

ÇALIşANLARIN “YEŞİL” DAVRANIŞLARINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER VE TEORİK AÇIKLAMALARI¹

Doç. Dr. Nuran ÖZTÜRK BAŐPINAR²

ÖZET

İşletmelerin üretim, işletme ve yönetim modellerinin neden olduğu çevresel sorunlar giderek ekolojik çevrenin hızla bozulmasına yol açarken toplum işletmelerin yeşil yönetim geliştirmesi ve çevresel sürdürülebilirliği sağlayabilmesi için yeni gereksinimler ortaya koymuştur. Bu durum işletmeler üzerinde çevresel sürdürülebilirlik yönünde baskı oluşturmuştur. Dolayısıyla toplumsal endiŐe ve tartişma konusu haline gelen çevre koruma ve çevresel sürdürülebilirlik araştırmacıların dikkatini çeken baŐlıca konulardan biri haline gelmiştir. Çevre sorunlarının temel kaynağı insan davranişları olduğundan çevresel sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla çalışanların yeşil davranişlarına odaklanan çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Çalışanların yeşil davranişı; çevre üzerindeki olumsuz etkiyi azaltmak ve çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmak için çalışanlar tarafından uygulanan bir davraniş dizisidir. Araştırmacılar tarafından çalışanların yeşil davranişları üzerine yapılan bir dizi çalışmayla çalışanların yeşil davranişlarının öncülleri giderek kişisel faktörlerden (duygular, tutumlar) durumsal faktörlere (liderlik davranişı, yeşil iklim) doğru genişlemiştir. Ancak mevcut araştırmalar çalışanların yeşil davranişlarını gözden geçirmiş olsa da çalışanların yeşil davranişları ile bunları etkileyen değişkenler arasındaki ilişkinin teorik temelleri de analiz edilmeli ve öncül değişkenlerin çalışanların yeşil davranişlarını nasıl etkilediği netleştirilmelidir. Literatür incelemesi şeklinde yapılan bu araştırma ile beş boyutlu yeşil çalışan kavramı ele alınarak, yapısı gözden geçirilmiş ve çalışanların yeşil davranişı teorilere dayalı olarak açıklanmış, mantığı sistematik hale getirilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın yeni araştırmacılara referans ve ilham kaynağı olacağı umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çalışanların Yeşil Davranışı, Sürdürülebilirlik, Çevresel Sürdürülebilirlik

¹ Bu makale 20-22 Mayıs 2023 tarihleri arasında düzenlenen ASEAD 11. Uluslararası Sosyal Bilimler Sempozyumu’nda sunulan bildiriden geliştirilmiştir.

² Anadolu Üniversitesi, Eskişehir MYO, ORCID ID: 0000-0002-0913-4350, nbozturk@anadolu.edu.tr
Araştırma Makalesi/Research Article, Geliş Tarihi/Received: 11/06/2023–Kabul Tarihi/Accepted: 24/07/2023

FACTORS AFFECTING EMPLOYEES' "GREEN" BEHAVIOR AND THEORETICAL EXPLANATIONS

Assoc. Prof. Nuran OZTURK BASPINAR

ABSTRACT

Environmental problems caused by the production, operation and management models of businesses have led to the rapid deterioration of the ecological environment, and society has put forward new requirements for businesses to develop green management and ensure environmental sustainability, which has put pressure on businesses towards environmental sustainability. Therefore, environmental protection and environmental sustainability, which have become a matter of social concern and discussion, have become one of the main issues that attract the attention of researchers, and since the main source of environmental problems is human behavior, studies focusing on employees' green behaviors have started to be conducted in order to ensure environmental sustainability. Employee green behavior is a set of behaviors practiced by employees to reduce the negative impact on the environment and contribute to environmental sustainability. Through a series of studies by researchers on employee green behavior, the antecedents of employee green behavior have gradually expanded from personal factors (emotions, attitudes) to situational factors (leadership behavior, green climate). However, although existing research has reviewed employees' green behaviors, the theoretical foundations of the relationship between employees' green behaviors and the variables that affect them should also be analyzed and it should be clarified how antecedent variables affect employees' green behaviors. With this research, which was conducted as a literature review, the five-dimensional green employee concept was discussed, its structure was reviewed and the green behavior of employees was explained based on theories and its logic was tried to be systematized. It is hoped that the study will be a source of reference and inspiration for new researchers.

Keywords: Employee Green Behavior, Sustainability, Environmental Sustainability

GİRİŞ

Çevresel sorunlar, bu sorunların etkileri ve bu etkilerin boyutları bölgesel farklılık göstermekle birlikte giderek küresel bir fenomen haline gelmiştir. Karşılaşılan küresel ısınma, çevresel bozulma ve ozon tabakasının incilmesi gibi işletmelerin bizzat uyguladığı üretim, işletme ve yönetim modellerinin de neden olduğu olgular, şirketleri iş stratejilerinde çevresel sürdürülebilirliği öncelemeye yöneltmektedir (Robertson & Barling, 2013). Kısacası düzenleyici, normatif ve bilişsel-kültürel dış baskılar örgüt kültürünün temelinde yatan varsayımları şekillendirmekte, üst düzey kurumsal aktörlerin karar ve faaliyetlerine rehberlik etmekte ve şirketin inanç ve değerlerine yansımaktadır. Bu yansıma ile birlikte söz konusu inanç ve değerler, somut örgütsel politikalarda, uygulamalarda ve örgütsel dilde yer bulmakta ve aynı zamanda kurumsal iklimin de temelini oluşturmaktadır (Schneider vd., 2013).

Bu durum bir yandan işletmeleri yeşil yönetim geliştirme ve çevresel sürdürülebilirliği sağlayabilme yönünde baskılarken diğer yandan örgütsel rekabet avantajı elde etmek, kurumsal imajı iyileştirmek, çevreyle ilgili hassasiyeti göstermek ve müşteri taleplerini karşılamak için yeşil uygulama ve süreçlerin entegre edilmesine yönlendirmiştir (Asongu & Odhiambo, 2021, Luu, 2017). Önceleri atık yönetimi ve doğal kaynakların tasarruflu kullanımı vb. ev boyutunda ve yeşil satın alma, yeşil tüketim vb. tüketici davranışı bağlamında incelenen yeşil davranışlar daha sonraları işletme çalışanları kapsamında incelenmeye başlamıştır (Pleming, 2016).

Çünkü çalışanlar işletmelerin çevre dostu davranışları konusunda kilit aktör konumunda yer almakta ve yeşil çalışan davranışları bir örgütün çevresel performans etkinliğini belirlemekte ve sürdürülebilir kalkınmanın anahtarı rolü oynamaktadırlar (Ones & Dilchert, 2012, Peng vd., 2019).

ÇALIŞANLARIN YEŞİL DAVRANIŞI KAVRAMI

Çalışanların yeşil davranışı (ÇYD) kavramını açıklayabilmek için öncelikle yeşil davranış kavramını hatırlamak gerekir. Stern'e (2000) göre yeşil davranış, çevre üzerindeki olumsuz etkilerin kasıtlı olarak azaltılmasıdır. Son yıllarda işletmelerin sürdürülebilirlik konusuyla karşı karşıya kalması ile bu olgu çalışanlar arasında yeşil davranışa yönelik bir ilgiye yol açmıştır. Sonuç olarak, 'yeşil davranış' kavramı örgütsel bağlamlara taşınmış ve ÇYD kavramı geliştirilmiştir. Bu arada şunu da belirtmek gerekir: Pek çok araştırmacı yeşil davranış ile çevre yanlısı davranışı benzer bir kavram olarak ele almaktayken bazı yazarlar her iki davranış arasında temelde bir fark olmadığını ve ÇYD kavramının örgütsel yönetim alanında daha yaygın olarak kullanıldığını vurgulamaktadır (Peng vd., 2019). ÇYD çevre üzerindeki olumsuz etkiyi azaltmak ve çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmak için çalışanların iş yerinde uyguladıkları 'elektrik tasarrufu, atıkların azaltılması, kâğıt tasarrufu için gereksiz baskıdan kaçınma, çift yönlü çıktı alma, geri dönüştürülebilir maddeleri ilgili kutuya koyma, işe giderken toplu taşıma araçlarını kullanma ya da bisikletle veya yürüyerek gitme, tek kullanımlık bardaklar yerine yıkanabilir bardaklar kullanma ve yeşil ürünler geliştirilmesi' gibi bir dizi davranıştan oluşmaktadır (Kim vd., 2017). ÇYD; kuruluş için faydalı olan, çevresel açıdan sürdürülebilir faaliyetlerde bulunan, bir çalışanın davranışı olarak tanımlanmaktadır (Ones & Dilchert, 2012, Unsworth vd., 2013). Ones ve Dilchert (2012) ÇYD'yi iş bağlamında çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine katkıda bulunan ya da bu hedeflerden uzaklaşılmasına neden olan ölçülebilir bireysel davranışlar olarak tanımlamaktadır. Norton ve diğerleri (2015) ise ÇYD'yi işyerine özgü çevre yanlısı bir davranış biçimi olarak tanımlamaktadır. Çalışanların çevresel sürdürülebilirlikle bağlantılı olan ve buna katkıda bulunan ölçülenebilir eylem ve davranışları olan ÇYD bir işletmenin çevresel davranışının mikro temelidir (Ones & Dilchert, 2012, Cooper vd., 2017).

ÇALIŞANLARIN YEŞİL DAVRANIŞ BOYUTLARI

Ones ve Dilchert (2012), Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa'da toplanan binlerce kritik olaya dayanarak, kâğıt geri dönüşümü gibi ayrı çevre yanlısı davranışlara odaklanmanın üstesinden gelmek amacıyla, Yeşil 5 ÇYD taksonomisini geliştirmiştir. Geliştirdikleri hiyerarşik model, en üstte genel bir çevre yanlısı performans faktörü, 5 geniş ÇYD boyutu ve bunların altında 17 dar davranışsal alt boyut içermektedir (Tablo 1). Geliştirilen ve ölçülen diğer birçok ÇYD yapısı, Ones ve Dilchert'in (2012) önerdiği 5 ÇYD boyutundan birine atanabilmektedir (Francoeur vd., 2021).

