



T.C.
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: BİR KAMU KURUM ÖRNEĞİ**

Fedai ALPAYDIN

**Tez Danışmanı
Dr.Öğr. Üyesi Yusuf BAKTIR**

İSTANBUL-2025

T.C.
ÜSKÜDAR ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞA ETKİSİ: BİR KAMU KURUM ÖRNEĞİ

Fedai ALPAYDIN

Tez Danışmanı
Dr.Öğr. Üyesi Yusuf BAKTIR

İSTANBUL-2025

ÖZET

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİSİ: BİR KAMU KURUM ÖRNEĞİ

Araştırmanın amacı doğrultusunda, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY) uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek üzere veri toplama ve analiz süreci yapılandırılmıştır. Araştırma, mevcut durumu ortaya koyarak değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmeye yönelik bir ilişki (nedensel karşılaştırmalı) çalışma niteliği taşımaktadır. Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir kurumun çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu kurumda toplam 250 çalışan bulunmaktadır. Yapılan güç analizi sonuçlarına göre, 152 kişiye ulaşılmasının güvenilir sonuçlar elde etmek için yeterli olduğu belirlenmiş ve bu doğrultuda 158 katılımcıya ulaşılmıştır. Araştırmada verilerin toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Anket formu sosyodemografik özelliklere yönelik sorulardan, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nden oluşmaktadır. Araştırmada elde edilen veriler, SPSS 25.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, YİKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Özellikle, Yeşil Performans Yönetimi, Yeşil Ücret Yönetimi ve Yeşil Çalışan İlişkileri gibi alt boyutlar, çalışanların devam bağlılığı üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir. Bu bulgu, YİKY uygulamalarının çalışanların örgütte kalma isteklerini artırdığını göstermektedir. Regresyon analizi sonuçlarına göre, YİKY uygulamaları örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemekte, ancak bu etkinin açıklayıcılığı sınırlı düzeyde kalmaktadır. Bu sonuç, YİKY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde tek başına belirleyici olmadığını, ancak önemli bir katkı sunduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, Kamu Kurumu

ABSTRACT

THE EFFECT OF GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A PUBLIC INSTITUTION EXAMPLE

In line with the purpose of the research, the data collection and analysis process was structured to examine the relationship between Green Human Resources Management (GHRM) practices and organizational commitment. The research is a relational (causal comparative) study aimed at analyzing the relationships between variables by revealing the current situation. The universe of the research consists of employees of an institution operating in the health sector in Istanbul. There are a total of 250 employees in the institution in question. According to the results of the power analysis, it was determined that reaching 152 people was sufficient to obtain reliable results and 158 participants were reached in this direction. A questionnaire form was used to collect data in the research. The questionnaire form consists of questions regarding sociodemographic characteristics, the Green Human Resources Management Scale and the Organizational Commitment Scale. The data obtained in the research were analyzed using the SPSS 25.0 package program. According to the research results, a significant and positive relationship was found between GHRM practices and organizational commitment. In particular, sub-dimensions such as Green Performance Management, Green Wage Management and Green Employee Relations have a stronger effect on employees' continuance commitment. This finding shows that GHRM practices increase employees' desire to stay in the organization. According to the regression analysis results, GHRM practices positively affect organizational commitment, but the explanatory power of this effect remains limited. This result shows that GHRM practices are not the sole determinant of organizational commitment, but they make a significant contribution.

Keywords: Green Human Resources Management, Organizational Commitment, Public Institution

TEŞEKKÜR

Tez çalıőmamın ve yüksek lisans eğitimimin her aşamasında desteğini, bilgi birikimini ve sabrını esirgemeyen, her koőulda bana yol gösteren, özveride bulunan çok kıymetli danıőmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi Yusuf BAKTIR'a, yüksek lisans sürecinde her daim yanımda olan, yardımcı olan, beni sürekli motive ve teşvik eden çalışma arkadaőım Murat Serdar DEMİRAğ'a ve her daim yanımda olan sevgili aileme çok teşekkür ederim.



BEYAN FORMU

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, tarafımdan üretildiğini ve Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna göre yazıldığını beyan ederim

02/06/2025

Fedai ALPAYDIN

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
TEŞEKKÜR	iii
BEYAN FORMU	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
KISALTMALAR DİZİNİ	x
1. GİRİŞ	1
2. GENEL BİLGİLER	3
2.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	3
2.1.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı	3
2.1.2. Sürdürülebilirlik ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	6
2.1.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Artan Önemi.....	8
2.1.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi: Küresel Uygulamalar ve Çalışan Davranışları	9
2.1.5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları	11
2.1.5.1. Yeşil İş Analizi ve Tasarımı	12
2.1.5.2. Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme	13
2.1.5.3. Yeşil Eğitim ve Gelişim.....	15
2.1.5.4. Yeşil Performans Yönetimi	17
2.1.5.5. Yeşil Ücret Yönetimi	18
2.1.5.6. Yeşil Ödüllendirme Süreci.....	19
2.1.5.7. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği	20
2.1.5.8. Yeşil Çalışan İlişkileri ve Çalışan Katılımı	21
2.1.6. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Engeller	22
2.1.6.1. Yönetimsel Engeller.....	23

2.1.6.2. Teknik Engeller.....	24
2.1.6.3 Ekonomik Engeller	24
2.1.6.4. Eğitim ve Gelişim Engelleri	25
2.1.3.5. Siyasal ve Yasal Engeller	26
2.2. Örgütsel Bağlılık.....	27
2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi	28
2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar	30
2.2.3. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Yaklaşımlar.....	32
2.2.3.1. Tutumsal Yaklaşım	33
2.2.3.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	33
2.2.3.1.2. Penley ve Gould'un yaklaşımı	34
2.2.3.1.3. Kanter'in yaklaşımı.....	35
2.2.3.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı	36
2.2.3.1.5. Allen ve Meyer'in yaklaşımı	37
2.2.3.2. Davranışsal Yaklaşım	39
2.2.3.2.1. Becker'in yan bahis yaklaşımı	40
2.2.3.2.2. Salancik'in yaklaşımı.....	41
2.2.4. Duygusal Bağlılık ve Duygusal Bağlılığın Öncülleri	42
2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	43
2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki	44
3. GEREÇ VE YÖNTEM.....	52
3.1. Araştırmanın Tipi.....	52
3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	52
Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	52
3.3. Araştırmanın Yeri ve Zamanı	53
3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	53
3.5. Veri Toplama Araçları	54

3.6. Verilerin Analizi	55
4. BULGULAR.....	57
4.1. Sosyodemografik Özellikler ve Çalışma Durumuna Yönelik Bulgular	57
4.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Algısına Yönelik Bulgular	58
4.3. Örgütsel Bağlılık Algısına Yönelik Bulgular	64
4.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi	68
4.5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.....	69
4.6. Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	70
5. TARTIŞMA.....	71
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	74
KAYNAKLAR	76
EKLER	85
Ek 1. Anket Formu.....	85
Ek 2. Özgeçmiş	88

TABLULAR DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1. Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri	56
Tablo 2. Sosyodemografik özelliklere yönelik ve çalışma durumuna yönelik bulgular	57
Tablo 3. Yeşil insan kaynakları yönetimi tanımlayıcı istatistikler	58
Tablo 4. Cinsiyete göre yeşil insan kaynakları yönetimi.....	58
Tablo 5. Yaşa göre yeşil insan kaynakları yönetimi.....	59
Tablo 6. Medeni duruma göre yeşil insan kaynakları yönetimi	60
Tablo 7. Eğitim durumuna göre yeşil insan kaynakları yönetimi.....	60
Tablo 8. Meslekteki kıdeme göre yeşil insan kaynakları yönetimi	61
Tablo 9. Aylık gelir durumuna göre yeşil insan kaynakları yönetimi	62
Tablo 10. Meslek durumuna göre yeşil insan kaynakları yönetimi.....	63
Tablo 11. Örgütsel bağlılık tanımlayıcı istatistikler	64
Tablo 12. Cinsiyete göre örgütsel bağlılık.....	64
Tablo 13. Yaşa göre örgütsel bağlılık.....	65
Tablo 14. Medeni duruma göre örgütsel bağlılık	65
Tablo 15. Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık.....	65
Tablo 16. Meslekteki kıdeme göre örgütsel bağlılık	66
Tablo 17. Aylık gelir durumuna göre örgütsel bağlılık	67
Tablo 18. Meslek durumuna göre örgütsel bağlılık.....	67
Tablo 19. Yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi pearson korelasyon testi	68
Tablo 20. Yeşil insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi regresyon analizi	69
Tablo 21. Hipotezlerin değerlendirilmesi	70

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 1. Araştırmanın Modeli.....	52
-----------------------------------	----



KISALTMALAR DİZİNİ

EMS	Environmental Management System (Çevresel Yönetim Sistemi)
EP	Environmental Performance (Çevresel Performans)
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
TPB	Theory of Planned Behavior (Planlı Davranış Teorisi)
TRGB	Task-Related Green Behaviors (Görevle İlişkili Yeşil Davranışlar)
VGB	Voluntary Green Behaviors (Gönüllü Yeşil Davranışlar)
YİKY	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

1. GİRİŞ

Günümüzde sürdürülebilirlik, küresel ölçekte giderek daha fazla önem kazanan bir kavram haline gelmiştir. Çevresel sorunların artması, sanayileşmenin doğa üzerindeki olumsuz etkilerinin giderek daha görünür hale gelmesi ve doğal kaynakların hızla tükenmesi, işletmeleri daha sürdürülebilir iş modellerine yönelmeye zorlamaktadır. Bu doğrultuda, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY), işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirmeleri için kritik bir rol üstlenen bir yönetim anlayışı olarak ortaya çıkmaktadır (Ahmad, 2015; Peerzadah vd., 2018).

YİKY, çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden insan kaynakları politikalarının geliştirilmesi ve uygulanmasını ifade etmektedir (Renwick vd., 2013). Bu yönetim anlayışı, çalışanların çevre dostu davranışlarını artırmayı, sürdürülebilir iş uygulamalarını benimsemelerini teşvik etmeyi ve işletmelerin çevresel performansını geliştirmeyi amaçlamaktadır (Ren vd., 2018). Gelişmiş ülkelerde olduğu kadar, gelişmekte olan ülkelerde de YİKY'nin bireysel ve kurumsal düzeydeki etkileri giderek daha fazla araştırılmaktadır (Yong vd., 2020). Ancak, YİKY kavramı hâlâ görece yeni olup, literatürde bu alandaki çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir.

İşletmelerin sürdürülebilirlik odaklı dönüşümleri, sadece çevresel değil, aynı zamanda ekonomik ve sosyal boyutları da kapsamaktadır. YİKY uygulamaları, çalışanların çevreci tutumlarını geliştirmekte, iş tatminini artırmakta ve örgütsel bağlılığı güçlendirmektedir (Ones & Dilchert, 2012; Norton vd., 2015). Bu bağlamda, işe alım süreçlerinden performans yönetimine, eğitim politikalarından ödüllendirme sistemlerine kadar tüm insan kaynakları süreçlerinin çevre dostu bir bakış açısıyla yeniden yapılandırılması gerekmektedir (Tang vd., 2018). Bu dönüşüm, sadece işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların çevresel farkındalıklarının artmasına ve sürdürülebilir kurumsal kültürün benimsenmesine de yardımcı olmaktadır (Kim vd., 2019).

Önceki araştırmalar, YİKY uygulamalarının şirketlerin çevresel performanslarını artırmada etkili olduğunu göstermektedir (Tariq vd., 2016; Amrutha & Geetha, 2020). Bu çalışmalar, YİKY'nin iş dünyasında stratejik bir yönetim aracı olarak kullanılabileceğini ve çalışanların yeşil davranışlarını destekleyerek işletmelerin sürdürülebilirlik

hedeflerine ulaşmasını sağlayabileceğini ortaya koymaktadır. Ancak, bu alandaki literatür daha çok YİKİY uygulamalarının teorik yönlerini ele almakta olup, işletmelerin bu uygulamaları nasıl etkin bir şekilde uygulayabilecekleri konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışma, YİKİY'nin tanımını, önemini ve işletmelere sağladığı avantajları ele alarak, YİKİY politikalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, YİKİY'nin iş dünyasındaki rolünü anlamak için önceki çalışmaların bulguları analiz edilerek, bu alandaki literatürdeki boşluklar tespit edilerek gelecekteki araştırmalar için öneriler sunulacaktır.



2. GENEL BİLGİLER

2.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

2.1.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

Günümüzde pek çok işletme, sürdürülebilir kalkınmayı sağlam bir zemine oturabilmek adına, çevresel performanslarını geliştirerek üretim ve hizmet süreçlerinin doğaya olan etkilerini en aza indirmeye çalışmaktadır (Gomes, Sabino ve Antunes, 2023). Rekabet avantajı elde edebilmek için çevresel sorunlara çözüm üretmek, firmaların yeşil uygulamaları hayata geçirmesiyle doğrudan bağlantılı olduğu için, bu süreci etkileyen unsurlar hakkında kapsamlı bilgi edinmek giderek daha büyük bir önem taşımaktadır. Yeşil yönetim anlayışı, aynı zamanda işletmeler açısından stratejik bir gereklilik hâline gelmekte ve iş dünyasında araştırılması gereken temel konulardan biri olarak öne çıkmaktadır (Ho, Lin & Tsai, 2014).

YİKY, organizasyonların çevreye olan etkilerini yönetmek amacıyla insan kaynakları sistemlerinin tasarımı, uygulanması ve geliştirilmesiyle ilişkilendirilen bir kavramdır (Ren vd., 2018: 778). Ren ve arkadaşları, YİKY'yi, çevresel yönetim çabalarını destekleyen bir sistem olarak görmekte-dirler. Bu sistem, çalışanların çevreci değerleri benimsemesini teşvik eden, çevresel sürdürülebilirlik ile uyumlu davranışlarını destekleyen ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) politikaları aracılığıyla bu süreci sürekli olarak güncelleyen bir yapıya sahiptir. Yeşil teknolojik süreçlerin kullanımıyla İK politikalarının sürdürülebilir bir şekilde uygulanması, YİKY sisteminin ayrılmaz bir parçası olarak değerlendirilmektedir. Bu tanım, YİKY'yi daha geniş bir kavram olan sürdürülebilir İKY'nin çevresel boyutu olarak konumlandırmaktadır. Literatürdeki diğer tanımlamalar da YİKY'nin temelini açıklamaktadır. Renwick vd. (2013), YİKY'yi çevresel yönetimin bir bileşeni olarak ele alırken, Tang vd. (2018), işe alım, seçim, eğitim, performans yönetimi, ödüllendirme ve çalışan katılımını içeren çevreci İK politikaları ve uygulamaları bütünü olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Kim vd. (2019), YİKY'yi, çalışanların çevresel sorumluluğunu artırmayı hedefleyen çevre politikalarının iletişimi, eğitim programları, çalışanların yetkilendirilmesi ve ödüllendirme süreçleri olarak ele almaktadır. Bu tanımların ortak noktası, insan kaynakları yönetiminin çalışanları çevresel sürdürülebilirlik konusunda bilinçlendirmesi, yönlendirmesi ve teşvik etmesidir.

YİKİY, görece yeni bir kavram olmakla birlikte, çevresel kaygıların artması ve işletmelerin bu konudaki sorumluluklarının daha fazla benimsenmesiyle birlikte giderek daha fazla ilgi çekmektedir (Mandip, 2012). Bu anlayışın temeli, bir kuruluşun farklı operasyonel süreçlerinde sürdürülebilir uygulamaların benimsenmesini teşvik eden ve rehberlik eden "Yeşil Hareket" ile ilişkilendirilmektedir. Yeşil Hareket, esas itibarıyla dört temel ilkeye dayanmaktadır: "Çevrecilik, Sürdürülebilirlik, Şiddetsizlik ve Sosyal Adalet". Bu ilkeleri savunan bireyler ise toplumda "Yeşiller" olarak adlandırılmaktadır (Zubair ve Khan, 2019: 4).

Çevresel sorunların giderek daha büyük bir tehdit oluşturması, işletmeleri geleneksel finansal yaklaşımlarını gözden geçirerek çevreci ekonomik modelleri benimsemeye yönlendirmektedir. Günümüz dünyasında sürdürülebilirlik odaklı modern yapılar hâline dönüşen işletmeler, uyguladıkları çevre yönetimi stratejileri sayesinde iş dünyasında çevresel bilincin gelişmesine ve yaygınlaşmasına önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Bu süreçte, YİKİY, işletmelerin ve çalışma alanlarının çevre dostu organizasyonlara dönüşmesinde kritik bir rol üstlenmektedir (Hosain ve Rahman, 2016). YİKİY, iş yaşamında çevreci farkındalığın artırılması ve sürdürülebilir uygulamaların işletme stratejilerine entegre edilmesi sürecinde temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde yaygın olarak bilinen ve kullanılan bir kavramken, YİKİY görece yeni bir anlayış olup, çevresel sorumlulukların ve işletmelerin bu süreçte üstlenebileceği rollerin fark edilmesiyle birlikte dikkat çekmektedir (Zubair ve Khan, 2019: 4).

YİKİY kavramı, günümüzde iş dünyasında giderek daha fazla ilgi gören ve önemi her geçen gün artan bir konu hâline gelmektedir. Yalnızca çevresel farkındalığın artırılmasına odaklanmakla kalmayan YİKİY, aynı zamanda hem işletmelerin hem de çalışanların sosyal ve ekonomik refahını daha geniş bir perspektiften ele almaktadır (Shrivastava & Berger, 2010). Bu yaklaşım, işletmelerin çevreyi koruma yönündeki eğilimlerini yansıtmakta ve bu doğrultuda bir dizi özel insan kaynakları yönetimi uygulamasını kapsamaktadır. YİKİY uygulamaları, çevresel verimliliği artırmayı hedefleyerek çalışanların performansını ve işletmeye olan bağlılığını güçlendirmeye katkıda bulunmaktadır. Bu çerçevede, YİKİY yaklaşımı, insan kaynakları yönetimi anlayışının çevresel sürdürülebilirlik doğrultusunda yeniden şekillendirilmesini, kurumsal kültürün, operasyonel yapının, stratejilerin ve yönetim politikalarının çevre dostu uygulamalar doğrultusunda dönüştürülmesini içermektedir (Jackson vd., 2011).

YİKİY, aslında insan kaynaklarının temel işleyişiyle benzer bir yapıya sahip olup, belirli aşamalardan oluşmaktadır. YİKİY süreci üç temel noktayı içermektedir. İlk olarak, çevre dostu yeteneklerin keşfedilmesi, işe alım süreçlerinin yürütülmesi ve çalışanların sürdürülebilirlik odaklı eğitimlerle desteklenmesi yer almaktadır. İkinci aşama, çalışanların motivasyonlarının artırılması, güçlendirilmesi, performanslarının değerlendirilmesi ve ücretlendirme sistemlerinin çevresel sürdürülebilirlik kriterleriyle uyumlu hâle getirilmesiyle ilgilenmektedir. Üçüncü aşamada ise yeşil organizasyon kültürünün tanıtılması ve yaygınlaştırılması süreci ön plana çıkmaktadır (Rezaei-Moghaddam, 2016). Bunların yanı sıra YİKİY çalışanlarla işveren arasındaki dengenin korunmasını sağlayarak yeşil liderlik anlayışını desteklemekte, oryantasyon süreçlerini çevreci bakış açısıyla şekillendirmekte ve sürdürülebilir eğitim politikaları ile çalışanların gelişimine katkıda bulunmaktadır. Yeşil insan kaynakları uygulamaları, çalışanların çevre dostu davranışları benimsemesini teşvik ederek, onların bu alandaki farkındalıklarını artırmaya yardımcı olmaktadır (Hosain ve Rahman, 2016).

Günümüzde YİKİY, yalnızca çevresel duyarlılığı artırmakla sınırlı kalmamakta, aynı zamanda kurumun ve çalışanların sosyo-ekonomik refahını daha geniş bir çerçevede ele almaktadır (Ahmad, 2015: 3). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, kuruluşlar içinde büyük bir öneme sahip olup, işletmelerin uzun vadeli çevresel ve ekonomik hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunmaktadır. Bunun nedeni, yeşil yönetim anlayışının; yeşil operasyonlar, yeşil pazarlama stratejileri ve sürdürülebilir tedarik zinciri yönetimi gibi diğer departmanlarla etkileşim içinde olması ve bu alanlara destek sağlamasıdır (Mishra, Sarkar & Kiranmai, 2014: 28).

Geleneksel insan kaynakları uygulamalarından yeşil insan kaynakları uygulamalarına geçiş süreci, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında önemli bir adım olarak görülmekte ve bu konuda literatürde oldukça geniş bir araştırma alanı bulunmaktadır. Birçok akademik çalışma, bu dönüşüm sürecinin nasıl gerçekleştirileceğine, hangi aşamalardan geçileceğine ve işletmelerin hangi stratejik planlamaları yapmaları gerektiğine dair kapsamlı bilgiler sunmaktadır. Bu araştırmalar, işletmelerin mevcut insan kaynakları politikalarını çevreye duyarlı hale getirmeleri için gerekli olan yapısal değişiklikleri, organizasyonel kültürün nasıl evrilmesi gerektiğini ve çalışanların bu sürece nasıl etkin şekilde dâhil edilebileceğini detaylı bir şekilde ele almaktadır. Ayrıca, yeşil insan kaynakları uygulamalarının başarıyla uygulanabilmesi için hangi liderlik yaklaşımlarının benimsenmesi gerektiği, performans değerlendirme

sistemlerinin nasıl yeniden yapılandırılacağı ve çevresel bilinç kazandırma eğitimlerinin nasıl planlanması gerektiği gibi konular da bu araştırmalarda ayrıntılı biçimde incelenmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları alanında çevresel sürdürülebilirliği merkeze alan yeni bir anlayışa geçişin sağlanabilmesi için işletmelere yol gösterici nitelikte çok sayıda bilimsel kaynak bulunmaktadır (Ren vd., 2018; Renwick vd., 2013). Örneğin, işe alım ve seçim süreçleri ele alındığında, çalışanların işe alım süreci; başvuru ve değerlendirme aşamalarında teknolojinin daha etkin bir şekilde kullanılmasıyla çevre odaklı yeşil işe alıma dönüşebilmektedir. Bu süreç, karbon ayak izinin azaltılmasını, kâğıt tüketiminin en aza indirilmesini ve zaman tasarrufunun sağlanmasını mümkün kılarak çevresel sürdürülebilirliği desteklemektedir. Bu kapsamda, çalışanların çevresel farkındalıklarını artırmaya yönelik eğitim programları düzenlenmesi, performans ölçütlerinin çevre dostu kriterler doğrultusunda belirlenmesi ve sürdürülebilirlik odaklı teşvik mekanizmalarının oluşturulması, YİKY'ye geçiş sürecini destekleyen önemli adımlar arasında yer almaktadır (Jackson vd., 2011).

2.1.2. Sürdürülebilirlik ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüz dünyasında, çevresel kaygılar küresel ölçekte büyük bir ilgi görmektedir. İster siyaset ister kamu yönetimi, isterse iş dünyası olsun, çevresel sürdürülebilirlik tüm sektörlerde önemli bir konu haline gelmiştir. Bu küresel çevreci yaklaşım, Kyoto Protokolü (1997), Bali Yol Haritası (2007) ve Kopenhag Anlaşması (2009) gibi uluslararası iklim değişikliği anlaşmalarıyla daha da belirgin hale gelmiştir (Victor, 2001). Endüstriyel kirlilik ve atıkların, özellikle toksik kimyasalların yol açtığı zararlı sonuçlar nedeniyle hükümetler ve sivil toplum kuruluşları, doğal kaynakların korunmasını teşvik eden düzenlemeler ve politikalar geliştirmektedir (Christmann & Taylor, 2002; Shrivastava & Berger, 2010).

Bu bağlamda, işletmelerin yalnızca ekonomik performanslarını değil, aynı zamanda ekolojik ayak izlerini de azaltmaya yönelik stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir. Günümüzde başarılı olabilmek ve hissedarlara kâr sağlamak isteyen işletmeler, yalnızca finansal ve ekonomik faktörlere değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel faktörlere de odaklanmak zorundadır (Daily, Bishop & Steiner, 2007; Govindarajulu & Daily, 2004). Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanması, güçlü bir liderlik ve somut süreçlerin uygulanmasını gerektirmektedir (Glavas, Senge & Cooperrider, 2010). Bu nedenle, çevresel sürdürülebilirliğin iş stratejilerine entegrasyonu giderek daha fazla önem

kazansa da özellikle İnsan Kaynakları (İK) yönetimi bağlamında bu konu hâlâ tam anlamıyla benimsenmiş değildir (Wirtenberg, Harmon, Russell & Fairfield, 2007).

Şirketlerin çevresel sürdürülebilirlik programlarını başarıyla uygulayabilmesi için İK, Pazarlama, Bilgi Teknolojileri ve Finans gibi birçok departmanın ortak bir çaba göstermesi gerekmektedir. Ancak, bu süreçte en kritik rolü üstlenen birim İnsan Kaynakları Yönetimi'dir. İş dünyası, çevresel sorunların çözümünde önemli bir paydaşa dönüşmüş olup, çalışanların büyük bir kısmı çevre dostu politikaları benimseyen işletmelerde çalışmaktan daha fazla memnuniyet duymaktadır. Son yirmi yılda, proaktif çevresel yönetim gerekliliği konusunda küresel bir fikir birliği oluşmuştur (González-Benito & González-Benito, 2006). Yeşil pazarlama (Peattie, 1992), yeşil muhasebe (Bebbington, 2001; Owen, 1992), yeşil perakendecilik (Kee-hung, Cheng & Tang, 2010) ve yeşil yönetim (McDonagh & Prothero, 1997) gibi kavramlar, işletme yönetimi alanında önemli bir yer edinmiştir. Şirketlerin çevresel yönetim stratejilerini benimsemesi, yeşil yönetim perspektifini geliştirmiştir (Boiral, 2002; González-Benito & González-Benito, 2006).

İKY, işletmelerin en değerli varlığı olan insan kaynağını yönetme sürecidir. Günümüzde, İKY'nin tüm süreçleri sürdürülebilirlik perspektifinden ele alınmaktadır. Bu kapsamda, YİKY, sürdürülebilirlik kavramının en önemli unsurlarından biri olarak öne çıkmaktadır. YİKY, işletmelerde insan kaynakları politikalarının çevreye duyarlı bir şekilde yönetilmesini amaçlamaktadır. Mampra (2013), YİKY'yi, işletmelerde kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik eden İK politikalarının uygulanması ve çevreciliğin desteklenmesi olarak tanımlamaktadır. Zoogah'a (2011) göre ise YİKY, İK politikaları, felsefeleri ve uygulamalarını kullanarak iş süreçlerinde çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden bir yaklaşımdır.

YİKY, kurumsal sosyal sorumluluk programlarının önemli bir bileşeni olarak görülmektedir. YİKY temel olarak iki ana unsura dayanmaktadır: çevre dostu İK uygulamaları ve bilgi sermayesinin korunması (Mandip, 2012). İşletmelerde insan kaynakları ve sistemleri, finansal ya da sürdürülebilir iş modelleri açısından kritik bir temel oluşturmaktadır.

Haden, Oyler ve Humphrey (2009), çevresel hedeflerin ve stratejilerin şirketin genel stratejik kalkınma hedefleriyle uyumlu hale getirilmesinin, etkili bir çevresel yönetim sistemi (EMS) oluşturulmasında önemli bir faktör olduğunu vurgulamaktadır.

Daily ve Huang (2001) ise, sanayi büyümesi ile çevrenin korunması arasında bir denge sağlanması gerektiğini, çünkü çevreci uygulamaların benimsenmesi durumunda işletmelerin daha fazla kâr elde edebileceğini öne sürmektedirler (Murari & Bhandari, 2011). Şirketlerin sürdürülebilirlik kültürünü oluşturma sürecinde, İnsan Kaynakları Departmanı kritik bir rol oynamaktadır (Harmon, Fairfield & Wirtenberg, 2010). Yeşil insan kaynakları politikalarının gücü arttıkça, şirketlerin çevresel yönetim sistemleri (EMS) ve sürdürülebilirlik politikalarını benimseme düzeylerinin de arttığı gözlemlenmiştir (Bohdanowicz, Zientara & Novotna, 2011).

Son yıllarda, YİKY üzerine yapılan çalışmalar hızla artmıştır (Berrone & Gomez-Mejia, 2009; Jabbour, Santos & Nagano, 2010; Massoud, Daily & Bishop, 2008; Renwick, 2008; Stringer, 2009). YİKY, insan kaynakları yöneticilerinin çevreci karar alma süreçlerini ve çalışan davranışlarını nasıl yönettiğine bağlı olarak şekillenmektedir (Jackson, Renwick, Jabbour & Muller-Camen, 2011). Çevresel hedeflerin, şirketin genel stratejik kalkınma hedefleriyle bütünleştirilmesi, etkili bir EMS'nin oluşturulmasına yardımcı olmaktadır (Haden vd., 2009).

