



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

**YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞE  
ADANMIŞLIK AÇISINDAN İNCELENMESİ**

Zeliha Yaren Çelik

Yüksek Lisans Tezi

Ankara, 2024

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ İŞE  
ADANMIŞLIK AÇISINDAN İNCELENMESİ

Zeliha Yaren ELİK

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İŞletme Anabilim Dalı

Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Ankara,2024

## KABUL VE ONAY

Zeliha Yaren Çelik tarafından hazırlanan "Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşe Adanmışlık Açısından İncelenmesi" başlıklı bu çalışma, "10.01.2024" tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından "Yüksek Lisans" olarak kabul edilmiştir.

---

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

---

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Danışman)

---

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Üye)

---

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Üye)

---

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Üye)

Bu tez çalışmasında Sayın (Unvanı, Adı ve Soyadı) Ortak Danışman olarak görev almıştır.

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof.Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan “**Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge**” kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ..... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

...../...../.....

[İmza]

[Öğrencinin Adı SOYADI]

<sup>1</sup>“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü tezele ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir \*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.  
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

## ETİK BEYAN

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 özgün olduğunu, **Prof. Dr. SELİN METİN CAMGÖZ** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

**ZELİHA YAREN ÇELİK**

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmanın planlanmasında, araştırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda desteğini ve ilgisini hiç esirgemeyen, bilgi ve tecrübeleriyle, araştırmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren, zorluklar karşısında pes etmemi engelleyen tez danışmanım Prof. Dr. Selin Metin Camgöz hocama sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgi ve tecrübelerini aktarmaktan hiç çekinmeyen, bilgileriyle ışık tutan, akademik kariyerimin devam etmesini sağlayan, yapıcı eleştirileriyle tezime şekil veren Prof. Dr. Azize Ergeneli Hocama, Prof. Dr. Semra Güney Hocama, Prof. Dr. Pınar Bayhan Karapınar Hocama ve Arş. Görevlisi Leyla Boy Akdağ Hocama en içten teşekkürlerimi sunarım.

Eğitimim sürecinde çok değerli bilgiler edindiğim, derslerine severek katıldığım çok değerli Prof. Dr. Özge Tayfur Ekmekçi Hocama, Öğr. Gör. Dr. Eren Miski Aydın Hocama ve tüm Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış Bilim Dalı Hocalarıma,

Yüksek lisans eğitimim sürecinde desteklerini esirgemeyen, veri toplama sürecimde katkı sağlayan tüm katılımcılara,

Bu süreçte yanımda olan, zorluklar karşısında pes etmemi engelleyen, yapıcı eleştirileriyle bana güç veren tüm arkadaşlarıma,

Beni bugünlere getiren, erdemli bir insan olma yolunda yaptıkları konuşmalarla motive eden canım annem, sevgili babam ve kardeşlerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

ÇELİK, Zeliha Yaren. *Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşe Adanmışlık Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2024.

Yeşil insan kaynakları yönetimi, çalışanların motivasyonunu sağlamak ve yeteneklerini geliştirmek için kurumların, sosyal ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlamaları adına yeni fırsatlar yaratmak olarak ifade edilmektedir. Bu çalışmada, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, işe adanmışlık üzerindeki etkisinde, yeşil çalışma iklimi algısının aracılık rolü incelenmiştir. Çalışmanın modeli, Yetenek-Motivasyon-Fırsat ve Kaynakların Korunması Teorisi kapsamında değerlendirilmiştir. Araştırmanın örnekleme, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi kapsamında yer alan firmaların, beyaz yakalı çalışanlarından oluşmaktadır. Çalışanların işe adanmışlık hislerinin ölçülmesi için İşe Adanmışlık Ölçeği (İAÖ) (Schaufeli ve Bakker, 2003); yeşil insan kaynakları uygulamalarının ölçülmesi için Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği (YİKYÖ) (Dumont vd., 2016); yeşil çalışma iklimi algısının ölçülmesi için Yeşil Çalışma İklimi Ölçeği (YİKÖ) (Norton vd., 2014) kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki veriler, kartopu örnekleme yöntemi ile elde edilmiş olup, veri sağlayacak ilk kişi tesadüfi olarak seçilmiştir. Veriler çevrimiçi yöntem ile internet üzerinden toplanmıştır. Bu anlamda, 450 kişiye ulaşılmış, ancak 110 kişiden elde edilen uygun veriler analize dahil edilmiştir. Veri seti, IBM SPSS 25 ile incelenmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, AMOS 24 ile yapılmış ve aracılık ilişkisi için Process Makro kullanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, yeşil insan kaynakları uygulamaları ve işe adanmışlık değişkenleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Çalışmanın aracı değişkeni olan yeşil çalışma ikliminin bu ilişki üzerindeki etkisinin pozitif olduğu görülmüştür. Sonuç ve tartışma bölümlerinde analiz sonuçları yorumlanmış ve araştırma kısıtları ifade edilmiştir. Son olarak, gelecek araştırma ve araştırmacılar için faydalı olabilecek önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Yeşil Çalışma İklimi, İşe Adanmışlık

## ABSTRACT

ÇELİK, Zeliha Yaren. *Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşe Adanmışlık Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2024.

This study aims to examine the relationship between green human resources management practices (GHRM) and work engagement (WE) and explore the mediating role of the perceptions of green work climate (GWC) on this relationship. The ability–motivation opportunity (AMO) and Conservation of Resources theories serve as the theoretical background of the study. The sample covers white-collar employees of the companies, which are listed by the sustainability index of Borsa Istanbul and the data was collected by snowball sampling method via social media. Among 450 individuals, only 110 of them were included in the analysis. The online survey questionnaire includes the scales of Green Human Resources Management Scale (Dumont et al., 2016), Green Work Climate Scale (Norton et al., 2014) and Utrecht Work Engagement Scale (Schaufeli and Bakker, 2003). The analyses of the hypotheses were performed using IBM SPSS 25, Process Macro (Hayes, 2018) and AMOS 24 programs. The findings of the mediation tests revealed a direct effect of green human resources practices on work engagement and supported the mediating role of the perception of green work climate on this relationship. The implications for future research and practice are discussed under the framework of study findings.

**Keywords:** Green Human Resources Management, Green Work Climate, Work Engagement



## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY .....</b>	<b>i</b>
<b>YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....</b>	<b>ii</b>
<b>ETİK BEYAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>TEŞEKKÜR .....</b>	<b>iv</b>
<b>ÖZET .....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>vii</b>
<b>TABLolar DİZİNİ.....</b>	<b>viii</b>
<b>ŞEKİLLERİ DİZİNİ.....</b>	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1. BÖLÜM: ALAN YAZINI İNCELEMESİ.....</b>	<b>4</b>
<b>1.1. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....</b>	<b>4</b>
1.1.1. İnsan Kaynaklarından Yeşil İnsan Kaynaklarına Geçiş.....	4
1.1.2 Yeşil İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik.....	5
1.1.3 Yeşil İnsan Kaynakları Tarihçesi.....	5
1.1.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı ve Kuramsal Temeli .....	6
1.1.4.1. Yeşil İşe Alım Süreci .....	8
1.1.4.2. Yeşil Eğitim.....	9
1.1.4.3. Yeşil Performans Değerlendirme Süreci .....	10
1.1.4.4. Yeşil Ödüllendirme ve Ücret .....	11
1.1.4.5. Yeşil Çalışan İlişkileri ve Çalışan Katılımı.....	12
<b>1.2. YEŞİL ÇALIŞMA İKLİMİ ALGISI .....</b>	<b>14</b>
<b>1.3. İŞE ADANMIŞLIK .....</b>	<b>15</b>
1.3.1. İşe Adanmışlık Kavramı Tanımı.....	15
1.3.2. İşe Adanmışlık Kavramının Başka Kavramlardan Ayrılan Özellikleri...	16
1.3.2.1 İşe Adanmışlık Kavramının İşkoliklikten Ayrılan Özellikleri.....	16
1.3.2.2 İşe Adanmışlık Kavramının Tükenmişlikten Ayrılan Özellikleri.....	16
1.3.3. İşe Adanmışlık Modelleri.....	17
1.3.3.1 Kahn'ın İşe Adanmışlık Modeli.....	17

1.3.3.2 Maslach ve Leither'in İşe Adanmışlık Modeli.....	19
1.3.3.3 Macey ve Schneider'in İşe Adanmışlık Modeli.....	19
1.3.3.4 Schaufeli, Bakker ve Demerouti'nin İşe Adanmışlık Modeli.....	20
<b>1.4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER ve ARAŞTIRMA MODELİ.....</b>	<b>21</b>
1.4.1 Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki.....	21
1.4.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yeşil Çalışma İklimi Arasındaki İlişki.....	22
1.4.3. İşe Adanmışlık, Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Yeşil Çalışma İklimi Arasındaki İlişki.....	23
<b>2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI.....</b>	<b>25</b>
<b>2.1.YÖNTEM .....</b>	<b>25</b>
2.1.1 Katılımcılar.....	25
2.1.2. Kullanılan Ölçekler.....	27
2.1.2.1 Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği.....	28
2.1.2.2 Yeşil Çalışma İklimi Algısı Ölçeği.....	28
2.1.2.3 İşe Adanmışlık Ölçeği.....	29
<b>2.2. ANALİZ ve BULGULAR.....</b>	<b>29</b>
2.2.1 Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması.....	30
2.2.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	31
2.2.3 Korelasyon ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular.....	35
2.2.4 Hipotez ve Aracılık Testleri .....	37
<b>2.3. TARTIŞMA.....</b>	<b>42</b>
<b>2.4 ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER.....</b>	<b>45</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>53</b>
<b>EK 1: ETİK KURUL/KOMİSYON İZİNİ.....</b>	<b>60</b>
<b>EK 2: ORJİNALLİK RAPORU.....</b>	<b>61</b>

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Yeşil Yönetim Sistemi Uygulamaları.....	7
Tablo 2: Yeşil İşe Alım.....	8
Tablo 3: Yeşil Performans Değerlendirme.....	10
Tablo 4: Yeşil Ödüllendirme.....	12
Tablo 5: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	26
Tablo 6: Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler.....	30
Tablo 7: Model Uyum İyiliği Değerlendirmesinde Kullanılacak İstatistikler.....	31
Tablo 8: İşe Adanmışlık Modeline İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	33
Tablo 9: Modele İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler.....	35
Tablo 10: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları.....	36
Tablo 11: Değişkenler Arası İlişkiler.....	38
Tablo 12: Yeşil Çalışma İkliminin Aracılık Rolü.....	39
Tablo 13: Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları.....	41

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli.....	24
Şekil 2: İşe Adanmışlık Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	32
Şekil 3: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yeşil Çalışma İklimi Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	34

## GİRİŞ

Sürdürülebilirlik kavramı, ilk olarak Birleşmiş Milletler'in yayınladığı, Brundtland Raporu'nda ele alınmıştır. Bu rapor bir başka deyişle "Ortak Geleceğimiz" olarak da bilinmektedir. Bu rapora göre sürdürülebilirlik, şimdinin ihtiyaçlarını giderebilmek için gelecek nesillerin ihtiyaçlarını karşılama kabiliyetlerinden ödün vermeden yapabilmektir. Bu nedenle insan kaynaklarının, çevre odaklı yaklaşımlara yönelmesi, sadece kurumların değil, bireylerin ve buradan hareketle ulusların da değişen sosyal kültürel yapıya uyum sağlamasında önemli rol oynamaktadır (Burton, 2010).

Günümüzde, sürdürülebilirlik ile ilgili yapılan çalışmalar, kurumların daha etkili çevre odaklı yaklaşım belirlemesine yol açmıştır. Bu çevre odaklı yaklaşımlar, insan kaynakları yönetiminin yerine, yeşil insan kaynakları yönetiminin geçmesine yol açmaktadır (Renwick vd. 2013). Yeşil insan kaynakları yönetimi kavramı, kuruluşların sürdürülebilirlik kavramını kendi iç yönetim biçimlerine dahil etmeleri neticesinde ortaya çıkmıştır (Ren vd. 2017)

Örgütsel davranış literatüründe, son yıllarda, işe adanmışlık kavramı üzerinde oldukça fazla araştırma yapılmıştır (Chatman, 1989 ; Bakker, 2008; Olivier, 2007; Schaufeli, 2006). İşe adanmışlık; çalışanın, iş ortamında veya dışında, görev ve bağlamsal performanslarına kendi kimliğini ön planda tutarak yaklaşma davranışdır. Çalışanlar, kim oldukları ve bunun neticesinde üstlendikleri roller arasındaki sınırları korurken dahi kendi benliklerinden yararlanmaktadır. Bu sınırları korurken, kendi benliklerinden ne ölçüde yararlandıklarına göre performansları ve işe adanmışlık duyguları daha belirginleşmektedir (Kahn, 1992).

Çalışanların içinde bulunduğu örgütün iklimi de işe adanmışlık durumlarını etkilemektedir. Bu nedenle, kurumların insan kaynakları çalışanlarının ve işe alınacak adayların, kurumun örgüt kültürü hakkında olumlu düşüncelere sahip olmasını sağlamaya çalışmaları gerekmektedir. Örgüt iklimi, çalışanların içinde yaşadığı ortamın, bu ortamda

beraber çalıştıkları bireylerden de doğrudan ve/veya dolaylı olarak etkilenecek algıladıkları özelliklerinin tümüdür (Churcill vd., 1976). Örgüt ikliminin, çevre odaklı davranışlarla desteklenmesi, çalışanların çevre odaklı davranışlar sergilemesine neden olmaktadır. Çalışanların, çevre odaklı bir örgüt kültürüne bağlı kalmaları, onların motivasyonlarını ve işe bağlılıklarını artırmaktadır (Norton vd., 2014).

Bu araştırmanın amacı, yeşil insan kaynakları uygulamalarının işe adanmışlık üzerindeki etkisini ve bu etkide yeşil çalışma iklimi değişkeninin aracılık rolünü incelemektir. Söz konusu araştırmada, tımdengelim yöntemi kullanılarak, nicel bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırmada, daha önce geliştirilen ve Türkçe 'ye adaptasyonu yapılan ölçekler kullanılmıştır.

## **Araştırmanın Kapsamı ve Önemi**

Sürdürülebilirlik, içinde bulunduğumuz yüzyılda önemli bir konu olarak ele alınmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı temel anlamıyla doğal kaynakların verimli kullanılması ve beraberinde çevresel kirliliğe karşı duyarlı olmayı gerektirmektedir. Bu noktada çevresel kirliliği azaltmak ve kaynakları verimli kullanmak konusunda insanın varlığına ihtiyaç duyulmaktadır (Boudreau ve Ramstad, 2005). Kurumsal sürdürülebilirlik ise bir örgütün doğal kaynakları verimli kullanması ve çevresel kirliliği en aza indirmesi olarak açıklanmaktadır. Bu durumda insana duyulan ihtiyaç, yeşil insan kaynakları sürecini ifade etmektedir (Gomes vd., 2023). Örgütün, çevresel sürdürülebilirlikle ilgili davranış ve tutumları, örgütün yeşil çalışma iklimine sahip olup olmadığının göstergesidir.

Bu araştırmada, katılımcılardan elde edilen veriler, deneyimledikleri yeşil insan kaynakları uygulamaları, içinde buldukları yeşil çalışma iklimi ve işe adanmışlıklarına ilişkin bilgiler, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan kurumların insan kaynakları departmanlarından elde edilen veriler ile belirlenmeye çalışılacaktır. Analiz sonuçlarının, yeşil insan kaynakları uygulamalarının, işe adanmışlık üzerindeki etkisini

göstermesi ve yeşil çalışma iklimi algısı değişkeninin, bu ilişkideki aracılık rolünü ortaya koyması planlanmaktadır.

Araştırmanın önemi, günümüzde çevre dostu-yeşil insan kaynakları uygulamaları kavramının yeni bir kavram olması ve bu kavramın, çevre dostu işyeri iklimi aracılığıyla, işe adanmışlık kavramı üzerindeki dönüştürücü etkisinin ölçülmesidir. Araştırmanın verileri, farklı zamanlarda farklı kişilerden anket yöntemi ile toplanmıştır. Toplanan verilerin, çeşitli istatistik programları aracılığıyla, nicel veri analizleri kullanarak yapılması planlanmıştır. Analizler sonucu ulaşılan bulgular, araştırmanın sonunda yorumlanmıştır.

## **1.BÖLÜM: ALAN YAZINI İNCELEMESİ**

### **1.1 YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARI**

#### **1.1.1. İnsan Kaynaklarından Yeşil İnsan Kaynaklarına Geçiş**

Yeşil insan kaynakları yönetimi kavramının temeli, kurumların sürdürülebilirlik faaliyetlerini kurum içi karar alma süreçlerine dahil edebilme çabasına dayanmaktadır. Bu temelde, bir kurum çevreye duyarlı bir bakışa sahipse başarısının temel nedeni çalışanlarıdır. Renwick ve diğerleri 'ne göre, yeşil insan kaynakları uygulamaları; insan kaynaklarının işe alma, eğitim, işe yerleştirme, ücretlendirme, geliştirme aşamalarında kurumu ve çalışanlarını çevreye duyarlı hale getiren tüm uygulamalardır (Renwick vd., 2013).

