

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Editör: Doç. Dr. Yasemin Kaya

nobel akademi

YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Editör: Doç. Dr. Yasemin Kaya

Yayın No.: 2428
ISBN: 978-625-376-155-4
E-ISBN: 978-625-376-156-1
Basım Sayısı: 1. Basım, Aralık 2024

© Copyright 2024, NOBEL BİLİMSEL ESERLER SERTİFİKA NO.: 20779
Bu baskının bütün hakları Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.ne aittir.
Yayınevinin yazılı izni olmaksızın, kitabın tümünün veya bir kısmının elektronik, mekanik
ya da fotokopi yoluyla basımı, yayımı, çoğaltımı ve dağıtımı yapılamaz.
Nobel Yayın Grubu, 1984 yılından itibaren ulusal ve 2011 yılından itibaren ise uluslararası düzeyde düzenli olarak faaliyet yürütmekte ve yayınladığı kitaplar, ulusal ve uluslararası düzeydeki yükseköğretim kurumları kataloglarında yer almaktadır.
"NOBEL BİLİMSEL ESERLER" bir Nobel Akademik Yayıncılık markasıdır.

Genel Yayın Yönetmeni: Nevzat Argun -nargun@nobelyayin.com-
Genel Yayın Koordinatörü: Gülfem Dursun -gulfem@nobelyayin.com-

Sayfa Tasarım: Furkan Mülayim -furkan@nobelyayin.com-
Redaksiyon: Seval Sezer -seval@nobelyayin.com-
Kapak Tasarım: Sezai Özden -sezai@nobelyayin.com-
Görsel Tasarım Uzmanı: Mehtap Asiltürk -mehtap@nobelyayin.com-

Kütüphane Bilgi Kartı

Kaya, Yasemin.
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi / Yasemin Kaya
1. Basım, VI + 284 s., 16,5x24 cm. Kaynakça var, dizin yok.
ISBN: 978-625-376-155-4
E-ISBN: 978-625-376-156-1
1. Yeşil İKY 2. Yeşil İKY Uygulamaları 3. Çevreye Duyarlı İKY

Genel Dağıtım

ATLAS AKADEMİK BASIM YAYIN DAĞITIM TİC. LTD. ŞTİ.
Adres: Bahçekapı Mh. 2465 Sk. Oto Sanayi Sitesi No.: 7 Bodrum Kat, Şaşmaz/ANKARA
Telefon: +90 312 278 50 77 - **Sipariş:** siparis@nobelyayin.com
E-Satış: www.nobelkitap.com - esatis@nobelkitap.com - www.nobelbilimsel.com

Dağıtım ve Satış Noktaları: Alfa, Ana Basım Dağıtım, Arkadaş, D&R, Derya Dağıtım, Dost, Kırmızı Kedi, Kıta Dağıtım, Kida Kitap Yayın, Kika, Kitapsan, Nezih, Odak, Pandora, Prefix, Remzi, Yeryüzü

Baskı ve Cilt: Ada Matbaacılık Yayın San. Tic. Ltd. Şti. Sertifika No.: 44093
ASO 1. Organize Sanayi Bölgesi Anadolu Cad. No:4 Sincan/ANKARA

BÖLÜM YAZARLARI

1. Bölüm
YEŞİL YÖNETİM

Prof. Dr. Şevki Özgener

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, sozgener@nevsehir.edu.tr, 0000-0002-9290-0596

Dr. Öğr. Üyesi Seher Ulu

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, seherulu@nevsehir.edu.tr, 0000-0001-8958-6308

2. Bölüm
YEŞİL İŞLETMECİLİK

Doç. Dr. Mehmet Selman Kobanoğlu

Samsun Üniversitesi, mehmet.kobanoglu@samsun.edu.tr, 0000-0003-0891-6016

3. Bölüm
YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Doç. Dr. Yasemin Kaya

Kayseri Üniversitesi, ykaya@kayseri.edu.tr, 0000-0003-3800-0244

Doç. Dr. Ali Bayram

Samsun Üniversitesi, ali.bayram@samsun.edu.tr, 0000-0002-0732-0483

4. Bölüm
YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE İŞ ANALİZİ

Arş. Gör. Dr. Tuğba Gül Baynal Doğan

Kayseri Üniversitesi, tugbaguldogan@kayseri.edu.tr, 0000-0002-2832-3157

5. Bölüm
YEŞİL SEÇME VE YERLEŞTİRME

Dr. Öğr. Üyesi Gül Karakuş

Kayseri Üniversitesi, gulkarakus@kayseri.edu.tr, 0000-0003-2150-8076

6. Bölüm
YEŞİL EĞİTİM VE GELİŞTİRME

Dr. Öğr. Üyesi Gül Karakuş

Kayseri Üniversitesi, gulkarakus@kayseri.edu.tr, 0000-0003-2150-8076

7. Bölüm
YEŞİL PERFORMANS YÖNETİMİ

Doç. Dr. Yasemin Kaya

Kayseri Üniversitesi, ykaya@kayseri.edu.tr, 0000-0003-3800-0244

Onur Çataltepe
Kayseri Üniversitesi, onurcataltepe.tr@gmail.com, 0000-0002-2138-1848

8. Bölüm
YEŞİL ÜCRET YÖNETİMİ

Prof. Dr. Ebru Aykan
Kayseri Üniversitesi, ebruaykan@kayseri.edu.tr, 0000-0003-3537-5235

Mustafa Ahmet Hamurcu
Kayseri Üniversitesi, mahamurcu@gmail.com, 0000-0001-8819-1574

9. Bölüm
YEŞİL ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ

Doç. Dr. Ebru Sönmez Karapınar
Kayseri Üniversitesi, ebrusonmez@kayseri.edu.tr, 0000-0001-5266-6451

10. Bölüm
YEŞİL LİDERLİK

Prof. Dr. Özgür Demirtaş
Kayseri Üniversitesi, ozgurdemirtas@kayseri.edu.tr, 0000-0002-2495-2124

Dr. Buket Kaya
Kayseri Üniversitesi, buketkaya332@gmail.com, 0000-0002-9571-1301

11. Bölüm
YEŞİL ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Doç. Dr. İbrahim Durak
Kayseri Üniversitesi, idurak@kayseri.edu.tr, 0000-0003-4249-8823

12. Bölüm
YEŞİL ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI

Öğr. Gör. Dr. Bedirhan Elden
Kayseri Üniversitesi, bedirhanelden@kayseri.edu.tr, 0000-0001-5955-1606

13. Bölüm
YEŞİL PERSONEL GÜÇLENDİRME

Öğr. Gör. Dr. Sermed Doğan
Kayseri Üniversitesi, sermeddogan@kayseri.edu.tr, 0000-0001-8782-7227

14. Bölüm
YEŞİL YETENEK YÖNETİMİ

Onur Çataltepe
Kayseri Üniversitesi, onurcataltepe.tr@gmail.com, 0000-0002-2138-1848