Tablo 1: Yeşil Beş/Yeşil Altı Çalışan Yeşil Davranış Yapılarının Tanımları ve İlgili Seçilmiş Ölçüt

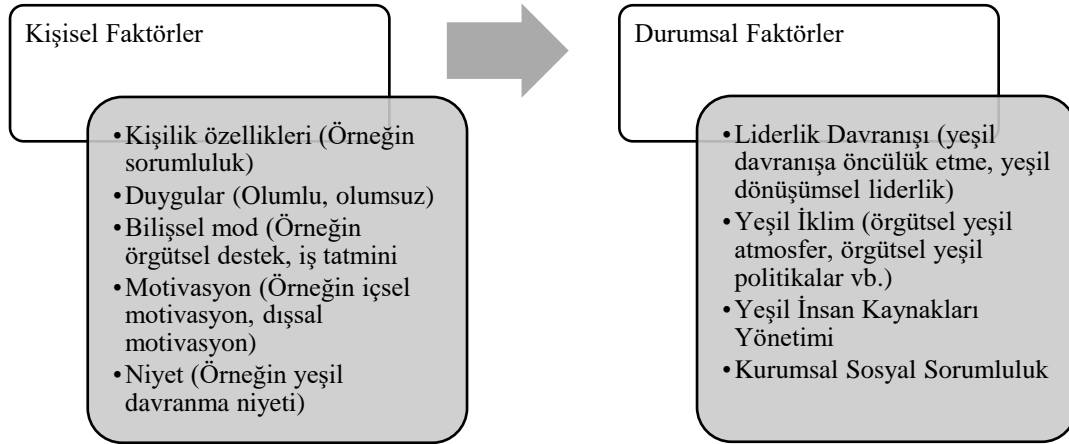
Yapı	Tanım	Seçilmiş ölçümler
Dönüşüm	İş ürünlerini ve süreçlerini çevresel olarak daha sürdürülebilir hale getirmek için değiştirmeyi amaçlayan davranışlar (Ones & Dilchert, 2012) Orijinal alt kategoriler: sorumlu alternatifler seçmek, sürdürülebilir yenilikleri benimsemek, işin yapılış şeklini değiştirmek, sürdürülebilir ürünler ve süreçler oluşturmak Önerilen ek alt kategori: sürdürülebilir günlük iş yapmak (Francoeur vd., 2021)	Görevle ilgili çevre yanlısı davranış (Bissing-Olson vd., 2013) Dönüştürücü davranışların da isteğe bağlı olabileceği
Koruma	Kaynakları korumaya ve savurganlıktan kaçınmaya yönelik davranışlar (Ones & Dilchert, 2012) Alt kategoriler: geri dönüşüm ve kompostlama, yeniden kullanma, yeniden tasarlama ve kullanımı azaltma	Çeşitli tasarruf davranışları (Kim vd., 2017, Lamm vd., 2013, Stritch & Christensen 2016), kendi kendine gerçekleştirilen örgütsel çevresel vatandaşlık davranışı (Robertson & Barling, 2017), çalışanların enerji tasarrufu davranışları (Scherbaum vd., 2008)
Zarar vermekten kaçınma	Olumsuz çevresel etkilerden kaçınmaya ve çevresel hasarı azaltmaya veya onarmaya yönelik davranışlar (Ones & Dilchert, 2012) Alt kategoriler: çevresel etkilerin izlenmesi, kirliliğin önlenmesi ve ekosistemlerin güçlendirilmesi	Çevre yönetimi faaliyetleri (Cantor vd., 2012)
Başkalarını etkileme	Çevresel sürdürülebilirlik davranışlarını diğer bireylere yaymayı amaçlayan davranışlar (Ones & Dilchert, 2012) Alt kategoriler: eğitme ve yetiştirme; yönetme, kolaylaştırma ve koordine etme ve liderlik etme, teşvik etme ve destekleme	Çevre için örgütsel vatandaşlık (Alt & Spitzbeck 2016), eko-yardım (Boiral & Paillé 2012), çalışma grubu yeşil savunuculuğu (Kim vd., 2017), iş arkadaşlarına yönelik örgütsel çevresel vatandaşlık davranışı (Robertson & Barling, 2017)
İnisiyatif alma	Proaktif, girişimci, kişisel risk ve fedakârlık içeren çevresel sürdürülebilirlik davranışları (Ones & Dilchert, 2012) Orijinal alt kategoriler: program ve politika başlatma, lobicilik ve aktivizm, çevresel çıkarları ön planda tutma Önerilen ek alt kategoriler: çevresel ses davranışı ve çevresel sivillik (Francoeur vd., 2021)	Çevre için örgütsel vatandaşlık (Alt & Spitzbeck, 2016), proaktif çevre yanlısı davranış (Bissing-Olson vd., 2013), eko-girişimler ve eko-sivil katılım (Boiral & Paillé, 2012), örgüte yönelik örgütsel çevresel vatandaşlık davranışı (Robertson & Barling, 2017), çevresel ses davranışı (Temminck vd., 2015)

Üretkenlik karşıtı sürdürülebilirlik davranışları	Çevresel zararı riske atan veya doğrudan sonuçlandıran çalışan davranışları (Dilchert, 2018)	Üretkenlik karşıtı sürdürülebilirlik davranışları (Dilchert, 2018), yeşil olmayan davranışlar (Paillé vd., 2019)
--	--	--

Kaynak: Zacher vd. (2023, 469) yararlanılarak oluşturulmuştur.

ÇALIŞANLARIN YEŞİL DAVRANIŞINI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş ortamında yeşil davranışı etkileyen faktörleri, teşviğin önündeki engelleri ve çalışanların bu tür davranışlarda bulunmasını sağlayan müdahaleyi araştırmak için yapılmış çeşitli araştırmalar mevcuttur (Unsworth vd., 2021). Bu araştırmalar temel olarak ya kişisel ya da durumsal faktörlere odaklanmıştır. Araştırmalarda kullanılan kişisel faktörler arasında kişilik özellikleri (sorumluluk), duygular (olumlu duygular, olumsuz duygular, vb.), biliş (örgütsel destek, iş tatmini vb.), motivasyon (içsel motivasyon, dışsal motivasyon, vb.) ve niyet (o gün yeşil davranma niyeti) yer alırken; durumsal faktörler arasında liderlik davranışı (yeşil davranışa öncülük etme, yeşil dönüşümsel liderlik, vb.), yeşil iklim (örgütsel yeşil atmosfer, örgütsel yeşil politikalar, vb.), yeşil İKY uygulamaları ve kurumsal sosyal sorumluluk bulunmaktadır. Bu faktörler Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1: ÇYD Çalışmalarının Odaklandığı Faktörler

Bireylerin çevresel değer ve tutumları ÇYD ile ilişkilidir (Unsworth vd., 2021). Araştırmalar bazı kişilik özelliklerinin örneğin dürüstlük ve alçakgönüllülüğün zararlı ÇYD'ye katılımı ile negatif ilişkili olduğunu; deneyime açıklık ve dışadönük özelliğinin ise güçlü bir kirlilik önleme programı için üstelemek gibi faydalı ÇYD'ye katılımı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermektedir (Marcus & Roy, 2019). Ancak bireyin öz uyumu artırılarak da ÇYD'nin geliştirilebileceği yönünde araştırmalar mevcuttur. Buna göre bireyin kişisel özellikleri uygun olmasa bile bu yönde motive edilebilmektedir (Unsworth vd., 2013). Algılanan kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerinin bir parçası olan ve kurumsal yeşil hedeflere ulaşmak için benimsenen bir dizi İKY uygulaması olarak tanımlanan Yeşil İKY çalışanları bu yönde geliştirebilmektedir.

Yeşil İKY'nin, çalışanların yeşil faaliyetlere katılmaları yönünde yeşil motivasyonlarını teşvik ettiği, çalışanların çevresel performans katkıda bulunmaları için fırsatlar sağladığı ve yeşil davranışa katılım yeteneklerini geliştirdiği bulunmuştur (Ren vd., 2018). Bin Saeed ve diğerlerinin (2019) yaptıkları araştırma; Yeşil İKY uygulamalarının ÇYD üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte araştırmalar, Yeşil İKY uygulamalarının tüm çalışanlar için aynı şekilde çalışmadığını ve 'yeşil' olanlardan ziyade 'yeşil olmayan' çalışanları etkilediğini göstermektedir (Unsworth vd., 2021). Dolayısıyla çalışanlara yönelik düzenlenen eğitim programları ÇYD'yi teşvik etmek için kullanılabilir. Ancak yeşil eğitim sadece kurumun çevreye yaklaşımından memnun olan çalışanlar için ÇYD ile ilişkilendirilmiştir (Bin Saeed vd., 2019). Yeşil eğitimin yanı sıra çevre yanlısı tutum veya inançlara sahip çalışanların işe alınması ve ÇYD'nin iş tanımlarına entegrasyonu gibi farklı Yeşil İKY uygulamaları da kullanılabilir. Yeşil İKY uygulamalarının ötesinde örgütsel etiğin ve çevre yanlısı bir örgütsel iklimin örgütsel özdeşleşme yoluyla ÇYD'yi etkilediği görülmüştür (Carmeli vd.,2017).

Bahsedilen faktörlerin yanı sıra örgütsel iletişim, lider davranışları ve yöneticilerin sürdürülebilirlik atıfları dâhil olmak üzere örgütten gelen çeşitli sinyallerin ÇYD'leri teşvik etmek için gerekli olduğuna dair kanıtlar bulunmaktadır. Örneğin; davranışları çevre yanlısı girişimleri teşvik etmeye odaklanan çevresel dönüşümsel liderlik çalışanların dünyaya bakış açısını değiştirmekte ve bu da ÇYD'yi etkilemektedir. Araştırmalar, çevresel liderlikten en çok etkilenen çalışanların örgütsel desteğe sahip olanlar veya iç çevresel kontrol odağına sahip olanlar olduğunu göstermektedir (Unsworth vd., 2021).

ÇALIŞANLARIN YEŞİL DAVRANIŞ TÜRLERİ

Literatür ÇYD'yi rol içi ve rol dışı performansa dayalı olarak zorunlu (görev) ve gönüllü (vatandaşlık) olmak üzere iki türe ayırmıştır (Tian &Zhang, 2020, Bissing-Olson vd., 2013, Boiral, 2009, Boiral & Paillé, 2012, Lamm vd., 2013, Norton vd., 2014, Norton vd., 2015, Ramus & Killmer, 2007, Paillé vd., 2013). Zorunlu ÇYD çalışanların görevleri kapsamında gerçekleştirdiği davranış olarak tanımlanmaktadır. Zorunlu ÇYD; örgütsel politikalara uymayı, çalışma yöntemlerini değiştirmeyi ve sürdürülebilir ürünler ve süreçler yaratmayı içeren görevle ilgili ÇYD olarak da tanımlanmaktadır. Ones ve Dilchert (2012), ABD ve Avrupa örneklerinde tespit edilen ÇYD'lerin %13 ila %29'unun kuruluş tarafından zorunlu tutulduğunu veya bir çalışanın iş görevlerinin bir parçası olduğunu bildirmektedir.

Gönüllü ÇYD ise kurumsal beklentileri aşan gönüllü kişisel girişimi içeren yeşil davranış olarak tanımlanmaktadır. Mevcut ÇYD araştırmalarının birçoğu gönüllü, proaktif davranışlara odaklanmıştır (Francoeur vd., 2019, Yuriev vd., 2018). Newsweek'in dünya çapında 500 yeşil şirketle yaptığı anket, çalışanların yeşil çabalarının büyük çoğunluğunun 'gönüllü' katılıma bağlı olduğunu ortaya koymuştur (D 'Mello vd., 2011). Zhang ve diğerleri 2019'a göre işletmeler çalışanlar arasında çevresel farkındalığı/bilgiyi artırarak ve işyerinde yeşil davranışı teşvik ederek örgütsel çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasına ve korunmasına yardımcı olacaktır.

