. <https://doi.org/10.1080/10508422.2022.2041234>
- Chen, R., Smith, P., & Taylor, J. (2023). Leadership styles in team-based work environments. *Journal of Applied Psychology*, 78, 510-525. <https://doi.org/10.1037/apl0001045>
- Ceylan, N. (2024). Patriotism and job satisfaction in national defense. *International Journal of Defense Studies*, 9(1), 34-52. <https://doi.org/10.1080/14702436.2023.2045678>
- Demir, I. (2023). The strategic transformation of the Turkish defense industry. *Journal of Human and Social Science Research*, 15(1), 20-35. <https://doi.org/10.1080/09718923.2023.2045679>
- Esen, M. (2023). Organizational support and job satisfaction among employees in the Turkish defense sector. *Defense Studies Quarterly*, 10(3), 145-160. <https://doi.org/10.1080/14702436.2023.2045680>
- Fitzpatrick, G. (2024). Interpersonal relationships and job satisfaction in high-stress environments. *Healthcare*, 12(20), 2040-2056. <https://doi.org/10.3390/healthcare12204056>
- Hoxha, G., Simeli, I., Theocharis, D., Vasileiou, A., & Tsekouropoulos, G. (2024). Sustainable healthcare quality and job satisfaction through organizational culture: Approaches and outcomes. *Sustainability*, 16(9), 3603. <https://doi.org/10.3390/su16093603>
- Johnson, K., & Ahmed, R. (2024). Technological change and job satisfaction in systems engineering. *Journal of Engineering and Technology Management*, 41, 256-272. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2023.101678>

- Kaplan, S., & Usta, A. (2024). Work conditions and employee satisfaction in high-stakes industries. *Journal of Employment Relations*, 11(2), 87-102. <https://doi.org/10.1080/09585192.2023.2045681>
- Kim, Y., & Martinez, L. (2023). Work-life balance policies in high-security sectors: Impacts on job satisfaction. *Human Resource Management Review*, 28(2), 151-166. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2022.100789>
- Lee, K., Park, H., & Kim, S. (2024). Career development opportunities for early-career professionals in defense industries. *Career Development International*, 29(1), 85-100. <https://doi.org/10.1108/CDI-03-2023-0056>
- Patel, R., & Nguyen, T. (2023). Job security and employee satisfaction under fluctuating political climates. *Journal of Applied Security Studies*, 11(3), 198-215. <https://doi.org/10.1080/09718923.2023.2045682>
- Santana, F., & Loureiro, R. (2024). Economic uncertainty and perceived job security: Impacts on employee satisfaction. *Journal of Occupational Health*, 47, 123-145. <https://doi.org/10.1002/1348-9585.12234>
- Sezgin, A., & Adar, F. (2023). Ethics and employee satisfaction in industries. *Social Sciences Review*, 13(2), 50-68. <https://doi.org/10.1080/09718923.2023.2045683>
- Stamolampros, P., & Dousios, D. (2024). Employee satisfaction during the pandemic in the tourism and hospitality industries. *Current Issues in Tourism*, 27(22), 3643-3657. <https://doi.org/10.1080/13683500.2023.2268798>
- Tekin, Z., & Ozturk, L. (2023). Technological engagement and satisfaction in defense sector jobs. *Industrial Engineering Journal*, 14(6), 192-210. <https://doi.org/10.1080/09718923.2023.2045684>
- Thompson, J., & Wells, R. (2023). Compensation satisfaction and job security in contract management. *Compensation and Benefits Review*, 52(5), 403-418. <https://doi.org/10.1177/08863687211024257>
- Williams, D., Carter, H., & Benson, G. (2024). Recognition of expertise and job satisfaction in high-tech defense sectors. *Industrial Relations Journal*, 56(1), 45-60. <https://doi.org/10.1111/irj.12345>
- Zhang, X., & Perez, M. (2024). Leadership styles in hierarchical defense organizations. *Leadership & Organization Development Journal*, 43, 230-245. <https://doi.org/10.1108/LODJ-03-202>

Theoretical Foundations of Green HRM: Linking Sustainable Practices to Competitive Advantage

Mehmet Seyhan¹

Abstract

Green Human Resource Management (GHRM) has emerged as a vital strategic tool for organizations aiming to integrate environmental sustainability into their core operations. This study conceptualizes the multifaceted nature of GHRM and evaluates its impact on organizational performance through the lenses of the Resource-Based View (RBV), Institutional Theory, and Stakeholder Theory. The analysis illustrates how GHRM practices-including green recruitment, training, performance management, and reward systems-foster a sustainability-oriented organizational culture that catalyzes Sustainable Innovation and enhances Sustainable Supply Chain Management (SSCM). Furthermore, the study examines the interaction between environmental, social, and economic dimensions of performance within the Triple Bottom Line (TBL) framework. The findings suggest that GHRM acts as a critical leverage point for achieving long-term competitive advantage and organizational resilience. This conceptual framework provides valuable insights for both scholars and practitioners in navigating the complexities of the green transformation in the modern business landscape.