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM YAZARLARI iii

1. KISIM
YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

1. Bölüm
YEŞİL YÖNETİM 3
Şevki Özgener - Seher Ulu

2. Bölüm
YEŞİL İŞLETMECİLİK 33
Mehmet Selman Kobanoğlu

3. Bölüm
YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....47
Yasemin Kaya - Ali Bayram

2. KISIM
YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

4. Bölüm
YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI PLANLAMASI VE İŞ ANALİZİ 61
Tuğba Gül Baynal Doğan

5. Bölüm
YEŞİL SEÇME VE YERLEŞTİRME 75
Gül Karakuş

6. Bölüm
YEŞİL EĞİTİM VE GELİŞTİRME 95
Gül Karakuş

7. Bölüm
YEŞİL PERFORMANS YÖNETİMİ 111
Yasemin Kaya - Onur Çataltepe

8. Bölüm
YEŞİL ÜCRET YÖNETİMİ 133
Ebru Aykan - Mustafa Ahmet Hamurcu

9. Bölüm
YEŞİL ÇALIŞAN İLİŞKİLERİ 153
Ebru Sönmez Karapınar

3. KISIM
YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ AÇISINDAN GÜNCEL KONULAR

10. Bölüm
YEŞİL LİDERLİK 191
Özgür Demirtaş - Buket Kaya

11. Bölüm
YEŞİL ÖRGÜT KÜLTÜRÜ 213
İbrahim Durak

12. Bölüm
YEŞİL ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI 233
Bedirhan Elden

13. Bölüm
YEŞİL PERSONEL GÜÇLENDİRME 247
Sermed Doğan

14. Bölüm
YEŞİL YETENEK YÖNETİMİ 265
Onur Çataltepe

11. Bölüm

YEŞİL ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

İbrahim Durak

GİRİŞ

Sanayi Devrimi'nden itibaren kitle üretiminin hızla artması ve doğal kaynakların bilinçsizce ve kontrolsüzce kullanımı doğrudan ve dolaylı olarak çevreye ve kaynaklara verilen zararın artmasına sebep olmuş ve gittikçe gelecekte yaşanılabilirliği tehdit eder hâle gelmiştir. Düzeltilmesi mümkün olmayan daha kötü seviyelere ulaşmamak için insanlar ve örgütler bu tehdite karşı stratejiler geliştirmek zorunda kalmıştır. Çevreye verilen zararın büyük bir kısmı üretim süreçlerinde gerçekleşmektedir. Özellikle üretim süreçlerinde görev yapan işgörenlerin ve üretim işletmelerinin bu tedbirlere doğrudan dâhil olması kaçınılmaz bir zaruret olarak görülmektedir. Çevrecilik, çevreye duyarlı olma ya da daha kapsamlı bir ifade olan yeşil kavramı, bu ihtiyaçları karşılamak için üzerinde durulması gereken bir konu olarak literatürde karşımıza çıkmaktadır. Sınırlı kaynakların bilinçsiz bir şekilde kullanılması, nüfusun büyük bir hızla artması ve üretim esnasında çevreye verilen zararın büyük miktarlara ulaşması günümüz ve özellikle de gelecek nesiller açısından dikkatle üzerinde durulması gereken acil sorunlar hâline gelmiştir. Bu olumsuzluklara çözüm bulmaya çalışan bireyler ve örgütler, sürdürülebilir çevre, enerji kaynakları ve kalkınma fikirlerini ortaya çıkarmıştır. 21. yüzyılın dikkat çeken görüşlerinden biri olan çevreci bakış açısı, evrensel olarak kabul gören ve desteklenen bir konuma ulaşmıştır. Özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren örgütlerin yöneticileri vasıtasıyla çevreciliği bir iş ahlakı olarak kabul etmesi, çevreyle ilgili konularda tüketicilerin ve toplumun bilinç seviyesinin artması, konuyla ilgili yasal düzenlemeler vb. yeşil örgüt bakış açısının desteklenmesi için en önemli gelişmeler arasında sayılabilir (Bakan vd., 2021, s.44). 21. yüzyılın küresel dünyasında moda kavramlardan biri olan yeşilin sesleri duyulmaktadır. Birçok tüketici ve örgüt bunu gerçekleştirmeyi istemektedir. İş dünyasının geleceği yeşil ve sosyal sorumluluk sahibi örgütler üzerine inşa edilmektedir (Benk, 2022, s.68).

Bu kapsamda yeşil örgütün desteklenmesi, yaşatılması ve geliştirilebilmesi için gerekli kavramlardan biri de yeşil örgüt kültürüdür.

1. KÜLTÜR

Kültür kelimesi Latincedeki "cultura" veya "colere" fiilinden türetilmiştir. Klasik Latincede bu fiil "bakmak" veya "yetiştirmek" anlamlarına gelmektedir. Tarımsal anlamda olup ekip biçmek, sürmek ve ürün yetiştirmek şeklinde kullanılmaktadır. Bu kavramın insan tecrübesi ve onun yaşama tarzı olarak anlam kazanması ilk defa Almanya'da 1750 tarihinden sonraki gelişmeler neticesinde ortaya çıkmıştır. Kültür kavramı 18. yüzyılın sonunda Almancada insanın zihinsel kapasitesinin yarattığı değer olarak kullanılmaya başlamıştır. 1843'de Gustav Klemn tarafından yazılan "İnsanlığın Genel Kültür Tarihi" isimli kitapta "cultur" kelimesi çok açık ve net bir biçimde bir insan topluluğunun yetenek ve becerileri, sanatları ve gelenekleri olarak topyekûn yaşama şekli olarak ifade edilmiştir (Eroğlu, 2009,s. 141). Kültür kavramı çok geniş bir alan ve kapsama sahiptir. Dolayısıyla herkesi tatmin edebilecek şekilde bir tamın hâlihazırda yapılmış değildir. Bu kapsamda herkesin kabul edebileceği bir tanım yapılamasa da davranış bilimleri açışından bir tanım yapmak mümkündür. Buna göre kültür nesilden nesile aktarılan, toplumdan ferde kazandırılan bir yaşam biçimi olup insanın, insan tarafından oluşturulmuş maddi ve manevi unsurlarından meydana gelmiş çevresidir. İnsan bu çevrenin önceki nesillerden devraldığı unsurlarını kısmen geliştirerek kendisinden sonraki nesillere devretmektedir. Dolayısıyla bugünün kültürü geçmiş nesillerin çabalarının ve tecrübelerinin ürünüdür, birikimidir ve hâlen yaşayan insanların tecrübelerine göre değişir ve zenginleşir. Bu hâliyle kültür öğrenilen tavır ve hareketler olup topyekûn toplumun ortak yaşama biçimidir. İnsan ya da toplum tarafından yapılan ya da gerçekleştirilen her şey birer kültür elemanı sayılır. İnsanların birbirleriyle ilişkilerini düzenlerken ortaya koymuş oldukları her türlü kural, fikir ve duygular topluluğu da kültür olgusunu meydana getirmektedir.

Kültür bilimsel bir kavram olarak bir toplumu meydana getiren fertlerin hem kendi aralarındaki hem kendileri ile toplum arasındaki hem de toplumlar arasındaki ilişkileri düzenler. Gerek ailede gerekse işyerinde ve toplumda insanın belirli tarzda davranması belirli bir kültürün sahibi olmasından ileri gelmektedir. Diğer bir ifadeyle insanın çoğu davranışı sahip olduğu kültürün bir fonksiyonudur. Bu manada "kültürsüz" insan yoktur. Belirli bir toplum içinde yaşayıp ortak davranış kalıplarını ve toplumsal yaşam biçimini öğrenen her insan "kültürlü"dür. Bununla birlikte insanların

çeşitli kaynaklardan öğrendikleri bilgi, tecrübe, inanç, fikir ve duygu dağarcığı arttıkça kültür seviyesi de yükselmektedir. Başka bir ifadeyle çeşitli kural, eşya, fikir ve duygularla olan ilişki sayısı ve tecrübesi fazla olan insanlar diğer insanlara göre daha "kültürlü" sayılırlar (Eroğlu, 2009, s.143). Kültür, bir toplumun bütün maddi ve manevi unsurlarıyla beraber devam ettirdiği hayat biçimini ifade etmektedir. Açıktır ki kültür, din, hukuk, sanat, dil ve gelenekler gibi manevi unsurları kapsadığı gibi; konutlar, giyim, kullanılan araçlar, eşyalar, gibi maddi unsurları da içinde barındıracak onlara anlam kazandırarak toplumun hayat biçimini ve insan davranışlarının öğrenilen yönünü oluşturmaktadır. Toplumların karşılıklı etkileşimleri onların kültürlerinin de karşılıklı etkileşimine sebep olmaktadır. Toplumlararası kültürel etkileşim hem maddi kültür boyutunda hem de manevi kültür unsurları boyutunda gerçekleşmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerin az gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelere yaptıkları teknoloji transferi görünüşte sadece maddi kültür seviyesinde kalmaktadır. Oysa teknoloji ve araçlarla beraber o topluma kelimeler, kavramlar, iletişim biçimleri ve davranış kalıpları gibi manevi unsurları da girmektedir (Durak vd., 2017, s.43). Bununla beraber maddi kültür alanlarındaki kültür etkileşimi daha hızlı ve daha yoğun olmaktadır. Manevi kültür unsurlarındaki değişmeler ise çoğu zaman manevi kültür unsurlarına göre daha yavaş olmakta ve maddi kültür değişimlerinin arkasında kalmaktadır. Buna "kültürel gecikme" denilmekte (Ogburn, 1965, ss.73-75) ve bu durum özellikle işletmecilik alanında gelişmiş ülkelerden transfer edilen teknolojiye ve araçlara uygun bir girişimcilik ve yönetim anlayışının oluşturulamaması şeklinde işletmelere ve topluma yansımaktadır.