2.1.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Artan Önemi

Günümüzde YİKY, iş dünyasında en çok konuşulan kavramlardan biri haline gelmiş olup, önemi zamanla daha da artmaktadır. Çevresel yönetim ve sürdürülebilir kalkınmaya yönelik farkındalığın küresel ölçekte hızla yükselmesi, YİKY'yi hem akademik araştırmalarda hem de kurumsal uygulamalarda önemli bir konu haline getirmiştir. YİKY, yalnızca çevresel duyarlılığı teşvik eden bir kavram olmanın ötesinde, organizasyonların ve çalışanların ekonomik ve sosyal refahını da kapsayan daha geniş bir çerçevede ele alınmaktadır (Oliveira ve Honório, 2020).

Öncelikle, YİKY kavramının ne anlama geldiğini açıklamak gerekmektedir. Literatürde farklı araştırmacılar tarafından çeşitli tanımlar geliştirilmiştir. Marhatta ve Adhikari'ye (2013) göre, YİKY, organizasyonlarda kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik eden ve genel olarak çevresel sürdürülebilirliği destekleyen insan kaynakları yönetimi politikalarının bütünüdür. Mathapati (2013), YİKY'nin, işe alım, eğitim, ücretlendirme, geliştirme ve kariyer ilerleme süreçlerinin tamamında çevre dostu hedefleri benimseyen ve sürdüren bir insan kaynağı oluşturmayı amaçladığını belirtmektedir. Opatha ve Arulrajah (2014) ise YİKY'yi, birey, toplum, doğal çevre ve işletme yararına çalışanların çevresel sürdürülebilirlik bilinciyle yetiştirilmesini ve

yönlendirilmesini sağlayan politikalar, uygulamalar ve sistemler bütünü olarak tanımlamaktadır.

Bu tanımlardan hareketle, YİKİY'nin yalnızca çevreci uygulamalarla sınırlı kalmadığı, aynı zamanda çalışanları ve işletmeleri çevresel sürdürülebilirlik konusunda bilinçlendiren ve yönlendiren bir sistem olduğu görülmektedir. İşletmelerin YİKİY politikalarını benimsemeleri, çalışanların çevre dostu uygulamalara daha fazla katılım göstermelerini sağlayarak hem kurumsal hem de toplumsal düzeyde olumlu katkılar sunmaktadır. Bu bağlamda, iş dünyasında sürdürülebilir büyüme hedeflerine ulaşmak isteyen işletmeler için YİKİY, stratejik bir araç olarak giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

2.1.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi: Küresel Uygulamalar ve Çalışan Davranışları

YİKİY, günümüz dünyasında giderek önem kazanan yeni bir kavram olup, kuruluşların sürdürülebilirliğini artırmak ve çevreci iş stratejileri geliştirmek için kritik bir rol oynamaktadır (Ahmad, 2015; Peerzadah vd., 2018). Çevrecilik hareketinin küresel ölçekte yoğunlaşması, yeşil yönetim, yeşil pazarlama, yeşil perakendecilik ve yeşil muhasebe gibi alanlarda ilginin artmasına neden olmuştur (Chaudhary, 2019). Gelişmekte olan ülkelerde, YİKİY'nin örgütsel ve bireysel düzeydeki performansı ve sonuçları, araştırmacılar tarafından acil bir konu olarak ele alınmaktadır (Yong vd., 2020). Ancak, YİKİY ile ilgili araştırmalar hâlâ başlangıç aşamasındadır ve konunun daha derinlemesine incelenmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

YİKİY uygulamaları, işletmelerin çevresel performans hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurken, çalışanların yeşil davranışlarını geliştirerek bu süreci desteklemektedir. Ones ve Dilchert'e (2012) göre, çevresel sürdürülebilirlik iki temel unsurla teşvik edilebilir: görevle ilişkili yeşil davranışlar (TRGB) ve gönüllü yeşil davranışlar (VGB). Görevle ilişkili yeşil davranış (TRGB), çalışanların iş tanımları kapsamında gerçekleştirdiği yeşil faaliyetlerdir (Norton vd., 2015:105). Gönüllü yeşil davranış (VGB) ise çalışanların kendi inisiyatifleriyle örgütsel beklentilerin ötesine geçen çevre dostu faaliyetlerde bulunmalarını ifade etmektedir (Norton vd., 2015:105).

Blok vd. (2015), Hollanda'da gerçekleştirdikleri çalışmalarında, planlı davranış teorisinin (TPB), iş yerindeki çevreci davranışları açıklamada önemli bir rol oynadığını

ortaya koymuştur. Çalışmanın bulgularına göre, örnek çevreci davranış ve lider desteği, çalışanların çevresel sürdürülebilirlik yönündeki niyetlerini olumlu yönde etkilemektedir. Çevreci iş yeri davranışları; çevresel tutum, algılanan davranışsal kontrol, sürdürülebilir eylemler, sosyal normlar ve hareket etme niyeti gibi faktörlerden etkilenmektedir. Ayrıca, durumsal koşullar, alışkanlık gücü ve bilgi ihtiyacı da çalışanların çevreci tutumlarını şekillendirmektedir (Banwo & Du, 2019).

Farklı ülkelerde yapılan araştırmalar, YİKYY uygulamalarının yaygınlaştığını göstermektedir. Hindistan'ın Nashik bölgesindeki sanayi kuruluşlarında yapılan bir araştırmaya göre, işletmelerin büyük bir kısmı YİKYY kavramını tanımakta ve çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmek için çeşitli adımlar atmaktadır (Popli, 2014). Malezya'daki üretim sektöründe ise işletmelerin YİKYY politikalarını aktif olarak uyguladığı belirlenmiştir (Ghouri vd., 2020).

Shafaei vd. (2020), YİKYY'nin örgütsel evre kültürü tarafından şekillendirildiğini ve bu uygulamaların işletmelerin çevresel performansını doğrudan etkilediğini ne sürmektedir. Fawehinmi vd. (2020), evre bilgisinin YİKYY ile çalışanların yeşil davranışları arasındaki ilişkide aracı bir rol oynadığını bulmuştur. Araştırmada, Yeşil İKY uygulamalarını tahmin eden en önemli iki faktörün değişim şampiyonluğu ve stratejik konumlandırma olduğu belirlenmiştir.

Yong ve Mohd-Yusoff'un (2016) araştırması, yeşil işe alım, işe tanımı, yeşil işe analizi, yeşil eğitim, yeşil performans değerlendirme, yeşil seçim ve yeşil ödüllendirme uygulamalarının stratejik konumlandırma açısından kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Yeşil entelektüel ve beşeri sermaye ile yeşil yapısal sermayenin, insan kaynakları yöneticileri tarafından gcl bir şekilde desteklendiği belirlenmiştir (Yong vd., 2020). Yeşil ilişkisel sermaye ise YİKYY uygulamalarının şekillendirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Yeşil alışan gclendirme (green employee empowerment), YİKYY uygulamalarının tüm boyutlarını etkileyen önemli bir değişken olarak öne çıkmaktadır (Yusliza vd., 2017).

in'de yapılan bir araştırmada, alışanların İKY uygulamalarına (dllendirme yönetimi, eğitim-gelişim ve performans yönetimi) yönelik algılarının, çalışan bağlılığını gclendiren önemli faktörler olduğu tespit edilmiştir (Li vd., 2019). Öte yandan, alışanların İKY uygulamalarına yönelik olumsuz algılarının, işten ayrılma niyetleriyle doğrudan negatif bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir.

Rekalde vd. (2017), yönetici koçluğunun yönetim eğitim yöntemlerinin gelişiminde önemli bir katkı sağladığını ortaya koymuştur. Sanz-Valle ve Jiménez-Jiménez (2018), İKY uygulamalarının ürün inovasyonu ve çalışanların yenilikçi iş davranışları ile doğrudan ilişkili olduğunu öne sürmektedir. İKY sistemlerinin inovasyon performansını doğrudan etkilediği belirlenmiş, bu etkinin sürecin, ürünün, organizasyonun veya pazarlamanın doğasına bağlı olduğu görülmüştür (Belso-Martinez vd., 2018).

2.1.5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi, çalışma ve performans kavramlarından başlayarak, bireysel işlevler, organizasyon yapısı, kurumsal kültür ve stratejik hedeflere kadar uzanan geniş bir alanı kapsamaktadır. İnsan kaynaklarının bu unsurlara hâkim olması, işletmelerin belirledikleri stratejik hedeflere rekabetçi bir şekilde ulaşmalarını sağlamaktadır (Jong & Yusoff, 2016).

Teknolojik gelişmeler, birçok sektörde olduğu gibi insan kaynakları yönetimi üzerinde de önemli değişimlere yol açmıştır. Bu gelişmeler doğrultusunda, insan kaynaklarının rolü giderek dönüşmekte ve dijitalleşme süreci hız kazanmaktadır. Günümüzde birçok işletme, operasyonlarını çevrimiçi ortamlara taşıyarak süreçlerini daha verimli hâle getirmektedir. Örneğin, işe alım başvurularının çevrimiçi sistemler aracılığıyla gerçekleştirilmesi, adayların niteliklerinin daha hızlı ve etkin bir şekilde değerlendirilmesini sağlamakta, aynı zamanda zaman açısından büyük bir avantaj sunmaktadır. Bunun yanı sıra, çalışanlara yönelik çevrimiçi eğitim programlarının yaygınlaşması, bilgiye erişimi hızlandırarak iş gücünün gelişimini desteklemektedir. Teknolojik gelişmelerle birlikte ortaya çıkan bu tür yenilikçi uygulamalar, iş dünyasında çevresel sürdürülebilirliğe yönelik farkındalığın artmasına katkıda bulunmuş ve bu doğrultuda YİKY kavramının gelişmesini hızlandırmıştır. İnsan kaynakları süreçlerinin dijitalleşmesi, kâğıt tüketiminin azalmasına, karbon ayak izinin düşürülmesine ve sürdürülebilirlik odaklı politikaların daha kolay uygulanmasına olanak tanıyarak işletmelerin çevre dostu yaklaşımları benimsemesine yardımcı olmaktadır. (Öncer, 2019).

Yeşil insan kaynakları uygulamaları, yalnızca işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamakla kalmamakta, aynı zamanda çalışanların da sürece aktif olarak katılımını teşvik etmektedir. Çalışanların bu sürece dahil olmasını sağlamak için çeşitli yöntemler uygulanabilmektedir. Örneğin, çevreye duyarlı ve sürdürülebilirlik konusunda bilinçli yeteneklere sahip çalışanların işe alınması,

çalışanların kendi alanlarında gelişimini destekleyecek uygulamaların hayata geçirilmesi ve çevreci bilinç oluşturmak adına düzenli eğitim programlarının sunulması bu yöntemler arasında yer almaktadır. Bunun yanı sıra, işletmelerin yeşil uygulamaların takibini yaparak çalışanları sürdürülebilirlik hedeflerine yönlendirmesi, çevre dostu uygulamaların günlük iş süreçlerine entegre edilmesini kolaylaştırmaktadır. Çalışanların çevresel farkındalıklarını artırmak adına belirli teşvik ve ödül sistemlerinin oluşturulması da katılımı destekleyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Bu tür ödül mekanizmaları, çalışanların çevreye duyarlı davranışlarını pekiştirerek işletme içinde sürdürülebilirlik kültürünün gelişmesine ve YİKİ'nin etkin bir şekilde uygulanmasına yardımcı olmaktadır (Tariq, Jan & Ahmad, 2016).

2.1.5.1. Yeşil İş Analizi ve Tasarımı

İşgücü yapısındaki değişimler ve iş yerlerinde yaşanan dönüşümler nedeniyle işyeri analitiğinin önemi giderek artmaktadır. Belirli bir pozisyondaki görev ve sorumlulukların iş analizi aracılığıyla net bir şekilde tanımlanması, çalışanların çevresel konulara dair farkındalıklarını artırmalarına ve sürdürülebilirlik temelli çözümleri uygulama becerisi kazanmalarına katkıda bulunmaktadır. Özellikle geri dönüşüm uygulamaları ve paydaş katılım programları gibi çevreci girişimlerin iş süreçlerine entegre edilmesi, çalışanların bu alandaki yetkinliklerini geliştirmektedir. Yapılan araştırmalar, iş analizinin idari süreçleri daha verimli hâle getirmediğini, çalışma ortamını iyileştirdiğini, maliyetleri düşürdüğünü ve işletmelerin genel verimliliğini artırdığını göstermektedir (Roscoe vd., 2019: 740).

Günümüzde birçok işletme, yalnızca çevresel yönetim stratejilerine odaklanmak amacıyla yeni çevre odaklı pozisyonlar ve görev tanımları geliştirmektedir. İnsan kaynakları yönetimi açısından değerlendirildiğinde, çevrenin korunması yalnızca bir sorumluluk değil, aynı zamanda uzun vadeli değer yaratan stratejik bir girişim olarak görülmektedir. Bunun yanı sıra, bazı şirketler mevcut iş yapılarında değişiklik yaparak çevreye duyarlı görevleri bir araya getirmekte ve işletmelerini daha sürdürülebilir bir tasarıma dönüştürmektedir. Bu dönüşüm süreci, yeşil iş planlaması ve yeşil iş analizi kavramlarıyla açıklanmakta olup, işletmelerin en iyi YİKİ uygulamalarından bazıları olarak öne çıkmaktadır (Arulrajah vd., 2015: 3).

Bir işletmenin çevre koruma sorumluluğunu yerine getirebilmesi, farklı disiplinlerden uzmanların bir araya gelerek iş birliği içinde çalışmasını gerektirmektedir.

Bu doğrultuda, birçok şirket yeşil yönetim anlayışını daha görünür kılmak amacıyla çevre ile ilgili özel unvanlar ve pozisyonlar oluşturmuştur. Benzer şekilde, bazı işletmeler ise mevcut iş rollerini çevreci görev ve sorumluluklarla entegre ederek daha sürdürülebilir bir çalışma yapısı oluşturmayı hedeflemiştir (Shah, 2019). Bu bağlamda değerlendirildiğinde, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi için yeşil iş analizi ve tasarımına yönelmeleri, atılması gereken en önemli adımlardan biri olarak görülmektedir.

Yeşil iş analizi ve tasarımının uygulanmasıyla birlikte, işletmeler faaliyetlerini sürdürülebilirlik bilinciyle yeniden şekillendirmekte ve her departmana çevre koruma bilinci ve sorumluluğu kazandırarak daha çevre dostu bir iş gücü oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu süreç, işlerin çevresel faktörler göz önünde bulundurularak yeniden tasarlanmasını ve iş süreçlerine entegre edilmesini sağlamaktadır. Böylece çalışanlar, çevre duyarlılığını iş yapış biçimlerine yansıtarak sürdürülebilir bir çalışma kültürünün oluşmasına katkıda bulunmaktadır (Çark, 2021).

2.1.5.2. Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme

YİKİY, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik ilkelerini yalnızca temel faaliyetlerine değil, aynı zamanda uzun vadeli stratejik yönetim süreçlerine de dâhil etmeyi amaçlayan kapsamlı bir yönetim yaklaşımı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu anlayış, çevreye duyarlı politikaların tüm organizasyonel yapıya entegre edilmesini ve insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla bu politikaların kurumsal düzeyde benimsenmesini sağlamaktadır. Bu çerçevede, YİKİY'nin temel fonksiyonlarından biri olan "Yeşil Çalışan Seçme ve Yerleştirme", işletmelerin çevresel hedeflerine ulaşabilmeleri açısından büyük önem arz etmektedir. Bu fonksiyon, çevre dostu ilke ve değerlere sahip, çevresel konularda duyarlılığı yüksek bireylerin titizlikle seçilmesini ve bu kişilerin, organizasyonun sürdürülebilirlik vizyonuna en uygun görev ve sorumluluklarla donatılmış pozisyonlara yerleştirilmesini amaçlamaktadır. Böylelikle, işe alım sürecinde yalnızca adayların mesleki yeterlilikleri değil, aynı zamanda çevresel duyarlılıkları da göz önünde bulundurulmakta ve bu bireylerin, işletmenin uzun vadeli çevre odaklı stratejik hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kuruma kazandırılması sağlanmaktadır. Bu yaklaşım hem bireysel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilirlik bilincinin gelişmesine katkıda bulunmakta ve işletmelerin çevresel performansını artırmaktadır. Bu fonksiyonun temel amacı, işletmenin çevreye yönelik sorumluluklarını benimseyen, sürdürülebilirlik

bilincine sahip ve organizasyonun çevresel politikalarına katkı sağlayabilecek çalışanları bünyesine kazandırmak ve etkin bir şekilde konumlandırmaktır (Kasztelan, 2017).

Günümüzde birçok işletme, YİKİ uygulamalarını işe alım süreçlerinde rekabet avantajı elde etmek, işveren markasını güçlendirmek ve çevreye duyarlı çalışanları çekmek amacıyla kullanmaktadır. Özellikle çok uluslu şirketler, sürdürülebilirlik anlayışını benimseyerek nitelikli ve çevre bilinci yüksek yetenekleri organizasyonlarına kazandırmaya odaklanmaktadır. Yapılan araştırmalar, başarılı ve yüksek yetkinliğe sahip mezunların iş başvurusu yaparken işletmelerin çevresel performanslarını ve itibarlarını dikkate aldıklarını ortaya koymaktadır. Yeşil işe alım süreci, çevresel etkileri en aza indirerek işe alım süreçlerinin sürdürülebilir bir şekilde yürütülmesini sağlamak ve işletmelerin yeşil işveren olarak saygınlık kazanmalarına katkıda bulunmaktadır. Bu uygulamalar, yeni çalışanların çevre dostu iş kültürüne daha hızlı adapte olmalarını destekleyerek, organizasyon içinde çevresel farkındalığın artırılmasına ve etkili bir çevre yönetimi anlayışının benimsenmesine yardımcı olmaktadır (Bhutto ve Auranzeb, 2016).

Çevreye duyarlı iş arama süreci, dijital teknolojilerin ve web tabanlı sistemlerin kullanımıyla giderek daha verimli ve sürdürülebilir hâle gelmektedir. İşverenlerin kurumsal web siteleri aracılığıyla çevresel politikalarını ve sürdürülebilirlik uygulamalarını paylaşmaları, adayların başvuru sürecinden önce bu bilgilere erişmesini kolaylaştırmakta ve çevreye duyarlı işletmelere yönelik farkındalığı artırmaktadır. Bu tür yeşil uygulamalar, nitelikli adayların dikkatini çekerken, aynı zamanda işletmelerin işe alım maliyetlerini azaltmalarına olanak tanımaktadır. Ayrıca, gelişen iletişim teknolojileri sayesinde dijital mülakatların yaygınlaşması, kâğıt tüketimini azaltarak atık oluşumunu önlemekte ve ulaşım ihtiyacını en aza indirerek fosil yakıt tüketimini düşürmektedir. Böylece işletmeler, çevresel sürdürülebilirliği destekleme konusundaki taahhütlerini güçlendirmektedir (Guerci vd., 2016).

Teknolojik ilerlemeler, işe alım süreçlerinde de önemli değişikliklere yol açmıştır. Tıpkı bireylerin iletişim tercihlerinin dönüşmesi gibi, işletmeler de işe alım süreçlerini dijital ortamlara taşımış ve geleneksel yöntemlere kıyasla daha hızlı ve etkili bir şekilde yürütmeye başlamıştır. Örneğin, işverenler artık aday başvurularını çevrimiçi platformlar aracılığıyla kabul etmekte ve dijital mülakatlar gerçekleştirmektedir. Bu süreç, işe alım sürecinde daha fazla veri toplanmasına olanak tanırken, zaman ve maliyet açısından büyük bir avantaj sunmaktadır. Dijital işe alım yöntemleri sayesinde kâğıt israfı

önlenmekte, ulaşım ihtiyacı azaldığı için yakıt tüketimi düşmekte ve buna bağlı olarak hava kirliliği de belirli ölçüde azaltılmaktadır. Böylece, yeşil insan kaynakları uygulamaları ile işletmeler hem verimliliklerini artırmakta hem de çevresel etkilerini en aza indirme noktasında somut adımlar atmaktadır (Renwick ve ark., 2013).

2.1.5.3. Yeşil Eğitim ve Gelişim

YIKY'nin temel işlevlerinden biri olan "Yeşil Eğitim ve Gelişim", çalışanların çevresel sürdürülebilirlik konusunda bilinçlenmesini sağlamak ve bu alandaki becerilerini geliştirmek amacıyla uygulanmaktadır. Bu fonksiyon, şirket içerisinde çevre dostu uygulamaların yaygınlaştırılması ve sürdürülebilir bir kurumsal kültür oluşturulması için çeşitli eğitim ve gelişim programlarını içermektedir (Sarıyıldız, 2021). Öncelikli olarak, çalışanların çevresel farkındalık seviyelerini artırmaya yönelik düzenlenen eğitimler, şirketin sürdürülebilirlik politikalarını ve çevre sorumluluklarını benimsemelerine katkı sağlamaktadır. Bu eğitimler kapsamında, enerji tasarrufu sağlama, atık yönetimi stratejileri ve çevre dostu teknolojilerin kullanımı gibi konulara dair bilgiler sunularak çalışanların çevresel etkilerini en aza indirme becerileri geliştirilmektedir (Amrutha ve Geetha, 2020).

Yeşil Eğitim ve Gelişim fonksiyonu, ayrıca çalışanların çevresel sürdürülebilirliği destekleyen projelerde aktif rol almalarını teşvik etmekte ve yeşil teknolojilere yönelik uzmanlık kazanmalarına yardımcı olacak yetenek geliştirme programlarını içermektedir. Bu süreç, işletmelerin çevresel etkilerini azaltma hedeflerine doğrudan katkıda bulunacak şekilde çalışanların bilgi ve yetkinliklerini şekillendirmeyi amaçlamaktadır. Böylelikle, işletmeler sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma yolunda daha bilinçli ve çevreye duyarlı bir iş gücü oluşturarak uzun vadeli çevresel ve ekonomik faydalar elde edebilmektedirler (Garcia vd., 2021).

Yeşil eğitim ve gelişim programları, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını desteklemek için çalışanların her seviyede aktif katılımını teşvik etmeli ve çevresel, sosyal sorumluluk konularını kapsamlı bir şekilde ele almalıdır. Bu süreç, çalışanların çevresel farkındalıklarını artırarak sürdürülebilir iş uygulamalarını benimsemelerini sağlamak amacıyla yapılandırılmalıdır. İlk aşamada, yeni çalışanlar için düzenlenen oryantasyon programları, yeşil bilinçlendirme ve sürdürülebilirlik prosedürlerine yönelik ayrıntılı bilgiler içermelidir. Bu programlar, çalışanların çevre dostu iş uygulamalarına yönelik temel anlayış geliştirmelerine katkıda bulunarak, şirketin

sürdürülebilirlik hedeflerini anlamalarına yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra, her departmanda yeşil ekipler oluşturmak, sürdürülebilirliğin şirket genelinde etkin bir şekilde uygulanmasını destekleyen stratejik bir yaklaşımdır. Bu çevre odaklı ekipler, işletme içerisinde departmanlar düzeyinde çevresel girişimlerin planlanmasından başlayarak, bu girişimlerin etkin bir biçimde uygulanması ve sonuçlarının düzenli olarak izlenip değerlendirilmesine kadar uzanan kapsamlı bir süreci yürütmektedirler. Yeşil ekipler olarak adlandırılan bu gruplar, kurumun sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması açısından kritik görevler üstlenmektedir. Bu ekiplerin temel sorumlulukları arasında, enerji tüketimini azaltmaya yönelik enerji verimliliği projeleri geliştirmek, atık yönetimi süreçlerini daha sistematik hale getirmek ve geri dönüşüm uygulamalarını hem miktar hem de etkinlik açısından iyileştirmek gibi faaliyetler yer almaktadır. Bununla birlikte, yalnızca uygulamalara odaklanmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların çevresel duyarlılığını artıracak çeşitli eğitimsel ve bilinçlendirme faaliyetleri düzenlemek de bu ekiplerin görevleri arasında bulunmaktadır. Bu amaç doğrultusunda, çalışanların katılımını teşvik edecek şekilde düzenli olarak çevre bilinci temalı toplantılar, atölye çalışmaları ve farkındalık yaratmaya yönelik etkinlikler organize edilmesi gerekmektedir. Bu tür faaliyetler sayesinde hem bireysel hem de kurumsal düzeyde çevresel sürdürülebilirlik anlayışı daha güçlü bir şekilde yerleşmekte ve işletmenin çevresel performansı sürekli olarak gelişmektedir (Mwita, 2019; McClure vd., 2017).

Eğitim yöntemlerinde sürdürülebilirliği sağlamak adına, kağıt kullanımını azaltmaya yönelik dijital araçlardan yararlanılması önemlidir. Video konferanslar, çevrim içi eğitim modülleri ve dijital sunumlar gibi teknolojik çözümler, çevre dostu bir öğrenme süreci oluşturmanın yanı sıra, eğitim materyallerine daha hızlı ve kolay erişim imkânı sunmaktadır. Basılı materyaller yerine dijital içeriklerin tercih edilmesi hem çevresel etkiyi azaltmakta hem de çalışanların eğitim süreçlerini zaman ve mekândan bağımsız olarak daha esnek bir şekilde tamamlamalarına olanak tanımaktadır. Yeşil eğitim programlarının içeriği, geniş kapsamlı çevresel konuları içermelidir. Bu süreçte, etkileşimli öğrenme teknikleri kullanılarak çalışanların çevre dostu uygulamaları içselleştirmeleri sağlanmalıdır. Grup çalışmaları, simülasyonlar, vaka analizleri ve interaktif tartışmalar gibi yöntemler, çalışanların aktif katılımını teşvik etmekte ve öğrendiklerini günlük iş hayatlarında uygulamalarına yardımcı olmaktadır. Son olarak, eğitim programlarının etkinliğini artırmak için çalışanlar, edindikleri bilgileri hem iş süreçlerine hem de kişisel yaşamlarına nasıl entegre edecekleri konusunda teşvik

edilmelidir. Bu, sürdürülebilirlik eğitimlerinin başarısında kritik bir faktördür. Böylece, eğitim programları sadece teorik bilgi vermekle kalmaz, aynı zamanda çalışanların bu bilgileri hayata geçirmelerini destekleyerek sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını sağlamaktadır (Ahuja, 2015).

2.1.5.4. Yeşil Performans Yönetimi

Performans ve değerlendirme sistemlerine çevresel sürdürülebilirlik perspektifinden bakıldığında, sistemin yeşil adaptasyonu, işletmelerin çevre dostu hedeflerine ulaşmalarını destekleyecek kriterlerin belirlenmesini ve bu kriterlerin çalışan performans değerlendirme süreçlerine entegre edilmesini amaçlamaktadır. Çalışanlardan beklenen çevresel davranışlar ve işletmenin sürdürülebilirlik hedefleri, performans ölçütleri ile uyumlu hâle getirilerek, çalışanların bireysel performanslarının çevresel katkılarıyla birlikte değerlendirilmesi sağlanmaktadır. Bu yaklaşım, aynı zamanda kurum içerisinde çevre yönetimi konusunda bir öğrenme kültürünü teşvik etmekte ve sürdürülebilirlik bilincini artırmaktadır. Ancak, mevcut yeşil uygulamaların çoğunlukla üst yönetim seviyelerinde benimsendiği ve henüz tüm çalışanları kapsayacak şekilde geniş çaplı bir uygulamaya dönüşmediği gözlemlenmektedir (Jackson vd., 2011).

Çalışanların çevresel performans ölçütleri ile işletmenin çevresel sürdürülebilirlik kriterlerinin uyum içinde olması, uzun vadeli yeşil yönetim stratejilerinin etkinliğini artırmaktadır. Çevre dostu performans ölçümlerinin sürdürülebilir olması için, performansın düzenli olarak takip edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda, işletmeler çevre yönetimi süreçlerini daha sistematik bir şekilde izleyebilmek adına çevre yönetim bilgi sistemleri geliştirmektedir. Bu sistemler, çalışanların çevre odaklı sorumluluklarını yerine getirmelerini teşvik ederek, işletmenin kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Ayrıca, performans değerlendirme süreçlerinde geri bildirim mekanizmaları oluşturularak çalışanların çevresel farkındalıklarını artırmalarına yardımcı olunmalı ve sürdürülebilirlik konusunda kendilerini geliştirmeleri teşvik edilmelidir. Çevre odaklı performans yönetim sistemlerinin etkinliğini artırmak için, yeşil performans göstergeleri açıkça tanımlanmalı ve çalışanların çevresel katkıları ödüllendirilmelidir. Böylelikle, işletmeler çevre dostu politikaları yalnızca üst yönetim seviyesinde değil, tüm çalışanlar arasında yaygınlaştırarak, kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine daha kapsamlı bir şekilde ulaşmayı başarabilirler (Arulrajah vd., 2015).