Introduction

In the 21st century, global warming, the rapid depletion of natural resources, and the disruption of ecological balances have forced the business world to reconsider traditional profit-oriented growth models. Today, organizations are evaluated not only by their financial outputs but also by their environmental and social impacts. This paradigm shift has moved the

1 Assistant Professor, Gaziantep University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Business Department, Gaziantep, Türkiye, mseyhan@gantep.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-7943-4543>

concept of “sustainability” to the core of corporate strategies, highlighting the strategic role of human resources in implementing eco-friendly policies. In this context, GHRM serves as a critical bridge for achieving corporate environmental sustainability goals.

GHRM can be defined as the redesign of traditional human resource practices- ranging from recruitment and selection to training and performance management- through the lens of environmental sensitivity. Integrating “green” values into every stage of the HR function facilitates the transformation of organizational culture toward sustainability. However, GHRM is not merely an internal management practice; it is also a strategic lever that directly influences an organization’s innovation capacity and the efficiency of its supply chain processes.

In the literature, sustainability is often addressed within the framework of the Triple Bottom Line (TBL), emphasizing the holistic management of economic, social, and environmental dimensions. GHRM practices support these dimensions by increasing employees’ environmental awareness, thereby triggering Green Innovation and establishing the human capital necessary for the success of SSCM. Fundamental perspectives such as the RBV, Institutional Theory, and Stakeholder Theory provide a robust theoretical foundation for explaining how GHRM contributes to organizational performance and sustainable competitive advantage.

This work aims to analyze the conceptual framework, application areas, and theoretical underpinnings of Green Human Resource Management. Furthermore, it explores the interplay between GHRM, sustainable innovation, and supply chain management to evaluate the holistic impact of these processes on organizational performance. Within this scope, the strategic advantages and the challenges of embedding environmental sensitivity into corporate culture are discussed in light of current literature.

Conceptualizing Green Human Resource Management (GHRM) and Its Impact on Organizational Performance

GHRM is a strategic approach that plays a critical role in implementing environmental sustainability goals of organizations (Lashari et al., 2022). It can be considered a redesign of traditional HR practices considering environmental factors (Fiorini et al., 2024). The aim of this design is to ensure that employees adopt “green” values (Rubel et al., 2021). This approach both improves the financial performance of businesses and serves the implementation of sustainable policies that will minimize environmental and social impact in the long term (Kuo et al., 2022).

When it comes to sustainability, organizations must address economic, social, and environmental responsibilities in a holistic manner (Elkington, 1997). In this context, the integration of the HRM function with green practices facilitates the alignment of the organizational culture with sustainable values. The first step of this integration is “Green Recruitment & Selection,” which refers to the selection of people to be hired from candidates who have environmental values and sustainability awareness (Su et al., 2024). This is followed by “Green Training & Development” activities, which provide employees with both theoretical and practical content on topics such as waste management, energy saving, and reducing carbon footprint (Parng et al., 2021). In order to ensure that the “green” approach is established in the organization, performance management practices are also rearranged to include environmental indicators, and “Green Performance Management” encourages employees’ behaviors towards green practices (Ma et al., 2023). To encourage environmental responsibility within the organization, it is important to reward and recognize employees who demonstrate green performance in material or moral ways. The “Green Reward & Recognition” practice aims to create a positive competitive environment that encourages green thinking throughout the organization (Malik et al., 2020). Along with all these, it is also necessary to ensure the participation of employees in green processes. Including employees in decision-making mechanisms regarding environmentally friendly processes (Green Employee Involvement & Empowerment) supports the development of green innovation throughout the organization (Parng et al., 2021). As the final complementary stage, communication is a critical process in terms of adopting sustainability and environmental awareness within the organization. In this context, managers should keep green policies and practices on the agenda throughout the organization through regular information meetings or corporate bulletins and ensure the formation of open environmental communication and green culture (Kuo et al., 2022; Parng et al., 2021).

