

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNE ETKİSİ ARAŞTIRMASI

BERNA BEKTAŞ & PROF. DR. ADNAN ÇELİK

EĞİTİM
yayınevi

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNE ETKİSİ ARAŞTIRMASI

Berna Bektaş & Prof. Dr. Adnan Çelik

Yayınevi Grubu Genel Başkanı: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)

Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)

Sayfa Tasarımı: Eğitim Yayınevi Tasarım Birimi

Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Tasarım Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı

Yayıncı Sertifika No: 76780

E-ISBN: 978-625-8848-75-5

1. Baskı, Ağustos 2026

Kütüphane Kimlik Kartı

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNE ETKİSİ ARAŞTIRMASI

Berna Bektaş & Prof. Dr. Adnan Çelik

E-ISBN: 978-625-8848-75-5

xii+106 s., 160x240 mm

Kaynakça var, dizin yok.

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.



Yayınevi Türkiye Ofis:

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

İstanbul: Salon Yayınları, Atakent mah., Yasemen sok., No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Santral: +90 332 351 92 85

Editör hatları: +90 533 151 50 42, +90 507 151 50 43

bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Egitim Publishing Group, Inc.

P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America

americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr

Whatsapp hattı: +90 553 950 50 37

bilgi@kitapmatik.com.tr

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye

Whatsapp hattı: +90 501 651 92 85

bilgi@egitimkitabevi.com

EĞİTİM YAYINEVİ
GRUBU

EĞİTİM
yayınevi

SALON
yayıncıları

Kitapmatik
tıyayınları

kitapmatik
EĞİTİM YAYINEVİ

EĞİTİM
kitabevi

SUNUŞ

Bu eser, her geçen gün daha da ivme kazanan örgütsel bağlılık ve yeşil örgütsel davranış konuları ile yakından ilgilidir. Kitabın içeriği, “Örgütsel Bağlılığın Yeşil Örgütsel Davranış Üzerine Etkisi: Selçuk Üniversitesi İdari Personeli Örneği” başlıklı yüksek lisans tezinin verilerinden hareketle hazırlanmıştır.

Çalışma, kendi içinde üç ayrı bölümden oluşmuştur. İlk bölümde, örgütsel bağlılık açıklanmıştır. İkinci bölüm, yeşil örgütsel davranışa ilişkindir. Üçüncü ve son bölüm ise uygulama & araştırma bulgularının değerlendirilmesini içermektedir. Örgütsel bağlılığın, yeşil örgütsel davranış üzerine etkisinin ortaya konulması oldukça önemli görülmüştür. Konunun, üniversite idari personeli özelinde çalışılması ile alan yazına olumlu katkılar sağlanması da hedeflenmiştir.

Kayda değer bilgiler içeren bu çalışmanın hazırlanmasında, çok sayıda bilim insanının katkıları olmuştur. Özellikle araştırma ve analiz aşamalarında yakın desteklerini gördüğümüz Prof. Dr. Ali ERBAŞI, Prof. Dr. Muammer ZERENLER, Prof. Dr. Ali ŞAHİN ve Prof. Dr. Osman ÇEVİK’e teşekkürlerimizi sunarız.

Çalışmanın kitaba dönüştürülmesindeki desteklerinden dolayı Eğitim Yayınevi sahibi Yusuf Ziya AYDOĞAN ile yayınevi yetkililerinden Yusuf YAVUZ, Kübra KONCA NAM, Buket KABAK ve Cahit TUTAL’da teşekkürü hak etmişlerdir.

Kitabın, başta üniversitelerin insan kaynakları yönetimleri olmak üzere, tüm ilgililere yararlı olması en büyük dileğimizdir. Okuyuculardan gelecek her türlü eleştirinin şükranla karşılanacağını da belirtmek isteriz.

Konya, 2026

Prof. Dr. Adnan ÇELİK & Berna BEKTAŞ

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

SUNUŞ

İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ

ŞEKİLLER LİSTESİ

KISALTMALAR LİSTESİ

GİRİŞ

BİRİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. Örgüt Kavramı ve Tanımı
2. Bağlılık Kavramı ve Tanımı
3. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Kapsamı
4. Örgütsel Bağlılığın Önemi
5. Örgütsel Bağlılık Düzeyleri
6. Örgütsel Bağlılık Tipleri ve Buna Bağlı Yaklaşımlar
 - 6.1. Davranışsal Bağlılık
 - 6.2. Duygusal-Tutumsal Bağlılık
 - 6.3. Çok Boyutlu Bağlılık Modelleri
7. Örgütsel Bağlılığın Boyutları
 - 7.1. Duygusal Bağlılık
 - 7.2. Devam (Zorunlu) Bağlılık
 - 7.3. Normatif Bağlılık
8. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler
 - 8.1. Kişisel Faktörler
 - 8.2. Örgütsel Faktörler
 - 8.3. Örgüt Dışı Faktörler
9. Örgütsel Bağlılık ve Gelecek Perspektifi

İKİNCİ BÖLÜM YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

1. Yeşil Örgütsel Davranış Kavramı
2. Yeşil Davranışın Unsurları
 - 2.1. Çalışanlar
 - 2.2. Çalışanların Eylem ve Davranışları
 - 2.3. Ölçülebilir Eylem
 - 2.4. Çevreyi Etkileyen Tüm Davranışların Fayda/Zarar Yansıtması
3. Yeşil Örgütsel Davranışın Ortaya Çıkışı ve Dayandığı Teoriler
4. Yeşil Örgütsel Davranış Boyutları

- 4.1. Yeşil Öğrenme
- 4.2. Bireysel Uygulama
- 4.3. Diğerlerini Etkileme
- 4.4. Kurumsal Sesler
- 4.5. Çevresel Duyarlılık
- 4.6. Çevresel Katılım
- 4.7. Ekonomik Duyarlılık
- 4.8. Yeşil Satın Alma
- 4.9. Teknolojik Duyarlılık
5. Yeşil Örgütsel Davranış İlişki Türleri
 - 5.1. Çevresel Aktivizm
 - 5.2. Kurumsal Alanda Aktivist Olmayan Davranışlar
 - 5.3. Özel Alan Çevreciliği
6. Yeşil Örgütsel Davranış Biçimleri
 - 6.1. Gönüllü Yeşil Davranış
 - 6.2. Zorunlu Yeşil Davranış
7. Çalışan Yeşil Davranış Boyutları ve Sınıflandırılması
8. Yeşil Davranışa Etki Eden Faktörler
9. Çevre Yanlısı Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Modeli

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNE ETKİSİ: SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİ UYGULAMASI

1. Araştırmanın Önemi ve Amacı
2. Araştırmanın Kavramsal Modeli ve Hipotezleri
3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi
4. Veri Toplama Aracı ve Kullanılan Ölçekler
5. Araştırmanın Sınırlılıkları
6. Araştırma Verilerinin Analiz Teknikleri
7. Araştırmanın Bulguları ve Analiz
8. Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Bulguları
9. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo-1: Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	
Tablo-2: Örgütsel Bağlılık Tipleri ve Yaklaşımları	
Tablo-3: Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	
Tablo-4: Çevresel Davranışları Etkileyen Nedensel Değişkenler	
Tablo-5: Çalışan Yeşil Davranış Boyutları ve Sınıflandırılması	
Tablo-6: Çevre İçin ÖV Davranışlarının Karşılaştırılması	
Tablo-7: Araştırmaya Katılanların Demografik Yapısı	
Tablo-8: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testi	
Tablo-9: ÖBÖ Tek Faktörlü DFA Sonuçları	
Tablo-10: ÖBÖ Tek Faktörlü FA Uyum İyiliği Sonuçları	
Tablo-11: YÖD Ölçeği Çok Faktörlü FA Sonuçları	
Tablo-12: YÖD Ölçeği Çok Faktörlü DFA Uyum İyiliği Sonuçları	
Tablo-13: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikleri	
Tablo-14: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Bulguları	
Tablo-15: Örgütsel Bağlılığın YÖD Üzerindeki Etkisine Yönelik Oluşturulan Modele İlişkin Yem Analizi Tahminleri	
Tablo-16: Örgütsel Bağlılığın ÇDAF Üzerindeki Etkisine Yönelik Oluşturulan Modele İlişkin Yem Analizi Tahminleri	
Tablo-17: Örgütsel Bağlılığın ÇKAF Üzerindeki Etkisine Yönelik Oluşturulan Modele İlişkin Yem Analizi Tahminleri	
Tablo-18: Örgütsel Bağlılığın EDAF Üzerindeki Etkisine Yönelik Oluşturulan Modele İlişkin Yem Analizi Tahminleri	
Tablo-19: Örgütsel Bağlılığın YSA Alt Faktörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Oluşturulan Modele İlişkin Yem Analizi Tahminleri	
Tablo-20: Örgütsel Bağlılığın TD Alt Faktörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Oluşturulan Modele İlişkin Yem Analizi Tahminleri	
Tablo-21: Hipotez Sonuçları	

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

- Şekil-1: Araştırma Modeli
- Şekil-2: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü
Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model
- Şekil-3: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü
Doğrulamalı Faktör Analizine İlişkin Model
- Şekil-4: Örgütsel Bağlılığın Yeşil Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi
- Şekil-5: Örgütsel Bağlılığın Çevresel Duyarlılık Alt Faktörü Üzerindeki
Etkisine Yönelik Yol Analizi
- Şekil-6: Örgütsel Bağlılığın Çevresel Katılım Alt Faktörü Üzerindeki
Etkisine Yönelik Yol Analizi
- Şekil-7: Örgütsel Bağlılığın Ekonomik Duyarlılık Alt Faktörü Üzerindeki
Etkisine Yönelik Yol Analizi
- Şekil-8: Örgütsel Bağlılığın Yeşil Satın Alma Alt Faktörü Üzerindeki
Etkisine Yönelik Yol Analizi
- Şekil-9: Örgütsel Bağlılığın Teknolojik Duyarlılık Alt Faktörü Üzerindeki
Etkisine Yönelik Yol Analizi

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS	: Analysis of Moment Structures
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiği İndeksi
CFA	: Confirmatory Factor Analysis
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum Endeksi
CMIN/Df	: Ki-Karenin Serbestlik Derecesine Oranı
ÇDAF	: Çevresel Duyarlılık Alt Faktörü
ÇKAF	: Çevresel Katılım Alt Faktörü
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
EDAF	: Ekonomik Duyarlılık Alt Faktörü
FA	: Faktör Analizi Uyum İyiği Sonuçları
FAUİ	: Faktör Analizi Uyum İyiği
GFI	: Uyum İyiği İndeksi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
ÖBÖ	: Örgütsel Bağlılık Ölçeği
ÖV	: Örgütsel Vatandaşlık
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışları
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karaköku
s.	: sayfa
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
TD	: Teknolojik Duyarlılık
TDK	: Türk Dil Kurumu
vd.	: ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modellemesi
YİM	: Yeşil İçsel Motivasyon
YÖD	: Yeşil Örgütsel Davranış
YÖDÖ	: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği
YSA	: Yeşil Satın Alma

GİRİŞ

İş örgütleri, genel anlamda insanların ihtiyaçlarını gidermek için kurulurlar. Teknik, sosyal ve iktisadi ünitelerden oluşurlar. İnsan faktörü de çok önemlidir. Girişimciler, kazanma veya kaybetme riskini üstlenirler. Üretim faktörlerini bir araya getirirler. Bunlar, fiziksel emek ve sosyal emek ile de güçlendirilirler. Sonuçta, yaşamı kolaylaştıracak olan iş birliği sistemleri ortaya konulmuş olabilir.

Örgütlerde, başlangıçta girişimciler ve yakın çevresi gözükabilir. Zamanla, yönetim kademeleri daha belirginleşebilir. Bunun için, görevlerin tanımlanması, mevkiilerin oluşturulması ve atamaların yapılması gerekir. Tepe yönetim, strateji için vardır. Orta düzey yöneticiler, bir tür koordinasyon yaparlar. Alt yöneticiler ise daha çok operasyonel düzeyi oluştururlar. Yönetimin bu üç kademesinin temel amacı, örgütsel başarıdır. Bu nedenle, ister yöneten olsun, isterse yönetilen olsun; insan kaynaklarının tümünün dayanışmasına ihtiyaç vardır. Bunun için de etkin liderlik veya lider yöneticilik olgusuna ihtiyaç duyulur (Şimşek ve Çelik, 2025).

Bir iş görenin, çalıştığı yere aidiyet duyması herkesin yararınadır. Buradaki aidiyet, sadece fiziki iş görme veya fiziksel bağlanma değildir. Duygu, düşünce ve zihinsel anlamda da bağlılık önemlidir. Örgüt bireyi, kendisini o işyerinin önemli bir üyesi olarak görebilmelidir. Yönetimlere düşen temel görevlerden birisi de bu bağlılığın sağlanmasıdır. Örgüt kültürünün içselleştirilmesi de bu anlamda önemlidir.

Günümüz iş örgütleri, çeşitli gelişmeler veya değişiklikler ile karşı karşıyadırlar. İktisadi, sosyal ve teknik boyutta çok fazla yenilik doğmuştur. Genelde insanlar, özelde ise tüketicileri yakından etkilemeye başlayan çeşitli psiko-sosyal tercihler de belirmiştir. Ekolojik yapının korunması ve sürdürülebilir çevrecilik anlayışı da bunlardan birisidir. Günümüzde, özellikle gelişmiş toplumlar çevrenin korunmasını daha fazla talep etmeye başlamışlardır. Yeşil işletmecilik ve yeşil yönetim anlayışları gündemdedir. Yeşil ürün, yeşil pazarlama,

yeşil üretim ve yeşil muhasebe gibi kavramlar literatüre dâhil edilmeye başlanmıştır (Erbaşı, 2019). Konunun, bireysel ve örgütsel davranış boyutları da vardır. Çevresel etkileri azaltmak ve sürdürülebilirliğin devamını sağlamak için bireylerin üstlendiği davranışlar, çevre yönetimine gönüllü ve zorunlu olan davranışları kapsamaktadır. Çevresel sorunların artması ile örgütün yapısında ve çalışanlarında değişiklikler yapılması yönünde atılımlar yapılmaktadır. Yeşil davranış sürdürülebilirliğin sağlanması konusunda da önemlilik arz etmektedir.

Bu çalışmanın amacı, örgütsel bağlılığın yeşil örgütsel davranış üzerine etkisini ortaya koymaktır. Örgütsel bağlılık ile yeşil davranış ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin test edilmesi de amaçlar arasındadır. Çalışma, kendi içinde üç ayrı bölümden oluşmuştur. İlk bölümde, örgütsel bağlılık açıklanmıştır. İkinci bölüm, yeşil örgütsel davranışa ilişkindir. Üçüncü ve son bölüm ise uygulama & araştırma bulgularının değerlendirilmesini içermektedir.

Araştırma bulgularının analizi sonrasında, kayda değer sonuçlara ulaşılmıştır. Burada, örgütsel bağlılık ölçeğinin birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model ile yeşil örgütsel davranış ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı analizine ilişkin model paylaşılmıştır. Sonra, değişkinlere ait tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi bulguları belirtilmiştir. Araştırma bölümü hipotez testlerine ilişkin bulguların değerlendirilmesi ile tamamlanmıştır. Veriler, SPSS for Windows 25.0 ve AMOS 23.0 kapsamında değerlendirilmiştir. Diğer taraftan güvenilirlik analizi ve DFA kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel bağlılık ile yeşil örgütsel davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile yeşil örgütsel davranışın alt boyutları ile ve alt boyutların kendi aralarında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmüştür. Çalışma, sonuç ve öneriler ile bitirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

1. ÖRGÜT KAVRAMI VE TANIMI
2. BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE KAPSAMI
4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ
6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TİPLERİ VE BUNA BAĞLI YAKLAŞIMLAR
7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN BOYUTLARI
8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER
9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE GELECEK PERSPEKTİFİ



Kaynak: Thembains (2025). Organizational commitment: Meaning, types, importance, strategy, examples, & FAQs. Available at: <https://thembains.com/organizational-commitment/>, Accessed: 20.01.2026.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Bu bölümde örgüt kavramı ve tanımı, bağlılık kavramı ve tanımı, örgütsel bağlılık kavramı ve kapsamı, örgütsel bağlılığın önemi, örgütsel bağlılık düzeyleri, örgütsel bağlılık tipleri ve buna bağlı yaklaşımlar, örgütsel bağlılığın boyutları, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ile örgütsel bağlılık ve gelecek perspektifi açıklanmıştır.

1. ÖRGÜT KAVRAMI VE TANIMI

Günümüz toplumları, niteliği ve niceliğini geçmiş dönem örgüt yapıları ve örgütlü toplumlara dayanmaktadır. Önceki asırlara nazaran içinde bulunduğumuz çağ, örgütlenmenin her geçen gün daha büyük boyutlara ulaştığı bir dönemi yansıtmaktadır. İnsanlığın başarısı, çok çeşitli kaynakları ve olanakları sistemli şekilde bir araya getiren örgütler sayesinde olmuştur. Türk Dil Kurumu'na göre örgüt “ortak bir amacı veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik, teşekkül ve teşkilat” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Örgütler, insanların farklı nitelikteki maddi, toplumsal ve ruhsal gereksinimlerini karşılayan biçimsel yapılardır. Bu bağlamda örgüt, aslında resmi bir yapının oluşturulması sürecini ifade etmektedir. Söz konusu süreçler: “1.Amaca ulaşmak için gerekli faaliyetleri planlı ve anlamlı şekilde gruplamak. 2.Bunları belirli kademe ve mevkiler hâline getirmek. 3.Bu mevkilere (pozisyonlara) personel atamak” (Şimşek ve Çelik, 2025).

Örgüt ya da örgütler kavramı ilk başta özel sektör açısından işletmeleri tanımlayan ve çağrıştıran bir kavram olsa da örgüt, daha geniş kapsamlıdır. Zira sadece işletmeler değil kamu kurum kuruluşları ile sivil toplum yapılanmaları da örgüt kavramı içerisine dâhil edilmektedir. Her üç sektörde de kendi amaç ve hizmet alanlarına göre örgütlenme yapıları mevcuttur. Başka bir ifadeyle kâr amacı güden veya gütmeyen birçok örgüt yapısından söz edilebilir. Bu

çalışma özelinde, daha çok kâr amacı güden iş örgütleri hedeflenmiştir. Şüphesiz bunların toplumsal görevleri ve sosyal sorumlulukları da söz konusudur. Burada daha çok, çağdaş işletmecilik ve günümüz işletme bilimi bakış açıları öne çıkarılmıştır.

İşletme biliminin araştırma ve inceleme konusunu işletmeler oluşturmaktadır. İşletme biliminin spesifik araştırma konusu ise işletmelerin ekonomik yönüdür. Ancak, işletmelerin ekonomik yönleri yanında, diğer bilim dallarını ilgilendiren toplumsal, hukuki, teknik ve başka yönleri de vardır. Aralarındaki etkileşim nedeniyle, işletme disiplini işletmeyi çeşitli yönlerden inceleme konusu yapan diğer disiplinlerdeki gelişmeleri de yakından izlemek durumundadır. Çünkü, bir disiplin olarak işletme bilimi, inceleme konusu yaptığı işletmelerin yalnızca ekonomik yönlerini tanımayı amaçlayan pozitif (olanı tespitle yetinen) bir bilim dalı değildir. İşletmecilikte, incelenen bir hususu tanımak kadar onu değiştirmeyi de amaçlayan bir tutum vardır. Bu yönden işletme bilimi, hem pozitif hem de normatif (işletmenin daha randımanlı ve etkin bir işleyiş göstermesi için, var olan durumun nasıl ve hangi yönde değiştirilmesi gerektiğini öngören) bir disiplin olarak ifade edilebilir. Burada sözü edilen normatifiklik (kuralcılık), daha iyiyi, mükemmelliği, bireylerin ve toplumların refahı seviyesini yükseltmeyi hedefleyen faydacı ve teknik bir kuralcılıktır (Şimşek vd., 2008).

Örgüt yapılarının oluşturulmasında birçok ilke veya esas öne çıkmaktadır. Bunlardan temel oluşabilecek olanlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Şimşek ve Çelik, 2025):

1. İş Bölümü ve Uzmanlaşma İlkesi,
2. Hiyerarşik Yapı (Basamaklar) İlkesi,
3. Amaç Birliği İlkesi,
4. Emir-Komuta Birliği İlkesi,
5. Sınırlı Denetim Alanı İlkesi,
6. Yetki Devri İlkesi,
7. Yetki ve Sorumluluk Denkliği İlkesi,
8. İstisnalarla Yönetim (Ayrıklık) İlkesi,

9. Denge İlkesi,
10. Verimlilik ve Etkinlik İlkesi,
11. Basitlik İlkesi,
12. Esneklik İlkesi,
13. Açıklama İlkesi.

Örgüt yapılarının oluşturulmasında yararlanılacak olan ilke veya esasların bağlılık ile yakından ilişkisi olduğu bir gerçektir. Bu durum, herkes için yararlı sonuçlar doğurabilir.

Gerçek Bağlılık,

İçten Yakınlık İçerir.

2. BAĞLILIK KAVRAMI VE TANIMI

Bağlılık kavramı, bağlanma eylemini içerir. Burada, daha çok karşılıklı sevgi ve saygı temeli söz konusudur. Bağlılık eyleminde, içten yakınlık duygusu aranır. Birine veya bir şeye bağlanırken, şüphesiz bunun psiko-sosyal boyutu da vardır. Bağlılık konusunda bilim insanları geniş araştırma ve çalışmalarda bulunmuşlardır. Çünkü bağlılık toplumsal hayatın her kesitinde önemli bir rol oynayan niteliğe sahiptir. Psikoloji disiplini açısından bir sınıflama yapılmak istendiğinde “duygusal, örgütsel, güvenli, kaçınan veya kaygılı” bağlanma veya bağlılık türlerinden söz edilebilir (TDK, 2024).

Bağlılık ile bir çalışanın kurumla olan kimlik ilişkisi belirlenebilmektedir. Yani tutum ve davranışlar ile katılım derecesi ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır (Brimeyer vd., 2010). Davranışsal belirleyiciler olarak normatif ve araçsal süreçler arasında ayrım yapan bir iş tutumu modeli, bağlılığın kavramsallaştırıldığı çerçeve olarak hizmet eder. Bağlılık, örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak tanımlanmaktadır (Wiener, 1982).

Becker (1960) bağıllığı, yan bahislerin birikiminin neticesinde, örgütte üyeliğin devam etmesi için tutarlı faaliyetlerin gerçeklemesi ve tutarlı davranışların devam etmesiyle bağıllığın oluşacağını vurgulamıştır.

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI VE KAPSAMI

Örgütsel bağıllık, 1950 yıllarından başlayıp 1970'ten sonra üzerinde fazla durulmaya başlanmış bir konudur. Ancak farklı bakış açısı ve disiplinel yaklaşımlar nedeniyle bugün üzerinde araştırma yapılmaya devam edilse de tanım ve kapsam noktasında henüz bir fikir birliği bilimsel literatürde mevcut değildir. Başka bir ifadeyle örgütsel bağıllığın kavram ve önemine ilişkin farklı tanımlamalar yapılsa da, multidisipliner bir kavram olduğu varsayılarak tam olarak bir tanımlamasının yapılması mümkün olmamaktadır. Sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanında çalışma yapan araştırmacılar bu konuyu kendi uzmanlık alanları içerisinde ele almaktadırlar. Bu durumun konunun önemi ve kapsamının farklılığını göstermekte ve yine bu bağlamda değişik tanımlamalar literatürde yer almaktadır. Bu yüzden herkes tarafından kabul gören bir tanım yapmaktan ziyade örgütsel bağıllığın ortaya konulan özellikleri dikkate alınarak konunun açıklanması daha anlaşılır olacaktır.

Örgütsel bağıllık, üyenin örgütle olan ilişkisinin doğasını ifade eden bir sistemdir. Bir bireyin üyesi olduğu örgüte bağıllık gücü zayıf, orta ve üst düzeyde olabilir. Kişinin bağıllık gücünü etkileyen iki genel faktör söz konusudur. Bunlardan birincisi kişinin örgütten aldığı ödüller ve bunları alabilmek için katlanmak zorunda kaldığı deneyimlerdir. İkincisi ise gerçeklik ve inanç arasındaki ilişkidir. İnanç ve gerçekliğin yaklaşma düzeyi, bağıllığı güçlendirici bir eğilime neden olabilir. Bir kişinin bir kuruluşa bağıllığının gücü, aldığı ödüllerden etkilenir. Dolayısıyla alınan ödüller ne kadar büyükse, kişinin bağıllığının derecesi de artacaktır. Kişi bağıllığı artıran ödüllerini elde etmek için karşılaştığı engeller ne kadar büyük olursa olsun, engellerin üstesinden gelecektir (Grusky, 1966). Engellerin aşılmasında sadece ödül değil örgütsel özdeşleşme, sadakat ve görev değerleri de belirleyici faktörlerdir (Wiener, 1982).

Örgütsel bağlılık kavramı, genel olarak bireyin kendisini işletmeyle özdeşleştirdiği zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık duygusuna sahip olan bir kişi, bireysel kimliğini işletmeye bağlı olarak geliştirmekte ve işletmeyle iyi bir iletişim sağlamaktadır. Bireysel kimlik, motivasyon veya kurumsal kimlikle aynı anlamı taşımamakla beraber, bu ikisinden de daha geniş bir yapıya sahiptir. Bağlılık, özellikle öz tanıma sahip olan geniş bir kavram olarak ifade edilmektedir (Varışlı, 2019).

Örgütsel özdeşleşme ve bağlılık, kişinin ikna edilme durumuna vurgu yapar. İkna edici bağlılık için üç temel husus öne çıkmaktadır. Bunlardan birincisi kişinin örgütsel hedef ve değerlere güçlü bir şekilde inanması ve bunları kabul etmesi, ikincisi örgüt adına isteklilik ve çaba harcama, üçüncüsü ise üyeliği sürdürmek için güçlü bir isteğe sahip olmasıdır (Porter vd., 1974). Bireyin örgütle özleşmesi ve katılım gücünü sağlayan bu üç faktörü dikkate alarak örgütsel bağlılığı, örgütün gücü açısından daha ayrıntılı bir tanım olarak değerlendiren ve bunu bir tanım olarak kabul edenler söz konusudur (Atchison ve Lefferts, 1972; Porter vd., 1974).

Yukarıda sıralanan üç husus, örgütsel bağlılık, algılanan maliyetler ve algılanan yükümlülük yönlerini kapsamaktadır. Bu çerçevede örgüt içerisinde duygusal, devam ve normatif bağlılık türlerinden söz edilmektedir. Duygusal bağlılık, güçlü bir inanca sahiptir. Organizasyonel amaç ve değerlerin kabulü, duygusal bağlılık anlamında güçlü bir inançtır. Örgütsel amaç ve değerlerin kabulü, örgüt adına çaba gösterme olarak tanımlanıp, örgüt üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir istektir. Buna karşılık devam bağlılığı, bir bireyin kişisel zamanı ve kaynakları nedeniyle bir kuruluşa kalma kararının sonucudur (Mowday vd., 1982).

Devam bağlılığı duygusal bağlılığa sahip bireyin iş hayatında varlığını sürdürmek istediğini ifade etmektedir. Devam bağlılığına sahip olan kişi, örgütünde varlığının gerekli olduğuna inanır (Wiener, 1982). Burada örgüt üyeliğinin sürdürülmesi de önemlidir. Bu anlamda örgütsel bağlılık, çalışanların kurumu ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye

istekli olmalarıdır (Newstrom ve Davis, 2007). Bu isteklilik bağlamında Mowday vd., (1982) de örgütsel bağlılıkta örgüt ile birey arasında aktif bir ilişkinin olduğunu ve olması gerektiğini öne sürmektedir. Bu ilişki bireylerin, kurumun refahına fayda sağlamak için kendilerinden taviz vermeye istekli oldukları anlamına gelmektedir (Pierce ve Randall, 1987).

Yukarıdaki açıklamalar, bir bütün olarak değerlendirildiğinde örgütsel bağlılık, üç farklı yaklaşımla ele alınmış ve incelenmiştir. Bunlar; “Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık” (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991). Duygusal bağlılıkla birey kendisini örgütle özdeşleştirir görevini sürdürmeye kararlıdır. Bu tür duygusal bağlılık genellikle Örgütsel Bağlılık Anketi kullanılarak ölçülür (Mowday vd., 1982). Bir toplumun hedeflerine ve değerlerine partizan, duygusal bir bağlılık kişinin amaç ve değerlerle ilgili rolüne ve örgütün kendisi için, salt organizasyonun dışında, enstrümental değerdir (Buchanan, 1974). Duygusal bağlılığı güçlü olan bireyler istedikleri için, devam bağlılığı güçlü olan bireyler ihtiyaç duydukları için, normatif bağlılığı güçlü olan bireyler ise öyle yapmaları uygun olduğunu düşündükleri için örgütte kalırlar (Porter vd., 1974).

Örgütsel bağlılığı psikolojik bağlamda tanımlayan yaklaşımlar da söz konusudur. Meyer ve Allen (1996)’ya göre örgütsel bağlılık; çalışanlar ile örgüt arasında psikolojik bağlantıyı ifade etmektedir. Benzer şekilde O'Reilly ve Chatman (1986)’da örgütsel bağlılığı, çalışanların işyerine psikolojik bağlanması olarak görmektedir (Becker vd., 1996).

Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığa ilişkin yukarıda bahsedilen üç boyutlu yaklaşımı kullanarak çalışanın “iyi ve kötü günde örgütle birlikte kalması, işe düzenli gelmesi, tüm gününü ona adanması, şirket varlıklarını koruması ve şirket hedeflerini paylaşmasını” örgütsel bağlılık olarak tanımlamaktadır (Song vd., 2009). Bu üçlü yaklaşım bağlılığın psikolojik genel olarak bir durum olduğunu savunur. Böylece örgütle çalışan ilişkisi karakterize

edilerek, örgüt üyeliğinin devamlılığı veya devamsızlığı kararı psikolojik boyuta eklenmiştir (Meyer ve Allen, 1991).

Profesyonellerin örgütsel bağlılığı kapsamlı bir şekilde incelememesi ya da inceleyememesi ampirik test ve doğrulamaya uygun endekslerin türetilmesinin zorluğundan kaynaklanıyor olabilir (Herebiniak ve Alutto, 1972). Bu nedenle örgütsel bağlılık tanımına yönelik yaklaşımlar kayda değer ölçüde farklılık göstermektedir (Becker,1960; Brown, 1969; Buchanan,1974; Grusky, 1966; Hall, Schneider ve Nygren, 1970, Herebiniak ve Alutto 1972; Kanter 1968; Salancik 1977; Sheldon, 1971; Weiner ve Gechman, 1977). Buna rağmen araştırmacılara göre bazı ortak özellik ve eğilimler açıkça görülmektedir. Özellikle tanımların çoğu bağlılıkla ilgili davranışlara odaklanmaktadır. Başlangıçta örgütsel bağlılık, örgütün gücü olarak görülmüştür. Bu bağlamda örgütsel bağlılık bireylerin belirli bir kuruluşla özdeşleşmesi ve katılımının gücü olarak tanımlanmıştır (Contractor ve Lorange, 2002; Porter vd., 1974; Yousef, 2000). Örneğin örgütsel bağlılık kavramını ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky (1966) de bağlılığı "bireyin örgüte olan bağının gücü" olarak ifade etmektedir (Wahn, 1998).

Yapılan tanımlar, daha çok güç ve psikolojik bağlamdadır. Ancak örgütsel bağlılığı inanç açısından tanımlayan alan yazın da mevcuttur. Örneğin Salancik (1977)'ye göre örgütsel bağlılık, bireyin eylemleri ve bu eylemlerin aracılığıyla faaliyetleri ve kendi katılımını sürdüren inançlara bağlı bir varoluş biçimidir.

Sowa'ya göre örgütsel bağlılık, çalışanların duygusal ve ekonomik ihtiyaçlarının kurum tarafından karşılanacağına olan inançlarıdır (Zaccaro ve Dobbins, 1989). Başka bir tanımda örgütsel bağlılık, bireyin örgütle ilişkisini devam ettiren kalıcı bir arzu ve inancın karşılığıdır (Morgan ve Hunt, 1994).

Örgütsel bağlılık, örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır. Bağlılık ne kadar güçlü olursa, kişinin eylemlerinin ve sonuçlarının dikkate alınması yerine içselleştirilmiş standartlar tarafından yönlendirilme eğilimi de o kadar güçlü olur. Bu nedenle

kendini adanmış kişiler, belirli davranışları, bunu yapmanın bireysel çıkarlarına uygun olduğunu düşündüklerinden değil, bunun "doğru" ve ahlâki bir davranış olduğuna inandıkları için sergileyebilirler (Wiener, 1982).

4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütsel bağlılığın çalışan ve örgüt açısından öneminin ne olduğunu araştıran geçmiş dönem saha çalışmalarında birtakım bulgular ortaya çıkmıştır. Örgütlere bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha üretkendir. Sadık ve sorumludurlar. Ayrıca kurumsal performansı olumlu yönde etkilemektedirler (Organ ve Ryan, 1995).

Örgüte bağlılık, normatif ve duygusal bağlılığın davranışa dönüştürülmesidir. Duygusal bağlılık çalışan motivasyonunu artırabilir. Bu motivasyon ile örgütün refahına katkı da artacaktır. Bunu devam ettirmek isteyen örgütler çalışan ile karşılıklı yarar ve eşitlik düzeyinde bir politika izlemelidir. Davranışsal olarak yüksek düzeyde yeterlilik sağlayan çalışanlar, örgüte karşı daha olumlu tutum sağlarlar ve örgütte kalma duyguları daha yüksektir. Devam bağlılığı düşük çalışanların ise işten ayrılma isteği daha yüksek olabilir (Meyer ve Allen, 1991).

Bir Alt Sistemin Başarısı,

Başka Bir Alt Sisteme Bağlıdır.

Örgütsel bağlılığının yüksek olduğuna inananlar, kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görebilirler (Oberholster ve Taylor, 1999). Çalışan ile örgüt arasında olan gerçek bağlılık, bireyi motive eder. Karşılıklı güven, yarar ve eşitlik de önemlidir. Böylece çalışan, örgütte kalmaya daha fazla istek gösterebilir.

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ

Birey ve kuruluş için her düzeydeki bağlılığın potansiyel olumlu ve olumsuz sonuçları vardır. Söz konusu bağlılık, düşük, orta ve yüksek düzeylerde ortaya çıkabilmektedir. Bunlar Tablo 1’de düzenlenmiştir.

Tablo-1: Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

	Çalışan		Örgüt	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
Düşük Düzeyde Örgütsel Bağlılık	*Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik, özgünlük *İK'nı etkin kullanmak.	*Kariyer ve terfi ilerlemesinde yavaşlama. *Dedikodu yapmanın sonucu kişisel maliyetler. *Kurumun hedeflerini yenilgiye uğratacak atılımlarla ihraç edilme veya işten ayrılma.	*Kötü performans gösterenlerin işten ayrılması, motivasyonun artırılması, çıkartılanın yerine yenisinin alınması. *Kurumun yararına olacak söylentilerin ortaya çıkması.	Devamsızlık, işten ayrılma niyeti, firmaya karşı yasa dışı faaliyetlerde bulunmak, sınırları aşan rol davranışı, firmaya zarar verici dedikodu yayma, iş arkadaşlarına baskı kurma, tehdit etme.
Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	*Aidiyet duyguları, güven, sadakat. *Yaratıcı fikirler *Farklı kimliği sürdürme hali.	*Kariyer gelişimi ve terfi fırsatları sınırlı olabilir. *İş bölümleri arsında kolay olmayan uzmanlaşma.	Artan çalışan görev süresi, sınırlı işten ayrılma niyeti, sınırlı personel değişimi ve daha yüksek iş tatmini.	*Çalışanlar rol davranışlarını ve vatandaşlık davranışlarını sınırlayabilir. *Organizasyon talepleri ile iş dışı taleplerin dengelenememe hali. *Organizasyonel etkinlikte gözle görülür azalma.
Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	*Bireysel kariyer gelişimi ve yüksek ücret takdiri. *Davranışa ödül verilmesi *Personelin donanımlı olması.	*Bireysel gelişim, yaratıcılık ve yenilikçiliğin bastırılması. *Çalışanların değişikliklere direnç göstermeleri. *Arkadaş dayanışmasının eksikliği. *Çalışma dışı organizasyonlar için sınırlı zaman ve enerji.	*Güvenli ve istikrarlı iş gücü. *Çalışanların organizasyonun daha fazla üretime yönelik taleplerini kabul ediyor olması. *Yüksek düzeyde görev rekabeti ve performansı *Hedeflere ulaşma.	*İK'nın etkin kullanılmaması *Esnek olmayan ve yenilikçiliği de desteklemeyen bir örgüt yapısı. *Geçmiş politika ve prosedürlere olan güvenin ihlal edilmemesi *Aşırı hevesli işçilerin öfkesi ve düşmanlığı. *Kuruluş adına işlenen yasa dışı etik olmayan eylemler.

Kaynak: Randall, 1987.

Tablo 1 incelendiğinde, düşük seviyedeki bağlılığın hem birey hem de organizasyon için büyük ölçüde işlevsiz olduğu görülmektedir. Böyle bir durumda bireysel kariyer gelişimi ciddi şekilde engellenebilir. Organizasyon ise istikrarsız ve sadakatsiz bir iş gücünden zarar görebilir. Düşük düzeyde bağlılığın olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırmak için çalışanların yaratıcılığını artıracak çözümler başta olmak üzere örgütü uyumsuzluklardan arındırmak gerekir. Diğer taraftan hoşnutsuz çalışanlara daha uyumlu çalışma ortamı bulma fırsatı sağlayabilecek bir strateji belirlenmelidir. Bazı durumlarda yetersiz taahhütte bulunan çalışanların ihbar edilmesi, şirketi ciddi dış yasal ve düzenleyici etkilerden koruyabilir.

Orta Düzeydeki bağlılığın avantajları genellikle dezavantajlarından daha ağır basmaktadır. Kişiler, algılanan cazibe ve bulunan ortamın gereksinim durumlarına göre bağlılık derecelerini değiştirerek davranışsal ortamlara uyum sağlayabilirler. Bu şartlar altında kişilerin ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçlar arasındaki ilişki dengeli olabilir. Bu durumda organizasyona daha yüksek düzeyde bağlılık gösteren bireyler, örgüt için olumsuz sonuçlar doğuracak davranışların birçoğundan kaçınılabilir.

Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olması durumunda bunun maliyetinin avantajlardan daha baskın olduğu görülmektedir. Kişiler kariyer anlamında daha hızlı ilerleyebilir ve örgütün üretim istekleri daha kolay karşılanabilir. Ancak bireysel, örgütsel ve çevresel çeşitli sorunlar ile karşılaşabilirler. Bu gibi durumlarda örgütsel yaşamın gerekleri, örgüt üyelerini artık tatmin etmeyebilir. İlâveten işletme esnekliğini kaybedebilir ve kendisini aşırı istekli çalışanların yükü altında bulabilir. Böylece örgüt çeşitli etik/ yasa dışı davranışlara karşı savunmasız hale gelebilir (Randall, 1987).

6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK TİPLERİ VE BUNA BAĞLI YAKLAŞIMLAR

Örgüte bağlılık ilk araştırmalarda tek tip olarak görülürken, daha sonraki çalışmalar bunun çoklu olduğunu ortaya koymuştur. Bu alandaki literatür incelendiğinde örgütsel bağlılık tiplerini iki ve üç grupta ele alan çalışmalar söz konusudur. Üç boyutlu bakış açısı iki

boyutlu tiplere ilave getirmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada üç boyutlu tip ele alınmaktadır.

Mowday vd. (1982), örgütsel bağlılığı, tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki boyutlu olarak incelemiştir. Tutumsal bağlılık; bireylerin örgütle olan ilişkileri hakkındaki düşünme sürecine odaklanırken; davranışsal bağlılık, bireylerin bir örgütle nasıl kenetlendiği ve bu soruna nasıl değindikleri ile ilgilidir.

Meyer ve Allen (1984) de başlangıçta örgütsel bağlılığı iki boyutlu, yani duygusal ve devamlılık olarak düşünmüştür. İlk boyutu, yani duygusal bağlılığı “örgütle özdeşleşme konusundaki olumlu duygular, bağlanma ve örgüte katılım” olarak, ikinci boyut olan devam bağlılığını ise “çalışanların, örgütten ayrılmakla ilişkilendirdikleri maliyetler nedeniyle örgütlerine karşı hissettikleri bağlanma derecesi” olarak ele almıştır (Manetje ve Martins, 2009).

Meyer ve Allen, literatürde genel kalıpları tespit etmek ve daha sonraki çalışmalarında bağlılığın üç bileşene ayrılabilceğini ve farklılıklarını savunarak, üçüncü bir boyut olan normatif bağlılıktan söz etmektedir. Bu bağlılık “sadakat kurallarının içselleştirilmesi ve/veya geri ödemeyi gerektiren iyiliklerden kaynaklanan kalma yükümlülüğü” yansıtmaktadır (Meyer ve Allen, 1991). Örgütsel bağlılık tipleri ve yaklaşımlarına yönelik olarak Tablo 2 geliştirilmiştir.

Tablo- 2: Örgütsel Bağlılık Tipleri ve Yaklaşımları

Örgütsel Bağlılık Tipleri	Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları
Davranışsal Bağlılık	-Becker'in Yan Bahis Kuramı -Salancik'in Yaklaşımı
Duygusal-Tutumsal Bağlılık	-Etzioni Yaklaşımı -Kanter'in Yaklaşımı -O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı -Meyer ve Allen Örgütsel Bağlılık Modeli
Çok Boyutlu Bağlılık Modelleri	-Cohen'in İki Boyutlu Bağlılık Yaklaşımı

Kaynak: Manetje ve Martins, 2009; Meyer ve Allen, 1991.

Konu bütünlüğü açısından Tablo 2’deki tasnife bağlı kalarak davranışsal, duygusal-tutumsal ve çok boyutlu bağlılık tipleri ve bunlara ilişkin yaklaşımların içeriklerinin incelenmesinde yarar vardır.

6.1. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel bağlılığı davranışsal olarak ele alan en belirgin çalışma Becker’e aittir. Becker bağlılığı kişinin tutarlı davranış olarak göstermesi olarak kabul etmektedir. Becker Davranışın tutarlılığını kişisel ihtiyaçların yapısı ile ilişkilendirmiştir. Buna göre kişilerin sürekli ve istikrarlı ihtiyaçları olacağını ve bunları en üst düzeyde tatmin etme arzusu ile sürekli hareket edeceklerini varsaymaktadır (Becker, 1960).

Meyer ve Allen (1997)’e göre davranışsal bağlılık, kişilerin belli bir örgüte bağlı kalma sorunu ve bu sorunla başa çıkmanın bir yoludur. Bunlara göre, bağlılık davranışı gösteren çalışanlar, örgütten çok kendi yaptıkları belli bir faaliyete bağlanmaktadır. Bir kuruluş için çalışmayı kabul etmek, istihdama devam etme niyetiyle sonuçlanabilir ve kuruluşa karşı çalışmayı haklı çıkarabilen olumlu bir tutum geliştirilebilir (Meyer ve Allen, 1991).

Davranışsal bağlılık kapsamında, Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik Yaklaşımı açıklanabilir.

6.1.1. Becker’in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker’e göre bağlılık kavramı, yaygın olarak kullanılmıştır. Becker’ in ifadesine göre bağlılık, tutarlı insan davranışı üreten bir sistemin örtük bir izahatını içerir. Taahhütler, bir kişi bir yan bahis oynayarak, dışsal çıkarları tutarlı bir faaliyet çizgisiyle ilişkilendirdiğinde ortaya çıkar. Yan bahisler genellikle kişinin sosyal organizasyonlara katılımının bir sonucudur. Taahhütleri tam olarak anlamak için, yan bahislerin yapıldığı değer sisteminin analizi gereklidir (Becker, 1960).

Eğer bağlılık kavramını sadece bireylerin bilinçli olarak yan bahislere girdiği durumlarla sınırlı tutulursa bu kavramı sosyal olguları analiz ederken nadiren kullanıldığını ve konuyu ilgilendiren şey, bir kişinin sosyal organizasyona katılımının aslında kendisi için

yan bahisler yaptığını ve böylece gelecekteki faaliyetlerini kısıtladığını fark ettiği durumları açıklamak için kullanma olasılığı olduğunu çeşitli şekillerde ortaya çıktığını ifade ediyor.

Yan bahisler genellikle kişisel bürokratik düzenlemelerin işleyişi için yapılmıştır. Basit bir örnekle açıklamak gerekirse, “mevcut işinden ayrılmak isteyen bir kişi kurumun emeklilik maaşını düzenleyen kuralların fonunda sahip olduğu önemli miktarda parayı kaybetmeden ayrılamaz. Yeni işle ilgili her türlü karar, emeklilik fonunun kurallarına göre kendisi için koyduğu finansal bir yan bahsi içerir.”

Davranışı kısıtlayan yan bahisler de sosyal konumlara bireysel uyum süreci yoluyla ortaya çıkar. Bir kişi, bir sosyal konumun gerekliliklerine uyum sağlama sürecinde faaliyet kalıplarını o kadar değiştirebilir ki, erişebileceği diğer konumlar için kendini uygunsuz hale getirebilir.

Yan Bahis kavramının kullanımının sağladığı avantajlar karşısında tartma yapmak gerekir. İlk olarak, yan bahis fikri, bağlılık unsurlarını saymak için kullanıldıkları tutarlı davranış çizgisinden bağımsız olarak belirlememize ve böylece mantıktan kaçınmamıza olanak tanır. İkinci olarak; İnsanların faaliyetlerini kısıtlayan yan bahislere ilişkin ampirik göstergeler bulmak her zaman kolay olmasa da, yan bahisler ve tutarlı faaliyetler ilke olarak birbirinden ayırt edilebilir, Böylece kavramların kullanılması için ortak bir zorluktan kaçınılır (Becker, 1960).

6.1.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik’e göre bağlılık; Bireyin eylemleri ve davranışları ile bağlı olduğu bir varoluş durumunun, kendi faaliyetlerini sürdüren inanışlar olduğunu savunur. Herhangi bir davranışın kamusal niteliği ve geri dönülmezliği eylemi silinmez bir şekilde birleştirir. Fiziksel ve sosyal gerçeklik (her eylemimiz iddia ettiğimiz eylemimizin derecesini etkiler ve eylemin gerçekleşmiş olmasını ifade eder). İrade ve operasyonel eşdeğeri, kişisel sorumluluk-davranışlarımızla hareket eden kişisel durumdur (Salancik, 1977).

Bireylerin geriye dönük olarak birbirleriyle olan davranışlarının olumlu olarak ifade edilmesi ve daha kararlı olma gerekçesi, davranışlardan daha fazla eylemin gerçekleşmesidir (O'Reilly III ve Caldwell, 1981).

Bireylerin alternatif eylem yollarından vazgeçip kendilerini kuruluşa bağlamayı seçtikleri kuruluştaki batık maliyetleri temsil eder. Örgüt ile davranışsal ve psikolojik bağlantılar vardır. Bir davranışın olumsuz duruma neden olması, kişinin kendi kendini güçlendiren bir döngü ortaya çıkartır. Uyumlu tutumların geliştirilmesi, daha sonraki davranışlar açısından olumlu sonuçlara yol açar. Sonuç olarak birey her iki davranışı da yavaş yavaş artırır (Mowday vd., 1982).

Duygusal Bağlılık,

Özdeşleşme İçerir.

6.2. Duygusal-Tutumsal Bağlılık

Tutumsal Bağlılık; Bireyin kimliğiyle örtüşmesi, örgütün değer, hedef ve amaçlarıyla özdeşleşip, örgütle arasında güçlü bir bağa yönelik tutumları ve tutumların davranışa yansması ve örgüt üyeliğini sürdürme isteğidir. Tutumsal bağlılık, bireyin belirli bir kuruluşla ve onun hedefleri ile özdeşleştiği ve bu hedefleri kolaylaştırmak için üyeliği sürdürmeyi arzuladığı bir durumu temsil etmektedir (Mowday vd., 1979). Böyle bir durumu arzu eden birey örgüte karşı daha olumlu bir bireysel yönelim gösterecektir (Blau ve Boal, 1987).

Tutumsal bağlılık, insanların bağlılığa ulaşma sürecine odaklanır. Kişi kurumla olan ilişkileri hakkında bir zihin seti çerçevesinde düşünür. Bu düşünce seti daha çok bireyin kendi değer ve hedeflerinin ile kurumun hedefleri değerleri ile ne ölçüde uyumlu olduğuna yöneliktir (Meyer ve Allen, 1991).

Tutumsal davranış tipli bağlılık, karşılıklı etkileşim, özdeşleşme ve katılım katılım süreçlerini içermektedir. Bunun gerçekleşmesi için üç husus öne çıkmaktadır. Bunlardan birincisi bireyin “kuruluşun amacını ve değerini güçlü bir inanışla kabul

etmesi, ikincisi “kuruluş için çaba sarfetme isteği ve üçüncüsü ise “örgütte kalmak için kesin kararlılık göstermektir” (Porter vd., 1974).

Tutumsal ve davranışsal bağlılık arasındaki ayrım anlamlı olmasına rağmen, iki yaklaşım açıkça birbiriyle ilişkilidir. Yaklaşımlardan biri bağlılık tutumlarının davranışlar üzerindeki etkisine odaklanırken, diğeri bağlılık davranışlarının tutumlara etkisi üzerinde durmaktadır. Burada üç esas nokta söz konusu olmaktadır. Birincisi “bağlılık tutumları, daha sonra tutumları pekiştiren ve güçlendiren bağlılık davranışlarına yol açar. İkincisi “bağlılık davranışları, bağlılık tutumlarına ve ardından gelen bağlılık davranışlarına yol açar. Üçüncüsü ise “ikisinin de karşılıklı olarak ilişkili olduğu ve devam ettiğidir” (Mottaz, 1989).

Buchanan da tutumsal bağlılık sıralamasında üç esas üzerinde durmuştur. Bunlar (Buchanan II, 1974):

-Kişinin örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi ve bunları kendi amaç ve değerleri olarak kabul etmesi.

-Kişinin işinin gerektirdiği rolü yerine getirirken örgütsel faaliyetlere katılımın ve bunlara psikolojik olarak bağlanması.

-Kişinin örgütüne karşı hissettiği duygusal bağlılık.

Duygusal-Tutumsal Bağlılık kapsamında; Etzioni Yaklaşımı, Kanter’in Yaklaşımı, O’Reilly ve Chatman’ın Yaklaşımı ile Allen Mayer’in Sınıflandırması açıklanabilir.

6.2.1. Etzioni’nin Yaklaşımı

Bağlılığın sınıflandırmasını ilk olarak 1961 yılında Etzioni yapmıştır. Örgütsel bağlılık kavramının tanımı yerine “örgütsel katılım” ifadesini kullanarak çalışanların örgüte katılım oranlarına göre bir sınıflandırma yapmış ve örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılık yerine “örgütsel bütünleşme” kavramını kullanan diğeri ise Gould (1979) olmuştur.

Etzioni (1975) örgütsel bağlılığı, ahlaki, hesapçı (çıkarıcı) ve yabancılaşmaya dayalı olarak 3 gruba ayırmaktadır. Bunlar; ahlaki

katılım, hesapçı/çıkarıcı (calculative) katılım ve yabancılaştırıcı katılımdır.

6.2.1.1. Ahlaki Katılım

Standartlar ve değerler içselleştirildiğinde, örgütün amaçları özümsenebiler. Birey, kendisini daha değerli hissedebilir. Bağlılık, alınacak ödülünden çok, iç dünyadan kaynaklanabilir. Ahlaki bağlılık, ahlaki değerlerin ve hedeflerin içselleştirilmesiyle ortaya çıkar. Ahlaki katılım, ahlaki katılıma yönelik olumlu ve yoğun bir yönelimi temsil eder. Organizasyonun içselleştirilmesine dayanan organizasyon hedefler, değerler ve normlar ve otoriteyle özdeşleşme. Dolayısıyla, bir çalışan örgütsel faaliyetlere katılabilir çünkü kendisi veya kuruluşun yararlı toplumsal hedefler peşinde olduğunu düşünüyor (Newton ve Shore, 1992; Morrow, 1983).

6.2.1.2. Hesapçı & Çıkarıcı Katılım

Bireyin motivasyonunun sorumluluğunu ifade eder. Yani çalışanın kendi katkılarıyla teşvik almasına dayanan bağlılıktır. İnsanların örgütleriyle çıkar odaklı bir ilişkisi vardır. Yararlar, bireysel başarıdan dolayı elde ediliyor şeklinde düşünülebilir. Örgütsel üyeliği kaybetme isteği, örgüte yönelik öfkenin (olumsuz duyguların) sonucu olabilir (Penley ve Gould, 1988).

6.2.1.3. Yabancılaştırıcı Katılım

“Örgütsel çevre üzerindeki kontrol eksikliği” ve “örgütsel bağlılık için alternatiflerin yokluğunun algılanması” olarak değerlendirilebilir. Başlangıçta zorlayıcı bir uyum sisteminin yaygın olduğu bir hapisane veya askeri temel eğitim kampının tipik bir örneği olarak algılanabilir. Yabancılaşmaya bağlı çalışanın eylemsizliği, işten ayrılma nedeniyle ciddi maddi kayıp korkusundan kaynaklanabileceği gibi, üyeliği korumak niyetiyle birlikte örgütsel talepleri karşılamaya yönelik düşük yoğunluktaki niyetlerle karakterize edilen olumsuz bir örgütsel bağlılıktır.

6.2.2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter bağlılığı tanımlarken üç öneri ileri sürmektedir. Devamlılık, Uyum ve Kontrol, kişilik sistemlerini sosyal sistem alanlarına bağlayan bilişsel, sırasıyla rollere, ilişkilere ve normlara yönelik yatırım ve değerlendirme yönelimleridir. İki üç tür bağlılığın her birinin gelişiminin altında süreçler yatmaktadır: Fedakârlık ve bağlılık. Yatırım desteğinin devamı; feragat ve cemaat uyumu destekler ve daha fazlası tahkim ve teslim destek kontrolüdür. Bu süreçlerin temelinde çok sayıda taahhüt mekanizmaları veya taahhüt üreten organizasyonel stratejiler ortaya konmuştur. Bu stratejilerin kullanımı genellikle başarılı (kalıcı) ve başarısız (kısa vadeli) arasında ayırım yapar (Kanter, 1968).

6.2.2.1. Devama Yönelik Bağlılık

Kişinin, örgütte kalması anlamını taşır. Bir tür, örgütün devamlılığına adanmışlık hali vardır. Devamlılık taahhüdünde bulunan birey, kendisi için kârlı olacak organizasyondaki pozisyonuna bağlı olduğunu, kendini adadığı role bağlı olduğu sisteme katılımına bağlı olduğunu bulur. Örgüte katılımının devam etmesiyle kar, ayrılmasıyla ilişkili bir maliyet doğacağından örgütte kalmayı tercih eder. Kanter devama yönelik bağlılığın fedakârlık ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirtmektedir. Fedakârlık, örgüte ait olabilmek için kişinin değerli veya zevkli gördüğü şeylerden vazgeçmesi anlamına gelmektedir. Fedakârlığa devam ettikleri sürede, üyelikleri devam edecek ve motivasyonu artacaktır. Üyeliğinden ayrılması durumunda maliyeti artacağından üyeliğinden vazgeçemeyecektir. Yatırım ise, bir süreç olduğunu, kişinin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlamasını, gelecekte emeklilik, ikramiye gibi kazanç elde etmesini ifade eder.

6.2.2.2. Uyum Bağlılığı

Bireyin duygusal hisleriyle bağlanmasını ifade eder. Duygusal tatmin, gruba sıkı sıkıya bağlanma ve grupla özdeşleşme anlamına gelmektedir. Uyum bağlılığı sosyal ilişkiye bağlılıktır. Grubun her bir üyesi birbirine bağlı ve sadıktır. Dolayısıyla üyeler her türlü tehditlere karşı grubun varıldığını korurlar ve bağları gelişir.

6.2.2.3. Kontrol Bağlılığı

Kişinin sosyal normlarına bağlı olmasıdır. Kişi örgütün taleplerini kendi kimliği ile bağdaştırıp, otoriteye itaati zorunlu hale getirir. Ahlaki sorumluluk gereği üst düzeyden gelen bir emiri yerine getirmeyi kendine ödev bilir. Kontrol bağlılığı güçlü kişiler özerk kimliğini bir kenara bırakarak, grubun taleplerini değerlendirmezse ahlak gereği itaat etmemiş düşüncesine sahiptir.

6.2.3. O'Reilly III ve Chatman'ın Sınıflandırması

O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve belirli bir örgüte katılımının gücü olarak tanımlanmıştır. Kişinin motivasyonu, kurumda kalma niyeti ve kurumun değerleriyle özdeşleşmesidir. Psikolojik bağlılığın temeli özdeşleşme sürecidir. Bir bireye, nesneye, grup ve organizasyona bağlanma hedeflerle özdeşleşmenin sonucudur. Bireyin tutum değişikliklerine ilişkin 3 kavram kabul edilmiştir. Bunlar (O'Reilly III ve Chatman, 1986).

6.2.3.1. Uyum veya Değişim

Tutum ve davranışların paylaşılan inançlar nedeniyle değil, yalnızca belirli ödüller kazanmak için benimsenmesiyle ortaya çıkar. Kamusal ve özel kurum tutumları farklılık gösterebilir.

6.2.3.2. Özdeşleşme

Bireyin bir grubun parçası olmaktan gurur duyması, grubun değerlerine ve başarılarına saygı duyması ve kendisininmiş gibi benimsemesidir.

6.2.3.3. İçselleştirme

Uyarılmış tutum ve davranışların kişinin kendi değerleriyle uyumlu olması nedeniyle etki kabul edildiğinde gerçekleşir. Yani bireyin değerleri ile grup veya örgütün değerleri aynıdır.

6.2.4. Allen Mayer'in Sınıflandırması

1984 yılında, Meyer ve Allen örgüte bağlılığı kapsayan iki farklı boyutlu bir model önermişlerdir. Birinci boyut "içten (affective-

etkili) bağıllık”, ikinci boyut “zorunlu (continuance-devam) bağıllık” olarak tanımlamışlardır. Daha sonra bu modele Wiener ve Vardi tarafından önerilen “normatif” bağıllık boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgüte bağıllık modelini geliştirmişlerdir (Wiener ve Vardi, 1980).

Sonuç olarak bağıllık, Meyer ve Allen (1987) tarafından üç boyutlu bir kavram olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağıllık modeline göre örgüte bağıllık; “Duygusal, Devam ve Normatif” bağıllık olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Wiener ve Vardi genel anlamda örgüte bağıllığı; tutumsal açıdan (içten), normatif (ahlaki) ve davranışsal açıdan zorunlu (araçsal-devam) bağıllık olmak üzere ele almışlardır. Birbirinden farklı ama birbiriyle ilişkili tutumsal ve davranışsal boyutlardan oluştuğu düşünmüşler ve incelemek için ele almışlardır.