2.1.5.5. Yeşil Ücret Yönetimi

Bir çalışanın belirli bir işletmeyi tercih etmesi ve motivasyonunu yüksek tutarak uzun vadede orada çalışmaya devam etmesi, büyük ölçüde işletme tarafından sunulan ücret ve ödüllendirme sistemleri ile doğrudan ilişkilidir (Barutçugil, 2004). Yeşil ücretlendirme ve ödüllendirme sistemi, işletme içinde benimsenen çevre dostu davranış ve uygulamalarla uyumlu hâle getirilerek, çalışanların çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sağlamalarını teşvik etmektedir. Bu bağlamda, yeşil ücretlendirme sisteminin performans değerlendirme süreçleriyle entegre edilmesi, çalışanların çevresel katkılarının ödülleri ve yan haklar ile ilişkilendirilmesine olanak tanımaktadır (Mishra, 2017).

Ahmad'ın (2015) belirttiği üzere, ücret ve ödüllendirme sistemleri, çalışanların performanslarının karşılığını aldığı temel insan kaynakları yönetimi süreçlerinden biridir. Bu sistemler, bireyin çıkarlarını kurumsal hedeflerle uyumlu hâle getiren en etkili yöntemlerden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda, teşvik ve ödüllendirme sistemlerinin, çalışanların iş motivasyonunu artırarak onları kurumsal çevresel hedeflere ulaşmak için daha fazla çaba göstermeye yönlendirdiğini söylemek mümkündür (Ahmad, 2015). İşletmelerin, çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu performans değerlendirme kriterleri oluşturması durumunda, çalışanlar ile işletme arasında karşılıklı bir fayda sağlanması mümkün olacaktır.

Çalışan ücretlendirme programları, kısmen çalışanın sürdürülebilirlik ile ilgili davranışsal ve teknik yetkinliklerine dayalı olarak düzenlenebilir ve bu doğrultuda ikramiye sistemleri uygulanabilir (Liebowitz, 2010). Ücretlendirme ve ödüllendirme süreçleri, çalışanların performanslarını doğrudan etkileyen ve bireysel hedefleri kurumsal sürdürülebilirlik stratejileriyle uyumlu hâle getiren kritik insan kaynakları uygulamaları arasında yer almaktadır. Çalışanların çevresel hedeflere yönelik katkılarının takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi amacıyla yeşil ödüller giderek yaygınlaşmaktadır.

Yeşil ödüllendirme uygulamaları, çalışanları sürdürülebilirlik hedeflerine dahil etmeyi ve onların çevresel çabalarını desteklemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, işletmeler farklı teşvik mekanizmalarına başvurarak çalışanların çevreye duyarlı davranışlarını teşvik etmektedir. Örneğin, karbon kredisi denkleştirme, ücretsiz toplu taşıma kartları, elektrikli araç teşvikleri veya iş yerine bisikletle gelmeyi destekleyen avantajlar gibi uygulamalar, çalışanların çevresel farkındalığını artırmakta ve

sürdürülebilir yaşam tarzlarını benimsemelerine yardımcı olmaktadır. Bu tür uygulamalar, hem iş yerinde çevre dostu bir kültür oluşturulmasına katkıda bulunmakta hem de çalışanları yeşil iş süreçlerine daha aktif şekilde dahil etmektedir (Pillai ve Sivathanu, 2014).

2.1.5.6. Yeşil Ödüllendirme Süreci

Yeşil ödüllendirme sistemi, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamakta ve çalışanların çevre dostu davranışlarını teşvik etmektedir. Kurumlar, çevreye duyarlı girişimleri teşvik etmek amacıyla, çalışanlarını ödüllendirme süreçlerinde hem finansal hem de finansal olmayan çeşitli yöntemlere başvururlardır. Bu ödüllendirme yaklaşımları, çalışanların çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik katkılarını artırmayı ve çevre dostu davranışları kurum kültürünün bir parçası haline getirmeyi amaçlamaktadır. Finansal ödüllendirme kapsamında, çalışanlara verilen primler, ikramiyeler, maaş artışları veya uzun vadeli tazminat planları gibi doğrudan ekonomik faydalar sağlanmaktadır. Diğer yandan, finansal olmayan ödüller ise takdir belgeleri, ödül törenlerinde onurlandırma, kariyer gelişimi fırsatları veya esnek çalışma imkânları gibi, maddi olmayan ancak çalışan motivasyonunu destekleyen uygulamalardan oluşmaktadır. Bu iki yönlü ödüllendirme stratejisi, çalışanların çevre odaklı performanslarını artırmakta ve kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşılmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Arulrajah vd., 2015). Finansal olmayan ödüller kapsamında, özellikle çalışanların başarılarının takdir edilmesi amacıyla sunulan tanıma ödülleri örnek olarak gösterilmektedir. Bu tür ödüller, çalışanların maddi kazanç elde etmeksizin, emeklerinin ve çevresel katkılarının kurum tarafından değerli bulunduğunu hissetmelerini sağlamaktadır. Bu bağlamda, Xerox firması dikkat çekici bir uygulama geliştirmiştir. Şirket, çevre dostu üretim politikaları doğrultusunda, ürettiği fotokopi makinelerinin ambalajlarında ve üretim sürecinde kullanılan diğer malzemelerde geri dönüştürülmüş ürünleri tercih etmektedir. Bu uygulama, yalnızca çevreye olan duyarlılığı artırmakla kalmamakta, aynı zamanda sürdürülebilirlik ilkesini şirketin temel iş yapış biçimlerinden biri haline getirmektedir. Bu sürecin sürekliliğini sağlamak amacıyla, Xerox firması, çevresel performansa katkı sağlayan çalışanlardan oluşan ekipleri desteklemekte ve onların bu çabalarını tanıma ödülleriyle onurlandırmaktadır. Bu ödüller, çalışanların çevre bilincine sahip davranışlarının teşvik edilmesine ve kurum içinde çevresel duyarlılığın yaygınlaştırılmasına önemli ölçüde katkı sunmaktadır (Bhushan ve MacKenzie, 1992).

Yeşil ödüllendirme sistemleriyle ilgili mevcut literatür incelendiğinde, çevresel sürdürülebilirliği benimseyen çalışanların motivasyonunu artırmaya yönelik olarak geliştirilen tazminat planları ile performansa dayalı ödüllendirme mekanizmalarının kapsamlı bir şekilde ele alındığı çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle çevre dostu uygulamalara katkı sağlayan çalışanların, bu katkılarının maddi ve manevi ödüllerle desteklenmesine ilişkin değerlendirmelerin, akademik yazında yeterince derinlemesine incelenmediği dikkati çekmektedir. Bu durum, yeşil insan kaynakları uygulamalarının, çalışan performansının ölçülmesi ve ödüllendirilmesi boyutlarında daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, çevre odaklı çalışan davranışlarının ödüllendirilmesi konusunda geliştirilecek yeni modellerin, işletmelerin sürdürülebilirlik stratejileri ile uyumlu hale getirilmesi gerekmekte ve bu alandaki bilimsel boşluğun doldurulması önemli bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Mevcut çalışmalar, işletmelerin çevre dostu davranışları teşvik etmek amacıyla çoğunlukla parasal olmayan ödülleri tercih ettiğini göstermektedir (Ren vd., 2018).

Yeşil ücretlendirme ve ödül yönetimi, çalışanların çevresel performanslarını destekleyen ödüllendirme sistemlerinin uygulanması, yeşil performans kriterleri doğrultusunda fayda paketleri oluşturulması, çalışan katkılarının tanınması ve çevreci faaliyetleri teşvik eden teşviklerin sağlanması gibi unsurları içermektedir. Bu bağlamda, YİKY çerçevesinde ödüllendirme ve ücretlendirme sistemleri, işletmelerin çevresel sorumluluklarını destekleyen ve sürdürülebilirlik politikalarını yaygınlaştıran stratejik araçlar olarak değerlendirilmektedir. İşletmelerin çalışanlarının çevre dostu davranışlarını ödüllendirmek için hem finansal hem de finansal olmayan ödüllendirme sistemlerini entegre etmeleri, çalışan motivasyonunu artırmak, kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak ve çevresel performansı sürekli geliştirmek adına önemli bir strateji olarak görülmektedir (Limsuwan ve Jirawuttinunt, 2019: 172)

2.1.5.7. Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği

Yeşil Sağlık ve Güvenlik Yönetimi, geleneksel insan kaynakları yönetimi kapsamında yer alan sağlık ve güvenlik fonksiyonlarının ötesine geçerek, kurumsal çevre yönetiminin belirli unsurlarını da içermektedir. Bu anlayış, işletmelerin sadece iş sağlığı ve güvenliği süreçlerini değil, aynı zamanda çevresel sürdürülebilirliği de gözetmelerini gerektirmektedir. Bu doğrultuda, birçok işletme “sağlık ve güvenlik yöneticisi” rolünü

yeniden yapılandırarak “sağlık, güvenlik ve çevre yöneticisi” unvanı altında daha geniş kapsamlı bir görev tanımı oluşturmuştur. Yeşil sağlık ve güvenlik yönetiminin temel amacı, tüm çalışanlara çevre dostu ve sürdürülebilir bir işyeri ortamı sunmak olarak öne çıkmaktadır. Yeşil işyerleri, çevreye duyarlı, kaynakları etkin kullanan ve sosyal sorumluluk bilincine sahip iş ortamları olarak tanımlanmaktadır (Hosain ve Rahman, 2016: 58).

Bu kapsamda, bazı şirketler çalışanlarının çalışma ortamlarını iyileştirmek, yaşam kalitelerini artırmak ve güvenli iş alanları sağlamak amacıyla yeşil işyeri stratejilerini uygulamaya koymaktadır. Örneğin, yeşil fabrikalar ve çevre dostu iş alanları oluşturulması, bu stratejilerin somut bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Çevre yönetiminde aktif rol oynayan birçok büyük ölçekli şirket (3M, DuPont, Allied, Signal, Amoco ve Monsanto), çevre yönetimi stratejilerinin uygulanmasının maliyetleri düşürdüğünü, çalışan sağlığını iyileştirdiğini ve şirketlerin işveren marka değerini artırarak daha cazip hale gelmesini sağladığını ortaya koymuştur. Yeşil sağlık ve güvenlik yönetimi, iş sağlığı ve güvenliğini çevresel sürdürülebilirlik ile birleştirerek, işletmelerin uzun vadeli stratejik hedeflerine ulaşmalarına katkıda bulunurken, aynı zamanda çalışan refahını ve işyeri güvenliğini artırmaya yönelik önemli bir adım olarak görülmektedir. Bu nedenle, çevresel sürdürülebilirlik odaklı sağlık ve güvenlik yönetimi uygulamaları, işletmelerin kurumsal sorumluluklarını yerine getirmelerinde kritik bir rol oynamaktadır (Arulrajah vd., 2015: 11).

2.1.5.8. Yeşil Çalışan İlişkileri ve Çalışan Katılımı

Çalışanların yönetime katılımı, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi ve yönetimin yalnızca uzmanlar ile yöneticiler tarafından yürütülmemesi açısından büyük bir öneme sahiptir. Çalışanların karar alma süreçlerine aktif olarak katılım sağladığı işletmelerde, yönetim ile çalışanlar arasındaki ilişkinin daha proaktif ve etkileşimli olduğu ileri sürülmektedir (Buysse ve Verbeke, 2003). Bunun yanı sıra, örgüt kültürü, işletmelere özgü dinamiklerden beslenen ve dışarıdan taklit edilmesi son derece güç olan bir yapı olarak varlığını sürdürmektedir. Bu benzersiz yapı nedeniyle, çevreye duyarlı ve sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımların örgüt kültürüne başarıyla entegre edilmesi, sadece işletmenin dış imajını değil, aynı zamanda içsel işleyişini de derinden etkilemektedir. Çevresel duyarlılığın örgüt kültürü ile bütünleşmesi, çalışanların bu değerleri benimseyerek iş süreçlerine aktif katılım göstermelerini teşvik etmekte ve

böylelikle kurum içi bağlılık ve motivasyonu artırmaktadır. Çalışanların çevre odaklı uygulamalara dâhil edilmesi, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik hedeflerine daha etkin bir şekilde ulaşmalarını sağlamakta, aynı zamanda örgütün genel performansına da olumlu katkılar sunmaktadır. Bu bağlamda, çevresel yaklaşımların içselleştirildiği güçlü bir örgüt kültürü oluşturulması, işletmenin rekabet gücünü artırmakta ve stratejik hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Paillé vd., 2013). Çalışanların çevresel yönetim planına dahil edilmesi üç temel şekilde gerçekleşmektedir.

- **Bilgi ve Deneyim Kullanımı:** Çalışanlar, üretim süreçlerine yöneticilere kıyasla daha yakın oldukları için bu süreçlerde elde ettikleri bilgi ve deneyimleri çevresel yönetim kararlarına katkı sağlayacak şekilde kullanabilmektedir.
- **Çevresel Motivasyon ve Katılım:** Çalışanların çevre odaklı karar alma süreçlerine katılımının teşvik edilmesi ve çevresel sürdürülebilirlik konularında motivasyonlarının sağlanması, işletmenin çevresel hedeflerine ulaşmasını desteklemektedir.
- **Çevre Dostu Örgüt Kültürü Yaratma:** Çalışanların çevre odaklı kararlar alabilmesi ve bu süreçte aktif rol oynayabilmesi için, kurum içinde çevre dostu bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır (Govindarajulu ve Daily, 2004).

Çalışanların çevresel yönetim süreçlerine entegre edilmesi, onların işletmenin yalnızca bir çalışanı değil, aynı zamanda önemli bir paydaşı gibi hissetmelerine yol açmaktadır. Bu katılım, çalışanların çevre odaklı kararları benimsemesini teşvik etmekte ve sürdürülebilir iş uygulamalarına daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamaktadır. Çalışanların çevresel yönetim süreçlerine motive bir şekilde dahil olması, işletmenin çevre dostu stratejilerini daha etkin bir şekilde uygulamasına yardımcı olmakta ve çevresel sürdürülebilirlik konusunda uzun vadeli başarı sağlamaktadır (Argrys, 1998).

2.1.6. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önündeki Engeller

Günümüzde işletmeler, sürdürülebilirliği artırırken çevresel zararları en aza indirecek çözümler geliştirmeye odaklanmaktadır. İş dünyasında çevre sorunları, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve uzun vadeli sürdürülebilirlik stratejileri oluşturabilmesi açısından kritik bir konu haline gelmiştir. YİKYY, bu süreçte önemli bir

rol oynamakta ve işletmelerin çevre dostu politikalar benimsemesini destekleyen stratejik bir yönetim anlayışı olarak öne çıkmaktadır. Ancak YİKİY'nin yaygınlaşması ve etkin bir şekilde uygulanması, çeşitli engeller ve zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Birçok çevre araştırmacısı, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirme sürecinde karşılaştığı bu engelleri inceleyerek, çevre dostu insan kaynakları politikalarının benimsenmesini zorlaştıran faktörleri analiz etmektedir. Bu engeller arasında kurumsal kültürün değişime direnç göstermesi, yeşil yönetim uygulamalarına yönelik finansal kısıtlamalar, çalışan farkındalığının düşük olması ve işletmelerin kısa vadeli kâr odaklı stratejiler benimsemesi gibi faktörler yer almaktadır. YİKİY'nin başarıyla uygulanabilmesi için çalışanların çevresel sürdürülebilirlik konusunda bilinçlendirilmesi, yöneticilerin yeşil politikaları desteklemesi ve işletmelerin uzun vadeli çevre yönetim stratejileri geliştirmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, YİKİY'nin önündeki engellerin aşılması, işletmelerin çevresel sorumluluklarını yerine getirmesine ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine önemli katkılar sağlayacaktır (Kodua vd., 2022: 3).

2.1.6.1. Yönetimsel Engeller

Birçok işletme, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak ve çalışanlarını bu doğrultuda teşvik etmek amacıyla uygun insan kaynakları yönetimi uygulamalarını benimsemektedir (Paille vd., 2013: 2). YİKİY uygulanmasında karşılaşılan yönetimsel engeller üzerine yapılan kapsamlı literatür incelemeleri, bu sürecin önündeki en büyük engellerden birinin üst yönetim desteğinin yetersizliği olduğunu ortaya koymaktadır. Paille vd. (2013) çalışmasında, üst yönetimin çevresel sürdürülebilirlik konusundaki yetersiz desteğinin, yeşil insan kaynakları uygulamalarının etkin bir şekilde hayata geçirilmesini zorlaştırdığını ifade etmektedir. Bu tür yönetimsel zorluklar, işletmelerin yeşil stratejilerini benimsemesini ve uzun vadeli sürdürülebilirlik politikalarını uygulamaya koymasını geciktirebilmektedir. Ancak, üst yönetimin desteğinin artırılması, çalışanlarla etkili bir iletişim sürecinin oluşturulması ve kurumsal insan kaynakları sistemlerinin sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hâle getirilmesi, bu engellerin aşılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, işletmelerin YİKİY uygulamalarını başarılı bir şekilde entegre edebilmesi için hem yönetim kademelerinde hem de çalışanlar arasında çevresel farkındalık oluşturulması gerekmektedir. Üst yönetimin çevresel sürdürülebilirlik konularında aktif rol alması, kurumsal politika ve stratejiler geliştirmesi ve bu stratejileri çalışanlara etkili bir şekilde aktarması, yeşil

yönetim uygulamalarının başarılı bir şekilde uygulanmasını destekleyen temel unsurlar arasında yer almaktadır (Paille vd., 2013: 11).

2.1.6.2. Teknik Engeller

Çevresel inovasyona kendini adanmış ve çevreye duyarlı şirketler, üretim süreçlerini ve iş operasyonlarını daha sürdürülebilir hale getirebilmek için yenilikçi fikirleri ve çözümleri benimsemelidir (Tsai ve Liao, 2017: 429). Teknolojik inovasyona direnç gösteren işletmeler ise, rekabetçi ve sürdürülebilirlik odaklı bir pazarda zorluklarla karşılaşmakta ve uzun vadede rekabet güçlerini kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır (Amui vd., 2017: 3). Bununla birlikte, kuruluşların sürdürülebilirliğe daha fazla odaklanması, onların yeni ve gelişen teknolojilere adapte olmalarını zorunlu hale getirmektedir (Diana vd., 2016: 12).

Ancak, Gupta vd. (2020) tarafından yapılan araştırmalar, sürdürülebilir teknolojilerin uygulanmasının önündeki en büyük engellerden birinin teknik beceri ve eğitim eksikliği olduğunu göstermektedir. YİKYP bağlamında değerlendirildiğinde, bu teknik engellerin aşılabilmesi için bazı stratejilerin uygulanması gerekmektedir. Bu stratejiler arasında (Gupta vd., 2020);

- Teknolojik altyapının güçlendirilmesi,
- Çalışanlara teknik bilgi sağlayacak eğitim programlarının düzenlenmesi,
- İşletmelere yönelik sürekli teknolojik destek sağlanması gibi unsurlar bulunmaktadır.

Bu uygulamaların hayata geçirilmesiyle birlikte, işletmeler çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine daha kolay ulaşabilecek ve yeşil insan kaynakları uygulamalarını daha etkin bir şekilde uygulayabilecektir. Teknoloji ve inovasyonun çevresel sürdürülebilirlik ile uyumlu hale getirilmesi, işletmelere uzun vadeli rekabet avantajı sağlayarak yeşil yönetim süreçlerini destekleyen önemli bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Gupta vd., 2020: 10).

2.1.6.3 Ekonomik Engeller

Bir ülkenin hızla sanayileşmesi ve diğer ülkelerle ticaret hacminin artması, o ülkenin ekonomik büyümesinin önemli göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir (Tumpa vd., 2019: 3). Ancak, uzun vadeli sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı elde

edebilmek için işletmelerin YİKYY uygulamalarına ve çevre dostu stratejilere yatırım yapmaları gerekmektedir. Günümüzde, sürdürülebilir iş modellerine yapılan yatırımların önemi giderek artmakta olup, işletmelerin çevresel performanslarını geliştirmesi için ekonomik engellerin aşılması kritik bir unsur haline gelmektedir.

YİKYY'de karşılaşılan ekonomik engeller üzerine yapılan kapsamlı araştırmalar, fon eksikliğinin işletmelerin yeşil uygulamaları hayata geçirememesinde en büyük zorluklardan biri olduğunu ortaya koymaktadır. Bombiak (2020) tarafından yapılan araştırmada, birçok işletmenin finansal yetersizlik nedeniyle YİKYY uygulamalarını etkili bir şekilde uygulayamadığı belirlenmiştir (Bombiak, 2020: 74). Benzer şekilde, Malek ve Desai (2019) çalışmalarında, sürdürülebilir projeler için fon eksikliğini, ekonomik engeller arasında en kritik sorun olarak vurgulamaktadır (Malek ve Desai, 2019: 595).

Ekonomik engeller yalnızca fon eksikliği ile sınırlı kalmayıp, yeşil tedarik zinciri yönetimi ve çevre dostu üretim süreçleri gibi uygulamaların yüksek maliyetleri de işletmeler için önemli bir zorluk oluşturmaktadır. Tumpa vd. (2019) araştırmalarında, yeşil ürün üretmenin maliyet artırıcı bir unsur olması nedeniyle, yeşil tedarik zinciri yönetiminin uygulanmasının önündeki en kritik engel olarak artan maliyetleri göstermektedir. Bu ekonomik engellerin aşılabilmesi için, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelik teşvik mekanizmalarına erişiminin artırılması, devlet destekleri ve uluslararası finansal kaynakların etkin bir şekilde kullanılması gibi stratejilere yönelmesi gerekmektedir. Ayrıca, uzun vadeli planlamalar ve yenilikçi finansman modelleri ile işletmeler, sürdürülebilir projeleri uygulamaya koyarak hem çevresel hem de ekonomik fayda sağlayabileceklerdir (Tumpa vd., 2019: 3).

2.1.6.4. Eğitim ve Gelişim Engelleri

Yeşil eğitim, YİKYY kapsamında önemli bir alan olarak görülmekte ve işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi için kritik bir rol oynamaktadır. Yeşil yönetim sistemlerinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi, işletmelerin çevre dostu süreçleri yönetebilecek uygun yetkinliklere sahip çalışanlara sahip olmaları koşuluyla mümkündür (Fayyazi vd., 2015: 103). Ancak, bu çevresel beceriler her zaman işe alım sürecinde mevcut olmayabilir. Bu nedenle, yeşil eğitim, çalışanların yeşil becerilerini geliştirmeyi ve çevre bilincini artırmayı hedeflemektedir. Yeşil doğal kaynak yönetimini uygulayan işletmelerde, tüm çalışanların çevresel konular hakkında bilinçlendirilmesi gerekmektedir (Bombiak, 2020: 70).

YİKYY'de eğitim ve gelişim süreçlerine yönelik engeller üzerine yapılan kapsamlı çalışmalar, işletmelerin sürdürülebilirlik eğitimlerini uygulamada çeşitli zorluklarla karşılaştığını ortaya koymaktadır. Mathiyazhagan vd. (2013) araştırmalarına göre, tedarikçilerin çevresel bilinç eksikliğinin, yeşil eğitim süreçlerinin önündeki en büyük engel olduğu belirlenmiştir. Tedarikçilerin çevresel sürdürülebilirlik konularında yeterli bilgiye sahip olmaması, işletmelerin yeşil yönetim sistemlerini bütünsel bir şekilde uygulamalarını zorlaştırmaktadır. Bu bağlamda, çevresel sürdürülebilirlik, enerji verimliliği, atık yönetimi ve karbon ayak izi azaltımı gibi alanlarda düzenlenen eğitim programları ile işletmelerin çalışanlarını ve tedarikçilerini çevre dostu iş uygulamaları konusunda bilinçlendirmesi gerekmektedir. Bu tür periyodik eğitimlerle, YİKYY'nin önemi, faydaları ve uygulama süreçleri hakkında kapsamlı bilgi aktarımı sağlanabilir. İşletmeler, çalışanlarının bilgi ve beceri düzeylerini artırarak, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için daha sağlam bir temel oluşturabilir. Sonuç olarak, yeşil eğitim süreçlerinin etkin bir şekilde yürütülmesi, işletmelerin sürdürülebilir iş modellerini benimsemesine yardımcı olacak ve çalışanların çevresel bilinçlerini geliştirerek kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarını destekleyecektir (Mathiyazhagan vd., 2013: 295)

2.1.3.5. Siyasal ve Yasal Engeller

Politika yapıcılar, sürdürülemez tüketim modellerini kontrol altına almak ve sürdürülebilir tüketimi teşvik etmek konusunda çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Tseng vd., 2013: 5). Yeşil girişimlerin başarılı bir şekilde teşvik edilmesi, büyük ölçüde hükümet politikalarının etkinliğine ve uygulama mekanizmalarının gücüne bağlıdır. Chan vd. (2018) araştırmasına göre, devlet teşviklerinin eksikliği, faktör yükü açısından düşük görünse de yeşil girişimlerin yaygınlaşmasını engelleyen en kritik faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır (Chan vd., 2018: 1073).

Tumpa vd. (2019) araştırmasında, hükümetin yeşil satın alma girişimlerini desteklemek için yalnızca kurallar ve düzenlemeler oluşturmak yerine, teşvik programlarını ön plana çıkarması gerektiği ifade edilmektedir. Bu kapsamda, devlet politikalarının yeşil girişimleri destekleyici, motive edici ve uygulamaya geçirilebilir olması büyük önem taşımaktadır. Araştırma sonuçları, müşterilerin, yöneticilerin, politikacıların ve devlet kurumlarının sürdürülebilir tüketim ve yeşil satın alma konularında yeterli bilgiye sahip olmadığını göstermektedir. Bu eksiklik, sürdürülebilirlik

politikalarının benimsenmesini yavaşlatmakta ve çevre dostu uygulamaların yaygınlaşmasını engellemektedir. Bu nedenle, hükümetlerin, yeşil girişimlerin teşvik edilmesi ve sürdürülebilir tüketim modellerinin yaygınlaştırılması için kapsamlı eğitim ve bilinçlendirme programları düzenlemesi gerekmektedir. Ayrıca, hükümet desteklerinin, finansal teşvikler, vergi indirimleri ve sürdürülebilir işletme sertifikaları gibi somut mekanizmalarla güçlendirilmesi hem işletmelerin hem de tüketicilerin çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelmesini teşvik edecektir. Etkin politika ve teşvik mekanizmaları ile hükümetler, YİKY ve sürdürülebilir iş modellerinin yaygınlaşmasını hızlandırabilir (Tumpa vd., 2019: 3).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Günümüz iş dünyasında, çalışanların iş tatminsizliği ve örgüte olan düşük bağlılığı, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından önemli bir sorun teşkil etmektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların buldukları kuruma duyduğu aidiyet, sadakat ve bağlılık düzeyini ifade etmekte olup, son yıllarda yönetim ve organizasyon alanında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Küreselleşme, rekabetin artması ve hızlı değişen iş ortamı, örgütlerin başarılı bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmesi için çalışan bağlılığını artırmalarını zorunlu hale getirmiştir. Örgütsel bağlılık, genellikle üç temel unsurdan oluşmaktadır (Cohen, 1992):

- Örgütün amaç ve değerlerine inanma,
- Örgüt yararına çaba gösterme isteği,
- Örgütte kalma arzusu.

Ancak, örgütsel bağlılık kavramı literatürde farklı şekillerde tanımlanmakta ve farklı perspektiflerden ele alınmaktadır. Bu durum, araştırmacıların kendi yaklaşımlarına ve inceleme yöntemlerine bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Örgütsel bağlılık üzerine yapılan çalışmalar, çalışanların motivasyonunu, iş tatminini ve performansını artırmada bağlılığın kritik bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, işletmelerin çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejiler geliştirmesi hem çalışan memnuniyetini hem de işletmenin uzun vadeli başarısını destekleyen temel unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir. Etkili insan kaynakları yönetimi, çalışanlara yönelik

teşvik edici uygulamalar ve güçlü bir kurumsal kültür oluşturulması, örgütsel bağlılığı artırmada kritik rol oynamaktadır (Doğar, 2013).