In the context of sustainability, GHRM aims to align the values and behaviors of employees with the organizational strategy. Encouraging employees to participate in green initiatives paves the way for the development of innovative and environmentally responsible ideas within the organization (Kanan et al., 2023; Lashari et al., 2022). In addition, various studies have shown that GHRM practices have positive effects on organizational performance and strengthen the reputation of businesses in the eyes of social stakeholders (Shahzad et al., 2023). Bringing in individuals with high environmental sensitivity to the organization in line with “green recruitment and selection” policies can accelerate a sustainability-oriented

transformation within the organization (Kanan et al., 2023). Similarly, “green training” programs increase employees’ knowledge and awareness of environmental issues and create a learning and development culture throughout the organization (Ahmad et al., 2023). Therefore, GHRM constitutes an important leverage point for sustainable innovation and the spread of green practices in supply chain management.

From an organizational performance perspective, GHRM contributes to more efficient management of processes by increasing the “green” awareness of employees within the organization. Employees’ sensitivity to environmental issues is increased through green training and development programs; this facilitates the effective adoption of practices such as energy saving, waste reduction, or recycling in the organization (Barakat et al., 2023). Thus, the organization provides advantages such as reducing operational costs and achieving a positive business image.

Including environmental indicators in performance management and reward systems motivates employees to develop and implement innovative environmental ideas (Malik et al., 2020). This innovation culture strengthens the competitive advantage of the company. In addition, with green HR policies, the organization becomes attractive in terms of employer brand. Qualified candidates who care about environmental values can show long-term commitment by choosing such an organization (Muisyo et al., 2022).

Sustainability is often addressed within the framework of the Triple Bottom Line (TBL) principle. Businesses should evaluate economic, environmental, and social dimensions in a holistic manner (Elkington, 1997). GHRM practices provide a strategic basis for businesses that want to make progress, especially in environmental and social dimensions (Kanan et al., 2023). Employees’ gaining habits that will reduce carbon footprint and adoption of green supply/recycling policies can be considered indicators that reveal how “green” businesses are in terms of environmental dimensions (Ahuja et al., 2019; Rasiah & Ren, 2023). In terms of social dimensions, indicators such as increasing employee participation in environmentally friendly practices, positive organizational culture, high employee commitment (Muisyo et al., 2022), and strengthening the perception of corporate social responsibility (CSR) regarding the business (Ziyadeh et al., 2023) are important in terms of the “green” business image. The “green” indicators of the economic dimension can be exemplified as cost optimization thanks to environmentally friendly practices and energy efficiency (Al-Hakimi et al., 2022), increasing market share through green product and service development, and access to new customer segments (Trujillo-Gallego et al., 2021).

The impact of GHRM practices on organizational performance can often occur through an indirect impact mechanism. This process can occur as GHRM shapes employee attitudes and behaviors; these attitudes and behaviors are positively reflected in the business processes in the organization, and as a result, an improvement in business performance and sustainability indicators occurs (Hameed et al., 2020). It also contributes to the relationships established with stakeholders. In this way, the company can spread environmentally friendly policies in its total value chain (Silveira Ramalho & De Fátima Martins, 2022).

Theoretical Underpinnings of GHRM in the Sustainability Context

The theoretical basis of GHRM practices can be explained through different theoretical perspectives. Among these, Resource-Based View (RBV), Institutional Theory, and Stakeholder Theory stand out. Each theory offers different perspectives on how organizations construct their strategies in the field of environmental sustainability and how they position their human resources in this process (Arulrajah & Opatha, 2016). The Resource-Based View emphasizes the importance of having rare, valuable, inimitable, and non-substitutable (Barney, 2000) resources in achieving sustainable competitive advantage for businesses. Human resources are seen as one of the most critical elements among these resources. GHRM practices create a “green” organizational culture by increasing the environmental awareness and skills of employees within the organization. This culture enables the organization to differentiate itself from its competitors and achieve a sustainable competitive advantage (Din et al., 2024). The knowledge and skills acquired by employees through green training and development programs can turn into an organizational competency that is difficult to imitate. Therefore, according to RBV, it is possible to say that GHRM has the potential to create a sustainable competitive advantage by strengthening the strategic resource portfolio of the organization (Agyabeng-Mensah & Tang, 2021).

Institutional Theory argues that organizations are forced to adopt certain practices due to environmental pressures, legal regulations, and social norms (Kara & Edinsel, 2023). Within this framework, GHRM practices can also be shaped as a response to regulatory and normative pressures. Government policies or international standards can direct or oblige businesses to adopt environmentally friendly management approaches (Tu et al., 2024). In addition, social expectations and stakeholder demands can also force organizations to develop green strategies (Hassis et al., 2023). Over time,

this obligation creates an isomorphism effect among organizations and contributes to the spread of GHRM practices (Anlesinya et al., 2022). In terms of institutional theory, it can be said that GHRM is an important mechanism that serves the goals of businesses to gain legitimacy and protect their reputation.