İnsan kaynakları uygulamalarından, yeşil insan kaynakları uygulamalarına nasıl geçiş yapılacağı üzerine birçok araştırma bulunmaktadır (Ren vd., 2017; Renwick vd., 2013). Örnek olarak, insan kaynaklarının işe alım ve seçim boyutu ele alındığında, çalışanların işe alımı; katılım formaliteleri, ön değerlendirme ve mülakatlar sürecinde teknolojinin daha etkin kullanılmasıyla çevre odaklı yeşil işe alıma dönüşmesi mümkün olmaktadır. Yeşil işe alım süreci, karbon ayak izlerinin azaltılması, evrak kullanımının en aza indirilmesi, zaman tasarrufu gibi çevresel sonuçlar doğurmaktadır. Buna ek olarak, işe alım sürecinde hazırlanan personel şartnamelerinde, görev tanımlarının çevresel bilgi ve değerlere uygunluğunun belirtilmesi işe alım sürecini, çevreci bir noktaya taşımaktadır. Çevre dostu yaklaşımın gerekliliği, insan kaynaklarının sadece işe alım sürecinde değil; eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme süreçlerinde de vurgulanmaktadır (Jackson vd., 2011).



### 1.1.2 Yeşil İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramı, günümüzde doğal kaynakların yok olması tehlikesi ve çevre sorunlarının artması ile oldukça önemli bir hale gelmiştir. Bu kavram, üretimden insan kaynaklarına kadar birçok alanda karşımıza çıkmaktadır. Sürdürülebilirliğin temel amacı, sonraki nesiller için daha yaşanabilecek bir alan oluşturmaktır (Burton, 2010). Bu bağlamda “çevre” hepimizin yaşam alanı iken; “kalkınma” yaşam alanımızı daha iyi hale getirmek için yaptıklarımızdır. Bireyler, gelecek nesillerin gereksinimlerini göz ardı etmeden, bugünün gereksinimlerini karşılayabilmek için, kalkınmayı sürdürülebilirlik kavramı ile değerlendirmelidir [World Commission on Environment and Development] (WCED, 1987).

İnsan kaynakları yönetiminin geliştirilmesi, yalnızca yeteneklerin ve bilgi birikiminin gelişmesi açısından değil, bunun yanısıra toplumların da kalkınması ve daha yeni kıymetlere ulaşması açısından da bir gerekliliktir (WCED, 1987). Bir başka deyişle, toplumların kalkınması için, insan kaynakları fonksiyonlarının güçlendirilmesi gerekmektedir. Kurumlar, bu fonksiyonlar aracılığıyla, kurumun ihtiyacının tespitini yaparak kurum içi sürdürülebilirlik kültürünü etkin hale getirmektedir (Kesen, 2016). Buna göre, sürdürülebilir bir kurum olmak için, insan kaynakları fonksiyonlarının sürdürülebilirliğe önem vermesi gerekmektedir.

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi, çalışanların performanslarını daha verimli hale getirmek için uygulanan, insan kaynakları stratejilerinin tümüdür. Bu yönetimin amacı, uzun vadede doğru insan kaynağını tespit etmek ve örgütsel başarıyı sağlamak arasında uyumlu bir denge kurmaktır (Wagner, 2013). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramları arasında bazı farklılıklar bulunmaktadır. Bu farklılıklardan biri, sürdürülebilir insan kaynaklarının çevresel ve sosyal çalışmalara odaklanırken; stratejik insan kaynaklarının daha ekonomik çalışmalara odaklanması ve kurumun ekonomik başarısını önemsemesidir (Boudreau ve Ramstad, 2005). Bir başka ifade ile sürdürülebilir insan kaynakları uygulamalarını benimseyen bir kurum, çevresel, sosyal ve ekonomik sürdürülebilirliği sağlamaktadır. Sürdürülebilir olma yönünde başarıya ulaşmış bir kurum ise, insan kaynakları fonksiyonlarını başarılı bir şekilde

çevresel amaçlarına entegre edebilmelidir. Bu uyuma ulaşmak için önemli olan kavramlardan biri ise “yetenek yönetimi”dir. Örgütsel performansın başarıya ulaşması için daha az yetenekli bireylere yeni yetenekler kazandırmak gerekmektedir. Bu noktada insan kaynakları fonksiyonlarının sürdürülebilir amaçlara yönelmesi, sürdürülebilir kalkınmada ve örgütsel performansta artışa yol açmaktadır (Anderson vd., 2014).

### 1.1.3 Yeşil İnsan Kaynakları Tarihçesi

Günümüzde, kurumlar arasındaki rekabet ve küreselleşme giderek artmaktadır. Bu nedenle, kurumlar örgütsel performanslarına odaklanırken aynı zamanda kaynak kullanımını da en alt seviyeye indirmeye özen göstermektedirler. Küresel ısınma gibi karşılaşılan çevresel problemlerle dünya ölçeğinde çevresel konulara olan ilgi artmaktadır. Çevreci değerlere verilen önem, işletme literatüründe, “yeşil çalışan davranışı”, “sürdürülebilirlik”, “yeşil çalışma iklimi” gibi kavramlarla incelenmektedir. Türkçe literatürde oldukça yeni olan bu kavramlardan, yeşil işletme ve yeşil yönetim kavramları, ilk olarak 1990’lı yıllarda ortaya çıkmıştır (Lee, 2009).

Kurumlardaki çevre dostu davranışlar genellikle, kurumların belirlediği yönetim biçiminden bağımsız olarak bireysel takdirle var olmaktadır. Çevresel alanda yapılan yenilikler, kâğıt kullanımının azaltılmasını ve geri dönüşümünü, ortak araç kullanımını, su ve elektrik tüketimini etkilemektedir. Bu nedenle, çevre dostu yönetim uygulamaları birçok disiplinle etkileşimdedir. Bu disiplinler arası özellik, farklı alanlardan ekiplerin çalışmasını gerektirirken, aynı zamanda çevresel sorunları çözmek için de farklı alanlar arasındaki ilişkiye yönelik teşvikleri de içerir (Paillé vd., 2013).

Sürdürülebilirlik kavramı, kurumların uzun vadeli değerlerinin korunmasını sağlayan çevre odaklı yaklaşımların tümüdür. Sürdürülebilirlik, sadece ahlaki bir boyut taşımamakta, aynı zamanda ekonomik olarak kurumlara katkı da sağlamaktadır. İnsan

kaynaklarının sürdürülebilirlik içindeki rolü, işe alımlarda çevre odaklı-yeşil insan kaynakları yöntemlerini benimsemekle gerçekleşmektedir (Boudreau ve Ramstad, 2005). Şirketlerin iş stratejilerini, artık daha çevre odaklı bir gündeme doğru değiştirmesiyle; insan kaynakları temel işlevlerine, çevre odaklı olmayı ekleyerek kapsamın genişletmelidir (Brío, 2008). İnsan kaynakları; çalışanlarının, sürdürülebilirlik ile ilgili davranışlarını, tutumlarını ve bilgilerini ölçme yetkisine sahiptir. Bu nedenle, kuruluşlar; çevresel politikalarını etkili bir şekilde yönetebilmek için, insan kaynaklarından yararlanmaktadır (Boudreau ve Ramstad, 2005). Araştırmalar, yeşil insan kaynakları uygulamalarının önemini vurgulamaktadır. Örneğin, yeşil insan kaynakları uygulamalarının çalışanların işyeri yeşil davranışını ortaya çıkarmada etkili bir güç olması için, firmanın kuruluşla benzer çevresel değerlere ve inançlara sahip çalışanları çekmeyi amaçlayan işe alma stratejilerine sahip olmasının önemini belirtmiştir (Renwick vd., 2013).

Özellikle büyük ve çok uluslu şirketler olmak üzere birçok kuruluş, giderek artan çevre bilincine sahip genç nesil için seçim çekiciliğini artırmak amacıyla yeşil insan kaynakları uygulamalarını bir marka olarak benimsemektedir (Renwick vd., 2013).

#### **1.1.4. Yeşil İnsan Kaynaklarının Tanımı ve Kuramsal Temeli**

Yeşil insan kaynakları, insan kaynaklarının, seçim, eğitim, işe alım, ödüllendirme ve performans değerlendirme gibi işlevsel boyutlarının, çevreye duyarlı hale getirilmesidir (Jabbour vd., 2010). Jackson ve Renwick'e göre ise, örgütün çevreci girişimlerine katkı sunmayı hedefleyen insan kaynakları uygulamalarının tümüdür. Literatürde, yeşil insan kaynakları yönetiminin, kurumun çevresel amaçlarına ulaşmasını sağlayacak daha verimli ve işe bağlı çalışanlara sahip bir örgüt kültürü oluşturduğunu ifade eden farklı çalışmalar bulunmaktadır (Jackson vd., 2011). Ahmad'a göre (2015), işe bağlı çalışanlara sahip bir örgüt kültürü oluşturmakla kalmamakta, aynı zamanda kurumun sosyal ve ekonomik refahını da artırmaktadır. Bir başka deyişle, yeşil insan kaynakları yönetimi; kurum çalışanlarını, kurumun ve doğal çevrenin yararına, çevre odaklı hale getiren uygulamaların tümüdür (Ahmad, 2015).

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının incelemesine hangi insan yönetimi konularının dahil edileceğine karar verirken, çevresel yönetim sonuçları üzerinde etkisi olacak, kilit insan kaynakları yönetimi alanlarını belirlemek için Yetenek-Motivasyon-Fırsat teorisi kullanılmaktadır (Boselie, 2005; Ren vd., 2017). Deneysel araştırmalarda, insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel performans üzerindeki etkisine ilişkin en sık kullanılan teorilerden biridir. Yetenek-Motivasyon-Fırsat teorisi, kurumun sahip olduğu insan sermayesini, artan insan yetenekleri aracılığıyla geliştiren insan kaynakları uygulamalarının, daha az atık ve daha yüksek kalite gibi olumlu performans çıktılarına dönüştüğünü ileri sürmektedir. Bu teoriye göre insan kaynakları yönetimi, yüksek performanslı çalışanlar üzerinde etki yaratarak ve geliştirerek çalışanların yeteneklerini artırmak; koşullu ödüller ve etkili performans yönetimi gibi uygulamalarla çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırmak ve çalışan katılımı programları aracılığıyla çalışanlara bilgi paylaşımı ve sorun çözme faaliyetlerine katılma fırsatı sağlamak yoluyla çalışmaktadır (Renwick, vd., 2013). Bir başka ifade ile, Yetenek-Motivasyon-Fırsat Teorisi performans ve insan kaynakları arasındaki bağlantıyı açıklamaktadır. Tablo 1’de, çalışanların işe alım, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ödül ve ücret sistemi, çalışan güçlendirme, çalışan katılımı ve örgüt kültürü bağlamında çevresel odaklı bakış açısıyla yetenek ve motivasyonlarını geliştirme araçları ve yaratılan fırsatlar ifade edilmektedir. Çevre dostu işe alım stratejileri uygulamak ve çevresel farkındalığı artıran eğitimler düzenlemek çalışanların yeteneklerini geliştirirken, performans yönetimini çevre dostu ölçütlerle yürütmek ve çalışanların verdiği çevre odaklı önerilerin ödüllendirilmesini sağlamak onların motivasyonunu artırmaktadır. Örgüt kültürünü, çalışanların çevre odaklı katılımını artırarak daha çevresel bakışa sahip hale getirmek çalışanlara yeni fırsatlar sunmaktadır.

**Tablo 1****Yeşil Yönetim Sistemi Uygulamaları**

<b>YETENEK</b>	<b>MOTİVASYON</b>	<b>FIRSAT</b>
<p><b>İşe Alım</b> Çevresel konuları, iş tanımlarına dahil etmek Çevre dostu iş adayları seçmek için çevre dostu kriterler kullanmak Çevre dostu çalışan seçimine odaklanmak (işveren markası oluşturmak) Çevresel farkındalığa sahip adayları işe almak İşe uyum sürecine çevresel konuları dahil etmek</p> <p><b>Eğitim ve Geliştirme</b> Çalışanların çevre dostu farkındalığını artıran eğitimler düzenlemek</p>	<p><b>Performans Yönetimi</b> Performans yönetim sistemine çevre odaklı kriterler koymak Performans yönetim sisteminde, tüm pozisyonlardaki çalışanlarla çevre odaklı iletişim kurmak Tüm pozisyonlardaki çalışanların çevre odaklı amaçlara sahip olmasını sağlamak Çevre odaklı hedeflere ulaşmak için, yöneticilere çevre dostu hedefler belirlemek Çevre odaklı hedeflere ulaşılmadığı durumda, performans yönetim sistemine düşük not vermek</p> <p><b>Ödül ve Ücret Sistemi</b> Çalışanların çevre odaklı öneriler vermesini teşvik etmek ve onları ödüllendirmek</p>	<p><b>Bağlılık ve Çalışan Güçlendirme</b> Çevre odaklı öneri sistemine çalışanların katılımını sağlamak Çalışanların çevre odaklı öneri sistemine katılımını sağlamak için onların işe adanmışlıklarını artırmak Yöneticilerin destek ve davranışlarının, çalışanların katılımını artıracak noktaya ulaşmasını sağlamak</p> <p><b>Çalışan Katılımı</b> Kurulan çevre odaklı öneri ve problem çözme sistemlerine çalışanların katılımını sağlamak</p> <p><b>Örgüt Kültürü</b> Çalışanların çevre odaklı konulara katılımını sağlayarak, çevre odaklı kültürün gelişmesini sağlamak</p>

**Kaynak:** Renwick, D.W., Redman, T., Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), s.9

### 1.1.4.1 Yeşil İşe Alım Süreci

Yeşil insan kaynaklarının ilk unsuru olan çevreye odaklanan işe alım süreci, işe başvuran adayın, çevresel bilgi ve değerlerini kontrol eden işe alım sürecini gerçekleştirmektedir. Bir başka deyişle, iş tanımında, işin çevresel özelliklerini ön plana çıkarmaktadır (Renwick vd., 2013).

Kurumların, belirledikleri çevre odakları politikalarını gerçekleştirmek için, çevre odaklı çalışanlara sahip olmaları gerekmektedir. Kurumun, çevreye odaklanan iş gücüne sahip olması için iki seçenek bulunmaktadır. Bunlardan ilki, mevcut çalışanlarına çevre odaklı eğitimler vermesi; ikincisi, doğrudan çevreye odaklı çalışanları işe almasıdır. Kurumlar için, ikinci seçenek, birinci seçeneğe göre daha uygun maliyetli olmaktadır (Arulrajah vd., 2015). Grolleau ve diğerleri (2012) tarafından yapılan bir çalışmada ise, çevre odaklı insan kaynakları uygulamalarının işe alıma etkisi ölçülmüştür. Araştırmanın örnekleme, Fransa'daki farklı özel kurumlardan oluşmaktadır. Araştırmanın sonuçları, kurumun çevre odaklı yaklaşımlarının, kurum profiline katkı sağladığını göstermektedir. Buna ek olarak, yönetici ve uzmanların, profesyonel olmayan çalışanlara göre kurumun çevre odaklı davranışlarına daha fazla önem verdiği de tespit edilmiştir (Grolleau vd., 2012). Günümüzde birçok kurum, işe alım sürecinde çevre dostu uygulamalar benimsemektedir. Bu kurumlar çalışanların görev tanımlarına çevre dostu görevler ekleyerek, insan kaynakları uygulamalarına çevre dostu bir perspektif kazandırmaktadır. Tablo 2'de, işe alım stratejilerinin çevre odaklı bakış açısına sahip olması için yeni insan kaynakları uygulamalarının bir listesi bulunmaktadır.

**Tablo 2*****Yeşil İşe Alım Uygulamaları***

<b>Çalışma</b>	<b>Uygulama</b>
Opatha(2013)	Boş pozisyonlara, çevre odaklı başvuruların yerleştirilmesi
Opatha(2013)	Özel yaşam öncelikleri arasında, çevre odaklı kaygılara sahip adayların seçilmesi
Renwick vd. (2008)	Seçim kriteri çevre kaygısı ve ilgisi olan adaylar belirlemek
Crosbie vd. (1995); Wehrmeyer (1996)	Aday belirleme sürecine katılan adaylarla görüşme yapılırken çevre odaklı soruların yöneltilmesi

**Kaynak:** Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., ve Nawaratne, N. N. J. (2015). Green Human Resource Management Practices: A review, *Sri Lankan Journal of Human Resource Management* (5)1, s.3

**1.1.4.2 Yeşil Eğitim Süreci**

Yeşil insan kaynakları yönetiminin unsurlarından bir diğeri olan yeşil eğitim sürecine baktığımızda, kuruluşlar eğitimi, çalışanların yetkinliklerini artıracak ve rekabet avantajına katkıda bulunacak insan kaynakları politikasının önemli bir unsuru olarak

görmektedir. Yeni işe alınan çalışanların mesleki eğitimlerinin, "yeşil- çevreci" bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını daha üst düzeye çıkararak unsurlarla birleştirilmesi, bir insan kaynakları yönetimi uygulaması haline gelmektedir (Renwick vd., 2013). Atık yönetimi ve geri dönüşüm odaklı eğitimlerin verilmesi, esnek veya uzaktan çalışma programlarının uygulanması, uzak mesafe iş seyahatlerinin minimum düzeyde uygulanması, kurumun çevre odaklı yaklaşımına büyük ölçüde katkı sağlamaktadır (Ren vd., 2017).