6.3. Çok Boyutlu Bağıllık Modelleri

Riechers, örgütsel bağıllık yaklaşımı çeşitleri yetersiz geldiğinden çoklu bağıllık yaklaşımını geliştirmiştir. Riechers’e göre, mevcut bağıllık tanımları yetersiz kalmaktadır. Örgütün yapısına ilişkin makro yaklaşım olarak ele alarak, referans araştırmaları gruplar ve rol teorisi eklentiler çoklu bağıllık açısından daha kesin ve anlamlı olacaktır. Özellikle çoklu odaklı bir kavram olarak hangi bağıllığın kavramsallaştırması üzerinde durmuştur. Bu yaklaşıma göre bağıllık çeşitli bileşenlerle özdeşleşme sürecidir. Kuruluşun birden fazla seçim bölgeleri vardır. Bunlar, üst yönetim, müşteriler, sendikalar, toplum vb. dir.

Reicher, örgütsel taahhütlere yönelik çoklu seçim bölgesi önermiştir. Organizasyonların birden fazla birbirleriyle (üst düzey yöneticiler, iş arkadaşları, müşteriler ve sendikalar gibi organizasyonlarla ilgili gruplar) yarışan hedef ve değer dizisini takip ettiği fikrini uygulamak için makro organizasyon kavramlarından faydalanmaktadır. Gruplar çelişen hedefleri benimseyebilirler (Reichers, 1985).

Birden fazla taahhütler, oluşabilecek çatışmalar için önemli bir potansiyele sahiptir. Taahhütler arasındaki çatışma, bireyin kimliği

ve benlik kavramıyla yakından bağlantılıdır. Temel nedeni ise bağlılığın kısmen başka bir varlıkla özdeşleşmesidir. Taahhütler (özdeşleşmeler) çıktığında kimliğin ve benlik kavramının temel yönleri söz konusu olabilir. Zamanla bireyler örgütsel üyeliği sürecinde yaptıkları birikimleri sonucunda örgüte bağlı hale gelirler. Emeklilik maaşları, yan haklar ve kuruluşa özgü beceriler, örgütsel bağlılık duygularını artırır (Reichers, 1986).

Örgütsel Bağlılık,

Grup Dayanışması ve İşbirliğini Artırabilir.

7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKIN BOYUTLARI

Yukarıda bahsedilen Allen Mayer'in sınıflandırmasında örgütsel bağlılığın üç boyutuna yukarıda yer verilmiştir. Tekrara düşmemek için bu üç örgütsel bağlılık türü ana hatları ile ele alınmıştır. Bunlar duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarıdır.

7.1. Duygusal Bağlılık

Literatürde örgütsel bağlılığa ilişkin en yaygın yaklaşım şu şekildedir: Bağlılığın örgüte olan duygusal ya da tutumsal bağlılık olduğu kabul edilir. Öyle ki, güçlü bir şekilde bağlı olan birey kendini özdeşleştirir, dâhil olur ve bundan keyif alır (Allen ve Meyer, 1990).

Bağlılık, bir organizasyona yönelik duygusal veya tutumsal yönelim olarak kabul edilmektedir. Duygusal olarak bağlı çalışanlar, hırs, cesaret vb. değerlerden ayrı olarak örgütte kalırlar (Meyer ve Allen, 1984).

Duygusal ve ahlaki bağlılık, bireylerin örgütün hedeflerini ve değerlerini tam olarak benimsemeleri, duygusal olarak dâhil olmaları ve örgütün başarı düzeyinden kişisel olarak sorumlu hissetmeleri durumunda ortaya çıkar. Bu duygulara sahip bireyler genellikle yüksek düzeyde performans, olumlu iş tutumları ve kuruluşa kalma arzusu gösterirler (Popoola ve Fagbola, 2020).

Meyer ve Allen (1984) başlangıçta duygusal bağlılık ve devam bağlılığı arasında bir ayırım yapılmasını önermişlerdir. Duygusal bağlılık, kuruluşa duygusal bağlanma, özdeşleşme ve katılım anlamına gelirken, devam bağlılığı kuruluştan ayrılmayla ilgili algılanan maliyetleri ifade etmektedir (Meyer vd., 2002).

Buchanan (1974), bağlılığı bir örgütün hedeflerini ve değerlerini öne çıkaran, duygusal bir bağlılık olarak görmektedir. Bireyin dürüstlük, cesaret vb. araçsal değerlerin dışında, örgütün hedeflerine ve değerlerine, kişinin amaç ve değerlerle ilgili rolüne ve örgütün kendisi için duygusal bağlılığını ifade etmektedir (Buchanan II, 1974). Duygusal anlamda güçlü çalışanlar, organizasyona bağlı kalarak çalışmaya devam ederler ve örgüte karşı sorumluluklarının bilincindedirler (Allen ve Meyer, 1996).

Netice olarak, içten bağlılık, çalışanların değer ve amaçları ile kurumun değer ve amaçları arasındaki uyumu temsil etmektedir. İçten bağlı olarak çalışan, çalıştığı örgütün amaçları-hedefleri için çaba sarf eder ve kendini örgütün üyesi olarak görür. Dolayısıyla içten bağlılık; örgüte katılım, örgütte performans sarfetmesi ve örgütsel vatandaşlık gibi, iş davranışları kriterlerinde en olumlu etkiye sahip bağlılık boyutudur. İçten bağlılık, gönüllü olma nedeniyle verilen görevleri başarılı olarak tamamlamaya daha fazla çaba gösterme, çalışan performansını doğrudan etkilemektedir (Eunmi, 2006)

Bağlılığın bir organizasyonun başarısı üzerindeki etkisini ortaya koyan çok fazla çalışma bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın örgüt üzerindeki olumlu etkilerinin sebebi, bağlılık duygusu yüksek olan çalışanların, işletmenin değer ve amaçlarıyla bütünleşmesi, işletmeye aidiyet isteğinin güçlü olması ve örgütsel vatandaşlık gibi isteğinin göstermesi olarak söylenebilir. Çalışana verilmiş olan sorumluluktan daha fazlasını yapma arzusu ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynaklarının bir işletmenin en değerli birimi olduğu ortaya konulursa, bağlılığı yüksek olan insan kaynaklarının bir işletmenin üstünlük açısından ilk sıralarda olarak görülmesi gerekmektedir (Nehmeh, 2009).

İnsan kaynakları birimi işletmenin devamlılığı, ihtiyaçların en iyi şekilde sağlanması ve sorunlara çözüm arayan kişiler haline dönüştürebilmektedir. Hemen hemen her işletme bağlılığı güçlü çalışan istemektedir.

7.2. Devam (Zorunlu) Bağlılık

Devam bağlılığı duygusal anlamda tarafsız olarak kabul edilir. Çalışanın örgütten ayrılması durumunda ortaya çıkacak maliyeti ifade eder (Allen ve Meyer, 1996).

Devam bağlılığı, üyenin örgütte kalması için kendini adanması, fedakârlık yapması, maliyet açısından kayıplardan kaçınmak için örgütte kalmayı zorunluluk olarak görmesini ifade etmektedir. Devam Bağlılığı yüksek kişiler, örgütte kalmaya niyetlidir. Duygusal ve normatif düzeylerini ne olursa olsun, maliyetle ilgili sorunların yaşanması ve yeni iş istihdamı problemlerinden dolayı örgütte kalırlar (Meyer vd., 2002; Becker 1960). Kişinin finansal tehdidi ve yeni iş alternatifi düşüncelerinden dolayı örgütte kalması zorunlu durumdadır (Cohen, 2007).

Bir örgüte emeklilik hakları ve finansal konularının kaybedişini görmezden gelmesi mümkün olmadığından dolayı kuruluştaki kalması olasılığı yüksektir (Stevens vd., 1978).

Devam bağlılığı, iş alternatiflerinin olmaması ve olumsuz yan bahisten oluşan iki temel geçmişe sahiptir. Burada olumsuz yan bahis getiriler, zaman, para ve çaba yönünden örgütün yatırımları gibi işten ayrılma maliyetlerini arttıran her şeydir. Devam bağlılığı örgütte kalma ihtiyacını temsil eder, örgütsel ya da bireysel ilişkilerle ilgili değildir (Wasti, 2002).

Kurumda zorunlu bağlılık duygusu ile çalışan bir kişi, örgütten ayrılması halinde daha az seçeneği olacağı fikrine sahiptir. Örgütte çalışmak zorunda kalan bu çalışanlar “kapana sıkışmış” çalışanlardır. Bu tür duygu ile çalışanlardan bazıları ya başka iş bulamayacaklarından ya da başka bir iş bulabilecek nitelikte olmadıklarından dolayı örgütte kalmak zorunda hissederler. Bazı çalışanlar ise işlerini sevmekten çok sağlık, ailevi durumlar ya da

emekliliğe yakın olma durumları gibi zorlayıcı sebepleri vardır. Bu tür çalışanlar, istedikleri şartları sağladıklarında örgütten ayrılacak olan çalışanlardır. Ancak bunu yapamayacakları hisleri daha baskındır (Çetin, 2004).

7.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık; çalışanın kurumuna bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgütüne bağlılığın “doğru” olduğunu düşünmesi neticesinde oluşan diğer iki bağlılık boyutundan ayrı bir boyutu temsil etmektedir. Normatif bağlılık, örgüt çalışanlarının örgüte karşı sorumluluklarından dolayı örgütte kalmaları gerektiği inancını temsil eder (Allen ve Meyer, 1996).

Normatif bağlılık, kişinin örgüte olan sadakatinden dolayı, örgütten sağlanan gelirden dolayı örgütte kalma zorunluluğu hisseder. Güçlü normatif bağlılığa sahip çalışanlar, içselleştirilmiş ahlaki duygularından dolayı örgütte kalmaya devam edeceklerdir (Meyer ve Allen, 1991). Başka bir ifadeyle yüksek düzeyde normatif bağlılığa sahip çalışanlar, istedikleri için değil, ahlaki buldukları için örgütte kalmayı sürdürürler (Meyer ve Allen, 1990).

Kişisel ahlaki standartlar, ödül veya cezadan bağımsız olarak davranış gibi içselleştirilmiş baskıları olan çalışanlara uzun vadeli örgütte kalma etkisi olur. Weiner'e göre, normatif bağlılık; çalışanların aile ve kültür geçmişlerine dayanarak sosyalleşme, örgüte yeni katılan çalışanlar ise sosyalleşme aşamasında hissettikleri baskının bir birikimi olarak ortaya çıkmaktadır. Geçmiş deneyim veya çalışma yaşamındaki sosyalleşme tecrübeleri çok farklı olup, belirli bir tutum veya davranışların uyumluluğu hakkındaki tüm cevapları da beraberinde getirmektedir (Wiener ve Vardi, 1980).

Normatif bağlılığın örgütsel bağlılıktan geliştiği ileri sürülmektedir. Giriş öncesi (ailesel ve kültürel sosyalleşme yoluyla) veya giriş sonrası (örgütsel sosyalleşme yoluyla) gelişen bağlılık normları duygusal bağlılık kadar güçlü olmasa da sonuçlar olumlu öngörülür (Wasti, 2002).

Normatif bağıllık, içten veya zorunlu bir davranış değil, daha çok sorumlu olma duygusu içeren sosyalizasyona bağıllığıdır. Bu boyut, kültürel unsurlardan kaynaklandığı varsayılarak herhangi bir tutuma karşı kişisel eğilimin yansıması şeklinde tanımlanmıştır (Cheng ve Stockdale, 2003).

Normatif bağıllık duygusu ile çalışan, örgütte kalması gerekliliğinin inancına sahiptir. Bu bağıllık duygusu ile çalışanlar, kurumlarına karşı zorunlu (mecbur) olduklarını düşünürler ve minnettarlık duygusuyla örgütte kalırlar. Bunun sebebi ise şöyle açıklanır; çalışan bir kişinin çok ihtiyacı olduğu bir zamanda işe alınması ya da işverenleriyle kalmalarının doğru olacağı bağlamında değer yargılarına sahip olmalarıdır. Normatif bağıllık duygusunda çalışanlar, işverenlerin kendilerine iyi davrandığını ve bundan dolayı da kendilerinin örgüte karşı borç/sorumluluk olduğunun kanısındadırlar. Normatif bağıllık; bireyin örgütte kalma konusunda ahlaki yükümlülük ve sorumluluk duygusunu yansıtmaktadır (Popoola ve Chinomona, 2017).

Yüksek normatif bağıllık duygusuna sahip çalışanlar kurumda kalmanın, doğru ve ahlâki olduğu düşüncesinden dolayı çalışmaya devam ederleâ. Sonuç olarak, içten ve zorunlu bağıllıktan farklı olarak normatif bağıllık; ahlaki ve doğru olan düşüncelerin önemini vurgulamakta ve çalıştığı işyerinin değerleri ve amaçları doğrultusunda, çalışanların sosyalleştirilmesinden doğan ahlaki bağıllığı kapsamaktadır. Çalışanların zorunluluk duygusu hissetmeleri sonucunda örgüte karşı gösterdikleri bağıllığı ifade eder (Allen ve Meyer, 1996; Meyer vd., 2002). Normatif bağıllıkta bir zorunluluğa vurgu yapılır (McInnis vd., 2009).

8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Örgütsel bağıllığa etki eden birçok faktörden söz edilebilir. Bunlar, kendi içinde mikro ve makro anlamlarda ayrılabilir. İçsel ve dışsal olarak da sınıflandırılabilir.

Örgütsel bağıllığı etkileyen faktörlere yönelik çeşitli araştırmalarda mevcuttur. Mowday vd.,(1979)' da yaptıkları çalışmada sonrasında örgütsel bağıllığa etki eden faktörleri “kişisel

faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler” şeklinde bir sınıflandırmaya tabi tutmuştur (Mowday vd., 1982).

Tablo 3, örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri göstermektedir.

Tablo-3: Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
1-İş beklentileri 2-Psikolojik sözleşme 3-Kişisel özellikler	1-İşin niteliği ve önemi 2-Yönetim ve liderlik 3-Ücret 4-Gözetim 5-Örgüt kültürü 6-Örgütsel adalet 7-Örgütsel ödüller 8-Takım çalışması 9-Sektör & İşkolu	1-Yeni iş olanakları 2-Profesyonellik 3-İşsizlik oranı 4-Ülkenin sosyo-ekonomik durumu 5-Sektörün durumu

Kaynak: Mowday vd., 1982; Mowday vd., 1979; Gündoğan, 2009; Esmer ve Yüksel, 2017.

Tablo 3’de yer alan faktörlerin açıklanmasında yarar vardır.

8.1. Kişisel Faktörler

Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Kişisel faktörler, örgütün hedef ve değerlerini benimseyip, örgütte uzun süre çalışmak için son derece bir öneme sahiptir. Kişisel faktörlerin alt alanında; iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler önemli roller oynamaktadırlar.

8.1.1. İş Beklentileri

Örgütlerin varlık amaçları, insanların giderek çeşitlenen ihtiyaç ve hedeflerini karşılamaktır. İnsanların çalışma amacı, bireysel ihtiyaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için örgütleri ihtiyaç ve hedeflerine ulaşmada bir araç olarak konumlandırmasıdır. Tanımlanan işgücü ve şartlar içinde çalışan ile örgüt arasında olan sözleşme, örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. İyi tanımlanmış olan görev ile sözleşme, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek ve örgütte kalma isteğini de beraberinde getirmektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989).

Tanımlaması iyi yapılmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilen örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirine uyumlu oldukları sürede örgütsel bağlılık bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir (Cohen, 1992). Verilen sorumlulukları yerine getirme çabası, örgütün değer ve amaçlarına katkıda bulunması ve örgüte bağlı kalma eğilimi, çalışanın uzun yıllar o örgütte kalması için önemlidir.

8.1.2. Psikolojik Sözleşme

Çalışan ile örgüt arasında genel anlamda iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi; çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı iş akdinin, hak ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı karşılıklı imzalanan sözleşmedir. Psikolojik sözleşme; örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar bütünüdür (McDonald ve Makin, 2000).

Bireyin örgütle bütünleşmesinde önemli bir faktör olan psikolojik bağlılığın, belirli dışsal ödüller için uyum veya araçsal katılım (özdesleşme), mensubiyet arzusuna dayalı olarak katılım (rıza gösterme) ve bireysel ve kurumsal değerler arasında katılım (içselleştirme) olmak üzere üç unsuru vardır (Bennett ve Durkin, 2000).

Örgüt ve çalışan tarafından benimsenen sözleşmenin, örgüte bağlılığı ve çalışanından memnuniyeti olarak iki taraflı verimlilik sağlayacaktır.

8.1.3. Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler ve örgütsel bağlılık arasında cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kıdem ile medeni durumun yakın bir etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

8.1.3.1. Örgütsel Bağlılık ve Cinsiyet

Yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim durumu, kıdem gibi kişisel özelliklerin, örgütsel bağlılıkla ilişkisi bulunmaktadır. Bazı çalışmalarda cinsiyetin örgütsel bağlılıkla negatif bir ilişkisi olduğu

bulunmuştur. Yani kadın çalışanların işyerlerinden ayrılma olasılıkları erkek meslektaşlarına göre daha yüksektir (Marsh ve Mannari, 1977).

Yapılan araştırmaların aksine, cinsiyete göre yapılan analizler, örneğin, kadınların erkek meslektaşlarına kıyasla işveren kurumlarını değiştirme eğiliminin daha az olduğu bağlılık farklılıkları ile sonuçlanmaktadır. Hem cinsiyet hem de medeni durum analizleri, evli veya eşinden ayrılmış bireylerin, özellikle de kadınların, örgütler arası hareketliliğin daha büyük maliyetleri olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Bu nedenle, bekâr veya erkek deneklere göre, teşvik edilseler bile, istihdam değişikliklerini düşünmeleri daha az olasıdır (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Erkekler için grubun cinsiyet yapısındaki farklılıkların artmasının daha düşük psikolojik bağlılık, daha fazla devamsızlık ve daha düşük kalma niyeti ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Kadınlar için, birimdeki diğer kişilerle cinsiyet farklılığının artması daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılıkla ilişkilidir (Tsui vd., 1992). Bazı çalışmalar kadın ve erkeklerin iş tatmini arasındaki ilişkilerde tutarlı farklılıklar olduğunu göstermiştir. Kadınlar işyerindeki sosyal ilişkilere erkeklerden daha fazla değer verirken, erkekler ücret, terfi ve özerklik gibi kariyerle ilgili iş özelliklerine daha fazla önem vermektedir (Lambert, 1991).

8.1.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Yaş

Kişisel özelliklerle ilgili bir diğer önemli değişkeni de yaş grupları oluşturmaktadır. Yaş faktörü genellikle kıdem ve hizmet süresi ile ele alınmaktadır. Amerika’ da en sık görülen işten ayrılma nedenleri arasında, çalışanın organizasyondaki statüsünün boyutları arasında işten ayrılmanın yaş ile ilişkisi bulunmaktadır (Marsh ve Mannari, 1977).

Çalışanın yaş ve görev süresi arttıkça, yeni iş imkânı kısıtlı olduğundan, örgütte kalması bağlılığa etkindir (Mowday vd., 1982). Yapılan bir araştırmada, gençler iş değiştirmek istemezken, gençlerin işlerini daha eğlenceli bulduklarını, yaş ilerledikçe yorgunluğa bağlı performans düşüklüğü görülebileceğinden, gençlerin bağlılığı yüksektir (Kırel, 1999).

8.1.3.3. Örgütsel Bağlılık ve Medeni Durum

Evli veya ayrılmış bireyler, özellikle de kadınlar, bir kuruluştan ayrılmanın bekâr, bağlantısız bireylere göre daha yüksek maliyetlere neden olduğunu görmektedir. Teşvik edilseler bile istihdam alternatiflerini dikkate alma olasılıkları bekâr veya erkek deneklere göre daha azdır (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Evli mavi yakalı çalışanların beyaz yakalı çalışanlara göre, örgüte bağlılığı daha güçlü olduğu araştırma sonucu ortaya çıkmıştır. Çocuk sayısı değişkeni, mavi ve beyaz yakalı çalışanlar arasında farklılık önem arz etmemektedir (Cohen, 1992).

Evli erkeklerin daha büyük sorumluluklara sahip olduğu ve dolayısıyla kuruluşa yaptığı yatırımları kaybetmeye daha az istekli olduğu inancına dayanmaktadır (Ritzer ve Trice, 1969).

8.1.3.4. Örgütsel Bağlılık ve Kıdem ve Eğitim

Eğitim düzeyinin mesleğe bağlılıkla pozitif yönde ilişkili olduğu söylenebilir. Eğitimin en belirgin şekli kariyerin ilk aşamasında gerçekleşir. İnsanları kariyere adanmanın, pozisyonları doldurmaya hazırlamanın önemli bir parçası olduğu görüşü ileri sürülmüştür (Ritzer ve Trice, 1969).

Eğitim durumu düşük olan mavi yakalılar, beyaz yakalı eğitim durumu yüksek olan çalışanlara göre, örgüte bağlılığı daha güçlüdür (Cohen, 1992). İleri düzeyde eğitim almayı planlamayan çalışanlar, ileri eğitim planları olan ve eğitim niyetleri konusunda kararsız olan katılımcılara göre daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sergiledikleri ifade edilmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

İşgörenlerin eğitim düzeyleri arttıkça örgütsel bağlılığı azalmaktadır. Başka bir ifadeyle işgörenlerin eğitim düzeyi azaldıkça, örgütsel bağlılığı artmaktadır. Buradan anlaşılabacağı üzere işgörenlerin eğitim düzeyi arttıkça, örgütten beklentileri de artmaktadır. Buna paralel olarak eğitim düzeyinin artması alternatif iş imkânları da artış göstermektedir. Bu gibi faktörler, sonuç olarak çalışanın eğitim düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık duygusunun da azaldığını ortaya koymaktadır.

8.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler arasında; işin niteliği ve önemi, yönetim, ücret, gözetim, örgütsel kültür, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması ve örgütün bulunduğu sektörün tanımı yer almaktadır.

8.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin Niteliği; Yapılan işin kolay, zor, verimli, az verimli, işte geçen zaman gibi bizzat işin kendisinden doğan özelliklerdir. Bu konuda yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile örgütsel özellikler ilişkisi çok güçlü çıkmaktadır. Alt seviyede çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim vb. kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, üst seviyede çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir. Üst seviyede çalışanlar için, yönetimin kararlarına katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, örgüte bağlılık açısından daha önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır (Cohen, 1992).

Özel kurumda çalışanlar rutin işlevlerden oluşan işlerden üst düzey yönetim kademelerine kadar geniş yelpazede görev yapabilirler. Önemli sorumluluk seviyelerine ulaşmış olanlar kurumlarına bağlı olacaktır. Daha düşük-daha az zorlayıcı pozisyonda olanların kuruma bağlılığı daha azdır (Amernic ve Aranya, 1983).

Yönetici, Liderlik Yetenekleri Sayesinde

Düzen & Uyum Sağlayabilir.

8.2.2. Yönetim ve Liderlik

Yönetim; “bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki iş birliği ile koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü” içeren bir süreç” şeklinde de ifade edilebilir. Başkaları vasıtasıyla iş görme ve önceden belirlenen hedeflere ulaşmanın söz

konusu olduğu her durum yönetimin süreç olma bağlamında değerlendirilebilir.

Liderlik; bir otorite veya statünün fonksiyonu olmaktan çok, “bir Őeyi başkalarına istetmek ve benimsetmek suretiyle yaptırabilme gücüne sahip kişi olarak nitelendirilen lider ile izleyicileri arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkilerin bir fonksiyonu” olarak tanımlanabilir (şimşek ve elik, 2025).

8.2.3. cret

Düşük cret alan çalışanların benzerlerine göre eşiitsizlik yaşamaları ve olumsuz tepkiler göstermeleri beklenebilir. Bu mantıkla tutarlı olarak, daha yüksek ücret alan sahip çalışanların işten ayrılma olasılıklarının daha düşük olduğunu, ücretlerinden daha memnun olduklarını, gerekenden daha fazla çalışmaya istekli olduklarını ve firmaya daha bağlı oldukları kabul edilmektedir (Ambrose, 1999).

Örgütsel dller olarak; ücret eşiitliği- çalışanların maaşlarının aynı veya benzer işleri yapan diğer çalışanlarla karşılaştırılabilir olduğunu düşünme derecesi; yeterli yan haklar- çalışanın emeklilik planı, sağlık sigortası ve benzerlerinin yeterli olduğunu düşünme derecesi; bağlılığı artırıcı niteliklerdir (Mottaz, 1986).

8.2.4. Gözetim

Arkadaşça yaklaşım içerisinde yürütülen gözetim faktörünün, satış departmanı personeli üzerinde yapılan araştırmada örgütsel bağlılığı artırdığı gözlenmiştir (Darden vd., 1989).

8.2.5. Örgütsel Kültür

Örgütsel kültür, örgüte mensup çalışanların davranışlarına yön veren normların, örgüt kimliğinin, örgütün sahip olduğu inançlar, davranışları ve değerleri kapsayan bir bütünü ifade etmektedir. Kültürler bireyler tarafından doğrudan yaratılamaz veya yönetilemez. Bunun yerine, kültürler basitçe var olabilir ve yöneticiler olumlu olarak algıladıkları kültürel etkilerden faydalanabilir veya olumsuz olarak algıladıklarını en aza indirebilirler. Belki de en fazla

beklenebilecek şey, bir yöneticinin bir kültürün gelişim yönü üzerinde büyük bir kontrol uygulamak yerine, kültürün yörüngesini biraz değiştirebilmesidir (Martin ve Siehl, 1983).

8.2.6. Örgütsel Adalet

Özellikle örgütsel adalet, çalışanların işlerinde kendilerine adil davranılıp davranılmadığını belirleme yollarına ve bu algıların diğer örgütsel sonuçları etkileme biçimlerine odaklanır (Pillai, 1999).

Örgütsel adalet, iş yerinde adaletin etki değerini ortaya çıkarmaya yönelik olarak kullanılır. Örgüt içinde çalışanlara ne kadar adil davranıldığı algıları ve bu algının sonuçlarını nasıl etkilediğini içeren bir kavramdır. İşgörenlerin adalet algısına sahip olması, iş tatminleri ve örgütün etkin bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir.

8.2.7. Örgütsel Ödüller

Ödüllendirme, bir örgütte çalışan beyaz ve mavi yakalıların örgütsel amaç, hedef ve vizyonlarını gerçekleştirmek için istekli, verimli ve etkili çalışmalarını teşvik eden bir sistemdir. Başarılı bir ödüllendirme sistemi oluşturmak için çalışanları çok iyi tanımak gerekir. Çünkü bireylerin hem rasyo-ekonomik hem de psiko-sosyal ihtiyaçları vardır. Bunların her birinin önceliği kişiden kişiye değişebilir. Sağlıklı bir örgüt iklimi ve çalışma barışı atmosferi oluşturmak için ödüllendirme sisteminin planlama ve uygulamasının, çalışanların kurumun performans yönetimine olan güvenini tesis edici nitelikte olmasına bağlıdır. Genel olarak ödüllendirme sistemi maddi ve sosyo-psikolojik nitelikler içermektedir. Başka bir ifadeyle içsel ve dışsal ödüllendirmeden söz edilebilir (Öğüt, vd., 2004).

Örgüt içerisindeki insanların öncelikleri farklı olabilmektedir. Bu bağlamda farklı ödüllendirme sistemleri kişilere göre öne çıkabilmektedir. Örneğin yüksek gelir, ek ücret, primli ücret ya da diğer ekonomik katkılar dışsal/maddi ödüller olarak kabul edilmektedir. Bir kısım çalışanlar için maddi ödüller öne çıkarken diğerleri için başarı, güç sahibi olma, yükselme, ilerleme ve sosyal faaliyetlere katılabilme imkânının sağlanması gibi içsel ödüller, daha öncelikli beklenti olabilmektedir.

8.2.8. Takım Çalışması

Ekip üyelerinin ekibin işleyişine devam edilmesi ve birbirleriyle ilişkileri stratejik kararların uygulanmasında önemlidir. Bireyler gruplarına bağlılık duygusu hissettiklerinde daha işbirlikçi ve daha gayretli çalışacaklardır (Korsgaard vd., 1995).

8.2.9. Sektör / İşkolu

Örgütün faaliyet yaptığı sektör de önemlidir. Bu sektör veya işkolunun da analizinde yarar vardır.

8.3. Örgüt Dışı Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörler arasında; yeni iş olanakları, profesyonellik, işsizlik oranı, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve sektörün durumu yer almaktadır.

8.3.1. Yeni İş Olanakları

Başka bir yerde iş bulmanın zor olduğunu düşünenlerin örgüte daha bağlı olması beklenir. Dolayısıyla, eğitim ve algılanan iş bulma becerisi gibi ilişkili değişkenler örgütsel bağlılıkla negatif ilişkili olabilir (Gilbert ve Ivancevich, 1999).

8.3.2. Profesyonellik

Temel politik karar organlarının ve tüm hiyerarşik kademelerin uzmanlık bilgisi ve yetenek temeline göre seçilen bireyler tarafından doldurulması suretiyle oluşan bir yönetim şeklidir. Profesyonel yönetim, yönetim işinin rastgele kişiler tarafından değil, bu işi meslek edinmek üzere eğitim gören ve kendini bu alanda yetiştirip geliştiren kişiler tarafından yerine getirilmesi ile ilgilidir.