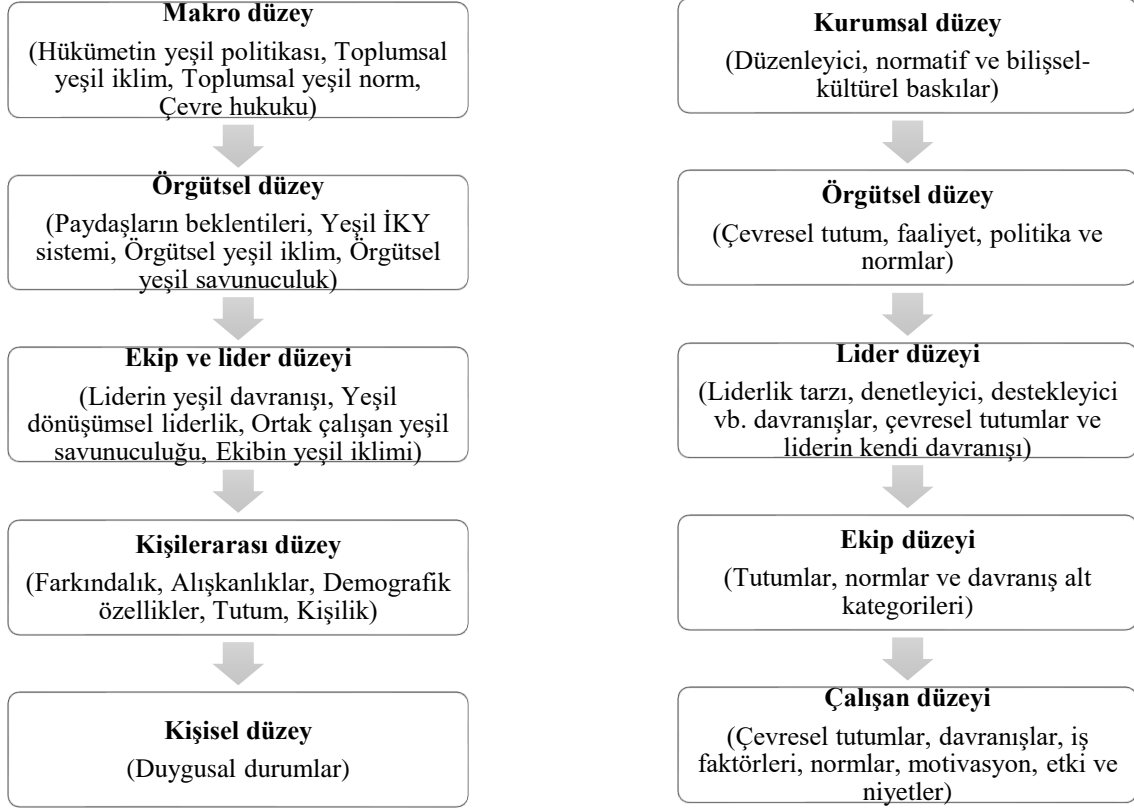
Zorunlu ve gönüllü ÇYD'yi geliştiren motivasyonel durumlar farklılık göstermektedir: zorunlu davranış kontrollü motivasyon tarafından, gönüllü davranış ise bireysel motivasyon tarafından etkinleştirilmektedir. Norton ve diğerlerine göre (2015) bireysel bir faktör olan güçlü çevre yanlısı tutumlar ile bağlamsal bir faktör olan yeşil dönüşümsel liderlik etkileşimi, bir çalışanın çevre için bir şeyler yapmak istediği otonom bir motivasyon durumu yaratmakta bu da gönüllü ÇYD'yi geliştirmektedir. Başka bir bireysel faktör olan örgütsel çevre politikalarına yönelik inançlar ile başka bir bağlamsal faktör olan etkileşimsel liderlik etkileşimi, bir çalışanın çevre için bir şeyler yapmak zorunda olduğunu hissedebileceği kontrollü bir motivasyon durumu yaratmakta bu da zorunlu ÇYD ile sonuçlanmaktadır (Deci & Ryan, 2000).

Bireylerin davranışsal inanç ve alışkanlıkları da her iki ÇYD türü için önemlidir. Greaves ve diğerleri (2013) algılanan davranışsal kontrolün zorunlu ve gönüllü ÇYD üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu bildirmiştir. Marans ve Lee (1993) de evde geri dönüşüm alışkanlığının, iş yerinde gönüllü geri dönüşüm üzerinde nasıl olumlu bir etkiye sahip olduğuna dair bir örnek sunmuştur. Çalışanların davranışsal niyetleri ile gönüllü ÇYD arasında da ilişki bulunmaktadır (Holland vd., 2006): Bazı katılımcılardan iş yerinde ne zaman, nerede ve nasıl geri dönüşüm yapabileceklerini planlayarak niyet geliştirmeleri istendikten sonra geri dönüşüm davranışında bir fark olduğu diğer çalışanlara göre daha önemli ölçüde malzemeyi geri dönüştürdükleri görülmüştür.

Çalışanların Yeşil Davranış Düzeyleri

Literatürde ÇYD 5 farklı düzeyde -örneğin Tang ve diğerleri (2023)- incelenmektedir. Norton vd. (2015) de benzer şekilde 5 düzey belirlemişlerdir. Belirtilen düzeyler ve kısa açıklamaları Şekil 2 de gösterilmiştir.

Bu çalışmada çalışanların yeşil davranış düzeyleri Tang ve diğerlerinin (2023) sınıflandırdığı şekilde ele alınmıştır.



Şekil 2: Çalışanların Yeşil Davranış Düzeyleri

Kaynak: Tang vd. (2023) den oluşturulmuştur.

Kaynak: Norton vd. (2015)'den oluşturulmuştur.

Makro düzey: Makro düzey, bir endüstri veya ülke için genel faaliyet koşullarını ifade etmektedir. Makro çevre, tek bir endüstri, ürün veya bölgenin arz ve talep temellerini ifade eden mikro çevreden farklıdır. ÇYD'yi makro düzeyde belirleyen faktörler çevre ile ilgili yasa ve yönetmelikler, toplumsal yeşil norm, toplumsal yeşil iklim ve kültürel farklılıklardır.

Örgütsel düzey: Örgütsel düzeyde ilk olarak, örgütler çevresel hedeflere ulaşmak için uygulamaları, politikaları ve prosedürleri sistematik olarak uyarlayarak ve örgütsel bir yeşil iklim geliştirerek yeşil bir işgücü yetiştirmektedir. İkinci olarak, destekleyici altyapı gibi fiziksel çevre yeniden tasarlanarak ÇYD ekosistemi etkilenmektedir. Üçüncü olarak, kuruluşlar yeşil davranış sürecini teşvik etmek için doğrudan maddi ödüller sağlayan finansal ya da takdir edilme gibi finansal olmayan teşvik planları kullanmaktadır (Tang vd., 2023).

Homburg ve Stolberg (2006) ÇYD'yi etki derecesine göre doğrudan ve dolaylı davranışlar şeklinde sınıflandırmışlardır. Dumont ve diğerleri (2017) yeşil İKY uygulamalarının (işe alma ve seçme, eğitim, iş ve iş tasarımı, terfi, değerlendirme ve ödüller dâhil) çalışanların rol içi yeşil davranışlarını hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilediğini bulmuştur.

İşe alım ve seçim sürecinde, adaylara kurumun çevre yanlısı odağı hakkında bilgi verilebilir ve çalışanların çevre yanlısı değerleri vurgulanabilir. Eğitim sürecinde, çalışanların yeşil becerileri, bilgileri ve yetkinlikleri daha fazla iletilebilir (Renwick vd., 2013).

Çalışanların yeşil performansı terfi, değerlendirme ve ödül yönetiminde daha da teşvik edilir. Kim ve diğerleri (2019), yeşil İKY'nin çalışanların proaktif çevre dostu davranışlarını motive ederek bir firmanın çevresel performansını artırdığını bulmuştur. Öte yandan çalışanların içsel değerlerinden kaynaklanan yeşil davranışın ortaya çıkmasında örgütsel ortamın uygunluğu önemlidir. Dolayısıyla yeşil örgütlerin yeşil çalışanlara sahip olduğu ve zorunlu ya da gönüllü ÇYD'nin örgütün çevresel performansını değiştirdiği görülmektedir (Boiral vd., 2013, Norton vd., 2015).

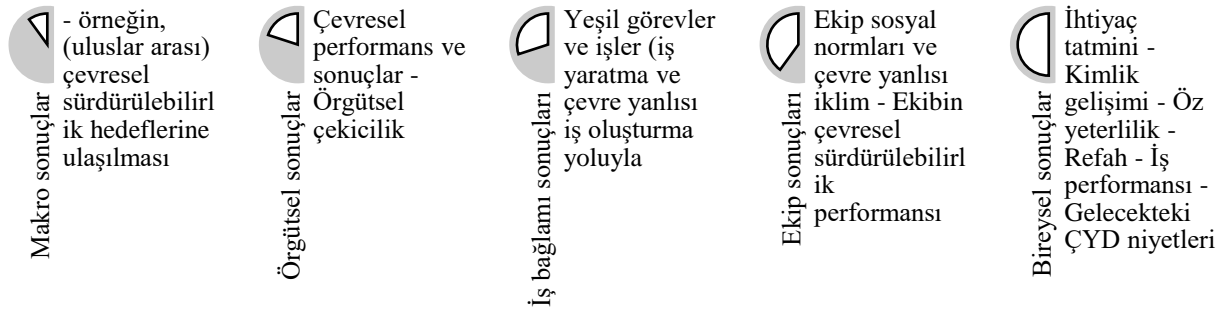
Ekip/lider düzeyi: Ekip düzeyindeki davranış, inanç ve iklim ÇYD'yi destelemekte, ekip içinde çevresel konuların ne ölçüde tartışıldığı, bilginin ne ölçüde paylaşıldığı ve davranışın ne ölçüde teşvik edildiği ekip üyelerinin ÇYD'si üzerinde bir etki yaratmaktadır. Özellikle, ekibin yeşil hedef belirlemesinin çalışanların ÇYD ile ilgili hedefleri üzerindeki etkisi olumlu olmaktadır (Lingard vd., 2001). Bir diğer önemli faktör de çalışanın ekip arkadaşlarıdır. Ekip üyelerinin birbirleriyle etkileşimleri üyelerin yeşil davranışları üzerinde etkili olmaktadır (Kim vd., 2014). Çalışanlar, iş arkadaşlarının yeşil davranışlarını referans almakta ve diğer üyelerle ilişkilerini kuvvetlendirmek ve ekibe uyum sağlamak için benzer davranışlarda bulunmaktadır (Kim vd., 2014). Ekip üyelerinin destekleyici davranışları da çalışanların iş tatminini ve gruba bağlılığını artırmaktadır (Paillé & Raineri, 2015).