Yönetici olmayanlar ve yöneticiler arasında, onların çevreye olan yaklaşımlarını değiştirecek eğitimlerin verilmesi, kurumlar için oldukça önemlidir. Örnek olarak, bazı kurum ve kuruluşların, örgüt düzeyinde, her yıl "çevre gününü" kutlamaları verilmektedir (Arulrajah vd., 2015).

### **1.1.4.3 Yeşil Performans Değerlendirme Süreci**

Performans ve değerlendirme sistemlerine baktığımızda, sistemin yeşil-çevreci adaptasyonu, kurumun "yeşil-çevreci" hedeflerine katkısıyla ilgili kriterlerin belirlenmesini ve bunların çalışanın performans değerlendirme sürecinde kullanılmasını amaçlamaktadır. Çalışanların ulaşması gereken çevre dostu davranışlar ve kurumun "çevre dostu" hedefleri, çalışanların performans değerlendirme sürecine entegre edilmektedir. Ayrıca, kurum içinde çevre yönetimi konusunda bir öğrenme kültürünü teşvik etmektedir. Ancak, bu yeşil uygulamalar, diğer çalışanlar için geniş çaplı olmaktan ziyade çoğunlukla üst yönetim kademelerinde uygulanıyor gibi görünmektedir (Jackson vd., 2011).

Çalışanların çevresel odaklı performans ölçütleri ile kurumun çevresel odaklı performans kriterleri uyum içinde olmalıdır. Çevre odaklı performansın sürdürülebilir olması için, performansın denetlenmesi gerekmektedir. Kurumlar, bu performansı denetlemek için, çevre yönetim bilgi sistemleri geliştirmektedir. Bu sistem, çevre odaklı sorumlulukların üstlenilmesinin, kurumsal yönetim ilkeleri doğrultusunda ilerlemesini sağlamaktadır



(Arulrajah vd., 2015). Bu kapsamda, çevre yönetim bilgi sistemlerini uygulayan yöneticiler, kendi birimleri için çevre dostu hedefler belirlemeli ve çevresel sorumluluğun değerlendirmesini yapmalıdır. Yöneticiler, kendi birimlerine ait başarılması gereken çevre dostu hedefler tanımladığında, yapılan geri bildirimlerle performans değerlendirmesi daha çevre odaklı bir bakış açısında sahip olmaktadır. Tablo 3'te, yeşil performans değerlendirmesi kapsamındaki yeni uygulamaların listesi bulunmaktadır.

**Tablo 3**

***Yeşil Performans Değerlendirme Uygulamaları***

<b>Çalışma</b>	<b>Uygulama</b>
Renwick vd. (2008)	Çevresel Yönetim performans standartlarının kurumsal tabanlı olması
Wehrmeyer(1996)	Örgütün performans değerini ölçebilen nitelikte Kurumsal Çevre yönetimi hedeflerinin belirlenmesi
Milliman vd. (1996)	Çevre odaklı yönetim bilgi sisteminin kurulumu
Renwick vd. (2008)	Çalışanların çevre odaklı performanslarını iyileştirmek ve onlara geri bildirim sunmak
Renwick vd. (2008)	Tüm çalışanlara çevre odaklı iş performans tanımlarını yaymak ve bu tanımlarla çalışanları buluşturmak
Opatha (2013)	Çevre odaklı hedef ve sorumlulukların açıkça belirtilmesi
Opatha (2013)	Çevre odaklı yapılan görüşmelerde, geri bildirim verilmesi
Renwick vd. (2008)	Çevre odaklı kriterlerin, çalışanların performans değerlendirmesine dahil edilmesi

**Kaynak:** Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review, *Sri Lankan Journal of Human Resource Management* (5)1, s.4

#### 1.1.4.4 Yeşil Ödüllendirme ve Ücretlendirme Süreci

Yeşil ödüllendirme sistemi, kurumların çevre odaklı performanslarının sürdürülebilirliği konusunda önemli rol oynamaktadır. Kurumlar, çevresel girişimleri; finansal ve finansal olmayan olarak iki şekilde ödüllendirmektedir (Arulrajah vd., 2015). Tanıma ödülleri, finansal olmayan ödüllere örnek olarak verilmektedir. Örneğin Xerox firması, üretilen fotokopi makinelerinin ambalajları ve kullanılan malzemeleri için geri dönüştürülmüş ürünler kullanmaktadır. Bunun sürdürülebilirliği için çevresel odaklı çalışanlarından oluşan bir ekibe, tanıtma ödülleri vermektedir (Bhurhan ve MacKenzie, 1992).

Literatürde, çevre dostu çalışanların tazminat planları ve başarılarına dayalı ödüllendirme sistemleri üzerine az sayıda araştırma bulunmaktadır. Yapılan az sayıda araştırmaya göre, kurumlar, çevre dostu davranışlar sergileyen çalışanlara çoğu durumda parasal olmayan ödüller vermektedir. Parasal ödüller arasında, çevre dostu uygulamalara verilen ikramiyeler ve primler yer alırken; parasal olmayan ödüller arasında olumlu geri bildirimler, akşam yemekleri ve terfiler yer almaktadır (Ren vd., 2017). Tablo 4'te, kurumların çevre dostu ödüllendirme sistemlerine getirilen farklı bakış açılarının bir listesi bulunmaktadır. Bhushan'a göre (1994), çevre dostu performansın geliştirilmesi için ekip çalışmalarını teşvik etmenin önemini ifade ederken; Crosbie ise (1995) çalışanları parasal açıdan ödüllendirmenin önemini vurgulamaktadır.

**Tablo 4**

#### *Yeşil Ödüllendirme Uygulamaları*

<b>Çalışma</b>	<b>Uygulama</b>
Renwick vd. (2008)	Çalışanların çevre dostu davranışlarını ödüllendirmek

Opatha(2013)	Çalışanların çevre dostu davranışlarını finansal açıdan ödüllendirmek
Whitenight (1992); Bhushan (1994)	Çalışanların çevre dostu performanslarını finansal olmayan açıdan ödüllendirmek
Bhushan (1994)	Daha iyi çevre dostu performans için ekip çalışmalarını teşvik etmek
Bhushan (1994)	Yenilikçi çevre dostu performansları sergilemek
Berry (1999); Jackson vd. (2011)	Çevre dostu davranışların teşvik etmek (atık yönetimi, geri dönüşüm vb.)
Renwick vd. (2013)	Çevre dostu yeteneklerin kazanılması için ödüllendirme sistemi kurmak
Woods (1993)	Çevresel mükemmelliğin çalışanlara iletilmesi

**Kaynak:** Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review, *Sri Lankan Journal of Human Resource Management* (5)1, s.5

### 1.1.4.5 Yeşil Çalışan İlişkileri ve Çalışan Katılımı

Çalışanların yönetime katılımı, yönetimin yalnızca uzmanlar ve yöneticiler tarafından sürdürülmemesi için önemlidir. Çalışanların yönetime katılımının yüksek olduğu kurumlarda, çalışanlarla kurulan ilişkinin daha proaktif olduğu ileri sürülmektedir (Buysse ve Verbeke, 2003). Buna ek olarak örgüt kültürü, taklit edilmesi zor olduğundan; çevre odaklı yaklaşımların, örgüt kültürüne ve çalışan katılıma dahil edilmesi örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir (Paillé vd., 2013).

Çalışanların, çevresel yönetim planına dahil edilmesi üç şekilde gerçekleşmektedir. Bunlardan ilki, çalışanların üretim süreciyle ilişkilerinin yönetime kıyasla daha yakın olmasından kaynaklanan bilgilerinin kullanılması ile gerçekleşir. İkincisi, çalışanları çevre odaklı yaklaşımları belirleme aşamasında teşvik etmek ve motivasyonlarını sağlamakla gerçekleşir. Üçüncüsü ise çalışanlara çevre odaklı yaklaşımlarda bulunabilecekleri bir örgüt kültürü yaratmakla olmaktadır (Govindarajulu ve Daily,

2004). Çevresel yönetim planına çalışanların dahil edilmesi, çalışanların kurumun paydaşları gibi hissetmesine yol açmaktadır. Motive olan çalışanlar ise kurumun aldığı çevre odaklı kararlara katılımlarını artırmaktadır (Argrys, 1998).

Frank (2003) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışanların çevre odaklı algısının, iş tercihlerini nasıl etkilediği araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, çalışanlar Camel gibi, sağlığa ve çevreye zararlı bir kurumda çalışmaktan ziyade, Amerikan Kanser Derneği gibi etik bir çerçeveye sahip kurumda çalışmayı tercih etmiştir (Akt. Cherian ve Jacob, 2012).

## 1.2 YEŞİL ÇALIŞMA İKLİMİ ALGISI

Çalışma iklimi, çalışanların içinde yaşadığı, kurumun belirlediği örgütsel politikaların ve uygulamalarının bir sonucu olarak ortaya çıkan etkileşimlerin tümüdür. Örgütsel çalışma iklimi kavramının tarihi, elli yılı aşkın bir süre öncesine dayanmaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Schneider'e göre; çalışanlar, çalışma ortamlarındaki göstergeleri yorumlayarak çalışma ortamlarına anlam yüklerler. Bu anlam, örgüt iklimini ifade eder. Kurumlar, çalışanların yükledikleri anlamı yönlendirmek amacıyla kurumsal politikalar ve prosedürler belirler (Schneider, 1975). Norton'a göre yeşil çalışma iklimi algısı, çalışanların hem kurumlarına hem iş arkadaşlarına yönelik düşüncelerinden oluşan ortamın, kurumlar tarafından sürdürülebilir hale getirilmiş olmasıdır (Norton vd., 2014).

Çalışma iklimi algısının daha da belirginleşmesi için, çalışanların, işyerindeki diğer arkadaşlarıyla etkileşim halinde olması gerekmektedir. Çalışanın iş arkadaşları, çevre dostu davranışlar sergilemediğinde, o çalışan da çevre dostu davranış sergilememeye eğilim göstermektedir. Bu nedenle, yeşil çalışma iklimi algısının iki farklı boyutu bulunmaktadır. Bunlar; iş arkadaşlarından gelen bilgiler ve kurumsal politikalar (Norton vd., 2014). Kurum, kurumsal politikalarında çevre odaklı yaklaşımları benimsediğinde; çalışanlar, kurumun belirlediği çevre odaklı davranışları sergilemek için motivasyon hissetmektedir. Buna ek olarak, çalışanların, çevre dostu davranışlar

sergileyen çalışma arkadaşlarıyla beraber oldukları durumda, çalışma iklimine ilişkin algıları pozitif olmaktadır. Bunun sonucunda, yaratılan olumlu çevre odaklı çalışma iklimi algısı, çalışanların kurumun belirlediği, çevre dostu davranışlara uyma eğilimi de o kadar artmaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Paillé'e göre, çalışanların kendi aralarındaki etkileşimden doğan algı, kurumun çevre dostu örgütsel davranış biçimini kabullenmesi için yeterli değildir. Kurum, çalışanlarını hiçbir zaman için gönüllü çevre dostu davranışlar sergilemesi için zorlamayacağından; çevre dostu ödül sistemini ve çevre dostu örgütsel politikaları benimsemeyen kurumlar, çevre dostu çalışma iklimi algısına sahip olamamaktadır (Paillé vd., 2013). Bir başka ifadeyle, çalışanlar, kurumun çevre dostu faaliyetlerinden kişisel olarak sorumlu olmadıklarında, çevre dostu davranışlarda bulunmak için motivasyon hissetmezler. Bu nedenle, kurumun çevre dostu performans değerlendirme ölçütleriyle, çalışanların çevre dostu davranışlarını güçlendirmelidir (Manika vd., 2015).

Çalışanların yeşil çalışma iklimi algıları, sergilenen davranışın sosyal ortamda ne kadar kabul edilebilir olduğunu vurgulayan Normatif Davranış Teorisine dayanmaktadır. Bu teori davranış normlarını, tanımlayıcı normlar ve emredici normlar olarak iki kategoride incelenmektedir. Tanımlayıcı normlar, genel olarak herkesin kabul ettiği davranış biçimlerini yansıtırken; emredici normlar, bir örgüt veya toplum tarafından uygun görülen veya görülmeyen, toplumu oluşturan bireylerin ortak görüşlerini savunan normlardır. Normatif davranış teorisi, emredici normlar kategorisinde incelenmektedir. Kurumlarda, çalışan iklimi algısı, sosyal normlar (çalışan ilişkileri, kurumun belirlediği ödüllendirme politikaları vb.) aracılığıyla yansıtılmaktadır (Cialdini vd., 1990). Kurumun bir çalışanı, iş arkadaşlarının çevre dostu davranışlarda bulunduğunu fark ettiğinde, kendi davranışlarını sürdürülebilirlik kavramı çerçevesinde çevre dostu davranışlara yönlendirmektedir. Nijerya'da, çok uluslu petrol firmaları ile yapılan bir araştırmaya göre, yeşil insan kaynakları uygulamaları, yeşil çalışma ikliminin oluşmasını önemli ölçüde etkilemiştir. Yeşil çalışma iklimi oluşan kurumlarda ise, çalışanlar, çevre odaklı davranışlar sergiledikleri için, çevresel performans artmıştır (Mezeh ve Adim, 2023).

## 1.3 İŞE ADANMIŞLIK

### 1.3.1 İşe Adanmışlık Tanımı

İşe adanmışlık kavramı, çalışanın çalışma ortamında ve dışında, gösterdiği performans ölçütlerinde kendi tercih ettiği kişiliğinin kullanılması olarak ifade edilmiştir. Bu kavramı, literatürde ilk kullanan kişi Kahn (1990) dır. İşe adanmışlık durumunda, çalışanlar, enerjilerini duygusal, bilişsel ve fiziksel emeklerine yönlendirerek iş rolü performanslarını eksiksiz bir şekilde sergilemektedir (Kahn, 1990). Kahn, işe adanmışlığın kişisel, bilişsel, fiziksel ve duygusal enerjinin, iş rollerine davranış olarak yansımaları ile gözlemlendiğini ifade eder. Bireyler yalnız ya da başkalarıyla beraber, fiziksel olarak görevlere katıldıklarında; bilişsel olarak uyanık, odaklanmış olduklarında bağlılık sergilerler. Başka bir ifade ile, işe katılım "ellerin, kafanın ve kalbin" iş performansına tam olarak katılımını içermektedir (Kahn, 1992).

Schaufeli ve diğerleri'ne göre, işe adanmışlık kavramının ortaya çıkışı, tükenmişlik araştırmalarından kaynaklanmaktadır. Buna göre adanmışlık; çalışanların çalışırken kendini iyi hissetmesinden, hissetmemesine (tükenmişlik hissi) kadar olan tüm çeşitliliği kapsayan bir kavramdır. Tükenmişlik duygusu yaşamayan ve işlerinden memnun olan çalışanlar, çalıştıkları işlerine bağlı çalışanlar, iş faaliyetleriyle enerjik ve etkili bir bağlantı duygusuna sahiptir ve kendilerini işlerinin gereklilikleriyle iyi bir şekilde başa çıkabilecek durumda görmektedir (Schaufeli vd., 2008).

## **1.3.2 İŖe AdanmıŖlık Kavramının Benzer Kavramlardan Ayrılan Özellikleri**

### **1.3.2.1 İŖe AdanmıŖlığın İŖkoliklikten Ayrılan Özellikleri**

İŖkolik alıŖanlar, kendilerine seme hakkı verildiğinde, iŖleri iin ok fazla zaman harcarlar ve iŖten ayrılmak konusunda isteksizdirler. İŖte oldukları süre dıŖında da iŖlerini dıŖunmaktadır (Bakker vd., 2008). İŖe adanmıŖ alıŖanlar, iŖkolik alıŖanların aksine, alıŖma dnemleri dıŖında, farklı aktiviteler yapmaktan mutluluk duyarlar, alıŖmadıklarında suçluluk hissi duymazlar ve engellenemez bir drt ile değil, alıŖmak onlar iin keyifli olduğundan ok alıŖmaktadır (Schaufeli vd., 2006).