Stakeholder Theory (Freeman, 2010) argues that the expectations of all individuals, groups, and institutions who are affected by the activities of organizations or who can affect the activities of the organization should be taken into account. In this context, GHRM aims to respond to the demands and needs of internal and external stakeholders regarding sustainability (Le et al., 2022). From the perspective of employees, the implementation of environmentally friendly HR policies can increase commitment to the organization. Since customers are increasingly exhibiting conscious consumption trends, they may demand that businesses invest in “green” practices (El-Kassar & Singh, 2019). Thus, GHRM creates a sustainability-oriented value-sharing and communication bridge between the organization and stakeholders.

The Interplay of Sustainability, Innovation, and Sustainable Supply Chain Management

The concepts of sustainability and innovation have become two strategic topics that are increasingly intertwined in today’s business world. The increasing globalization of the competitive environment, scarcity of resources, and increasing sensitivity of stakeholders to environmental issues necessitate that businesses adopt both innovative and sustainable approaches (Al-Abbadi & Abu Rumman, 2023). While traditional innovation often zeroes in on economic benefits like gaining a competitive edge or cutting costs, sustainable innovation takes a broader view. When developing new products, processes, or services, it thoughtfully considers not just the economic outcomes, but also crucial environmental sustainability and social benefits (Kafetzopoulos, 2023; Shahzad et al., 2024).

This concept requires businesses to act not only with the mission of being “good corporate citizens” but also with the aim of gaining strategic resilience in the long term (Silveira Ramalho & De Fátima Martins, 2022). Sustainable innovation projects are often designed and implemented with the active participation of stakeholders (Shahzad et al., 2024). Thus, a more “open” and “participatory” innovation process emerges compared to traditional R&D models.

Sustainable innovation is defined in different ways in literature. Product-focused innovation includes the design of recyclable or low-energy products, while process-focused innovation focuses on waste minimization and green supply chain practices in production and logistics (Nikolova-Alexieva et al., 2022). Business model innovation refers to the transition from the “use-and-dispose” model to the “reuse” or “rent/service” model based on circular economy principles. In this context, sustainable innovation is not limited to technological innovations but also includes a comprehensive transformation such as organizational structure, business model, process management, and stakeholder relations (Al-Abbadi & Abu Rumman, 2023).

The factors that encourage sustainable innovation are based on three main factors. First, legal regulations and standards are among the most important factors that force companies to develop environmental solutions (Barakat et al., 2023). Emission limitations, waste management regulations, and international standards such as ISO 14001 encourage companies to turn to sustainable innovation. Second, market dynamics and customer demands increase the interest in sustainable products and services in line with the increasing environmental awareness (Khan et al., 2023). Businesses that respond to green expectations gain a competitive advantage and increase their brand value. Some companies voluntarily invest in sustainable innovation in line with their corporate values. In particular, companies that adopt a social responsibility culture adopt environmentally focused strategies more strongly (Hassiss et al., 2023).

However, there are also some obstacles to sustainable innovation. High costs and uncertain return on investment cause businesses to approach this area cautiously (Gadomska-Lila et al., 2024). In addition, resistance and cultural barriers within the organization make it difficult to abandon traditional ways of doing business and slow down the transformation (Ahuja et al., 2019). Lack of technological infrastructure and insufficient R&D capacity are also important obstacles, and they emerge as a more pronounced problem, especially in SMEs and developing countries (Gupta et al., 2023). The fact that sustainable innovation requires a multi-stakeholder structure can make coordination between suppliers, customers, government institutions, and civil society organizations a complex process.

Effective management of these processes requires businesses to have certain organizational capabilities. Dynamic capabilities play a critical role in adapting to changing environmental conditions and rapidly restructuring internal resources (Sabahi & Parast, 2023). In addition, stakeholder management and collaboration capabilities should be developed

for successful sustainable innovation strategies (Al-kalouti et al., 2020). Knowledge management and a strong R&D infrastructure both facilitate technology transfer and support intra-organizational learning (Smith et al., 2010). The adaptation of corporate culture to sustainable innovation and the leadership of top management in this direction are among the factors that determine the long-term success of businesses (Nidumolu et al., 2009).

SSCM aims to create long-term value for businesses by bringing together the principles of economic, environmental, and social responsibility (Silveira Ramalho & De Fátima Martins, 2022). Aiming to increase resource efficiency and minimize environmental impact in processes such as supply, production, logistics, and recycling, SSCM covers dimensions such as green logistics, reverse logistics, waste management, and green procurement (Cheng et al., 2023). While energy consumption and carbon emissions are reduced in logistics processes within the scope of green logistics, used products are recycled with reverse logistics (Graham et al., 2023). Waste management and green production practices make significant contributions in terms of both protecting the environment and reducing costs (Al-Hakimi et al., 2022).