2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Toplumların temel yapısında önemli ögelerden biri olan kültür kavramı örgütler için çok büyük önem arz etmektedir. Nasıl ki toplumun üyeleri o topluma ait olan kültürü ve ona ait olan değerleri, davranışları ve normları kabul edip onlara göre yaşarsa bir örgütte çalışan kişiler de örgütün kültürünü anlayıp işlerini ve iş dışındaki ilişkilerini de bu kültüre göre şekillendirmektedirler (Çarıkçı ve Koyuncu, 2010, s.3). Bireylerin toplumların kültürleri olduğu gibi işletmelerin de kültürleri söz konusudur. Dolayısıyla örgüt kültürü işletmeler için büyük bir önem taşımaktadır. Örgüt kültürü, Amerikan akademik literatürüne ilk defa 1979'da Pettigrew tarafından *Administrative Science Quarterly* adlı dergide yayınlanan "On Studying on Organizational Cultures" isimli makale ile girmiş ve Blake ve Mouton tarafından "örgüt iklimi" kavramını ifade etmek için kullanılmıştır. Özellikle 1980'li yılların başından itibaren örgüt kültürüyle ilgili çalışmalar hız ka-

zanmıştır. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarını birbirine ve çalışanların sahip oldukları değerlere bağlılığını arttıran önemli bir sosyal bağdır (Karahan, 2008, s. 459). Örgüt kültürünü, kurum ya da işletmelerin içinde yer aldığı toplumsal kültürden ayrı düşünmek mümkün değildir. Zira üst sistemlerden biri olan toplumla alt sistemlerden biri olan örgütler arasında karşılıklı etkileşim vardır. Dolayısıyla örgüt kültürü de bir alt kültürdür denilebilir. Örgütler insanlar tarafından oluşturulan birer canlı organizma gibidir. Örgütlerin kendilerine has yapıları sistemleri, yönetim felsefeleri, anlatılabilen öykü ve efsaneleri mevcuttur. Bu nitelikler doğrultusunda örgüt üyeleri birbirine bağlanırlar. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü çalışanları âdeta bir arada tutan çimento/yapıştırıcı görevi görmektedir.

Özellikle son zamanlarda Güney Kore ve Japonya'daki örgütlerin başarılı olmasında örgütsel bağlılığın payının yüksek olduğunun anlaşılmasıyla örgüt kültürünün önemi daha da artmaya başlamıştır. Örgütler açısından önemli olan örgüt kültürünü bir bütün olarak meydana getiren değer, norm ve inançların üyeler tarafından anlaşılması ve benimsenmesidir. Örgüt kültürünü oluşturan unsurların üyeler tarafından kolayca anlaşılabilmesi örgüt içinde birliği, beraberliği, ekip çalışmasını ve dayanışmayı sağladığı gibi örgütsel sorunların çözümünde ve örgütsel performansta da önemli bir rol almaktadır (Güney, 2015a, s.183).

Örgüt kültürüyle ilgili çok sayıda tanım yapılmıştır. Bu tanımların ortak yönlerini dikkate alarak genel bir tanım yapmak mümkündür. Örgüt kültür, örgüt üyelerinin sosyal ve ekonomik ilişkilerini düzenleyen ve sorunlarını çözüme kavuşturan ortak düşünce, inanç ve değerlerden oluşan bir bütündür (Güney, 2015a, s.184). Çevre yönetimi, topluma ve çevreye duyarlı olma uygulamalarının başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi ancak bu konuda örgüt içinde yer alan tüm çalışanların ortak inanç, değer ve normlara sahip olması ile mümkün olabilir. Bu nedenle çevre yönetim uygulamalarının yeşil işletmecilik ve yeşil örgüt kültürünün başarılı olmasında örgütün kültürünün buna yönelik olmasının önemi büyüktür (Akova vd., 2015, s.170).

3. ÖRGÜTSEL KÜLTÜRÜNÜ OLUŞTURAN UNSURLAR

Örgütsel kültürü oluşturan çeşitli unsurlar mevcuttur. Bu unsurlar arasında sosyal ve fiziksel çevreyi, maddi nesneleri, mimari özellikleri ve şirket kimliğini, kullanılan dil ve metaforları, hikâye ve efsaneleri, tören ve ritüelleri, davranış tarzları ve örgütsel kuralları, sembolleri, kahramanları, değer, inanç ve tutumları, temel varsayımları ve örgütün tarihini sıralamak

mümkündür. Bu unsurları aşağıdaki gibi kısaca belirtmek mümkündür (Güney, 2015b, ss.205-208, Güney, 2015a, ss.185-188).

3.1. Liderlik Tarzı

Liderlik, örgüt çalışanlarının ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, ortak hedefleri büyük bir istek ve coşkuyla benimsemesini ve bu hedeflere ulaşmak için tüm varlığıyla katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreçtir. Lider bireyleri harekete geçirip yönlendirir ve dolayısıyla motivasyonu sağlar. Lider gücünü takipçilerinden almaktadır.

3.2. Sosyal ve Fiziksel Çevre

Sosyal ve fiziki çevreyi oluşturan unsurlardan birisi maddi nesnelerdir. Bunlar örgütün ürünleri olabileceği gibi yıllık raporlar, belgeler, demirbaşlar ve kullanılan her türlü araç, gereç olabilir. Bu çevreyi oluşturan bir diğer faktör ise fiziki çevredir. Büro alanlarının nasıl kullanıldığı, mobilyalar, giyim kuraları, binaların mimarisi gibi unsurlar fiziki çevreyi oluşturur. Teknoloji de fiziki çevreyi oluşturan önemli bir unsurdur. Kullanılan enformasyon teknolojileri, bilgisayarlar ve bilgisayar yazılımları teknolojinin bir parçasıdır.

Örgütün sosyal çevresi ise kullanılan dil, davranış tarzları, semboller, kuralar ve süreçler tarafından oluşturulur.

3.3. Maddi Nesneler

Örgüt kültürünü oluşturan maddi nesnelerden en önemlileri, o örgütün varoluş nedenini açıklayan "misyon cümlesi" ile şirket logolarıdır. Örneğin, İsveçli bir mobilya şirketi olan İKEA'nın misyon cümlesi "İyi tasarlanmış ve fazla fonksiyonları olan bir dizi ev mobilyasını öylesine düşük bir fiyattan sunacağız ki bu mobilyaları almaya herkesin gücü yetecek." şeklindedir. Türk Hava Yollarının misyon cümlesi ise "Sivil hava taşımacılığı (SHT) sektöründe Türkiye Cumhuriyeti Devleti'nin bayrak taşıyıcısı kimliğiyle uçuş emniyeti, güvenilirliği, ürün yelpazesi, hizmet kalitesi ve rekabetçi konumu ile tercih edilen, Avrupa'nın önde gelen ve küresel ölçekte faal bir havayolu olmak." biçimindedir (https://investor.turkishairlines.com/tr/hakkimizda/vizyon-and-misyon,01.08.2024). Logolar ise değişik şekil ve amblemlerden oluşur. Banka, araba, yiyecek ve içecek ürünleri, giyim ürünleri vb. amblemleri gibi.

3.4. Mimari Özellikler

İşletmeler dış görünümlerine ve ofis dekorasyonlarına büyük önem vermektedirler. Örneğin, ülkemizde son yıllarda büyük bankalar bütün şubelerini yeniden tasarlayıp daha şeffaf, daha cazip bir imaj oluşturma çabasına girmişlerdir. Buna ilaveten şirket binalarının mimari özellikleri de örgüt kültürünün önemli bir unsuru hâline gelmiştir.

3.5. Kullanılan Dil ve Metaforlar

Örgütsel kültürü aktaran temel araç dildir. Kültürel açıdan duygu, düşünce ve fikirlerin aktarılıp birlik, beraberlik ve dayanışmanın sağlanmasında dilin rolü çok büyüktür. Bu nedenle genellikle her örgütün ve mesleğin kendine has bir lisanı, dili vardır demek mümkündür. İş yaşamında çalışanların örgütün ortak dili öğrenip kullanmaları örgütsel kültürü kabul ettiklerinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir. Bir örgütte kullanılan kavramlarda, kelimelerde karşılıklı bir anlayış oluşmuşsa o zaman dilin bir örgüt kültürü ögesi olarak kullanılması söz konusudur. İşletmecilikte kullanılan "müşteri odaklılık", "toplam kalite", "sıfır hata", "mükemmellik" gibi kavramlar örgüte özgü bir anlam ifade etmektedir. Aynı şekilde metaforlarda benzetme yoluyla daha kolay anlamamızı kolaylaştırır. Örneğin, pazarda saldırgan olmak, savunmaya çekilmek gibi bazı askerî terimler iş dünyasında farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Aynı zamanda evlenme ve boşanma tabirleri de şirket birleşmeleri ve ayrılmalarını ifade etmek için kullanılmaktadır.