Literatrde, iŖkoliklik zerine yapılan alıŖmalar, daha ok iŖkoliklięin olumsuz ynlerine odaklanmaktadır. İŖkolik alıŖanlar, iŖe adanmıŖ alıŖanlara kıyasla daha saplantılı ve mutsuz oldukları iin, alıŖma arkadaşlar aısından zorluk yaratmaktadır. İŖkolik alıŖanlar, etkinliklere katılabilmek iin gerekli fırsatlara ve yeterli zamana sahip değillerse, biliŖsel veya duygusal olarak tkenmiŖ hissetmektedir. (Schaufeli vd., 2008). Buna ek olara, iŖkolik alıŖanlar, dzenli istihdam olarak grlmemektedir. Kariyerlerini bir st basamağa alıŖmak iin daha fazla strese katlanan iŖkolik alıŖanların performansı dŖk olmaktadır. Bu da onlar, iŖ deęiŖtirmek yerine var olan iŖlerine takıntılı olmaya ynlendirmektedir. Stres seviyesi arttıka, iŖkolik alıŖanların iŖlerine saplantısı daha ok artmaktadır (Bakker vd., 2008)

### **1.3.2.2 İŖe AdanmıŖlığın TkenmiŖlikten Ayrılan Özellikleri**

İŖe adanmıŖlığın temelinde, iŖ kaynakları yer alırken; tkenmiŖlięin temelinde, alıŖandan beklenen iŖ talepleri yer almaktadır. İŖ kaynakları iŖin, iŖ hedeflerine ulaŖmaya, iŖ taleplerini azaltmaya veya kiŖisel geliŖimi teŖvik etmeye yardımcı olan ynleridir (Schaufeli vd., 2006).

Literatürde yapılan araştırmalarda, işe adanmişlık olumlu duygular ve yüksek alışan memnuniyeti ile ilişkilendirilirken; işkoliklik ve tükennişlik alışanlarla kurulan olumsuz ilişkiler ve düşük alışan memnuniyeti ile ilişkilendirilmektedir (Bakker vd., 2008) Sahufeli, tükennişlik ve işe adanmişlık arasındaki korelasyon değerleri, iki değişkenin birlikte oluşumuna izin verecek kadar ilişkili olduğu için, işe adanmişliğın ayrı ölçülmesi gerektiğini ifade etmektedir (Schaufeli vd.,2002) Maslach ve Leiter'e göre, işe adanmişlık azaldığında ve alışanlar kendilerini daha güvende hissetmediklerinde, tükennişlik artmaktadır (Maslach ve Leiter, 2008).

Adanmişlık, alışanın işiyle kurduğu bağın gücünü yansıtırken; tükennişlik mesleki yeterlilik eksiliği ve doygunluk gibi duyguların eksilmesi olarak ifade edilmektedir (Houkes vd., 2003). Bir başka ifade ile, tükennişliğin bir özellik olmadığı bir durum olduğu belirtilmektedir.

### **1.3.3 İşe Adanmişlık Modelleri**

#### **1.3.3.1 Kahn'ın İşe Adanmişlık Modeli**

Kahn (1990) tarafından, ilk olarak 1990 yılında kişisel işe adanmişlık modeli ortaya ıkarılmıştır. Kahn'a (1990) göre, işlerini yerine getirmek için üstlendikleri rollerle aralarındaki sınırlar dahilinde kendilerine daha fazla güvenen bireyler, rollerini yerine getirmek için daha fazla ilham hissederler ve bu rolleri oynamaktan daha fazla memnuniyet duyarlar (Kahn, 1990). Kahn'ın adanmişlık kavramı, kişisel kaynakların, rol performansına adanması ve bu kaynakların baskın bir şekilde uygulanması nedeniyle motivasyoneldir. (Kanfer, 1990).

Bu modelde, adanmişlık; kavramsal, duygusal ve fiziksel olmak üzere üç boyutta incelenmektedir (Kahn, 1990). Kahn'ın (1990), bireylerin iş bağlamlarına ilişkin algılarının ve kendi bireysel özelliklerinin, iş rollerine kişisel olarak katılma isteğini doğrudan etkileyen psikolojik koşulları beslediğini ileri sürmesi, Hackman ve Oldham'ın



(1980) iş özelliklerinin insanların içsel çalışma motivasyonunu etkileyen kritik psikolojik durumları etkilediği fikrine benzemektedir (Rich ve Lepine, 2010).

Kahn, adanmışlık için üç doğrudan psikolojik koşul önermiştir; bunların her biri, insanların rollerine kişisel olarak katılmayı veya ayrılmayı seçmeden önce kendilerine sordukları sorular olarak düşünülebilir: (1) İstedğim performansa ulaşmak benim için ne kadar anlamlı? (2) Bunu başarmak ne kadar güvenli? ve (3) Bunu başarmak için ne kadar uygunum? Kahn ayrıca çalışanların ve kurumların özelliklerinin bu üç soruya dair inançları yönlendirdiğini teorize etmiştir. Bu bağlamda, Kahn'a göre (1990), işe adanmışlık kavramının üç psikolojik şartı bulunmaktadır. Bunlar; anlamlılık, psikolojik güvenlik ve erişilebilirliktir (Kahn, 1990).

Psikolojik anlamlılık, kişinin benliğinin, rol performansına etkisinin geri dönüşüdür. Psikolojik anlamlılık duygusunu yaşayan bireyler, kendilerini değerli hissetmektedirler. Bu bireyler, kendilerini işlerine verme eğilimde olurlar (Kahn, 1990). **Kahn'a (1990a, 1992b)** göre, anlamlılık, çalışanların kendi öz imajlarının bir unsuru olan davranışları ile onlardan, kurumları tarafından beklenen davranışlar arasındaki uyumdur. Bir başka deyişle, çalışanlar rolleri ve kendilerini nasıl görmek istedikleriyle arasında uyumlu davranışlar sergilediklerini gördüklerinde, rollerini daha davetkar, değerli ve zahmete değer bulma olasılıkları artar ve kendilerini tamamen işe vermeye daha istekli olurlar (Kahn, 1992). Değerler, bir kişinin çevresine uyum sağlamasını kolaylaştıran bir tür sosyal biliştir ve değerler kişilerin davranışlarını etkilemektedir (Chatman, 1989).

Psikolojik güvenlik deneyimi, çalışanın olumsuz durumlardan korkmadan, çekinmeden kendine yatırım yapabilmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, emniyetli, güvenilir ve açık olarak algıladıkları örgütsel bağlamlarda kendilerini güvende hissetmektedir. Kahn, psikolojik güvenlik deneyiminin, kişilerarası ilişkilerin bir sonucu olduğunu ileri sürmüştür. Destekleyici örgütsel ortamlarda, kişilerarası ilişkilere güvenen bireyler risk alabilir, gerçek benliklerini ortaya koyabilir ve sonuçlarından korkmadan, çekinmeden deneyebilmektedir (Kahn, 1990). Kahn'ın (1990) tartıştığı destek türünü yansıtan bir kavram olarak, algılanan örgütsel destek, çalışanların amirleri gibi, örgütsel aktörlerle etkileşimleri yoluyla gelişmektedir ve çalışanların çalıştıkları örgütün desteğine, ne ölçüde değer verdiğiine ilişkin inançlarını yansıtmaktadır. Yüksek örgütsel destek

algılayan çalışanlar, örgütün çalışanların sağladığı katkıya olduğu kadar hatalarına da vereceği tepkiye ilişkin olumlu ve güvenli beklentilere sahip olmaktadır ve bu nedenle kendilerini iş rollerine tam olarak vermelerinin bir sonucu olarak statüleri veya kariyerleri açısından zarar verici sonuçlara maruz kalmaktan korkmamaktadır (Eisenberger ve Huntington, 1986). Algılanan örgütsel destek düşük olduğunda, çalışanlar beklentilerinin gerçekleşeceğinden emin olamamakta, kişisel bağlılıkları nedeniyle zarar görebileceklerinden korkmakta ve rollerinden çekilmektedir (Kahn, 1990).

Psikolojik erişilebilirlik kavramı, bireylerin görevlerine, belirli bir zamanda, katılım göstermeye hazır hissetmeleridir. Psikolojik olarak erişilebilir olan bireyler; enerjilerini rol performansına dönüştürmeye hazır olmaktadır ve bu nedenle bu bireyler, performans bağlamında daha yüksek katılım sağlamaktadır. Psikolojik erişilebilirlik üzerindeki önemli etkilerden biri, bireyin kendi becerilerine ve statüsüne dair güven duymasıdır. Bu durum da rol performanslarında, etkisini göstermektedir (Kahn, 1990).

### **1.3.3.2 Maslach ve Leiter'in İşe Adanmışlık Modeli**

Maslach ve diğerlerine göre (2001) analizine göre, işe adanmışlık; örgütsel bağlılık, iş tatmini veya işe katılım kavramlarından farklıdır. Örgütsel bağlılık, bir çalışanın istihdam sağlayan kuruluşla olan ilişkisini ifade ederken, başka bir deyişle odak noktası kuruluş iken, işe adanmışlık işin kendisine odaklanmaktadır. İş tatmini, işin gerekliliklerinin karşılanması ve çalışanları sıkıntılardan veya tatminsizlikten kurtaran bir araç olmaktadır; kişinin işin kendisiyle olan ilişkisini kapsamamaktadır. İşe katılım, işe bağlılığın katılım boyutuna benzer, ancak enerji ve etkinlik boyutlarını içermemektedir (Olivier ve Rothmann, 2007).

Tükenmişlik üzerine yapılan çalışmalar, işe adanmışlık kavramının gelişmesini sağlamıştır. İşe adanmış çalışanlar tükenmişliğin aksine, işleriyle etkili bir bağ içindedir. Maslach ve Leiter'a (1997) göre işe adanmışlık, üç tükenmişlik unsurunun tam tersi olan yeterlilik, katılım ve enerji ile ifade edilir. Tükenmişlik durumunda enerjinin tükenmeye, katılımın kinizme ve etkinliğin etkisizliğe dönüştüğünü savunmaktadır (Bakker vd., 2008).

### 1.3.3.3 Macey ve Schnieder'in İşe Adanmışlık Modeli

Macey ve Schnieder, çalışan adanmışlığının, kişisel ve örgütsel olumlu sonuçları olmasına karşın, kavramın anlamı konusunda karmaşa yaşandığı belirtmektedir. Bu nedenle, kavramı; iş tatmini, işe katılım ve örgütsel bağlılık kavramları üzerinden açıklamaktadırlar. İlk olarak, iş tatmini açısından incelediğimizde, işverenin başarılı olmasına yardımcı olmak için duyulan, kendini geliştirme ve isteğe bağlı çabasını harcama isteğidir. Buna karşılık, işe adanmışlık kavramında her ne kadar iş tatminine yer verildiği ifade edilse de işe adanmışlık, uyarılma içerirken; iş tatmini, memnuniyet ve doyumunu içermektedir. İki kavram arasındaki fark, ölçüm de de karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın, çalışma koşullarını tanımlamasının talep edildiği memnuniyet anketleri, işe adanmışlığın davranışsal ve durumsal boyutlarında başarılı olmamaktadır (Macey ve Schneider, 2008).

İkinci olarak, işe adanmışlık, örgütsel bağlılık kavramı ile karşılaştırılmaktadır. Örgütsel bağlılık, çalışanların kurumlarına ne ölçüde bağlı oldukları ne kadar sıkı çalıştıkları ve bunun sonucu olarak, örgütte ne kadar süre çalıştıkları olarak tanımlanmıştır. Bu tanımda bağlılık, psikolojik bir bağlanma durumu olarak ifade edilmektedir. Buna karşılık, işe adanmışlığın temeli, çalışanların kurumun faaliyetleri ile olan bağıyla yakından ilgilenmektedir. (Macey ve Schneider, 2008).

Son olarak, işe adanmışlık ile işe katılım kavramları, karşılaştırılmaktadır. İşe katılım, bir çalışanın, işiyle ilişki kurma derecesinin psikolojik olarak ifade edilmesidir. Bu bağlamda, işe katılım da iş tatmini gibi, çalışanların kuruma aidiyet hissettiğinde mutlu olmaları ve kendi karakterlerini kurum ile birlikte oluşturmaları, işe adanmışlığın bir parçası olarak nitelendirilmektedir (Macey ve Schneider, 2008)

### 1.3.3.4 Schaufeli, Bakker ve Demerouti'nin İşe Adanmışlık Modeli

Schaufeli ve diğerlerine göre işe adanmışlık, dinçlik, adanmışlık ve özümseme ile karakterize edilen, olumlu ve tatmin edici bir ruh halidir. Dinçlik, çalışırken kişinin işine çaba harcama isteği ve çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel esnekliğe sahip olması olarak tanımlanmaktadır. Adanmışlık, çalışırken duyulan coşku, heyecan ve meydan okuma hissi; özümseme, kişinin çalışırken tamamen işine konsantre olması, kişinin kendini işten ayırmakta zorlanması olarak ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2002).

Schaufeli ve diğerlerine göre “İş Araçları ve İş Gereklilikleri” modelini geliştirmiştir. Bu modele göre, işyerindeki adanmışlık davranışı ve hissi iki kategoride incelenmektedir. Bunlardan ilki iş araçlarıdır. İş araçları, çalışanların hedeflerine ulaşabilmesi için fırsat sağlayan, psikolojik ve fizyolojik yükünü hafifleten ve kişisel ilerlemeyi destekleyen araçlardır. Çalışanların kişisel gelişimlerini destekleyen performans ödülleri ve iş arkadaşların veya yöneticiden alınan destek iş vasıtalarına örnek olarak verilmektedir. İkinci olarak iş gereklilikleri, çalışanların fiziksel ve psikolojik çaba uygulamasının gerekli olduğu, sosyal ve fiziksel iş öğeleridir. İş gerekliliklerine örnek olarak karanlık çalışma ortamı ve yöneticiler tarafından uygulanan iş baskısı verilmektedir (Dalal vd., 2022). İş araçları, çalışanları dışsal ve içsel yönden motive etmektedir. Bu motive edici araçları kullanarak çalışanların gelişimini sağlamaktadır. İçsel motivasyon araçları çalışanın kendisi ile ilgiliyken; dışsal motivasyon araçları işine olan duygular ve davranışlardan oluşmaktadır (Bakker vd., 2008).

Literatürde İş Araçları ve İş Gereklilikleri modeli ile ilgili yapılan araştırmalarda, işe adanmışlık kavramının çeşitli değişkenlerle olan ilişkisi incelenmiştir. Bakker ve diğerlerine göre, işe adanmışlık ve iş gereklilikleri arasındaki ilişki anlamsız çıkmıştır. Tükenmişlik ve iş gereklilikleri arasındaki ilişki anlamlı çıkarken; iş araçları ve tükenmişlik ilişkisi anlamsız çıkmıştır (Bakker vd., 2008). Bakker ve Demerouti ise, üç farklı meslek bölümüyle işe adanmışlık hissini incelemiştir. Araştırma sonucunda, iş gereklilikleri ve işteki yorgunluk arasındaki ilişki olumlu yönde anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Bakker ve Demerouti, 2008).

## **1.4 DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER ve ARAŞTIRMA MODELİ**

### **1.4.1 Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları ve İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki**

Yeşil insan kaynakları uygulamaları, kurum çalışanlarının, sürdürülebilirlik ile ilgili tutum ve davranışlarını değiştirebilme ve yönetebilme yetkisine sahiptir. Çalışanların çevre dostu uygulamalara dahil olmasıyla, yeşil insan kaynakları uygulamaları, çalışanların işyerindeki davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Boudreau ve Ramstad, 2005). Yeşil insan kaynakları uygulamalarını başarılı şekilde hayata geçiren kurumlar, sadık müşteri ilişkileri, işe adanmış çalışanlar ile yatırımlarını daha kolay gerçekleştirmektedirler. İşe adanmış çalışanlar geliştirebilmek ise, çevre dostu işe alım koşullarını sağlayarak, çevre dostu performans yönetimi ve ücretlendirme sistemleri uygulayarak gerçekleşmektedir (Renwick vd., 2013).

Literatürde, yeşil insan kaynakları uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisini değerlendiren araştırmalar oldukça azdır. Yapılan araştırmalarda, yeşil insan kaynakları uygulamalarını hayata başarılı şekilde geçiren kurumlarda, çalışanların işe adanmışlıklarının arttığı gözlemlenmiştir (Bakker vd., 2008). Bir başka araştırmada da yeşil insan kaynakları uygulamaları ve işe adanmışlık arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir (Aboramadan, 2020). Yapılan araştırmalarda bu pozitif ilişki, yetenek -motivasyon- fırsat teorisi ile açıklanmaktadır. Yeşil insan kaynakları uygulamaları unsurlarından yeşil eğitimin artmasıyla, işe adanmışlığın arttığı tespit edilmiştir. Buna ek olarak, bazı araştırmalar ödüllendirme ve performans yönetiminin de işe adanmışlığa etkisinin olumlu olduğunu kanıtlamıştır (Daily ve Huang, 2001). Bu doğrultuda, ilk hipotezimizi aşağıda ifade edildiği gibi belirledik.

**Hipotez 1:** Yeşil insan kaynakları uygulamaları, çalışanların işe adanmışlıklarını pozitif yönde etkiler. Bir başka deyişle, kurumun yeşil insan kaynaklarına verdiği önem arttıkça, çalışanların işe adanmışlık hisleri artmaktadır.