ÇYD'de liderlerin *rol modeli* konusunda fikir birliği vardır. Norton ve diğerlerine göre (2015) liderlerin kendilerinin ÇYD'ye ne ölçüde katıldıkları astların gönüllü ÇYD'si için önemli olmaktadır. Çalışanlar liderlerinin çevre yanlısı davranışlarını gözlemlediklerinde yeşil davranışa yönelik hedefler oluşturmaları mümkün olmaktadır. Böylelikle onlarda istenen, değer verilen ve uygun bulunan yeşil davranışlar sergileyebilmektedirler. Cairns ve diğerlerinin (2010) yaptıkları araştırmada çevre yanlısı seyahat planlamalarıyla iyi bir örnek oluşturan liderin diğer çalışanları etkilediği sonucu elde edilmiştir. Rol modelik yaparak örnek olmalarının yanı sıra liderlerin çalışanları *destekleyen davranışları* da önemlidir. Liderlerin ÇYD'yi geliştirmek için geri bildirimde bulunması, destekleyici davranışlar sergilemesi çalışanların yeşil fikirlerini, yeşil bilgi ve becerilerini geliştirebilmektedir. Bu lider davranışları aynı zamanda çalışanların rol içi ve rol dışı yeşil davranışları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olan geri bildirim de sağlamaktadır (Boiral, 2009).

Yönetim hiyerarşisinin farklı seviyelerindeki liderler ÇYD'nin geliştirmesi açısından önemli olsa da üst düzey yöneticiler örgütün çevre politikalarını, kültürünü ve yapısını değiştirerek, yeşil bir iklim yaratarak veya yeşil normlar oluşturulmasını sağlayarak çalışanlar üzerinde daha etkili olmaktadır (Afsar vd., 2016). Ancak ilk kademe yöneticilerinin de çalışanların yeşil tutumları, niyetleri ve davranışları üzerinde daha kritik ve doğrudan etkileri olabilir. Her ne kadar Şekil 2'de yalnızca yeşil dönüşümsel liderlik yer alıyor olsa da literatürde farklı liderlik davranışları üzerine yapılan çalışmalarda bulunmaktadır: Etik liderlik (Metcalf & Benn, 2013), ruhani liderlik (Afsar vd., 2016) ve karizmatik liderlik (Schelly vd., 2011) vb. Graves ve diğerleri (2013) araştırmalarında liderlik tarzının astların zorunlu ve gönüllü ÇYD'si üzerinde olumlu bir doğrudan etkisi olduğunu bulgulamıştır.

Kişiler arası düzey: Çok sayıda araştırma; örneğin Hansen ve Wiernik (2018) kişiler arası düzeyde yeşil farkındalık, bilgi, tutum, kişilik özellikleri, demografik özellikler ve alışkanlıkları farklı yeşil hedeflere yönelik içsel değeri etkileyen yakın faktörler olarak değerlendirmiştir. Nitekim Klöckner'de (2013) çevresel sorunlara ilişkin *farkındalık* ile ÇYD'ye katılmaya yönelik normatif hedefleri yansıtan yeşil kişisel normlar arasında güçlü bir ilişki gözlemiştir. *Kişilik özellikleri*, çalışanların davranışlarını etkileyen nispeten tutarlı psikolojik bireysel farklılıkları ifade etmektedir. Araştırmacılar Beş Büyük Kişilik Faktörünün çalışanların yeşil davranışları üzerindeki etkisini incelemiş ve özellikle de açıklığın çalışanların çevre yanlısı yeşil bağlılığı ile olumlu yönde ilişkili olduğunu bulgulamıştır (Markowitz vd., 2012). *Tutum*, bir çalışanın davranışsal bir alternatife ilişkin genel değerlendirmesini yansıtmaktadır. Çevresel tutumlar, ÇYD'ye katılımın önemsedığının göstergesi olarak kabul edilmekte ve araştırmalar çalışanların çevresel tutumları ile yeşil niyetleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir (Robertson & Barling, 2015). Araştırmacılar bireylerin *demografik özellikleri ile* yeşil davranış ilişkisini de incelemişlerdir ve kadınların erkeklere oranla daha fazla yeşil davranışta bulunduğunu ortaya koymuşlardır (Klein vd., 2012, Luchs & Mooradian, 2012). *Alışkanlıklar*, belirli durumsal ipuçlarını davranış kalıplarına bağlayarak gelecekteki davranışları otomatik olarak belirleyen bilişsel yapılar olarak tanımlanabilir. Yeşil davranışlarda bulunan bireyler, benzer durumlarla karşılaştıklarında otomatik olarak benzer davranış kalıplarını yansıtan otomatik bilişsel yapıları kullanmaktadırlar. *Alışkanlıklar*, mevcut rutinleri kesintiye uğrayabileceğinden çalışanların yeni yeşil davranış kalıpları geliştirmesini engelleyebilmektedir (örn. Klöckner & Matthies, 2004; Verplanken vd., 1994). Ancak araştırmalar, belirli durumsal ipuçlarının değiştirilmesi halinde çalışanların davranış kalıplarını yeniden gözden geçirebileceğini göstermektedir (Robertson & Barling, 2015).

Kişisel düzey: Araştırmacılar bireyin kişisel düzeyde deneyimlediği belirli bir değer in dalgalanmasını anlamak için iş yerinde yeşil davranışa katkıda bulunan kişi içi faktör olarak duygusal durumlara yönelmişlerdir. Bireyin üzgün, mutlu, umutlu ve neşeli hissetme derecesi zaman içinde değişmekte bu değişim (değer-çevre uyumu sürecindeki dalgalanmalar) davranışsal süreci etkilemektedir. Çünkü duygusal durumlar dış çevreye ilişkin algıları ve bu algılamaya bağlı olarak davranışları etkilemektedir (Ashkanasy & Dorris, 2017). Bissing-Olson ve diğerlerinin (2013) yaptıkları araştırma bunu doğrulayarak çalışanların sakin, hoşnut ve daha az duygusal durumdayken, görevin gerektirdiği iş görevlerini çevre yanlısı şekillerde yerine getirmeye daha istekli olduklarını göstermiştir. Yazarlar bunun yanı sıra çalışanların duygusal durumlarını etkilemede farklı değer sistemlerinin karşılıklı etkileşime geçtiğine ve bir çalışanın belirli bir değere farklı zamanlarda verdiği tepkilerin farklılaşabileceğine işaret etmişlerdir. Şekil 3'te çalışanların yeşil davranışlarının sonuçları listelenmektedir



Şekil 3. Çalışanların Yeşil Davranışlarının Sonuçları

Kaynak: Zacher vd.'den (2023, 481) yararlanılarak oluşturulmuştur.

ÇALIŞANLARIN YEŞİL DAVRANIŞI PERSPEKTİFİNDEKİ TEORİLER

ÇYD araştırmalarında çalışanların yeşil davranışını açıklayabilmek için farklı teorilerden yararlanılmıştır. Bu teorilerin başlıcaları Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Çalışanların Yeşil Davranışlarını Açıklamada Kullanılan Teoriler Odaklandıkları Unsurlar

No	Teori	Yazar
1	Planlı Davranış Teorisi (TPB)	Greaves, Zibarras, & Stride (2013) Wang & Wang (2016) Wesselink vd. (2017) Razali vd. (2020) İbrahim vd. (2022) Blok vd. (2015)
2	Sosyal Değişim Teorisi (SET)	Paillé & Boiral (2013) Raineri vd. (2016) Paillé vd. (2016) Saifulina & Carballo-Penela (2020) Priyankara vd. (2018) Temminck vd. (2015) Bissing-Olson vd. (2013)
3	Sosyal Norm Teorileri	Cialdini vd. (1990) Steg & De Groot (2010) Tian & Zhang (2020) Priyankara vd. (2018) Norton vd. (2014)
4	Öz Belirleme Teorisi (SDT)	Fatoki (2019) Tian & Zhang (2020) Priyankara vd. (2018) Graves, Sarkis & Zhu (2013) Deci & Ryan, (1985; 2000) Kim vd. (2016). Jinfan & Guanglei (2018)

5	Değer-İnanç-Norm Teorisi (VBN)	Ture & Ganesh (2014) Ghazali, Nguyen, & Mutum, (2019) Scherbaum vd. (2008) Carmeli vd. (2017) Van der Werff vd. (2013)
7	Sosyal Bilişsel Teori (SCT)	Sawitri vd. (2015) Suganthi (2019)
8	Yetenek-motivasyon-fırsat teorisi (AMO)	Rayner & Morgan (2018) Pinzone vd. (2019)

1. Planlı Davranış Teorisi

Planlı davranış teorisi, bireylerin yaşamlarında ve işlerinde çevresel davranışlarını açıklamak için en önemli çerçevelerden biridir. Planlı davranış teorisi, davranışsal niyetleri ve gerçek davranışları tahmin etmek için davranışsal tutumlar, öznel norm ve algılanan davranışsal kontrol olmak üzere üç değişkeni benimsemektedir. Buna ek olarak, kişisel ve sosyo-kültürel (örn. kişilik, deneyim, yaş, cinsiyet, kültürel geçmiş) gibi faktörlerinde davranışsal tutumları, öznel normlar ve algılanan davranışsal kontrol aracılığıyla davranışsal niyetleri ve davranışları dolaylı olarak etkilediği kabul edilmektedir (Ajzen, 1991). Planlı davranış teorisine göre bir çalışanın yeşil davranışta bulunup bulunmaması bir dürtü değil, daha ziyade faktörlerin bir kombinasyonunun sonucudur (Greaves vd., 2013). Planlı davranış teorisinden, hem özel (Bamberg & Möser, 2007) hem de iş (Unsworth vd., 2013) bağlamlarında çevresel davranışı açıklamak için yararlanılmaktadır.

2. Sosyal Değişim Teorisi

Blau (1964) tarafından geliştirilen sosyal değişim kuramının temel ilkesi karşılıklıdır. Karşılıklılık ilkesine göre, sosyal değişimlerde bir kişiye karşı olumlu bir davranışta bulunduğu anda, bu kişi karşılığı belirlenmemiş bir olumlu davranış gösterme yükümlülüğü taşımaktadır (Çetin & Şentürk, 2016). Bu süreç sosyal değişim teorisinin karşılıklılık ilkesi ile açıklanmaktadır. Çevresel vatandaşlık davranışının doğasını açıklamak için sosyal değişim teorisinden yararlanılmaktadır. Sosyal değişim teorisi son zamanlarda çevresel vatandaşlık davranışının doğasını açıklamak için uygulanmaktadır (Paillé vd., 2016). Örneğin; Temminck ve diğerleri de (2013/2015) bu perspektifi kullanarak kurumun çevresel tutumları ile çalışanlar arasındaki karşılıklılığın çevresel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisine aracılık edebileceği hipotezini ortaya atmışlardır.