8.3.3. İşsizlik Oranı

Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde işsizlik oranının yüksekliği yeni iş olanakları faktörünü daha da önemli hale getirmektedir. İstihdam konusu ya da alternatif iş imkânları sadece çalışanların kişisel becerileri ile değil, örgütün bulunduğu sektör, globalleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve uluslararası değişkenlerle de bağlantısı bulunmaktadır. İşsizlik

oranının yüksek olduğu sektörlerde veya ülkelerde çalışanlar, işi olmayanlara göre kendilerini şanslı sayarlar ve örgütten ayrıldıkları takdirde iş bulma olasılıklarının zayıf olduğunu düşündükleri için, çalıştıkları örgütten ayrılmayı düşünememektedirler. Bu durumda örgütsel bağlılık düzeyleri yüksek olmaktadır.

8.3.4. Ülkenin Sosyo-Ekonomik Durumu

Örgütler faaliyet gösterdikleri ülkenin politik ve ekonomik durumlarının etkisinde çalışmalarına devam ederler. Vergi oranları, enflasyon, hukuki işlemler, siyasal gelişmeler gibi durumlar, örgütlerin çalışmaları için uygun ortamı sağlayabileceği gibi tam tersine olarak faaliyet alanlarında kısıtlamaya gidebilir. Örgütü etkileyen bu durum, örgüt çalışanlarının üzerine de etki yapacağından örgütsel bağlılık düzeylerini belirler.

8.3.5. Sektörün Durumu

Sektörün durumu; örgütsel bağlılık düzeyini etkilemektedir. Küçülmeye girmiş ya da faaliyetin kötü gittiği bir sektörün çalışanları, gelecekleri kaygılarla alternatif iş arayışına girebilmektedir. Tersî durumda sektörün faaliyetlerinin hızla devam ettiği dönemlerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yükselmektedir. Bu sonuca bağlı olarak örgütsel bağlılığın yüksekliği, doğrudan çalışanın verimliliğine etki etmektedir.

9. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE GELECEK PERSPEKTİFİ

Bireyi örgüte bağlayan psikolojik durumlar, çeşitli şekillerde değerlendirilebilir. Şüphesiz, amaç örgütsel bağlılığın yükseltilmesi olmalıdır. Örgüt içinde bir personelin müdâhil olduğu süreçlerin çoğaltılması, yönetim kararlarına karşı pozitif bir geri döngü sağlar. Bu durum, kişilere önemsendikleri duygusunu aşar. Doğal olarak personelin yeterliliği, karar verme yeteneği, örgütsel bağlılık gibi başka pozitif durumlar bundan olumlu etkilenir. Personel güçlendirmenin, örgütsel bağlılığın tüm düzeyleri ile (duygusal,

devam ve normatif) olumlu etkileşimi unutulmamalıdır (Diken ve Çelik, 2023).

Günümüz çağdaş yönetim anlayışı, iş görenlerin, iş örgütlerini ileriye taşıyan yegâne etmenler olduklarını kabul etmektedir. Sürdürülebilir başarı hedefleyen her yönetimden, iş görenlerinden en ideal şekilde yararlanmaya önem vermeleri beklenmektedir. Personel güçlendirme, bireylerin karar verme hürriyetlerine yükseltilmesine katkı sağlayıp, çeşitli eğitim aktiviteleriyle bireylerin kişisel bağlamda gelişmelerine destek olabilmektedir. Bu sayede iş yapma biçimleri basitleşip, başarıma azimleri de artabilmektedir. Örgütsel başarıda, personel güçlendirme kadar, motivasyon etkileşimi de önemlidir. İş görenlerin arzu ve ihtiyaçlarının iyi ve tutarlı biçimde saptanıp, bunların gerçekleşeceği bir atmosfer oluşturulmasına çalışılmalıdır. Ayrıca, kaynakların daha optimal kullanılabilmesinde, motivasyonel uygulamaların yeri ve önemi de göz ardı edilmemelidir (Elbir, 2006; Hotamışlı ve Şenol, 2011; Diken ve Çelik, 2023).

Çağdaş Yönetim Felsefesi Kapsamında

Yöneticiler İçin Geliştirilen Bazı Öneriler:

- *Detaylı Planlama & Denetim İşlevleriyle Daha Az İlgilenilmelidir.*
- *Günlük Faaliyetler Yerine, Stratejik Sorunların Üstesinden Gelecek Çözüm Yollarına Yönelinmelidir.*
- *Artan Oranda Ekip Yönetimi Sağlanılmalıdır.*
- *Örgütsel Bağlılık & Gelecek Perspektifi Oluşturulmalıdır.*

İKİNCİ BÖLÜM
YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

1. YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KAVRAMI
2. YEŞİL DAVRANIŞIN UNSURLARI
3. YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ORTAYA ÇIKIŞI VE DAYANDIĞI TEORİLER
4. YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BOYUTLARI
5. YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLİŞKİ TÜRLERİ
6. YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİÇİMLERİ
7. ÇALIŞAN YEŞİL DAVRANIŞ BOYUTLARI VE SINIFLANDIRILMASI
8. YEŞİL DAVRANIŞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER
9. ÇEVRE YANLISI ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI MODELİ



Kaynak: Isaac, S. (2023). Want green behaviors? Stop focusing on the environmet.
Available at: <https://marketingforchange.com/insights-center/want-green-behaviors-stop-focusing-on-the-environment/>, Accessed: 11.03.2026.

İKİNCİ BÖLÜM

YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ

Bu bölümde yeşil örgütsel davranış kavramı, yeşil davranışın unsurları, yeşil örgütsel davranışın ortaya çıkışı ve dayandığı teoriler, yeşil örgütsel davranış boyutları, yeşil örgütsel davranış ilişki türleri, yeşil örgütsel davranış biçimleri, çalışan yeşil davranış boyutları ve sınıflandırılması, yeşil davranışa etki eden faktörler ile çevre yanlısı örgütsel vatandaşlık davranışları modeli ele alınmıştır.

1. YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ KAVRAMI

Yeşil örgütsel davranış, kamu, işletme ve gönüllü kuruluş çalışanlarının çevreye duyarlı davranışlarıdır. Ancak bir işletmenin çevreye karşı duyarlı davranışlar sergileme politikasına sahip olması ve buna yönelik bir yönetim felsefesi geliştirmesi, örgütlerin çevre duyarlılığı konusunda tek başına yeterli unsurlar değildir. Çalışanların da yeşil örgüt davranış politikalarını benimsemeleri ve uygulama aşamasında işletmenin başarısı için katkı sunmaları gerekmektedir.

Çalışanların çevreci davranışlarının, örgüt içinde yeşil davranış kavramını meydana getirdiği söylenebilir. Bir başka deyişle yeşil işletme ve yeşil yönetim uygulamaları, kendi başlarına çevresel duyarlılık konusunda yeterli olmadığı, çalışanların da çevreci davranışlara katılım sağlamalarına yönelik davranışlarda bulunmaları gereklidir. Bu bağlamda ürünler açısından (yeşil ürün), pazarlama yöntemleri bakımından (yeşil pazarlama), üretim süreci alanında (yeşil üretim), muhasebe anlayışı bakımından (yeşil muhasebe) olarak çevreye duyarlı şekilde yeniden gözden geçirildiği görülmektedir. Bunun sonucunda işletmeler bakımından (yeşil işletme) ve işletme yönetimleri açısından (yeşil yönetim) çevreye duyarlı olabilmek adına bu yeni tanımlar literatüre dâhil edilmeye başlamıştır (Erbaşı, 2019).

Yeşil Örgütsel Davranış, çalışanların örgüt içindeki çevre dostu davranışlarıdır. Başka bir deyişle yeşil örgütsel davranış; çalışanların örgüt içindeki çevresel duyarlılık, çevresel katılım,

ekonomik duyarlılık, yeşil satın alma ve teknolojik duyarlılık davranış düzeylerinin toplamıdır (Erbaşı, 2024).

Çalışanların çevre duyarlı tutumluluk ve uyumluluk özelliklerini yansıtan eylemlerde bulunması yeşil örgütsel davranışı içermektedir. Çalışanların, çevreye yönelik olumsuz davranışlardan kaçınması, çevreye duyarlı davranışların teşvik edilmesi ve sağlıklı bir gezegenin sürdürülmesine engel olacak uzun vadeli zararların önlenmesini destekleyen davranışlar bir bütün olarak yeşil örgütsel davranış olarak kabul edilmektedir. Çalışanlar yaptıkları iş sonucunda çevreyi kirletebilir ya da kirliliği önleyen veya en aza indirgeyen davranışlarda bulunabilir (Ones ve Dilchert, 2012).

Başkalarını daha çevre dostu ve sorumlu olmaları için etkilemek hem sürdürülebilirlik için eğitim ve öğretim, hem de çevresel olarak sürdürülebilir davranışların teşvik edilme ve desteklenmesini gerektirdiğini savunmaktadırlar. Ayrıca kurumun ise ikna, teşvik ve destek içeren davranışlarda bulunarak çalışanlara örnek olmaları gerektiğinin önemine işaret etmektedirler.

Sürdürülebilirlik, bireylerin ve kurumların çevresel sorunların çözümünde sorumluluk almasını ve gelecekteki etkilerini hafifletmek için günlük uygulamalarını değiştirmeye ikna edebileceğine yönelik inanca dayanmaktadır (Burgess vd., 1998).

Sürdürülebilir yaşamın devamlılığı için doğal kaynakların korunması gerekir. Bunun içinde, bireylerin çevresel davranışlarda bulunmaları önem arz etmektedir. Çevresel davranışlar, çevresel yarar sağlaması yanında ekonomik olarak kaynakları koruma ve yeni kaynaklar üretme olarak da görülmektedir. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde hızlı ilerleyen nüfusun artması, çarpık kentleşme ve daha birçok nedenlerden dolayı, doğanın tahrip edilmesiyle birlikte ekosistemlerin dengesi bozulmaktadır. Toplumların yaşam kalitesi yükseltilirken, gelecek nesillerinde şu anki kadar yaşam kalitesine sahip olabilmeleri gerekmektedir. Bunların olabilmesi için” toplumun çevre duyarlılığını arttıracak ve sürdürülebilir tüketim davranışına yöneltecek faaliyetler için gerekli motivasyon edici tedbirlerini almak zorunlu hale gelmiştir (Yılmaz ve Doğan, 2016).

Yeşil örgütsel davranış, çevresel kaynakların korunması, enerji ve suyun özenle kullanılması, atık yönetimi, karbon ayak izinin azaltılması gibi önemli konuları ele almaktadır. Ayrıca işletmeler ve çalışanlarının örgütsel faaliyetler alanında yapmış oldukları “çevre dostu” bilinciyle çevresel sorunları çözmeyi ve çevresel sürdürülebilirliği iş stratejilerine dâhil etmeyi amaçlamaktadır (Robertson ve Barling, 2013).

Çalışanların yeşil örgütsel davranışları, çevre anlamında daha fazla bilgi edinme, kurumun çevresel olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik yeni fikirler üretme ve uygulama, yeşil süreçler ve ürünler geliştirme, geri dönüşüm ve yeniden kullanım ve çevreye zarar veren uygulamaları sorgulama gibi çevreye karşı sorumlu faaliyetlerin geniş bir kümesi olarak kavramsallaştırılabilir (Graves vd., 2013).

Çalışanların yeşil örgütsel davranışları, motivasyonel uygulamalar ile de yakın etkileşim gösterir. Çalışanların yeşil örgütsel davranış sergilemelerinde, motivasyon unsuru sürdürülebilir bir çevre algısını daha canlı tutabilir. Örneğin enerji ödemesi yapmadığı için bu konuda tasarruf yapmak çalışan için önemli değildir. Fakat çalışanlar arasında bu çabaları kolaylaştıran ya da en azından profesyonel veya finansal olarak destekleyen kuruluşların yatırımlarının olumlu geri dönüşünü görmeleri muhtemeldir (Carrico ve Riemer, 2011).

Çalışanların yeşil davranışları, çalışanların çevresel sürdürülebilirlikle bağlantılı olan ve buna katkıda bulunan ya da bundan zarar gören-ölçeklenebilir eylem ve davranışları, bireylerin kontrolü altındaki davranışları ve sonuçları, çalışanların yeşil davranışları bir bütün olarak çalışanların yeşil performansı ile eş anlamlıdır. Çalışan davranışları aynı zamanda çevresel zarara da neden olabilir, bu da yapının iyi tanınan “karanlık tarafını” yansıtır. Çalışanlar çevreye yardımcı olan iyi davranışlarda bulunabilirler. Örneğin, bunların başında çevre dostu ürünleri icat etmek, kullanmak ve enerji tasarrufu yapmak gibi davranışlar gelir. Çalışanlar aynı olumlu davranışların aksine çevreyi kirletici ve ekosistemi yok etmeye yönelik zarar verici davranışlar da sergileyebilirler (Ones ve Dilchert, 2012).

Örgütlerdeki çalışanlar tarafından sergilenen çevreye duyarlı, sorumlu eylemleri ve davranışları, doğal çevreyi koruyarak veya geliştirerek çevresel sürdürülebilirliğe ulaşmayı amaçlayan örgütsel hedeflerle de uyumludur. Atıkların tekrar kullanım amacıyla geri dönüştürülmesi, tamir edilmesi, yenileme veya da yeniden üretime sunulması, diğer ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi, üretim ve tüketimin süreçlerinde oluşan atıkların çevreye verdiği zararlarının en aza indirilmesi döngüsel ekonominin temel ilkeleridir. Örneğin küresel tüketim üzerinde önemli bir etkiye sahip olan Çin, hızlı kentleşmesi ve büyüyen ekonomisiyle CE konsepti ve 3R ilkesini uygulamaya koymuştur. Buradaki amaç, ekonomik büyüme modunun doğrusal bir kaynak-ürün-atık modelinden; döngüsel bir kaynak-ürün-atık- (yeniden kullanılan veya yenilenen) kaynak modeline geçişini teşvik etmektir. 3R ilkesi doğal kaynakları koruma, dönüştürme ve zarardan kaçınmayı ifade etmektedir (Yang vd., 2014).

Çin'in CE Konsepti ile Avrupa Birliği'nin CE Uygunluk İşareti (AB-CE) Farklılık Taşır.

AB-CE (Conformité Européenne) İşareti, AB Teknik Mevzuat Uyumu Çerçevesinde Hazırlanmış Olan Yeni Yaklaşım Direktifleri İle İlgilidir.

Ürünlerin, Birlik İçerisinde Serbestçe Dolaşımının Sağlanması Amacıyla Hazırlanmıştır. AB Mevzuatına Uygun Bir CE İşareti, Bir Tür “Avrupa Onayı” Olarak da görülebilir. Üzerinde CE İşareti Bulunan Bir Ürünün, AB Sağlık, Güvenlik ve Çevre Yasalarına Göre Gerekli Temel Özellikleri Bünyesinde Taşıdığı Varsayılır.

CE'yi, Bağımsız Bir “Kalite Markası” Olarak Gören Yaklaşımlar Doğru Değildir. CE, Ürüne İştirilen Bir Tür “Uygunluk” İşaretidir.

Çin'in döngüsel ekonomide öne çıkardığı 3R ilkesi ve CE konsepti uygulama boyutları, aşağıdaki hususlar ile yakından ilgilidir (Yang vd., 2014):

-Üretim dolaşım ve tüketim sürecinde kaynak tüketiminin ve atık/kirletici oluşumunun azaltılması.

-Atıkların doğrudan veya onarım, yenileme veya yeniden imalat sonrasında ürün olarak yeniden kullanılması veya tamamen veya kısmen diğer ürünlerin parçaları olarak yeniden kullanılması.

-Atıkların doğrudan kullanım veya atık geri kazanımından sonra rejeneratif kullanım için hammadde olarak geri dönüştürülmesi.

-CE ile sürdürülebilir kalkınma için kaynak kullanım verimliliğinin artırılıp, çevrenin korunması.

-Ürünlerin, sağlık ve güvenlik içinde üretildiğinin beyan edilmesi.

-Tüketiciler ile birlikte çevrenin de korunması gerekliliğinin vurgulanması.

2. YEŞİL DAVRANIŞIN UNSURLARI

Çalışanların yeşil davranışları, bazı unsurları ve özellikleri barındırır. Yeşil davranış, çevrenin korunmasına yönelik sürdürülebilir davranışları gerektirir. Burada, buna katkıda bulunan ya da bundan fayda/zarar gören ölçülebilir eylem ve davranışlar öne çıkmaktadır. Yeşil davranışların unsurları ve özellikleri kapsamında şu türden sorular geliştirilebilir: “Her davranış yeşil midir? Yeşil ve yeşil olmayan çalışan davranışını ayırt edici özellikler nelerdir?”. Çeşitli çalışmalar ile bunlara cevaplar aranmış ve bazı açıklamalar da bulunulmuştur. Çalışan bir bireyin davranışlarının yeşil nitelik taşıması için dört temel unsurun gerekliliği öne çıkmıştır. Yeşil bir davranıştan söz edebilmek için öncelikle bir çalışan söz konusu olmalıdır. İkinci olarak, buna/bunlara air eylem ve davranışlar sergilenmelidir. Üçüncüsü eylem ölçülebilir nitelikte olmalıdır. Nihayet dördüncü olarak da davranış bazı çevresel fayda veya zararları yansıtmalıdır. Bunların, kısaca açıklanmasında yarar vardır.

2.1. Çalışanlar

Yeşil davranışları hayata geçiren kurum-kuruluşlar değil çalışanlardır. Örgütsel inisiyatifler ve eylemler çalışanlardan kaynaklanır. Örgütsel liderler, örgütsel politikaları oluşturur. Örgütsel inisiyatifler çalışanlardan ve karar vericilerden oluşur. Kapsam ve çeşitlilik açısından bakıldığında çevresel davranışlar sadece çalışanların tam kontrolü altında olan ve ölçülebilen veya ölçülebilir sonuçlar üreten eylemlerle sınırlı değildir. Hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından gerçekleştirilen ve kurumsal uygulamalara veya daha gayri resmi girişimlere odaklanan çeşitli çevre yanlısı eylemleri içerebilir (Boiral ve Paillé, 2015).

2.2. Çalışanların Eylem ve Davranışları

Çalışanın kontrolü altında olmayan çıktı ve sonuçları kapsam dışı bırakmaktadır. Davranışların çevresel sonuçları, diğer çalışanların eylem ve davranışlarında çeşitli grupların (ekip ve departmanlar vs) yanı sıra dış paydaşların (topluluk ve hükümetler gibi) eylemlerden büyük ölçüde etkilenebilirler. Çalışanların yeşil davranışları kendi davranışlarını yansıtmaktadır.

2.3. Ölçülebilir Eylem

Davranışlar, çevresel sürdürülebilirlik hedefine katkıları açısından ölçülebilir olmalıdır. Belirli bir çalışan çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ne kadar katkıda bulunmaktadır? Bu, çalışan davranışlarını değerlendirerek cevaplanabilecek önemli bir sorudur.

2.4. Çevreyi Etkileyen Tüm Davranışların Fayda/Zarar Yansıtması

Çalışanlar, çevreye yardımcı olan davranışlarda bulunabilir veya çevreye zarar veren eylemlerde bulunabilirler (Ones ve Dilchert, 2012; Zacher vd., 2023). Yapılan araştırmalar ve bilgiler doğrultusunda, davranışlar kişiden kişiye farklılıklar göstermektedir. Bireyler yeşil davranış bilinci için küçük adımlar atarak, yarar sağlayan büyük işlerin oluşmasına katkı sağlayacaklardır.

3. YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞIN ORTAYA ÇIKIŞI VE DAYANDIĞI TEORİLER

Çevre bilinci, 1980'li yılların ortalarında düşüşe geçtikten sonra küresel ölçekte ve Amerika'da yeniden yükselişe başlamıştır. 1987'den 1990'a kadar halkın çevreyle ilgili kaygısı, diğer ulusal sorunlardan daha fazla öne çıkmıştır. Bilinçli tüketicilerin bazıları, özellikle yeşil etiketli veya reklamı içeren ürünleri satın alırken; bazıları ise ürünlerin çevresel etkilerini anlamak için etiketleri okuma davranışları ortaya koymuşlardır (Russo ve Fouts, 1997).

Doğal kaynakların korunması, çevreci hareketler 1960'ların ortalarında Avrupa'da ortaya çıkmıştır. Sanayi Devrimi sonrasında günümüze kadar, yeşil kavramı, ekolojik bilinç, koruma ve çevrecilik, kaynak tüketimi, atıkları ve kirliliği azaltmaya yönelik bir çağrı olarak ortaya çıkmıştır (Pane vd., 2009).

Çevreye ilişkin endişe birkaç farklı aşamadan geçmiştir. 1960'lardaki kirlilik ve enerji tasarrufuna odaklanan ekoloji hareketinden, çevresel sorunlarının iş dünyasında ve siyasette rekabet avantajı kaynağı olarak kullanılmasına kadar, çevresel sorunlarla ilgili bireysel ve toplumsal endişeler, XI. yüzyılın dünya gündemi olarak bir gözlemci için giderek daha belirgin hale gelmiştir. Bu evrim, çevresel sorumluluk alanına giren sorunların genişletilmiş bir listesinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Artan sosyal ve politik baskıyla birlikte, şirketler yalnızca kirlilik ve atıkları ele almanın ötesine geçerek, çevre hareketiyle uyum içinde kalmak için alternatif ambalaj bileşimi ve tasarımı arayışına son verilerek, alternatif ürün formülasyonları ve tanıtım arayışına girmiştir (Straughan ve Roberts, 1999).

Eski Birleşmiş Milletler Genel Sekreteri Kofi Annan 1999 yılında Davos'ta düzenlenen Dünya Ekonomik Forumu'nda yaptığı konuşmada, küresel iş dünyasına bir "küresel sözleşme" önermiştir. BM Küresel İlkeler Sözleşmesi sadece BM-iş dünyası ilişkilerinin değiştiği bir dönemde değil, aynı zamanda küresel yönetimdeki boşlukların daha belirgin olduğu bir bağlamda ortaya çıkmıştır. BM Küresel İlkeler Sözleşmesine işletmelere BM'nin "tüm prestijini" vermek "BM'nin prestijinden yararlanmak" veya "işletmeleri 10 ilkeyi

benimsemeye teşvik etmek" için kurulmuştur. Küresel İlkeler Sözleşmesi'nde geçen bu 10 ilke, şirketlerin insan hakları, yolsuzlukla mücadele, çevre ve işçi hakları alanlarında benimsemeyi ve iş stratejileri, uygulamaları ve kültürlerinin bir parçası haline getirmeyi taahhüt ettikleri temel ilkeleridir (Rasche ve Waddock, 2014).

Sürdürülebilir Bir Çevre, Herkesin Ortak Dünyasıdır. Bunun İçin Tüm Çevrelere Görevler Düşmekte, Paydaşlardan Aktiflik Beklenmektedir.

Küresel İlkeler Sözleşmesi kapsamındaki ilkeler, insan hakları, işgücü, çevre, yolsuzlukla mücadele başlıkları altında sıralanmıştır. Bunlardan sadece üç tanesi çevre ile ilgilidir. Dolayısıyla burada sürdürülebilir çevre ile ilgili ilkeler konunun kapsamına girmektedir. Çevreyle ilgili ilkeler şunlardır (Rasche ve Waddock, 2014):

-İşletmeler çevresel zorluklarla ilgili olarak temkinli yaklaşımı desteklemeli,

-Çevresel sorumluluğu artıracak her türlü faaliyete ve oluşuma destek vermeli.

-Çevre dostu teknolojilerin geliştirilmesini ve yaygınlaşmasını teşvik etmelidir.

Bu çevresel ilkelerin odağında insan vardır. Çünkü kamu, özel sektör ve gönüllü kuruluşlarda çalışan bireylerin davranışları ve eylemleri ya sürdürülebilir çevreyi korumaya ya da çevreye zarar vermeye yöneliktir. Zira bugün karşı karşıya kalınan iklim değişikliği, çevresel ve beşerî sistemler için birçok risk barındıran ciddi bir küresel sorundur. İklim değişikliğinin ana nedeni olarak da, insan faaliyetleri gösterilmektedir (Robertson ve Barling, 2013).

BM Küresel İlkeler Sözleşmesi ve yaşanan iklim değişikliğine bağlı olarak son zamanlarda işletmeler “çevreye duyarlı” yönetim sistemlerini geliştirmeye başlamış olup, müşterilerin ise bu işletmeleri tercih etmeleri gözlenmektedir. Örgütlerin “çevre dostu, yeşil satın

alma, eko-tasarım, geri dönüşüm, enerji tasarrufu” gibi uygulamaları başlamıştır. Bu uygulamalar işletmelere olumlu imaj, rekabet avantajı (üstünlük), sürdürülebilirlik, düşük işletme maliyeti gibi uzun vadeli faydalar elde etmelerini sağlamaktadır (Erbaşı, 2019).

4. YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BOYUTLARI

Literatürde yeşil örgütsel davranış boyutları ile ilgili dört ve beş boyutlu yaklaşımlara rastlamak mümkündür. Bu boyutlar, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına, maliyet tasarrufu sağlamalarına ve olumlu bir imaj elde etmelerine sebep olmaktadır (Zhang vd., 2021).

Yeşil örgütsel davranış boyutları kapsamında “yeşil öğrenme, bireysel uygulama, diğerlerini etkileme, kurumsal sesler, çevresel duyarlılık, çevresel katılım, ekonomik duyarlılık, yeşil satın alma ve teknolojik duyarlılık” konuları açıklanmıştır.

4.1. Yeşil Öğrenme

Şirketin çevresel girişimlerinden haberdar olmayı, şirket tarafından sağlanan çevre koruma ile ilgili eğitimlere aktif olarak katılmayı ifade etmektedir.

4.2. Bireysel Uygulama

Mümkün olduğunca çift taraflı kâğıt kullanmayı, tek kullanımlık kâğıt bardaklar yerine kişisel su bardakları kullanmayı içeren çevre dostu davranışlardır.

4.3. Diğerlerini Etkileme

Çalışanların diğer meslektaşlarının iş yerinde yaptıkları her şeyde çevreyi dikkate almalarına yardımcı olmak için zaman ayırması, meslektaşlarını çevreye daha duyarlı davranışlar sergilemeye teşvik etmesi ve çevresel konulardaki fikir ve görüşlerini ifade etmesini içermektedir

4.4. Kurumsal Sesler

Çalışanın, işletmenin çevresel performansını artırması için yöneticilere çevre dostu uygulamalar hakkında önerilerde bulunması,

potansiyel olarak çevreye karşı sorumsuz politika ve uygulamalar konusunda yönetimi bilgilendirmesi, kurumsal sesler çerçevesindeki çevreye duyarlı tutum ve davranışlardır. (Zhang, vd., 2021). Zhang ve diğerlerinin (2021) ortaya koyduğu boyutları farklı bir perspektifte ele alanlardan birisi Erbaşı (2019)'dır. Erbaşı çalışmasında yeşil örgütsel davranışı “çevresel duyarlılık”, “çevresel katılım”, “ekonomik duyarlılık”, “yeşil satın alma” ve “teknolojik duyarlılık” olarak beş boyutta ele almaktadır.

4.5. Çevresel Duyarlılık

Çalışanların günlük yaşamlarında yaptıkları çevresel davranışları, işyerinde de çevresel davranışlarda bulunma eğilimidir. Arızalı musluk, tuvalet sifonu, ampul vb. tamir etmeye çalışma ya da ilgili kişiye durumu bildirme, geri dönüşümü olmayan malzemeleri (çöp gibi) çöp kutusuna atma, küçük notlar için küçük veya müsvedde kağıtları tercih etme ve gereksiz yanan ışıkları kapatma davranışları çevreye duyarlılık gösterme örnekleridir.

4.6. Çevresel Katılım

Çalışanın işletmede uygulama alanı bulan çevre dostu faaliyetlere katılımı ve kurallara uyumu ifade etmektedir. Çalışanın yöneticileri veya işletme sahiplerine çevre dostu uygulamalar hakkında tavsiyelerde bulunması, elektronik iletişimi tercih etmesi ve kâğıt yerine, e-posta ile evrak gönderme ya da yazışması çevresel katılım boyutlu yeşil davranışlardır.

4.7. Ekonomik Duyarlılık

Çalışanın ekonomik sebepleri göz önünde bulundurarak; işyerinde çıktı alırken veya fotokopi çekerken kâğıdın çift yüzünü kullanması ve çalışma saatlerinde gün ışığından faydalanmayı tercih etmesi, kurum içindeki çevreci davranışlarıdır.

4.8. Yeşil Satın Alma

İşletmede kullanılmak üzere çevre dostu ürünlerin tercih edilmesidir. Örneğin kullanılan ürünün son tüketim tarihine dikkat etmek, ofis malzemeleri seçiminde çevre dostu ürünleri ve kâğıt

bardak, kâğıt havlu, plastik çatal-bıçak vb. tek kullanımlık ürünler yerine cam bardak, bez havlu sürekli kullanılabilen ürünleri tercih etmek çalışanların yeşil satın alma davranışları arasında yer almaktadır.

4.9. Teknolojik Duyarlılık

Çalışanın işyerinde teknolojik ekipman kullanımı sırasında çevre dostu davranışlar sergilemesidir. Dijital unsurları daha yararlı olarak kullanmasıdır. Teknolojik cihazları kullanmadığı zaman zarfında güç tasarrufu / uyku moduna alıp kapması veya fişini çekmesi teknolojik duyarlı çevresel davranışlardır (Kapusuz Gökçen, 2023).