### **1.4.2 Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Yeşil Çalışma İklimi Arasındaki İlişki**

Yeşil insan kaynakları uygulamalarının ortaya çıkışını ifade eden üç unsur bulunmaktadır. Bunlar; rehberlik kaynakları, baskı kaynakları ve farkındalık kaynaklarıdır. Bu üç kaynak, birbirleriyle etkileşim içinde olarak, yeşil insan kaynakları uygulamalarının temelini oluşturmaktadır. Bir başka ifade ile, yeşil insan kaynakları uygulamaları iç ve dış çevre unsurlarından etkilenmektedir. Dış çevre unsurları, kurumun dış çevresinden kaynaklanan baskının ne kadar çeşitli ve miktarının ne kadar olduğu ile ilgilidir. İç çevre unsurları ise, uygulanan yeşil insan kaynakları uygulamalarının, kurumun kısa ve uzun vadeli çıktılarını nasıl ve ne kadar değiştirdiği ile açıklanmaktadır (Paillé vd., 2013). Yeşil çalışma iklimi ise, kurumun iç ve dış çevre unsurlarından etkilenen; kurum politikaları, uygulamalar ve mevzuatlarla şekillenen, çalışanların ortak çalışma ortamına ilişkin algılarını ifade etmektedir (Norton vd., 2014).

Literatürde, yeşil insan kaynakları uygulamalarının yeşil çalışma iklimi algısı ile ilişkisini araştıran araştırmalar oldukça az sayıdadır. Nijerya’da, çok uluslu petrol ve gaz şirketleri ile yapılan bir araştırmada, yeşil çalışma iklimi algısının, yeşil insan kaynakları yönetimi algılarını önemli ölçüde yönetmekte olduğu tespit edilmiştir (Mezeh ve Adim, 2023). Bir başka araştırma, Avusturalyalı çok uluslu bir şirketin Çin’deki iştirakleri ile yapılmıştır. Kurumlar, çevre dostu ödüllendirme ve performans değerlendirme sistemlerini geliştirerek, çalışanların çevre dostu faaliyetlere katılımını teşvik etmelidir. Bu araştırmaya göre, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve yeşil çalışma iklimi algısı arasında anlamlı bir etki gözlemlenmiştir (Dumont vd., 2016). Literatürde, yeşil çalışma iklimi normatif davranış teorisi ile açıklanmaktadır. Kurumlarda sosyal normlar, çalışanların kurum politikalarına ilişkin algılarını açıklamaktadır. Bu politikaları, üstü

kapalı şekilde ifade eden prosedürler, ödüllendirilmeye hak kazanan uygulamalar ve çalışanların iş arkadaşları arasındaki davranışları çalışma iklimini oluşturmaktadır (Ashkanasy vd., 2007). Buna göre şu hipotez öne sürülmektedir:

**Hipotez 2:** Yeşil insan kaynakları uygulamaları, yeşil çalışma iklimi algısını pozitif yönde etkilemektedir. Buna göre, yeşil insan kaynakları uygulamaları arttıkça, yeşil çalışma iklimi algısı artmaktadır.

### **1.4.3 Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları, İşe Adanmışlık ve Yeşil Çalışma İklimi İlişkisi**

Yeşil insan kaynakları yönetimi kavramı, kurumların çevre odaklı bir bakış açısına sahip olarak, sürdürülebilirlik çerçevesinde çalışanlarının yeteneklerini geliştirerek, çevre odaklı çalışanlar işe alarak, dış çevresinde rekabet avantajını artıran bir kavramdır (Ren vd., 2017). Literatürde yapılan araştırmalara göre çalışanlar, çevre ile ilgili kaygılarını önemsediklerinde, işe adanmışlıkları artış göstermektedir. Çalışanlar, bireysel olarak doğayı önemsediklerinde, bu davranışı çalıştıkları kurumdan bekleme ihtimalleri de artmaktadır. Kurumları sürdürülebilirliğe ve çevresel sorunlara önem verdikçe, işe adanmışlıkları artış göstermektedir (Gomes vd., 2023). Bangladeş'te yapılan bir başka araştırma ise, yeşil insan kaynakları uygulamalarının alt bölümleri olan; yeşil performans değerlendirmenin, yeşil ödüllendirmenin, yeşil işe alımın, yeşil eğitimin, çalışanların işe adanmışlıklarını ne ölçüde etkilediğine odaklanmıştır. Araştırma sonucuna göre, yeşil-çevre dostu ücret ve ödüller ile yeşil çevre dostu performans değerlendirme boyutlarının, işe adanmışlıkla ilişkisi anlamlı çıkmamıştır. Buna karşın, yeşil çalışan katılımında ve yeşil eğitimdeki artış, işe adanmışlık hissini artırmaktadır. Bu nedenle kurumların, eğitim ve çalışan katılımı bağlamında, çevre odaklı yaklaşımlar benimsemesinin önemi belirtilmiştir (Aktar ve Islam, 2019). Literatürde, işe adanmışlık ilişkisi kaynakların korunması teorisine dayandırılmaktadır. Bu teoriye göre, bir kurumun kaynakları; çalışanlarını, kurumsal, fiziksel ve sosyal alanlarda doğrudan etkilemektedir. Bu

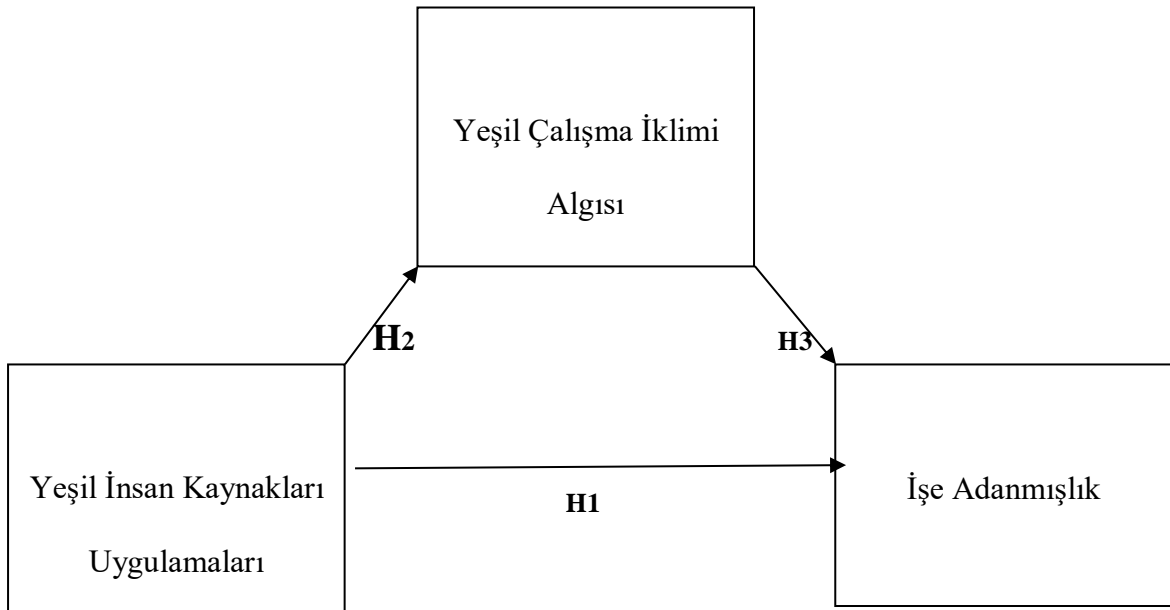
kaynaklar, çalışanların büyümesini, öğrenmesini geliştirerek motivasyonunu sağlamaktadır (Schaufeli vd., 2006). Bu teori öz yeterlilik kavramından hareket etmektedir. Öz yeterlilik, çalışanların motivasyon ve yetenekleri ile uygun bir şekilde hareket etme becerisidir. Güçlü bir öz yeterlilik duygusu, işe adanmışlığı olumlu yönde etkilemektedir (Chan vd., 2017). Bu teoriye dayanarak şu hipotez öne sürülmektedir:

**Hipotez 3:** Yeşil insan kaynakları uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde, yeşil çalışma ikliminin aracılık rolü vardır.

Araştırmamızda, yeşil insan kaynakları uygulamaları, yeşil çalışma iklimi algısı ve işe adanmışlık olmak üzere ele aldığımız üç değişkenden yola çıkarak, üç farklı hipotez öne sürülmüştür. Bu hipotezlere göre, uygun olacak şekilde bir araştırma modeli geliştirilmiş olup, Şekil 1’de gösterilmiştir.

## Şekil 1

### *Araştırmanın Modeli*





## 2. ALAN ARAŞTIRMASI

### 2.1 YÖNTEM

Yapılan araştırma kapsamında toplanan veriler, IBM SPSS 25, Process Makro (Hayes, 2018), AMOS 24 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Bu araştırmanın örnekleme ve araştırmada kullanılan ölçekler hakkında bilgi, yöntem kısmında verilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçekler için, Hacettepe Üniversitesi Etik Kurulundan gerekli izinler alınmıştır.

#### 2.1.1 Katılımcılar

Araştırmanın örneklemini, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi'nde yer alan firmaların, insan kaynakları departmanı oluşturmaktadır (Tablo 5). Araştırma kapsamındaki veriler, kartopu örnekleme yöntemiyle elde edilmiş olup, veri sağlayacak ilk kişi tesadüfi olarak seçilmiştir. Tesadüfi olarak seçilen kişinin, kendisine psikolojik ve demografik yönden benzeyen kişilerin, örnekleme dahil edilmesi ile doğacak, evreni temsil edememe sorununun oluşmaması için, birden fazla kişi ile kartopu örnekleme başlatılmıştır. Veriler, internetten çevrimiçi yöntem aracılığıyla toplanmıştır. Bu kapsamda 30 farklı şirketten, 475 kişiye ulaşılmıştır; ancak 110 kişiden elde edilen veriler analize dahil edilmiştir.

Verilerin, toplanmaya başlanmasından önce, Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonundan izin alınmıştır. Buna ek olarak, katılımcılardan, aydınlatılmış onam formunu okumaları ve daha sonrasında onaylamaları istenmiştir. Katılımcılardan, kendi kimlikleriyle ilgili bir bilgi istenmemiş olup, verilerin gizli kalması adına, tüm gerekli önlemler alınmıştır.

Bu çalışma kapsamında, uygulanan anket formunda, katılımcılara, yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma deneyimi, çalışılan departman ve pozisyon, kurumun içinde bulunduğu sektör ve ilgili sektörde yer aldığı süre, çalışılan kurumun adı ve Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik

Endeksinde yer alıp almadığı soruları yöneltmiştir. Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksi, sürdürülebilirlik performansları yüksek olan şirketlerden oluşan, kurumların sürdürülebilirlik anlayışına daha hâkim olması için gerekli uygulamaların artmasını hedefleyen bir endekstir. Kurumların endekste yer alabilmesi için; sorumluluğun en üst yönetim kurulunda olması, hedef odaklı yaklaşım taahhüdü, çevresel denetim ve raporlama sistemlerini varlığı gibi temel koşullar bulunmaktadır. Bunun yanısıra, ürün veya hizmetin çevreye etkisinin ele alınması gibi isteğe bağlı koşullar da bulunmaktadır. Bu koşulların uygulanma derecesine göre, kurumlara yüksek, orta ve düşük seviyeler verilmektedir (Karadağ, 2016).

Araştırmaya katılan bireylerin demografik bilgileri aşağıdaki gibidir;

**Tablo 5**

*Katılımcıların Demografik Özellikleri*

	Sayı	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	61	55.5
Erkek	49	44.5
<b>Yaş Aralığı</b>		
18-23	3	2.7
24-30	39	35.5
31-40	48	43.6
41-50	20	18.2
<b>Eğitim</b>		
Lise	1	0.9
Üniversite	65	59.1
Yüksek Lisans	43	39.1
Doktora	1	0.9
<b>Deneyim</b>		
1-4	56	50.9
5-9	27	24.5
10-14	10	9.1

15 ve üzeri	17	15.5
<b>Pozisyon</b>		
Üst Düzey Yönetici	5	4.5
Orta Düzey Yönetici	39	35.5
Yönetici Olmayan Çalışan	66	60
<b>Sektör</b>		
Savunma S.	18	16.4
Sağlık S.	4	3.6
Bilişim S.	7	6.4
Bankacılık S.	10	9.0
Otomotiv S.	17	15.5
Medya S.	7	6.4
Enerji S.	27	24.6
Havacılık S.	8	7.2
Elektronik Haberleşme S.	12	10.9

Yukarıda yer alan tabloda (Tablo 5), araştırmaya katılan katılımcı oranı; % 55,5 (n = 61) kadın, % 44,5 (n=49) erkek olduğu görülmektedir. 18-23 yaş katılımcı oranı %2,7 (n=3), 24-30 yaş katılımcı oranı % 35,5 (n=39), 31-40 yaş katılımcı oranı % 43,6 (n=48), 41-50 yaş katılımcı oranı % 18,2 (n=20)'dir. Lise mezunu katılımcı oranı %0,9 (n=1), üniversite mezunu katılımcı oranı % 59,1 (n=65), yüksek lisans mezunu katılımcı oranı %39,1 (n=43), doktora mezunu katılımcı oranı % 0,9 (n=1)'dir. Katılımcıların buldukları pozisyonlardaki deneyimlerine baktığımızda; 1-4 yıl deneyime sahip katılımcı oranı % 50,9 (n=56), 5-9 yıl deneyime sahip katılımcı oranı % 24,5 (n=27), 10-14 yıl deneyime sahip katılımcı oranı % 9.1 (n=10), 15 ve üzeri deneyime sahip katılımcı oranı ise %15.5 (n=17) olduğu görülmektedir. Üst düzey yönetici olan katılımcıların oranı %4.5 (n=5), orta düzey yönetici olan katılımcı oranı % 35.5 (n=39), yönetici olmayan katılımcı oranı ise % 60 (n=66)'dır. Katılımcıların dağılım gösterdiği sektörlere baktığımızda ise % 16.4 (n=18) savunma sanayi, % 3.6 (n=4) sağlık, % 6.4 (n=7) bilişim, % 9 (n=10) bankacılık, % 15.5 (n=17) otomotiv sanayi, %6.4 (n=7) medya, % 24.6 (n=27) enerji, % 7.2 (n=8) havacılık sanayi, % 10.9 (n=12) elektronik haberleşme sanayi sektörlerinde çalışmakta olduğu görülmektedir.

## 2.1.2 Kullanılan Ölçekler

Araştırma kapsamında oluşturulan anket formu, katılımcılara verilmeden önce, her bir katılımcıya Gönüllü Katılımcı Formu dağıtılmıştır. Bu formda, katılımcılara, anket sorularını hiçbir baskı olmaksızın kendi iradeleriyle doldurabilecekleri; katılımcılardan hiçbir şekilde şahsi veri talep edilmeyeceği ve yanıtladıkları ifadelerin, hiçbir şekilde 3.kişilerle paylaşılmayacağı açıklanmıştır. Katılımcılara yapılan bu açıklamadan sonra, veri toplama süreci; “Demografik Bilgi Formu “ile başlatılmıştır. Ardından, Dumont (2016) tarafından geliştirilen yeşil insan kaynakları uygulamaları ölçeği, Norton (2014) tarafından geliştirilen Yeşil çalışma iklimi algısı ölçeği ve Schaufeli (2006) tarafından geliştirilen işe adanmışlık (UWES-9) ölçeği kullanılmıştır.

### 2.1.2.1 Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği

Anketin birinci bölümünde, katılımcılara, yeşil insan kaynakları uygulamalarına ilişkin sorular yöneltilmiştir. Ankette, katılımcıların çalıştıkları firmaların, yeşil/çevreci insan kaynakları uygulamalarına ilişkin tutumlarını ölçmek amacıyla; Dumont ve diğerleri (2016) tarafından geliştirilen Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği kullanılmıştır. Toplam 6 sorudan oluşan anket, çalışanların, çalıştıkları şirketlerdeki, yeşil insan kaynakları uygulamalarına olan yaklaşımlarını belirlemektedir. Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeğinin; yeşil işe alım, yeşil eğitim, yeşil performans yönetimi, çevreci-yeşil ödül ve ücretlendirme olmak üzere dört alt boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin Türkçe diline uyarlanması aşaması, standart olarak kullanılan yöntemler esas alınarak, iki farklı araştırmacı tarafından yapılmıştır ve yapılan çalışmalar karşılaştırılarak ortak bir çeviri oluşturulmuştur. Bu çeviri, alanında uzman bir kişi tarafından tekrar İngilizce 'ye çevrilmiş ve ölçeğin orijinal yapısı ve dili ile karşılaştırılma yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda, ortak çeviride fikir birliği sağlanarak çalışma sonlandırılmıştır.

Katılımcılardan, ölçekteki maddeleri yanıtlarken, *kesinlikle katılmıyorum (1)* ve *kesinlikle katılıyorum (5)* arasında değişen 5' li Likert tipi ölçeği kullanmaları istenmiştir.