3.6. Hikâyeler ve Efsaneler (Mitler)

Hikâyeler örgütsel değer ve inançları yerleştirmek amacıyla örgütün tarihinden alınan yaşanmış olayların sözlü olarak aktarılmasıdır. Derin bir geçmişe sahip olan, gerçek olaylara dayalı ve örgüt üyeleri tarafından bilinen ve paylaşılan, örgüte yeni katılanları bilgilendirmek amacıyla anlatılan yaşanmış öykülerdir. En önemli özellikleri kültürel değerleri hatırlatıcı olmalarıdır. Her örgütsel hikâyede örgüte ve yöneticilere bağlılığı artırıcı temel mesajlar vardır. Örgütsel sisteme aykırı olan hikâyeler çalışanlara aktarılmaz. Hikâyelerin tamamı olmasa da önemli bir kısmı örgütün özünü açıklayan ifadeler içermektedir. Örgütsel hikâyeler, yöneticilerin hakkaniyet ilkesine bağlı kalarak çalışanlara nasıl yardım yapıldığını ve korunduğu, geleceklerinin nasıl güvence altına alındığı gibi temel konuları kapsar. Ör-

gütsel hikâyeler, geçmişte yaşanılanları açık ve anlaşılır bir dil ile gündeme getirerek örgüt içi dayanışmayı güçlendirir. Örgütsel hikâyeler pozitif ya da negatif içerikli olabilir. Yöneticilerin çalışanların sorunları ile doğrudan ilgilenmesi ve bunun her yerde anlatılması pozitif bir hikâyeye örnektir. Örgütün para ya da malzemesini kendi amaçları için kullanan bir yönetici ya da işgörenin durumunun anlaşılması sonucunda işine son verilmesi negatif örgütsel bir hikâyeye örnektir. Örgütsel hikâyenin en önemlileri örgütün yönetin kademesiyle ilgili olanlardır. Üstün liderlik, yöneticilik niteliklerine sahip olan ya da karizmatik özellikler taşıyanlar hakkında genellikle örgütsel hikâyeler oluşturulur ve çalışanlara aktarılır. Buradaki amaç, örgüt üyelerinin kurumsal bağlılıklarını artırmaktır. Hikâyeler sözlü olarak kulaktan kulağa anlatılırken çoğunlukla değişikliğe uğrarlar. Bu hikâyeler gerçeklikten uzaklaşacak kadar değişikliğe uğramışlarsa "efsane"ye dönüşürler. Mitler, abartılı olmalarına karşın örgütsel kültürün etkileyici ve yönlendirici inanç ve örgütsel algılamaları ifade ederler. Mitler, eleştirilemeyen, genel kabul görmüş ve tecrübe edilmiş örgüte ait inançlardır. Mitler eleştirilememesine rağmen insanları yaratıcı olmaya yönelten, çalışanlarda güven duygusu yaratan, girişimlerde bulunmaya sevk eden ve bu aşamada akla gelebilecek kuşkuların giderilmesine yardım eden işlevleri vardır.

3.7. Seremoniler ve Törenler

Her örgütün yaşadığı ya da kutladığı özel olaylar vardır. İşte bu özel olayların yaşanması ya da kutlanmasına "seremoni" denir. Bu seremoniler sırasında örgütün çalışanları örgütsel kültürün önemli parçalarını oluşturan kahramanlar, mitler ve sembollere ilişkin kutlamalar yaparlar. Seremoniler örgütsel kurallar ve değerlerin benimsenmesine dolayısıyla örgüt kültürüne önemli katkılarda bulunurlar. Seremonilerin içinde genellikle birçok tören de yer alır. Törenler ise örgütsel bir geçmişi olan olayların üyelerin verdiği önemi sürekli kılmak için yapılan kolektif eylemleri içerir. Törenler aynı zamanda örgütsel yapıda meydana gelen belirsizlikleri ortadan kaldırmayı sağlayan bir özellik de taşırlar. Örgütün bir dayanışma ve bütünleşme içinde olduğuna dair dışarıya mesajlar ileten bir fonksiyonları da vardır. Örgütlerin farklı olayları çeşitli biçimlerde kutlama şekilleri vardır. Örneğin bir şirketteki atama ve emeklilik töreni ile bir üniversitedeki ya da askeri bir organizasyondaki törenlerden oldukça farklıdır. Hatta aynı tür örgütlerde bile örneğin, üniversitelerde organize edilen mezuniyet törenleri, üniversiteden üniversiteye farklılık göstermektedir.

3.8. Davranış Tarzları ve Örgütsel Kurallar

Her örgütte belirli davranış kuralları ve örgütsel kurallar vardır. Örneğin, bazı örgüt yöneticileri "açık kapı politikası" uygularken bazıları ise astlar için belirli görüşme saatleri belirleyebilir. Bazı işletmelerde çalışanlar mesai boyunca çay kahve içme özgürlüğüne sahipken bazı şirketler ise bu tür ihtiyaçlar için belirli molalar belirler.

3.9. Semboller

Semboller, grup için özel ve farklı anlamlar taşıyan söz, biçim ya da renkler olabilir. Örneğin, McDonalds, Burger King ve Kentucky Fried Chicken fast-food restoranlarında dünya genelinde standart renklerin hâkim olduğu dekorasyon tarzı bunun bir örneği olabilir. Şirket logoları, yine, en çok dikkat çeken sembollerdendir. Örneğin Camel sigarasındaki deve figürü ve renkleri, sigaranın adının geçmediği bir çakmak veya küllük üzerine basılmışsa, bu deve figürünün hangi sigara firmasına ait olduğunu kolaylıkla anlamak mümkündür.

3.10. Kahramanlar

Bir toplumda ya da organizasyonda ortaya çıkan kişiler üstün başarıları ile o toplum ya da o sektör ve hatta o şirket için bir kahraman hâline gelebilir. Örneğin, Mustafa Kemal Atatürk, Türk toplumu için, Bill Gates, bilgisayar sektörü için, Vehbi Koç Topluluğu için, Sakıp Sabancı da Sabancı Topluluğu için birer kahramandır. Bu tür insanlar ait oldukları toplum ya da kurumlar için birer örnek oluşturarak, kültürel değerleri ve örgüte olan bağlılık duygusunu koruyup geliştirirler. Toplumdaki bireyler ya da örgütteki çalışanlar için örnek kişilik oluşturarak onlara ilham kaynağı olurlar. Kahramanlar, örgütsel değer ve inanç kültürünün diğer ögelerini şahsiyetlerinde taşıyan kimselerdir. Kahramanlar örgüt çalışanları için birer rol model oluşturmaktadırlar. Başka bir deyişle kahramanlar örgütsel kültürün benimsenmesinde kolaylaştırıcı bir rol oynarlar. Örgütsel kahraman özelliğini taşıyanlar daima örnek davranış sergilemek zorundadırlar. Bu yolla örgütsel değerlerin oluşumuna katkı sağlarlar. Örgütsel kahramanlar ulaşılmayan şahsiyetler değildir. Bu nedenle her çalışan onların pozisyonuna gelmek için çaba harcar. Sonuçta örgütsel gelişme ve ilerleme sağlanmış olur.

3.11. Değerler, İnançlar ve Tutumlar

Her organizasyonun bazı değer ve inançları mevcuttur. Bazı örgütler, bazı konulara aşırı duyarlılık gösterirken diğer bazıları da aynı ölçüde bir duyarlılık sergilemeyebilir. Örneğin Body Shop, diğer pek çok firma gibi, bazı ahlaki kodlar yayınlamıştır. Bunlardan birisi, hayvanlar üzerinde test yapmadıklarına ilişkindir. Dönüşümlü kâğıtlar kullanma konusundaki eğilim, çevreye duyarlı olmak, engelli kişilere dönük bazı faaliyetler sergilemek şeklinde örneklendirilebilecek olan bu tür değerler, bazı örgütler tarafından hem teşvik edilir hem de böyle tutum ve inançlara sahip çalışanlar ödüllendirilir. Bu tür değer, inanç ve tutumlar örgüt kültürünün önemli bir parçasını oluştururlar.

3.12. Temel Varsayımlar

Temel varsayımlar, örgütte uygulanmakta olan teoriler ve felsefelerdir. Örneğin, değişim felsefesini benimsemiş olan bir örgüt, örgüt geliştirmenin değer ve varsayımlarını benimsemek durumundadır. Bununla birlikte temel varsayımların değer ve inançlar kadar açık olduklarını söylemek mümkün değildir.