İşletmeler, Bilinçli Üretim & Pazarlama Yapmalıdırlar. Şirketlerin Sahipleri, Ortakları & Yöneticileri; Yeşil İşletmecilik Felsefesini Kabul Etmelidirler. Böylece, Çalışanların Örgüt İçerisindeki Yeşil Davranışları da Anlam Kazanabilir. Sürdürülebilirlik, Yeşil Davranış, Örgütsel Yeşil Davranış, Çalışan Yeşil Davranışı & Çevreye Duyarlı Davranış Konularında Bilinçli Olanlar; Dünyayı Daha Yaşanabilir Hale Getirebilirler.

5. YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ İLİŞKİ TÜRLERİ

Bunlar çevresel aktivizm, kurumsal alanda aktivist olmayan davranış ve özel alan çevreciliği olarak üçe ayrılmaktadır.

5.1. Çevresel Aktivizm

Çevresel aktivizm çalışanın/bireyin çevreye duyarlı toplumsal harekete katılımını ifade etmektedir. Bireyin çevreci örgütlere ve gösterilere aktif katılımı bunun en güzel yansımasıdır.

Çevresel duyarlılığı yüksek olan müşteri potansiyeline sahip olan işletmeler, müşteri odaklılık bağlamında onların beklentilerine ve ihtiyaçlarına uygun çevreye duyarlı mal ve hizmet üretmek zorundadırlar. Dolayısıyla müşteri çevresini korumak isteyen

işletmeler, iş alımlarında ya da istihdam süreçlerinde öncelikli çevresel aktivist yönleri güçlü olan bireyleri tercih etmek zorundadırlar.

5.2. Kurumsal Alanda Aktivist Olmayan Davranışlar

Kamuoyu araştırmacıları ve siyaset bilimciler bazen bu tür davranışları incelemektedir. Aktivizm de dâhil olmak üzere kamusal alan davranışlarının önemli bir özelliği, çevresel kaygılar noktasında farkındalık oluşturmaktır. Bu bağlamda ilk önce yapılması gereken şey, çevresel konularda dilekçe verme, çevresel örgütlere katılma ve katkıda bulunarak daha aktif rol üstlenen vatandaşlar ile çevresel düzenlemelere yönelik kamu politikalarını sadece destekleme, açıkça onaylama veya kabul etme davranışı gösteren vatandaşları birbirinden ayırmak gerekir.

Çevresel konulara aktif katılan vatandaşların kamu politikalarının oluşumuna da katkısı olacağından çevresel farkındalık üzerindeki etkileri diğer vatandaşlardan daha güçlü olacaktır. Başka bir ifadeyle aktivist olmayan değil aktivist davranışlar çevresel farkındalık oluşmasında öne çıkmaktadır.

Çevresel açıdan aktivist olan ve aktivist olmayan bireylerin davranışlarını etkileyen ya da değiştirmeye yönelik faktörleri açıklamak için birçok yaklaşım ileri sürülmüştür. Çevresel niyet ve çevresel etki arasındaki olası uyumsuzluk noktasında insanların davranışlarının çevresel önemine ilişkin inançlarının niteliği ve belirleyicileri hakkında önemli araştırma soruları ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda hedef davranışları anlamak ve değiştirmek için insanların inançlarına ve güdülerine odaklanmanın önemine vurgu yapılmaktadır (Stern, 1999).

Davranışların temelinde; toplumsal ve bireysel değerler ile inançlar, kişisel normlar ve kişinin kendi beklentileriyle bağlantılı kişisel yükümlülük duyguları yer alabilir (Schwartz, 1977). Bu bağlamda çevresel açıdan birey davranışlarını açıklayamaya yönelik geliştirilen yaklaşımlardan bir tanesi değer-inanç-norm (DİN) çevrecilik teorisidir. Bu aynı zamanda değerlere hitap eden ve geniş

dünya görüşlerini ve inançları değiştirmeyi amaçlayan dini ve ahlaki yaklaşımlar olarak da görülebilir (Gardner ve Stern, 1996).

Demografik özellikler ayrı bir başlık altında ele alınmaktadır. Bunların dışında bireyin çevresel davranışlarını etkileyen diğer yaklaşımlar şu şekilde sıralanmaktadır. “Tutumları değiştirmek ve bilgi sağlamak için eğitim”, “parasal ve diğer türde ödüller veya cezalar sağlayarak davranışın maddi teşvik yapısını değiştirme çabaları” ve “ortak kural ve beklentilerin oluşturulmasını içeren topluluk yönetimi” (Gardner ve Stern, 1996).

5.3. Özel Alan Çevreciliği

Üretim süreçlerinin çevresel etkilerini dikkate alan satın alma uygulamaları, geri dönüştürülmüş ürünlerin ve organik olarak yetiştirilmiş gıdaların satın alınması, ev ısıtma ve soğutma sistemler gibi evsel atıkların bertarafı ve yeşil tüketicilik çevresel etkisi olan kişisel ve evsel ürünlerin satın alınması, kullanılması ve elden çıkarılması, çevreye duyarlı ürünlerin kullanımı ve bakımı özel alan çevreciliği bağlamında öne çıkmaktadır.

Bu davranışlara bakıldığında özel alandaki davranışlar, doğrudan çevresel sonuçlara sahip olmaları bakımından kamusal alandaki çevrecilikten farklıdır. Ancak herhangi bir bireyin kişisel davranışının çevresel etkisi küçüktür. Bu tür bireysel davranışların çevresel açıdan önemli etkileri ancak birçok kişi bağımsız olarak aynı şeyleri yaptığında ortaya çıkabilmektedir.

Bireyler, doğrudan veya dolaylı bir çok davranış ile çevreyi önemli ölçüde etkileyebilirler. Örneğin, mühendisler üretilen ürünleri çevreye az ya da çok zarar verecek şekilde tasarlayabilirler. Bankacılar ve müteahhitler kararlarında çevresel kriterleri kullanabilir ya da göz ardı edebilir. Bakım çalışanlarının eylemleri, üretim tesisleri ya da ticari binalar tarafından üretilen kirliliği azaltabilir ya da artırabilir. Bu tür davranışların büyük çevresel etkileri olabilir. Çünkü örgütsel eylemler birçok çevresel sorunun en büyük doğrudan kaynağıdır (Stern, 2000).

Tablo 4, çevresel davranışları etkileyen nedensel değişkenlere yönelik olarak hazırlanmıştır.

Tablo-4: Çevresel Davranışları Etkileyen Nedensel Değişkenler

Nedensel Değişkenler	Çevresel Açıdan Önemli Davranışlar
Tutumsal:	Çevresel Aktivizm, Aktivist Olmayan Kamusal Alan Davranışları:
-Genel Çevreci Yatkınlık -Davranışa Özgü Normlar ve İnançlar -Çevresel Olmayan Tutumlar (Örneğin: Ürün Özellikleri Hakkında) -Eylemin Algılanan Maliyetleri ve Faydaları	-Çevre vatandaşlığı (Örneğin: Dilekçe Verme, Gruplara Katılma) -Politika Desteği
Kişisel Yetenekler:	Özel Alan Çevreciliği:
-Okuryazarlık -Sosyal Statü -Mali Kaynaklar -Davranışa Özgü Bilgi ve Beceriler	-Tüketici Satın Alma Davranışları -Ev Ekipmanlarının Bakımı -Ekipman Kullanımında Değişiklikler, Yaşam Tarzı (Kısıtlama) -Atık Bertaraf Etme Davranışları “Yeşil Tüketicilik”
Bağlamsal Faktörler:	Diğer:
-Maddi Maliyetleri ve Ödüller -Kanunlar ve Yönetmelikler -Mevcut Teknoloji -Sosyal Normlar ve Beklentiler -Destekleyici Politikalar -Reklam -Alışkanlıklar ve Rutin	-Örgütsel Kararları Etkileyen Davranışlar

Kaynak: Stern, 2000.

6. YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİÇİMLERİ

Çalışan davranışları, gönüllü yeşil örgütsel davranış ve zorunlu yeşil örgütsel davranış olarak ikiye ayrılmaktadır. Başka bir ifadeyle gönüllü veya öngörülen nitelik bağlamında çevresel davranışlar isteğe bağlı, bireysel ve ödüllendirilmeyen inisiyatiflere veya tam tersine, öngörülen görev ve prosedürlere dayanabilir. Genel olarak, eko-inovasyonlar ve bilgi yönetimi, çalışanların çevre yanlısı davranışlarının sadece öngörülebilir rutinlere ve tanımlanması kolay eylemlere değil, aynı zamanda tanımlanması zor olabilen zımni becerilere, yaratıcı fikirlere ve kişisel bilgilere de bağlı olduğunu göstermiştir (Boiral ve Paillé, 2015).

6.1. Gönüllü Yeşil Davranış

Otonom ve çevresel davranışları (çift taraflı baskı ve iş arkadaşlarına enerji tasarrufu yapmalarını hatırlatmak gibi) ifade eden ve resmi ödül sistemi tarafından açıkça tanınmayan davranışlardır (Zhu vd., 2021).

Yeşil davranış genellikle kuruluşların çevresel sürdürülebilirliğini teşvik eder ve çoğu gönüllülük esasına dayanır. Çalışma saatleri dışında elektrikli aletlerin kapatılması ve ofis malzemelerinin korunması gibi faaliyetleri içeren bu davranışlar, kurumsal kaynakları korumaya ve tasarruf etmeye yönelik amaçlı davranışlar olarak kabul edilebilir (Kim vd., 2014). Bunlar çalışanın çevreye duyarlı proaktif davranışları olarak kabul edilmektedir. Başka bir ifadeyle proaktif çevre yanlısı davranış, çalışanların zorunlu iş görevlerinin ötesine geçen çevre dostu davranışlarda bulunmak için ne ölçüde inisiyatif aldıklarını tanımlayan kavramdır.

Proaktif davranış veya kişisel inisiyatif, kendi kendine başlayan ve resmi olarak zorunlu olmayan bir yaklaşımı içerir. Proaktif çevre yanlısı davranış kavramsallaştırmaları, "bir çalışanın iş tanımından veya yönetimin gerekliliklerinden değil, kişisel katılımdan kaynaklanan sıra dışı bir davranış türü" olarak "eko girişimcilik" kavramına benzetilmektedir (Bissing-Olson vd., 2012).

Çalışanların, yeşil iş ortamını deneyimlemeleri önemlidir. Motivasyon kolaylaşabilir. Yeşil davranışlar artabilir. Çevre koruma politikaları ve sistemleri geliştirilebilir. Kuruluşlar, rutin işlerde çalışanların özerk- motivasyon durumlarını planlamalarına ve gönüllü yeşil davranışa katılmalarına olanak tanıyan çevre dostu iklimler yaratabilirler. Çalışanlara daha fazla özerklik verilebilir. Bu da, daha iyi bir çalışma ortamını doğurabilir (Yüksel ve Uçkun, 2022).

6.2. Zorunlu Yeşil Davranış

Çalışanların görevlerini tamamlamak için uyguladıkları yeşil davranışları ifade eder. Kuruluşun gerektirdiği temel görevler bağlamında çalışanların sorumluluklarında belirtilen çevre sorumluluğunun yerine getirilmesi ve çevre standartlarına uygun

şekilde işlerini yapmakla mükellef oldukları davranış yeşil zorunlu davranışlardır (Norton vd., 2015).

Bir çalışanın temel iş görevlerinin sınırları içinde kalan örneğin, çiftçiler için su tasarrufu sağlayan cihazlar satın almak veya işverenleri tarafından açıkça zorunlu tutulan çevre yönetimi uygulamalarına katılmak zorunlu davranış kategorisinde değerlendirilmiştir. (Norton vd., 2015)

7. ÇALIŞAN YEŞİL DAVRANIŞ BOYUTLARI VE SINIFLANDIRILMASI

Bu alandaki literatür incelendiğinde çalışan yeşil davranışlarına ilişkin boyutlar, farklılık gösterebilmektedir. Genel kabul görenler aşağıda sıralanmıştır:

-Gönüllü ve gönülsüz/zorunlu çalışan yeşil davranışları (Norton vd. 2015, Norton vd., 2017; Fitzgerald, 2011; Zhu vd., 2021; Kim vd., 2014).

-3R çalışan yeşil davranışları ile koruma, dönüştürme ve zarardan kaçınma (Ones ve Dilchert, 2012; Francoeur vd., 2021).

-Yeşil öğrenme, bireysel uygulama, diğerlerini etkileme ve kurumsal ses” (Zhang vd., 2021).

Çalışan yeşil davranış boyutlarına yönelik tasnifler, genelde çalışanların yeşil davranış örnek kümelerini kapsar. Bu nedenle çalışanların belirli amaçlar doğrultusunda benzer niteliklere sahip yeşil davranışlarının niteliklerine göre sınıflandırılmasından söz etmek daha doğru bir yaklaşımdır. Örneğin “3R boyutlu yeşil davranışlar herhangi bir iş yerindeki yeşil davranışlarının tümünü karşılamaktan uzaktır. 3R boyutunu ileri süren Ones ve Dilchert (2012) daha sonra çevre üzerinde etkisi olan olumlu ve olumsuz çalışan davranışlarını kapsayan beşli yeşil davranış sınıflandırmasına gitmiştir. Yeşil örgütsel ya da çalışan davranışları hem doğrudan hem de dolaylı olarak uygulanabilmektedir. Örneğin “3R” çalışan yeşil davranışları”, başka bir ifadeyle “koruma, dönüştürme ve zarardan kaçınma”, çalışanların çevresel konularla somut olarak ilgilendikleri doğrudan bir etkiye sahip yeşil çalışan davranışlarıdır. Diğer taraftan 3R

içerisinde yer almayan “başkalarını etkileme ve inisiyatif alma yeşil davranışları ise dolaylı etkiye sahip yeşil davranışlardır (Ones ve Dilchert, 2012; Francoeur vd., 2021).

Literatürü değerlendiren Ones ve Dilchert (2012), çalışan yeşil davranışları beşli sınıflandırmaya tabi tutmuşlardır. Bu sınıflandırma, 3R yeşil davranışları başta olmak üzere gönüllü, zorunlu, olumlu ve olumsuz bağlamda; çevreye duyarlı ya da duyarsız çalışan yeşil davranışlarını içermektedir. Bunlar “dönüştürme, koruma, zarardan kaçınma, başkalarını etkileme ve inisiyatif alma” alt başlıklarında ele alınabilir (Ones ve Dilchert, 2012; Norton vd., 2015; Francoeur vd., 2021; Zacher vd., 2023):

Yeşil davranışı oluşturan unsurların özlü biçimde açıklanmasında yarar vardır.

7.1. Dönüştürme

İş süreçlerinin çevresel sürdürülebilirliğini artıran davranışları kapsar. Tek kullanımlık olmayan ekipman veya malzeme satın almak, kullanmak, çevre dostu olmayan ürün yerine geçecek yeni bir ürün tasarlamak. (Ones ve Dilchert, 2012)

7.2. Koruma

Kaynakları koruyan, israfı önleyen, azaltan, yeniden kullanma, geri dönüştürme gibi davranışları ifade etmektedir. Örneğin gereksiz olan ışıkları kapatma, çift taraflı kâğıt kullanma, şişe ve kâğıt gibi malzemeleri geri dönüşüme bırakmak, koruma boyutlu yeşil davranışlardır. (Ones ve Dilchert, 2012)

7.3. Zarardan Kaçınma

Su havzaları korunmalıdır. Tehlikeli atıklar, çevreye duyarlı bir şekilde arıtılmalıdır. Bu mümkün değilse, sürdürülebilir bir depolama ve muhafaza oluşturulmalıdır (Ones ve Dilchert, 2012).

Çevre Koruma Ajansı'na (EPA) göre "kirliliğin önlenmesi", üretim süreçlerini değiştirerek, toksik olmayan veya daha az toksik maddelerin kullanımını teşvik etmek, malzemeleri atık akışına sokmak

yerine yeniden kullanarak atıkları kaynağında azaltmak veya ortadan kaldırmak gibi eylemlerdir (Munguía vd., 2010).

7.4. Başkalarını Etkileme

Çalışanların, diğer meslektaşlarını yeşil davranışlarda bulunmaya teşvik ettiği davranış ve söylemlerdir. Örneğin iş yerinde ısıtıcı kullanmaktan ziyade sıcak tutan kıyafetle işe gelinmesi önerilebilir. Sürdürülebilir çevre ile ilgili eğitim ve kurslara katılma teşvik edilebilir (Ones ve Dilchert, 2012).

7.5. İnisiyatif Alma

Çevresel programlar ya da faaliyetler planlamak ve bunlarda aktif görevler almak, yeşil davranış inisiyatifini ifade eder (Ones ve Dilchert, 2012). Çalışanların beş yeşil davranış boyutu ve bunlara bağlı eylem ve uygulamalara yönelik sınıflandırma Tablo 5’de özetlenmiştir.

Tablo-5: Çalışan Yeşil Davranış Boyutları ve Sınıflandırılması

Dönüştürme	Zarardan Kaçınma	Koruma	Başkalarını Etkileme	İnisiyatif Kullanma
İşin yapılış şeklinin değiştirilmesi	Kirliliğin önlenmesi	Kaynak kullanımının azaltılması	Başkalarına cesaret vermek ve desteklemek	Çevresel çıkarları ön planda tutmak
Sorumlu alternatiflerin seçilmesi	Çevresel etkinin izlenmesi	Yeniden kullanım	Eğitim ve öğretimde süreklilik	Program ve politikaların başlatılması
Sürdürülebilir ürünler ve süreçler yaratmak	Ekosistemleri güçlendirmek	Tekrar kullanım		Lobicilik ve aktivizm
Sürdürülebilirlik için inovasyonu benimsemek		Geri dönüşüm		

Kaynak: Ones ve Dilchert, 2012.

8. YEŞİL DAVRANIŞA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

Demografik farklılıklar üzerine yapılan geçmiş araştırmalar, bir bireyin cinsiyetinin, yaşının, eğitim seviyesinin, gelir düzeyinin ve ikamet adresinin işyerindeki davranışlarını nasıl etkilediği konusunda yararlı olduğunu göstermiştir.

8.1. Cinsiyet Faktörü

Toplumsal cinsiyet sosyalizasyon teorisine göre, kadınlar işbirlikçi olmaları için yetiştirilirler, erkekler ise bağımsız, rekabetçi ve ailelerinin geçimini sağlama rolünü üstlenecek şekilde yetiştirilmektedir. Ayrıca erkekler, eylemlerinin çevresel maliyetlerini dikkate almaksızın ekonominin büyümesine odaklanmalarına yol açabilecek bir yaşam yaklaşımına sahip olmaya daha yatkın olabilirler. Kadınlar genellikle ailelerinin sağlığı ve refahı ile ilişkilendirildiğinden, kadınlar genellikle sağlık ve refahı doğrudan tehdit eden çevresel konular hakkında erkeklerden daha fazla endişe duymaktadır. Kadınlar eko-sistem kaygıları ve başkalarına yönelik kaygı konusunda öndedirler (Arnocky ve Stroink, 2011)

Birçok araştırma, kadınların yeşil hareketle tutarlı tutumlara sahip olma olasılığının erkeklerden daha yüksek olduğunu iddia etmektedir. Bunun teorik gerekçesi, kadınların sosyal gelişim ve cinsiyet rolü farklılıklarının bir sonucu olarak eylemlerinin başkaları üzerindeki etkisini daha dikkatli bir şekilde değerlendirecekleri savunmasına dayanmaktadır (Straughan ve Roberts, 1999). Erkeklerin politik davranışlarının yüksek olmasından dolayı, kadınların erkeklere göre çevreyi koruyan tüketici davranışlara katılma olasılığının daha yüksek oldukları eğilimindedirler (Scott ve Willits, 1994).

8.2. Yaş ve Kuşak Faktörü

Doğum dönemlerine göre kuşak tanımları geliştirilmiştir. 1928-1945 arası doğmuş olanlara “Sessiz Kuşak” denilmiştir. 1945-1960 (1946-1964) arası doğanlar “Baby Boomer” (bebek patlaması) kuşağıdır. 1961-1981 (1965-1980) arasındakiler X kuşağını oluşturmuşlardır. 1982-1996 arası doğanlar Y kuşağıdır. 1997-2012 arası doğanlar “Z”; 2013-2024 arasındakiler “Alfa” kuşağı olarak değerlendirilmektedir. 2025 ve sonrası doğanların ise geleceğin “Beta” kuşağını oluşturacakları ileri sürülmektedir.

X kuşağı ve Y kuşağı bazı konularda farklılık göstermektedir. X kuşağı genelde inanç merkezli iken, Y kuşağı daha çok statü merkezli olabilmektedir. Kuşaklar arasında farklılıklar olsa da bir

kuşakta öne çıkan çoğu özellik, diğerlerinde de olabilmektedir (Strauss ve Howe, 1991).

Y kuşağı bu konuda büyük bir farkındalık göstermektedir. Davranışlarının çevreye olan etkilerini ve karar vermelerinde temkinli davrandıklarını göstermektedir (Williams ve Turnbull, 2015). Diğer taraftan X kuşağı, geleneksel davranışta bulunmak için fiyat ve ürün hakkındaki görüşler gibi farklı faktörlerin yanı sıra sağlanan hizmeti de dikkate almaktadır (Strauss ve Howe, 1991).

Aynı yaştaki insanların, doğdukları ülke veya topluluktan bağımsız olarak, benzer temel değer sistemlerine sahip olma olasılığının yüksektir. Bu nedenle yaş farklılıklarının yeşil davranış için de geçerli olması mümkündür. Çünkü değer sistemleri, insan davranışlarının ve tutumlarının ana itici gücü olarak tanımlanmakta ve aynı zamanda beklenti ve davranışların iyi birer belirleyicisi olmaktadır (Naderi ve Vansteenburgh, 2018).

Fransson ve Gärling (1999) çevresel davranışla ilgili olarak "yaş hipotezini" ortaya koymuştur. Bu hipoteze göre çevresel davranışla ilgili olarak gençler, çevresel bozulma konusunda yaşlılara göre daha fazla endişe duymaktadır.

Genel inanış, daha genç bireylerin çevresel sorunlara karşı daha duyarlı olma olasılığının daha yüksek olduğudur. Bu inancı destekleyen bir dizi teori vardır, ancak en yaygın argüman, çevresel kaygıların bir düzeyde belirgin bir sorun olduğu bir zaman diliminde büyüyenlerin bu sorunlara karşı daha duyarlı olma olasılığının daha yüksek olduğudur (Straughan ve Roberts, 1999).

Bazı araştırmacılara göre, genç kuşağın, çevre sağlığının bozulmasından dolayı duyulan rahatsızlıkları ifade etme olasılıkları daha yüksektir.

8.3. Eğitim Faktörü

Bir kişinin eğitim seviyesinin, özellikle geri dönüşüm gibi tasarruf içeren faaliyetler olmak üzere, yeşil davranışların çoğuyla olumlu bir ilişkisi olduğu ileri sürülmektedir. Ayrıca yüksek eğitilmiş çalışanların daha fazla çevre bilgisi edindikleri, bunun da çevresel

faaliyetlerde bulunmalarına ve davranışlarının faydaları hakkında bilgi sahibi olmalarına olanak sağladığı ifade edilmektedir (D'Mello vd., 2011).

8.4. Gelir Faktörü

İnsanlar, iş veya görev yerlerinde bazı bedensel ve düşünsel çabalar sarf ederler. Bunun karşılığında da gelir beklerler. Bu gelirin genellikle çevresel duyarlılıkla pozitif ilişkili olduğu düşünülür. Bu inancın en yaygın gerekçesi, daha yüksek gelir seviyelerinde bireylerin yeşil amaçları desteklemek ve yeşil ürün tekliflerini tercih etmekle ilişkili marjinal maliyet artışını karşılayabilmeleridir. Çok sayıda çalışma, gelirin ekolojik açıdan bilinçli tüketici davranışı veya ilgili bir yapının bir öngörücüsü olarak rolünü ele almıştır (Straughan ve Roberts, 1999).

Newell ve Green (1997) Etnik gruplar arasındaki ayrımcılık ve davranış farklılıklarının derecesinin gelir ve eğitim düzeyleriyle yüksek oranda ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Bu araştırmacılar, gelir ve eğitim düzeyleri arttıkça siyah ve beyaz tüketicilerin çevre konusunda benzer görüşlere sahip olduğunu belirtmektedirler.

8.5. İkamet Yeri Faktörü

İkamet yeri faktörü, çevresel davranış konusunda ilgi çeken bir diğer değişkendir. Uzun yıllara dayanan bazı araştırmalar, ikamet yeri ile çevresel kaygılar arasındaki ilişkiyi ele almıştır.

İkamet yeri faktörüne yönelik yaptıkları çalışma sonrasında Hounshell ve Liggett (1973), kentsel alanlarda yaşayanların çevre sorunlarına karşı daha olumlu tutumlar sergileme olasılığının yüksek olduğunu tespit etmiştir (Straughan ve Roberts, 1999).

9. ÇEVRE YANLISI ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARI MODELİ

Çevre yanlısı davranışlara ilişkin Çevre için Örgütsel Vatandaşlık Davranışları (OCBE) modeli ve alt boyutlarını geliştirmiştir. Modeldeki alt boyutlar: “Eko-Girişimler”, “Eko-Yardımlaşma” ve “Eko-Sivil Katılım” şeklinde sınıflandırılmıştır. Bu

bağlamda söz konusu yazarlar örgütsel davranış boyutlarına yeni bir model ile katkıda bulunmuşlardır (Boiral ve Paillé, 2012).

Yeşil Anlayış İçin Sadece Şirketler Değil; Devletler, Kamu Kurumları, Gönüllü Kuruluşlar, Eğitim-Öğretim Kurumları, Medya & Diğer Küresel Aktörler de Aktif Olmalıdırlar.

OCBE temel olarak "resmi ödül sistemi tarafından açıkça tanınmayan ve kuruluşlar tarafından daha etkili bir çevre yönetimine katkıda bulunan" çevre yanlısı davranışların isteğe bağlı yönlerine odaklanmaktadır. Yani gönüllü örgütsel davranışlar bu modelin temelini oluşturmaktadır.

Çevre yanlısı örgütsel vatandaşlık davranışları modeli kapsamında, “eko-girişimler, eko-yardımlaşma ve eko-sivil katılım” boyutları açıklanmıştır.

9.1. Eko-Girişimler

Çalışanların kendi ürettikleri azaltma, yeniden kullanma ve geri dönüşüm gibi kişisel ve doğrudan çevresel davranışlarını kapsar.

9.2. Eko-Yardımlaşma

İş arkadaşlarının çevresel davranışlarını teşvik etmeyi amaçlayan davranışları ifade etmektedir. Bir çalışan, meslektaşlarını çevre yanlısı davranışlar sergilemeye teşvik ederek, meslektaşlarının yanlışlarını düzelterek veya çevre koruma ile ilgili bilgilerini meslektaşlarıyla paylaşarak eko-yardımcılık sergileyebilir.

9.3. Eko-Sivil Katılım

Kuruluşun çevresel uygulamalarına gönüllü katılımı ifade etmektedir. Bu model aslında, beş yeşil çalışan davranış boyutu içerisinde yer alan koruma, inisiyatif alma ve başkalarını etkileme ile aynı niteliklere sahiptir (Ones ve Dilchert, 2012; Boiral ve Paillé, 2015).

Çevre için örgütsel vatandaşlık davranışlarının karşılaştırılması Tablo 6'daki gibi düzenlenebilir.

Tablo-6: Çevre için Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Karşılaştırılması

Boyutlar	Eko-Girişimler	Eko-Sivil Katılım	Eko-Yardımlaşma
Tanım	-İsteğe bağlı davranışlar ve çevresel uygulamaların iyileştirilmesine yönelik öneriler.	-Çevre programları ve faaliyetlerine gönüllü katılım.	-Meslektaşlarının çevresel kaygıları işyerine daha iyi entegre etmelerine gönüllü olarak yardımcı olmak.
Ana Odak	-İşyerinde kişisel ve doğrudan girişimler.	-Kurumun taahhütlerine destek.	-Çalışanlar arasında karşılıklı destek, çevresel kaygıların teşvik edilmesi.
Uygunluk & Kullanışlılık	-Şirket içi uygulamaların iyileştirilmesi. -Çevresel etkilerin azaltılması. -Yeşil inovasyonun teşviki ve maliyetlerin azaltılması. -Para tasarrufu (enerji, su, atık vb. tasarrufu).	-Kuruluşun çevresel hedeflerine ulaşılması. -Kuruluşun imajının iyileştirilmesi. -Çevre sorunlarının belirlenmesi.	-Karmaşık sorunları tartışıp, işbirliği içinde çözmek. -Yeni çalışanları güçlendirmek. -Davranışları etkilemek. -Diğer çalışanları cesaretlendirmek ve ilham vermek.
Örnekler	-Kağıt tüketimini azaltmak için önerilerde bulunmak. -Enerji verimliliğini artırmak. -Araç paylaşım programı oluşturmak. -Geri dönüştürülebilir malzemeleri uygun konteynerlere yerleştirmek. -Ofisten ayrılmadan önce ışıkları kapatmak ve ısıtmayı kısmak.	-Yeşil komiteye katılmak. -Paydaşlarla toplantı yapmak. -Çevresel prosedürleri güncellemek. -Yıllık sürdürülebilirlik raporuna katkıda bulunmak.	-Kirlilik kaynaklarının belirlmesine yardımcı olmak. -Yeni personele çevre mevzuatını açıklamak. -Meslektaşlardan yeşil komiteye katılmalarını istemek. -Kazara dökülen bir sızıntının temizlenmesine yardımcı olmak.

Kaynak: Ones ve Dilchert, 2012; Boiral ve Paillé, 2015.

Tablo 6'ya göre katılımlar, sadece kişisel öneri ve inisiyatiflere dayalı yenilikler geliştirmek için gerekli değildir. Aynı zamanda çalışma davranışlarında değişiklik ve yeni bilgilerin geliştirilmesini gerektiren daha temiz teknolojilerin uygulanması için de hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle eko girişimler, eko-sivil katılım ve eko-yardımlaşma kapsamındaki gelişmeler yakından takip edilmelidir.