Ölçek maddelerinden, “Kurumum, çalışanları için yeşil/çevreci hedefler belirler”, “Kurumum, yeşil/çevreci eğitim ile çalışanların yeşil/çevreci değerlerini geliştirmesine olanak sağlar”, “Kurumum, performans değerlendirmelerinde çalışanların işyeri yeşil/çevreci davranışlarını göz önünde bulundurur” ve “Kurumum, çalışanların işyeri yeşil/çevreci davranışlarını ödül ve ücret ile ilişkilendirir” örnek olarak seçilmiştir. Cronbach Alpha değeri, 0.883 dür (Aboramadan, 2020).

### **2.1.2.2 Yeşil Çalışma İklimi Algısı Ölçeği**

Yeşil Çalışma İklimi Algısı Ölçeği, katılımcıların çalıştıkları firmaların, çevresel sürdürülebilirlikle ilgili politika, prosedür ve uygulamalara ilişkin algılarını ölçmek amacıyla; Norton ve diğerleri (2014) tarafından geliştirilmiştir. Bu ölçek, 8 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin iki alt boyutu bulunmaktadır. Çalışan ve örgüt algısı ilk boyut, çalışma arkadaşlarına yönelik algı ikinci boyuttur. Katılımcılardan, ölçekteki maddeleri yanıtlarken, *kesinlikle katılmıyorum (1)* ve *kesinlikle katılıyorum (5)* arasında değişen 5'li Likert tipi ölçeği kullanmaları istenmiştir.

Ölçek maddeleri arasından, “Kurumumuzda çalışanlar çevresel konulara dikkat eder”, “Kurumumuz çevresine olan etkilerini göz önünde bulundurur” ve “Kurumumuz çevresine verdiği zararı minimize etmeye çabalar” maddeleri örnek olarak seçilmiştir. Bu madde için Cronbach Alpha değeri; 0,93 ve 0,82 dir (Norton vd., 2014).

### **2.1.2.3 İşe Adanmışlık Ölçeği**

İşe Adanmışlık Ölçeği, katılımcıların, işe adanmışlığını ölçmek için Schaufeli vd. (2006) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinali 17 maddeden oluşmaktadır ancak daha sonra analizler, 9 maddeye kısaltılabileceğini göstermiştir (Schaufeli vd., 2006). Bu çalışmada,

9 maddelik işe adanmışlık ölçeği kullanılmıştır. İşe adanmışlık, “Çalışırken kendimi enerji dolu hissederim”, “Sabahları kalktığımda işe seyerek giderim” ve “Yaptığım işle gurur duyuyorum” gibi maddeler kullanılarak ölçmüştür. Katılımcılardan, ölçekteki maddeleri yanıtlarken, *kesinlikle katılmıyorum (1)* ve *kesinlikle katılıyorum (5)* arasında değişen 5’li Likert tipi ölçeği kullanmaları istenmiştir.

## **2.2. ANALİZ VE BULGULAR**

Bu başlık altında, katılımcılardan toplanan verilerden, gerekli analizler yapılarak oluşturulan veri setinin analizine ilişkin bilgiler yer almaktadır. Veri seti uygun hale getirildikten sonra doğrulayıcı faktör analizi, güvenilirlik analizi ve değişkenler arası korelasyon analizi yapılarak ön analiz tamamlanmıştır. Yapılan analizlerden edinilen bilgiler doğrultusunda hipotez testleri yapılmış ve aracılık ilişkisi test edilmiştir. Ön analizleri uygulanmış olan veri seti IBM SPSS 25 ile incelenmiştir. Sonrasında doğrulayıcı faktör analizi AMOS 24 ile yapılmış; aracılık rolü ise Process Makro (Hayes, 2018) programı kullanılarak yapılmıştır.

### **2.2.1 Veri Setinin Kontrolü ve Analize Hazırlanması**

Bu başlık altında, veri setinin kontrolü ve analize hazırlanması için, Tabaschnik ve Fidel (2013) in öne sürdüğü aşamalar dikkate alınarak, ön analiz yapılmıştır. Yapılan bu ön analizde, veri setindeki olası hatalar tespit edilmiş ve analiz için uygun hale getirilmiştir.

Veri, online olarak sosyal medya üzerinden toplanmıştır. Analize hazırlanması aşamasında, ilk olarak, veri setinin doğruluğu incelenmiştir. Veri setinin doğruluğunun tespiti için minimum ve maksimum değerlere bakılmış ve beklenmedik bir değere

rastlanmamıştır. Dolayısıyla veri girişinin doğru yapıldığı test edilmiştir. Bu incelemeden sonra, üç ölçeğin her bir maddesi için, ortalama ve standart sapma değerleri kontrol edilmiştir. Ortalamanın, standart sapmadan büyük olduğu bir değer tespit edilememiştir. İlk aşamanın son bölümünde ise, Z Score değerleri incelenmiştir. ZScore testi, her bir soru için, “aykırı değer” olup olmadığının tespiti için kullanılmıştır. Z Score değerleri Tabaschnick ve Fidele göre -3,29 ve +3,29 değerleri arasında kabul edilebilir olmaktadır. Bu aralıkta olmayan değerler, veri setinden çıkarılmıştır. Son olarak veri setinde, aykırı değer oluşmadığının kontrolü yapılmış ve aykırı değere rastlanmamıştır. Yapılan analizler sonucunda, analize veri setindeki 110 katılımcı ile devam edilmiştir. Yeşil İnsan Kaynakları, Yeşil Çalışma İklimi ve İşe Adanmışlık değişkenlerine ait analizler Tablo 6’da sunulmuştur.

**Tablo 6**

*Değişkenlere Ait Betimleyici İstatistikler*

	<b>Ort.</b>	<b>S.S</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
<b>Yeşil İKY</b>	3,57	,77	-,19	-,61
<b>Yeşil Ç.İ.</b>	4,26	,57	-,82	1.15
<b>İşe Adanmışlık</b>	3,97	,58	-,23	,62

Not:Yeşil İKY: Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları Yeşil Ç.İ. :Yeşil Çalışma İklimi

Tabaschnick ve Fidele göre, veri setinin temizlenmesi ve doğrulanması aşamalarından sonra, araştırmanın ölçekleri için doğrulayıcı faktör analizleri ile analize devam edilmektedir. Bu aşamada İşe Adanmışlık Ölçeği (Uwes-9) (Schaufeli, 2006), Yeşil Çalışma İklimi Ölçeği ( Norton, 2014) ve Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları Ölçeği (Dumont, 2006) için doğrulayıcı faktör analizi ile araştırmaya devam edilmiştir.

## 2.2.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Bu çalışma kapsamında kullanılan tüm ölçeklerin, Türkçeye uyarlanması yapılmış ve güvenilirlik ve geçerlilik testleri veri setine uygulanmıştır. Anket maddelerinin ölçtükleri varsayılan boyutla ilişkisine regresyon katsayılarına bakılarak, modelin veri setine uyumu ise Schermelleh-Engel'in (2003) önermiş olduğu ölçütler (Tablo 7) kullanılarak değerlendirilmiştir.

**Tablo 7**

*Model Uyum İyiliği Değerlendirmesinde Kullanılacak İstatistikler*

	<b>İyi Uyum</b>	<b>Kabul Edilebilir Uyum</b>
<b>CFI</b>	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$
<b>NFI</b>	$.95 \leq NFI \leq 1$	$.90 \leq NFI < .95$
<b>GFI</b>	$.95 \leq GFI \leq 1$	$.90 \leq GFI < .95$
<b>RMSEA</b>	$0 < RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
<b><math>\chi^2/df</math></b>	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$

**Not:** CFI: Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum Endeksi), NFI: Normed Fit Index (Normalleştirilmiş Uyum Endeksi), GFI: Goodness-of-Fit Index (Uyum İyilik Endeksi), RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation (Ortalama Hata Karekök Yaklaşımı),  $\chi^2/df$ : Kikare/serbestlik derecesi.

**Kaynak:** Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8:2, s. 52

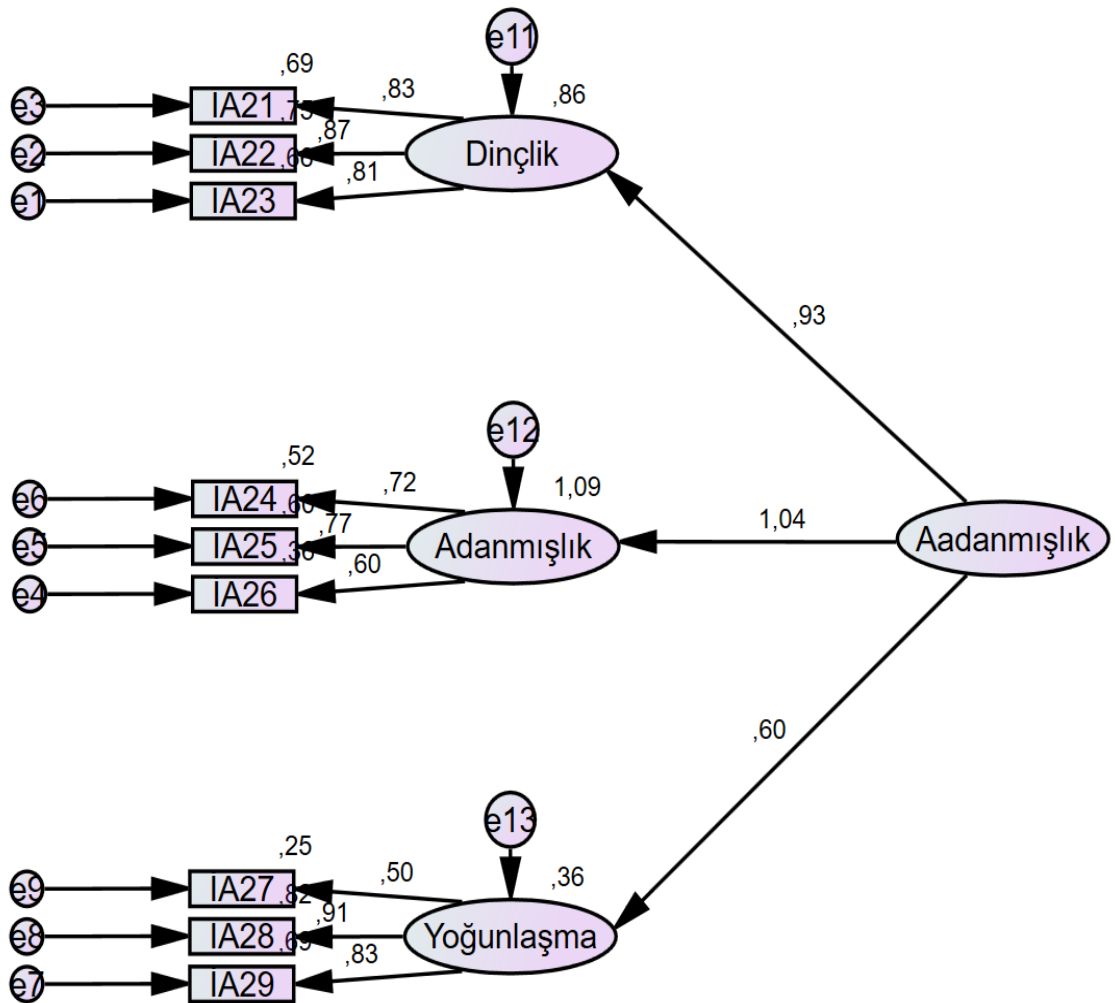
Doğrulayıcı faktör analizine ait uyum değerleri aşağıda verilmiştir. Schaufeli (2006) tarafından geliştirilen UWES-9 ölçeğinin orijinali, 9 maddeden ve üç alt boyuttan



oluşmaktadır. Bu alt boyutlar; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşmadır. Ölçeğin ilk haline sadık kalarak doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Şekil 2’de doğrulayıcı faktör analizi ölçümüne yer verilmiştir.

## Şekil 2

*İşe Adanmışlık Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi*



Modele ait uyum değerleri incelendiğinde, Chi Square değerinin 92.737 olduğu görülmektedir. Df değeri ise 24 olarak sonuçlandırıldığından  $X^2/df$  uyum iyiliği değerinin, 3,86 olduğu tespit edilmiştir. Bu değer literatürde Marsh ve Hocevar'a göre (1985) 5'ten küçük olduğunda kabul edilebilir olmaktadır. Bu anlamda modelimizin  $x^2/df$  değeri bu şartı sağlamaktadır.

Karşılaştırmalı uyum istatistiklerine baktığımızda, GFI değerinin “.843”, CFI değerinin “.877”, TLI değerinin “.816”, RMSEA değerinin ise “.162” olduğu görülmektedir. RMSEA değerinin 0.08 den büyük olması gerekmesi nedeniyle, bu değerlerin uyum istatistiklerinin gerekli aralıklarda olmadığı görülmüştür. CMINDF değerinin ise, “3.864” olduğu görülmüştür. Bu modele ilişkin standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 8’de belirtilmektedir.

**Tablo 8**

*İşe Adanmışlık Modeline İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler*

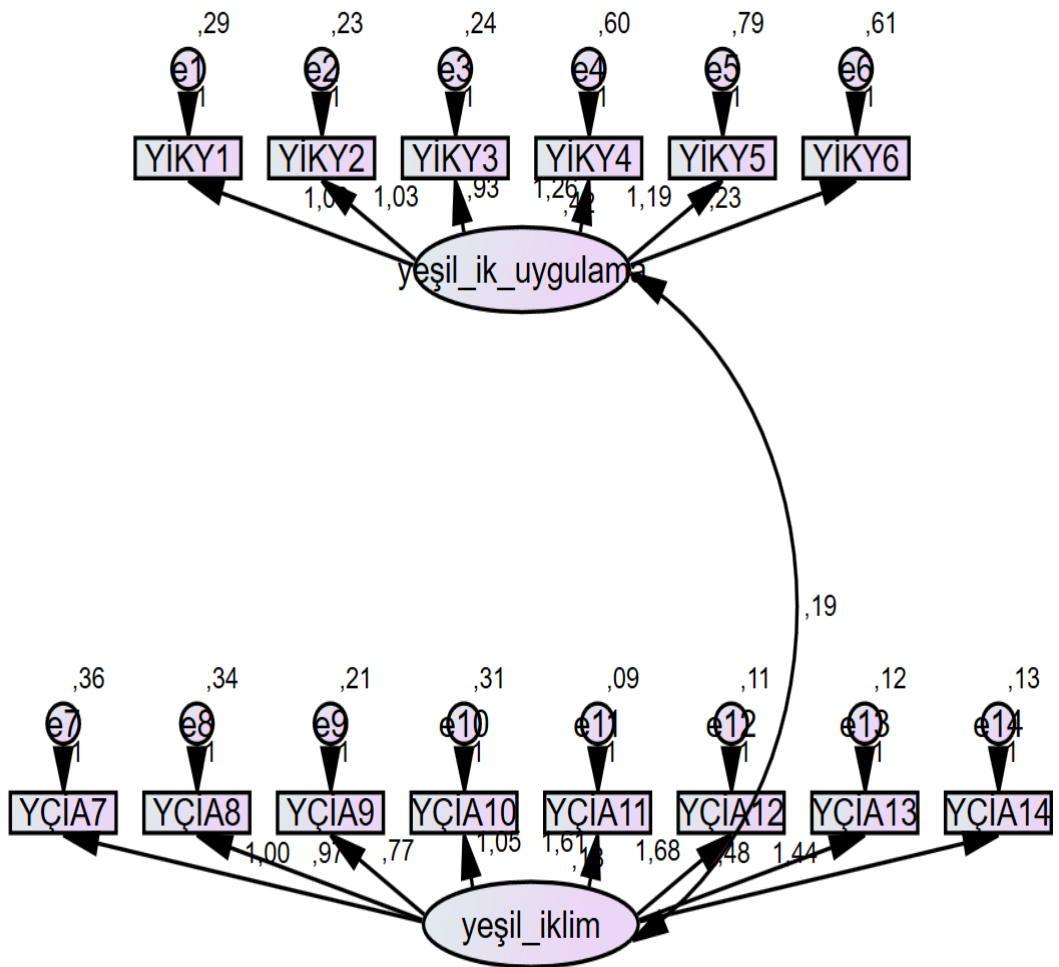
	<b>β1</b>	<b>β2</b>	<b>S.E</b>	<b>p</b>
Dinçlik	.926	1.000		<0.001
Adanmışlık	1.044	1.166	.216	<0.001
Yoğunlaşma	.603	.990	.191	<0.001
İA23	.814	1.000		<0.001
İA22	.867	1.206	.116	<0.001
İA21	.832	1.122	.114	<0.001
İA26	.603	1.000		<0.001
İA25	.773	1.067	.170	<0.001
İA24	.724	1.013	.169	<0.001
İA29	.834	1.000		<0.001
İA28	.905	.837	.097	<0.001
İA27	.499	.420	.081	<0.001

**Not:** β1= Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları, β2= Standardize Edilmemiş Regresyon

Katsayıları, S.E= Standart Hata, p=Anlamlılık

Şekil 3

*Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Yeşil İşyeri İklimi Doğrulamalı Faktör Analizi*



Yeşil insan kaynakları uygulamaları ve yeşil çalışma iklimi ölçeklerine ait doğrulayıcı faktör analizinde; CMIN/DF değeri “3,39” olarak hesaplanmış ve Marsh ve Hocevar’a göre (1985) beklenen değer aralığında olduğu tespit edilmiştir. Karşılaştırmalı uyum indekslerine baktığımızda TLI= “.809”, CFI= “.847”, RMSEA değerinin ise “.105” olduğu görülmektedir. Bu değer .08’den küçük olması gerektiğinden, modelimizin istenen seviyeye ulaşmadığı tespit edilmiştir. Modele ilişkin, standardize edilmiş ve edilmemiş regresyon katsayıları Tablo 9’da gösterilmiştir.