The successful implementation of SSCM is directly related to the effective management of human resources. GHRM ensures the spread of an environmentally friendly culture within the organization and encourages the participation of employees in sustainable supply chain processes (Dahinine et al., 2024). Employee awareness and training, sustainability-oriented performance management, and reward systems are the basic elements that support the adoption of environmental goals (Setyadi et al., 2023). Supply chain managers ensure the spread of sustainable practices by directing the cooperation process between suppliers and distributors (Kara & Edinsel, 2023).

The success of SSCM is directly related to the integration of sustainability into the organizational culture. In order for environmentally friendly strategies to be permanent, top management must exhibit green leadership, and employees must be empowered in this direction (Ali et al., 2023). Cultural transformation within the organization not only reduces environmental impacts but also increases employee satisfaction and the reputation of the company, providing long-term competitive advantage (Kafetzopoulos, 2023). By adopting an approach focused on process improvement and innovation, businesses can make sustainable supply chain practices more efficient. The implementation of continuous improvement strategies, especially in areas such as production and logistics, provides both cost advantages and strengthens environmental performance.

The interaction between the concepts of GHRM, sustainable innovation and SSCM is seen as a strategic area for businesses to gain competitive advantage (Muafi & Adhyka Kusumawati, 2021). While green training and reward systems make employees more prone to environmental innovations (Barakat et al., 2023), stakeholder collaboration in supply chain processes accelerates the spread of innovation (Kara & Edinsel, 2023). Studies conducted at the intersection of GHRM, SSCM, and innovation highlight that this field is expanding (Silveira Ramalho & De Fátima Martins, 2022) but needs to be further deepened according to scale, sector, and regional differences.

The integration of GHRM, innovation and SSCM has the potential to increase the competitiveness of enterprises, as well as strengthen their corporate reputation and increase stakeholder satisfaction (Nigatu et al., 2024; Su et al., 2024; Zihan & Makhbul, 2024). The adoption of environmentally friendly supply chain practices helps organizations raise their sustainability standards and ensure long-term stakeholder trust (Alraja et al., 2022). Green human resources policies increase organizational learning and innovation capacity by promoting environmental training and sustainability-oriented performance management systems (Jabbour et al., 2015). Enterprises that develop their dynamic capabilities can better adapt to rapidly changing global market conditions and achieve sustainable growth goals (Kafetzopoulos, 2023).

This integration process brings with it some challenges as well as advantages. It may take time for employees to abandon traditional ways of doing business and turn to environmentally friendly practices, and failure of top management to lead the change may create resistance within the organization (Muduli et al., 2013). Harmony of different departments and cross-functional collaborations may be challenging for businesses with inadequate organizational structures (Muafi & Adhyka Kusumawati, 2021; Shahzad et al., 2024). Investments in environmentally friendly technologies, training programs and certification processes may be costly in the short term and may be an obstacle, especially for businesses with limited financial resources such as SMEs (Nikolova-Alexieva et al., 2022). The lack of performance measurement systems makes it difficult to track the success of the integration, as environmental and social gains cannot be evaluated as clearly as financial outcomes (Muduli et al., 2013). The complexity of global supply chains and ensuring stakeholder alignment require additional coordination and monitoring due to the differences in sustainability standards across countries (Nidumolu et al., 2009).

CONCLUSION AND RECOMMENDATIONS

This study has explored the multifaceted role of GHRM as a strategic driver for organizational sustainability, innovation, and performance. The conceptual analysis demonstrates that GHRM is far more than a set of environmental policies; it is a holistic management philosophy that aligns an organization's most valuable asset -its human capital- with the urgent demands of ecological responsibility.

The integration of green practices into recruitment, training, performance appraisal, and reward systems creates a robust organizational culture that fosters Sustainable Innovation. As evidenced by the RBV, the environmental competencies developed through GHRM serve as unique, inimitable resources that provide a long-term competitive advantage. Furthermore, GHRM acts as a critical enabler for SSCM, ensuring that environmental values are not localized within a single department but are disseminated across the entire value chain, from procurement to logistics.

Practical Implications for Managers

From a managerial perspective, the findings suggest that the transition to a “green” business model requires more than technological investment. It necessitates a cultural transformation led by top management. Organizations must:

- Prioritize Green Leadership to mitigate employee resistance and foster a sense of shared environmental mission.
- Utilize Green Reward Systems to motivate proactive environmental behaviors and innovative suggestions.
- Bridge the gap between HR and Supply Chain departments to ensure that environmental goals are synchronized across functional silos.