Yeşil Örgütsel Anlayış, Yeşil Çalışan Davranışını Kolaylaştırmaktadır. Alan Yazın, Bu Yöndeki Tipik Örneklerle Doludur. Çalışanların Yeşil Davranış Boyutları & Bu Yöndeki Örnek Kümelenmelere Sektörlerde Rastlanır Olmuştur. İstenilen Seviyede Olmasa da, Olumlu Gelişmeler Söz Konusudur. Önemli Olan, Paydaşların İnancıdır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNE ETKİSİ: SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİ UYGULAMASI

1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI
2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ VE HİPOTEZLERİ
3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ
4. VERİ TOPLAMA ARACI VE KULLANILAN ÖLÇEKLER
5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI
6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZ TEKNİKLERİ
7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZ
8. DEĞİŞKENLERE AİT TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE KORELASYON ANALİZİ BULGULARI
9. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR



Kaynak: Selcuk University (2026). A strong partner for global collaboration and innovation. Available at: <https://ardek.selcuk.edu.tr/selcuk-university-a-strong-partner-for-global-collaboration-and-innovation/>, Accessed: 26.06.2026.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN YEŞİL ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNE ETKİSİ: SELÇUK ÜNİVERSİTESİ İDARİ PERSONELİ UYGULAMASI

Bu bölüm, örgütsel bağlılığın yeşil örgütsel davranış üzerine etkisine yönelik olarak, Selçuk Üniversitesi idari personeli üzerinde yapılan bir araştırmayı içermektedir. Bölüm içinde sırasıyla şunlara yer verilmiştir; “Araştırmanın önemi ve amacı; araştırmanın kavramsal modeli ve hipotezleri; araştırmanın evreni ve örnekleme; veri toplama aracı ve kullanılan ölçekler; araştırmanın sınırlılıkları; araştırma verilerinin analiz teknikleri; araştırmanın bulguları ve analiz; değişkenlere ait tanımlayıcı istatistikler ve korelasyon analizi bulguları; hipotez testlerine ilişkin bulgular”.

1. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Bağlılık, karşılıklı sevgi ve saygı temelinde içten yakınlık duygusu ile bağlanma eylemidir. Örgütsel bağlılık ise özdeşleşme ve içselleştirme güdüsü ile kişilere önemsendikleri duygusunu aşıl原因 ve bireyin örgüte olan bağının duygusal doğasını ifade eden bir kavramdır. Bir bireyin üyesi olduğu örgüte bağlılık gücü zayıf, orta ve üst düzeyde olabilir. Örgütlere bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha üretken, sadık ve sorumludurlar. Ayrıca kurumsal performansı olumlu yönde etkilemektedirler. Çünkü bu çalışanlar, kendilerini örgütün ayrılmaz bir parçası olarak görmektedirler. Dolayısıyla kendini adanmış bireyler, belirli davranışları, bunu yapmanın kişisel çıkarlarına uygun olduğunu düşündükleri için değil, bunun "doğru" ve ahlaki bir davranış olduğuna inandıkları için sergileyebilirler. Bu tarz çalışanları örgüt standartları, hedefler ve politikaları doğrultusunda yönlendirmek daha kolaydır. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütsel hedef ve değerlere güçlü bir şekilde inanır ve örgüt adına istekli bir çaba sergileyerek üyeliği sürdürme arzusu öne çıkar.

Kurumun ahlaki değerleri, hedeflerini içselleştiren ve kurumla özdeşleşen bireyler birbirine bağlı ve sadıktır. Dolayısıyla üyeler her türlü tehditlere karşı grubun varlığını korurlar ve kardeşlik bağı kadar güçlü olur. Sonuç olarak, içten bağlılık, genel anlamda çalışanların değer ve amaçları ile örgütün amaçları arasındaki uyumu temsil etmektedir. Böyle bir durumda bireyin değerleri ile grup veya örgütün değerleri aynıdır. Kurumsal bağlılığı yüksek olan çalışan, kendisine verilmiş görev ve sorumluluktan daha fazlasını yapma arzusunu ortaya koyacaktır.

Bugün gelineen noktada kamu, özel sektör ve gönüllü kuruluşlar sürdürülebilir bir çevre politikası çerçevesinde mal ve hizmet üretme stratejisi ve politikalarını ön plana çıkarmışlardır. Kurumsal ya da örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların bu tarz strateji ve politikaları destekleyeceği ve hatta daha fazlasını yapmak çaba ve arzusunu ortaya koyacağı beklenmektedir. Dünya medeniyet tarihi boyunca insanoğlu doğaya hükmetme, doğal kaynakları bilinçsizce kullanma ve tüketme çabası içerisinde olmuştur. Bu çabalara bağlı olarak günümüzde ekosistemler bozulmuş, iklim değişiklikleri yaşanmaya başlamış ve biyolojik çeşitliliği tehdit eden çevresel ve kimyasal kirlilikler artmıştır. Diğer taraftan doğal afetler, yangınlar, seller ve küresel düzeyde salgın hastalıklar baş göstermiştir.

Bu tarz gelişmeler, iklim değişikliğinin önlenmesi, kirliliğin azaltılması ve doğal kaynakların korunarak gelecek nesiller için yaşanılabilir bir dünya bırakma düşünce ve politikalarını yerel, bölgesel, ulusal ve uluslararası boyutta gündeme getirmiştir. Buna bağlı olarak kamu, özel ve gönüllü kuruluşlar yeşil bir örgüt ve yeşil işgücünü teşvik edici politikaları tartışma ve uygulama çabası içerisine girmişler ve yeşil davranış, yeşil örgütsel davranış, yeşil çalışan davranışı ve çevreye duyarlı davranış gibi kavramlar da ayrıca öne çıkmaya başlamıştır. Ancak yeşil kamu yönetimi/işletme ve yeşil yönetim uygulamalarının tek başlarına çevresel duyarlılık için yeterli olmadığı, bunun yanı sıra örgüt içerisinde yer alan çalışanların da çevreci davranışlara katılmaları ve buna yönelik davranışlar sergilemeleri gerekmektedir.

Gelecek nesillere yaşanılabilir bir dünya bırakabilmek için doğal çevreyi ve kaynakları korumak, kurumların ve çalışanların en önemli sorumluluklarından bir tanesidir. Bu alanda sağlıklı politika ve uygulamaları hayata geçirmek için çalışanların kurumsal ya da örgütsel bağlılık düzeyleri ayrı bir önem atfetmektedir. Zira yeşil davranış ya da yeşil örgütsel davranış, kurum çalışanlarının çevreye duyarlı davranışlarının bütünüdür ifade etmektedir.

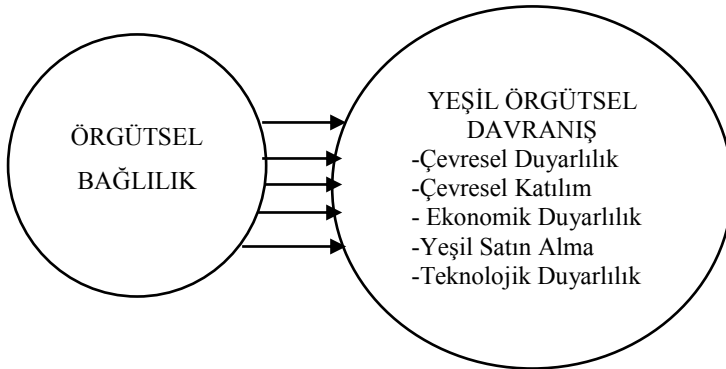
“Örgütsel Bağlılığın Yeşil Örgütsel Davranış Üzerine Etkisi: Selçuk Üniversitesi İdari Personeli Uygulaması” başlıklı bu çalışmanın temel amacı, örgütsel bağlılık ile yeşil örgütsel davranış arasındaki ilişkiyi saha çalışması ile ortaya koyabilmektir.

Literatür taraması sonucunda, Örgütsel Bağlılığın, Yeşil Örgütsel Davranış Üzerinde Etkisinin çalışanlar üzerine mevcut çalışma çok fazla bulunmamaktadır. Bu bağlamda çalışanın örgütsel bağlılığının, yeşil örgütsel davranış üzerine etkisi, alan yazımına katkı sağlaması beklenmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Bu çalışmada, Örgütsel Bağlılığın, Yeşil Örgütsel Davranış ve alt boyutlarının ilişkileri incelenmiştir. Araştırmanın modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

Şekil-1: Araştırma Modeli



Şekil 1’de ki kavramsal modelden hareketle araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur:

H₁: Örgütsel Bağlılığın, Yeşil Örgütsel Davranış üzerinde etkisi vardır.

H₂: Örgütsel Bağlılığın, Çevresel Duyarlılık alt faktörü üzerinde etkisi vardır.

H₃: Örgütsel Bağlılığın, Çevresel Katılım alt faktörü üzerinde etkisi vardır.

H₄: Örgütsel Bağlılığın, Ekonomik Duyarlılık alt faktörü üzerinde etkisi vardır.

H₅: Örgütsel Bağlılığın, Yeşil Satın Alma alt faktörü üzerinde etkisi vardır.

H₆: Örgütsel Bağlılığın, Teknolojik Duyarlılık alt faktörü üzerinde etkisi vardır.

3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Evren, belirli bir araştırma kapsamında toplanan verilere dayanarak genelleme yapılmak istenen grubu ifade etmektedir (Arıkan, 2013). Zaman ve maliyet gibi konular, araştırmacıların her bireye ulaşmasını genellikle engeller. Bu nedenle hem niteliksel hem de niceliksel olarak bu grubu temsil etmek için bir kısım seçilir. Seçilen kısma örneklem adı verilir. (İslamoğlu ve Alniaçık, 2013). Araştırmada evren olarak Selçuk Üniversitesi, örneklem olarak ise üniversite idari personeli seçilmiştir. 2024 yılı verilerine göre Selçuk üniversitesinde toplam 4354 idari personel bulunmaktadır. Yapılan ölçümler sonucunda %95 güvenilirlik, %5 hata payı olarak 353 örneklemin yeterli (Coşkun vd., 2017) olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada “kolayda örnekleme” yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada uygulama kısmı için anket yöntemi uygulanmıştır. Anket formunun kullanılması için Etik Kurul onayına başvuru yapılmıştır. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Bilimsel Etik Değerlendirme Kurulunun 05.11.2024 tarih 17/107 sayılı kararı ile veri toplama süreci başlatılmıştır. Gönüllülük esasına dayanarak örneklem içerisinde toplam 416 kişiye online anket yapılmıştır. Bu sayının %95 güvenilirlik düzeyinde evreni temsil etme yeterliliği bulunmaktadır.

4. VERİ TOPLAMA ARACI VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Bu çalışmada, sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan diğer veri toplama yöntemlerine kıyasla zaman, maliyet ve kaynak verimliliği avantajları nedeniyle online anket tercih edilmiştir.

Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. 1. Bölüm Demografik bilgi toplamaya yönelik 6 soru bulunmaktadır. Anketin 2. Bölümünde Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Türkçeye uyarlanmış çalışması kullanılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği” 18 maddeden ve 3 alt boyuttan oluşmakta olup, 5’li Likert tipi kullanılmıştır. 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle Katılıyorum. Anketin 3. bölümünde Erbaş (2019) tarafından geliştirilen Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği 27 maddeden 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Burada da 5’li Likert tipi kullanılmıştır. 1- Hiçbir Zaman, 2- Nadiren, 3- Ara Sıra, 4- Sık Sık ve 5- Her Zaman.

5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma bazı sınırlılıkları içermektedir. Araştırmanın evreni Selçuk Üniversitesi ve örnekleme üniversitede görev yapan idari personeldir. Evren ve örneklem tek bir kurumu kapsamaktadır. Bu bağlamda Türkiye’deki kamu kurumları ve çalışanlarını temsil etmekten uzaktır. Elde edilen bulgular üzerinden tüm kamu kurumlarını temsil edecek sonuçlar çıkarma konusunda bir sınırlılık söz konusudur. Diğer taraftan katılımcıların birbirlerinin önyargı, görüş ve tutumlarından etkilenme ihtimali ile elde edilen bulgular katılımcılara yöneltilen sorularla ve anlık durum tespitiyle dayanmaktadır.

6. ARAŞTIRMA VERİLERİNİN ANALİZ TEKNİKLERİ

Çalışmada elde edilen veriler, *SPSS for Windows 25.0* ve *AMOS 23.0* yazılımlar yardımıyla analiz edilmiştir. Verileri değerlendirmek için tanımlayıcı istatistikler (sayılar, yüzdelere, ortalamalar ve standart sapmalar gibi) kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirlik seviyesini belirlemek için güvenilirlik analizi yapılırken,

AMOS ile yapı geçerliliğini değerlendirmek için *doğrulamalı faktör analizi (DFA)* kullanılmıştır.

7. ARAŞTIRMANIN BULGULARI VE ANALİZ

Bu başlık altında evren ve örnek çerçevesinde araştırmaya katılanların demografik özellikleri ile araştırmanın yukarıda sıralanan hipotezleri istatistiki tekniklerle ortaya konularak, diğer alan çalışmalarının bulguları da dikkate alınarak analiz edilmektedir.

Tablo-7: Araştırmaya Katılanların Demografik Yapısı

Tanımlayıcı Özellikler	Değişkenler	Sayı	% Dağılımı
Cinsiyet	Kadın	118	28.4
	Erkek	298	71.6
Medeni Durum	Evli	89	21.4
	Bekâr	327	78.6
Yaş Grupları	18-27 yaş	30	7.2
	28-37 yaş	98	23.6
	38-47 yaş	187	45.0
	48-58 yaş	84	20.2
	59-65 yaş	17	4.1
Eğitim Durumu	Lise	164	39.4
	Önlisans	58	13.9
	Lisans	133	32.0
	Yüksek Lisans	41	9.9
	Doktora	20	4.8
Kurumdaki Mesleki Kıdem	1 yıldan az	20	4.8
	1-5 yıl	56	13.5
	6-10 yıl	73	17.5
	11-15 yıl	139	33.4
	16-20 yıl	41	9.9
	21 yıl ve üzeri	87	20.9
Toplam Çalışma Süresi	1 yıldan az	11	2.6
	1-5 yıl	35	8.4
	6-10 yıl	39	9.4
	11-15 yıl	124	29.8
	16-20 yıl	83	20.0
	21 yıl ve üzeri	124	29.8
Toplam		416	100.0

Tablo 7’de yer alan veriler incelendiğinde katılımcılar arasında erkelerin oranı (%71,6) kadınlara göre çok yüksektir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında büyük bir çoğunluğun (%78,6) bekâr olduğu görülmektedir. Yaş grupları bağlamında katılımcıların neredeyse yarısına yakını (%45) 38-47 yaş aralığındadır. Lise ve lisans eğitime sahip olanların yüzde dağılımı oldukça fazladır.

Buna göre katılımcıların yaklaşık %40'ı lise ve %32'si de lisans mezunudur. Selçuk Üniversitesinde 11-15 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olan çalışanlarının katılımı (%33,4) den fazla görülmektedir. Bunu 21 yıl ve üzeri üniversitede çalışan katılımcılar (%20,9) takip etmektedir.

Katılımcıların üniversitedeki kıdemleri ile toplam çalışma süreleri arasında farklar söz konusudur. Tablodaki veriler değerlendirildiğinde araştırmaya katılanların belirli bir kısmının üniversitede çalışmaya başlamadan önce başka kurum ya da kurumlarda görev yaptıkları görülmektedir. Katılımcılardan Selçuk Üniversitesinde 16-20 yıl (%9,9) ve 21 yıl ve üzeri çalıştığını söyleyenlerin (%20,9) toplam çalışma süreleri sırası ile (10-20 yıl) %20 ve (21 yıl ve üzeri) %29,8'e çıkmaktadır.

7.1. Araştırmanın Normallik Testi

Burada araştırmanın anket verilerinin normallik ölçümleri değerlendirilmiş ve analizin yapılabilmesi için çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Normallik testi, araştırma verilerinin analizini yapmak için, parametrik veya parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verme aşamasıdır (Akça ve Demir, 2019).

Anket verilerinin normal dağılım -3 ile +3 aralığındaki çarpıklık ve basıklık katsayılarına göre değerlendirilmektedir (Shao, 2002; Ak, 2009; Gliner vd., 2015). Çalışmada ölçekler üzerinde uygulanan normallik incelemesi sonucunda elde edilen bulgular Tablo 8'de düzenlenmiştir.

Tablo-8: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Normallik Testi

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık	Durum
Örgütsel Bağlılık	0,029	0,359	Normal
Yeşil Örgütsel Davranış	-0,838	0,867	Normal
Çevresel Duyarlılık	-0,208	2,208	Normal
Çevresel Katılım	-0,585	-0,120	Normal
Ekonomik Duyarlılık	-0,748	0,674	Normal
Yeşil Satın Alma	-1,083	0,796	Normal
Teknolojik Duyarlılık	0,997	0,440	Normal

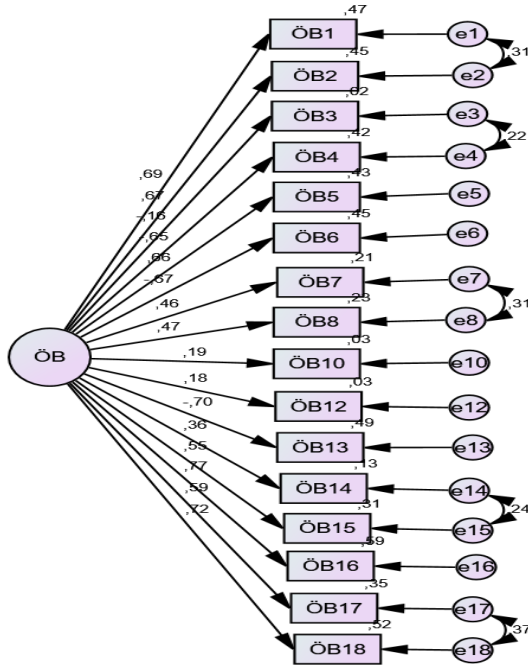
Tablo 8'de gösterilen normallik analizi sonuçlarına göre, ölçeklere ait çarpıklık oranlarının -1,083 ile 0,997 arasında olduğu;

basıklık oranlarının ise -0.120 ile 2,208 arasında yer aldığı saptanmıştır. Verilerin çarpıklık ve basıklık oranları ± 3 aralığında olduğundan, bu durum normal bir dağılıma işaret etmektedir. Sonuç olarak parametrik testlerin, araştırma verilerinin analizinde kullanılmasına karar verilmiştir.

7.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Bağlılık ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine yönelik model, Şekil 2'deki gibidir. Ölçeğin orijinalinde 18 ifade olmasına rağmen bu çalışmada *ÖB9 ve ÖB11 ifadelerinin faktör yükü katsayıları istatistiksel olarak anlamsız bulunduğundan söz konusu bu iki ifade analizden çıkarılmıştır.*

Şekil-2: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



18 madde 3 boyuttan oluşan örgütsel bağlılık ölçeğinin birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo-9: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	Standart Hata	t Değeri	p Değeri
Örgütsel Bağlılık	ÖB1	0,686			
	ÖB2	0,671	0,061	15,013	***
	ÖB3	0,156	0,086	-2,983	0,003
	ÖB4	0,646	0,079	-11,94	***
	ÖB5	0,658	0,075	12,14	***
	ÖB6	0,674	0,08	-12,407	***
	ÖB7	0,462	0,078	8,698	***
	ÖB8	0,475	0,08	8,931	***
	ÖB10	0,187	0,079	3,583	***
	ÖB12	0,175	0,075	3,362	***
	ÖB13	0,700	0,072	-12,85	***
	ÖB14	0,359	0,075	6,805	***
	ÖB15	0,552	0,082	10,316	***
	ÖB16	0,770	0,08	13,97	***
	ÖB17	0,595	0,079	11,012	***
	ÖB18	0,719	0,082	13,14	***
Toplam Güvenilirlik: $\alpha = 0,610$					

Tablo 9’da örgütsel bağlılık ölçeğindeki maddelere ait faktör yükleri, standart hata, t ve p değerleri yer almaktadır. Maddelerin faktör yükleri 0,156 ile 0,770 arasında değişmektedir. Bu değerlerin 0,70 ve üzeri olması beklenmekte olup, 0,70’e yakın değerler geçerli kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2007).

Ancak bazı faktör yükleri bu değerden uzak olmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı olduğu için modelden çıkarılmamıştır.

Böylece ölçeğe ait yapısal denklem modelinin ($p=0,000$) anlamlı olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeğinin birinci düzey tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin kurulan modelinin uyum iyiliği değerleri Tablo 10’ da yer almaktadır. Modelde iyileştirmeler yapılmış ve sonrasında güncellenen uyum indisi hesaplamalarında, kabul edilebilir uyum değerlerinin sağlandığı tespit edilmiştir.

Tablo-10: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Tek Faktörlü Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları

	Yapısal Modelin Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler
CMIN/DF	3.063	≤ 5
RMSEA	0,071	≤ 0.10
GFI	0,901	≥ 0.80
AGFI	0,863	≥ 0.80
TLI	0,891	≥ 0.80
IFI	0,910	≥ 0.80
SRMR	0,084	≤ 0.10

Örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlik katsayısı 0,610 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, ölçeğin genel olarak güvenilir olduğunu göstermektedir.

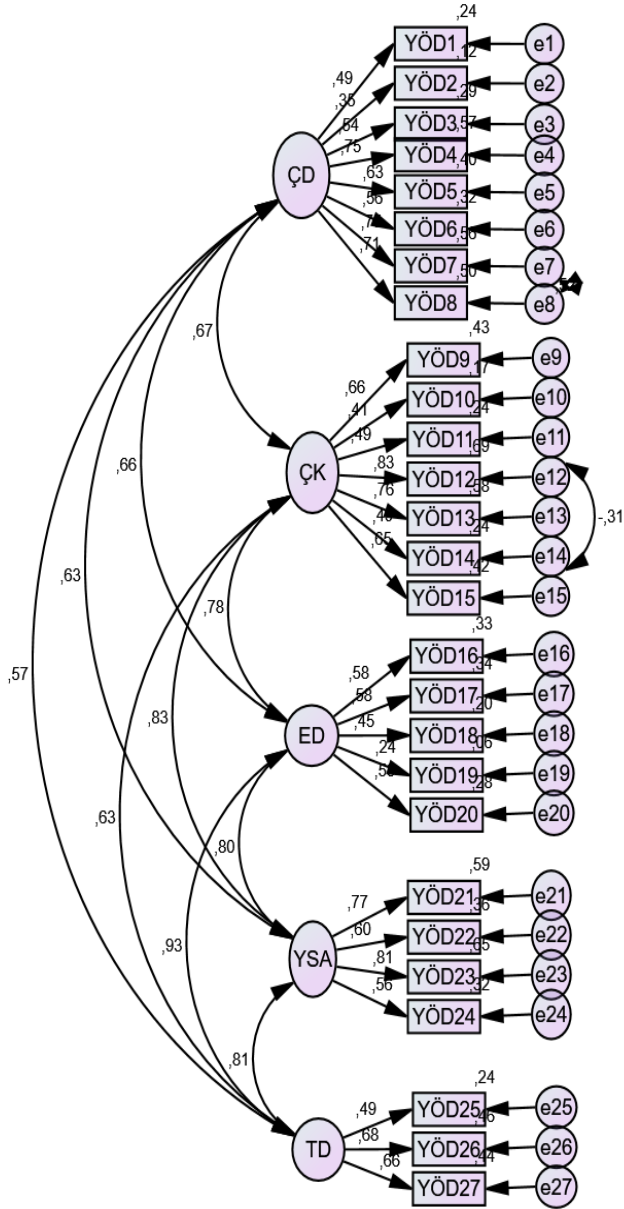
7.3. Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yeşil örgütsel davranış ölçeği çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizi kapsamında sırasıyla iki bilgi paylaşılmıştır.

Öncelikle, yeşil örgütsel davranış ölçeğinin birinci düzey çok faktörlü doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model Şekil 3 üzerinde gösterilmiştir.

Sonra, yeşil örgütsel davranış ölçeği çok faktörlü faktör analizi sonuçları için Tablo 11 düzenlenmiştir.

Şekil-3: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeğinin Birinci Düzey Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model



Tablo-11: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği Çok Faktörlü Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değerleri	p Değerleri
Çevresel Duyarlılık $\alpha = 0,780$	YÖD1	0,489			
	YÖD2	0,347	0,145	5,766	***
	YÖD3	0,540	0,109	7,842	***
	YÖD4	0,752	0,098	9,273	***
	YÖD5	0,629	0,157	8,539	***
	YÖD6	0,565	0,135	8,05	***
	YÖD7	0,747	0,103	9,223	***
	YÖD8	0,710	0,097	9,009	***
Çevresel Katılım $\alpha = 0,795$	YÖD9	0,658			
	YÖD10	0,408	0,054	7,641	***
	YÖD11	0,491	0,054	9,076	***
	YÖD12	0,828	0,064	14,045	***
	YÖD13	0,762	0,073	13,308	***
	YÖD14	0,485	0,081	8,747	***
	YÖD15	0,648	0,079	11,614	***
Ekonomik Duyarlılık $\alpha = 0,549$	YÖD16	0,578			
	YÖD17	0,583	0,076	9,229	***
	YÖD18	0,451	0,132	7,583	***
	YÖD19	0,239	0,135	4,322	***
	YÖD20	0,534	0,092	8,645	***
Yeşil Satın Alma $\alpha = 0,772$	YÖD21	0,771			
	YÖD22	0,599	0,055	11,863	***
	YÖD23	0,808	0,064	16,363	***
	YÖD24	0,562	0,066	11,092	***
Teknolojik Duyarlılık $\alpha = 0,622$	YÖD25	0,487			
	YÖD26	0,680	0,192	8,516	***
	YÖD27	0,660	0,14	8,411	***
Toplam Güvenilirlik: $\alpha = 0,900$					

Tablo 11’de yeşil örgütsel davranış alt faktörler ölçeğindeki maddelere ait faktör yükleri, standart hata, t ve p değerleri yer almaktadır. Maddelerin faktör yükleri 0,239 ile 0,828 arasında değişmektedir. Toplam güvenilirlik değeri ($\alpha = 0,90$) de yüksektir. Madde faktör yüklerinin minimum düzeyleri ile ilgili farklı görüşler vardır. Bunlar 0,30-0,40 arası değişmektedir. YÖD19 dışındaki maddelerin faktör yükleri oldukça yüksektir. 0,45 üzeri faktör yükleri iyi ölçü olarak kabul edilmektedir.

Tablo-12: Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği Çok Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları

	Yapısal Modeli Değerleri	Kabul Edilebilir Değerler
CMIN/DF	2,512	≤ 5
RMSEA	0,060	≤ 0.10
GFI	0,870	≥ 0.80
AGFI	0,843	≥ 0.80
TLI	0,868	≥ 0.80
IFI	0,884	≥ 0.80
SRMR	0,047	≤ 0.10

Yeşil örgütsel bağlılık ölçeğinin güvenilirlik analizleri yapılmış ve genel durumda yüksek derecede güvenilir (0,90) olduğu tespit edilmiştir. Alt faktörlerde ise ekonomik duyarlılık alt faktörünün zayıf ($\alpha = 0,549$), diğer alt faktörlerin ise güvenilir düzeyde olduğu görülmektedir.

8. DEĞİŞKENLERE AİT TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER VE KORELASYON ANALİZİ BULGULARI

Araştırmada yer alan ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 13'te düzenlenmiştir. Katılımcıların ölçeklere verdikleri yanıtlar üzerinden, her bir ölçeğin minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmış ve bu sayede katılımcıların algıladıkları örgütsel bağlılık ile yeşil örgütsel davranış ve alt faktörlerinin ortalamaları belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo-13: Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikleri

Değişkenler	Min.	Max.	Ort.	St. Sapma
Örgütsel Bağlılık	1,00	5,00	3,14	0,430
Yeşil Örgütsel Davranış	1,00	5,00	4,34	0,498
Çevresel Duyarlılık	1,00	5,00	4,73	0,405
Çevresel Katılım	1,00	5,00	4,11	0,706
Ekonomik Duyarlılık	1,00	5,00	4,17	0,659
Yeşil Satın Alma	1,50	5,00	4,27	0,746
Teknolojik Duyarlılık	1,17	5,00	4,27	0,783

Tablo 13'ten elde edilen bulgulara göre, örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalamasının $3,14 \pm 0,43$, yeşil örgütsel davranış ölçeği ortalamasının $4,34 \pm 0,498$, çevresel duyarlılık alt faktörünün ortalamasının $4,73 \pm 0,405$, çevresel katılım alt faktörünün

ortalamasının $4,11 \pm 0,706$, ekonomik duyarlılık alt faktörünün ortalamasının $4,17 \pm 6,59$, yeşil satın alma alt faktörünün ortalamasının $4,27 \pm 0,746$ ve teknolojik duyarlılık alt faktörünün ortalamasının $4,27 \pm 0,783$ olduğu görülmektedir. Beşli likert tipi ölçeklerde 4,20-5,00 arası ortalamanın “*çok yüksek*”, 3,40- 4,19 arası ortalamanın “*yüksek*”, 2,60-3,39 arası ortalamanın “*orta*”, 1,80-2,59 arası ortalamanın “*düşük*”, 1-1,79 arası ortalamanın da “*çok düşük*” olduğu şeklinde yorumlanır (Özdamar, 2016).