**Tablo 9**

*Modele İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler*

	<b><math>\beta 1</math></b>	<b><math>\beta 2</math></b>	<b>S.E</b>	<b>p</b>
YİKY1	.769	1.000		<0.001
YİKY2	.815	1.034	.118	<0.001
YİKY3	.774	.929	.112	<0.001
YİKY4	.724	1.259	.164	<0.001
YİKY5	.656	1.194	.174	<0.001
YİKY6	.713	1.233	.164	<0.001
YÇİA7	.580	1.000		<0.001
YÇİA8	.575	.965	.190	<0.001
YÇİA9	.581	.771	.151	<0.001
YÇİA10	.626	1.047	.194	<0.001
YÇİA11	.915	1.614	.235	<0.001
YÇİA12	.910	1.681	.245	<0.001
YÇİA13	.872	1.478	.220	<0.001
YÇİA14	.864	1.440	.216	<0.001

**Not:**  $\beta 1$ = Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları,  $\beta 2$ = Standardize Edilmemiş Regresyon

Katsayıları, S.E= Standart Hata, p=Anlamlılık

### 2.2.3 Korelasyon ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma kapsamında, değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin incelenmesi için korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenlerin dağılımlarıyla ilgili olarak Pearson katsayıları değerlendirilerek analiz sürdürülmüştür.

**Tablo 10**

*Değişkenler Arasındaki Korelasyon Katsayıları*

	1	2	3	4	5	6	7
1.Cinsiyet	1						
2.Yaş	.206*	1					
3.Pozisyon	-.194*	-.557**	1				
4.Deneyim	.239*	.710**	-.389**	1			
5.İşe Adanmışlık	-.059	-.065	-.120	.008	1		
6.Yeşil İKY	.040	-.017	-.092	.060	.528**	1	
7.Yeşil Ç.İ.	.003	-.097	.001	.046	.471**	.665**	1

**Not:** Cinsiyet: (1: Kadın, 2: Erkek); Pozisyon: (Mevcut kurumdaki pozisyon); Deneyim: (Mevcut kurumdaki çalışma süresi), Yeşil İKY: (Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları), Yeşil Ç.İ.: (Yeşil Çalışma İklimi Algısı) \*\* (Korelasyon 0,01 düzeyinde anlamlı; \* (Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlı)  $p < 0,05$

Gerçekleştirilen korelasyon analizi kapsamında; cinsiyet, yaş, pozisyon, deneyim demografik değişkenlerinin; işe adanmışlık, yeşil insan kaynakları uygulamaları ve yeşil çalışma iklimi ile ilişkisi test edilmiştir. Cinsiyet, yaş ve pozisyon ile; işe adanmışlık arasında anlamlı bir korelasyonun olmadığı tespit edilmiştir. Yeşil insan kaynakları

uygulamaları ile, işe adanmışlık arasında pozitif yönde anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $r=.528$   $p<0.01$ ). Yeşil çalışma iklimi algısı ile işe adanmışlık arasında da pozitif yönde anlamlı ilişki vardır ( $r=.471$   $p<0,01$ ). Buna ek olarak, yeşil çalışma iklimi algısı ve yeşil insan kaynakları uygulamaları değişkenleri için de ilişki pozitif yönde anlamlı olarak sonuçlanmıştır ( $r=.665$   $p<0,01$ ). Buna göre, yeşil insan kaynakları uygulamaları arttıkça, bireyin işe adanmışlık durumu artmaktadır.

Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi ve korelasyon analizlerinin sonrasında, değişkenlerin ve varsa alt boyutlarının tutarlı bir şekilde ölçülüp ölçülmediğinin tespiti için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizine göre, yeşil işe alım, yeşil eğitim, yeşil performans yönetimi, yeşil ödül ve ücretlendirme olmak üzere dört alt boyutu; 6 ifadesi bulunan yeşil insan kaynakları uygulamaları ölçeğinin güvenilirlik katsayısının (Cronbach Alpha) .87 olduğu tespit edilmiştir.

Sekiz ifadeden oluşan yeşil çalışma iklimi algısı ölçeğinin güvenilirlik (iç tutarlılık) katsayısı .91 olarak ölçülmüştür. Araştırmamızın bağımlı değişkeni olan işe adanmışlık değişkeninin ise dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Toplam 9 ifadesi bulunan ölçeğin, güvenilirlik iç tutarlılık katsayısı, .88 olarak ölçülmüştür.

Araştırma kapsamındaki üç değişkenimiz için de Cronbach Alpha (iç tutarlılık katsayısı) esas alınmıştır. Nunnaly (1978) e göre, bu katsayının kritik değeri .70 olarak belirlenmiştir. Yapılan analizler kapsamında, üç değişkenimiz için de Cronbach Alpha katsayıları .70 değerinin üzerinde kalarak tutarlı kabul edilmektedir.

#### **2.2.4 Hipotez ve Aracılık Testleri**

Araştırmamızda, öne sürdüğümüz hipotezlerin ve değişkenlerimiz arasındaki aracılık ilişkisinin test edilmesi için Hayes' in (2018) Process Makrosu kullanılmıştır. Hipotez testi sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11***Değişkenler Arası İlişkiler*

Sonuç Değişkeni: Yeşil Ç.İ.							
	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>SH</b>	<b>F</b>	<b>Df1</b>	<b>Df2</b>	<b>p</b>
Model Özeti	.6645	.4416	.1845	85.3981	1.0000	108.0000	.0000
	<b>B</b>	<b>SH</b>	<b>β</b>	<b>T</b>	<b>P</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
Sabit	2.5183	.1935		13.0152	.0000	2.1348	2.90119
Yeşil İKY	.4885	.0529		9.2411	.0000	.3837	.5933
Sonuç Değişkeni: İşe Adanmışlık							
	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>SH</b>	<b>F</b>	<b>Df1</b>	<b>Df2</b>	<b>p</b>
Model Özeti	.5516	.3043	.2405	23.4010	2.000	107.0000	.0000
	<b>B</b>	<b>SH</b>	<b>β</b>	<b>T</b>	<b>P</b>	<b>LLCI</b>	<b>ULCI</b>
Sabit	2.0088	.3540		5.6742	.0000	1.3070	2.7106
Yeşil İKY	.2881	.0808		3.5673	.0005	.1280	.4482
Yeşil Ç.İ.	.2188	.1099		1.9918	.0489	.0010	.4366

Not:  $p < 0,05$  0,05 düzeyinde anlamlı

Yapılan hipotez testleri sonucunda, yeşil insan kaynakları uygulamaları ve yeşil çalışan iklimi ilişkisinin pozitif yönde olduğu görülmüştür ( $b=.48$ ;  $R^2=.05$   $t=9.24$   $LLCI=.38$   $ULCI=.59$ ). Buna ek olarak, yeşil insan kaynakları uygulamaları, yeşil çalışma iklimindeki ortalama varyansın yaklaşık % 44'ünü açıklamaktadır ( $R^2= .4416$ ). Buna göre yeşil insan kaynakları uygulamaları arttıkça, yeşil çalışma iklimi artmaktadır. Kurulan

birinci hipotezimiz, bu noktada doğrulanmaktadır “Yeşil insan kaynakları uygulamaları arttıkça, yeşil çalışma iklimi artmaktadır” ( $F= 85.39$ ,  $R=.66$   $R^2=.44$   $p<0.5$ ).

Çalışmanın ikinci hipotezi, yeşil insan kaynakları uygulamalarının, işe adanmışlıkla arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Analiz sonuçlarına göre, yeşil insan kaynaklarının; işe adanmışlık üzerindeki etkisi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $b=.28$   $SH=.08$   $t=5.67$   $LLCI=.12$   $ULCI=.44$ ). Buna ek olarak, yeşil insan kaynakları uygulamaları, toplam işe adanmışlık ortalama varyansının %30’u açıklanmaktadır. Bir başka deyişle, toplam işe adanmışlıktaki değişimlerin yüzde 30’u yeşil insan kaynakları uygulamaları ile açıklanmaktadır. Bu durumda “yeşil-çevre dostu insan kaynakları uygulamaları, çalışanların işe adanmışlığını pozitif yönde etkiler” olarak öne sürdüğümüz, ikinci hipotezimiz de doğrulanmıştır ( $F=23.40$ ,  $R=.55$   $R^2=.30$ ).

Araştırmamızın hipotezlerini kısaca özetlediğimizde, ilk hipotezimiz, yeşil insan kaynakları uygulamaları arttıkça, yeşil çalışma ikliminin artacağını ileri sürmektedir. İkinci hipotezimiz, yeşil insan kaynakları uygulamaları arttıkça, çalışanların işe adanmışlıklarının artacağını ileri sürmektedir. Üçüncü hipotezimiz, yeşil insan kaynakları uygulamaları ve işe adanmışlık arasında, yeşil çalışma ikliminin aracılık rolü olduğunu öne sürmektedir. Araştırmanın hipotezleri ve sonuçları, Tablo 12’de ileri sürülmüştür.

**Tablo 12**

*Aracılık Testi*

	<b>b</b>	<b>SE</b>	<b>t</b>	<b>p</b>
<b><i>Direkt Etki</i></b>				
Yeşil İKY → İŞA	.28	.0808	3.5673	.0005
YİK → YÇİ	.4885	.0529	9.2411	.0000
YÇİ → İŞA	.2188	.1099	1.9918	.0489
<b><i>Dolaylı Etki</i></b>				
YİK→YÇİ→İŞA	<b>Boot b</b> .1069	<b>Boot SE</b> .0489	<b>Boot LLCI</b> .0181	<b>Boot ULCI</b> .2079

YİK: Yeşil İnsan Kaynakları İŞA: İşe Adanmışlık YÇİ: Yeşil Çalışma İklimi



Araştırmamızın üçüncü hipotezi, yeşil çalışma ikliminin, işe adanmışlık ve yeşil insan kaynakları uygulamaları arasındaki ilişki arasında aracılık rolü üstlendiğini ifade etmektedir. Bu ilişkide, aracılık rolünün ölçülmesi için Bootstrap metodunu esas alan Process Macro (Hayes, 2018) kullanılmıştır. Bootstrap metodunu esas alan bu analiz, örneklemin farklı simülasyonlarını oluşturmaktadır. Bu sayede ileri sürdüğümüz hipotezlerimiz, daha büyük örneklerde test edilmektedir. Bu araştırmada, %95 güven aralığında, 5000 Bootstrap örnekleminde analiz yapılmıştır.

Aracılık testi, program tarafından sunulan Model-4 ile yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 13'te gösterilmiştir. Bu analizin sonuçlarına göre, yeşil insan kaynakları uygulamalarının, işe adanmışlık üzerindeki dolaylı etkisine ait güven aralığında sıfır bulunmamaktadır. Buna göre, yeşil çalışma iklimi algısının; yeşil insan kaynakları uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde aracılık rolü bulunmaktadır.

**Tablo 13***Araştırmanın Hipotezleri ve Sonuçları*

Hipotezler	Sonuçlar
<p><b>Hipotez 1:</b> Yeşil insan kaynakları uygulamaları, çalışanların işe adanmışlıklarını pozitif yönde etkiler. Bir başka deyişle, kurumun yeşil insan kaynaklarına verdiği önem arttıkça, çalışanların işe adanmışlık hisleri artmaktadır.</p>	Hipotez kabul edilmiştir.
<p><b>Hipotez 2:</b> Yeşil insan kaynakları uygulamaları, yeşil çalışma iklimi algısını pozitif yönde etkilemektedir. Buna göre, yeşil insan kaynakları uygulamaları arttıkça, yeşil çalışma iklimi algısı artmaktadır.</p>	Hipotez kabul edilmiştir.
<p><b>Hipotez 3:</b> Yeşil insan kaynakları uygulamaları ve işe adanmışlık ilişkisinde, yeşil çalışma ikliminin aracılık rolü vardır.</p>	Hipotez kabul edilmiştir.

### 2.3. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu bölüme kadar olan kısımlarda çalışmamızın değişkenlerinin kavramsal çerçevelerine ve literatürde araştırılan diğer değişkenlerle olan ilişkisine değinilmiştir. Buna ek olarak araştırmanın modeli ve yapılan analizlerden tablo ve şekillerle gösterilmiştir. Bu bölümde yapılan analizlerin ve çalışmamızın sonuçlarının yorumlanmasına yer verilecektir. Yeşil insan kaynakları yönetimi ve işe adanmışlık ilişkisinin gerek uluslararası gerek ulusal literatürde az sayıda incelenmiş olması çalışmamızın önemini ifade etmektedir. Hayes'in Process Makro'su ile literatürde yine yeni bir kavram olan yeşil çalışma ikliminin aracılık rolü tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışmamızın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, kurumların çevre odaklı yaklaşımını geliştirmek ve çevreye zararlı davranışlarını minimuma indirmeyi hedeflemektedir. Sürdürülebilirlik kavramının doğuşu ve çevre yönetim sistemlerinin gelişmesiyle başlayan ve çevre koruma standartlarıyla güçlendirilen bu süreçte çevre odaklı yaklaşımlar insan kaynakları ile de bütünleştirilmiştir. Günümüzde birçok kurum, kurumsal sosyal sorumluluk çalışmaları ile çevre dostu yaklaşımlarını insan kaynakları alanına da entegre etmiştir.

Çalışmada, Dumont (2016) tarafından geliştirilen Green Human Resources Management (Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları) ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması iki araştırmacı tarafından yapılmış ve alanında uzman bir kişi tarafından tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve ölçeğin gerçek ifadelerine sadık kalınmıştır. Araştırmanın örneklemini Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik Endeksinde yer alan kurumların insan kaynakları çalışanları ve yöneticilerinden oluşmaktadır. Söz konusu endekste yaklaşık 65 şirket bulunmaktadır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Yöneticiler, insan kaynaklarının yeşil işe alım, yeşil eğitim, yeşil performans değerlendirme, yeşil ödüllendirme ve yeşil katılım unsurlarının tamamını bu çalışmada test edildiği şekilde değerlendirebilmelidir.

Kurumlar yeşil işe alım boyutunda, çevre odaklı bakışa sahip çalışanları işe almalıdır. Çalışanların görev tanımlarında çevre odaklı davranışların yer almasını sağlamalıdır. Buna ek olarak, çevresel gereksinimleri karşılamak adına yeni görevler eklemelidir.

Çevre dostu eğitimlerle çalışanlarına farklı bir bakış açısı kazandırılmalıdır. Performans değerlendirme sürecinde dikkate alınacak hususlar arasına çevre odaklı bakış açısını eklemelidir. Kurumlar bu sayede çalışan katılımını artırarak çevre dostu örgüt kültürüne sahip olmaktadır. Ahmad'a göre (2015), çevre dostu davranış ve bakış açısına göre uygulanan çevre odaklı ödül ve ücretlendirme sistemi çalışanların motivasyonunu sağlamak konusunda büyük öneme sahiptir.