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık, 1960'lı ve 1970'li yıllarda akademik çalışmalarda ele alınmış olmasına rağmen, özellikle 1980'lerden itibaren popüler bir araştırma konusu haline gelmiştir. Bu dönemde yapılan önemli yayınlar arasında, yöneticilerin “kontrolle yönetim” yerine “bağlılık ile yönetme” anlayışına yönelmeleri gerektiğini vurgulayan Walton (1985) çalışmaları bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, Mowday, Porter ve Steers (1982) ile Reichers (1985) tarafından yapılan araştırmalar, örgütsel bağlılık kavramını geniş bir çerçevede ele alarak bu alandaki akademik çalışmalara ilham vermiştir (Roe, Solinger ve Olffen, 2008: 132).

Günümüzde, örgütsel bağlılık kavramı hem akademisyenlerin hem de iş dünyasındaki uygulayıcıların dikkatini çekmeye devam etmektedir. Cohen (1992)'ye göre, bağlılık türleri arasında örgütsel bağlılık en fazla ilgi gören ve popülerlik kazanan kavramlardan biri olmuştur (Cohen, 1992: 339).

Bağlılık, kurumsal gereklilikler ile bireysel deneyimlerin birleştiği noktada ortaya çıkan bir değerlendirme süreci olarak tanımlanabilir. Kanter (1968) bağlılığı, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini toplumsal sistemlere yönlendirme isteği olarak değerlendirmekte ve bağlılığın bireylerin kişilik sistemleri ile sosyal ilişkileri arasında bir köprü kurduğunu belirtmektedir (Kanter, 1968: 499). Bu bağlamda, örgütsel bağlılık kavramı, yapısal-işlevsel düşünceleri fenomenoloji ile birleştirme potansiyeline sahip olduğu için teorik açıdan büyük bir öneme sahiptir. Aynı zamanda, toplumsal sistemlerde meydana gelen birçok sosyal sorunun bağlılık eksikliğinden kaynaklandığı düşünüldüğünden, pratik açıdan da kritik bir konudur. Bununla birlikte, Becker, örgütsel bağlılık kavramının akademik çalışmalarda yeterince derinlemesine incelenmediğini ve mevcut sosyolojik teorilerle bütünleştirme girişimlerinin yetersiz kaldığını öne sürmektedir. Ona göre, bağlılık genellikle sadece ihtiyacın hissedildiği durumlarda tanıtılmış ve referansları yeterince açıklanmadan, analitik bir çerçeveye oturtulmadan ele alınmıştır. Bu durum, örgütsel bağlılık kavramının daha kapsamlı teorik modellerle desteklenmesi ve mevcut yönetim uygulamalarıyla bütünleştirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Günümüzde, çalışan bağlılığı, iş tatmini, motivasyon ve kurumsal performans arasındaki ilişkilere odaklanan yeni çalışmalar, örgütsel bağlılığın hem

bireysel hem de kurumsal düzeyde sürdürülebilir başarı için kritik bir faktör olduğunu göstermektedir (Becker, 1960: 32).

Örgütsel bağlılık, çalışanların bir kurumda kalma isteği ve şirketin amaçlarına, değerlerine olan bağlılığı olarak tanımlanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007). İş dünyasında çalışanların duygusal, zihinsel ve davranışsal olarak işlerine ve kurumlarına ne derece bağlı olduklarını ortaya koyan kritik bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Salancik (1977), örgütsel bağlılığın çok farklı biçimlerde ortaya çıkabileceğini belirtmekte, ancak bağlılığın faydalarının bireyin neye bağlı olduğuna göre değişebileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel bağlılık yalnızca işletme için değil, çalışanların bireysel tatmini ve iş performansı açısından da belirleyici bir faktördür. Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumun değerlerine, inançlarına ve amaçlarına duyduğu sadakat ve işe katılım düzeyi ile ölçülen bir kavramdır. Bu bağlılık genellikle üç temel psikolojik aşamadan oluşmaktadır (Salancik, 1977):

- İtaat: Çalışanlar, örgütün otoritesini ve etkisini kabul ederken, kurumun beklentilerine uyum sağlarlar.
- Özdeşleşme: Çalışanlar, örgütün değerlerini takdir eder ve bunların kendi kişisel değerleriyle uyumlu olduğunu fark ederler.
- Varoluş: Çalışanlar, örgütün bir parçası olmayı benimseyerek kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu geliştirirler.

Örgütsel bağlılık, çalışanların motivasyonlarını doğrudan etkileyen ve işletmelerin sürdürülebilir başarısında önemli bir faktör olarak görülen bir kavramdır. Mowday vd. (1982) tarafından yapılan tanıma göre, örgütsel bağlılık; çalışanların kurumun amaç ve değerlerine inanma, bu kurum için çaba sarf etmeye isteklilik ve örgütsel üyeliği sürdürme arzusu olarak tanımlanmaktadır.

Bu çerçevede, örgütsel bağlılık, sadece iş ortamı ve organizasyon yapısıyla değil, aynı zamanda bireysel faktörler ve çalışanların iş arkadaşları ile olan etkileşimleri gibi sosyal dinamiklerden de etkilenmektedir. Çalışan bağlılığını artıran unsurlar arasında kurumsal destek, adil yönetim, iş güvenliği, kariyer gelişimi, motivasyonel teşvikler ve olumlu çalışma ortamı gibi faktörler yer almaktadır. İşletmeler, bu faktörleri dikkate alarak çalışan bağlılığını güçlendirebilir ve kurumsal başarılarını sürdürülebilir hale getirebilir (Doğar, 2013; Abosrra, 2017).

Modern yönetim trendleri, işletmelerin çalışan ihtiyaçlarını örgütsel hedeflerle uyumlu hale getirmesi ve insan kaynakları geliştirmeyi stratejik bir öncelik olarak belirlemesi gerektiğini vurgulamaktadır. İnsan kaynaklarının etkili bir şekilde yönetilmesi hem çalışan motivasyonu hem de örgütsel performansın artırılması açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Alhaji ve Yusoff, 2012).

Çalışanların örgüte olan bağlılığı, bireysel ve kurumsal faktörlerin bir araya gelmesiyle şekillenmekte olup, psikolojik süreçlerin de bu bağlılık üzerinde belirleyici bir rol oynadığı bilinmektedir. Çalışanların belirli koşullar altında geliştirdiği davranışlar, zamanla alışkanlık haline gelmekte ve örgütsel bağlılığı güçlendiren bir psikolojik bağımlılık yaratmaktadır. Bu süreç, çalışanların örgüte karşı hissettiği aidiyet duygusunu besleyen geri bildirim mekanizmaları ile desteklenmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007). Bununla birlikte, çalışanların örgüte yönelik davranışları, farklı iş ortamlarında ve değişen koşullara bağlı olarak farklılık gösterebilmektedir. Bu değişkenlik, çalışanların motivasyon seviyeleri, kariyer hedefleri, iş güvenliği, liderlik tarzı ve kurumsal kültür gibi psikolojik faktörlerden etkilenmektedir. Örgütsel bağlılığın artırılması için, yöneticilerin çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını anlamaları ve onlara uygun teşvik mekanizmaları geliştirmeleri büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırmak için bireysel farklılıkları dikkate alan stratejiler geliştirmeli, çalışan ihtiyaçlarına uygun çözümler üretmeli ve çalışan memnuniyetini ön planda tutan politikalar benimsemelidir. Güçlü bir çalışan bağlılığı, yalnızca bireysel iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün uzun vadeli başarısını ve rekabet avantajını sürdürülebilir hale getirmektedir (Abosrra, 2017).

2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Örgütsel bağlılık, işletmelerin sürdürülebilir başarısı ve çalışan memnuniyeti açısından son derece kritik bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Hem çalışanlar hem de işverenler açısından önemli sonuçlar doğuran bu kavram, çalışanların kurumlarına duydukları aidiyet duygusunu ve bağlılık seviyesini ifade etmektedir. Örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, sadece görevlerini yerine getirmekle kalmamakta, aynı zamanda iş süreçlerine aktif katılım sağlamakta ve kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik daha fazla çaba sarf etmektedirler. Bu durum, çalışanların motivasyon düzeylerinin artmasına ve iş yerinde genel verimlilik oranlarının yükselmesine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan

çalışanlar, işveren açısından değerli birer kaynak olarak görülmekte ve bu bağlılığın artırılması yönünde çeşitli insan kaynakları politikaları geliştirilmektedir. Bu durum, işgücü devir oranlarının düşmesine ve işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik sağlamasına olanak tanımaktadır. Aynı zamanda, örgütsel bağlılık, örgütsel değişim ve çalışan memnuniyeti gibi diğer faktörlerden etkilenmekte ve işletmelerin genel performansını belirleyen temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır (Humayra ve Mahendra, 2019).

Wiener ve Vardi (1980) çalışmaları, örgütsel bağlılık ile çalışanın performans etkinliği arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının, gösterdikleri çaba ve iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olduğunu göstermektedir.

Örgütlerde motivasyon ve bağlılık, işletmenin başarısını belirleyen iki kritik faktör olarak değerlendirilmektedir. İş motivasyonu, çalışanların belirlenen hedeflere ulaşmaları için gerekli olan performans sürecini başlatan ve sürdüren bir mekanizma olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık ise çalışanları gönüllü olarak örgütün bir parçası olmaya teşvik eder ve uzun vadede işyerinde kalma isteğini artırır (Bytyqi, 2020).

Buna bağlı olarak, çalışanların işverene duyduğu güven, memnuniyet düzeyi, motivasyon seviyesi ve kurumun değerlerine duyduğu inanç arttıkça, daha verimli ve motive olmuş bir iş gücü yaratmak mümkün hale gelmektedir. Çalışan motivasyonu, bireysel farklılıklara göre şekillendiğinden, farklı çalışanlar farklı faktörler aracılığıyla motive olmaktadır. Bu faktörler maddi (maaş, prim, yan haklar) ve maddi olmayan (takdir, ödüllendirme, kariyer gelişimi, iş güvenliği) teşvikleri içermektedir. Ayrıca, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmada iş yerindeki adalet algısı önemli bir rol oynamaktadır (Alhaji ve Yusoff, 2012).

Wahaibi (2016) çalışmasına göre, geçmiş araştırmalar örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörler olarak iş özellikleri, iş tatmini ve işgücü istikrarına odaklanmış ve bu analizler geleneksel motivasyon teorileri olan İki Faktör Teorisi ve Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi ile desteklenmiştir. Ancak, 2010 ile 2015 yılları arasındaki küresel iş dünyası trendleri dikkate alındığında, iş tatmini, yönetim desteği ve çalışan devir hızının örgütsel bağlılığın en kritik belirleyicileri olduğu belirlenmiştir. Bulgular, iş tatmininin örgütsel bağlılık ile sürekli olarak pozitif bir ilişki içinde olduğunu, yönetim desteğinin çalışanların bağlılığını artırdığını ve düşük iş tatmininin ise işten ayrılma oranlarını

yükselttiğini göstermektedir. Bu bağlamda, örgütlerin çalışan bağlılığını güçlendirmek için stratejik insan kaynakları yönetimi uygulamalarına öncelik vermesi, iş tatmini düzeyini artıracak politikalar geliştirmesi ve çalışanları destekleyici bir çalışma ortamı yaratması gerekmektedir. Etkili yönetim desteği, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırarak, işletmelerin uzun vadeli başarılarını güvence altına almalarına yardımcı olmaktadır (Wahaibi, 2016).

2.2.3. Örgütsel Bağlılığa Yönelik Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık, literatürde farklı bakış açılarıyla ele alınan ve birçok farklı sınıflandırmaya tabi tutulan bir kavramdır. Bu sınıflandırmaların çeşitlilik göstermesi, bağlılık türlerinin birbirine geçmiş olmasından ve tarihsel süreç içinde yapılan tanımlamaların birbirlerini etkilemesinden kaynaklanmaktadır. Özellikle duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık kavramının temel bileşenlerinden biri olarak öne çıkmakta ve çalışanların iş yerlerine olan aidiyet hissini belirleyen kritik faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Mowday, Steers ve Porter (1982), örgütsel bağlılığı çalışanların kurumlarına karşı hissettikleri duygusal bağlılık olarak tanımlamaktadır. Bu tanıma göre, çalışanlar kurumlarının değerlerini ve amaçlarını ne kadar benimserse, örgütlerine karşı o kadar sadık hissederler. Çalışanların kurumsal misyon ve vizyonla özdeşleşmesi, onların uzun vadede iş yerinde kalma isteğini artırmakta ve iş performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Örgütsel bağlılık, çalışanların iş yerlerine yönelik tutum ve davranışlarını belirleyen temel faktörlerden biri olduğu için, işletmelerin insan kaynakları yönetimi stratejilerini bu çerçevede şekillendirmeleri büyük önem taşımaktadır. Güçlü bir örgütsel bağlılık, çalışanların iş tatmini, motivasyonu ve performans seviyelerini artırırken, işten ayrılma oranlarını da düşürmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin çalışan bağlılığını artırmak için kurumsal değerleri net bir şekilde tanımlamaları, çalışanları destekleyici politikalar geliştirmeleri ve iş yerinde aidiyet duygusunu güçlendirecek yönetim stratejileri uygulamaları gerekmektedir. Böylelikle, çalışanlar yalnızca görevlerini yerine getiren bireyler olmaktan çıkarak, işletmenin uzun vadeli başarı hedeflerine katkı sağlayan aktif üyeler haline gelirler.

2.2.3.1. Tutumsal Yaklaşım

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine karşı hissettikleri duygusal bağlılık ve örgütle bütünleşme süreci olarak tanımlanmakta olup, örgütsel davranış araştırmacıları tarafından sıklıkla tutumsal bağlılık çerçevesinde ele alınmaktadır (Mottaz, 1989: 144). Tutumsal bağlılık, örgütsel bağlılığı kavramsallaştırmak için en yaygın kullanılan yaklaşımlardan biri olup, çalışanların örgütün değerlerini benimsemesi ve kuruma olan aidiyet duygularının güçlenmesi ile açıklanmaktadır (Suliman ve Iles, 2000: 407).

Bu yaklaşım, ilk kez Buchan tarafından ele alınmış ve Porter ile meslektaşları tarafından geliştirilerek, bağlılığın davranışsal niyetlerden bağımsız, net bir tutum olarak değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamıştır (Cohen, 2007: 338). Bu tanımlama, örgütsel bağlılığın, çalışanların örgüte yönelik genel bir duygusal tepkisi olduğunu ortaya koymaktadır (Mowday vd., 1979: 226).

Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle olan ilişkilerini sorgulamaya başladıkları süreçlere odaklanmaktadır. Bireylerin kendi tutumları ile kariyer hedeflerinin, örgütlerinin amaçlarıyla ne ölçüde örtüştüğünü değerlendirdikleri bilişsel bir süreç olarak düşünülebilir. Bu süreçte, çalışanlar örgütün misyonu, değerleri ve sunduğu olanaklar ile kişisel beklentileri arasındaki uyumu analiz ederek bağlılık düzeylerini belirlerler. Bu bağlamda, işletmelerin çalışan bağlılığını güçlendirmek için örgütsel değerleri ve hedefleri açık bir şekilde tanımlamaları, çalışanların bireysel amaçları ile kurumsal hedefler arasındaki uyumu artırmaları ve çalışanların örgütsel süreçlere daha fazla katılımını sağlamaları gerekmektedir. Böylece, çalışanların iş yerinde uzun vadeli kalma isteği artacak ve işletmeler, sürdürülebilir bir iş gücü oluşturma noktasında avantaj elde edecektir (Meyer ve Allen, 1991: 62).

2.2.3.1.1. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni'nin yaklaşımı, çalışanların örgütleriyle olan bağlarını bağlılık, hesaplılık ve soğukluk olmak üzere üç farklı kategoride ele almaktadır. Bağlılık, çalışanların örgütleriyle pozitif ve sağlıklı ilişkiler içinde olması ve kurumsal değerlere duygusal bir bağlılık geliştirmesi olarak tanımlanmaktadır (Gül, 2002). Bu yaklaşım, çalışanların örgüte duyduğu bağlılık düzeylerini belirlemek için üç farklı örgütsel destek unsurunu ele almaktadır. Bu destek unsurları, çalışanların örgütsel uyumlarını ve bağlılık türlerini birbirinden ayırarak değerlendirmektedir (Gül, 2002):

- Fayda odaklı destek ve hesaplı bağlılık: Çalışanların örgütle olan ilişkisini maddi ve rasyonel çıkarlar üzerinden kurduğu bağlılık türüdür. Bu çalışanlar, örgütün sağladığı faydalara (maaş, yan haklar, kariyer fırsatları) bağlı olarak örgütte kalma eğilimindedirler.
- Üstünlük sağlayan güç ve yabancılaşma: Çalışanların örgüte zorunlu olarak bağlı olması durumunu ifade eder. Bu tür çalışanlar, örgütte kalmayı mecburi bir durum olarak görmektedirler ve aidiyet duyguları düşüktür.
- Temsil gücü ve ahlaki bağlılık: Çalışanların örgütün misyonunu ve değerlerini içselleştirdiği, örgütle yüksek düzeyde duygusal ve etik bir bağ kurduğu bağlılık türüdür. Bu çalışanlar, örgütü kişisel değerleriyle uyumlu gördükleri için gönüllü olarak katkıda bulunma eğilimindedirler.

Bu çerçevede, Etzioni'nin modeli, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını farklı motivasyon unsurları ve beklentiler doğrultusunda sınıflandırarak, örgütsel yönetim stratejilerinde bağlılık düzeylerini artırmak için farklı yaklaşımlar benimsenmesi gerektiğini göstermektedir. İşletmeler, çalışanların bağlılık türlerini anlayarak, örgütsel destek mekanizmalarını bu doğrultuda geliştirebilir ve çalışan bağlılığını güçlendiren politikalar oluşturabilir (Çimen, 2022:46).

2.2.3.1.2. Penley ve Gould'un yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı, örgütsel bağlılığı iki temel baskın düşünce tarzı çerçevesinde ele almaktadır: duygusal ve araçsal (çıkarıcı) bağlılık. Bu çalışma, Etzioni'nin bağlılık modelini temel alarak, bağlılığın yalnızca tek boyutlu bir yapı olmadığını, farklı derecelerde destek ve katılım gösterebileceğini incelemektedir (Yıldırım, 2024: 276). Penley ve Gould'un bağlılık modeli, üç temel boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar, Etzioni'nin yaklaşımında yer alan bağlılık türlerine benzer şekilde kategorize edilmiştir.

- Ahlaki Bağlılık: Çalışanın örgütün değerlerine ve misyonuna inanarak, kurumu kişisel bir sorumluluk çerçevesinde desteklemesi ile karakterize edilir. Bu tür bağlılık, çalışanın örgüte gönüllü olarak bağlı olması ve duygusal bir aidiyet hissetmesiyle açıklanmaktadır.

- **Çıkarıcı Bağlılık:** Çalışanın örgüte bağlılığını maddi veya bireysel faydalara dayalı olarak sürdürmesi durumudur. Maaş, kariyer fırsatları, yan haklar gibi unsurlar çalışanların örgütte kalma kararlarını belirleyici hale getirmektedir. Bu bağlılık türü, duygusal bir aidiyetten çok, araçsal bir beklentiye dayanmaktadır.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık:** Çalışanın örgütle kurduğu bağın zorunluluk veya baskı temelli olmasıdır. Bu tür bağlılık, çalışanın örgütte kalmayı istememesine rağmen, zorunluluk hissederek çalışmaya devam etmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. İş güvencesi, ekonomik bağımlılık veya başka iş fırsatlarının olmaması gibi nedenler, çalışanları bu tür bir bağlılık içinde tutmaktadır.

Bu model, çalışan bağlılığının farklı motivasyonlar doğrultusunda şekillendiğini ve örgütsel destek mekanizmalarının çalışanların bağlılık türlerine göre uyarlanması gerektiğini göstermektedir. İşletmeler, ahlaki bağlılığı teşvik eden politikalar geliştirdiklerinde, çalışanların örgüte duygusal olarak bağlanmalarını ve daha yüksek iş tatmini ile performans sergilemelerini sağlayabilirler. Öte yandan, çıkarıcı bağlılık içinde olan çalışanlar için maddi teşvikler ve kariyer fırsatları önemliyken, yabancılaştırıcı bağlılığa sahip çalışanların motivasyonunun artırılması için iş ortamının geliştirilmesi ve çalışan beklentilerinin karşılanması gerekmektedir.

2.2.3.1.3. Kanter'in yaklaşımı

Bireylerin eylemleri ile toplumsal düzenin sürdürülmesi arasındaki ilişki, sosyal teorinin temel konularından biri olmuştur. Bu bağlamda, Kanter'in bağlılık teorisi, Talcott Parsons'ın işlevselci bakış açısını temel alarak, bağlılığı kişilik sistemi ile sosyal sistemin birleştiği merkezi bir süreç olarak ele almıştır (Hall, 1988: 679). Kanter, bireylerin sosyal sistemlere olan bağlılıklarını üç temel kavram çerçevesinde değerlendirmiştir:

- **Sosyal kontrol:** Bireylerin sosyal sistem içinde belirlenen normlara uyum göstermesi ve kurallara bağlı hareket etmesi.
- **Grup birliği:** Toplumsal ilişkilerde grup içi dayanışmayı ve aidiyet duygusunu ifade eden birlik hissi.

- Sistemi devam ettirme (katılımcıları elinde tutma): Bireylerin, içinde buldukları sosyal ya da örgütsel yapıya uzun vadeli olarak bağlı kalmaları.

Kanter, örgütsel bağlılığın kişisel deneyimler ile sistemin gerekliliklerinin kesiştiği noktada şekillendiğini öne sürmektedir. Bir yandan sosyal sistemler, bireylerin bağlılığını kazanmak ve sürdürmek için belirli normlar ve yapılar oluştururken, diğer yandan bireyler, kişisel deneyimlerine, duygusal eğilimlerine ve entelektüel değerlendirmelerine bağlı olarak bağlılık düzeylerini belirlemektedirler. Bu teori, yapısal-işlevselci düşünce ile fenomenolojiyi birleştirme iddiasında olduğundan, sosyal bilimler açısından büyük bir teorik öneme sahiptir. Ayrıca, örgütsel ve toplumsal düzeyde birçok sosyal sorunun, bağlılık eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu nedenle, bağlılığın sosyal sistemlerin sürdürülebilirliği açısından pratik bir öneme sahip olduğu ifade edilmektedir. Bu çerçevede, örgütsel bağlılık açısından Kanter'in yaklaşımı, çalışanların örgüte duygusal, bilişsel ve davranışsal olarak bağlanmalarının sağlanmasının, örgütsel istikrar ve uzun vadeli başarı için hayati bir unsur olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, örgütlerin çalışan bağlılığını güçlendirmek için sosyal kontrol mekanizmaları, grup birliği oluşturan iş ortamları ve uzun vadeli çalışan katılımını teşvik eden politikalar geliştirmesi gerekmektedir (Kanter, 1968: 499).

2.2.3.1.4. O'Reilly ve Chatman'ın yaklaşımı

O'Reilly ve Chapman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımı, çalışanların örgütleriyle geliştirdikleri duygusal bağları ve psikolojik ilişkileri inceleyen bir model olarak öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım, uyum, özdeşleşme ve benimseme olmak üzere üç temel boyutta örgütsel bağlılığı ele almaktadır (Akdeniz, 2023: 43). Uyum boyutu, çalışanların örgütün belirlediği kurallar ve normlara ne derece uyum sağladığını ifade ederken, özdeşleşme boyutu, çalışanların örgütün misyonu, vizyonu ve değerleri ile ne kadar bütünleştiğini ortaya koymaktadır. Benimseme boyutu ise en yüksek düzeyde örgütsel bağlılığı temsil etmekte olup, çalışanların örgütün amaçlarını ve değerlerini içselleştirerek, kurumsal kimliği benimsediği aşamayı tanımlamaktadır.

Bu model, çalışanların örgüte yönelik geliştirdiği duygusal durumları ve örgütle olan psikolojik bağlarını detaylı bir şekilde incelemektedir (Çömrü, 2022: 10). O'Reilly ve Chapman'a göre, örgütsel bağlılık yalnızca kurumsal beklentilere uyum sağlamakla sınırlı kalmamalı, çalışanların örgütle özdeşleşmesini ve onun değerlerini

içselleştirmesini sağlayacak şekilde yönetilmelidir. Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini artırmak isteyen işletmeler, yalnızca belirli kurallar ve prosedürler koymakla kalmayıp, aynı zamanda bireylerin örgüte olan aidiyet duygularını güçlendirecek stratejiler geliştirmelidir. Özellikle benimseme boyutuna ulaşan çalışanlar, örgütün bir parçası olmaktan gurur duyarak, işlerine yüksek motivasyonla devam ederler ve kurumsal hedeflerin gerçekleştirilmesine önemli katkılarda bulunurlar. Sonuç olarak, O'Reilly ve Chapman'ın örgütsel bağlılık modeli, bireylerin örgütleriyle olan bağlarını anlamaya ve yönetmeye yönelik önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Bu model, çalışan bağlılığını güçlendirmek, iş tatminini artırmak ve işten ayrılma oranlarını düşürmek için örgütlerin nasıl bir yol izlemesi gerektiğini açıklayan önemli bir kılavuz niteliği taşımaktadır.

2.2.3.1.5. Allen ve Meyer'in yaklaşımı

Örgütsel bağlılık literatüründe önemli bir yere sahip olan “Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli”, Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilmiştir. Ancak, bu modelin ortaya çıkış sürecini anlamak için önce akademik ilerleme sürecinden bahsetmek gerekmektedir. Meyer ve Allen, 1984 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada yan bahis (side-bet) yaklaşımını test ederek iki farklı örgütsel bağlılık biçimi tanımlamışlardır. Bu bağlılık biçimlerinden ilki “duygusal bağlılık”, ikincisi ise “devamlılık bağlılığı” olarak adlandırılmıştır. Daha sonra, Wiener ve Vardi'nin (1980) çalışmalarında ortaya koydukları “normatif bağlılık” kavramını da bu modele ekleyerek, örgütsel bağlılığı üç temel boyutta ele alan Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli'ni oluşturmuşlardır.

Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılık kavramını üç temel boyut çerçevesinde incelemiş ve bu bağlılık biçimlerini sırasıyla duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak adlandırmışlardır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüte gönülden bağlı olması ve örgütte kalmayı istemesi durumunu ifade etmektedir. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılması durumunda maddi veya manevi kayıplar yaşayacağına inanarak örgütte kalmaya devam etmesini ifade etmektedir. Normatif bağlılık ise çalışanın örgütte kalmayı ahlaki veya etik bir zorunluluk olarak görmesi durumudur.

Meyer ve Allen'a göre, bir çalışan bu üç bağlılık biçimini aynı anda farklı düzeylerde deneyimleyebilir. Örneğin, bir çalışan örgütte kalmayı hem isteyebilir hem de örgütte kalmaya maddi veya kariyer açısından ihtiyaç duyabilir, ancak bunu bir zorunluluk olarak hissetmeyebilir. Bu model, çalışanların örgütte kalma motivasyonlarının farklı nedenlere dayanabileceğini ve bu nedenlerin birbirinden

bağımsız olarak farklı derecelerde etkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli, çalışanların örgüte duyduğu bağlılığı farklı perspektiflerden ele alan önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Bu model, örgütsel bağlılığın yalnızca duygusal bir unsur olmadığını, aynı zamanda maddi, manevi ve etik faktörlerle de şekillendiğini ortaya koymaktadır. Her üç bağlılık türü de işten ayrılma oranlarıyla negatif bir ilişkiye sahiptir, yani çalışanların örgütsel bağlılığı arttıkça işten ayrılma eğilimi azalmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin çalışan bağlılığını güçlendirmek için yalnızca duygusal faktörleri değil, aynı zamanda ekonomik ve normatif unsurları da göz önünde bulundurarak stratejiler geliştirmesi gerekmektedir (Meyer, Allen ve Smith, 1993).

Meyer ve Allen'ın (1991) örgütsel bağlılık modeli, çalışanların örgütle olan ilişkisini tanımlayan ve örgütte kalma ya da ayrılma kararlarını etkileyen bir psikolojik durum olarak ele alınmaktadır. Meyer ve Allen, bağlılığın doğası gereği birbirinden ayrı bileşenlerden oluştuğunu savunmakta ve her bileşenin farklı deneyimler sonucunda geliştiğini belirtmektedir. Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgütte kalmak istedikleri için, devam bağlılığına sahip çalışanlar ihtiyaçları olduğu için, normatif bağlılığa sahip çalışanlar ise bunu bir zorunluluk olarak gördükleri için örgütte kalmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Bu model, örgütsel bağlılık alanında en yaygın kabul gören teorik çerçevelerden biri olarak değerlendirilmektedir.