3. Sosyal Norm Teorisi

Sosyal norm teorisi bir davranışın ne ölçüde sosyal olarak kabul edilebilir görüldüğüne odaklanmaktadır. Örneğin, Cialdini ve diğerleri (1990) normların belirli faaliyetlere katılmanın (ya da katılmamanın) sosyal sonuçlarını vurgulayarak davranışları yönlendirdiğini öne sürmektedir. Bu teoriye dayanan sürdürülebilirlik araştırmaları çoğunlukla özel alandaki yeşil davranışlara odaklanmıştır (Cialdini vd., 1990). Yakın tarihli bir istisnada, Norton ve diğerleri (2014) ÇYD'yi açıklamak için çalışanların örgütsel normlara ilişkin algılarını incelemiştir.

4. Öz Belirleme Teorisi

Öz belirleme teorisi; içsel, dışsal, özerk, kontrollü ve motivasyonsuz olmak üzere beş farklı kişisel motivasyon biçimi olduğunu belirtmektedir. Çalışanların yeşil davranışları üzerine yapılan mevcut araştırmalar, özerk ve dışsal olmak üzere iki motivasyon biçimine odaklanmıştır (Graves vd., 2013, Kim vd., 2016). Çalışanlar bir yandan çevresel sürdürülebilirlik konularına kendilerini adadıklarından (örneğin, çevresel etkilerini azaltmak için ürünleri yeniden tasarlamaktan zevk alırlar) ve yalnızca yeşil davranışlarda bulunarak ödül ve destek alacaklarını ve cezalardan kaçınacaklarını bildiklerinden yeşil davranışa yönelirler. Graves ve diğerleri (2013) yeşil dönüşümcü liderlik ile çalışanların yeşil davranışları arasındaki ilişkide özerk ve dışsal motivasyonun rolünü araştırmıştır. Sonuçlar, yeşil dönüşümcü liderlerin hem içsel hem de dışsal motivasyon yoluyla yeşil davranışı teşvik ettiğini göstermiştir. Buna ek olarak, Jinfan ve Guanglei (2018), öz belirleme teorisine dayanarak, yeşil İKY uygulamaları ile yeşil değerler arasındaki etkileşimin, çalışanların görevle ilgili yeşil davranışları ve gönüllü yeşil davranışları üzerinde kontrollü motivasyon yoluyla dolaylı bir etkiye sahip olduğunu, sadece gönüllü yeşil davranışın içsel motivasyon yoluyla etkilendiğini ve görevle ilgili yeşil davranış üzerindeki dolaylı etkinin anlamlı olmadığını bulmuştur. Buna dayanarak, Kim ve diğerleri (2016) özerk motivasyon, dış motivasyon ve yeşil davranış arasındaki ilişkinin altında yatan mekanizmaları kuşaklar arasında araştırmıştır. Sonuçlar X kuşağının (1982'den sonra doğanlar) dış çevre konusunda daha endişeli olduğunu, Y kuşağının (1961-1981 yılları arasında doğanlar) ise daha yüksek derecede iş özerkliğine sahip oldukları ve kendi yetenekleriyle daha fazla ilgilendiğini göstermiştir. Buna göre Y Kuşağı çalışanları için öz yeterlilik içsel motivasyon ve yeşil davranış arasında bir köprü olmaktadır.

5. Değer-İnanç-Norm Teorisi

Schwartz'ın (1994) değer teorisini temel alarak, bireylerin çevresel duyarlılık davranışlarını öngörmeye çalışan Stern ve diğerleri (1999) Değer-İnanç-Norm teorisini geliştirmiştir. Teoride diğerkâm davranış, bireyin kendi çıkarından ziyade başka insanların mutluluğunu öncelikli olarak dikkate alarak gerçekleştirdiği davranış türü olarak tanımlanmaktadır. Bu teoriye göre bireyin sahip olduğu bazı değerler, doğaya ilişkin bir takım inançları içeren ekolojik bir dünya görüşünün ortaya çıkmasına sebebiyet verir. Bu ekolojik dünya görüşü yeni çevresel paradigma olarak adlandırılır. Kurama göre kişinin değerleri insan ve çevre arasındaki ilişkiye dair genel bir dünya görüşü olan yeni çevresel paradigmayı harekete geçiren insan etkinliklerinin çevreye zararlı sonuçlarına yönelik bir dünya görüşü olup, çevre sorunlarının genel sonuçlarına özgü inançları betimlemektedir (Dervişoğlu vd., 2009).

Değerler inançları, inançlar normları, normlar da çevreci davranışları belirlemektedir. Değerler; yaşamlarında kişilere rehberlik eden, özgül durumları aşan ve önem sırası değişiklik gösteren ulaşılmak istenen amaçlardır (Schwartz, 2006). İnanç boyutunda; yeni çevresel paradigma sorunun/sonuçların farkındalığı ve sorumluluk atfetme faktörlerinden oluşmaktadır (Dunlap vd., 2000). İnançlar, bir kişinin insan ve doğa arasındaki algılamalarına ilişkin genel inançlarını açıklayan ekolojik dünya görüşüdür.

Kişinin çevreye zarar vermeyen bir şekilde davranması için ahlaki bir zorunluluk duygusu oluşturan kişisel normlar kuramın en önemli parçalarından biridir. Norm, grup üyelerinin belirli bir bağlamda nasıl davranmaları gerektiğini belirleyen kurallar veya ilkeler bütünüdür. Kişisel normlar bireyin çevresel karar verme süreci ve davranışına yönelik anlayışını geliştiren temel bir değişkendir (Zhang vd.,2013). Kişisel normlar spesifik bir davranışta bulunmaya/kaçınmaya yönelik hissedilen ahlaki bir zorunluluk duygusu üstlenme olarak tanımlanmaktadır. Bu tarz bir sorumluluk yüklenen birey çevreye faydalı bir takım eylemlerde bulunma yahut çevreye zararlı bazı eylemlerden vazgeçmeye yönelik ahlaki bir zorunluluk duygusu hissetmektedir.

6. Sosyal Kimlik Teorisi

Kimlik genellikle tanımlayıcı özelliklere dayalı (sınıf, parti, cinsiyet, etnik köken, din, vb.) grup üyeliği olarak anlaşılmaktadır (Chandra, 2006). Sosyal kimlik bireyin belirli bir sosyal gruba mensubiyeti konusundaki bilgisidir. Bireyin bazı duygular ve değerler bakımından, bir grubun üyesi olmaktan dolayı kendini memnun hissetmesi olarak da sosyal kimlik tanımlanmaktadır (Tajfel & Turner, 1979). Sosyal kimlik teorisi bu yönüyle birey davranışının bireysel boyutu yanında sosyal boyutunu da değerlendirmektedir. Sosyal kimliklerle ilgili çalışmalar, kimlik teorisini (Ashforth & Mael, 1989) kullanarak, ÇYD'nin gruplar tarafından teşvik edilmesi ve grup içi üyelerle olumlu ilişkileri kolaylaştırması halinde çalışanların yeşil bir hedef belirlediklerini ileri sürmüştür (Carmeli vd., 2017). Sosyal kimlik teorisi, bir grupla güçlü bir özdeşleşme hisseden çalışanların, aynı grubun diğer üyeleriyle ortak kolektif kimlikleri ile karakterize olacakları şekilde, o gruba karşı güçlü bir bağlılık geliştirdiklerini öne sürmektedir. Bu teoriye göre bireyler, ait oldukları sosyal varlıklarla özdeşleşerek kendilerini tanımlama eğilimindedirler (Tajfel & Turner, 1979). Sosyal kimlik teorisi grup üyeliğinin bireysel saygınlık arzusunun nasıl etkilendiğini anlamak için bir temel ve bireysel davranış için sosyal bir referans sunduğu için önemlidir. Bu açıdan sosyal kimlik bireylerin çevre dostu olmaya yönelik içsel motivasyonlarını tanımlayan özel bir kişisel norm biçimi olarak tanımlanabilir (Van der Werff vd., 2013, 2014). Bir başka deyişle çalışanlar belirli bir kimliği sürdürmek için yeşil davranışı seçmekte ve uygulamaktadır (Van der Werff vd., 2013).

7. Sosyal Bilişsel Teori

Sosyal bilişsel teoriye göre bireyler davranışlarını buldukları sosyal ortamdan etkilenerek sergilemektedir (Myers, 2015). Bilişsel öğrenme olarak da bilinen teoride bireyin sadece koşullanarak değil, zihninde gerçekleştirdiği belirli analizler (fayda-maliyet, neyin doğru neyin yanlış olduğu) sonucunda davranışlarını düzenlediği açıklanmaktadır (Şimşek, Çelik & Akgemci, 2015). Bilişsel teoride bahsi geçen zihinsel analizler söz konusudur ancak buradaki analiz sosyal bağlamdaki fayda-maliyet analizleri çerçevesinde değerlendirilebilecek bir analizdir. Sosyal bilişsel teori ışığında çevreci davranışların incelendiği bir araştırmada bireysel yeşil davranışların sosyal gerçeklikten ve grup yapısından bağımsız olmadığı, davranışsal sürecin çeşitli durumsal faktörlerden etkilendiği ortaya konulmuştur (Lin & Hsu, 2015). Dolayısıyla bireylerin içinde buldukları topluluklar kişinin davranışlarında etkili olmaktadır.

Sosyal yapılar birey davranışları üzerinde etkili olmakta, bireyler sosyal yapının etkisi altında davranışlarını düzenlemektedir. Bandura (1989) sosyal öğrenme teorisi ile bireylerin koşullanma veya önceki deneyimlerinden öğrendiği gibi başkalarının deneyimlerinden de öğrenerek davranışlarını buna göre düzenlediğini savunmaktadır. Bandura'nın ortaya koyduğu sosyal öğrenme teorisi; bireylerin, uygun davranışları önemli olduğunu düşündüğü kişileri modellemesi sonucu öğrendiği vurgulanmaktadır (Mendeş Pekdemir & Dönmez Turan, 2019).

8. Yetenek-Motivasyon-Fırsat Teorisi (AMO)

Yetenek-motivasyon-fırsat teorisi psikolojinin temel kavramlarından oluşturulmuştur: Motivasyon - bir davranışa yönelik itici güç; Yetenek - bir davranışın gerçekleştirilmesi için gerekli beceri ve kabiliyetler; ve Fırsat - davranışın gerçekleştirilmesiyle ilgili bağlamsal ve durumsal kısıtlamalar. Motivasyonun davranış üzerinde doğrudan bir etkisi vardır ve daha sonra hem yetenek hem de fırsat tarafından yönetilmektedir (Renwick vd., 2013, Campos & Vazquez-Brust, 2016). İnsan kaynakları, çevre dostu faaliyetlerin başlatılmasında, bireylerin yeşil girişimlere dahil edilmesinde ve mevcut süreçlerde değişikliklerin başlatılmasında ayrılmaz bir rol oynamaktadır (Mishra vd., 2014). Ayrıca, insan kaynakları şirketlerin yeşillendirilmesine müdahale ederek çevre yönetimini olumlu yönde etkileme eğilimindedir. Bu nedenle, şirketlerde çevre yönetiminin eğitim, kararlar, kültürler ve ekipleri içeren insan boyutunu güçlendirmek çok önemlidir (Amui vd., 2017). Yeşil kavramların yeşil insan kaynakları yönetimi olarak bilinen İKY uygulamalarına entegre edilmesine yönelik artan bir ihtiyaç bulunmaktadır (Mishra vd., 2014).