3.13. Örgüt Tarihi

Tıpkı toplumlarda olduğu gibi bir örgütün kültürü, o örgütün tarihi dikkate alınmaksızın tam olarak anlaşılamaz. Çünkü örgüt kültürü örgüt tarihinin bir ürünüdür. Örgüt kültürü durağan bir yapı olmayıp değişkendir. Bu nedenle örgüt kültürünü anlamak için örgüt tarihini bilmek bir zorunluluk olmaktadır.

3.14. Ritüeller

Ritüeller törenlere göre daha çok tiyatro hâline getirilmiş kültürel aktivitelerdir. Daha çok izleyen örgüt üyelerinin yararlanmalarına yöneliktirler. Ritüellerin temel amacı, örgüt üyelerine kurumsal kültürü benimsetip sürekli kılmaktır. Örgüte ait kültürel kalıp ve değerleri devamlı güçlü kılmak için yapılan törensel aktivitelerdir. Kısaca tekrarlanan ve alışılan faaliyetleri ifade ederler. Ritüeller genellikle büyük bir ciddiyetle planlanan faaliyetler dizisi olup sosyal etkileşimlerle gerçekleştirilen ve sosyal neticeleri olan

aktivitelerdir. Ritüeller sayesinde çalışanların algılama süreçlerini ve davranışlarını etkileyerek örgütsel kültür benimsetilmeye çalışılır. Örgüte katılan yeni yöneticileri tanıtmak için yapılan toplantılar, resmî yemekler, veda törenleri ve çalışma programları ritüel faaliyetlerin kapsamında yer alan örneklerdir.

3.15. Ayinler

Kültürel değerleri ve kuralları yerleştirmek ve inançları pekiştirmek için düzenli olarak yapılan davranış ve törenleridir. Örneğin, bazı örgütlerde dini bayramlaşma törenlerinin yapılması gibi.

3.16. Normlar

Toplumsal yaşamda olduğu gibi çalışma hayatında da sosyal normlar mevcuttur. Örgütsel normlar iş yaşamında çalışanların uymaları gereken temel kurallardır. Çalışma hayatında doğruyu yanlıştan, iyiyi kötüden, ya da olumluyu olumsuzdan ayırmaya yarayan ve çalışanlara yol gösteren yazılı ve yazılı olmayan kurallar vardır. Normlar, örgütsel yaşamda birliği, beraberliği dayanışmayı ve denetimi sağlayan kurallar bütünüdür. Her işgörenin bu kurallara uyması zorunludur. Eğer uymazlarsa normun özelliğine göre çeşitli yaptırımlar söz konusudur.

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN FONKSİYONLARI

Örgüt kültürü, çalışanlar arasında birliği, beraberliği, bağlılığı, sağlıklı ilişkiler kurmayı, dayanışmayı ve denetimi sağlayarak hem örgütsel yapının varlığını hem de devamlılığını sağlayan bir unsurdur. Bu açıdan örgüt kültürünün bazı temel fonksiyonları vardır. Bunları şöyle sıralayabiliriz:

- Örgüt kültürü örgütün kontrol ve koordinasyonunu sağlar. Özellikle örgütsel kurallar, değerler, inançlar, tutum ve davranışlar bu fonksiyonu sağlamada önemli rol oynarlar.
- Örgütsel kültür, örgütün yapısını biçimlendirir.
- Örgüt kültürü, çalışanların sosyalleşme sürecinde etkili olan bir unsurdur.
- Örgütsel sorunları çözme yöntemlerinden biridir.
- Çalışanların moral ve motivasyonunu artırma aracıdır.

- Sıcak örgütsel bir iklimin oluşmasını sağlayarak çalışanların etkinliğini ve verimliliğini artırır.
- Örgütsel değişimi belirleyen temel araçtır.
- Örgütsel kültür, çalışanlar için bir kurumsal kimlik oluşturur. Başka bir deyişle, işgörenleri örgütleriyle bütünleşmelerini sağlayarak kurum benliklerinin oluşumunu sağlar.
- Örgüt kültürü, çalışanların hal ve hareketlerini denetim altında tutarak bir kontrol mekanizması işlevi yürütür.
- Örgüt kültürü, bir örgütü diğerinden ayıran önemli bir işlevci vardır.
- Örgüt kültürü, yönetim kadrosunun görev ve sorumluluklarını belirleme ve onları motive etme gibi fonksiyonları da vardır.

Örgütsel kültürün ayrıca hayatta kalma ve çevresine uyumunda karşılaşılan sorunların çözümüne ilişkin işlevleri ile örgüt içi dayanışma ve bütünleşmeye ilişkin iki grup işlevi daha vardır:

a) Örgütsel kültürün, hayatta kalma ve çevresine uyumunda karşılaşılan sorunların çözümüne ilişkin işlevleri;

- Misyon ve Stratejiye İlişkin İşlevleri: Örgüt kültürü, örgütün görevini tamamlayarak ortak anlayışlara ulaşmayı sağlar.
- Amaçlara İlişkin İşlevleri: Örgütün temel misyonun dayalı amaçların gerçekleşmesine yardım eder.
- Araçlara İlişkin İşlevleri: Örgüt kültürü, yetki dağılımı, ödüllendirme sistemi ve iş dağılımı gibi amaçlara ulaşmada kullanılan araçlarla ilgili ortak fikir geliştirmeyi sağlar.
- Ölçümlere İlişkin İşlevleri: Örgüt kültürünün bilgi ve kontrol sistemleri gibi örgütün amaçlarını daha iyi nasıl gerçekleştireceğinin ölçümünde kullanılacak ölçütleri belirleme gibi işlevi vardır.
- Düzenlemelere İlişkin İşlevleri: Örgütün kültürü, amaç ve hedeflerin gerçekleştirme sürecine ilişkin düzenlemeleri yapar.

b) Örgütsel kültürün, örgüt içi dayanışma ve bütünleşmeye ilişkin işlevleri:

- Ortak Dil ve Kavramsal Sınıflamalara İlişkin İşlevleri: Örgüt kültürünün, ortak bir dilin oluşması ve kavramsal bir bütünlüğü sağlama fonksiyonu vardır.
- Grup Sınırları ve Kriterlere İlişkin İşlevleri: Örgüt kültürünün örgüte işgören alma ve onların üyeliklerini belirlemede kullanılacak kriterleri belirleme işlevi vardır.

- Güç ve Statüye İlişkin İşlevleri: Örgütsel kültür, örgüt içi yetki ve gücün sınırlarını belirleyen hiyerarşik yapıyı oluşturma fonksiyonu vardır.
- Samimiyet, Arkadaşlık ve Sevgiye İlişkin İşlevleri: Örgüt kültürünün çalışanlar arasındaki ilişkilerin açık ve samimi olmasında önemli etkisi vardır.
- Ödüller ve Cezalara İlişkin İşlevleri: Örgüt kültürü, güç ve yetkinin sınırlarını oluşturarak hangi davranışlara kim tarafından ceza ya da ödül verileceğini belirler.

5. YEŞİL ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Son yıllarda hızla gelişen teknoloji ve iletişim olanakları, yaşanan küresel ve bölgesel çevre felaketleri, tabiatın ve dünyanın kirlenmesi, tüketicilerin artan çevre kaygıları vb. durumlar işletmelerin çevre odaklı stratejiler geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Ulusal ve uluslararası pazarlara girebilmek ve bu pazarlarda kalıcı olabilmek, rakiplere karşı üstün bir rekabet avantajı kazanmak artık bilinen eski yöntemlerle sağlanamamaktadır. Değişen dünyaya uyum sağlamak, tüketicilerin ve toplumun gözünde iyi bir imaj oluşturmak, çevreye dost üretim ve teknolojilerin kullanılması, -örneğin elektrikli otomobillerin üretilmesi gibi- üretilen ürünün çevreyi kirletmemesi, çevreci pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi, geri dönüşüm ve vergi teşvikleri gibi araçların üretim maliyetlerini düşürmesi, işletmeleri yeşil işletmecilik uygulamalarına yöneltmektedir.