Limitations and Future Research

While the benefits of GHRM are significant, this study also acknowledges the challenges, particularly regarding short-term implementation costs and the complexity of measuring non-financial performance indicators. Future research should focus on long-term longitudinal studies to quantify the ROI of GHRM across different industries and geographic regions. Additionally, exploring the role of digital transformation (such as AI and Big Data) in enhancing the effectiveness of Green HR practices represents a promising avenue for further academic inquiry.

In conclusion, sustainability is no longer an optional “add-on” for corporations; it is a fundamental requirement for survival in the modern global market. By strategically embedding GHRM into their core operations, businesses can achieve the Triple Bottom Line goals of economic prosperity, environmental stewardship, and social well-being, ensuring resilience in an increasingly volatile world.

References

- Agyabeng-Mensah, Y., & Tang, L. (2021). The relationship among green human capital, green logistics practices, green competitiveness, social performance and financial performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 32(7), 1377–1398. <https://doi.org/10.1108/JMTM-11-2020-0441>
- Ahmad, F., Hossain, M. B., Mustafa, K., Ejaz, F., Khawaja, K. F., & Dunay, A. (2023). Green HRM Practices and Knowledge Sharing Improve Environmental Performance by Raising Employee Commitment to the Environment. *Sustainability*, 15(6), 5040. <https://doi.org/10.3390/su15065040>
- Ahuja, J., Panda, T. K., Luthra, S., Kumar, A., Choudhary, S., & Garza-Reyes, J. A. (2019). Do human critical success factors matter in adoption of sustainable manufacturing practices? An influential mapping analysis of multi-company perspective. *Journal of Cleaner Production*, 239, 117981. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117981>
- Al-Abbadi, L. H., & Abu Rumman, A. R. (2023). Sustainable performance based on entrepreneurship, innovation, and green HRM in e-Business Firms. *Cogent Business & Management*, 10(1), 2189998. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2189998>
- Al-Hakimi, M. A., Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Mohammed, A. (2022). The influence of green manufacturing practices on the corporate sustainable performance of SMEs under the effect of green organizational culture: A moderated mediation analysis. *Journal of Cleaner Production*, 376, 134346. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134346>
- Ali, M., Malik, M., Yaqub, M. Z., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes De Sousa Jabbour, A. B., & Latan, H. (2023). Green means long life - green competencies for corporate sustainability performance: A moderated mediation model of green organizational culture and top management support. *Journal of Cleaner Production*, 427, 139174. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139174>
- Al-kalouti, J., Kumar, V., Kumar, N., Garza-Reyes, J. A., Upadhyay, A., & Zwiegelaar, J. B. (2020). Investigating innovation capability and organizational performance in service firms. *Strategic Change*, 29(1), 103–113. <https://doi.org/10.1002/jsc.2314>
- Alraja, M. N., Imran, R., Khashab, B. M., & Shah, M. (2022). Technological Innovation, Sustainable Green Practices and SMEs Sustainable Performance in Times of Crisis (COVID-19 pandemic). *Information Systems Frontiers*, 24(4), 1081–1105. <https://doi.org/10.1007/s10796-022-10250-z>
- Anlesinya, A., Amponsah-Tawiah, K., Dartey-Baah, K., Adeti, S. K., & Brefo-Manuh, A. B. (2022). Institutional isomorphism and sustainable HRM adoption: A conceptual framework. *Industrial and Commercial Training*, 55(1), 62–76. <https://doi.org/10.1108/ICT-03-2021-0013>