Literatürde ÇYD'yi açıklamak için yukarıda verilen teorilerin dışında işaret tutarlılığı teorisi (Zientara & Zamojska, 2018), beşeri sermaye teorisi (Jackson & Seo, 2010) ve kaynak temelli teori (Davis vd., 2020) gibi geniş bir teorik perspektif yelpazesinden yararlanıldığı da görülmektedir.

ÇALIŞANLARIN YEŞİL DAVRANIŞININ ÖLÇÜLMESİ

ÇYD'leri ve onları etkileyen bağlamsal faktörleri daha iyi anlamak için, ÇYD'lerin yeşil beş taksonomisi temel alınarak bir ÇYD Tanımlayıcı Normlar Ölçeği geliştirilmiştir. McConaughy (2014) tarafından geliştirilen ölçekte “Yeşil Davranış Tanımlayıcı Normlar Ölçeği/Employee Green Behavior Descriptive Norms Scale” işyerinde meydana gelebilecek davranışlarla ilgili 27 ifade yer almaktadır. Her bir madde, işyerinde gözlemlenebilecek bir ÇYD'yi temsil etmektedir. Katılımcıların her bir madde için yanıt ölçeğini kullanarak işyerindeki diğer kişilerle ilgili (örn. iş arkadaşları, yöneticiler, liderler) deneyimlerini belirtmeleri beklenmektedir. Likert tarzı derecelendirme ölçeği (1) Kesinlikle Katılmıyorum; (6) Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Ölçeğin iç güvenilirliği ve yapı geçerliliği için güçlü bir destek sağlamaktadır.

Ölçekte yer alan 27 ifadeden bazıları şu şekildedir: “Seçim yapma şansım olduğunda, çevre için daha iyi olan ürünleri seçerim.”, “Çevreye fayda sağlayan yeni teknolojilerin kullanırım”, “Diğer çalışanlara çevre dostu davranışları için övgüde bulunurum.”, “Çevreye zarar veren bir davranış yerine çevre dostu bir davranış gerçekleştirmek için fazladan zaman veya enerji kullanırım”, “Çevrenin korunmasını proje fikirlerime ve gelişimime dâhil ederim.”.

Tablo 3: Çalışanların Yeşil Davranışları Ölçen Diğer Ölçekler

Ölçek Adı	Örnek Ölçek Maddeleri	Geliştiren
Çalışan Yeşil Davranış Ölçeği (2013, toplam 7 madde)	"İzin verildiğinde çift taraflı çıktı alırım", "Gerekmediğinde ışıkları kapatırım", "Geri dönüştürülebilir maddeleri geri dönüştürülebilir kutuya koyarım", "Çevresel faaliyetlere katılırım (örneğin işe bisikletle veya yürüyerek gitmek)".	Robertson & Barling
Çalışan Yeşil Davranış Ölçeği (2013, toplam 13 madde)	"Yeşil hakkında daha fazla şey öğrenmeye çalışırım" ve "Yeşil bilgimi başkalarıyla paylaşıyorum"	Graves vd.
Gönüllü İşyeri Yeşil Davranış ölçeği (2017, toplam 6 madde)	Örneğin, "Kâğıt tasarrufu için gereksiz baskıdan kaçınırım" ve "Tek kullanımlık bardaklar yerine kişisel bardaklar kullanırım".	Kim vd.
Günlük Çalışan Yeşil Davranış Ölçeği (2017, toplam 5 madde)	Örneğin "Bugünkü işinizi düşündüğünüzde, kaynakları verimli kullanma davranışınızı nasıl derecelendirirsiniz"	Norton vd.

TÜRKİYE’DE ÇALIŞANLARIN YEŞİL DAVRANIŞI İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Google Akademik’de Türkçe olarak “Çalışanların yeşil davranışı” şeklinde yapılan aramada ulaşılan ÇYD araştırmaları şu şekilde özetlenebilir: Akandere (2019) tarafından yapılan araştırmanın ana konusu spor ve sağlık hizmeti çalışanı olan katılımcıların yeşil davranışlarının ve çevresel tutkularının etkilerini belirlemektir. Kerse ve diğerlerinin yaptığı (2021) araştırmanın amacı Türkçe uyarlamaları bulunmayan yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı (rol içi) ölçeklerini Türkçeye uyarlamaktır. Bunun yanında çalışmada yeşil dönüştürücü liderliğin doğrudan ve dolaylı olarak (yeşil içsel motivasyon vasıtasıyla) çalışanın rol-içi yeşil davranışına etkisi de belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin Türkiye’de yapılacak olan çalışmalarda kullanılabileceği belirlenmiştir. Bununla birlikte yeşil dönüştürücü liderliğin hem doğrudan hem de yeşil içsel motivasyon üzerinden dolaylı olarak çalışanın yeşil davranışını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Yiğit’in (2017) yaptığı çalışmada yeşil işgören davranışını sergilemek konusunda çalışanlara yol göstermede en büyük görevin yöneticilere düştüğü belirtilmiştir. Tartan Selçuk ve Kerse (2022) tarafından yapılan araştırmada çalışanların sergiledikleri yeşil davranışlar belirlenerek sektörel farklılıklar ortaya konulmuş, çalışanların yeşil davranışlara ilişkin bilgilerinin sınırlı, işletmelerin uygulamalarının ise yetersiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yiğit (2022) beyaz yakalılarla işyerinde gönüllü yeşil davranışlar araştırması yapmış ve iş yerinde gönüllü yeşil davranışların demografik değişkenler üzerinde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemeyi hedeflemiştir. Sonuç olarak medeni duruma ve eğitim düzeylerine göre istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı belirlenmiştir. Yaşa, meslekte çalışma süresine ve mevcut iş yerinde çalışma süresine göre ise istatistiksel olarak anlamlı fark tespit edilmiştir.

Bu araştırmaların yanı sıra yeşil örgütsel davranış ölçęęi geliştirme çalışması (Erbaşı, 2019), örgütsel yeşil davranışlara yönelten güdüler (Bayrakçı & Dinç, 2020) araştırmaları da mevcuttur. Bayrakçı ve Dinç'in (2020) araştırması öğretmenlerin izlenim yönetimi güdüleri kapsamında ekseriyetle öğrencileri üzerinde "örnek davranışlar sergileme" taktiği biçiminde, veliler üzerinde ise "kendini sevdirmeye" taktiği biçiminde yeşil örgütsel davranışları sergilediğini göstermiştir. Öğretmenlerin çevresel sürdürülebilirlik kaygıları yeşil güdü olarak, toplumsal ve sosyal fayda sağlama prososyal güdü olarak yeşil örgütsel davranışları etkilemektedir. Ayrıca bazı öğretmenler yeşil davranışlar sergilemeyi örgütsel vatandaşlık davranışı olarak algılamaktadır.

SONUÇ

İşletmelerin üretim, işletme ve yönetim modellerinin giderek çevresel sorunlara neden olduğu ve ekolojik çevrenin hızla bozulmasına yol açtığı düşüncesi paydaşların işletmelere çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlama konusunda baskısına yol açmıştır. Baskılar bir yandan işletmeleri çevreye yönelik yeşil davranışlarda bulunma girişimlerine zorlarken ve diğer taraftan örgüt çalışanlarını da sürdürülebilirlik-temelli girişimlere katılmaya zorlamıştır (Wiernik vd., 2016). İşletme yöneticileri çalışanların işyerinde çevre dostu davranışlarını cesaretlendirecek önlemler almaya yönelmişlerdir (Norton vd., 2014). Bunun nedeni ÇYD'nin örgütlerin çevresel performans etkinliğini belirlemesi ve sürdürülebilir kalkınmanın anahtarı konumunda bulunmasıdır (Ones & Dilchert, 2012, Peng vd., 2019). Dolayısıyla hem işletmeler hem de araştırmacılar işletmelerin çevre üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak ve çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmak için çalışanlar tarafından uygulanan bir davranış dizisi olan ÇYD'ye ilgi duymaya başlamışlardır. Çalışanların yeşil davranışını –dönüşüm, koruma, zarar vermektan kaçınma, başkalarını etkileme ve insiyatif alma- etkileyen faktörler kişisel ve durumsal faktörler olarak sınıflandırılmaktadır. Zorunlu ÇYD çalışanların görevleri kapsamında gerçekteleştirdiği davranış olarak tanımlanırken, gönüllü ÇYD ise kurumsal beklentileri aşan gönüllü kişisel girişimi içeren yeşil davranış olarak tanımlanmaktadır. Yeşil İKY, çalışanların yeşil faaliyetlere katılmaları yönünde yeşil motivasyonlarını teşvik etmekte, çalışanların çevresel performansa katkıda bulunmaları için fırsatlar sağlamakta ve yeşil davranışa katılım yeteneklerini geliştirmektedir (Ren vd., 2018). Bunların yanı sıra örgütsel iletişim, lider davranışları ve yöneticilerin sürdürülebilirlik atıfları dâhil olmak üzere örgütten gelen çeşitli sinyallerin ÇYD'leri teşvik etmek için gerekli olduğu belirlenmiştir.

Literatür incelemesi şeklinde yapılan bu araştırma ile makro, örgütsel, ekip ve lider düzeyi, kişilerarası düzey ve kişisel düzey olmak üzere beş boyutlu ÇYD ele alınarak yapısı gözden geçirilmiş ve planlı davranış, sosyal değişim, sosyal norm, öz belirleme, değer-inanç-norm, sosyal bilişsel ve yetenek- motivasyon- fırsat gibi teorilere dayalı olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Yurt dışı literatüre göre daha dar bir çerçevede olmakla birlikte Türkiye'de de ÇYD ile ilgili çalışmalar bulunduğu görülmüştür. Ancak bulgular Francoeur ve diğerleri (2019) ile Yuriev ve diğerlerinin de (2018) belirttiği gibi mevcut ÇYD araştırmalarının birçoğunun gönüllü ve proaktif davranışlara odaklandığını ve kişisel düzeyle sınırlı kaldığını göstermiştir.

Zorunlu ÇYD ve makro, örgütsel, ekip ve lider, kişilerarası düzeye ilişkin ÇYD çalışmaları konusunda boşluklar vardır. ÇYD'ye aracılık eden ve etkileyen bağlamsal faktörlere yönelik araştırmalar da yapılmalıdır.