Günümüzde gittikçe dinamikleşen çevrecilik anlayışı, işletmelere büyük sorumluluklar yüklemektedir. 21. yüzyılın işletmeleri, yeşil işletmeciliği bir felsefe, hatta bir yaşam biçimi hâline getirmekten ve gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakmaktan öncelikli bir biçimde sorumludur. Buna bağlı olarak 21. yüzyılın başarılı işletmecilik anlayışının en önemli kaynaklarından biri de yeşil stratejiler yaratmak ve oluşturmaktır. Çevre kirliliğinde önemli rol sahibi olan işletmeler, insanların bu konuya artan duyarlılıkları neticesinde çevrenin korunmasına özen göstererek bunu bir rekabet aracı olarak görmektedirler. Çevreye duyarlı olan işletmeler aldıkları çevre dostu semboller ve belge, plaket vb. ödüller aracılığı ile tanınmakta ve tüketiciler tarafından takdir edilmektedirler (Şenocak ve Bursalı, 2018, s.165).

Dünyadaki kaynakların sınırlı oluşu ve çevresel bilincin henüz yeterli düzeyde olmaması çevrenin korunması ve sürdürülebilirliği konusunda toplum arasında kaygıyı arttıran bir durumdur. Doğanın sunduğu kaynaklara daha saygılı bir yaklaşımın sergilenmesi ekolojik bilincin yükselmesine, kurum ve kuruluşların da faaliyetlerinde bu bilinçle hareket etmesine neden olmaktadır. Bu bilinçli hareketle ürünlerin üretim-dağıtım ve atıkların imhası aşamasında çevreye olan zararı en aza indirmek, enerji ve su tasarrufu yapmak, yeşil dostu uygulamalar ve prosedürlere yer vermek duyarlı örgütlerin uyguladığı çeşitli çalışma örneklerindendir (Sidal ve Gümüş, 2023, s.9). Yeşil barışı, gelecek nesillerin ve çevrenin tüm tehlikelerden korunmasını amaçlayan kurumlarla, çevre yanlısı ve ekolojik örgütlerin rengini temsil etmektedir. Çevre duyarlığının özellikle 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra artmasıyla birlikte literatüre yeşil örgüt, yeşil ticaret, yeşil politika, ekolojik farkındalık, sürdürülebilir tarım, yeşil teknoloji, ekolojik turizm gibi çok sayıda terim kazandırılmıştır (Hua vd., 2011, s.196).

Yeşil örgüt kültürü (green organizational culture), literatürde yeni bir kavram olup konuyla ilgili çalışmalar henüz sınırlı sayıdadır. Bununla birlikte "yeşil" içerikli konulara olan ilgi gittikçe artmaktadır. Günümüzde işletmelerde çevre konuları iş yapma süreçlerine daha çok dâhil edilmekte, bu konular sadece iş, eylem, faaliyet olarak görülmenin ötesinde bir örgütün amacı, şirket politikası, kısaca kültürü haline gelmektedir. Bu kapsamda, uygulamalarının bütün boyutlarında yeşil olmaya çalışan ve çevreci değerlerle adeta bütünleşmiş olarak gözüken işletmeler bizi yeşil örgüt kavramına götürmektedir (Köşker ve Gürer, 2020, s.95). Yeşil örgüt kültürü kavramı tanımlanırken çevre dostu kültür, doğa dostu kültür, sürdürülebilirlik odaklı kültür gibi kullanımlarla çeşitlendirilmektedir.

Hava, su ve toprak kirliliği, çeşitli bitki ve hayvan türlerinin yok olmaya başlaması, küresel ısınma, iklim değişikliği, buzulların erimesi, ozon tabakasının delinmesi vb. çevresel sorunlar ve paydaş beklentileri konusundaki farkındalığın artması, toplumun bu konuda daha bilinçli hâle gelmesi, tüketicilerin ve toplumun çevre konusunda gittikçe bilinçlenmesi, işletme yöneticilerinin ürün, süreç ve ambalajlarının doğal çevreye olan negatif etkileri konusunda endişelenmelerine yol açmıştır (Sidal ve Gümüş, 2023,s. 9). Çevreyle ilgili endişeler ve iklim değişiklikleri, işletmelerin süreçlerini çevresel sürdürülebilirliğe odaklanarak yeniden düzenlemelerini gerektirmiştir (Özgül, 2023, s. 56). İşletmelerin çevresel tutum ve davranışlarını kurum-

sallaştırmaya ve organizasyonun tamamına dâhil etmeye çalışmaları, yeşil örgüt kültürü kavramını gündeme getirmiştir (Aggarwal ve Agarwala, 2022, s.2354). Yeşil örgüt kültürü, çevre dostu bir örgüt olma zorunluluğunu veya arzusunu yansıtan değerler, semboller, varsayımlar ve örgütsel eserler kümesi olarak ifade edilebilir (Harris ve Crane, 2002, s.219).

Tüm tanımların ışığında yeşil örgüt kültürü, çevre korumayı işletmenin temel bir değeri olarak gören, bunun ekip üyeleri tarafından içselleştirildiği ve örgüt misyon misyonunun önemli bir parçası olarak görüldüğü bir organizasyon kültürü olarak ifade edilebilir. Bir olgu olarak yeşil örgüt kültürü, yeşil örgütsel davranış literatüründe çevre dostu kültür, çevre yanlısı örgüt kültürü, çevresel yönelim ve sürdürülebilirlik kültürü gibi çeşitli terimlerle ifade edilmiştir (Özgül, 2023, s.56).

Yeşil rengi; refah, huzur ve rahatlık, güvenlik, gelecek kuşak, barış ve çevre koruma anlamlarını bünyesinde barındırarak, ekosistemin korunmasını hedefleyen çevreci organizasyonlar tarafından kullanılan temsili bir renk olmuştur. Yeşil kültürü, yeşil değerler diyebileceğimiz yeşil bilgi, yeşil alışkanlıklar ve zamanın ruhunu yansıtan yeşil şeylerin oluşturduğu çeşitli unsurların geneli için kullanılan bir kavramdır (Köşker ve Gürer, 2020, s.98). Bu bilgiler ışığında yeşil örgüt kültürü, örgüt üyelerinin doğal çevreye karşı benimsemiş oldukları değerleri, inançları ve davranışları olarak tanımlanabilir (Hadjri vd., 2019, s. 139). Yeşil örgüt kimliği, örgüt üyelerinin çevre konusunda davranış biçimlerini, tercihlerini, tutumlarını anlamlandırmak için grup olarak meydana getirdikleri ve paylaştıkları yorumlayıcı şemadır. Yeşil örgüt kültürü, çalışanları çevreye duyarlı davranışlarda bulunmaya güdüleyen bir örgüt kültürüdür. Yeşil örgüt kültürü, çalışanların örgütlerinin çevresel performansını geliştirmek için çevreye karşı sorumlu girişimleri uygulamaya yönelik çabalarını artırmaktadır (Benk, 2021, s.72).

Yeşil bir örgüt kültürü, çalışanların gönüllü yeşil davranışlarının daha güçlü bir şekilde geliştirilmesini sağlamaktadır. Yöneticilerin yeşil kültürü geliştirmeye odaklanması gereklidir. İyi bir yeşil kültüre sahip bir örgütte, çalışanlar yeşil kavram ve uygulamalara daha duyarlı açıktırlar. Yeşil kültür, yeşil inovasyon için gerekli olan sosyal çevreyi ve teknolojik altyapıyı sağlar ve yeşil inovasyonun başarısı büyük ölçüde kültürün onun gereksinimini ne kadar iyi karşıladığına bağlıdır. Daha güçlü bir yeşil kültüre sahip bir örgüt, kâğıtsız ofis ve telekonferans gibi yeşil inovasyon yaklaşımların benimsenmesinde çalışanlarından daha az direnç görmektedir (Benk, 2021, s.81).

6. YEŞİL ÖRGÜT KÜLTÜRÜ SEVİYELERİ VE YAKLAŞIMLARI

İşletmelerin sahip oldukları yeşil örgüt kültürü seviyeleri ve yaklaşımları Tablo 1'de görülebileceği üzere dört grupta değerlendirilebilir.

1. seviyede yer alan işletmeler, çevresel sorunları önemsememekte ve çevresel sürdürülebilirlik paradigması doğrultusunda faaliyetlerini yürütmemektedirler. Bu seviyede işletmeye göre çevre sorunları önemli değildir ve kimse çevre sorunlarını umursamaz.