Araştırmamızın birinci hipotezinde, yeşil insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların işe adanmışlık duygusunu olumlu yönde etkileyeceği öne sürülmüştür. Yapılan analiz sonucunda, yeşil insan kaynakları uygulamalarının, işe adanmışlık duygusunu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre, kurumda uygulanan yeşil işe alım, seçim, ücret, performans değerlendirme politikaları artıktça, çalışanların işe adanmışlıkları da artış göstermektedir. Literatürde, bu konuda yapılan araştırmalara baktığımızda da benzer sonuçlara ulaşmaktayız. Örneğin, Bangladeş'teki hazır giyim çalışanları ile yapılan bir araştırmada; yeşil insan kaynaklarının, yeşil işe alımdan, eğitimden, performans yönetiminden ve çalışan ilişkilerinden oluşan beş unsurunun işe adanmışlıkla ilişkisi incelenmiştir. Yeşil ücretlendirme ve performans değerlendirmesi ile adanmışlık arasında anlamlı bir sonuca ulaşamamıştır. Buna karşın diğer unsurlar, yeşil işe alım, çalışan ilişkileri ve eğitimle anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir (Aktar ve Islam, 2019). Bir diğer araştırma, Filistin'de yüksek öğrenim kurumlarından toplanan verilerle, yeşil insan kaynakları yönetimi ve işe adanmışlık arasında pozitif yönde ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Aboramadan, 2020). Literatürde, yeşil insan kaynakları yönetimi ve işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısının az olduğu görülmekle birlikte, bu ilişkiyi inceleyen çalışmaların, araştırmanın birinci hipotezini desteklediği tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezinde, yeşil insan kaynaklarının, yeşil çalışma iklimini pozitif yönde etkilediği öne sürülmüştür. Analiz sonuçlarına göre, iki değişken arasındaki ilişki pozitif yönde anlamlı bulunmuştur. Bu sonuç, Rubel ve diğerlerinin (2021) araştırması ile de desteklenmiştir. Bu araştırmaya göre, yeşil insan kaynakları uygulamaları, kurum içinde çevre dostu davranışları artırdığı için, çevre dostu çalışan iklimi algısını olumlu yönde etkilemektedir (Rubel vd., 2021). Çin'deki imalat firmalarında yapılan bir başka

araştırmaya göre, çalışanların çevre dostu performans sergilemeleri için uygulanan yeşil insan kaynakları uygulamalarını benimseyen kurumların, yeşil çalışma iklimi algısına sahip olduğu ortaya çıkmıştır (Naz vd., 2021). Normatif davranış teorisine göre, bir kurumun yeşil çalışma iklimi, çalışanlarının kurumun ihtiyaç ve gerekliliklerine göre davranış sergileme gücü ne kadar yüksekse o kadar güçlü olmaktadır (Ashkanasy vd., 2007) Yeşil insan kaynaklarının boyutu olan yeşil çalışan katılımının güçlenmesi, kurumdaki yeşil çalışma iklimini de güçlendirmektedir. Bu bilgiler ışığında araştırmanın yeşil insan kaynakları ve yeşil çalışma iklimi arasındaki ilişkinin Normatif Davranış Teorisi ile desteklenmesi uygun görülmüştür.

Araştırmanın üçüncü hipotezinde, yeşil insan kaynakları ve işe adanmışlık ilişkisinde, çevre-dostu yeşil çalışma iklimi algısının aracılık rolü olduğunu ileri sürdük. Yapılan analiz sonucunda, yeşil insan kaynakları uygulamaları ve işe adanmışlık anlamlı ilişkisinde, çevre dostu-yeşil örgüt iklimi algısının aracılık rolü tespit edilmiştir. Literatürde, bu üç değişken ile yapılan araştırmaya rastlanmamıştır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi, çalışanların performanslarını eğitimle artırarak yeteneklerini; yeniliklerle destekleyerek ve adanmışlıklarını artırarak motivasyonlarını ve onların sürdürülebilirlik ile ilgili yeni girişimlere dahil olmasını sağlayarak, onlara fırsatlar sunarak, çevre odaklı bakışa sahip olmalarını sağlamaktadır (Jabbour vd., 2010). İnsan kaynakları yönetiminin bir unsuru olan eğitim arttıkça, kurumlardaki eğitimli çalışan sayısı arttıkça işe adanmışlık artsa da bu adanmışlık direkt olarak motivasyona dönüşmesinde yeterli olmamaktadır. Eğitimli çalışanları motive etmek için, performans değerlendirme ve teşvik gibi doğrudan kolaylık sağlayacak unsurlara ihtiyaç duyulmaktadır (Renwick vd., 2013). Bu açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda, yeşil insan kaynakları yönetimi ve işe adanmışlık arasındaki ilişkinin Yetenek-Motivasyon-Fırsat Teorisi ile desteklenmesi uygun görülmüştür. Bu teoriye göre, çalışanların motivasyonunu sağlamak için sadece eğitim yeterli olmamaktadır. Çalışanı motive etmek, çalışanın proaktif olması ve çalışan katılımının teşvik edilmesiyle gerçekleşmektedir. Çalışanlar cesaretlendirilir, eğitilir, ödüllendirilir ve onlara fırsatlar verilirse çevresel iş birliği ve çalışan katılımına yönelme olasılıkları daha yüksek olmaktadır (Yu vd., 2020).

Çalışanlara sunulan destek ve kaynakların önemi gerek bu araştırma gerek literatürdeki diğer araştırmalar eşliğinde ortaya konulmuştur. Çalışanların yaşadığı stresin kaynakların eksikliğinden kaynaklandığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda çalışanları destek ve imkanlarla motive ederek daha çok çaba harcamaya yönlendirmek çalışan katılımını artırmaktadır. Bu açıklamalar göz önünde bulundurularak, yeşil insan kaynakları yönetimi, yeşil çalışma iklimi ve işe adanmışlık arasındaki ilişkisine Kaynakların Korunması Teorisinin (Conservation of Resources) bir dayanak oluşturabileceği görülmüştür. Hobfoll (1989) tarafından literatüre kazandırılan bu teoriye göre, bireyler sahip oldukları kaynakları koruma eğilimindedir. Kaynaklara erişim imkânı yüksek olan bireyler, kaynak kaybına karşı daha az duyarlı olmaktadır. Çalışanlar, yoğun iş talepleriyle karşılaştıklarında kaynaklarına yönelmekte ve motivasyonunu kaynaklarından sağlamaktadır. Bu kaynaklar, maddi, sosyal, kişisel veya enerjik kaynaklar olabilmektedir (Bakker ve Demerouti, 2008).

Araştırmada bu aşamaya kadar, araştırmanın değişkenleri kavramsal çerçevede ele alınmıştır. Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri, farklı araştırmalar eşliğince incelenmiştir. Bu ilişkiler, teori ve yaklaşımlarla desteklenmiştir. Sonrasında araştırma hipotezleri, toplanan veriyle analiz edilerek farklı değerlendirmeler eşliğinde birçok sonuca ulaşılmıştır. Bu analizler sonucunda, üç hipotezin de doğrulandığı tespit edilmiştir.

## **2.4 ARAŞTIRMANIN KISITLARI VE GELECEK ARAŞTIRMALARA ÖNERİLER**

Yeşil İnsan Kaynakları uygulamalarının, işe adanmışlık üzerindeki etkisini inceleyen bu araştırmanın, bazı kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın ilk kısıtı, veri toplama tekniği olarak yalnızca anketin kullanılmasıdır. Anket yönteminin, sosyal beğenilirlilik hatası içermesi, araştırmamız için bir kısıt oluşturmaktadır. Bu kısıtın giderilmesi için farklı veri toplama araçlarının kullanımını önerilmektedir.

Araştırmanın bir diğer kısıtı, sektörel anlamda dar bir alanda yapılmış olması ve sadece beyaz yakalı çalışanları kapsamasıdır. Yalnızca, Borsa İstanbul Sürdürülebilirlik endeksinde yer alan firmaların, beyaz yakalı çalışanlarından veri toplandığı için, araştırmanın genellenebilirliği anlamında bir kısıt oluşturabilmektedir. Konuyla ilgili, diğer sektörler için de araştırma yapılması önerilmektedir.

Araştırmanın, Türkiye’de yapılmış olup, diğer coğrafya ve kültürlerle ulaşmamış olması, araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Araştırma sonucunun genellenebilirliği açısından, farklı coğrafya kültürlerde de araştırmanın yapılması önerilmektedir.

Araştırmada, yeşil uygulamaları ölçeği (Dumont, 2016), işe adanmışlık ölçeği (Schaufeli, 2006), yeşil çalışma iklimi algısı ölçeği (Norton, 2014) olmak üzere üç farklı ölçek kullanılmıştır. Bu ölçeklerin Türkçeye çevrilmesinde yaşanan zorluklar (örneğin çeviride yaşanan anlam kaymaları) nedeniyle, verilerin doğru şekilde toplanmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle, araştırmanın yapıldığı ülke bağlamında ele alınacak ölçeklere ihtiyaç vardır.

Yetenek- Motivasyon- Fırsat teorisine göre, çevre dostu eğitim uygulamaları artıkça çalışanların eğitim durumları iyileşmekte ve buna ek olarak eğitilmiş çalışanlar, performans ve ödül sistemleriyle motive edilmektedir (Daily ve Huang, 2001). Bu teori çerçevesinde, araştırmanın sonuçları göstermiştir ki, yeşil insan kaynakları uygulamaları artış gösterdikçe, çalışanların işe adanmışlıkları da artmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Aboramadan, M. (2022). The effect of green human resources management on employee green behaviors in higher education: the mediating mechanism of green work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(1), 7-23.
- Abu Dalal, H. J., Ramoo, V., Chong, M. C., Danaee, M., & Aljeesh, Y. I. (2022). The impact of organisational communication satisfaction on health care professionals' work engagement. *Journal of Nursing Management*, 30(1), 214-225.
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1030817.
- Aktar, A., & Islam, Y. (2019). Green human resource management practices and employee engagement: Empirical Evidence from RMG Sector in Bangladesh. Available at SSRN 3363860.
- Anderson, V., Garavan, T., & Sadler-Smith, E. (2014). Corporate social responsibility, sustainability, ethics and international human resource development. *Human Resource Development International*, 17(5), 497-498.
- Ángel del Brío, J., Junquera, B., & Ordiz, M. (2008). Human resources in advanced environmental approaches—a case analysis. *International Journal of Production Research*, 46(21), 6029-6053.
- Argry, 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*.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.



- Bhushan, A. K., & MacKenzie, J. C. (1992). Environmental leadership plus total quality management equals continuous improvement. *Environmental Quality Management, 1*(3), 207-224.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal, 15*(3), 67-94.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management, 44*(2), 129-136.
- Buyse, K., & Verbeke, A. (2003). Proactive environmental strategies: A stakeholder management perspective. *Strategic Management Journal, 24*(5), 453-470.
- Chan, X. W., Kalliath, T., Brough, P., O'Driscoll, M., Siu, O. L., & Timms, C. (2017). Self-efficacy and work engagement: test of a chain model. *International Journal of Manpower, 38*(6), 819-834.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of Management Review, 14*(3), 333-349.
- Chen, G., & Kanfer, R. (2006). Toward a systems theory of motivated behavior in work teams. *Research in Organizational Behavior, 27*, 223-267.
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International Journal of Business and Management, 7*(21), 25.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. *Journal of Marketing Research, 13*(4), 323-332.
- Currall, S. C., Towler, A. J., Judge, T. A., & Kohn, L. (2005). Pay satisfaction and organizational outcomes. *Personnel Psychology, 58*(3), 613-640.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology, 58*(6), 1015.

- Daily, B. F., & Huang, S. C. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539-1552.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Dilchert, S., & Ones, D. S. (2012). Environmental sustainability in and of organizations. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 503-511.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500.
- George, D. (2011). SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference, 17.0 update, 10/e. Pearson Education India.
- 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.
- Gerasimova, K. (2017). An Analysis of The Brundtland Commission's Our Common Future. CRC Press.
- Govindarajulu, N., & Daily, B. F. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management & Data Systems*, 104(4), 364-372.
- Grolleau, G., Mzoughi, N., & Pekovic, S. (2012). Green not (only) for profit: An empirical examination of the effect of environmental-related standards on employees' recruitment. *Resource and Energy Economics*, 34(1), 74-92.
- Hayes, A. F. (2013). Mediation, moderation, and conditional process analysis. Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-based Approach, 1, 20.

- Hoffman, B. J., & Dilchert, S. (2012). A review of citizenship and counterproductive behaviors in organizational decision-making.
- Houkes, I., Janssen, P.P.M., de Jonge, J., & Bakker, A.B. (2003). Specific determinants of intrinsic work motivation, emotional exhaustion and turnover intention: A multisample longitudinal study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76(4), 427–450
- 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. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-1089.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1(2), 75-130.
- Kesen M. (2016). İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeri ve Önemi. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 554-573.
- Lee, K. H. (2009). Why and how to adopt green management into business organizations? The case study of Korean SMEs in manufacturing industry. *Management Decision*, 47(7), 1101-1121.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.

- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2008). Early predictors of job burnout and engagement. *Journal of Applied Psychology, 93*(3), 498.
- Manika, D., Wells, V. K., Gregory-Smith, D., & Gentry, M. (2015). The impact of individual attitudinal and organisational variables on workplace environmentally friendly behaviours. *Journal of Business Ethics, 126*, 663-684.
- Marsh, H. W., & Hocevar, D. (1985). Application of confirmatory factor analysis to the study of self-concept: First-and higher order factor models and their invariance across groups. *Psychological Bulletin, 97*(3), 562.
- Mayhew, M. G., Ashkanasy, N. M., Bramble, T., & Gardner, J. (2007). A study of the antecedents and consequences of psychological ownership in organizational settings. *The Journal of Social Psychology, 147*(5), 477
- Mezeh, A., & Adim, C. (2023). The Moderating Role of Green Work Climate Perceptions on Green Human Resource Management and Organizational Agility of Multinational Oil and Gas Companies in Nigeria. *European Journal of Human Resource, 7*(1), 66-82.
- Naz, S., Jamshed, S., Nisar, Q. A., & Nasir, N. (2023). Green HRM, psychological green climate and pro-environmental behaviors: An efficacious drive towards environmental performance in China. *Current Psychology, 42*(2), 1346-1361.
- Nishii, L. H., Lepak, D. P., & Schneider, B. (2008). Employee attributions of the “why” of HR practices: *Their effects on employee attitudes and behaviors, and customer satisfaction. Personnel Psychology, 61*(3), 503-545.
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology, 38*, 49-54.
- Nunnally, J. C. (1978). An overview of psychological measurement. Clinical diagnosis of mental disorders: *A handbook, 97-146*.
- Olivier, A. L., & Rothmann, S. (2007). Antecedents of work engagement in a multinational company. *SA Journal of Industrial Psychology, 33*(3), 49-56.

- Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552-3575.
- Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552-3575.
- Ren, S., Tang, G., & E Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 769-803.
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., & Crawford, E. R. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., & Rimi, N. N. (2021). Green human resource management and supervisor pro-environmental behavior: The role of green work climate perceptions. *Journal of Cleaner Production*, 313, 127669.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-Romá, V., & Bakker, A. B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Taris, T. W., & Van Rhenen, W. (2008). Workaholism, burnout, and work engagement: Three of a kind or three different kinds of employee well-being?. *Applied Psychology*, 57(2), 173-203.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.

- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- 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 & Environment*, 28(1), 103-125.
- Wagner, M. (2013). 'Green' human resource benefits: do they matter as determinants of environmental management system implementation?. *Journal of Business Ethics*, 114, 443-456.
- WCED, S. W. S. (1987). World commission on environment and development. Our Common Future, 17(1), 1-91.
- Yu, W., Chavez, R., Feng, M., Wong, C. Y., & Fynes, B. (2020). Green human resource management and environmental cooperation: An Ability-Motivation-Opportunity and Contingency Perspective. *International Journal of Production Economics*, 219, 224-235.

## EK-1



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Rektörlük

Sayı : E-35853172-300-00001949808  
Konu : Zeliha Yaren ÇELİK (Etik Komisyon İzni)

3.01.2022

## SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi: 14.12.2021 tarihli ve E-12908312-300-00001918011 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme (Yönetim Organizasyon ve Örgütsel Davranış) Anabilim Dalı yüksek lisans programı öğrencisi **Zeliha Yaren ÇELİK**'in Prof. Dr. Selin METİN CAMGÖZ danışmanlığında hazırladığı; **“Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşe Adanmışlık Açısından İncelenmesi”** başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **28 Aralık 2021** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Vural GÖKMEN  
Rektör Yardımcısı

*Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.*

Belge Doğrulama Kodu: CF456AE8-B25E-4BB0-AF07-F8637FDCDE90

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara

Bilgi için: Çağla Handan GÜL

E-posta: [yazimd@hacettepe.edu.tr](mailto:yazimd@hacettepe.edu.tr) İnternet Adresi: [www.hacettepe.edu.tr](http://www.hacettepe.edu.tr) Elektronik

Memur

Ağ: [www.hacettepe.edu.tr](http://www.hacettepe.edu.tr)


Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992

Telefon: 03123051008

Kep: [hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr](mailto:hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr)



## EK 2

	<b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b>		Doküman Kodu Form No.	FRM-YL-15
			Yayın Tarihi Date of Pub.	04.12.2023
	<b>FRM-YL-15</b> <b>Yüksek Lisans Tezi Orijinallik Raporu</b> <i>Master's Thesis Dissertation Originality Report</i>		Revizyon No Rev. No.	02
			Revizyon Tarihi Rev.Date	25.01.2024

**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA**

Tarih: 05/02/2024

Tez Başlığı: YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞE ADANMIŞLIK AÇISINDAN İNCELENMESİ  
Tez Başlığı (Almanca/Fransızca)\* Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşe Adanmışlık Açısından İncelenmesi

Yukarıda başlığı verilen tezin a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 88 sayfalık kısmına ilişkin, 05/02/2024 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 15 'dir.

Uygulanan filtrelemeler\*:

- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- Kaynakça hariç
- Alıntılar hariç
- Alıntılar dâhil
- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tezin herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

ZELİHA YAREN ÇELİK

İmza

<b>Öğrenci Bilgileri</b>	Ad-soyad	Zeliha Yaren ÇELİK
	Öğrenci No	N19139303
	Enstitü Anabilim Dalı	İŞLETME
	Programı	YÖNETİM ORGANİZASYON VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

**DANIŞMAN ONAYI**

UYGUNDUR.  
Prof. Dr. Selin METİN CAMGOZ