Sonuç olarak ÇYD'nin ve genel olarak çevresel sürdürülebilirliğin içinde bulunduğumuz yüzyılda örgütsel araştırma ve uygulama için önemli bir alanı temsil ettiği söylenebilir. Bu araştırma literatür taraması yoluyla gerçekleştirilen kavramsal bir araştırmadır. Çalışanların yeşil davranış kavramını, yapısını gözden geçirmiş ve çalışanların yeşil davranışının teorik açıklama mantığını sistematik hale getirmiştir. Bu durum araştırmanın kısıtı olarak kabul edilebilir. Yeşil davranış çalışma ortamında ortaya çıktığı için yeşil davranışın doğasını daha net bir şekilde anlamak için ampirik araştırmalara ihtiyaç vardır. Yeni araştırmacılar örgütsel teorilere dayanan, ayrıntılı bir davranışsal perspektif kullanan, bağlamsal ve farklı davranışsal düzeylerde örneğin; makro düzeyde (hükümetin yeşil politikası, toplumsal yeşil iklim, toplumsal yeşil norm, çevre hukuku); örgütsel düzeyde (paydaş beklentileri, yeşil İKY, örgütsel yeşil iklim, örgütsel yeşil savunuculuk); ekip ve lider düzeyinde (liderin yeşil davranışı, ortak çalışan yeşil savunuculuğu vb) ve kişisel düzeyde (duygusal durumlar) araştırmalar yapabilirler. Bu açıdan çalışmanın yeni araştırmacılara referans ve ilham kaynağı olacağı umulurken uygulayıcılara da tüm işletmelerin liderlik eğitimlerinin içeriğinde yeşil davranışa yer verilmesini ve çalışanların özellikle iş yerinde sergileyebilecekleri yeşil davranışlara dair eğitilmesinin gerektiğini hatırlatacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79–88.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179-211.
- Akandere, G. (2019). Çalışanların çevresel tutkusunun yeşil davranışları üzerindeki etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(04), 387-404.
- Alt, E., & Spitzbeck, H. (2016). Improving environmental performance through unit-level organizational citizenship behaviors for the environment: A capability perspective. *Journal of Environmental Management*, 182, 48-58.
- Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A.B.L., & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: a systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production*, 142, 308-322.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20–39.
- Ashkanasy, N. M., & Dorris, A. D. (2017). Emotions in the workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 67-90.
- Asongu, S. A., & Odhiambo, N. M. (2021). Enhancing governance for environmental sustainability in sub-Saharan Africa. *Energy Exploration & Exploitation*, 39(1), 444-46
- Bamberg, S., & Möser, G. (2007). Twenty years after Hines, Hungerford, and Tomera: A new meta-analysis of psycho-social determinants of pro-environmental behavior. *Journal of Environmental Psychology*, 27, 14-25.

- Bandura, A. (1989). Human agency in social cognitive theory. *American Psychologist*, 44(9), 1175.
- Bayrakçı, E., & Dinç, M. (2020). Örgütsel yeşil davranışlara yönelten güdüler: Özel okul öğretmenleri üzerine nitel bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 188-201.
- Bin Saeed, B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., Afridi, M. A. (2019): Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corp Soc Responsib Environ Manag* 2019, <https://doi.org/10.1002/csr.1694>.
- Bissing-Olson, M., Iyer, A., Fielding, S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (2), Deci 156-175.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, NY: Wiley.
- Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O., & Kemp, R. (2015). Encouraging sustainability in the workplace: A survey on the pro-environmental behaviour of university employees. *Journal of Cleaner Production*, 106, 55-67.
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics*, 87, 221-236.
- Boiral, O., Talbot, D., & Paillé, P. (2013). Leading by example: A model of organizational citizenship behavior for the environment. *Business Strategy and the Environment*. Advance online publication. doi:10.1002/bse.1835
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431-445. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9>
- Cairns, P., Quinn, B., Alexander, N., & Doherty, A. M. (2010). The role of leadership in international retail divestment. *European Business Review*.
- Campos, L. M., & Vazquez-Brust, D. A. (2016). Lean and green synergies in supply chain management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 21 (5), 627-641.
- Cantor, D. E., Morrow, P. C., & Montabon, F. (2012). Engagement in environmental behaviors among supply chain management employees: An organizational support theoretical perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 48, 33-51.
- Carmeli, A., Brammer, S., Gomes, E., & Tarba, S.Y. (2017). An organizational ethic of care and employee involvement in sustainability-related behaviors: A social identity perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 1380- 1395.
- Chandra, K. (2006). What is ethnic identity and does it matter? *Annu. Rev. Political Sci.* 9,397-424.
- Cialdini, R. B., Reno, R. R., & Kallgren, C. A. (1990). A focus theory of normative conduct: Recycling the concept of norms to reduce littering in public places. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58, 1015-1026.
- Cooper, S.C.L., Stokes, P., Liu, Y., & Tarba, S.Y. (2017). Sustainability and organizational behavior: a micro-foundational perspective. *J Organ Behav* Nov. 01, 2017, 38:1297-1301, <https://doi.org/10.1002/job.2242>. John Wiley and Sons Ltd.
- Çetin, A., & Şentürk, M. (2016). Bilgi paylaşma davranışının planlı davranış teorisi ve sosyal değişim teorisi bağlamında incelenmesi: Dermatologlar üzerine ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16(2), 241-256.

- Davis, M. C., Unsworth, K. L., Russell, S. V., & Galvan, J. J. (2020). Can green behaviors really be increased for all employees? Trade-offs for “deep greens” in a goal-oriented green human resource management intervention. *Business Strategy and the Environment*, 29(2), 335-346.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York, NY: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.
- Dervişoğlu, S., Menzel, S., Soran, H., & Bögeholz, S. (2009). Değerler, inançlar ve problem algısının biyolojik çeşitliliği korumaya yönelik kişisel normlara etkisi. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37, 50-59.
- Dilchert, S. (2018). Counterproductive sustainability behaviors and their relationship to personality traits. *International Journal of Selection and Assessment*, 26(1), 49-56.
- D’Mello, S., Ones, D. S., Klein, R. M., Wiernik, B. M., & Dilchert, S. (2011). Green company rankings and reporting of pre-environmental efforts in organizations. In Poster session presented at the 26th Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Chicago, IL.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627.
- Dunlap, R. E., Van Liere, K. D., Mertig, A. G., & Jones, R. E. (2000). Measuring endorsement of the new ecological paradigm: A revised NEP scale. *Journal of Social Issues*, 56 (3), 425-442.
- Erbası, A. (2019). Yeşil örgütsel davranış ölçeği: bir ölçek geliştirme çalışması. *İstanbul Management Journal*, (86), 1-23.
- Fatoki, O. (2019). Hotel employees’ pro-environmental behaviour: Effect of leadership behaviour, institutional support and workplace spirituality. *Sustainability*, 11(15), 4135.
- Francoeur, V., Paillé, P., Yuriev, A., & Boiral, O. (2019). The measurement of green workplace behaviors : A systematic review. <https://doi.org/10.1177/1086026619837125>
- Francoeur, V., Paillé, P., Yuriev, A., & Boiral, O. (2021). The measurement of green workplace behaviors: A systematic review. *Organization & Environment*, 34(1), 18-42.
- Ghazali, E. M., Nguyen, B., Mutum, D. S., & Yap, S. F. (2019). Pro-environmental behaviours and Value-Belief-Norm theory: Assessing unobserved heterogeneity of two ethnic groups. *Sustainability*, 11(12), 3237.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91.
- Greaves, M., Zibarras, L. D., & Stride, C. (2013). Using the theory of planned behavior to explore environmental behavioral intentions in the workplace. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 109-120.
- Hansen, J.-I. C., & Wiernik, B. M. (2018). Work preferences: Vocational interests and values. In D. S. Ones, N. Anderson, C. Viswesvaran, & H. K. Sinangil (Eds.), *The SAGE handbook of industrial, work & organizational psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 408–448). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Homburg, A., & Stolberg, A. (2006). Explaining pro-environmental behavior with a cognitive theory of stress. *Journal of Environmental Psychology*, 26(1), 1-14.

- Holland, R. W., Aarts, H., & Langendam, D. (2006). Breaking and creating habits on the working floor: A field-experiment on the power of implementation intentions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 776-783.
- Ibrahim, F. M., Aderounmu, A. F., & Akintola, O. O. (2022). Examining the socio-psychological predictors of tree-planting behaviour using the theory of planned behaviour: A study of a cohort of Nigerian urban workers. *Urban Forestry & Urban Greening*, 69, 1-8.
- Inoue, Y., & Alfaro-Barrantes, P. (2015). Pro-environmental behavior in the workplace: A review of empirical studies and directions for future research. *Business and Society Review*, 120(1), 137-160.
- Jackson, S. E., & Seo, J. (2010). The greening of strategic HRM scholarship. *Organization Management Journal*, 7(4), 278-290.
- Kerse, G., Maden, Ş., & Tartan, S., E. (2021). Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Yeşil İçsel Motivasyon ve Çalışanın Yeşil Davranışı: Ölçek Uyarlama ve İlişki Tespiti. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1574–1591.
- Kim, S. H., Kim, M., Han, H. S., & Holland, S. (2016). The determinants of hospitality employees' pro-environmental behaviors: The moderating role of generational differences. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 56–67.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2014). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*. Advance online publication. doi:10.1177/0149206314547386
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335–1358.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H.-M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Klein, A. L., Trillo, M. C., & Albo, M. J. (2012). Sexual receptivity varies according to female age in a Neotropical nuptial gift-giving spider. *The Journal of Arachnology*, 40(1), 138-140.
- Klößner, C. A. (2013). A comprehensive model of the psychology of environmental behaviour—A meta-analysis. *Global environmental change*, 23(5), 1028-1038.
- Klößner, C. A., & Matthies, E. (2004). How habits interfere with norm-directed behaviour: A normative decision-making model for travel mode choice. *Journal of environmental psychology*, 24(3), 319-327.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & Williams, E. G. (2013). Read this article, but don't print it: Organizational citizenship behavior toward the environment. *Group & Organization Management*, 38, 163-197.
- Lin, H. Y., & Hsu, M. H. (2015). Using social cognitive theory to investigate green consumer behavior. *Business Strategy and the Environment*, 24(5), 326-343.
- Lingard, H., Gilbert, G., & Graham, P. (2001). Improving solid waste reduction and recycling performance using goal setting and feedback. *Construction Management and Economics*, 19, 809-817.
- Luchs, M. G., & Mooradian, T. A. (2012). Sex, personality, and sustainable consumer behaviour: Elucidating the gender effect. *Journal of Consumer Policy*, 35, 127-144.