2. seviyede yer alan işletmeler, yalnızca yasaların gerektirdiği uygulamaları gerçekleştirebilmek adına pasif stratejileri hayata geçirmektedirler. Yani reaktif bir yaklaşımla, dış baskılara yanıtlar verebilmek için çevresel stratejiler belirlemekte ve uygulamaktadırlar. Bu kategoride değerlendirilen işletmeler, çevrenin korunmasına ikincil bir konu olarak yaklaşarak çevresel sorumlulukları bir yük olarak nitelendirmektedirler. Çevreyi korumaya yönelik davranışların temelinde ceza korkusu yer almaktadır.

3. seviyede yer alan işletmeler, paydaş temelli bir yaklaşımla hareket etmekte ve örgütsel olmayan faktörleri stratejik karar vermenin temeli olarak görmektedirler. Buna göre; müşteriler, tüketiciler, rakipler, ortaklar, sivil toplum kuruluşları, sınai yapılar ve diğer dış paydaşlar işletmeyi yönlendiren temel mekanizmalardır. Bu kategorideki işletmeler, çevresel sorumluluk ve stratejiyi birleştirmede rekabetçi piyasaların rolünü ve endüstrinin yapısını önemsemektedirler. Bu bağlamda, tüm operasyonlarında çevreye dost uygulamaları göz önünde bulundurarak yasal mevzuatın ötesinde çevresel faaliyetlere odaklanmaktadırlar. Bu seviyedeki işletmelerin resmî bir çevre politikası ve çevre sistemi vardır. Bilgi akışı ve prosedürler etkilidir. Çevre hedefleri, bireyler ve ekipler için resmî olarak belirlenmektedir.

4. ve son seviyede yer alan işletmeler ise proaktif bir yaklaşımla, sürekli öğrenme, toplam kalite çevre yönetimi ve stratejik planlama yoluyla yasaların gerektirdiğinin ötesinde gönüllü kirlilik önleme faaliyetlerine odaklanmaktadırlar (Yang, Jiang ve Zhao, 2019, ss.1534-1547). Böyle işletmelerde yöneticiler karar verirken çevresel kriterlere yüksek öncelik vermekte ve genellikle doğal çevreye anlamlı ve özgün bir bağlılık göstermektedirler. Çevreye dost uygulamaları iş modellerinde, teknolojilerinde, faaliyetlerinde, örgütsel formlarında ve performans hedeflerinde kullanmaktadırlar. Bu bağlamda çevreye dost en iyi uygulamaları diğer işletmelerle paylaşarak gelecek kuşaklara yaşanır bir dünya bırakmayı hedeflemektedirler. Yeşil örgüt kültürü seviyeleri ve yaklaşımları Tablo 1'de özetlenmiştir.

Tablo 1: Yeşil Örgüt Kültürü Seviyeleri ve Yaklaşımları

Kültür Seviyesi	**Açıklama**	**Yaklaşımlar**	**Çalışan Motivasyonunun Türü**
1.seviye: "sıfır seviye", "yüksek risk kültürü"	İşletmeye göre çevre sorunları önemli değildir. Kimse çevre sorunlarını umursamaz. Bu alanda iletişim eksikliği söz konusudur.	Bu seviyede, çevreye ve sürdürülebilir kalkınma ile ilgili diğer unsurlara özen gösterilmemektedir.	Motivasyon yok
2. seviye: "Reaktif kültür	Çevreyi korumaya yönelik aksiyon almak için tek motivasyon ceza korkusudur. İşletme, iç dokümantasyonun ilgili genel hukuk kurallarına uygunluğunu sağlamaya odaklanmaktadır. Bu alanda iletişim kimsenin umurunda değildir.	Reaktif yaklaşım. Bu durum, yasal düzenlemenin gerektirdiği minimum Seviyeye uymak anlamına gelmektedir. Maliyet azaltma (çevre düzenlemelerine uyum sayesinde) ve hissedarlar için zenginlik yaratma iki temel hedeftir.	Olumsuz motivasyon korku, motivasyon faktörü olarak hizmet etmektedir.
3.seviye: "aktif kültür", "sistematik kültür"	İşletme, yasaların gerektirdiğinden daha fazla faaliyette bulunmaktadır. Resmî bir çevre politikası ve çevre sistemi vardır. Bilgi akışı ve prosedürler etkilidir. Çevre hedefleri, bireyler ve ekipler için resmî olarak belirlenmektedir. Çevre performansı bir değerlendirmeye tabidir.	Paydaş temelli yaklaşım. Amaç, rakipler tarafından üstlenilen faaliyetlere ve kıyaslamalara yanıt vermektir. Bir kuruluş, topluluk gibi diğer paydaşların baskısından da etkilenebilir. Piyasada pozisyon kaybetmemek için reaksiyon gereklidir.	Pozitif ama dışsal Motivasyon
4.seviye: "Sürekli İyileştirme"	Gerektirdiğinden daha fazla çevreci faaliyetlerde bulunmakta ve resmî bir çevre politikasına sahiptir. Çalışanlar, örneğin risk değerlendirmesi veya çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile ilgili farklı faaliyetlerde bireysel ve grup düzeyinde yer almaktadır. Çevre sorunları hakkında birbirlerine yardım etmekte ve bilgilerini paylaşmaktadırlar. Bu faaliyetlere sadece dâhil olmakla kalmazlar, gerçekten ilgililerle birlikte "dünyayı değiştirebileceklerine" inanmaktadırlar. İşletme, küresel çevre yanlısı programlara katılmakta ve en iyi uygulamaları diğer işletmelerle paylaşmaktadır.	Proaktif yaklaşım. Sürdürülebilirlik, örgüt kültürünün bir unsurudur.	İçsel motivasyon

Kaynak: Piwowar-Sulej, Katarzyna, "Pro-Environmental Organizational Culture: Its Essence and a Concept for Its Operationalization, Sustainability, 12 (10), 2020, s.5.

SONUÇ

Günümüz küresel rekabet ortamında, yeşil örgüt kültüründe çevreye duyarlılık can sıkıcı bir maliyet veya kaçınılmaz bir tehdit olarak değil tam tersine ekonomik ve rekabetçi bir fırsat olarak görülmelidir. Örgütlerin mevzuat uyumluluğuna odaklanan bir bakış açısına bağlı kalmak yerine, kendi kendilerine "Neyi boşa harcıyoruz? Çevreyi nasıl daha iyi koruyabiliriz? Nasıl daha fazla yeşil olabiliriz?" gibi sorular sorması gerekmektedir. Örgütün vizyonu ve misyonu aracılığıyla net bir yeşil kültür ve buna bağlı strateji oluşturmak ve bunu hem çalışanlara hem de yöneticilere aktarmak gereklidir. Açık ve bütünleşik bir çevre stratejisi sadece yetkinlik gelişimine rehberlik etmekle kalmamalı aynı zamanda örgütün müşteriler, tedarikçiler, diğer işletmeler, politika yapıcılar ve tüm paydaşlarıyla olan ilişkisini de şekillendirmelidir. Örgütler, sürdürülebilirlik ile tutarlı mal ve hizmetler için tercihler yaratarak iç ve dış müşterilerin düşünme şeklini değiştirebilmektedirler. Örgütler, yalnızca ürün üreticileri ve pazarlamacıları olmak yerine çalışanları ve paydaşları eğitme konusunda birtakım roller üstlenmelidirler (Benk, 2022, s.82).

Yeşil örgüt kültürü, yalnızca çevre yanlısı değerleri örgüt kültürüne katarak elde edilebilecek sürdürülebilir kalkınmaya giden bir yoldur. 21. yüzyıl ve geleceğin örgütlerinin giderek daha fazla çevresel faaliyetlere önem vermeleri ve daha fazla çevreci faaliyetlerde bulunmaları bu açıdan büyük önem taşımaktadır. "Yeryüzü, bize atalarımızdan miras kalmadı, çocuklarımızdan ödünç aldık." şeklinde ifade edilen bir Kızılderili atasözünde de belirtildiği gibi yeşil örgüt kültüründe sadece mevcut yaşayan insanların değil gelecek nesillerin temiz bir çevrede yaşam haklarına da saygı duyulmaktadır. Yeşil işletmecilik ve yeşil örgüt kültüründe başta yöneticiler olmak üzere tüm işgörenlerin dışsal (yasal, tüketiciler, STK'lar vb.) herhangi bir zorlama olmaksızın böyle bir bilince sahip olması gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle, yeşil örgütlerde, yeşil kültürde çevreye duyarlılık ve saygı bir değer sistemi olarak kabul edilmiştir. Yeşil örgüt kültürünün sadece yöneticiler tarafından değil aynı zamanda tüm işgörenler tarafından benimsenmesi gerekir. Zira işgörenler tarafından benimsenmeyen örgüt kültürü unsurlarının zaman içerisinde başarısız olma ihtimali yüksektir.