Devam bağlılığı, çalışanların örgütte kalma kararlarını, örgütü terk etmenin yaratacağı maliyetlere dayalı olarak şekillendirdiği bağlılık türünü ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1990). Çalışanlar, işlerini kaybettiklerinde yaşayacakları olumsuzlukları göz önünde bulundurarak, işlerine devam etmeyi rasyonel bir tercih olarak değerlendirmektedirler. Bu bağlılık türü, iş güvencesi, finansal kazanımlar, emeklilik hakları veya kariyer ilerleme olanakları gibi unsurlardan etkilenmektedir. Çalışanlar, mevcut işlerini bırakmanın alternatif seçeneklere kıyasla daha maliyetli olacağını düşündüklerinde, devam bağlılığı geliştirmektedirler.

Normatif bağlılık, çalışanların örgütte kalmayı ahlaki veya etik bir yükümlülük olarak görmeleri sonucu ortaya çıkmaktadır (Wasti, 2000). Çalışanlar, örgüte karşı bir sorumluluk hissettikleri ve bağlı olmanın doğru bir davranış olduğuna inandıkları için işlerinde kalmayı sürdürmektedirler (Meyer ve Allen, 1990). Normatif bağlılık, bireyin örgütten aldığı eğitim, sağlanan fırsatlar ya da örgütsel değerlerin benimsenmesi gibi

faktörlerden etkilenebilir. Bu bağlılık türü, çalışanların kişisel değerleri ve örgütün kültürel normları ile doğrudan ilişkilidir.

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütleriyle kurdukları duygusal bağları ve örgüte olan aidiyet hissini ifade etmektedir. Bu bağlılık türü, çalışanların örgütün amaçlarını benimsemesi ve kurumsal değerlerle özdeşleşmesiyle gelişmektedir. Duygusal bağlılık seviyesi yüksek olan çalışanlar, işlerine daha fazla motive olmakta, iş tatmini düzeyleri yükselmekte ve örgütsel performansları artmaktadır. Meyer ve Allen (1991), duygusal bağlılığın çalışanların örgüte olan adanmışlıklarını ve sadakatlerini belirlemede kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Meyer ve Allen'ın Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli, örgütsel bağlılığın farklı psikolojik temellere dayandığını ve çalışanların örgütte kalma nedenlerinin birbirinden farklı olabileceğini göstermektedir. İşletmelerin, çalışan bağlılığını artırmak için bu farklı bağlılık türlerini göz önünde bulundurması ve her bir bağlılık biçimine yönelik stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Duygusal bağlılığı artırmak için güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak, devam bağlılığını desteklemek için çalışanlara uzun vadeli kariyer fırsatları sunmak ve normatif bağlılığı güçlendirmek için örgütsel değerleri içselleştiren bir iş ortamı yaratmak, örgütsel başarıyı artırmada kritik rol oynamaktadır.

2.2.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal bağlılık, bireylerin bir örgüte odaklanma sürecini ve örgütsel bağlılığın zamanla nasıl şekillendiğini ele alan bir kavramdır. Bu yaklaşım, çalışanların belirli örgütsel davranışları sergiledikçe bağlılıklarının güçlendiğini ve örgüte yönelik tutumlarının zamanla geliştiğini öne sürmektedir. Davranışsal bağlılık ile tutumsal bağlılık yaklaşımları arasındaki temel fark, bağlılığın nasıl şekillendiğine ilişkin yaklaşımlarında ortaya çıkmaktadır (Sürücü ve Maşlakçı, 2018). Tutumsal bağlılık yaklaşımı, bireylerin örgüte olan bağlılıklarının öncül faktörlerini belirlemeye ve bu bağlılığın çalışan davranışları üzerindeki etkilerini incelemeye odaklanmaktadır. Bu yaklaşımda, çalışanların örgüte yönelik duygusal bağları, inançları ve örgütsel değerleri benimseme süreçleri temel alınmaktadır. Araştırmalar, tutumsal bağlılığın yüksek olması durumunda çalışanların iş performansının arttığını, iş tatmininin yükseldiğini ve işten ayrılma oranlarının azaldığını göstermektedir. Davranışsal bağlılık yaklaşımı ise çalışanların örgütsel bağlılığının, sergiledikleri belirli davranışlar sonrasında geliştiğini ve tekrar eden koşulların bağlılık düzeyini artırabileceğini savunmaktadır (Gül, 2002).

Davranışsal bağlılık, bireyin örgüt içinde belirli davranışları sergiledikçe örgütle daha fazla bütünleşmesini ve bağlılığının zaman içinde güçlenmesini öngörmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların mevcut tutumlarını doğrudan değiştirmek yerine, onları belirli örgütsel davranışları sergilemeye teşvik ederek zamanla bağlılıklarını artırmayı hedeflemektedir. Tutumsal bağlılık yaklaşımı bağlılığın öncül koşullarına ve davranışsal sonuçlarına odaklanırken, davranışsal bağlılık yaklaşımı ise çalışanların örgütsel davranışlarının zamanla nasıl şekillendiğine ve bu davranışların bireylerin tutumları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır. İşletmelerin çalışan bağlılığını artırmak için her iki yaklaşımı da dikkate alarak, hem çalışanların duygusal bağlılıklarını güçlendiren hem de onların örgütsel davranışlarını teşvik eden stratejiler geliştirmeleri gerekmektedir (Meyer, Allen, 1991: 61-62).

2.2.3.2.1. Becker'in yan bahis yaklaşımı

Becker'in (1960) Yan Bahis Yaklaşımı, örgütsel bağlılığı davranışsal bir perspektiften ele alan önemli bir teorik çerçeve sunmaktadır. Yan bahis yaklaşımına göre, bireylerin örgüte bağlılığı, geçmişte yaptıkları yatırımlara ve yan faaliyetlere bağlı olarak zamanla güçlenmektedir (Becker, 1960). Bu yatırımlar, zaman, çaba, statü, ek gelir ve örgütsel kazanımlar gibi unsurları içermektedir. Bir birey, örgütle olan ilişkisini sorguladığında ve örgütten ayrılmayı düşündüğünde, mevcut yatırımlarını kaybetme riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, çalışanın geçmiş yatırımlarını koruma güdüsüyle örgüte olan bağlılığını artırmasına neden olmaktadır. Bu teoriye göre, bir kişi, geçmişte yaptığı yatırımları kaybetmemek adına, örgütte kalmaya devam etmek zorunda hissetmektedir (Gül, 2002). Eğer bireyin sergilediği yeni davranışlar, önceki davranışlarıyla tutarsızlık gösterirse, yan bahis kaybedilmiş olur ve bireyin önceki yatırımları boşa gider. Dolayısıyla, çalışanlar geçmişte yapmış oldukları yatırımları riske atmamak için örgütte kalma eğilimi göstermektedirler.

Meyer ve Allen (1984), Yan Bahis Teorisi'ni, örgütsel bağlılık çerçevesinde değerlendirerek, çalışanların örgütte geçirdiği süre boyunca biriken yan bahislerin, örgütsel bağlılığı artırdığını öne sürmüştür. Bu teoriye göre, çalışanlar örgütte kalmaya devam ettikçe, kaybedecekleri şeylerin büyüklüğü ve önemi arttığından, örgüte olan bağlılıkları da doğal olarak güçlenmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2018).

Becker'in (1960) Yan Bahis Yaklaşımı, örgütsel bağlılığın yalnızca duygusal veya normatif nedenlerle değil, çalışanların geçmişte yaptıkları yatırımlarla da doğrudan

ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanlar, mevcut kazanımlarını koruyabilmek adına örgütte kalmaya devam etmektedirler. Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığı artırmak isteyen işletmeler için, çalışanların uzun vadeli yatırımlar yapmalarını teşvik eden stratejiler geliştirilmesi gerektiğini göstermektedir. Özellikle, kariyer gelişimi, emeklilik hakları, kıdem tazminatı ve iş güvencesi gibi uzun vadeli kazanımlar sunmak, çalışanların örgüte olan bağlılığını güçlendirmekte ve işten ayrılma olasılıklarını azaltmaktadır.

2.2.3.2.2. Salancik'in yaklaşımı

Salancik'in bağlılık teorisi, bağlılığı "bireyin geçmişte gerçekleştirdiği davranışlara bağlanması" olarak tanımlamakta ve bağlılığın, bireylerin önceki eylemlerinin sonuçlarına psikolojik olarak bağlanması süreci olduğunu öne sürmektedir (O'Reilly & Caldwell, 1981: 598). Salancik'e göre, bireyler bir eylemi gerçekleştirdiklerinde, bu eylemin sonuçlarına karşı kişisel bir sorumluluk hissederler ve bu durum onların gelecekteki kararlarını etkiler (Kline & Peters, 1991: 194). Bu teoriye göre bağlılık, bireylerin daha önce sergiledikleri davranışlarla tutarlı hareket etme zorunluluğu hissetmeleri nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Geçmişte yapılan eylemler bağlayıcı hale geldiğinde, bireyler bu eylemleri geri alamayacaklarını düşündükleri için davranışlarını tutarlı bir şekilde sürdürme eğilimi gösterirler.

Salancik, bir davranışın birey için bağlayıcı olabilmesi için üç temel koşulun sağlanması gerektiğini öne sürmektedir. Birincisi, yüksek irade (high volition) koşuludur, yani birey eylemi tamamen kendi isteğiyle gerçekleştirdiğinde, yaptığı seçime karşı daha fazla kişisel sorumluluk hisseder. İkincisi, geri alınamazlık (irrevocability) koşuludur, yani bireyin gerçekleştirdiği eylemin kolayca değiştirilemeyecek veya geri döndürülemeyecek bir yapıya sahip olmasıdır. Üçüncüsü ise görünürlük (visibility) koşuludur, yani bireyin yaptığı eylemlerin çevresindeki insanlar tarafından fark edilmesi ve tanınmasıdır. Bu durumda birey, sosyal baskı nedeniyle de eylemlerine bağlı kalma eğiliminde olacaktır. Bu teori, bireylerin örgütlere olan bağlılığının yalnızca tutumsal veya duygusal faktörlerle değil, aynı zamanda bireyin daha önce gerçekleştirdiği davranışlarla da şekillendiğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık açısından ele alındığında, çalışanların iş ortamında verdikleri kararlar ve yaptıkları yatırımlar, onların gelecekteki bağlılıklarını belirleyen temel faktörler haline gelmektedir. İşletmeler, çalışanlarının örgütsel bağlılıklarını artırmak için onlara geçmiş davranışlarını devam ettirebilecekleri ortamlar sunmalı ve kararlarının uzun vadede kendilerine olumlu getiriler

sağlayacağını hissettirmelidir. Böylece, çalışanlar örgüte olan bağlılıklarını sürdürme eğiliminde olacak ve bu da iş tatmini, motivasyon ve performans üzerinde olumlu etkiler yaratacaktır (O'Reilly, Caldwell, 1981: 598).

2.2.4. Duygusal Bağlılık ve Duygusal Bağlılığın Öncülleri

Örgütsel bağlılığın duygusal bileşeni, çalışanların örgüte karşı geliştirdiği duygusal bağları, örgütle özdeşleşmelerini ve örgütün bir parçası olma hissini ifade etmektedir (Meyer ve Allen, 1990). Bu bağlılık türü, çalışanların örgütleri hakkında olumlu duygulara sahip olmalarına ve bu nedenle örgütte kalma eğilimi göstermelerine neden olmaktadır (Mitchell vd., 2001). Örgüt içindeki deneyimleri, beklentileriyle örtüşen ve temel ihtiyaçlarını karşılayan çalışanlar, iş yerlerinde daha tatmin edici bir deneyim yaşamakta ve bu da onların örgüte karşı daha güçlü bir duygusal bağlılık geliştirmelerine yol açmaktadır. Öte yandan, örgütsel deneyimleri beklentileriyle uyuşmayan veya iş tatmini düşük olan çalışanların duygusal bağlılık geliştirme olasılıkları daha düşük olmaktadır.

Duygusal bağlılığın gelişimini etkileyen çeşitli öncüller bulunmaktadır. Bu öncüller; kişisel özellikler, yapısal özellikler, işle ilgili faktörler ve iş deneyimleri gibi farklı bileşenlerden oluşmaktadır (Mowday vd., 1982). Kişisel özellikler, demografik faktörleri içermekle birlikte, başarı ihtiyacı, bağlılık ve özerklik gibi bireysel eğilimlerle de doğrudan ilişkilidir. Meyer ve Allen (1991), bireylerin kişisel özelliklerinin çevresel faktörlerden de etkilendiğini ve bu etkileşimin çalışanların örgüte olan duygusal bağlılığını şekillendirdiğini öne sürmektedir.

Meyer ve Allen'ın (1984) yaptığı çalışma, çalışanların zaman içinde örgütlerine karşı duygusal bağlılıklarının arttığını, iş tatminlerinin yükseldiğini ve üst pozisyonlara yükseldiklerinde örgütte daha uzun süre kaldıklarını ortaya koymuştur. Bu bulgular, örgütsel bağlılığın kıdemle ilişkilendirilebileceğini, ancak bu ilişkinin yaşla değil, duygusal bağlılık düzeyiyle tahmin edilebileceğini göstermektedir. Demografik değişkenlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi nispeten sınırlı olsa da, bireylerin çalışma ortamlarındaki deneyimlerinin ve iş tatminlerinin örgüte olan duygusal bağlılıklarını önemli ölçüde artırdığı görülmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanların örgütle olan ilişkilerini derinleştiren ve iş tatminlerini artıran önemli bir faktördür. İşletmeler, çalışanlarının örgütsel bağlılığını güçlendirmek için bireysel beklentileri karşılayan, tatmin edici ve motive edici bir iş ortamı sağlamalıdır. Duygusal bağlılığı yüksek olan

çalışanlar, örgüte daha fazla katkıda bulunmakta, iş performanslarını artırmakta ve uzun vadeli olarak kurum içinde kalmaya daha istekli olmaktadır (Meyer vd., 2002).

İş deneyimleri ile kişisel beklentileri uyumlu olan bireyler, deneyimleri beklentileriyle örtüşmeyen bireylere kıyasla daha olumlu iş tutumlarına sahip olabilmektedirler (Hackman ve Oldham, 1976). Bu bağlamda, örgütsel yapının çalışan bağlılığı üzerindeki doğrudan etkisini inceleyen çalışmalar sınırlı olsa da, Meyer ve Allen (1991) örgütsel yapının duygusal bağlılığa doğrudan etkisinin olmadığını, ancak çalışanların örgütsel deneyimlerinin bu bağlılık üzerinde aracılık edebileceğini öne sürmektedirler. İş tecrübeleri ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki iki temel kategori altında değerlendirilmektedir. Birincisi, çalışanların hem fiziksel hem de psikolojik olarak örgüt içinde rahat hissetme ihtiyacı, ikincisi ise çalışanların iş rollerindeki yetkinliklerine katkıda bulunma sürecidir (Meyer ve Allen, 1991).

Duygusal bağlılığa yönelik yapılan araştırmalar, iş deneyimleri ile duygusal bağlılık arasında güçlü ve tutarlı ilişkiler bulunduğunu göstermektedir (Meyer ve Allen, 1991). Çalışanların örgüt içindeki deneyimlerinin beklentileriyle uyumlu olması ve temel ihtiyaçlarını karşılaması durumunda, bu çalışanların kuruluşa daha güçlü bir duygusal bağ geliştirme eğiliminde oldukları belirtilmektedir. Öte yandan, iş tatmini düşük veya iş deneyimleri beklentilerini karşılamayan çalışanlar, örgütsel bağlılıklarını daha zayıf hissedebilmektedirler.

Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık teorilerinin temel bir ögesi olarak kabul edilmekte ve çalışanların iş davranışlarını en güçlü şekilde etkileyen bağlılık biçimi olarak değerlendirilmektedir. Diğer bağlılık türlerine kıyasla, çalışanların iş motivasyonlarını, performanslarını ve örgüt içindeki sürekliliğini en fazla etkileyen faktör duygusal bağlılık olmaktadır. Bu nedenle, duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın merkezi bir bileşeni olarak görülmekte ve işletmelerin çalışan bağlılığını artırma stratejilerinde en kritik unsurlardan biri olarak kabul edilmektedir. (Mercurio, 2015).

2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılığın etkileri üzerine yapılan araştırmalar, bağlılık seviyelerinin hem örgüt hem de birey açısından olumlu ve olumsuz sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Örgütsel bağlılık düzeyleri genellikle düşük, ılımlı ve yüksek bağlılık olmak üzere üç kategoriye ayrılmaktadır. Düşük bağlılık seviyesine sahip bireyler, örgüte

aidiyet hissi zayıf olan ve genellikle düşük performans sergileyen çalışanlar olarak nitelendirilmektedir. Bu çalışanlar, işlerinden kolaylıkla ayrılma eğiliminde olup, örgütsel değerlere uyum sağlamakta zorlanmaktadırlar. İlimli bağlılık seviyesindeki bireyler, örgütün bazı değerlerini benimseyip bazılarını reddeden ve kendi çıkarlarını ön planda tutarak hareket eden çalışanlardır. Yüksek bağlılık seviyesine sahip bireyler ise, örgütlerine derin bir bağlılık göstermekte ve kurumsal hedeflere ulaşmak için fedakârlık yapmaya daha istekli olmaktadır. Ancak, aşırı bağlılık bazı durumlarda olumsuz duygusal deneyimlere ve iş performansında düşüşe yol açabilmektedir. Bu nedenle, örgütsel bağlılığın optimum seviyede tutulması ve çalışan bağlılığının sağlıklı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Eryılmaz, 2023; Güldiken, 2018; Önal, 2021).

Araştırmalar, örgütsel bağlılığın işletmelerin genel performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Çalışanların işe geç gelme ve işten ayrılma eğilimlerinin azalması, örgütün çıkarlarını kişisel çıkarların üzerine koymaları ve örgütsel hedeflere daha fazla odaklanmaları gibi avantajlar örgütsel bağlılığın önemli getirileri arasında yer almaktadır. Bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, yalnızca görev tanımlarıyla sınırlı kalmayıp, örgütlerinin başarısı için ekstra çaba sarf etmekte, iş birliği ve dayanışma içinde çalışmakta ve kurumlarını dış çevrede olumlu şekilde temsil etmektedirler. Ayrıca, örgütsel bağlılığın yüksek olması, çalışanların işlerine devam etme isteğini artırmakta, ekip çalışmasını ve koordinasyonu güçlendirmekte ve personel devir hızını düşürerek örgütsel istikrarı sağlamaktadır. Bu nedenle, örgütlerin çalışan bağlılığını artırmaya yönelik stratejik insan kaynakları politikaları geliştirmesi, iş ortamını daha çekici hale getirmesi ve çalışanlarına aidiyet duygusu kazandıracak uygulamalar sunması büyük önem taşımaktadır (Önal, 2021; Eryılmaz, 2023; Güldiken, 2018; Doğar, 2013).

2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İnsan kaynakları (İK) uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, literatürde sıklıkla ele alınan konulardan biri olup, araştırmalar İK uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (Gomes vd., 2023). İK uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalarda, çalışanların duygusal bağlılığının kritik bir faktör olduğu belirtilmiş, İK uygulamalarına duyulan memnuniyetin yüksek olduğu ancak iç seçim süreçleri, kişisel gelişim, ücret ve tazminat politikaları ile terfi süreçlerinin kariyer planlaması açısından memnuniyetsizlik yarattığı

tespit edilmiştir. Bununla birlikte, İK uygulamaları ile duygusal ve normatif bağlılık türleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu, ancak devam bağlılığının bu ilişkiye kıyasla daha düşük düzeyde etkilendiği gözlemlenmiştir (Oliveira ve Honório, 2020). Çalışanların kariyer planlaması, yan haklar ve gelişim fırsatlarına yönelik olumlu algılarının duygusal bağlılığı artırdığı, normatif bağlılığın ise eğitim ve geliştirme politikalarından olumlu yönde etkilendiği ortaya konmuştur.

İK uygulamaları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi yorumlamada, “Kişi-Örgüt Uyumu Teorisi” sıklıkla kullanılmaktadır. Stratejik İKY literatüründe, yüksek performans, yüksek bağlılık ve yüksek katılım odaklı iş sistemleri çalışan bağlılığını artıran önemli unsurlar olarak ele alınmaktadır. Bu kapsamda yapılan araştırmalar, yüksek performanslı iş sistemlerinin çalışanların duygusal bağlılıklarını nasıl ve ne zaman etkilediğini incelemiştir. Çalışanların, yüksek performanslı İK uygulamalarını algılama biçimlerinin kişi-örgüt uyumu algısını artırdığı ve bunun sonucunda duygusal bağlılığı güçlendirdiği doğrulanmıştır (Kooij ve Boon, 2017). Diğer araştırmalarda, İK uygulamaları ile duygusal bağlılığın satış gücü üzerindeki etkisi de ele alınmıştır. İşe alım, eğitim, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi İK uygulamalarının, ilaç sektöründe çalışan satış personeli arasında duygusal bağlılığı kısmen artırdığı tespit edilmiştir. Çalışanların İK süreçlerinden memnuniyet duymaları, işlerine daha bağlı olmalarını sağlarken, olumsuz deneyimler çalışanların örgütsel bağlılıklarını zayıflatabilmektedir. İK uygulamaları, çalışan bağlılığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olup, özellikle duygusal bağlılık düzeyini artırmada kritik bir rol oynamaktadır. İşletmelerin, çalışanlarının beklentilerini karşılayacak İK stratejileri geliştirmesi, kariyer fırsatları ve eğitim olanakları sunması, örgütsel bağlılığı güçlendirmek için önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir (İpçioğlu ve Uysal, 2009).

Örgütsel bağlılık, çalışanların bir organizasyona bağlı kalma istekliliği ve kurumsal hedeflere ulaşmada aktif rol oynama motivasyonu olarak tanımlanmaktadır. Çalışmalar, birçok işletmenin çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden İK uygulamalarını benimseyerek çevresel kirliliği ve kaynak israfını azaltmayı hedeflediğini göstermektedir (Cheema vd., 2017). İK politikaları, çalışan bağlılığını artırmak ve çevre dostu uygulamaları yaygınlaştırmak için stratejik bir araç olarak kullanılmaktadır.

İş gücünün çevreci hale getirilmesi (workforce greening), çalışanların çevresel sürdürülebilirlik konusundaki yetkinliklerini, motivasyonlarını ve bağlılıklarını

geliştirmeyi amaçlayan bir İK uygulaması olarak tanımlanmaktadır (Elrehail vd., 2019). Örgütsel bağlılık, çalışanların kimlik duygusu, sadakati ve kurumsal süreçlere katılım düzeyini içermektedir (Singh & Onahring, 2019). İK uygulamaları, genellikle çalışanların tutumlarını şekillendirme ve iş gücü performansını artırma amacı taşımaktadır (Li vd., 2019). Jawaad vd. (2019), işletmelerin çalışanlarını motive edecek girişimler başlatması gerektiğini öne sürerken, Hussain vd. (2020) ise sürdürülebilirlik ve rekabet gücünü artırmak için hizmet ve üretim sektörlerinde daha fazla araştırma yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. YeİKY, yeni yetenekleri çekme ve çalışan bağlılığını artırma (Muster & Schrader, 2011), maliyetleri düşürme ve rekabet avantajı yaratma (Carmona-Moreno vd., 2012), çevresel sürdürülebilirliği teşvik etme (Kim vd., 2019), iş verimliliğini artırma ve çalışan refahını iyileştirme (Gholami vd., 2016) gibi işletmelere birçok avantaj sağlamaktadır. Bu nedenle, YİKY uygulamaları, yöneticiler ve politika yapıcılar tarafından stratejik bir araç olarak giderek daha fazla benimsenmektedir.

Aboramadan vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırmada, İKY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ve bağlılığın aracı rolü incelenmiştir. Araştırmada hipotezleri doğrulamak amacıyla yapısal eşitlik modellemesi kullanılmış ve İKY uygulamalarının çalışan bağlılığı üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri analiz edilmiştir. Çalışmanın bulguları, İKY uygulamalarının yükseköğretim kurumlarında çalışan bireylerin örgütsel bağlılığını önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Araştırmada, çalışanların işe bağlılığının, örgütsel bağlılık ile çeşitli İKY uygulamaları arasındaki ilişkide aracı bir faktör olarak rol oynadığı görülmüştür. Özellikle, performans değerlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendiren bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Benzer şekilde, ödül ve tazminat politikalarının çalışan bağlılığı üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu, ancak çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmede aracı bir rol oynadığı da belirlenmiştir. Bu bulgular, İKY uygulamalarının yalnızca çalışanların bireysel iş performansını değil, aynı zamanda onların örgüte olan bağlılıklarını da artıran önemli bir etken olduğunu doğrulamaktadır. Araştırma insan kaynakları yönetimi ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğunu ve çalışanların işe bağlılığının bu ilişkiyi daha da güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırmak isteyen kurumlar, etkili performans değerlendirme sistemleri oluşturmalı, çalışan motivasyonunu yükselten ödüllendirme mekanizmaları geliştirmeli ve tazminat politikalarını adil bir şekilde uygulayarak çalışanların örgüte uzun vadeli bir ilişki kurmalarını sağlamalıdır. Bu sayede, örgütsel

bağlılık artırılarak çalışanların iş tatmini ve verimliliği yükseltilebilir, böylece işletmenin uzun vadeli başarısı desteklenebilir.

Yeşil ve Özel (2019) tarafından Türkiye'deki imalat sektöründe gerçekleştirilen araştırmada, YİKY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında 450 çalışandan toplanan veriler, YİKY uygulamalarının örgütsel bağlılığı artırdığını göstermiştir. Çalışmanın bulgularına göre, çevre dostu politikalar ve sürdürülebilir uygulamalar çalışanlar tarafından takdir edilmekte ve bu durum çalışanların örgütlerine karşı daha güçlü bir bağlılık geliştirmelerine neden olmaktadır. Araştırma, çevre dostu insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanlar üzerinde olumlu psikolojik etkiler yarattığını ve kurumsal aidiyeti güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Özellikle çevresel duyarlılığın yüksek olduğu iş ortamlarında, çalışanların örgütlerinin sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunmaktan gurur duyduğu ve bu durumun onların uzun vadeli iş tatminini artırdığı gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda, işletmelerin çalışan bağlılığını güçlendirmek için yeşil insan kaynakları politikalarını teşvik etmeleri, çevre dostu iş uygulamalarını yaygınlaştırmaları ve çalışanların sürdürülebilirlik faaliyetlerine aktif olarak katılımını desteklemeleri gerektiği vurgulanmaktadır. YİKY uygulamalarının çalışan bağlılığını artırmada önemli bir rol oynadığı ve işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik politikalarını stratejik insan kaynakları yönetimi süreçleriyle entegre etmelerinin çalışan memnuniyetini ve kurumsal bağlılığı güçlendireceği belirlenmiştir.

Shoaib, Abbas, Yousaf, Zámečník, Ahmed ve Saqib'in (2021) araştırması, YİKY ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ve yeşil insan sermayesinin bu ilişkideki aracı rolünü incelemektedir. Mevcut literatürde, YİKY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştıran çalışmaların sınırlı olduğu belirtilmiş, özellikle yeşil insan sermayesinin bu süreçteki etkisinin yeterince ele alınmadığı vurgulanmıştır. Bu araştırma, Pakistan'daki süt ve süt ürünleri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde YİKY uygulamalarının doğrudan ve dolaylı etkilerini inceleyerek bu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Çalışmada, Yetkinlik-Motivasyon-Fırsat (AMO) Teorisi temel alınarak, YİKY'nin örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri incelenmiştir. Kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 287 çalışandan veri toplanmış ve SmartPLS (3.2.9) yazılımı ile yapısal eşitlik modellemesi uygulanmıştır. Araştırma bulguları, yeşil işe alım ve seçim süreçleri ile yeşil eğitim ve geliştirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bununla birlikte,

yeşil insan sermayesinin (green human capital), yeşil işe alım ve seçim süreçleri ile yeşil eğitim ve geliştirme uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini kısmen aracılık ettiği belirlenmiştir. Çalışanların çevresel bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi, yeşil iş süreçlerine daha fazla katılım sağlamalarına ve örgütle daha güçlü bir bağ kurmalarına katkıda bulunmaktadır. YİKİY uygulamalarının, çevreye duyarlı bir iş kültürü oluşturarak çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığı ve onların yeşil iş davranışlarını teşvik ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Kusi ve arkadaşlarının (2021) araştırması, YİKİY uygulamaları ile örgütsel sinizm arasındaki ilişkiyi duygusal bağlılık aracılığıyla ele almıştır. YMF Teorisi kapsamında yapılan çalışma, duygusal bağlılığın örgütsel sinizm davranışlarını azaltmada önemli bir rol oynadığını ve YİKİY uygulamalarının örgütsel sinizmi azaltıcı bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Çalışanların YİKİY uygulamalarına yönelik geliştirdiği örgütsel bağlılığın, örgüt düzeyinde sinizm davranışlarını azaltmada kritik bir unsur olduğu vurgulanmıştır.