- Luu, T. T. (2017). CSR and organizational citizenship behavior for the environment in the hotel industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29(11), 2867–2900. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2016-0080>
- Marans, R. W., & Lee, Y.-J. (1993). Linking recycling behavior to waste management planning: A case study of office workers in Taiwan. *Landscape and Urban Planning*, 26, 203-214.
- Marcus, J., & Roy, J. (2019). In search of sustainable behaviour: The role of core values and personality traits. *Journal of Business Ethics*, 158, 63-79.
- Markowitz, E. M., Goldberg, L. R., Ashton, M. C., & Lee, K. (2012). Profiling the “pro-environmental individual”: A personality perspective. *Journal of personality*, 80(1), 81-111.
- McConaughy, J. C. (2014). Development of an employee green behavior descriptive norms scale. *Electronic Theses, Projects, and Dissertations*. 83. <https://scholarworks.lib.csusb.edu/etd/83>
- Mcdonald, F. V. (2014). Developing an integrated conceptual framework of pro-environmental behavior in the workplace through synthesis of the current literature. *Administrative Sciences*, 4(3), 276–303.
- Mendeş Pekdemir, İ., & Dönmez Turan, A. (2019). Davranış teorilerinin bireysel, sosyal ve normatif açıdan kavramlaştırılması: BSN davranış modeli önerisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 29 (85), 127-186. Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/iuiieyd/issue/42837/517884>
- Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of business ethics*, 112, 369-384.
- Mishra, R. K., Sarkar, S., & Kiranmai, J. (2014). Green HRM: innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 11 (1), 26-42.
- Myers, D.G. (2015). *Sosyal psikoloji* (Çev. Serap Akfırat). İstanbul: Nobel Yayınevi.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103-125.
- Norton, T. A., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behavior: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54.
- Norton, T. A., Zacher, H., Parker, S. L., & 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., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial & Organizational Psychology*, 5(4), 444–466.
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Employee green behaviors. In S. E. Jackson, D. S. Ones, & S. Dilchert (Eds.), *Managing human resources for environmental sustainability* (85-116). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schwartz, S. (2006). A theory of cultural value orientations: Explication and applications. *Comparative sociology*, 5(2-3), 137-182.
- Paillé, P., & Raineri, N. (2015). Linking perceived corporate environmental policies and employees eco-initiatives: The influence of perceived organizational support and psychological contract breach. *Journal of Business Research*, 68(11), 2404-2411.

- Paillé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118-128.
- Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behavior for the environment: A social exchange perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 24, 3552-3575.
- Paillé, P., Mejía Morelos, J. H., Raineri, N., & Stinglhamber, F. (2019). The influence of the immediate manager on the avoidance of non-green behaviors in the workplace: A three-wave moderated-mediation model. *Journal of Business Ethics*, 155, 723-740.
- Paillé, P., Mejía-Morelos, J. H., Marché-Paillé, A., Chen, C. C., & Chen, Y. (2016). Corporate greening, exchange process among co-workers, and ethics of care: An empirical study on the determinants of pro-environmental behaviors at coworkers-level. *Journal of Business Ethics*, 136, 655-673.
- Peng, J., Hou, N., & Pang, Y. (2019). Employees' green behavior: Summarizing the concept and the theoretical explanation. *Advances in Psychological Science*, 27(7), 1297.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & Huisinigh, D. (2019). Effects of 'green' training on pro-environmental behaviors and job satisfaction: Evidence from the Italian healthcare sector. *Journal of Cleaner Production*, 226, 221-232.
- Pleming, K. J. (2016). Consumers' perceptions and attitudes towards firms; Green marketing initiatives: How do they influence green consumption? 1-201. https://eprints.qut.edu.au/93575/1/Katrina_Pleming_Thesis.pdf
- Priyankara, H. P. R., Luo, F., Saeed, A., Nubuor, S. A., & Jayasuriya, M. P. F. (2018). How Does Leader's Support for Environment Promote Organizational Citizenship Behaviour for Environment? A Multi-Theory Perspective. *Sustainability*, 10(1), 1-20.
- Raineri, N., Mejía-Morelos, J. H., Francoeur, V., & Paillé, P. (2016). Employee eco-initiatives and the workplace social exchange network. *European Management Journal*, 34(1), 47-58.
- Ramus, C. A., & Killmer, A. B. C. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviors: A conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment*, 16, 554-570.
- Rayner, J., & Morgan, D. (2018). An empirical study of 'green' workplace behaviours: Ability, motivation and opportunity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 56-78.
- Razali, F., Daud, D., Weng-Wai, C., & Jiram, W. R. A. (2020). Waste separation at source behaviour among Malaysian households: The Theory of Planned Behaviour with moral norm. *Journal of Cleaner Production*, 271, 122025.
- Ren, S., Tang, G., & E Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35, 769-803.
- Renwick, D.W.S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15 (1), 1-14.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 176-194.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2015). The role of leadership in promoting workplace pro-environmental behaviors. In J. L. Robertson & J. Barling (Eds.), *The psychology of green organizations* (pp. 164-186). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199997480.003.0008>

- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75, 57-66.
- Saifulina, N., Carballo-Penela, A., & Ruzo-Sanmartín, E. (2020). Sustainable HRM and green HRM: The role of green HRM in influencing employee pro-environmental behavior at work. *Journal of Sustainability Research*, 2(3), 1-25.
- Sawitri, D. R., Hadiyanto, H., & Hadi, S. P. (2015). Pro-environmental behavior from a socialcognitive theory perspective. *Procedia Environmental Sciences*, 23, 27-33.
- Schelly, C., Cross, J. E., Franzen, W. S., Hall, P., & Reeve, S. (2011). Reducing energy consumption and creating a conservation culture in organizations: A case study of one public school district. *Environment and Behavior*, 43(3), 316-343.
- Scherbaum, C. A., Popovich, P. M., & Finlinson, S. (2008). Exploring individual-level factors related to employee energy-conservation behaviors at work. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 818-835.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values. *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Steg, L., & De Groot, J. (2010). Explaining prosocial intentions: Testing causal relationships in the norm activation model. *British journal of social psychology*, 49(4), 725-743.
- Stern, P. C., Dietz, T., Abel, T., Guagnano, G. A., & Kalof, L. (1999). A values-belief-norm theory of support for social movements: The case of environmentalism. *Research in Human Ecology*, 6 (2), 81-97.
- Stern, P. C. (2000). New environmental theories: Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-424.
- Stritch, J. M., & Christensen, R. K. (2016). Going green in public organizations: Linking organizational commitment and public service motives to public employees' workplace eco-initiatives. *The American Review of Public Administration*, 46(3), 337-355.
- Suganthi, L. (2019). Examining the relationship between corporate social responsibility, performance, employees' pro-environmental behavior at work with green practices as mediator. *Journal of cleaner production*, 232, 739-750.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., & Akgemci T. (2015). Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış (9.Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations içinde* (33-37). Brooks/Cole.
- Tang, G., Ren, S., Wang, M., Li, Y. & Zhang, S. (2023) Employee Green Behaviour: A Review and Recommendations for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 1-21. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12328>
- Tartan Selçuk, E., & Kerse, G. (2022). Çalışanların sergilediği yeşil (çevreci) davranışlara yönelik nitel bir araştırma. *Visionary E-Journal/Vizyoner Dergisi*, 13(35), 936-960.
- Temminck, E., Mearns, K., & Fruhen, L. (2013). Motivating employees towards sustainable behavior. *Business Strategy and the Environment*. Advance online publication. doi:10.1002/bse.1827
- Temminck, E., Mearns, K., & Fruhen, L. (2015). Motivating employees towards sustainable behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 402-412. <https://doi.org/10.1002/bse.1827>

- Tian, H., Zhang, J., & Li, J. (2020). The relationship between pro-environmental attitude and employee green behavior: the role of motivational states and green work climate perceptions. *Environmental Science and Pollution Research*, 27, 7341-7352.
- Ture, R. S., & Ganesh, M. P. (2014). Understanding pro-environmental behaviours at workplace: Proposal of a model. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 10(2), 137-145.
- Unsworth, K. L., Dmitrieva, A., & Adriasola, E. (2013). Changing behavior: Increasing the effectiveness of workplace interventions in creating pro-environmental behavior change. *Journal of Organizational Behavior*, 34 (2), 211-229.
- Unsworth, K. L., Davis, M. C., Russell, S. V., & Bretter, C. (2021). Employee green behaviour: How organizations can help the environment. *Current Opinion in Psychology*, 42, 1-6.
- Van der Werff, E., Steg, L., & Keizer, K. (2013). The value of environmental self-identity: the relationship between biospheric values, environmental self-identity and pro-environmental preferences, intentions and behaviour. *Journal of Environmental Psychology*, 34, 55– 63.
- Van der Werff, E., Steg, L., & Keizer, K. (2014). I am what I am by looking past the present: the influence of biospheric values and past behaviour on environmental self-identity. *Environment and Behavior*, 46, 626– 657.
- Verplanken, B., Aarts, H., Van Knippenberg, A., & Van Knippenberg, C. (1994). Attitude versus general habit: antecedents of travel mode choice. *Journal of Applied Social Psychology*, 24, 285–300.
- Wang, Y. F., & Wang, C. J. (2016). Do psychological factors affect green food and beverage behaviour? An application of the theory of planned behaviour. *British Food Journal*. 118 (9), 2171-2199.
- Wesselink, R., Blok, V., & Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behaviour in the workplace and the role of managers and organisation. *Journal of Cleaner Production*, 30, 1-9.
- Wiernik, B. M., Dilchert, S., & Ones, D.S. (2016). Age and employee green behaviors: a meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 7(194), 1-15.
- Yiğit, B. (2017). Örgütsel davranışta yeni bir yaklaşım: yeşil işgören davranışı. *Uluslararası Beşeri ve Sosyal Bilimler İnceleme Dergisi*, 1(1), 67-70. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ihssr/issue/31539/370850>
- Yiğit, B. (2022). İş yerinde gönüllü yeşil davranışlar: Beyaz yakalılar üzerinde bir çalışma. *R&S - Research Studies Anatolia Journal*, 5 (3) , 391-410 .
- Yuriev, A., Boiral, O., Francoeur, V. & Paillé, P. (2018). Overcoming the barriers to pro-environmental behaviors in the workplace: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 182, 379–394.
- Zacher, H., Rudolph, C. W., & Katz, I. M. (2023). Employee green behavior as the core of environmentally sustainable organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 465-494.
- Zhang, Y., Wang, Z., Zhou, G. (2013). Antecedents of employee electricity saving behavior in organizations: An empirical study based on norm activation model. *Energy Policy*, 62, 1120–1127. doi:10.1016/j.enpol.2013.07.036.
- Zhang, Y., Luo, Y., Zhang, X., & Zhao, J. (2019). How green human resource management can promote green employee behavior in China : A technology acceptance model perspective. *Journal of Sustainability*, 11.

- Jinfan, Z., & Guanglei, Z. (2018). Research on the impact mechanism of green human resource management practices on employees' green behaviors-Based on the perspective of selfdetermination theory [J]. *China Human Resources Development*, 35(7), 20-30.
- Zientara, P., & Zamojska, A. (2018). Green organizational climates and employee pro-environmental behaviour in the hotel industry. *Journal of Sustainable Tourism*, 26, 1142–1159.