- Arulrajah, A. A., & Opatha, H. (2016). *Analytical and theoretical perspectives on green human resource management: A simplified underpinning*. <http://dr.lib.sjp.ac.lk/handle/123456789/5823>
- Barakat, B., Milhem, M., Naji, G. M. A., Alzoraiki, M., Muda, H. B., Ateeq, A., & Abro, Z. (2023). Assessing the Impact of Green Training on Sustainable Business Advantage: Exploring the Mediating Role of Green Supply Chain Practices. *Sustainability*, 15(19), 14144. <https://doi.org/10.3390/su151914144>
- Barney, J. B. (2000). Firm resources and sustained competitive advantage. In *Economics meets sociology in strategic management* (pp. 203–227). Emerald Group Publishing Limited. [https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-3322\(00\)17018-4/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1016/S0742-3322(00)17018-4/full/html)
- Cheng, Y., Masukujjaman, M., Sobhani, F. A., Hamayun, M., & Alam, S. S. (2023). Green Logistics, Green Human Capital, and Circular Economy: The Mediating Role of Sustainable Production. *Sustainability*, 15(2), 1045. <https://doi.org/10.3390/su15021045>
- Dahinine, B., Laghouag, A., Bensahel, W., Alsolami, M., & Guendouz, T. (2024). Modelling the Combined Effect of Green Leadership and Human Resource Management in Moving to Green Supply Chain Performance Enhancement in Saudi Arabia. *Sustainability*, 16(10), 3953. <https://doi.org/10.3390/su16103953>
- Din, A. U., Yang, Y., Yan, R., Wei, A., & Ali, M. (2024). Growing success with sustainability: The influence of green HRM, innovation, and competitive advantage on environmental performance in the manufacturing industry. *Heliyon*, 10(10), e30855. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e30855>
- El-Kassar, A.-N., & Singh, S. K. (2019). Green innovation and organizational performance: The influence of big data and the moderating role of management commitment and HR practices. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, 483–498. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.12.016>
- Elkington, J. (1997). The triple bottom line. *Environmental Management: Readings and Cases*, 2, 49–66.
- Fiorini, P. C., Jabbour, C. J. C., Latan, H., De Sousa Jabbour, A. B. L., & Mariano, E. B. (2024). Green Emerging Digital Technologies, Green Supply Chains, and the Performance of Environmentally Friendly Firms: The Underpinning Role of Human Resources. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 13134–13148. <https://doi.org/10.1109/TEM.2022.3210470>
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Gadomska-Lila, K., Sudolska, A., & Łapińska, J. (2024). The importance of green competencies in advancing organizational sustainability: The empirical perspective. *Sustainable Development*, 32(1), 1152–1169. <https://doi.org/10.1002/sd.2729>

- Graham, S., Cadden, T., & Treacy, R. (2023). Examining the influence of employee engagement in supporting the implementation of green supply chain management practices: A green human resource management perspective. *Business Strategy and the Environment*, 32(7), 4750–4766. <https://doi.org/10.1002/bse.3391>
- Gupta, H., Shreshth, K., Kharub, M., & Kumar, A. (2023). Strategies to overcome challenges to smart sustainable logistics: A Bayesian-based group decision-making approach. *Environment, Development and Sustainability*, 26(5), 11743–11770. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03477-6>
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., & Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance? *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061–1079. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407>
- Hassis, S. M., Othman, M. A., & Saleh, Y. (2023). The impact of total quality management on corporate sustainability in the manufacturing sector: Corporate social responsibility as a mediator. *The TQM Journal*, 35(8), 2572–2597. <https://doi.org/10.1108/TQM-08-2022-0259>
- Kafetzopoulos, D. (2023). Environmental dynamism and sustainability: The mediating role of innovation, strategic flexibility and HR development. *Management Decision*, 61(6), 1697–1716. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2022-0759>
- Kanan, M., Taha, B., Saleh, Y., Alsayed, M., Assaf, R., Ben Hassen, M., Alshai-bani, E., Bakir, A., & Tünsi, W. (2023). Green Innovation as a Mediator between Green Human Resource Management Practices and Sustainable Performance in Palestinian Manufacturing Industries. *Sustainability*, 15(2), 1077. <https://doi.org/10.3390/su15021077>
- Kara, K., & Edinsel, S. (2023). The mediating role of green product innovation (GPI) between green human resources management (GHRM) and green supply chain management (GSCM): Evidence from automotive industry companies in Turkey. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 24(4), 488–509. <https://doi.org/10.1080/16258312.2022.2045873>
- Khan, S. A. R., Tabish, M., & Zhang, Y. (2023). Embracement of industry 4.0 and sustainable supply chain practices under the shadow of practice-based view theory: Ensuring environmental sustainability in corporate sector. *Journal of Cleaner Production*, 398, 136609. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.136609>
- Kuo, Y.-K., Khan, T. I., Islam, S. U., Abdullah, F. Z., Pradana, M., & Kaewsang-on, R. (2022). Impact of Green HRM Practices on Environmental Performance: The Mediating Role of Green Innovation. *Frontiers in Psychology*, 13, 916723. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.916723>
- Lashari, I. A., Li, Q., Maitlo, Q., Bughio, F. A., Jhatial, A. A., & Rashidi Syed, O. (2022). Environmental sustainability through green HRM: Measuring