Silvester ve arkadaşları (2019) tarafından gerçekleştirilen araştırma, YİKİY uygulamaları ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki bağlantıyı incelemiştir. Çalışma kapsamında yapılan anket analizleri, örgütsel sinizm ile YİKİY uygulamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Özellikle, örgütsel sinizmin yeşil teşvikler ve ödüller aracılığıyla büyük ölçüde azaltılabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik politikalarını çalışan bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmak için bir araç olarak kullanabileceğini ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, YİKİY uygulamaları, çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendiren ve sinizm düzeylerini azaltan önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. İşletmeler, çevre dostu politikalar geliştirerek, çalışanların örgütlerine yönelik algılarını olumlu yönde değiştirebilir ve örgütsel sinizm seviyelerini düşürebilirler. Bu bağlamda, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, yalnızca çevresel etkileri azaltmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışan bağlılığını ve motivasyonunu artırarak işletmelerin uzun vadeli başarısına katkı sağladığı söylenebilir.

Yang ve Li (2023) tarafından Çin'de gerçekleştirilen araştırma, YİKİY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemiştir. 600 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışma, YİKİY'nin duygusal, devam ve normatif bağlılık

olmak üzere tüm bağıllık türleri üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Araştırma bulgularına göre, çevresel performansın artırılmasına yönelik uygulamalar ve yeşil eğitim programları, çalışan bağıllığını anlamlı şekilde güçlendirmektedir. Çalışanlar, örgütlerinin sürdürülebilirlik politikalarını desteklemesi ve çevre dostu uygulamalara öncelik vermesi durumunda, örgüte olan aidiyet hissini daha fazla geliştirmekte ve örgütün değerleriyle özdeşleşmektedirler. Özellikle yeşil eğitim programları, çalışanların çevresel bilinçlerini artırarak örgütsel hedeflere katkı sağlamalarını teşvik etmekte ve bu durum onların örgütle duygusal bağ kurmalarına yardımcı olmaktadır. Bunun yanı sıra, YİKYP politikalarının, çalışanların normatif bağıllık düzeylerini de güçlendirdiği görülmüştür. Çalışanlar, örgütün sürdürülebilirlik çabalarına katkıda bulunmanın etik bir sorumluluk olduğunu düşünmekte ve bu nedenle kuruma karşı daha fazla yükümlülük hissetmektedirler. Ayrıca, yeşil iş uygulamaları ve çevre dostu politikaların, çalışanların örgütlerinde uzun vadeli kalma motivasyonlarını artırarak devam bağıllığı üzerinde de olumlu etkiler yarattığı belirlenmiştir.

Alreahi ve arkadaşları (2023) tarafından İspanya'daki otelcilik sektöründe gerçekleştirilen araştırma, YİKYP uygulamalarının örgütsel bağıllık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Araştırma kapsamında 250 otel çalışanından toplanan veriler analiz edilmiş ve YİKYP uygulamalarının özellikle duygusal bağıllığı artırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Çalışanlar, yeşil insan kaynakları politikalarının sürdürülebilirlik açısından değerli olduğunu düşündüklerinde, örgüte yönelik aidiyet duygularının güçlendiği tespit edilmiştir. Çalışmada, yeşil işe alım ve seçim süreçlerinin çalışan bağıllığı üzerindeki olumlu etkisi de vurgulanmıştır. Özellikle, çevreye duyarlı bir örgüt kültürünün işe alım sürecinde vurgulanması, çalışanların örgüte daha fazla bağlanmasını sağlamaktadır. Yeşil eğitim programları, çalışanların çevresel sürdürülebilirlik konusundaki farkındalığını artırarak, örgütün misyonunu benimsemelerine ve çevre dostu politikaları desteklemelerine katkı sunmaktadır. Araştırmanın bulguları, YİKYP uygulamalarının yalnızca çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağıllığını da önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. İşletmelerin, çalışanlarına sürdürülebilir iş politikaları konusunda eğitim vermeleri, yeşil işe alım süreçlerini benimsemeleri ve çevre dostu insan kaynakları politikalarını teşvik etmeleri, örgütsel bağıllığı güçlendiren kritik faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Gomes, Sabino ve Antunes'in (2023) araştırması, YİKYP uygulamaları ile örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi kişisel değerler açısından ele almıştır. Araştırmaya göre,

kurumsal sürdürülebilirlik hem sosyal etkileri hem de küresel kuruluşlar tarafından belirlenen devlet programları ve ajandalar nedeniyle iş dünyasında giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu bağlamda, insan kaynakları yönetimi hem iç hem de dış paydaşlarla olan etkileşimleri nedeniyle bu dönüşümde kritik bir role sahiptir. YİKİY kavramı, çalışan yönetiminin çevresel sürdürülebilirlik odaklı politikalar çerçevesinde yürütüldüğünü ifade etmektedir. Araştırmanın temel amacı, sürdürülebilir davranışlarla ilişkili kişisel değerler (özgecilik, biyosferik, egoist ve hedonik değerler), örgütsel sonuçlar (çalışan bağlılığı ve iş tatmini) ve YİKİY uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu doğrultuda, 532 çalışanın katıldığı bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları, kişisel değerlerden yalnızca biyosferik değerlerin, YİKİY uygulamaları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, çevresel sürdürülebilirliği ve doğayı korumayı ön planda tutan bireylerin, YİKİY uygulamalarının örgütsel bağlılık ve iş katılımı üzerindeki etkisini daha güçlü hissettikleri belirlenmiştir. Bu bulgu, çevreye duyarlılığın bireysel düzeyde örgütsel bağlılığı nasıl etkilediğini anlamak açısından önemli bir sonuçtur. Çalışanların doğayı ve çevreyi değerli bulduklarında, YİKİY politikalarının onların işlerine olan bağlılığını ve motivasyonunu daha fazla artırdığı görülmüştür. Öte yandan, egoist ve hedonik değerlerin, YİKİY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini anlamlı bir şekilde değiştirmediği tespit edilmiştir.

Javed ve arkadaşları (2024) tarafından yapılan araştırma, Pakistan'daki sağlık sektöründe YİKİY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma kapsamında, 350 sağlık çalışanıyla gerçekleştirilen anket sonuçlarına göre, YİKİY uygulamalarının örgütsel bağlılığı artırdığı tespit edilmiştir. Özellikle çevresel eğitim programlarının ve yeşil performans değerlendirme sistemlerinin, çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma, çevre dostu insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, çalışanların örgüte karşı aidiyet hissini artırarak uzun vadeli iş tatmini sağladığını göstermektedir. Yeşil eğitim programları, çalışanların çevresel bilinç düzeyini artırarak, sürdürülebilirlik politikalarına daha fazla katkı sunmalarına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, yeşil performans değerlendirme sistemleri, çalışanların çevre dostu faaliyetlere olan katılımını teşvik etmekte ve bu durum, onların örgütle duygusal bağ kurmalarını sağlamaktadır.

Baş ve Kesen (2024) tarafından gerçekleştirilen araştırma, YİKİY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiştir. Çalışma kapsamında 300 çalışanın

katıldığı bir anket uygulanmış ve YİKİY'nin farklı bağıllık türleri üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Araştırmanın bulgularına göre, YİKİY uygulamalarının çalışanların duygusal ve normatif bağıllıklarını artırdığı, ancak devam bağıllığı üzerinde belirgin bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Özellikle çevre dostu iş süreçleri ve sürdürülebilir insan kaynakları politikalarının, çalışanların örgüte yönelik duygusal bağıllıklarını güçlendirdiği vurgulanmıştır. Çalışanlar, örgütlerinin çevresel sürdürülebilirlik ilkelerini benimsemesini, iş süreçlerinde yeşil uygulamalara yer vermesini ve bu doğrultuda sorumluluk almasını olumlu karşılamaktadırlar. Bu durum, çalışanların örgütle özdeşleşmesini ve uzun vadede örgüte aidiyet duymasını sağlamaktadır. Normatif bağıllık açısından bakıldığında, çalışanların örgütlerine karşı ahlaki bir sorumluluk hissetmeleri ve örgüte bağlı kalmalarının doğru bir davranış olduğunu düşünmeleri YİKİY politikalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır.

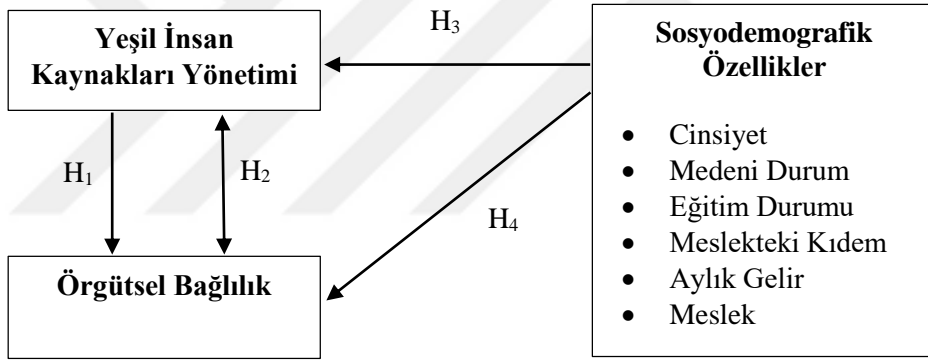
3. GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Tipi

Bu araştırma, nicel araştırma yöntemine dayalı, betimsel ve ilişkisel tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı YİKY uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek üzere veri toplama ve analiz süreci yapılandırılmıştır. Araştırma, mevcut durumu ortaya koyarak değişkenler arasındaki ilişkileri analiz etmeye yönelik bir ilişkisel (nedensel karşılaştırmalı) çalışma niteliği taşımaktadır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırma modeli ve hipotezler aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Araştırma modeli kapsamında hipotezler aşağıda yer almaktadır.

H₁: Yeşil insan kaynakları yönetimi örgütsel bağlılığı etkilemektedir.

H₂: Yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.

H₃: Sosyodemografik özelliklere göre yeşil insan kaynakları yönetimi algısı farklılık göstermektedir.

H₃₁: Cinsiyete göre yeşil insan kaynakları yönetimi algısı farklılık göstermektedir.

H₃₂: Medeni duruma göre yeşil insan kaynakları yönetimi algısı farklılık göstermektedir.

H₃₃: Eğitim durumuna göre yeşil insan kaynakları yönetimi algısı farklılık göstermektedir.

H₃₄: Mesleki kıdeme göre yeşil insan kaynakları yönetimi algısı farklılık göstermektedir.

H₃₅: Aylık gelire göre yeşil insan kaynakları yönetimi algısı farklılık göstermektedir.

H₃₆: Meslek durumuna göre yeşil insan kaynakları yönetimi algısı farklılık göstermektedir.

H₄: Sosyodemografik özelliklere göre örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermektedir.

H₄₁: Cinsiyete göre örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermektedir.

H₄₂: Medeni duruma göre örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermektedir.

H₄₃: Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermektedir.

H₄₄: Mesleki kıdeme göre örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermektedir.

H₄₅: Aylık gelire göre örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermektedir.

H₄₆: Meslek durumuna göre örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermektedir.

3.3. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Bu araştırma, İstanbul ilinde sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir kurumun çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın veri toplama süreci, 29 Ocak 2025 tarihinde başlatılmış ve 18 Nisan 2025 tarihinde tamamlanmıştır. Bu süre zarfında anket çalışmaları yürütülmüş ve elde edilen veriler analiz edilerek araştırma sonuçları ortaya konulmuştur.

3.4. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilinde sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir kurumun çalışanları oluşturmaktadır. Söz konusu kurumda toplam 250 çalışan bulunmaktadır. Yapılan güç analizi sonuçlarına göre, 152 kişiye ulaşılmasının güvenilir

sonuçlar elde etmek için yeterli olduğu belirlenmiş ve bu doğrultuda 158 katılımcıya ulaşılmıştır. Elde edilen veriler üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

3.5. Veri Toplama Araçları

Araştırmada verilerin toplanmasında anket formu kullanılmıştır. Anket formu Sosyodemografik özelliklere yönelik sorulardan, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi leği (YİKYO) ve rgtsel Bağlılık leği (B)’nden oluşmaktadır.

YİKYO, insan kaynakları yönetiminin çevresel sürdürülebilirlik ilkeleri doğrultusunda yapılandırılmasıyla ilgili unsurları değerlendiren bir ölçektir. Bu lek, bir işletmede evre dostu uygulamaların ve sürdürülebilir işleyişin benimsenip benimsenmediğini ve bunların çalışanlara nasıl yansıtıldığını ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Çalışmada Shah tarafından geliştirilen 28 madde ve 7 faktörden oluşan ölçektir. Türkçe’ye uyarlaması Kesen ve selmiş tarafından yapılmış ve yaptıkları çalışmada keşfedici faktör analizi sonucunda 2 maddenin geçerliliği sağlayamamasında dolayı çıkartılmış olan ölçek formundan yararlanılmıştır. Neticesinde YİKYO’nin yeşil iş tasarımı, yeşil personel seçme ve yerleştirme, yeşil eğitim ve gelişim, yeşil performans yönetimi, yeşil ücret yönetimi, yeşil içi sağlığı ve yeşil iş güvenliği ile yeşil çalışan ilişkileri olmak üzere yedi boyuttan oluşan ve 26 maddeyle llembilen çok boyutlu bir yapı olduğu ortaya çıkmıştır. evre yönetimi sürecinde yöneticiler yeşil insan kaynakları yönetiminin tüm boyutlarını bu araştırmada test edildiği Şekilde değerlendirebilirler.

B, bir çalışanın bir kuruma duyduğu bağlılığı ve kuruma yönelik duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı gibi farklı bağlılık türlerini ölçmek için kullanılan bir değerlendirme aracıdır. Bu lek genellikle çalışanların bir kuruma aidiyet, sadakat ve sorumluluk gibi duygularını analiz etmek amacıyla uygulanır. Örgütsel bağlılık, Amerikalı psikolog Meyer ve Allen (1997) tarafından geliştirilen ve Wasti (2000) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek üç boyutta ele alınmıştır: 1.Duygusal Bağlılık 2.Devam Bağlılığı 3.Normatif Bağlılık Bu üç boyut, çalışanın kuruma olan bağını derinlemesine analiz ederek, organizasyonların çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu arttırmak için çeşitli stratejiler geliştirmesine yardımcı olur. Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık leğinin Türkçe geçerlilik ve güvenirliliği yapılmıştır. Birinci faktör olan duygusal bağlılık 6 maddeden (1, 2, 3, 4, 5, 6), ikinci faktör olan devam bağlılığı 6 maddeden (7, 8, 9, 10, 11, 12) ve nc faktör olan normatif bağlılık ise yine 6 maddeden

(13, 14, 15, 16, 17, 18) oluşmaktadır. Böylece 18 maddelik ölçek orijinal ölçek ile uyum göstermektedir. Ölçeğin 3, 4, 5 ve 13. maddeleri ters maddelerdir.

3.6. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS 25.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecine başlamadan önce veri setinde eksik veriler kontrol edilmiş ve ölçeklerin normal dağılıma uygunluğu değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, ölçeklerin arpıklık ve basıklık değerleri incelenmiş ve Tablo 1’de sunulmuştur. Çarpıklık değerleri ± 1 , basıklık değerleri ise ± 2 sınırları içerisinde olduğundan, verilerin normal dağılıma uygun olduğu kabul edilmiştir.

Katılımcıların Sosyodemografik zelliklerine ilişkin veriler, frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri ile tanımlayıcı istatistikler kullanılarak özetlenmiştir. Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla çeşitli parametrik analizler gerçekleştirilmiştir. Sosyodemografik özelliklere göre YİK Y ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki farkları belirlemek için bağımsız örneklemler t-testi ve Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır.

YİK Y ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, YİK Y uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki yordayıcı etkisini ortaya koymak için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Tüm analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olarak kabul edilmiştir. Verilerin normal dağılıma uygun olması nedeniyle analizler parametrik yöntemlerle gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1. Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri

	Çarpıklık	Basıklık
Yeşil İş Tasarımı	,318	-,786
Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme	,354	-,662
Yeşil Eğitim ve Gelişim	,342	-,685
Yeşil Performans Yönetimi	,556	-,459
Yeşil Ücret Yönetimi	,688	-,244
Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği	,484	-,495
Yeşil Çalışan İlişkileri	,493	-,610
Toplam YİKYÖ	,516	-,420
Duygusal Bağlılık	-,313	1,798
Devam Bağlılığı	-,383	-,683
Normatif Bağlılık	-,130	-,899
Toplam Örgütsel Bağlılık	-,314	-,393

4. BULGULAR

4.1. Sosyodemografik Özellikler ve Çalışma Durumuna Yönelik Bulgular

Tablo 2. Sosyodemografik özelliklere yönelik ve çalışma durumuna yönelik bulgular

	Frekans	%
Cinsiyet		
Erkek	78	49,4
Kadın	80	50,6
Yaş		
18 - 27	11	7,0
28 - 37	71	44,9
38 - 47	60	38,0
48 ve üzeri	16	10,1
Medeni Durum		
Bekar	76	48,1
Evli	82	51,9
Eğitim Durumu		
Lise	13	8,2
Önlisans	46	29,1
Lisans	65	41,2
Lisansüstü	34	21,5
Meslekteki Kıdem		
3 yıl ve daha az	24	15,2
4-6 yıl	17	10,8
7-9 yıl	33	20,9
10-12 yıl	21	13,3
13 yıl ve üzeri	63	39,9
Aylık Gelir		
22.104 TL-37.000 TL	20	12,7
37.001 TL-52.000 TL	55	34,8
52.001 TL- 67.000 TL	69	43,7
67.001 TL ve üzeri	14	8,9
Meslek		
Uzm. Doktor	5	3,2
Hemşire-Ebe	53	33,5
Kamu işçisi	27	17,1
Tekniker	44	27,8
Diğer	29	18,4

Tablo 2'ye göre, katılımcıların %49,4'ü erkek, %50,6'sı kadındır. Yaş gruplarında en yüksek oran %44,9 ile 28-37 yaş aralığındadır. Katılımcıların %51,9'u evli, %48,1'i bekarıdır. Eğitim düzeyi açısından en fazla katılımcı %41,2 ile lisans mezunudur; bunu %29,1 ile önlisans, %21,5 ile lisansüstü ve %8,2 ile lise mezunları izlemektedir.

Katılımcıların %39,9'u 13 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir. 7-9 yıl arası kıdem oranı %20,9 iken, 3 yıl ve daha az kıdemliler %15,2'dir. Aylık gelirden en yüksek oran %43,7 ile 52.001 TL - 67.000 TL arasındadır. Katılımcıların %33,5'i hemşire-ebedir, %27,8'i tekniker, %17,1'i kamu işçisi, %3,2'si uzman doktordur.

4.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Algısına Yönelik Bulgular

Tablo 3. Yeşil insan kaynakları yönetimi tanımlayıcı istatistikler

	N	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Hata
Yeşil İş Tasarımı	158	1,00	5,00	2,66	1,044
Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme	158	1,00	5,00	2,59	1,026
Yeşil Eğitim ve Gelişim	158	1,00	5,00	2,61	1,033
Yeşil Performans Yönetimi	158	1,00	5,00	2,52	1,032
Yeşil Ücret Yönetimi	158	1,00	5,00	2,40	1,040
Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği	158	1,00	5,00	2,50	1,044
Yeşil Çalışan İlişkileri	158	1,00	5,00	2,51	1,071
Toplam YİKYÖ	158	1,00	5,00	2,54	,990

Tablo 3'e göre, YİKY boyutlarının ortalama değerleri düşük düzeydedir. En yüksek ortalama 2,66 ile "Yeşil İş Tasarımı"na aittir. Bunu 2,61 ile "Yeşil Eğitim ve Gelişim", 2,59 ile "Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme" takip etmektedir. En düşük ortalama ise 2,40 ile "Yeşil Ücret Yönetimi"ne aittir. Toplam YİKYÖ ortalaması 2,54'tür. Bu sonuçlar, kamu kurumunda YİKY uygulamalarının sınırlı düzeyde gerçekleştirildiğini göstermektedir.

Tablo 4. Cinsiyete göre yeşil insan kaynakları yönetimi

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Yeşil İş Tasarımı	Erkek	2,65	1,04	0,089	0,929
	Kadın	2,66	1,05		
Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme	Erkek	2,63	1,00	0,530	0,597
	Kadın	2,55	1,05		
Yeşil Eğitim ve Gelişim	Erkek	2,58	1,01	0,405	0,686
	Kadın	2,64	1,05		
Yeşil Performans Yönetimi	Erkek	2,49	1,01	0,285	0,776
	Kadın	2,54	1,05		
Yeşil Ücret Yönetimi	Erkek	2,46	1,04	0,627	0,531
	Kadın	2,35	1,03		
Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği	Erkek	2,53	1,05	0,330	0,742
	Kadın	2,47	1,04		
Yeşil Çalışan İlişkileri	Erkek	2,57	1,06	0,670	0,504
	Kadın	2,46	1,08		
Toplam YİKYÖ	Erkek	2,56	0,97	0,209	0,834
	Kadın	2,52	1,00		

Tablo 4'e göre, YİKİY boyutlarında erkek ve kadın katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Tüm alt boyutlarda ve toplam YİKİYÖ'de cinsiyette t-testi sonuçlarına göre farklar anlamsız bulunmuştur. Bu sonuç, cinsiyetin YİKİY uygulamaları algısı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 5. Yaşa göre yeşil insan kaynakları yönetimi

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yeşil İş Tasarımı	18 - 27	2,75	1,19	2,572	0,056
	28 - 37	2,84	0,93		
	38 - 47	2,57	1,05		
	48 ve üzeri	2,09	1,21		
Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme	18 - 27	2,63	1,18	1,400	0,245
	28 - 37	2,72	0,96		
	38 - 47	2,53	1,01		
	48 ve üzeri	2,16	1,18		
Yeşil Eğitim ve Gelişim	18 - 27	2,72	1,06	2,077	0,106
	28 - 37	2,76	0,98		
	38 - 47	2,55	1,00		
	48 ve üzeri	2,07	1,21		
Yeşil Performans Yönetimi	18 - 27	2,63	1,15	1,709	0,167
	28 - 37	2,66	0,99		
	38 - 47	2,45	0,99		
	48 ve üzeri	2,04	1,16		
Yeşil Ücret Yönetimi	18 - 27	2,63	1,19	1,424	0,238
	28 - 37	2,54	1,02		
	38 - 47	2,30	0,99		
	48 ve üzeri	2,05	1,15		
Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği	18 - 27	2,51	1,06	1,185	0,317
	28 - 37	2,63	1,06		
	38 - 47	2,46	0,96		
	48 ve üzeri	2,10	1,19		
Yeşil Çalışan İlişkileri	18 - 27	2,54	1,12	1,310	0,273
	28 - 37	2,67	1,06		
	38 - 47	2,42	1,02		
	48 ve üzeri	2,14	1,22		
Toplam YİKİYÖ	18 - 27	2,63	1,12	1,778	0,154
	28 - 37	2,69	0,94		
	38 - 47	2,47	0,94		
	48 ve üzeri	2,09	1,18		

Tablo 5'e göre, YİKİY boyutlarında farklı yaş gruplarındaki katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Tüm alt boyutlarda ve toplam YİKİYÖ'de yaşta ANOVA sonuçlarına göre farklar anlamsız bulunmuştur. Bu sonuç, yaşın YİKİY uygulamaları algısı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 6. Medeni duruma göre yeşil insan kaynakları yönetimi

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Yeşil İş Tasarımı	Bekar	2,74	1,00	0,950	0,344
	Evli	2,58	1,08		
Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme	Bekar	2,69	0,97	1,182	0,239
	Evli	2,50	1,07		
Yeşil Eğitim ve Gelişim	Bekar	2,69	1,00	0,977	0,330
	Evli	2,53	1,06		
Yeşil Performans Yönetimi	Bekar	2,58	1,00	0,722	0,471
	Evli	2,46	1,05		
Yeşil Ücret Yönetimi	Bekar	2,44	1,03	0,416	0,678
	Evli	2,37	1,05		
Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği	Bekar	2,50	1,04	0,073	0,942
	Evli	2,51	1,04		
Yeşil Çalışan İlişkileri	Bekar	2,54	1,06	0,280	0,780
	Evli	2,49	1,08		
Toplam YİKYÖ	Bekar	2,60	0,95	0,665	0,507
	Evli	2,49	1,02		

Tablo 6'ya göre, YİKY boyutlarında evli ve bekar katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Tüm alt boyutlarda ve toplam YİKYÖ'de medeni durumda t-testi sonuçlarına göre farklar anlamsız bulunmuştur. Bu sonuç, medeni durumun YİKY uygulamaları algısı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 7. Eğitim durumuna göre yeşil insan kaynakları yönetimi

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yeşil İş Tasarımı	Lise	2,34	1,05	0,575	0,632
	Önlisans	2,62	1,09		
	Lisans	2,75	0,96		
	Lisansüstü	2,67	1,14		
Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme	Lise	2,43	1,04	0,267	0,849
	Önlisans	2,60	1,05		
	Lisans	2,66	0,93		
	Lisansüstü	2,51	1,17		
Yeşil Eğitim ve Gelişim	Lise	2,40	1,11	0,200	0,896
	Önlisans	2,63	1,04		
	Lisans	2,64	0,94		
	Lisansüstü	2,61	1,17		
Yeşil Performans Yönetimi	Lise	2,28	1,11	0,264	0,851
	Önlisans	2,52	1,04		
	Lisans	2,57	0,93		
	Lisansüstü	2,52	1,19		
Yeşil Ücret Yönetimi	Lise	2,24	1,13	0,462	0,709
	Önlisans	2,37	1,09		
	Lisans	2,52	0,93		
	Lisansüstü	2,31	1,15		
Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği	Lise	2,23	1,06	0,560	0,642
	Önlisans	2,50	1,04		
	Lisans	2,60	0,96		
	Lisansüstü	2,43	1,20		

Yeşil Çalışan İlişkileri	Lise	2,35	1,11	0,672	0,571
	Önlisans	2,44	1,07		
	Lisans	2,66	0,99		
	Lisansüstü	2,41	1,21		
Toplam YİKYO	Lise	2,33	1,06	0,394	0,758
	Önlisans	2,53	1,02		
	Lisans	2,63	0,88		
	Lisansüstü	2,49	1,13		

Tablo 7'ye göre, YİKYO boyutlarında farklı eğitim durumundaki katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Tüm alt boyutlarda ve toplam YİKYO'de eğitim durumunda ANOVA sonuçlarına göre farklar anlamsız bulunmuştur. Bu sonuç, eğitimin YİKYO uygulamaları algısı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 8. Meslekteki kıdeme göre yeşil insan kaynakları yönetimi

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yeşil İş Tasarımı	3 yıl ve daha az	2,89	1,05	0,860	0,489
	4-6 yıl	2,55	0,64		
	7-9 yıl	2,51	0,92		
	10-12 yıl	2,90	1,23		
	13 yıl ve üzeri	2,57	1,11		
Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme	3 yıl ve daha az	2,86	1,06	1,426	0,228
	4-6 yıl	2,45	0,68		
	7-9 yıl	2,39	0,92		
	10-12 yıl	2,91	1,19		
	13 yıl ve üzeri	2,50	1,05		
Yeşil Eğitim ve Gelişim	3 yıl ve daha az	2,95	1,07	1,588	0,180
	4-6 yıl	2,52	0,83		
	7-9 yıl	2,40	0,86		
	10-12 yıl	2,88	1,15		
	13 yıl ve üzeri	2,50	1,07		
Yeşil Performans Yönetimi	3 yıl ve daha az	2,82	1,21	2,067	0,088
	4-6 yıl	2,38	0,77		
	7-9 yıl	2,22	0,71		
	10-12 yıl	2,90	1,16		
	13 yıl ve üzeri	2,45	1,07		
Yeşil Ücret Yönetimi	3 yıl ve daha az	2,59	1,22	1,598	0,178
	4-6 yıl	2,21	0,74		
	7-9 yıl	2,21	0,74		
	10-12 yıl	2,84	1,23		
	13 yıl ve üzeri	2,33	1,04		
Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği	3 yıl ve daha az	2,75	1,15	1,519	0,199
	4-6 yıl	2,21	0,78		
	7-9 yıl	2,36	0,95		
	10-12 yıl	2,86	1,16		
	13 yıl ve üzeri	2,42	1,03		
Yeşil Çalışan İlişkileri	3 yıl ve daha az	2,76	1,15	0,689	0,601
	4-6 yıl	2,33	0,82		
	7-9 yıl	2,41	0,91		
	10-12 yıl	2,68	1,29		
	13 yıl ve üzeri	2,45	1,09		
Toplam YİKYO	3 yıl ve daha az	2,80	1,08	0,226	0,226