Buna göre katılımcıların, örgütsel bağlılığını orta düzeyde olduğu (Ort.=3,14), yeşil örgütsel davranış düzeylerinin çok yüksek düzeyde olduğu (Ort.=4,34) görülmektedir. Diğer taraftan yeşil örgütsel davranış alt faktörü olan çevresel duyarlılık çok daha yüksek çıkmıştır. Başka bir ifadeyle çevresel duyarlılık içerisinde yer alan yeşil davranışların diğer alt faktör yeşil davranışlara oranla çok yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir.

Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Pearson korelasyon testi bulguları Tablo 14’te düzenlenmiştir.

Tablo-14: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Bulguları

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1-Örgütsel Bağlılık	1	0,227**	0,129**	0,232**	0,161**	0,212**	0,139**
2-Yeşil Örgütsel Davranış		1	0,744**	0,872**	0,765**	0,835**	0,732**
3-Çevresel Duyarlılık			1	0,560**	0,414**	0,538**	0,439**
4-Çevresel Katılım				1	0,559**	0,659**	0,495**
5-Ekonomik Duyarlılık					1	0,545**	0,540**
6-Yeşil Satın Alma						1	0,617**
7-Teknolojik Duyarlılık							1

Tablo 14’te sunulan Pearson korelasyon testi bulgularına göre örgütsel bağlılık ile yeşil örgütsel davranış arasında ($r=0,227$, $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılık ile yeşil örgütsel davranışın alt boyutları ile ve alt boyutların kendi aralarında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu görülmektedir.

Yeşil örgütsel davranış ile çevresel katılım arasındaki pozitif yönlü ilişki ($r=0,872$), en güçlü olanıdır. Örgütsel bağlılık ile çevresel katılım alt boyutu ($r=0,232$) arasında istatistiksel olarak diğer alt boyutlara göre daha fazla anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir.

9. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

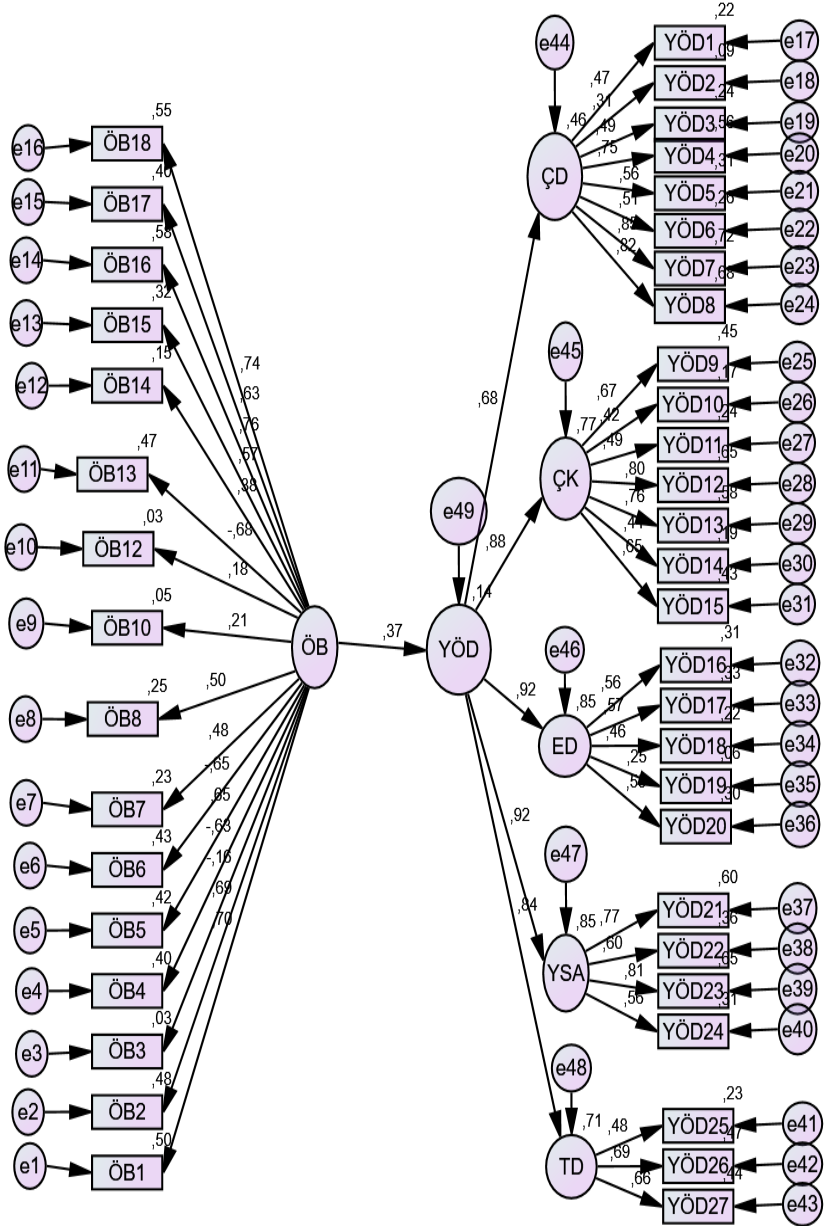
Bu başlık altında, araştırmada oluşturulan hipotezleri test etmek amacıyla yol analizi ve yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır.

Bu kapsamda sırasıyla örgütsel bağlılığın yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisine yönelik H_1 hipotezine, örgütsel bağlılığın çevresel duyarlılık alt faktörü üzerindeki etkisine yönelik H_2 hipotezine, örgütsel bağlılığın çevresel katılım alt faktörü üzerindeki etkisine yönelik H_3 hipotezine, örgütsel bağlılığın ekonomik duyarlılık alt faktörü üzerindeki etkisine yönelik H_4 hipotezine, örgütsel bağlılığın yeşil satın alma alt faktörü üzerindeki etkisine yönelik H_5 hipotezine ve örgütsel bağlılığın teknolojik duyarlılık alt faktörü üzerindeki etkisine yönelik H_6 hipotezine yönelik yol analizi ve YEM tahminlerine yer verilmiştir.

9.1. Örgütsel Bağlılığın Yeşil Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi

H_1 (örgütsel bağlılığın yeşil örgütsel davranış üzerinde *etkisi vardır.*) hipotezini test edebilmek için yol analizi yapılmış ve oluşturulan modelin YEM analizi tahminlerine yönelik elde edilen model Şekil 4’te sunulmuştur.

Şekil-4: Örgütsel Bağlılığın Yeşil Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisi



Şekil 4 incelendiğinde örgütsel bağlılığın yeşil örgütsel davranış üzerinde %37 düzeyinde pozitif etkili olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarında bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Örgütsel bağlılığın yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisine yönelik oluşturulan modele ilişkin YEM Analizi tahminlerine ve bunların uyum iyiliği indislerine ilişkin bulgular Tablo 15'te sunulmuştur.

Tablo-15: Örgütsel Bağlılığın Yeşil Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkisine Yönelik Oluşturulan Modele İlişkin YEM Analizi Tahminleri

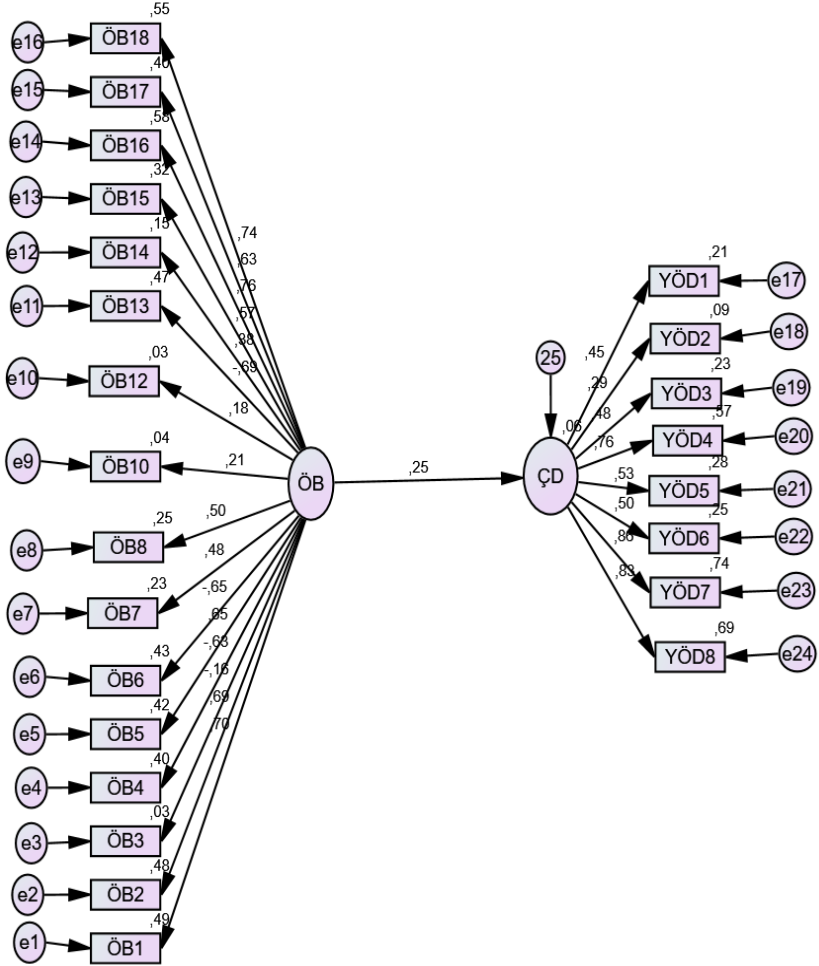
Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Durum
Örgütsel Bağlılık → Yeşil Örgütsel Davranış	0,370	0,021	5,291	***	Anlamlı
Uyum Değerleri					
CMIN/DF	2,248				
RMSEA	0,055				
GFI	0,806				
AGFI	0,785				
TLI	0,824				
IFI	0,835				
SRMR	0,061				

Tablo 15'te yer alan verilere göre, örgütsel bağlılığın yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisi incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,370$, $p<0.05$). Ayrıca, modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlara dayanarak, araştırma kapsamında oluşturulan H_1 (*Örgütsel Bağlılığın, Yeşil Örgütsel Davranış üzerinde etkisi vardır*) hipotezi kabul edilmiştir.

9.2. Örgütsel Bağlılığın Çevresel Duyarlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi

H_2 (Örgütsel bağlılığın çevresel duyarlılık alt faktörü üzerinde etkisi vardır.) hipotezini test edebilmek için yol analizi yapılmış ve oluşturulan modelin YEM analizi tahminlerine yönelik elde edilen model Şekil 5'te düzenlenmiştir.

Şekil-5: Örgütsel Bağlılığın Çevresel Duyarlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi



Örgütsel Bağlılığın Çevresel Duyarlılık Alt Faktörü üzerinde %25 düzeyinde pozitif etkili olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarında bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$).

Örgütsel Bağlılığın Çevresel Duyarlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Oluşturulan Modele İlişkin YEM Analizi Tahminleri ve bunların uyum iyiliği indislerine ilişkin bulgular Tablo 16’da düzenlenmiştir.

Tablo-16: Örgütsel Bağlılığın Çevresel Duyarlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Oluşturulan Modele İlişkin YEM Analizi Tahminleri

Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Durum
Örgütsel Bağlılık →Çevresel Duyarlılık Alt Faktörü	0,248	0,026	4,116	***	Anlamlı
Uyum Değerleri					
CMIN/DF	3,001				
RMSEA	0,069				
GFI	0,844				
AGFI	0,813				
TLI	0,837				
IFI	0,853				
SRMR	0,069				

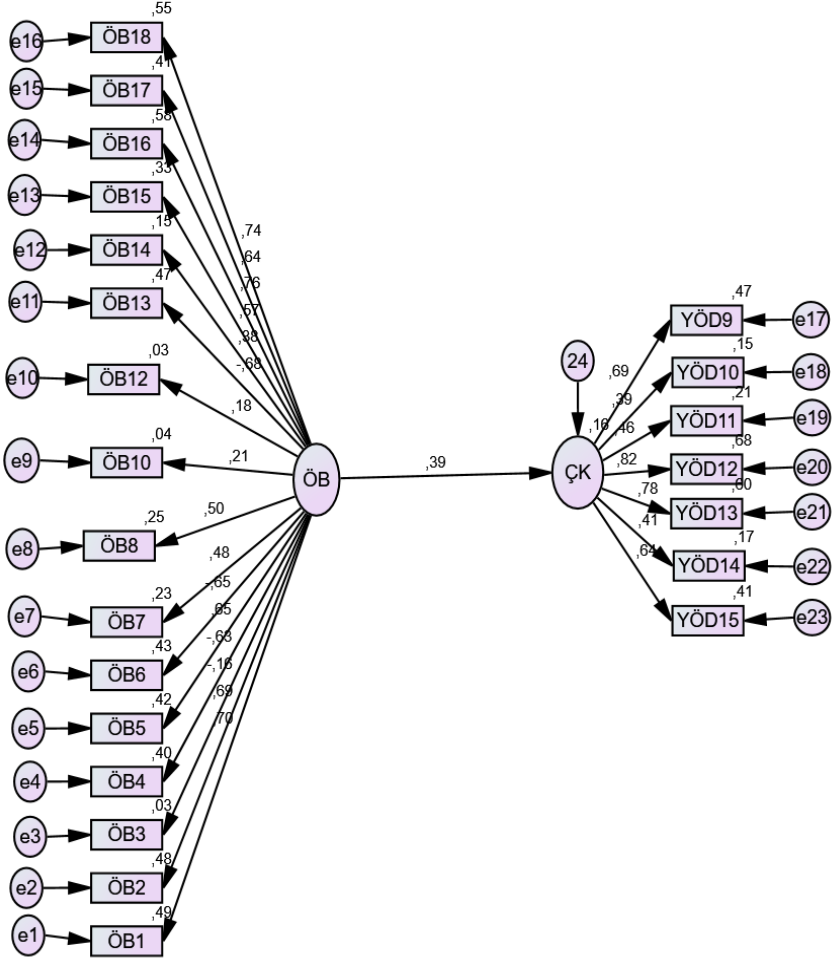
Tablo 16’da görüldüğü üzere, Örgütsel Bağlılığın Çevresel Duyarlılık Alt Faktörü üzerindeki etkisi incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0.248$, $p<0.05$). Ayrıca, modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olduğu gözlemlenmiştir.

Bu sonuçlar ışığında, araştırma kapsamında oluşturulan H₂ (Örgütsel Bağlılığın Çevresel Duyarlılık Alt Faktörü üzerinde etkisi vardır.) hipotezi kabul edilmiştir.

9.3. Örgütsel Bağlılığın Çevresel Katılım Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi

H₃ (Örgütsel Bağlılığın Çevresel Katılım Alt Faktörü üzerinde bir etkisi vardır.) hipotezini test edebilmek için yol analizi yapılmış ve oluşturulan modelin YEM analizi tahminlerine yönelik elde edilen model Şekil 6’da düzenlenmiştir.

Şekil-6: Örgütsel Bağlılığın Çevresel Katılım Alt Faktörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi



Şekil 6 incelendiğinde Örgütsel Bağlılığın Çevresel Katılım Alt Faktörü üzerinde %39 düzeyinde pozitif etkili olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarında bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$).

Örgütsel Bağlılığın Çevresel Katılım Alt Faktörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Oluşturulan Modele İlişkin YEM Analizi tahminlerine ve bunların uyum iyiliği indislerine ilişkin bulgular Tablo 17’de düzenlenmiştir.

Tablo-17: Örgütsel Bağlılığın Çevresel Katılım Alt Faktörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Oluşturulan Modele İlişkin YEM Analizi Tahminleri

Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Durum
Örgütsel Bağlılık →Çevresel Katılım Alt Faktörü	0,394	0,066	6,582	***	Anlamlı
Uyum Değerleri					
CMIN/DF	2,892				
RMSEA	0,068				
GFI	0,857				
AGFI	0,828				
TLI	0,848				
IFI	0,863				
SRMR	0,076				

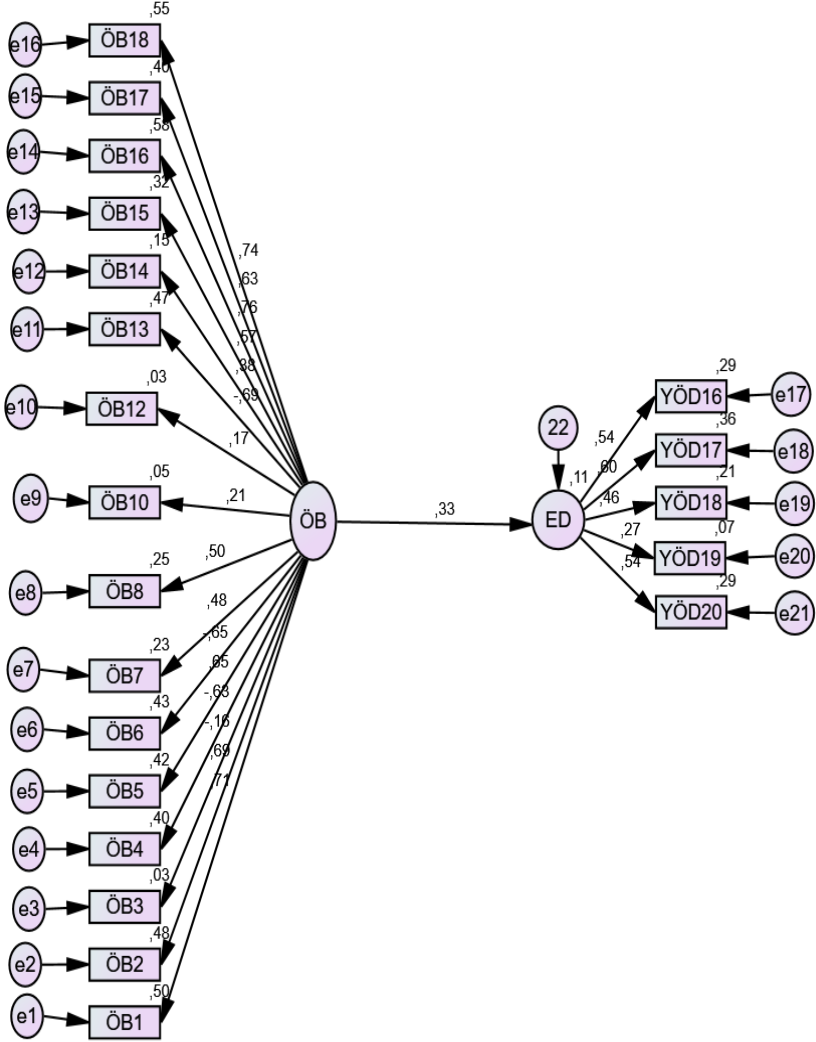
Tablo 17’de görüldüğü üzere, *Örgütsel Bağlılığın Çevresel Katılım Alt Faktörü Üzerindeki* etkisi incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta=2,892$ $p<0.05$). Ayrıca, modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir.

Bu sonuçlara dayanarak, araştırma kapsamında oluşturulan H_4 (*Örgütsel Bağlılığın Çevresel Katılım Alt Faktörü Üzerindeki bir etkisi vardır*) hipotezi kabul edilmiştir.

9.4. Örgütsel Bağlılığın Ekonomik Duyarlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi

H_4 (*Örgütsel Bağlılığın Ekonomik Duyarlılık Alt Faktörü üzerinde bir etkisi vardır.*) hipotezini test edebilmek için yol analizi yapılmış ve oluşturulan modelin YEM analizi tahminlerine yönelik elde edilen model Şekil 7’de düzenlenmiştir.

Şekil-7: Örgütsel Bağlılığın Ekonomik Duyarlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi



Şekil 7 incelendiğinde *Örgütsel Bağlılığın Ekonomik Duyarlılık Alt Faktörü* üzerinde %33 düzeyinde pozitif etkili olduğu

görülmektedir. Analiz sonuçlarında bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p<0.05$).

Tablo-18: Örgütsel Bağlılığın Ekonomik Duyarlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Oluşturulan Modele İlişkin YEM Analizi Tahminleri

Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Durum
Örgütsel Bağlılık →Ekonomik Duyarlılık Alt Faktörü	0,332	0,05	4,603	***	Anlamlı
Uyum Değerleri					
CMIN/DF	3,011				
RMSEA	0,070				
GFI	0,861				
AGFI	0,830				
TLI	0,829				
IFI	0,849				
SRMR	0,078				

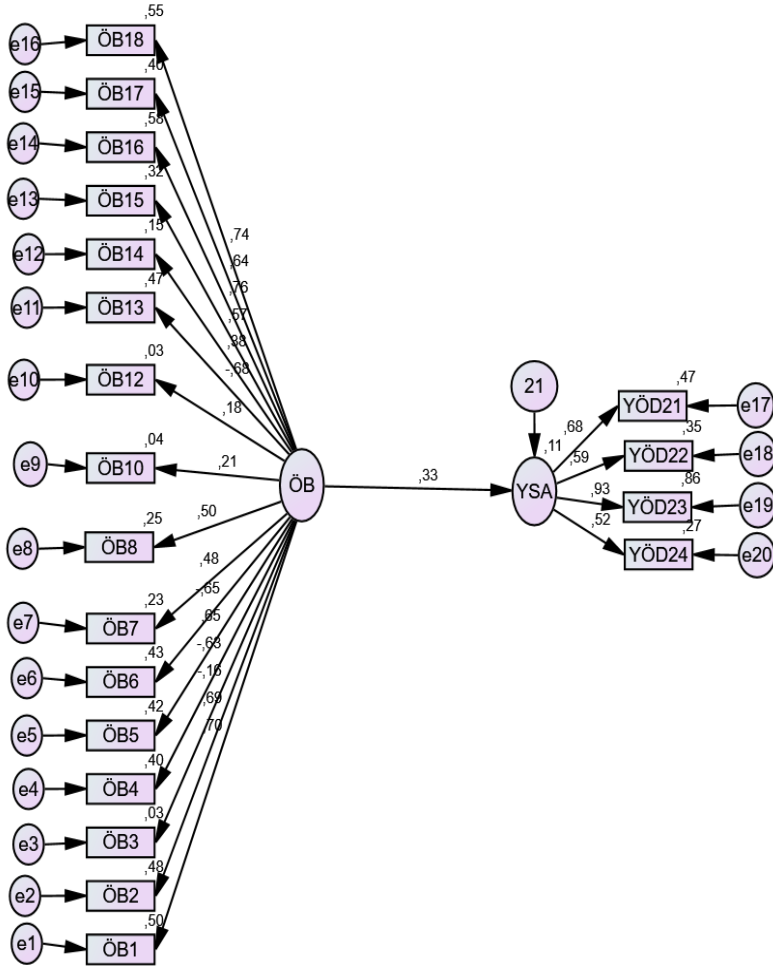
Tablo 18’ de görüldüğü üzere, *Örgütsel Bağlılığın Ekonomik Duyarlılık Alt Faktörü* üzerindeki etkisi incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta=3,011$, $p<0.05$). Ayrıca, modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir.

Bu sonuçlara dayanarak, araştırma kapsamında oluşturulan H_4 (*Örgütsel Bağlılığın Ekonomik Duyarlılık Alt Faktörü üzerinde bir etkisi vardır*) hipotezi kabul edilmiştir.

9.5. Örgütsel Bağlılığın Yeşil Satın Alma Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi

H_5 (*Örgütsel Bağlılığın Yeşil Satın Alma Alt Faktörü üzerinde bir etkisi vardır.*) hipotezini test edebilmek için yol analizi yapılmış ve oluşturulan modelin YEM analizi tahminlerine yönelik elde edilen model Şekil 8’de sunulmuştur.

Şekil-8: Örgütsel Bağlılığın Yeşil Satın Alma Alt Faktörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi



Şekil 8 incelendiğinde Örgütsel Bağlılığın Yeşil Satın Alma Alt Faktörü üzerinde %33 düzeyinde pozitif etkili olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarında bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$).

Örgütsel Bağlılığın Yeşil Satın Alma Alt Faktörü üzerindeki etkisine yönelik oluşturulan modele ilişkin YEM Analizi tahminlerine ve bunların uyum iyiliği indislerine ilişkin bulgular Tablo 19’da sunulmuştur.

Tablo-19: Örgütsel Bağlılığın Yeşil Satın Alma Alt Faktörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Oluşturulan Modele İlişkin YEM Analizi Tahminleri

Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Durum
Örgütsel Bağlılık →Yeşil Satın Alma Alt Faktörü	0,331	0,051	5,621	***	Anlamlı
Uyum Değerleri					
CMIN/DF	3,422				
RMSEA	0,076				
GFI	0,819				
AGFI	0,836				
TLI	0,829				
IFI	0,855				
SRMR	0,082				

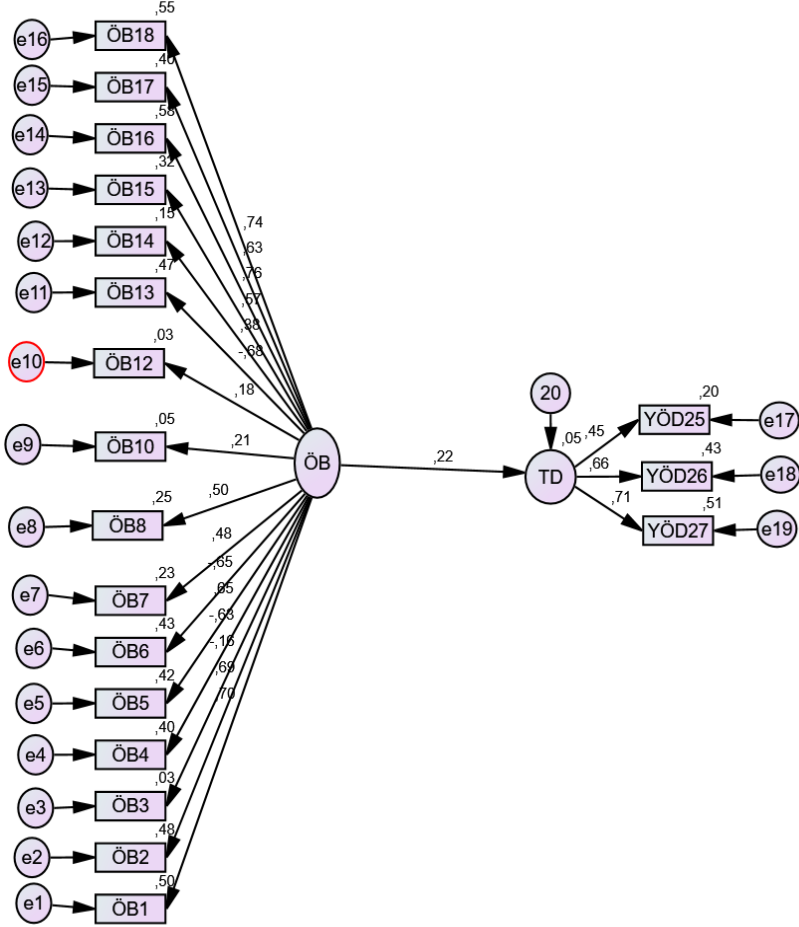
Tablo 19’da görüldüğü üzere, *Örgütsel Bağlılığın Yeşil Satın Alma Alt Faktörü* üzerindeki etkisi incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta=3,422$ $p<0.05$). Ayrıca, modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir.

Bu sonuçlara dayanarak, araştırma kapsamında oluşturulan H_5 (*Örgütsel Bağlılığın Yeşil Satın Alma Alt Faktörü üzerinde bir etkisi vardır*) hipotezi kabul edilmiştir.

9.6. Örgütsel Bağlılığın Teknolojik Duyarlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisi

H_6 (*Örgütsel Bağlılığın Teknolojik Duyarlılık Alt Faktörü üzerinde bir etkisi vardır.*) hipotezini test edebilmek için yol analizi yapılmış ve oluşturulan modelin YEM analizi tahminlerine yönelik elde edilen model Şekil-9’ da sunulmuştur.

Şekil-9: Örgütsel Bağlılığın Teknolojik Duyarlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Yol Analizi



Şekil 9 incelendiğinde örgütsel bağlılığın yeşil teknolojik duyarlılık üzerinde %22 düzeyinde pozitif etkili olduğu görülmektedir. Analiz sonuçlarında bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p < 0.05$).

Örgütsel Bağlılığın Teknolojik Duyarlılık Alt Faktörü üzerindeki etkisine yönelik oluşturulan modele ilişkin YEM Analizi tahminlerine ve bunların uyum iyiliği indislerine ilişkin bulgular Tablo 20’de düzenlenmiştir.

Tablo-20: Örgütsel Bağlılığın Teknolojik Duyarlılık Alt Faktörü Üzerindeki Etkisine Yönelik Oluşturulan Modele İlişkin YEM Analizi Tahminleri

Etki	Tahmin (β)	Standart Hata	t	p	Durum
Örgütsel Bağlılık →Teknolojik Duyarlılık Alt Faktörü	0,219	0,04	3,197	***	Anlamlı
Uyum Değerleri					
CMIN/DF	3,532				
RMSEA	0,078				
GFI	0,854				
AGFI	0,817				
TLI	0,823				
IFI	0,845				
SRMR	0,084				

Tablo 20’de görüldüğü üzere, *Örgütsel Bağlılığın Teknolojik Duyarlılık Alt Faktörü* üzerindeki etkisi incelendiğinde, istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ($\beta=3,532$, $p<0.05$). Ayrıca, modelin uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir.

Bu sonuçlara dayanarak, araştırma kapsamında oluşturulan H_6 (*Örgütsel Bağlılığın Teknolojik Duyarlılık Alt Faktörü üzerinde bir etkisi vardır*) hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin sınanması amacıyla yapılan analiz sonuçları Tablo 21’de özetlenmiştir.