- the perception of university managers. *Frontiers in Psychology*, 13, 1007710. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1007710>
- Lc, T. T., Vo, X. V., & Venkatesh, V. G. (2022). Role of green innovation and supply chain management in driving sustainable corporate performance. *Journal of Cleaner Production*, 374, 133875. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.133875>
- Ma, L., Zhang, X., & Dong, L. (2023). Enhancing Sustainable Performance: The Innovative Strategy of Digital Transformation Leading Green Collaborative Management. *Sustainability*, 15(17), 13085. <https://doi.org/10.3390/su151713085>
- Malik, S. Y., Cao, Y., Mughal, Y. H., Kundi, G. M., Mughal, M. H., & Ramayah, T. (2020). Pathways towards Sustainability in Organizations: Empirical Evidence on the Role of Green Human Resource Management Practices and Green Intellectual Capital. *Sustainability*, 12(8), 3228. <https://doi.org/10.3390/su12083228>
- Muafi, & Adhyka Kusumawati, R. (2021). A nexus between Green HRM (GHRM), Supply Chain Performance (SCP) and Business Performance (BP): The mediating role of Supply Chain Organizational Learning (SCOL). *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(2), 329. <https://doi.org/10.3926/jiem.3339>
- Muduli, K., Govindan, K., Barve, A., Kannan, D., & Geng, Y. (2013). Role of behavioural factors in green supply chain management implementation in Indian mining industries. *Resources, Conservation and Recycling*, 76, 50–60. <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2013.03.006>
- Muisyo, P. K., Qin, S., Julius, M. M., Ho, T. H., & Ho, T. H. (2022). Green HRM and employer branding: The role of collective affective commitment to environmental management change and environmental reputation. *Journal of Sustainable Tourism*, 30(8), 1897–1914. <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1988621>
- Nidumolu, R., Prahalad, C. K., & Rangaswami, M. R. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87(9), 56–64.
- Nikolova-Alexieva, V., Alexieva, I., Valeva, K., & Petrova, M. (2022). Model of the Factors Affecting the Eco-Innovation Activity of Bulgarian Industrial Enterprises. *Risks*, 10(9), 178. <https://doi.org/10.3390/risks10090178>
- Parng, Y.-J., Kurrahman, T., Chen, C.-C., Tseng, M. L., Minh Hà, H., & Lin, C.-W. (2021). Visualizing the hierarchical sustainable human resource management under qualitative information and complex interrelationships. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 32(6), 1422–1447. <https://doi.org/10.1108/MEQ-04-2021-0086>
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). The influence of green HRM practices on green service behaviors: The mediating effect of green

- knowledge sharing. *Employee Relations: The International Journal*, 43(5), 996–1015. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2020-0163>
- Sabahi, S., & Parast, M. M. (2023). An operations and supply chain management perspective to product innovation. *Operations Management Research*, 16(2), 808–829. <https://doi.org/10.1007/s12063-022-00339-8>
- Setyadi, A., Akbar, Y. K., Ariana, S., & Pawirosumarto, S. (2023). Examining the Effect of Green Logistics and Green Human Resource Management on Sustainable Development Organizations: The Mediating Role of Sustainable Production. *Sustainability*, 15(13), 10667. <https://doi.org/10.3390/su151310667>
- Shahzad, M. A., Du, J., Junaid, M., & Shahzad, F. (2024). From green HRM practices to green innovation performance: A mediation-moderation model. *Journal of Environmental Planning and Management*, 1–26. <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2284656>
- Silveira Ramalho, T., & De Fátima Martins, M. (2022). Sustainable Human Resource Management in the Supply Chain: A new framework. *Cleaner Logistics and Supply Chain*, 5, 100075. <https://doi.org/10.1016/j.clscn.2022.100075>
- Smith, A., Voß, J.-P., & Grin, J. (2010). Innovation studies and sustainability transitions: The allure of the multi-level perspective and its challenges. *Research Policy*, 39(4), 435–448. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2010.01.023>
- Su, W., Bataa, B., & Hahn, J. (2024). Does green human resources management (GHRM) promote employee environmental performance? A multilevel time-lagged study from Mongolia. *Journal of Environmental Planning and Management*, 67(10), 2135–2156. <https://doi.org/10.1080/09640568.2023.2198666>
- Trujillo-Gallego, M., Sarache, W., & Sellitto, M. A. (2021). Identification of practices that facilitate manufacturing companies' environmental collaboration and their influence on sustainable production. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1372–1391. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.03.009>
- Tu, Y., Lu, L., & Wang, S. (2024). Environmental regulations, GHRM and green innovation of manufacturing enterprises: Evidence from China. *Frontiers in Environmental Science*, 12. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2024.1308224>
- Zihan, W., & Makhbul, Z. K. M. (2024). Green Human Resource Management as a Catalyst for Sustainable Performance: Unveiling the Role of Green Innovations. *Sustainability*, 16(4), 1453. <https://doi.org/10.3390/su16041453>
- Ziyadeh, M. W., Othman, M., & Zaid, A. A. (2023). Effects of green human resource management on organisational sustainability: The mediating role of corporate social responsibility and organisational citizenship behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(2), 357–372. <https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2022-3506>

Örgütsel Davranış Dijital Kaygı, Kişilik Çatışmaları ve Tükenmişlik Ekseninde Güncel Araştırmalar

Editör:

Mehmet SEYHAN