	4-6 yıl	2,38	0,69		
	7-9 yıl	2,36	0,79		
	10-12 yıl	2,85	1,17		
	13 yıl ve üzeri	2,46	1,02		

Tablo 8'e göre, YİK Y boyutlarında farklı mesleki kıdemdeki katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Tüm alt boyutlarda ve toplam YİK YÖ'de mesleki kıdemde ANOVA sonuçlarına göre farklar anlamsız bulunmuştur. Bu sonuç, mesleki kıdemın YİK Y uygulamaları algısı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 9. Aylık gelir durumuna göre yeşil insan kaynakları yönetimi

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yeşil İş Tasarımı	22.104 TL-37.000 TL	2,30	1,31	1,263	0,289
	37.001 TL-52.000 TL	2,74	1,01		
	52.001 TL- 67.000 TL	2,64	0,92		
	67.001 TL ve üzeri	2,94	1,24		
Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme	22.104 TL-37.000 TL	2,31	1,18	0,952	0,417
	37.001 TL-52.000 TL	2,66	1,04		
	52.001 TL- 67.000 TL	2,56	0,92		
	67.001 TL ve üzeri	2,88	1,20		
Yeşil Eğitim ve Gelişim	22.104 TL-37.000 TL	2,31	1,16	1,234	0,299
	37.001 TL-52.000 TL	2,70	1,06		
	52.001 TL- 67.000 TL	2,56	0,92		
	67.001 TL ve üzeri	2,94	1,21		
Yeşil Performans Yönetimi	22.104 TL-37.000 TL	2,38	1,26	0,925	0,430
	37.001 TL-52.000 TL	2,54	1,04		
	52.001 TL- 67.000 TL	2,46	0,89		
	67.001 TL ve üzeri	2,92	1,24		
Yeşil Ücret Yönetimi	22.104 TL-37.000 TL	2,28	1,18	0,741	0,529
	37.001 TL-52.000 TL	2,36	1,10		
	52.001 TL- 67.000 TL	2,40	0,90		
	67.001 TL ve üzeri	2,78	1,20		
Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği	22.104 TL-37.000 TL	2,45	1,04	0,257	0,856
	37.001 TL-52.000 TL	2,48	1,18		
	52.001 TL- 67.000 TL	2,49	1,05		
	67.001 TL ve üzeri	2,73	0,97		
Yeşil Çalışan İlişkileri	22.104 TL-37.000 TL	2,35	1,19	0,461	0,710
	37.001 TL-52.000 TL	2,44	1,21		
	52.001 TL- 67.000 TL	2,60	1,09		
	67.001 TL ve üzeri	2,64	1,00		
Toplam YİK YÖ	22.104 TL-37.000 TL	2,34	1,15	0,694	0,557
	37.001 TL-52.000 TL	2,56	1,19		
	52.001 TL- 67.000 TL	2,53	1,00		
	67.001 TL ve üzeri	2,83	0,88		

Tablo 9'a göre, YİK Y boyutlarında farklı gelir düzeyindeki katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Tüm alt boyutlarda ve toplam YİK YÖ'de aylık gelirden ANOVA sonuçlarına göre farklar anlamsız bulunmuştur. Bu sonuç, aylık gelirin YİK Y uygulamaları algısı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 10. Meslek durumuna göre yeşil insan kaynakları yönetimi

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Yeşil İş Tasarımı	Uzm. Doktor	2,50	0,86	1,349	0,254
	Hemşire-Ebe	2,73	1,07		
	Kamu işçisi	2,29	1,08		
	Tekniker	2,65	0,88		
	Diğer	2,91	1,17		
Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme	Uzm. Doktor	2,40	0,89	1,247	0,293
	Hemşire-Ebe	2,58	1,00		
	Kamu işçisi	2,34	1,09		
	Tekniker	2,55	0,94		
	Diğer	2,93	1,11		
Yeşil Eğitim ve Gelişim	Uzm. Doktor	2,55	0,87	0,701	0,593
	Hemşire-Ebe	2,60	1,00		
	Kamu işçisi	2,36	1,14		
	Tekniker	2,64	0,96		
	Diğer	2,81	1,13		
Yeşil Performans Yönetimi	Uzm. Doktor	2,40	0,89	1,086	0,365
	Hemşire-Ebe	2,48	0,99		
	Kamu işçisi	2,27	1,02		
	Tekniker	2,51	0,99		
	Diğer	2,83	1,16		
Yeşil Ücret Yönetimi	Uzm. Doktor	2,40	0,89	0,549	0,700
	Hemşire-Ebe	2,41	1,01		
	Kamu işçisi	2,19	1,03		
	Tekniker	2,40	1,03		
	Diğer	2,60	1,15		
Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği	Uzm. Doktor	2,53	0,86	0,901	0,465
	Hemşire-Ebe	2,56	1,04		
	Kamu işçisi	2,27	1,06		
	Tekniker	2,40	1,03		
	Diğer	2,75	1,06		
Yeşil Çalışan İlişkileri	Uzm. Doktor	2,60	0,89	1,228	0,301
	Hemşire-Ebe	2,52	1,05		
	Kamu işçisi	2,18	1,09		
	Tekniker	2,50	1,04		
	Diğer	2,81	1,12		
Toplam YİKYÖ	Uzm. Doktor	2,48	0,86	1,037	0,390
	Hemşire-Ebe	2,50	0,98		
	Kamu işçisi	2,27	1,02		
	Tekniker	2,52	0,93		
	Diğer	2,81	1,06		

Tablo 10'a göre, YİKY boyutlarında farklı meslekteki katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Tüm alt boyutlarda ve toplam YİKYÖ'de meslekte ANOVA sonuçlarına göre farklar anlamsız bulunmuştur. Bu sonuç, meslek durumunun YİKY uygulamaları algısı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

4.3. Örgütsel Bağlılık Algısına Yönelik Bulgular

Tablo 11. Örgütsel bağlılık tanımlayıcı istatistikler

	Z	Min.	Maks.	Ortalama	Std. Hata
Duygusal Bağlılık	158	2,00	3,83	2,9483	,28584
Devam Bağlılığı	158	1,00	5,00	3,0464	,94015
Normatif Bağlılık	158	1,17	4,67	2,9367	,77802
Toplam Örgütsel Bağlılık	158	1,72	4,11	2,9771	,49584

Tablo 11'e göre, katılımcıların toplam örgütsel bağlılık ortalaması 2,97'dir. Alt boyutlar incelendiğinde, devam bağlılığı 3,05 ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Duygusal bağlılık ortalaması 2,95, normatif bağlılık ise 2,94'tür. Bu sonuçlar, çalışanların örgüte olan bağlılıklarının genel olarak orta düzeyde olduğunu göstermektedir. Özellikle devam bağlılığı, diğer bağlılık türlerine göre daha güçlüdür.

Tablo 12. Cinsiyete göre örgütsel bağlılık

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Erkek	2,96	0,28	0,759	0,449
	Kadın	2,93	0,29		
Devam Bağlılığı	Erkek	3,25	0,88	2,743	0,007
	Kadın	2,84	0,95		
Normatif Bağlılık	Erkek	3,01	0,71	1,285	0,201
	Kadın	2,85	0,83		
Toplam Örgütsel Bağlılık	Erkek	3,07	0,47	2,650	0,011
	Kadın	2,87	0,50		

Tablo 12'ye göre, erkeklerin toplam örgütsel bağlılık ortalaması (3,07), kadınlardan (2,87) anlamlı derecede yüksektir ($p=0,011$). Özellikle devam bağlılığı boyutunda erkeklerin ortalaması 3,25 iken, kadınlarınki 2,84 olup, bu fark da anlamlıdır ($p=0,007$). Duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında ise cinsiyete göre anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Bu sonuçlar, erkeklerin örgüte daha fazla bağlılık hissettiğini, özellikle örgütte kalma isteğinin (devam bağlılığı) erkeklerde daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 13. Yaşa göre örgütsel bağlılık

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	18 - 27	2,96	0,28	0,923	0,431
	28 - 37	2,97	0,26		
	38 - 47	2,93	0,29		
	48 ve üzeri	2,85	0,34		
Devam Bağlılığı	18 - 27	2,87	1,07	0,718	0,543
	28 - 37	2,97	0,95		
	38 - 47	3,18	0,83		
	48 ve üzeri	2,94	1,16		
Normatif Bağlılık	18 - 27	2,87	0,72	0,095	0,963
	28 - 37	2,97	0,75		
	38 - 47	2,91	0,79		
	48 ve üzeri	2,89	0,87		
Toplam Örgütsel Bağlılık	18 - 27	2,90	0,45	0,290	0,832
	28 - 37	2,97	0,50		
	38 - 47	3,01	0,48		
	48 ve üzeri	2,89	0,56		

Tablo 13'e göre, örgütsel bağlılık boyutlarında farklı yaş gruplarındaki katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Tüm alt boyutlarda ve toplam örgütsel bağlılık yaşta ANOVA sonuçlarına göre farklar anlamsız bulunmuştur. Bu sonuç, yaşın örgütsel bağlılık algısı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 14. Medeni duruma göre örgütsel bağlılık

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Bekar	2,97	0,26	1,075	0,284
	Evli	2,92	0,30		
Devam Bağlılığı	Bekar	3,11	0,95	0,841	0,401
	Evli	2,98	0,93		
Normatif Bağlılık	Bekar	3,04	0,78	1,746	0,083
	Evli	2,83	0,76		
Toplam Örgütsel Bağlılık	Bekar	3,04	0,48	1,655	0,100
	Evli	2,91	0,50		

Tablo 14'e göre, örgütsel bağlılık boyutlarında evli ve bekar katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Tüm alt boyutlarda ve toplam örgütsel bağlılık medeni durumda t-testi sonuçlarına göre farklar anlamsız bulunmuştur. Bu sonuç, medeni durumun örgütsel bağlılık algısı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 15. Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık

		Ortalama	Std. Sapma	F	p	Tukey Testi
Duygusal Bağlılık	Lise (a)	3,08	0,30	1,754	0,158	
	Önlisans (b)	2,97	0,24			
	Lisans (c)	2,90	0,31			
	Lisansüstü (d)	2,92	0,26			

Devam Bağlılığı	Lise (a)	3,03	1,14	10,197	0,000	a>b a>d c>b c>d
	Önlisans (b)	2,60	0,89			
	Lisans (c)	3,48	0,72			
	Lisansüstü (d)	2,80	0,96			
Normatif Bağlılık	Lise (a)	2,80	0,73	2,335	0,076	
	Önlisans (b)	2,78	0,75			
	Lisans (c)	3,12	0,74			
	Lisansüstü (d)	2,80	0,84			
Toplam Örgütsel Bağlılık	Lise (a)	2,97	0,59	7,034	0,000	c>a c>b
	Önlisans (b)	2,79	0,46			
	Lisans (c)	3,17	0,41			
	Lisansüstü (d)	2,84	0,52			

Tablo 15'e göre, eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı farklar vardır. Devam bağlılığı ($p=0,000$) ve toplam örgütsel bağlılık ($p=0,000$) eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Lisans mezunlarının toplam örgütsel bağlılık ortalaması 3,17 ile en yüksek değere sahiptir. Devam bağlılığı açısından lisans ve lise mezunlarının önlisans ve lisansüstü mezunlarına göre bağlılıkları daha yüksektir. Duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında anlamlı fark bulunmamıştır ($p > 0,05$). Bu sonuçlar, özellikle lisans mezunlarının lise ve önlisans mezunlarına göre örgüte daha fazla bağlılık hissettiğini göstermektedir.

Tablo 16. Meslekteki kıdeme göre örgütsel bağlılık

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	3 yıl ve daha az	2,94	0,23	0,849	0,496
	4-6 yıl	2,95	0,31		
	7-9 yıl	3,00	0,24		
	10-12 yıl	3,00	0,17		
	13 yıl ve üzeri	2,90	0,33		
Devam Bağlılığı	3 yıl ve daha az	2,63	1,07	1,744	0,143
	4-6 yıl	3,35	0,85		
	7-9 yıl	3,14	0,82		
	10-12 yıl	3,01	0,99		
	13 yıl ve üzeri	3,07	0,92		
Normatif Bağlılık	3 yıl ve daha az	2,93	0,85	0,493	0,741
	4-6 yıl	3,11	0,81		
	7-9 yıl	2,93	0,68		
	10-12 yıl	2,75	0,71		
	13 yıl ve üzeri	2,92	0,80		
Toplam Örgütsel Bağlılık	3 yıl ve daha az	2,83	0,48	1,072	0,372
	4-6 yıl	3,14	0,48		
	7-9 yıl	3,02	0,46		
	10-12 yıl	2,92	0,50		
	13 yıl ve üzeri	2,96	0,50		

Tablo 16'ya göre, örgütsel bağlılık boyutlarında farklı mesleki kıdemdeki katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Tüm alt boyutlarda ve toplam örgütsel bağlılık mesleki kıdemde ANOVA sonuçlarına göre farklar anlamsız bulunmuştur. Bu sonuç, mesleki kıdemın örgütsel bağlılık algısı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

Tablo 17. Aylık gelir durumuna göre örgütsel bağlılık

		Ortalama	Std. Sapma	F	p	Tukey Testi
Duygusal Bağlılık	22.104 TL-37.000 TL (a)	2,95	0,16	0,825	0,482	
	37.001 TL-52.000 TL (b)	2,99	0,31			
	52.001 TL- 67.000 TL (c)	2,92	0,28			
	67.001 TL ve üzeri (d)	2,88	0,32			
Devam Bağlılığı	22.104 TL-37.000 TL (a)	2,75	0,80	3,035	0,031	c>a c>b c>d
	37.001 TL-52.000 TL (b)	2,94	0,97			
	52.001 TL- 67.000 TL (c)	3,28	0,85			
	67.001 TL ve üzeri (d)	2,71	1,12			
Normatif Bağlılık	22.104 TL-37.000 TL (a)	2,83	0,63	1,190	0,316	
	37.001 TL-52.000 TL (b)	2,92	0,82			
	52.001 TL- 67.000 TL (c)	3,03	0,74			
	67.001 TL ve üzeri (d)	2,64	0,90			
Toplam Örgütsel Bağlılık	22.104 TL-37.000 TL (a)	2,84	0,43	2,594	0,055	
	37.001 TL-52.000 TL (b)	2,95	0,48			
	52.001 TL- 67.000 TL (c)	3,08	0,46			
	67.001 TL ve üzeri (d)	2,75	0,64			

Tablo 17'ye göre, aylık gelir durumuna göre sadece devam bağlılığında anlamlı fark bulunmaktadır ($p=0,031$). En yüksek devam bağlılığı ortalaması 52.001 TL - 67.000 TL gelir grubunda 3,21'dir. Toplam örgütsel bağlılıkta fark sınıra yakın olmakla birlikte anlamlı değildir ($p=0,055$). Duygusal ve normatif bağlılıkta gelir grupları arasında anlamlı fark yoktur ($p > 0,05$). Bu sonuç, 52.001 TL - 67.000 TL gelir grubunda yer alan çalışanların diğer alt ve üst gelir gruplarına göre devam bağlılıklarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 18. Meslek durumuna göre örgütsel bağlılık

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	Uzm. Doktor	2,96	0,07	0,674	0,611
	Hemşire-Ebe	2,94	0,25		
	Kamu işçisi	2,88	0,27		
	Tekniker	2,99	0,23		
	Diğer	2,94	0,41		
Devam Bağlılığı	Uzm. Doktor	2,90	0,89	0,600	0,663
	Hemşire-Ebe	3,06	0,84		
	Kamu işçisi	2,93	0,98		
	Tekniker	2,96	1,08		
	Diğer	3,26	0,85		
Normatif Bağlılık	Uzm. Doktor	2,73	0,60	0,184	0,947
	Hemşire-Ebe	2,93	0,74		
	Kamu işçisi	2,97	0,75		
	Tekniker	2,89	0,87		
	Diğer	3,00	0,76		
Toplam Örgütsel Bağlılık	Uzm. Doktor	2,86	0,44	0,412	0,800
	Hemşire-Ebe	2,97	0,47		
	Kamu işçisi	2,93	0,48		
	Tekniker	2,95	0,51		
	Diğer	3,07	0,53		

Tablo 18'e göre, örgütsel bağlılık boyutlarında farklı meslekteki katılımcılar arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p > 0,05$). Tüm alt boyutlarda ve toplam örgütsel bağlılık mesleki durumda ANOVA sonuçlarına göre farklar anlamsız bulunmuştur. Bu sonuç, meslek durumunun örgütsel bağlılık algısı üzerinde etkili olmadığını göstermektedir.

4.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi

Tablo 19. Yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık ilişkisi pearson korelasyon testi

	Yeşil İş Tasarımı	Yeşil Personel Seçme ve	Yeşil Eğitim ve Gelişim	Yeşil Performans Yönetimi	Yeşil Ücret Yönetimi	Yeşil İş Sağlığı ve Güvenliği	Yeşil Çalışan İlişkileri	Toplam YİKYÖ	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Toplam Örgütsel Bağlılık
Yeşil İş r Tasarımı p N	1 ,923** 158	,894** ,000 158	,887** ,000 158	,816** ,000 158	,855** ,000 158	,872** ,000 158	,939** ,000 158	,024 ,768 158	,257** ,001 158	,075 ,351 158	,206** ,009 158	
Yeşil r Personel p Seçme ve Yerleştirme N		1 ,912** 158	,907** ,000 158	,842** ,000 158	,881** ,000 158	,887** ,000 158	,955** ,000 158	-,002 ,978 158	,283** ,000 158	,093 ,243 158	,227** ,004 158	
Yeşil r Eğitim ve Gelişim p N			1 ,913** 158	,843** ,000 158	,891** ,000 158	,872** ,000 158	,951** ,000 158	-,011 ,887 158	,242** ,002 158	,096 ,229 158	,201** ,011 158	
Yeşil r Performans p Yönetimi N				1 ,905** 158	,906** ,000 158	,893** ,000 158	,964** ,000 158	,060 ,452 158	,258** ,001 158	,087 ,279 158	,220** ,005 158	
Yeşil Ücret r Yönetimi p N					1 ,900** 158	,888** ,000 158	,931** ,000 158	,073 ,362 158	,270** ,001 158	,146 ,068 158	,261** ,001 158	
Yeşil İş r Sağlığı ve Güvenliği p N						1 ,935** 158	,957** ,000 158	,023 ,774 158	,242** ,002 158	,100 ,212 158	,209** ,008 158	
Yeşil r Çalışan p İlişkileri N							1 ,955** 158	,089 ,265 158	,263** ,001 158	,124 ,122 158	,248** ,002 158	
Toplam r YİKYÖ p N								1 ,039 158	,273** ,001 158	,108 ,175 158	,237** ,003 158	
Duygusal r Bağlılık p N									1 ,014 158	-,103 ,865 158	,147 ,066 158	

Devam Bağlılığı	r										1,465**	,878**	
	p										,000	,000	
	N										158	158	158
Normatif Bağlılık	r										1,797**		
	p										,000		
	N										158	158	
Toplam Örgütsel Bağlılık	r											1	
	p												
	N												158

Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, YİKÖ ile örgütsel bağlılık arasında genel olarak pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Toplam YİKÖ ile toplam örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r=0,237$, $p=0,003$). Özellikle YİKÖ uygulamaları ile devam bağlılığı arasında daha güçlü ilişkiler gözlenmiştir. Örneğin, Yeşil Performans Yönetimi ($r=0,258$, $p=0,001$), Yeşil Ücret Yönetimi ($r=0,270$, $p=0,001$) ve Yeşil Çalışan İlişkileri ($r=0,263$, $p=0,001$) devam bağlılığı ile anlamlı düzeyde pozitif ilişki göstermektedir. Diğer yandan, duygusal bağlılık ile YİKÖ boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamış, normatif bağlılık ile ise daha sınırlı düzeyde ilişki görülmüştür. Bu sonuçlar, YİKÖ uygulamalarının özellikle çalışanların örgütte kalma niyetini (devam bağlılığı) artırmada etkili olduğunu göstermektedir.

4.5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi

Tablo 20. Yeşil insan kaynakları yönetiminin örgütsel bağlılığa etkisi regresyon analizi

Model	Standardize Olmayan Katsayı		Standardize Katsayı	t	p
	B	Std. Hata	Beta		
Sabit	2,675	,106		25,151	,000
Toplam YİKÖ	,118	,039	,237	3,042	,003

F: 9,251; p:0,03
R²: 0,056

Tablo 20'ye göre, Toplam YİKÖ, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ($p=0,003$). Modelin açıklayıcılık gücü düşük düzeyde olup, YİKÖ uygulamaları örgütsel bağlılığın %5,6'sını açıklamaktadır ($R^2=0,056$). Regresyon katsayısı anlamlı bulunmuş ($B=0,118$), standartlaştırılmış beta katsayısı ise $0,237$ 'dir. Bu sonuç, YİKÖ uygulamalarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediğini, ancak bu etkinin sınırlı düzeyde olduğunu göstermektedir.

4.6. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Tablo 21. Hipotezlerin değerlendirilmesi

Hipotezler	Kabul/Red Durumu
H ₁ : Yeşil insan kaynakları yönetimi örgütsel bağlılığı etkilemektedir.	Kabul edilmiştir
H ₂ : Yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel bağlılık arasında ilişki vardır.	Kabul edilmiştir
H ₃ : Sosyodemografik özelliklere göre yeşil insan kaynakları yönetimi algısı farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H ₃₁ : Cinsiyete göre yeşil insan kaynakları yönetimi algısı farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H ₃₂ : Medeni duruma göre yeşil insan kaynakları yönetimi algısı farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H ₃₃ : Eğitim durumuna göre yeşil insan kaynakları yönetimi algısı farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H ₃₄ : Mesleki kıdeme göre yeşil insan kaynakları yönetimi algısı farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H ₃₅ : Aylık gelire göre yeşil insan kaynakları yönetimi algısı farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H ₃₆ : Meslek durumuna göre yeşil insan kaynakları yönetimi algısı farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H ₄ : Sosyodemografik özelliklere göre örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermektedir.	Kısmen kabul edilmiştir
H ₄₁ : Cinsiyete göre örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir
H ₄₂ : Medeni duruma göre örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H ₄₃ : Eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir
H ₄₄ : Mesleki kıdeme göre örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir
H ₄₅ : Aylık gelire göre örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermektedir.	Kabul edilmiştir
H ₄₆ : Meslek durumuna göre örgütsel bağlılık algısı farklılık göstermektedir.	Reddedilmiştir

5. TARTIŞMA

Bu araştırma, YİK Y uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini incelemiş ve elde edilen bulgular, mevcut literatür ışığında değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda YİK Y uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiş; özellikle YİK Y'nin devam bağlılığı üzerinde diğer bağlılık türlerine kıyasla daha belirgin bir etkisinin olduğu görülmüştür. Bu sonuç, insan kaynakları (İK) uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çok boyutlu doğasına dikkat çeken çalışmalarla uyumludur. Gomes ve arkadaşları (2023), İK uygulamaları ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmiş, ancak özellikle iç seçim süreçleri, kariyer planlaması ve ücret politikaları gibi alanlarda yaşanan memnuniyetsizliklerin bağlılık üzerinde sınırlayıcı etkiler yaratabileceğini ifade etmiştir. Bu bağlamda, araştırmamızda elde edilen bulgular, YİK Y uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin, çalışanların bu uygulamalara ilişkin algılarına bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Oliveira ve Honório (2020), İK uygulamaları ile duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişkiler tespit ederken, devam bağlılığının bu ilişkiden daha az etkilendiğini vurgulamıştır. Ancak bu çalışmada, YİK Y uygulamalarının devam bağlılığı üzerinde daha yüksek etki yaratması, çevreci uygulamaların çalışanlarda iş güvencesi algısını artırarak örgütte kalma niyetlerini güçlendirdiğini düşündürmektedir.

Araştırmanın bulguları, "Kişi-Örgüt Uyumu Teorisi" bağlamında değerlendirildiğinde, YİK Y uygulamalarının, çalışanların örgütle olan değer uyumunu artırarak bağlılık düzeylerini etkilediği görülmektedir. Kooij ve Boon (2017), yüksek performanslı İK uygulamalarının, çalışanların örgütleriyle olan psikolojik uyumlarını artırdığını ve bu durumun duygusal bağlılıkta artış sağladığını ortaya koymuştur. Bu çerçevede, çevresel sürdürülebilirliği destekleyen İK politikaları da benzer biçimde çalışanların örgütle olan ilişkilerinde olumlu duygular geliştirmelerine katkıda bulunmaktadır. Literatürde, İK uygulamalarının yalnızca çalışan bağlılığı üzerinde değil, aynı zamanda çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada da stratejik bir araç olarak kullanıldığı belirtilmektedir. Cheema ve arkadaşları (2017), birçok işletmenin çevresel kirliliği azaltmak amacıyla çevreci İK uygulamalarına yöneldiğini ve bu uygulamaların çalışanların çevreye duyarlı davranışlarını artırdığını belirtmiştir. Elrehail ve arkadaşları (2019) ise iş gücünün çevreci hale getirilmesi sürecinin, çalışanların çevresel konulara

yönelik tutumlarını ve bağlılıklarını olumlu etkilediğini vurgulamaktadır. Bu bulgular, araştırmamızın sonuçlarıyla örtüşmekte, YİK Y uygulamalarının örgütsel bağlılığı artırmada etkili bir araç olduğunu desteklemektedir.

YİK Y, çalışanların yalnızca işyerindeki çevresel uygulamalara katılımını değil, aynı zamanda iş süreçlerine olan aidiyetlerini de güçlendirmektedir. Singh ve Onahring (2019), örgütsel bağlılığın kimlik duygusu ve sadakat ile doğrudan ilişkili olduğunu, Li ve arkadaşları (2019) ise İK uygulamalarının bu tutumları şekillendirme gücüne sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmamızda elde edilen veriler de çalışanların çevre dostu uygulamalara yönelik olumlu algılarının, özellikle örgütte uzun süreli kalma eğilimlerini artırdığını göstermiştir.

Bu bağlamda, literatürdeki diğer bulgular da YİK Y'nin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini desteklemektedir. Yeşil ve Özel (2019), Türkiye'de yaptıkları çalışmada, YİK Y uygulamalarının imalat sektöründe çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırdığını ve çevresel duyarlılıklarıyla bu bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu belirtmiştir. Shoaib ve arkadaşları (2021), yeşil insan sermayesinin bu ilişkide aracılık rolü üstlendiğini, çalışanların çevresel bilgi ve becerilerinin geliştirilmesinin bağlılığı artırdığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, çevresel sürdürülebilirlik bilincinin artırılmasının, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı değişimlere neden olabileceğini göstermektedir. Diğer yandan, araştırmamızın regresyon analizine göre, YİK Y uygulamaları örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ancak düşük düzeyde bir açıklayıcılığa sahiptir. Bu sonuç, Aboramadan ve arkadaşları'nın (2019) çalışmasındaki bulgularla paralellik göstermektedir. Söz konusu çalışmada, İKY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin doğrudan olduğu, ancak diğer faktörlerin de bu ilişkide belirleyici olabileceği ifade edilmiştir. Benzer şekilde, araştırmamızda YİK Y'nin bağlılık üzerindeki etkisinin sınırlı düzeyde kalması, bağlılık üzerinde başka psikolojik ve örgütsel faktörlerin de rol oynayabileceğini göstermektedir.

Çevreci İK uygulamalarının yalnızca bağlılık üzerinde değil, aynı zamanda örgütsel sinizm gibi olumsuz tutumların azaltılmasında da etkili olduğu ileri sürülmektedir. Kusi ve arkadaşları (2021), YİK Y uygulamalarının örgütsel sinizmi azalttığını ve bu etkinin duygusal bağlılık aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Silvester ve arkadaşları (2019) ise yeşil teşvik ve ödüllerin, çalışanların çevresel uygulamalara katılımını artırarak sinizm düzeylerini düşürdüğünü belirtmişlerdir. Bu durum, YİK Y uygulamalarının

Çalışanlar üzerinde çok boyutlu etkiler yarattığını göstermekte ve işletmelerin bu uygulamaları stratejik düzeyde ele alması gerektiğini ortaya koymaktadır. Yang ve Li (2023) tarafından in’de yapılan araştırmada, YİKY’nin duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilmiş, özellikle yeşil eğitim programlarının bu bağlılık türleri üzerinde anlamlı artış sağladığı vurgulanmıştır. Bu bulgu, araştırmamızda YİKY uygulamaları ile devam bağlılığı arasındaki güçlü ilişkiyi desteklemektedir. Ayrıca, Alreahi ve arkadaşları’nın (2023) İspanya’daki otelcilik sektöründe gerçekleştirdiği çalışmada da YİKY uygulamalarının duygusal bağlılık üzerinde güçlü etkiler yarattığı, çevreye duyarlı işe alım süreçlerinin çalışan bağlılığını artırdığı tespit edilmiştir.