Tablo-21: Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H ₁ : Örgütsel bağlılığın yeşil örgütsel davranış üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H ₂ : Örgütsel bağlılığın Çevresel Duyarlılık Alt Faktörü üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H ₃ : Örgütsel Bağlılığın Çevresel Katılım Alt Faktörü üzerinde bir etkisi vardır.	Kabul
H ₄ : Örgütsel Bağlılığın Ekonomik Duyarlılık Alt Faktörü üzerinde bir etkisi vardır.	Kabul
H ₅ Örgütsel Bağlılığın Yeşil Satın Alma Alt Faktörü üzerinde bir etkisi vardır.	Kabul
H ₆ Örgütsel Bağlılığın Teknolojik Duyarlılık Alt Faktörü üzerinde bir etkisi vardır	Kabul

SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütsel bağlılık, üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Bu olgu, kendi içinde tarihsel bir gelişim izlemiştir. Zamanla, iş dünyası, akademik çevreler ve diğer ilgililer nezdinde karşılık görmeye başlamıştır. İşe bağlılık, mesleğe bağlılık, kariyer bağlılığı, grup-takım bağlılığı, oydaştık ve paydaşlık hukuku gibi kavramlar ile tanışılmıştır. Günümüz çağdaş yönetim anlayışında, örgütsel bağlılık oluşturma ihmal edilmemesi gereken bir konu haline gelmiştir. Çalışanların, örgüte aidiyet duymaları ile amaçlara daha kolay ulaşılabilceği genel kabul görmeye başlamıştır. Bireysel amaçları yerine, örgütsel amaçları önceleyenler ile zorluklar daha kolay aşılr. Örgütsel yaşam da daha sürdürülebilir olur.

Günümüzde önemli hale gelen diğer bir husus da, yeşil örgütsel davranış olmuştur. Bu da, yeşil çevre ile yakından ilgilidir. Üretimlerin, sürdürülebilir bir çevre politikası çerçevesinde yapılması ile karşı karşıya kalınmıştır. Kurumsal bağlılığı yüksek olanların, bu tarz strateji ve politikaları destekleyeceği beklenmektedir. Doğanın bilinçsizce kullanılması sonrasında; ekosistemler bozulmuş, iklim değişiklikleri yaşanmış ve biyolojik çeşitliliği tehdit eden çevresel ve kimyasal kirlilikler artmıştır. Diğer taraftan doğal afetler, yangınlar, seller ve küresel düzeyde salgın hastalıklar baş göstermiştir.

Başta gelişmiş ülkeler olmak üzere, dünya ölçeğinde yeşil hareket oluşmaya başlamıştır. Geçmişte arzu edilmeyen uygulamalara rastlanılsa da, günümüzde iyileştirme hareketleri ivme kazanmıştır. Yeşil dünya, yeşil kurum, yeşil işletmecilik, çevresel duyarlılık, yeşil satın alma ve yeşil teknoloji gibi kavramlar gündemdedir. Bu tarz gelişmeler, iklim değişikliğinin önlenmesi, kirliliğin azaltılması ve doğal kaynakların korunarak gelecek nesillere yaşanılabilir bir dünya bırakma düşüncesini desteklemektedir. Buna bağlı olarak, yeşil örgüt ve yeşil işgücünü teşvik edici politikalar tartışılmaya başlanmıştır. Yeşil davranış, yeşil örgütsel davranış, yeşil çalışan davranışı ve çevreye duyarlı davranış gibi kavramlar öne çıkmaya başlamıştır. Dolayısı ile yeşil örgütsel davranış boyutları oluşmuştur. Bu da, çalışan yeşil davranış ilke ve uygulamalarını zenginleştirmiştir. Gerek

akademik çevreler, gerekse diğer kurum veya kuruluşlar, çevre yanlısı örgütsel vatandaşlık davranışları ile yüzleşmeye başlamışlardır.

Bu çalışmanın temel amacı, örgütsel bağlılığın yeşil örgütsel davranışlara etkisini ortaya koymaktır. Örgütsel bağlılık ile yeşil davranış ve alt boyutları arasındaki ilişki düzeyinin test edilmesi de amaçlar arasındadır. Araştırmanın evreni, Selçuk Üniversitesinde görev yapan 4354 idari personel olmuştur. Örneklemi ise buradaki 416 idari personel oluşturmuştur. Araştırmanın anketleri online olarak yapılmıştır. Verilerin analizi için *SPSS for Windows 25.0* ve *AMOS 23.0* yazılımlar tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. Diğer taraftan güvenilirlik analizi ve DFA kullanılmıştır. Çalışma sonucunda şu hususlar tespit edilmiştir; “Örgütsel bağlılığın yeşil örgütsel davranış üzerinde etkisi vardır. Örgütsel bağlılığın çevresel duyarlılık alt faktörü üzerinde etkisi vardır. Örgütsel Bağlılığın çevresel katılım alt faktörü üzerinde bir etkisi vardır. Örgütsel bağlılığın ekonomik duyarlılık alt faktörü üzerinde bir etkisi vardır. Örgütsel Bağlılığın yeşil satın alma alt faktörü üzerinde bir etkisi vardır. Örgütsel bağlılığın teknolojik duyarlılık alt faktörü üzerinde bir etkisi vardır. Analiz sonuçlarını özetlemek gerekirse şu iki husus öne çıkmıştır; “1.Örgütsel bağlılık ile yeşil örgütsel davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki söz konusudur. 2.Örgütsel bağlılık ile yeşil örgütsel davranışın alt boyutları ile ve alt boyutların kendi aralarında da pozitif yönlü anlamlı ilişkiler vardır”.

Çalışmanın sonunda ilgili çevreler için bazı öneriler geliştirilebilir. Aşağıdaki hususlar; kamu yönetimleri, iş örgütleri, sivil toplumlar ve diğer ilgililerce yakından takip edildiğinde örgütsel bağlılık ve yeşil örgütsel davranış etkileşimi sağlanabilir:

- Yeryüzü tüm canlılarındır. Her canlı, yaşama hakkına sahiptir. Ayrıca, geleceğe yaşanabilir bir çevre bırakmak tüm insanlığın görevidir. Bu nedenle, doğal çevreyi ve kaynakları korumak, kurumların ve çalışanların en önemli sorumluluklarından biri haline getirilmelidir. Bunun için de, çalışanların kurumsal ya da örgütsel bağlılık düzeylerinin yükseltilmesine ihtiyaç vardır.

- Her örgütün üst yönetimi, çağdaş ve kabul edilebilir bir yönetim tarzı sergilemelidir. Astlarını yeterince tanıyanlar, örgütsel bağlılık noktasında daha sağlıklı kararlar alabilirler. Bir beşerî kaynağı, örgüte bağlayan hususların artırılması çok önemlidir. Yönetmel uygulamalarda, objektif olunmalı ve hümanizm unutulmamalıdır. Örgütsel davranış boyutu da önemlidir. Üst yöneticilerin tavırları, liderlik tarzları, uygun iş tanımı, işe göre atama, kariyer eşitliği, iletişime açıklık ve yönetime katılma amaca yönelik olarak sergilenmelidir.

- Personel güçlendirme ihmal edilmemelidir. Bunu hissedenler, örgüte daha çok bağlanırlar. İnsanların, o örgütte çalışmasından onur duymaları sağlanmalıdır. Aksi durumlar, sorun doğurur. Örgütünü benimsemeyen birisi, kaliteli bir hizmet vermekte zorlanır. İnsanlar, kendilerini önemli birer birey olarak görürlerse, iş barışı artar. Kamu kurumlarında, paydaşlık güçlenir. Özel işletmelerde ise mal ve hizmet kalitesi yükselebilir. Bunu sağlayan örgütler veya kuruluşlar, daha başarılı olabilirler. Konuya gereken önemi vermeyenler ise kriz ve bazı olumsuzluk hallerinde bunun acısını çok yakından hissedebilirler. İnsan kaynakları tarafından yeterince desteklenmeyen yapıların, zorluklar karşısında ayakta kalmaları güçtür.

- Örgütsel bağlılığa yeterince değer verenler, başarıya ulaşabilirler. Örgüte bağlılık gücü zayıf, orta ve üst düzeylerde gerçekleşebilir. Bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha üretkendir. Sadık ve sorumludurlar. Bu durum, kurumsal performansı da artırır. Çünkü insanlar, kendilerini o kuruluşun ayrılmaz bir parçası olarak görürler. Bunu da, sadece bir görev olsun diye yapmazlar. Ya da, sadece maddi beklentilerden dolayı harekete geçmezler. Onlar için "doğru" ve "ahlaki" davranış sergilenmesi her şeyden önemli hale gelebilir. Sonuçta, örgüt kültürünü tam içselleştirmiş bireyler çoğalır. Bu tarz çalışanları; standartlar, hedefler ve politikalar doğrultusunda yönlendirmek daha kolaydır. Başka bir ifadeyle örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütsel hedef ve değerlere güçlü bir şekilde inanırlar. Örgüt adına istekli bir çaba sergileyerek üyeliği sürdürme arzuları da artabilir.

- İş ahlakı ve etik ilkeler de çok önemlidir. Etik örgütlerde, öncelikle örgütsel bağlılık yükselir. Kurumla özdeşleşen bireyler birbirine daha bağlanırlar. Dolayısıyla iç veya dış bir tehdit algısında, dayanışma içine girebilirler. Bu durum, çevrenin korunması ve ekolojik yapılanma için de geçerlidir. Yeşil örgütsel davranış, yeşil çalışan davranışı ve çevreye duyarlı davranışlar olumlu etkilenirler.

- Örgütsel bağlılığın artırılması ve yeşil örgütsel davranışın yükseltilmesi etkin bir motivasyon sistemini de gerektirir. Bu alanlarda başarı elde edildiğinde, personelin maddi ve maddi olmayan ödüllere kavuşturulması gerekir. Ödüllendirmedeki süreklilik ve katılım demokrasisi ile örgütsel bağlılık daha da kurumsal hale gelebilir. Bu işlemler için gerekli olan mekanizmalar kurulurken, geri besleme üniteleri de olmalıdır. Hatta, düzeltici kararlardan çok, önleyici sistemler daha makbuldür. Örgüt ilişkilerinde, mümkünse sıfır hata ile işlem geliştirme hedeflenmelidir. Önemli olan her yönetim seviyesinde gerekli bilincin gösterilmesidir. Örgütsel bağlılık tam manası ile sağlandığında, nesilden nesille aktarılacak bir örgüt kültürü de oluşturulur. Bu da ilgili yapının, daha sürdürülebilir olmasını kolaylaştırır.

Bu çalışma, kendi içinde bazı sınırlılıkları içermektedir. Birinci sınırlılık, araştırmanın evreni ve örneklemini ilgilidir. Araştırma, Selçuk Üniversitesi idari personeli üzerinde yapılmıştır. Yani, bir yükseköğretim kurumu söz konusudur. Bu nedenle, sonuçların kamu kurumları ve çalışanların tümünü temsil etme gücü zayıftır. İkinci sınırlılık, katılımcılara yöneliktir. Bir birey; başkasının önyargı, görüş ve tutumlarından etkilenebilir. Bir başka sınırlılık ise bireyin, cevap verme anındaki psiko-sosyal durumuna ilişkindir. “Tarafsızlık ve cevap verme anları”, saha araştırmalarında genelde karşılaşılan sınırlılıklar arasındadır. Ancak, ilk sınırlılığın aşılması için öneriler geliştirilebilir. Benzer bir çalışma, yükseköğretim dışındaki başka kamu kurumlarında yapılabilir. Ayrıca özel sektör işletmelerinde anket veya örnek olay çalışmaları hedeflenebilir. Böylece, karşılaştırmalı analizler yapılması kolaylaşabilir.

KAYNAKÇA

- Ak, B. (2009). *Verilerin Düzenlenmesi ve Gösterimi* (Ş. Kalaycı içinde). Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Allen, N. J. and John P. Meyer (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp.1-18.
- Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Ambrose, M. (1999). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 231–292.
- Amernic, J. H. and Aranya, N. (1983). Organizational commitment: Testing two theories. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 38(2), 319-343.
- Arıkan, R. (2013). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri* (Cilt 2). Ankara: Nobel Yayın.
- Arnocky, S., and Stroink, M. L. (2011). Gender differences in environmentalism: The mediating role of emotional empathy. *Current Research in Social Psychology*, (16), 1-14.
- Atchison, T., & Lefferts, E. A. (1972). The prediction of turnover using Herzberg's job satisfaction technique. *Personnel Psychology*, 25, 53-64
- Becker H. S. (1960). "Notes on the Concept of Commitment", *The American Journal of Sociology*, 66(1), s.32.40
- Becker, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., and Gilbert, N. L. (1996). Foci And Bases Of Employee Commitment: Implications For Job Performance. *Academy of Management Journal*, 39(2), 464–482
- Bennett, H. and Durkin, M., 2000. "The Effects Of Organizational Change On Employee Psychological Attachment: An Exploratory Study", *Journal Of Managerial Psychology*, 15(2), 130.
- Blau, G. J., and Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12(2), 288–300.
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., and Zacher, H. (2012). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2).
- Boiral, O. and Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), pp.431-435.
- Boiral, O., Paillé, P., and Raineri, N. (2015). The Nature of Employees' Pro-Environmental Behaviors. In book: *The Psychology of Green Organizations* (pp.12-32). Eds. J. L. Robertson and J. Barling, Oxford: Oxford University Press.
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R., and MacDermid Wadsworth, S. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. *Social Science Quarterly*, 91(2), pp.511-530.
- Brown, M. E. (1969). Identification and some conditions of organizational involvement. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), pp.346–355.

- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment: The Socializaion of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Burgess, J., Harrison, C., and Filius, P. (1998). Environmental communication and the cultural politics of environmental citizenship. *Environment and Planning*, (30), 1445-1460.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Carrico, A. R., and Riemer, M. (2011). Motivating energy conservation in the workplace: An evaluation of the use of group-level feedback and peer education. *Journal of Environmental Psychology*, 31(1), 1-13.
- Chen, Y.S. (2011), "Green organizational identity: sources and consequence", *Management Decision*, 49(3), 384-404.
- Cheng, Y. and Stockdale, M. S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a chinese context. *Journal Of Vocational Behavior*, 62(2003), 465-489 471-472.
- Cohen, A. (1992). Antecedents of organizational commitment across occupational groups: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), pp.539-558.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 17(3), 336-354.
- Contractor, F. J., and Lorange, P. (2002). The Growth of Alliances in the Knowledge-Based Economy. *International Business Review*, 11, 485-502.
- Coşkun, R., Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı (9. Baskı) Sakarya Yayıncılık, Sakarya
- Çetin Ölçüm, M.: Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 1.Basım, Ankara (2004)
- D'Mello, S., Ones, D. S., Klein, R. M., Wiernik, B. M., and Dilchert, S. (2011). Green company rankings and reporting of pro-environmental efforts in organizations. *Poster presented at the annual conference of the Society for Industrial and Organizational*.
- Darden, W. R., Hampton, R. and Howell, R. D. (1989). Career versus organizational commitment: antecedents and consequences of retail salespeople's commitment. *Journal of Retailing*, 65(1), 80-106.
- De Groot, J. I., and Steg, L. (2010). Relationships between value orientations, self-determined motivational types and pro-environmental behavioural intentions. *Journal of Environmental Psychology*, 30(4), 368-378.
- Diken, Ö. F. ve Çelik, A. (2023). Personel Güçlendirme, Örgütsel Başarı ve Motivasyon Etkileşimi. Eğitim Yayınevi, Konya.
- Elbir, Ö. (2006). Motivasyon araçlarının iş tatmini üzerine etkileri, kütahya ceza infaz kurumunda bir uygulama. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Erbaşı, A. (2019). Yeşil Örgütsel Davranış Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Istanbul Management Journal*, 2019(86), 1-23.
- Erbaşı, A. (2024) Sürdürülebilirlik (Kavramlar & Terimler) Sözlüğü, Atlas Akademi Yayınları Konya.
- Erbaşı, A. ve Özalp, Ö. (2016). Çevre Tutkusu ve Yeşil Örgütsel Davranışın Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Eurasian Academy of Sciences eurasian Business and Economics Journal*, 2, 296-306.

- Erbaşı, A., Çalışkan, A., and Akdeniz, G. (2022). The Effect of Personality Traits on Green Organizational Behavior. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12(2), 154-185.
- Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2017). İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve. *Akademik Bakış Dergisi*, 2017(62), 258-272.
- Etzioni, A. (1975). Comparative analysis of complex organizations. Simon and Schuster Rewiev, 54.
- Eunmi, C. (2006). "Individual Pay For Performance and Commitment HR Practices in South Korea", *Journal of World Business*, 368-381.
- Fitzgerald, G. B. (2011). "The Role of Greening Businesses as Drivers of Employees' Changes towards Pro-environmental Practices"
- Francoeur, V., Paillé, P., Yuriev, A., and Boiral, O. (2021). The measurement of green workplace behaviors: A systematic review. *Organization & Environment*, 34(1), 18-42.
- Fransson, N., and Gärling, T. (1999). Environmental concern: Conceptual definitions, measurement methods, and research findings. *Journal of Environmental Psychology*, 4(19), 369-382.
- Gardner, G. T., and Stern, P. C. (1996). Environmental problems and human behavior. *Boston: Allyn and Bacon*.
- Gilbert, J. A. and Ivancevich, J. M. (1999). Re-Examination of organizational commitment, commitment (psychology), work environment, employees-attitudes, mentoring, organizational behavior. *Journal of Social Behavior & Personality*, 14(3), pp.385-397.
- Gilligan, C. (1982). In a different voice: psychological theory and women's development. *Research gate*, 24-39.
- Gliner, J. A., Morgan, G. A., and Leech, N. L. (2015). *Uygulamada Araştırma Yöntemleri Desen ve Analizi Bütünleştiren Yaklaşım* (Çev. S. Turan, Dü., S. A. Bayar, & V. Bayar). Ankara: Nobel Yayın.
- Graves, L. M., Sarkis, J., and Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*(35), 81-91.
- Grusky, O. (1966). Career mobility and organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*. 10(4), 488.
- Gould, S. (1979). Age, job complexity, satisfaction, and performance. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 209-223.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası uygulaması. Uzmanlık Yeterlilik Tezi Ankara.
- Hall, D. T., Schneider, B., and Nygren, H. T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190.
- Herebiniak, L.G. and Alutto, J.A. (1972) Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- Hotamışlı, M. ve Şenol, F. (2011). İş Güvencesinin Motivasyon Açısından Önemi. Nobel Yayınevi, Ankara. <https://konya.meb.gov.tr> (Erişim Tarihi: 11.11.2022).
- İslamoğlu, H., ve Alnaçık, Ü. (2013). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (3. Cilt). İstanbul: Beta Basım.

- Kanter, T. M. (1968). Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities (Eds. Rosabeth Moss Kanter Source). *American Sociological Review*, 33(4), 499- 517.
- Kapusuz Gökçen Ayşe (2023), “Yeşil Örgütsel Davranış”, Editör Erbaşı Ali, Yeşil İşletme, Atlas Akademi Konya ss.209-228
- Kırel, Ç. (1999). Esnek çalışma saatleri uygulamalarında cinsiyet, iş tatmini ve iş bağlılığı ilişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 115-136.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., and Ployhart, R. E. (2014). Multilevel Influences on Voluntary Workplace Green Behavior: Individual Differences, Leader Behavior, and Coworker Advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335-1358.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., and Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: The role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1),60–84.
- Lambert, S. J. (1991). The combined effects of job and family characteristics on the job satisfaction, job involvement, and intrinsic motivation of men and women workers. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 341-363.
- Manetje, O., & Martins, N. (2009). The relationship between organisational culture and organisational commitment. *Southern African Business Review*, 13(1), 87-111.
- Marsh, R. M. & Mannari, H. (1977). Organizational commitment and turnover: A prediction (Authors: Robert M. Marsh & Hiroshi Mannari). *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 57-75.
- Martin, J. and Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2), 52–64.
- McDonald, D. J. and Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 84-91.
- McInnis, K. J., Meyer, J. P. and Feldman, S. (2009). Psychological contracts and their implications for commitment: A feature-based approach. *Journal of Vocational Behavior*, 74(2), 165-180.
- Meyer, J.P. and Allen, N. (1984) Testing the “Side-Bet Theory” of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1987). A longitudinal analysis of the early development and consequences of organizational commitment. *Canadian Journal of Behavioural Science / Revue canadienne des sciences du comportement*, 19(2), 199–215.
- Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment, John P. Meyer Natalie J. Allen The University Of Western Ontario Human Resource Management Review, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extensionand test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*. 78, 538-551
- Meyer J and Allen N (1997), “*Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*”, Sage Publications.

- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., and Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20–52.
- Morgan, R. M., and Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 23-32
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review*, 8(3), 486–500.
- Mottaz, C. J. (1986). An analysis of the relationship between education and organizational commitment in a variety of occupational groups. *Journal of Vocational Behavior*, 28(3), 214–228.
- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quarterly*, 30(1), 143–158.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. and Porter, L. W. (1979) The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behaviour*, 14(1979), 224-247
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, And Richard M. Steers (1982;19-43). *Employ- Ee-Organization Linkages: The Psychology Of Commitment And Absenteeism And Turnover*. New York: Academic Press.
- Munguía, N., Zavala, A., Marin, A., Moure-Eraso, R., and Velazquez, L. (2010). Identifying pollution prevention opportunities in the Mexican auto refinishing industry. *Management of Environmental Quality An. nternational Journall*(21).
- Naderi, I., and Vansteenbure, E. (2018). Me first, then the environment: young Millennials as green consumers. . *Young Consumers.*, 3(19), 280-295.
- Nehmeh, R. (2009). What is organizational commitment, why should managers want it in their workforce and is there any cost effective way to secure it?". *Swiss Management Center*, 5(2009), 1-9.
- Newell, S., and Green, C. (1997). ``Racial differences in consumer environmental concern". *The Journal of Consumer Affairs*, 31(1), 53-69.
- Newstrom, J. and Davis, K. (2007). *Organizational Behavior: Human Behavior at Work*. McGraw-Hill, New Delhi, 471-486.
- Newton, L. A., and Shore, L. M. (1992). A model of union membership: Instrumentality, commitment, and opposition. *Academy of Management Review*, 17(2), 275–298.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., and Ashkanasy, N. M. (2015). Employee Green Behavior. *Organization & Environment, A Theoretical Framework, Multilevel Review and Future Research Agenda. Organization and Environment*, 28(1), 103-125.
- Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L., and Ashkanasy, N. M. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological climate. *Journal of Organizational Behavior*, 38(7), 996-1015.
- Ones, D. S. and Dilchert, S. (2012). "Employee Green Behaviors". In book: *Managing Human Resources for Environmental Sustainability* (pp.85-116). Eds. S. E. Jackson, D.S. Ones & S. Dilchert. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- O'Reilly III, C. A. and Caldwell, D. F. (1981). The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification.

- O'Reilly III, C. A. and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Oberholster, F. R. and Taylor, J. W. (1999). Spiritual Experience And The Organizational Commitment of College. *International Forum*, 2(1), 57-78.
- Organ, D. W. and Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology* 48(4), 775–802.
- Özdamar, K. (2016). *Eğitim, Sağlık ve Davranış Bilimlerinde Ölçek ve Test Geliştirme Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Eskişehir: Nisan Kitabevi.
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004), "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.
- Pane Haden, S. S., Oyler, J. D., and Humphreys, J. H. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management. *Management Decision*, 47(7), 1041-1055.
- Penley, L. E. and Gould, S. (1988). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43–59.
- Pierce, J. L. and Randall B. Dunham, R. B. (1987). *Journal of Management*, 13(1987), p.163-178
- Pillai, R. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: a two-sample study. *Journal of Management*, 25(6), 897–933.
- Popoola, S. O., and Fagbola, O. O. (2020). Work-Life balance, self-esteem, work motivation, and organizational commitment of library personnel in federal universities in southern Nigeria. *International Information & Library Review*, 1–15.
- Popoola, B. A. and Chinomona, E. (2017). The influence of trust, communication and commitment on ethical behavior in universities: A case of South Africa. *Problems and Perspectives in Management*, 15(2), 266-276.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.
- Randall, D. M. (1987). Commitment and the organization: The organization man revisited. *Academy of Management Review*, 12(3), 460–471
- Rasche, A., and Waddock, S. (2014). Global sustainability governance and the UN Global Compact: A rejoinder to critics. *Journal of Business Ethics*(122), 209-216.
- Reichers, A. E. (1985): A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review*, 10(3), pp.465-476.
- Reichers, A. E. (1986). Conflict and organizational commitments. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 508–514.
- Remmen, A., and Lorentzen, B. (2000). Employee participation and cleaner technology: Learning processes in environmental teams. *Journal of Cleaner Production*, 365– 373.
- Ritzer, G. and Harrison, M. (1969). An empirical study of Howard Becker's side-bet theory. *Social Forces*, 47(4), 475 478.

- Robertson, J. L. and Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' Influence on employees' pro-environmental behaviours, *Journal of Organizational Behaviour*, 34, 176-194.
- Russo, M. V., and Fouts, P. A. (1997). A Resource-Based Perspective On Corporate Environmental Performance And Profitability. *Academy of Management Journal*, 40(3), 534-559.
- Salancik, G. (1977). Organizational Dynamics. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 62-80.
- Schwartz, S. H. (1977). Normative influences on altruism. In L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press.(10), 221-279.
- Scott, D., and Willits, F. K. (1994). Environmental Attitudes and Behavior: A Pennsylvania Survey. *Environment and Behavior*, 2(26), 239.
- Shao, A. T. (2002). *Marketing Research: An Aid to Decision Making*, Cincinnati, Ohio: South-Western/Thomson Learning.
- Sheldon, M.E. (1971) Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143.
- Smith, A. M., and O'Sullivan, T. (2012). Environmentally Responsible Behaviour in The Workplace: An Internal Social Marketing Approach. *Journal of Marketing Management*,(28), 469-493.
- Song, J. H., Kim, H. M. and Judith A. Kolb, J. A. (2009). The Effect of Learning Organization Culture on The Relationship Between Interpersonal Trust and Organizational Commitment., 147-167.
- Stern, P. C. (1999). Information, incentives, and proenvironmental consumer behavior. *Journal of Consumer Policy*,(22), 461-478.
- Stern, P. (2000). Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-424.
- Stevens, J. M., Beyer, J. M., and Trice, H. M. (1978). Assessing personal, role, and organizational predictors of managerial commitment. *Academy of management journal*, 21(3), 380-396.
- Straughan, R. and Roberts, J. (1999) Environmental Segmentation Alternatives: A Look at Green Consumer Behavior in the New Millennium. *Journal of Consumer Marketing*, 16, 558-575.
- Strauss, W., and Howe, N. (1991). Generations: The history of America's future. New York, NY: Quill William Morrow., 1584-2069.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A. ve Akgemci, A. (2008), İşletme Becerileri Grup Çalışması, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek M. Ş. ve Çelik A. (2025). Yönetim ve Organizasyon, 24.Baskı, Eğitim Yayınevi, Konya.
- TDK (2024). "Bağlılık"; "Örgüt". <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim: 09.12.2024.
- Tsui, A. S., Egan, T. D. and Charles A. O'Reilly, C. A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment, 37(4), 549-579.
- Wahn, J. C. (1998 pp.256-266). Sex Differences in the Continuance Component of Organizational Commitment. *Group & Organization*
- Wasti, S. A. (2002). Affective and continuance commitment to the organization: test of an integrated model in the Turkish context. *International Journal of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.
- Weiner, Y. and Gechman, A.S. (1977): "Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement", *Journal of Vocational Behavior*, 10, 44-53.

- Wiener, Y. and Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.
- Wiener, Yoach, July (1982) "Commitment In Organization: A Normative View", *Academy Of Management Review*, Vol. 7, No.3, 418-428
- Williams, S., and Turnbull, S. (2015). Developing the Next Generation of Globally Responsible Leaders: Generation Y Perspectives and the Implications for Green HRD. *Advances in Developing Human Resources*, 4(17), 504-521.
- Varişlı, N. (2019). Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama.
- Yang, Q. Z., J., Z., and K., X. (2014). A 3R Implementation Framework to Enable Circular Consumption in Community., *International Journal of Environmental Science and Development*, 5(2), 217-222.
- Yılmaz, P. D., ve Doğan, A. G. (2016). Planlanmış Davranış Teorisi Kullanılarak Önerilen Bir Yapısal Eşitlik Modeli ile Geri Dönüşüm Davranışlarının Araştırılması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(16), 191-206.
- Yousef, D.A. (2000) Organizational Commitment: A Mediator of the Relationships of Leadership Behavior with Job Satisfaction and Performance in a Non-Western Country. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 6-24.
- Yüksel, A., ve Uçkun, C. (2022). "Çalışanların Yeşil Örgütsel Davranışlarına İlişkin Bir Araştırma". *International Academic Social Resources Journal*, 7(43), 1380-1387.
- Zaccaro, S. J. And Dobbins, G. H. Contrasting group and organizational commitment: evidence for differences among multilevel attachments. *Journal of Organizational Behavior*, Jul 1989, 10(3), 267-273.
- Zacher, H., Rudolph, C. W. and Katz, I. M. (2023). Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2023(10), pp.465-494. (<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-050421>)
- Zhang, B., Yang, L., Cheng, X., and Chen, F. (2021). How Does Employee Green Behavior Impact Employee Well-Being? An Empirical Analysis. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), pp.1-19. (<https://doi: 10.3390/ijerph18041669>)
- Zhu, J., Tang, W., Wang, H., and Chen, Y. (2021). The Influence of Green Human Resource Management on Employee Green Behavior - A Study on the Mediating Effect of Environmental Belief and Green Organizational Identity. *Sustainability*, 13(8), 1-14.