Bu araştırmanın bulguları, YİKY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ve özellikle devam bağlılığını artırma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, YİKY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi tek başına yeterli değildir ve bu ilişkinin güçlenmesi için çevresel eğitim programları, adil performans sistemleri ve sürdürülebilir İK politikalarının bütüncül bir Şekilde uygulanması gerekmektedir. İşletmelerin, evresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak ve çalışan bağlılığını artırmak için YİKY stratejilerini daha etkin kullanmaları, uzun vadeli başarıları açısından stratejik bir öneme sahiptir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, YİKİY uygulamalarının kamu sektöründe çalışan bireylerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemiş ve önemli bulgular ortaya koymuştur. Araştırma sonuçlarına göre, YİKİY uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Özellikle, Yeşil Performans Yönetimi, Yeşil Ücret Yönetimi ve Yeşil Çalışan İlişkileri gibi alt boyutlar, çalışanların devam bağlılığı üzerinde daha güçlü bir etkiye sahiptir. Bu bulgu, YİKİY uygulamalarının çalışanların örgütte kalma isteklerini artırdığını göstermektedir.

Cinsiyete göre yapılan analizlerde, erkek çalışanların toplam örgütsel bağlılık ve devam bağlılığı düzeylerinin kadın çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Eğitim düzeyine göre ise, lisans mezunu çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri diğer gruplara göre daha yüksektir. Ayrıca, aylık gelir düzeyi arttıkça devam bağlılığında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, YİKİY uygulamaları örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemekte, ancak bu etkinin açıklayıcılığı sınırlı düzeyde kalmaktadır. Bu sonuç, YİKİY uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerinde tek başına belirleyici olmadığını, ancak önemli bir katkı sunduğunu göstermektedir.

Araştırma kapsamında öneriler şu şekildedir:

- İşletmeler ve kamu kurumları, çevre dostu insan kaynakları uygulamalarını daha sistematik ve stratejik bir şekilde hayata sunabilir. Yeşil işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemleri, çalışanların bağlılık düzeylerini artırmada etkili olacaktır.
- Çalışanların çevresel sürdürülebilirlik konularında bilinçlendirilmesi amacıyla düzenli eğitim programları hazırlanabilir. Yeşil eğitim programları, çalışanların örgüte olan duygusal ve normatif bağlılıklarını güçlendirebilir.
- Çalışanların sürdürülebilirlik politikalarına aktif katılımı teşvik edilmeli ve çevreci uygulamalara yönelik geri bildirimleri alınabilir. Bu süreç, çalışanların örgütle özdeşleşmelerini artıracak ve bağlılıklarını pekiştirecektir.

- Çalışanlara çevresel katkılarına dayalı kariyer fırsatları ve ödüller sunulması, motivasyonlarını ve bağlılıklarını olumlu yönde etkileyecektir. Yeşil başarıların ödüllendirilmesi, çevreci davranışları teşvik edecektir.
- Bu çalışmanın örnekleme kamu sektörü ile sınırlıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda farklı sektörlerdeki çalışanlar üzerinde benzer analizlerin gerçekleştirilmesi, YİKY uygulamalarının farklı bağlamlardaki etkilerini anlamaya katkı sağlayacaktır.
- YİKY politikalarının başarısı, örgüt kültürünün çevreci değerlere açık olması ile mümkündür. Bu nedenle, yöneticiler ve liderler, sürdürülebilirlik ilkelerini benimseyebilir ve bu kültürü kurumsal düzeyde de yaygınlaştırabilir.



KAYNAKLAR

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Dahleez, K. A. (2019). Human resources management practices and organizational commitment in higher education: The mediating role of work engagement. *International Journal of Educational Management*, 34(1), 154–174.
- Abosrra, A. O. (2017). *The effect of job involvement on organizational commitment* [Master's thesis, Karabük University, Social Sciences Institute].
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13.
- Ahuja, D. (2015). Green HRM: Management of people through commitment towards environmental sustainability. *International Journal of Research in Finance and Marketing*, 5(7), 50-54.
- Akdeniz, A. (2023). Eğitim kurumlarında öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları ile okul müdürünün güçlendirici liderlik davranışları arasındaki ilişki: Öz yeterlik ve mesleki iş birliğinin aracı rolü [Yayınlanmamış doktora tezi]. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alhaji, I. A., & Yusoff, W. F. W. (2012). Does motivational factor influence organizational commitment and effectiveness? A review of literature. *Journal of Business Management and Economics*, 3(1), 1–7.
- Alreahi, M., Bujdosó, Z., Kabil, M., Akaak, A., Benkó, K. F., Setioningtyas, W. P., & Dávid, L. D. (2023). Green human resources management in the hotel industry: A systematic review. *Sustainability*, 15(1), 99.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119-131.
- Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., Jabbour, A. B. L. S., & Devika, K. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: A systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production*, 142(1), 1-36.
- Argyris, C. (1998). Empowerment: The emperor's new clothes. *Harvard Business Review*, 98-105.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review.
- Banwo, A. O., & Du, J. (2019). Workplace pro-environmental behaviors in small and medium-sized enterprises: An employee level analysis. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 34, 1-20.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32–40.
- Belso-Martinez, J., Palacios-Marques, D., & Roig-Tierno, N. (2018). Building resilient clusters through HRM systems: A multiple mediator model. *Management Decision*, 56(6), 1398-1416.
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. *Academy*.
- Bhushan, A. K., & MacKenzie, J. C. (1992). Environmental leadership plus total quality management equals continuous improvement. *Environmental Quality Management*, 1(3), 207-224.
- Bhutto, S. A., & Aurazeb, Z. (2016). Effects of green human resources management on firm performance: An empirical study on Pakistani firms. *European Journal of Business and Management*, 8, 119–125.

- Bohdanowicz, P., Zientara, P., & Novotna, E. (2011). International hotel chains and environmental protection: An analysis of Hilton's we care! programme (Europe, 2006–2008). *Journal of Sustainable Tourism*, 19, 797–816.
- Boiral, O. (2002). Tacit knowledge and environmental management. *Long Range Planning*, 35, 291–317.
- Bombiak, E. (2020). Barriers to implementing the concept of green human resource management: The case of Poland. *European Research Studies Journal*, 23(4), 66-81.
- Buysse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453-470.
- Bytyqi, Q. (2020). The impact of motivation on organizational commitment: An empirical study with Kosovar employees. *Prizen Social Science Journal*, 4(3), 24–32.
- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., & Martínezdel-Río, J. (2012). Environmental human resource management and competitive advantage. *Management Research*, 10(2), 125–142.
- Chan, A. P. C., Ali, S. M., Darko, A., Olanipekun, A. O., & Ameyaw, E. E. (2018). Critical barriers to green building technologies adoption in developing countries: The case of Ghana. *Journal of Cleaner Production*, 172(1), 1067-1079.
- Chaudhary, R. (2019). Green human resource management in Indian automobile industry. *Journal of Global Responsibility*, 10(2), 161-175.
- Cheema, S., & Javed, F. (2017). The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment. *Cogent Business and Management*, 4, 1-10.
- Christmann, P., & Taylor, G. (2002). Globalization and the environment: Strategies for international voluntary environmental initiatives. *Academy of Management Executive*, 16, 121–135.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*, 17(1), 336–354.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155.
- Çark, Ö. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi: Alan yazın incelemesi. In *II. International Academician Studies Congress* (pp. 253-278). Çanakkale: Holistence Publications.
- Çimen, M. (2022). Lise öğretmenlerinin mesleki tükenmişlik düzeyleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çömürü, K. (2022). Öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin duyguları yönetme yeterlilikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daily, B. F., Bishop, J., & Steiner, R. (2007). The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance. *Journal of Applied Business Research*, 23, 95–109.
- Diana, G. C., Jabbour, C. J. C., Jabbour, A. B. L. S., & Kannan, D. (2016). Putting environmental technologies into the mainstream: Adoption of environmental technologies by medium-sized manufacturing firms in Brazil. *Journal of Cleaner Production*, 142(4), 1-16.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37–61.

- Doğar, N. (2013). Kişilik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: İstanbul'da faaliyet gösteren iki ticarî bankada bir araştırma [Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2019). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage. *European Journal of Management and Business Economics*, 29(2), 125–149.
- Eryılmaz, N. B. (2023). Vizyoner liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde iş yaşam dengesinin aracı rolü: Çukurova Bölgesi'nde faaliyet gösteren bankalar üzerine bir araştırma [Doktora tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Fawehinmi, O., Yusliza, M., Mohamad, Z., Noor Faezah, J., & Muhammad, Z. (2020). Assessing the green behaviour of academics: The role of green human resource management and environmental knowledge. *International Journal of Manpower*, 41(7), 879-900.
- Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., & Shahbazmoradi, M.R. (2015). Investigating the barriers of the green human resource management implementation in oil industry. *Management Science Letters*, 5(1), 101-108.
- Garcia, M. U., Cortes, E. C., Lajara, B. M., & Saez, P. Z. (2021). Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry: The mediating role of green human resource management and environmental outcomes. *Journal of Business Research*, 123, 57–69.
- Gholami, H., Rezaei, G., Saman, M. Z. M., Sharif, S., & Zakuan, N. (2016). State-of-the-art green HRM system: Sustainability in the sports center in Malaysia using a multi-methods approach and opportunities for future research. *Journal of Cleaner Production*, 124, 142–163.
- Ghouri, A. M., Mani, V., Khan, M. R., Khan, N. R., & Srivastava, A. P. (2020). Enhancing business performance through green human resource management practices: An empirical evidence from Malaysian manufacturing industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(8), 1585-1607.
- Glavas, A., Senge, P., & Cooperrider, D. L. (2010). Building a green city on a blue lake—A model for building a local sustainable economy. *People & Strategy*, 33, 26–33.
- Gomes, J. F., Sabino, A., & Antunes, V. (2023). The effect of green human resources management practices on employees' affective commitment and work engagement: The moderating role of employees' biospheric value. *Sustainability*, 15(3), 2190.
- González-Benito, J., & González-Benito, O. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15, 87–102.
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104, 364–372.
- Guerci, M., Montanari, F., Scapolan, A., & Epifania, A. (2016). Green and nongreen recruitment practices for attracting job applicants: Exploring independent and interactive effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 129-150.
- Gupta, N. (2020). Green HRM: An innovative approach to environmental sustainability. *Twelfth AIMS International Conference on Management*, 825-830.
- Gül, H. (2002). Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(1), 37–56.
- Güldiken, A. (2018). Örgütsel bağlılık ve örgütsel tükenmişlik ilişkisi ile ilgili kamu kurumu çalışanları üzerinde bir araştırma [Yüksek lisans tezi, Nişantaşı Üniversitesi].

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Haden, S. S. P., Oyler, J. D., & Humphrey, J. H. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management: An exploratory analysis. *Management Decision*, 47, 1041–1055.
- Harmon, J., Fairfield, K. D., & Wirtenberg, J. (2010). Missing an opportunity: HR leadership and sustainability. *People & Strategy*, 33, 16–21.
- Ho, Y., Lin, C., & Tsai, J. (2014). An empirical study on organizational infusion of green practices in Chinese logistics companies. *Journal of Economic and Social Studies*, 4(2), 159–189.
- Hosain, S., & Rahman, M. D. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management*, 18(6), 54–59.
- Humayra, I., & Mahendra, J. P. (2019). The influence of organization commitment towards turnover intention: A literature review. In *Proceedings of the 4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2018)* (p. 304).
- İpçioğlu, İ., & Uysal, G. (2009). İnsan kaynakları uygulamaları ve duygusal bağlılık arasındaki ilişki: İlaç firmaları satış gücü üzerine bir analiz. *İş, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 11(3), 131–148.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: Methodological triangulation applied to companies in Brazil. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 1049–1089.
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management. *Zeitschrift für Personalforschung: German Journal of Research in Human Resource Management*, 25, 99–116.
- Javed, S., Yingjun, Z., Kumar, N., & Meghwar, S. (2024). Green human resource management practices and organizational sustainability performance in Pakistan's healthcare sector: A descriptive analysis. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(1), 171–183.
- Jawaad, M., Amir, A., Bashir, A., & Hasan, T. (2019). Human resource practices and organizational commitment: The mediating role of job satisfaction in emerging economy. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1–15.
- Jirawuttinunt, S., & Limsuwan, K. (2019). The effect of green human resource management on performance of certified ISO 14000 businesses in Thailand. *UTCC International Journal of Business and Economics*, 11(1), 168–185.
- Jong, J. Y., & Yusoff, Y. M. (2016). Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices. *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 416–422.
- Kanter, M. R. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanism in utopian communities. *American Sociological Association*, 3(4), 449–457.
- Kasztelan, A. (2017). Green growth, green economy and sustainable development: Terminological and relational discourse. *Prague Economic Papers*, 26(4), 487–499.
- Kesen, M. (2024). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 174–194.
- Kesen, M., & Öselmiş, M. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği (YİKYÖ): Türkçe'ye uyarlama, geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(4), 1231–1256.

- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83–93.
- Kline, J. C., & Peters, H. L. (1991). Behavioral commitment and tenure of new employees: A replication and extension. *Academy of Management Journal*, 34(1), 194-204.
- Kodua, L. T., Xiao, Y., Adjei, N. O., Asante, D., Ofosu, B. O., & Amankona, D. (2022). Barriers to green human resources management (YĪKY) implementation in developing countries: Evidence from Ghana. *Journal of Cleaner Production*, 340(1), 1-11.
- Kooij, D. T. A. M., & Boon, C. (2017). Perceptions of HR practices, person–organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 61–75.
- Kusi, M., Zhao, F., & Rasoanirina, M. P. (2021). Evidence for mediating role of affective commitment on green human resource management and organisational citizenship behaviour. *Asian Academy of Management Journal*, 26(1), 113–141.
- Li, C., Naz, S., Khan, M. A. S., Kusi, B., & Murad, M. (2019). An empirical investigation on the relationship between a high-performance work system and employee performance: Measuring a mediation model through partial least squares–structural equation modeling. *Psychology Research and Behavior Management*, 12, 397.
- Liebowitz, J. (2010). The role of HR in achieving a sustainability culture. *Journal of Sustainable Development*, 3(4), 50-57.
- Malek, J., & Desai, T. N. (2019). Prioritization of sustainable manufacturing barriers using best worst. *Journal of Cleaner Production*, 226(20), 589-600.
- Mampra, M. (2013, January 6–9). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In *Proceedings of Tenth AIMS International Conference on Management* (pp. 1273–1281). <http://www.scribd.com/doc/126544005/green-HRM-competitive-service-sector-pdf>
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244–252.
- Marhatta, S., & Adhikari, S. (2013). Green HRM and sustainability. *International eJournal of Ongoing Research in Management & IT*. Retrieved from www.asmggroup.edu.in/incon/publication/incon13-hr-006pdf
- Massoud, J. A., Daily, B. F., & Bishop, J. W. (2008). Reward for environmental performance: Using the Scanlon Plan as catalyst to green organisations. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 4, 15–31.
- Mathapati, C. M. (2013). Green HRM: A strategic facet. *Tactful Management Research Journal*, 2(2), 1–6.
- Mathiyazhagan, K., Govindan, K., NoorulHaq, A., & Geng, Y. (2013). An ISM approach for the barrier analysis in implementing green supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 47, 283–297.
- McClure, L. A., LeBlanc, W. G., Fernandez, C. A., Fleming, L. E., Lee, D. J., Moore, K. J., & Caban-Martinez, A. J. (2017). Green collar workers: An emerging workforce in the environmental sector. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(5), 440.
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective commitment as a core essence of organizational commitment. *Human Resource Development Review*, 14(4), 389–414.

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372–378.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20–52.
- Mishra, P. (2017). Green human resource management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762–788.
- Mishra, R. K., Sarkar, S., & Kiranmai, J. (2014). Green HRM: Innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 11(1), 26–42.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinsky, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102–1121.
- Mottaz, J. C. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143-158.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). Consequences of employee commitment, turnover, and absenteeism. In *Employee–Organization Linkages* (pp. 135–168).
- Mowday, T. R., Steers, M. R., & Porter, W. L. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224-247.
- Murari, K., & Bhandari, M. (2011). Green HR: Going green with pride. *Journal of Social Welfare and Management*, 3, 107–110.
- Mwita, K. M. (2019). Conceptual review of green human resource management practices. *East African Journal of Social and Applied Sciences (EAJ-SAS)*, 1(2), 13–20.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization and Environment*, 28(1), 103-125.
- O'Reilly, A. C., & Caldwell, F. D. (1981). The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of postdecisional justification. *Administrative Science Quarterly*, 6(4), 597-616.
- Oliveira, H. H., & Honório, L. C. (2020). Human resources practices and organizational commitment: Connecting the constructs in a public organization. *Revista de Administração Mackenzie*, 21(4), 1–27.
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Employee green behaviors. In S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing human resources for environmental sustainability* (pp. 85-116). Jossey-Bass.
- Opatha, H. H., & Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7, 101–112.

- Önal, S. (2021). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bilgi teknolojileri bölümünde çalışanlar üzerine bir araştırma [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü].
- Öncer, A. Z. (2019). Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları: Teorik bir inceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 199-208.
- Paille, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2013). The impact of human resource management on environmental performance: An employee-level study. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 1-16.
- Peerzadah, A. S., Mufti, S., & Nazir, A. N. (2018). Green human resource management: A review. *International Journal of Enhanced Research in Management & Computer Applications*, 7(3), 790-795.
- Pillai, R., & Sivathanu, B. (2014). Green human resource management. *Zenith International Journal of Multidisciplinary Research*, 4, 72-82.
- Popli, P. (2014). A study of green HR practices, its awareness, and implementation in the industries in Nashik. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 3(1), 114-118.
- Rekalde, I., Landeta, J., Albizu, E., & Fernandez-Ferrin, P. (2017). Is executive coaching more effective than other management training and development methods? *Management Decision*, 55(10), 2149-2162.
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 769-803.
- Renwick, D. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda (Discussion Paper Series). The University of Sheffield. Retrieved from <http://www.shef.ac.uk/content/1/c6/08/70/89/2008-01.pdf>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Rezaei Moghaddam, K. (2016). Green management of human resources in organizations: An approach to the sustainable environmental management. *Department of Agricultural Extension and Education, School of Agriculture, Shiraz University*, 12(3), 415-428.
- Roe, A. R., Solinger, O., & Olffen, V. (2008). Shaping organizational commitment. In *The SAGE handbook of organizational behavior* (Vol. 2, pp. 130-149).
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749.
- Salancik, G. R. (1977). Commitment is too easy! *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80.
- Sanz-Valle, R., & Jimenez-Jimenez, D. (2018). HRM and product innovation: Does innovative work behaviour mediate that relationship? *Management Decision*, 56(6), 1417-1429.
- Sarıyıldız, A. Y. (2021). Sağlık kurumlarında yeşil insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 155-159.
- Shafaei, A., & Nejati, M. (2022). Green human resource management and employee innovative behaviour: Does inclusive leadership play a role? *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/pr-04-2021-0239>
- Shah, M. (2019). Green human resource management: Development of a valid measurement scale. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 771-785.

- Shoib, M., Abbas, S., Yousaf, M., Zamecnik, R., Ahmet, J., & Sagip, S. (2021). The role of YİKİY practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital. *Cogent Business & Management*, 1-14.
- Shrivastava, P., & Berger, S. (2010). Sustainability principles: A review and directions. *Organization Management Journal*, 7, 246–261.
- Silvester, Y., Sarip, A., & Hassan, M. A. (2019). The relationship between green HRM practices and organizational citizenship behavior toward environment (OCBE). *Journal of Management and Operation Research*, 1(18), 1-7.
- Singh, P., Sharma, K., & Gupta, R. (2017). The relationship between green HRM practices and organizational commitment in IT sector. *International Journal of Information Technology*, 9(2), 150-167.
- Stringer, L. (2009). *The green workplace: Sustainable strategies that benefit employees, the environment, and the bottom line*. New York, NY: Macmillan.
- Suliman, A., & Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: A new look. *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), 407-426.
- Sürücü, L., & Maşlakçı, A. (2018). Örgütsel bağlılık üzerine kavramsal inceleme. *International Journal of Management and Administration*, 2(3), 49-65.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56, 31–55.
- Tariq, S., Jan, F. A., & Ahmad, M. S. (2016). Green employee empowerment: A systematic literature review on state-of-art in green human resource management. *Quality & Quantity*, 50(1), 237-269.
- Tsai, K., & Liao, Y. (2017). Sustainability strategy and eco-innovation: A moderation model. *Business Strategy and the Environment*, 26(4), 426–437.
- Tseng, M. C. (2013). Sustainable consumption and production for Asia: Sustainability through green design and practice. *Journal of Cleaner Production*, 40, 1-5.
- Tumpa, T. J., Ali, S. M., Rahman, H., Paul, S. K., Chowdhury, P., & Khan, S. A. R. (2019). Barriers to green supply chain management: An emerging economy context. *Journal of Cleaner Production*, 236(1), 1-12.
- Victor, D. G. (2001). *The collapse of the Kyoto Protocol and the struggle to slow global warming*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Wahaibi, S. S. (2016). Factors influencing organization commitments: A review of recent study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 6(7), 1-10.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizi. In 8. *Ulusal Yönetim ve Örgüt Kongresi Bildirileri* (pp. 401-410).
- Wiener, Y., & Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes—An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81–96.
- Wirtenberg, J., Harmon, K. D., Russell, W. G., & Fairfield, K. D. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise. *Human Resource Planning*, 30, 10–20.
- Yang, M., & Li, Z. (2023). The influence of green human resource management on employees' green innovation behavior: The role of green organizational commitment and knowledge sharing. *Heliyon*, 9(11), 1–13.

- Yeşil, S., & Özel, B. (2019). İnsan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamalarının örgütsel bağlılık ve bireysel performansa etkisi: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 13-34.
- Yıldırım, İ. (2024). Örgütsel adalet ve yöneticiye güvenin örgütsel bağlılığa etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü: Buna yönelik bir araştırma [Yayınlanmamış doktora tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yong, J., & Mohd-Yusoff, Y. (2016). Studying the influence of strategic human resource competencies on the adoption of green human resource management practices. *Industrial and Commercial Training*, 48(8), 416-422.
- Yong, J., Yusliza, M., Jabbour, C., & Ahmad, N. (2020). Exploratory cases on the interplay between green human resource management and advanced green manufacturing in light of the Ability-Motivation-Opportunity theory. *Journal of Management Development*, 39(1), 31-49.
- Yusliza, M. Y., Othman, N. Z., & Jabbour, C. J. C. (2017). Deciphering the implementation of green human resource management in an emerging economy. *Journal of Management Development*, 36(10), 1230-1246.
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117-139.
- Zubair, S. S., & Khan, A. M. (2019). Sustainable development: The role of green HRM. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 1(2), 1-6.

EKLER

Ek 1. Anket Formu

Bu anket, "**Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Kamu Kurum Örneği**" başlıklı araştırma kapsamında hazırlanmıştır. Çalışmamız, çevre dostu insan kaynakları uygulamalarının çalışan bağlılığı üzerindeki etkilerini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Ankete vereceğiniz yanıtlar tamamen gizli tutulacak ve yalnızca bilimsel amaçlar doğrultusunda analiz edilecektir. Anketin doldurulması yaklaşık 10 dakika sürmektedir ve gönüllülük esasına dayanmaktadır.

Katılımınız için teşekkür eder, araştırmamıza sağladığınız katkılardan dolayı minnettarlığımızı sunarız.

1. Cinsiyetiniz?

- a) Kadın b) Erkek

2. Yaşınız?

- a) 18 - 27 b) 28 - 37
c) 38 - 47 d) 48 ve üzeri

3. Medeni durumunuz?

- a) Evli b) Bekar

4. Eğitim durumunuz?

- a) Lise b) Önlisans
c) Lisans d) Lisansüstü

5. Mesleğinizde hangi yıl aralığındasınız?

- a) 3 yıl ve daha az b) 4-6 yıl
c) 7-9 yıl d) 10-12 yıl
e) 13 ve üzeri

6. Aylık geliriniz hangi aralıktadır?

- a) 22.104 TL ve 37.000 TL
b) 37.001 TL ve 52.000 TL
c) 52.001 TL ve 67.000 TL
d) 67.001 TL ve üzeri

7. Mesleğiniz?

- a) Dr- Uzm.Dr
b) Tekniker
c) Hemşire-Ebe
d) Kamu İşçisi
e) Diğer

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Şirketim, kurumdaki her bir pozisyona çevrenin korunması ile ilgili çeşitli sorumluluklar yüklemiştir.					
Şirketim, iş tanımları ve şartnamelerine kurumun yeşil ve sosyal ihtiyaçlarını dâhil etmiştir.					
Şirketim iş şartnamelerinde yeşil yeteneklere belirgin bir unsur olarak yer vermektedir.					
Şirketim, çevre koruma konularının önemini ortaya koymak için yenilikçi iş pozisyonları tasarlamakta ve hayata geçirmektedir.					
Şirketimiz “yeşil farkındalık (Çevre Bilinci)” kriterini insan kaynakları istihdam politikalarına dahil etmektedir.					
Kuruluşumuz yeşil işveren markası oluşturma amacıyla yeşil kriterleri uygulamaya önem veren adayları işletmeye çekmektedir.					
Şirketimde yeşil bilgi, beceri ve hedeflerin yayılmasını sağlayan bir iletişim ortamı vardır.					
Şirketim çevre yönetimi konusunda kimin eğitime ihtiyacı olduğunu belirler.					
Şirketim, öğrenilen içeriği işte uygulamak için yönetici ve çalışma arkadaşları desteği olup olmadığını değerlendirir.					
Şirketim çevre koruma unsurlarını yeşil eğitimin ana temaları olarak kullanır.					
Kuruluşum, çalışanların çevresel yönetim konusunda farkındalık, yetenek ve bilgi birikimini geliştirmek için çevresel yönetim eğitimi vermektedir.					
Şirketimiz, organizasyon genelinde her çalışan için yeşil hedefler, amaçlar ve görevler belirlemektedir.					
Şirketimde çalışan performansını değerlendirmek için yeşil kriterler kullanılmaktadır.					
Şirketim yeşil hedeflere uyulup uyulmadığını ve yeşil hedeflerin karşılanıp karşılanmadığını takip etmektedir.					
Şirkette standartların ötesinde performans gösteren yetenekli bireyler belirlenmekte ve çevre yönetimine katkılarına göre ödüllendirilmektedirler.					
Ücret sistemimiz çevrenin korunmasına yönelik katkıları takdir etmekte ve ödüllendirmektedir.					
Şirketim yeşil beceri kazanımını ödüllendirmektedir.					
Şirketim yeşil eğitim programlarına katılımı ödüllendirmektedir.					
Şirketim, çevre yönetimine katkıları ücretli izin, özel izin, çalışanlara ve ailelerine hediyeler verme gibi parasal olmayan ödüller aracılığıyla ödüllendirmektedir.					
Şirketim çalışanların yeşil girişimlerini kurum genelinde tanıtarak ve överek takdir etmektedir.					
Şirketim herkese yeşil bir iş ortamı sağlamaktadır.					
Şirketim olumsuz çalışma şartlarının neden olduğu işle ilgili hastalıkları ve çalışanların kaygılarını azaltmak için yeşil girişimlerde bulunmaktadır.					
Şirketim uygun iş ortamı oluşturmak, çeşitli sağlık problemlerinden kaçınmak, işgücü sağlığını iyileştirmek					

ve iş güvenliğini sağlamak için stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadır.					
Şirketim çevre koruma kültürüne ve yeşil uygulama önerilerine önem vermektedir.					
Kuruluşum yeşil önerilerin planlanması aşamasında çalışanlara katılım sağlayabilme imkânı sunmaktadır.					
Kuruluşum yeşil ihbar ve danışmanlık hizmeti sunmaktadır.					

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
	1	2	3	4	5
1. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.					
2. Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissederim.					
3. Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.					
4. Şu an için çalıştığım kurumda kalmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gereklilik de olmasıdır.					
5. İstesem bile şu an için çalıştığım kurumdaki ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
6. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7. Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
8. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
9. Bu kurumdan ayrılmanın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır.					
10. Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
11. Eğer şimdi kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirdim.					
12. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
13. Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmazdım.					
14. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
15. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
16. Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum					
17. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
18. Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					