Yeşil örgütler, yeşil işletme anlayışını tam olarak benimseyen ve bu anlayışı örgüt kimliğine dâhil etmeye çalışan örgütlerdir. Günümüzde toplumsal fayda, rekabet avantajı ve uzun dönemli kar elde etmek gibi avantajlarından dolayı işletmelerin çevreci olmasının ve yeşil içerikli ürün ve hiz-

metler sunmasının bir zorunluluk hâline geldiği söylenebilir. İşletmeler, yeşil içerikler üreterek kendi kurumsal sürdürülebilirliklerine katkı sağlarlarken doğal çevrenin korunmasına da yardımcı olmaktadırlar. Nitekim ülkemizde faaliyet gösteren ve ISO 14001 Çevre Yönetim Sistemi Sertifikası'na sahip 162 büyük işletme üzerinde yapılan bir araştırmada işletmeleri sürdürülebilirliğe iten faktörlerle ile yeşil örgüt kültürü arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Tepe Küçükoğlu ve Pınar, 2018, s.64-65). Dolayısıyla hem kurumsal hem de ekolojik sürdürülebilirliğin, yeşil örgüt kültürünün yaygınlık kazanmasıyla daha da gelişmesini ve kapsamlı hâle gelmesini beklemek mümkündür. Yeşil örgüt kültürü ve çevrecilikle bağlantılı olarak gelişen, çevreci kimlik ve davranış, ekolojik pazar, tüketici bilinci vb. kavramlar da sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır (Köşker ve Gürer, 2020, s.105). Günümüzde sanayileşme hareketleri ile beraber tüketim ve üretim olanaklarının hızla artması, kıt olan doğal kaynakların bilinçsizce ve sorumsuzca kullanılması doğal dengenin giderek bozulması çevre kirliliğine yol açmakta ve insan ve diğer canlıların yaşamını tehdit etmektedir. Tüm canlılar için kritik bir önem taşıyan bu süreç toplumun, müşterilerin ve işletmelerin çevre karşısında duyarlılıklarının artmasına ve çevreyi korumak için yeni bir sosyal sorumluluk anlayışının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Her geçen gün, tüketiciler çevre hassasiyeti göstererek yeşil tüketiciler hâline gelirken işletmeler çevresel sürdürülebilirliğe uygun olarak yönetim stratejilerinde yeşil işletmecilik ve yeşil yönetim anlayışını benimsemektedir. Çevreye verilen zararın insan ve diğer canlıların hayatını doğrudan tehdit etmeye başlaması, çevre duyarlılığının gelişerek çevre sorunlarının her geçen gün yerel sınırları da aşarak küresel bir tehdit hâline gelmesine yol açmaktadır. Bölgesel sınırları aşarak küresel bir tehdit hâline gelen çevre sorunları karşısında devletler, uluslararası kuruluş ve organizasyonlar bu konuya dikkat çekmek amacıyla hem yerel hem de uluslararası alanda çeşitli çevre konferansları ve etkinlikler düzenleyerek birtakım kararlar almaktadır. Bu kararlar içerisinde yasal düzenlemeler ve yaptırımlar, uluslararası standartların belirlenmesi gibi birçok düzenleme ile sürdürülebilir bir yaşam alanı oluşturularak çevrenin korunması amaçlanmaktadır (Şenocak ve Mohan Bursalı, 2018, s.179).

Son olarak yaklaşık 700 yıllık geçmişe dayanan ve kültürümüzün -özellikle de ticari kültürümüzün- temel taşlarından biri olan Ahilik Teşkilatına göre ahilikte insan-insan, insan-eşya, insan-tabiat ilişkilerinin ana ekseni, insanın dünya ve ahiret mutluluğuna göre düzenlenmiştir. Bu yaklaşım, ahilerin dünya için ahiretini, ahiret için dünyasını terk etmeyen dengeli

bir hayat anlayışı geliştirmelerini sağlamıştır (Şimşek, 2002, s.25). Ahilik felsefesine göre bütün insanlar, diğer canlılar, eşya, tabiat ve dünya, Yaratıcı'nın bütün insanlığa bahşettiği emanet konumundadır. Dolayısıyla emek gücünün, tüketicinin, tabiatın, çevrenin, çeşitli kaynakların, insanın sömürülmemesi aralarında adalet ve denge ilkeleri korunarak bireysel ve toplumsal refah ve huzurun sağlanması esastır (Durak ve Yücel, 2010, s.152). Örgütlerde bu yönde çalışmaların yapılması ve çevreye duyarlı bir yeşil örgüt kültürünün oluşumu ve yaygınlaştırılması insanların, diğer canlıların, bitkilerin, çevrenin, gelecek nesillerin kısaca dünyamızın geleceği açısından son derece önemlidir.

KAYNAKÇA

Aggarwal, Priyanka & Agarwala, Tanuja (2022). "Relationship of green human resource mana-gement with environmental performance: mediating effect of green organizational cultu-re". Benchmarking: An International Journal, (ahead-of-print)

Akova, Orhan, Ayşe Gözde Yaşar, Ahmet Aslan, Gürel Çetin (2015), "The Relationshıp Between Organizational Culture and The Environmental Management Perception Of Employees: A Research on Green Star Hotels", Research Journal of Business & Management – RJBM, Vol.2(2).

Bakan İsmail, Burcu Erşahan, Ömer Faruk Zülkadir (2021), "Örgüt Kültürünün Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkisi: Bir Alan Araştırması", Uluslararası Stratejik Boyut Dergisi; 1(1).

Benk Osman (2022), Yeşil Örgüt Kültürü, https://www.researchgate.net/publication/357630334

Chen Yu-Shan (2011), "Green organizational identity: sources and consequence", Management Decision , Vol. 49 No. 3.

Çarıkçı, İlker Hüseyin, Osman Koyuncu (2010), "Bireyci-Toplumcu Kültür ve Girişimcilik Eğilimi Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2 Sayı: 3.

Durak, İbrahim, Atilla Yücel (2010), Ahiliğin Sosyo-Ekonomik Etkileri ve Günümüze Yansımaları, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Y.2010, C.15, S.2.

Durak, İbrahim, Ayşe İrmiş, Lütfiye Özdemir (2017), Girişimcilik Anadolu Kent Girişimciliğinden Örnekler, Genişletilmiş 2. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa

Eroğlu, Feyzullah (2009), Davranış Bilimleri, Beta Yayınları, 15. Basım, İstanbul.

Güney Salih (2015a), Örgütsel Davranış, Nobel Yayıncılık, 3.Baskı, Ankara

Güney, Semra (2015b), Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi, 4.Baskı, Ankara

Hadjri, Muhammad Ichsan, Badia Perizade, Zunaidah Wita Farla (2019), "Green Human Resource Management, Green Organizational Culture, and Environmental Performance: An Empirical Study", Advances In Economics, Business and Management Research, International Conference of Organizational Innovation, 100.

Harris, Lloyd C., Andrew Crane, (2002). "The Greening of Organization Culture: Management Views on The Depth, Degree and Diffusion of Change". Journal of Organizational Change Management, 15(3).

Hua Yongmin, Chuanchuan Kong, Li Lin (2011), "Green Research Based on Cultural Three-Hierarchy Theory", Journal of Sustainable Development Vol. 4, No. 3.

Karahan Atila (2008), "Çalışanların Örgüt Kültürünü Algılamalarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:20.

Köşker Zeynep, Alper Gürer (2020), "Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Yeşil Örgüt Kültürü", Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi (JEBPIR), 6(1).

Ogburn, William F. (1965), 'Cultural Lag as Theory', (Edt: Thomas e. Laswell, John H. Burman, Sidney, H. Aranson, Foresman and Company, Chicago

Özgül Burcu (2023), Yeşil Örgüt Kültürü, Nobel Yayınları, Yayın No:1641.

Piwowar-Sulej, Katarzyna (2020), "Pro-Environmental Organizational Culture: Its Essence and a Concept for Its Operationalization, Sustainability, 12 (10).

Sidal, Öznur, Ahmet Gümüş (2023), "Turizm İşletmeleri Açısından Yeşil Yönetim ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi: Kavramsal Bir Araştırma", Journal of Academıc Tourism Studies, Vol. 4, No. 2.

Şenocak, Burak ve Yeliz Mohan Bursalı (2018), " İşletmelerde Çevresel Sürdürülebilirlik Bilinci ve Yeşil İşletmecilik Uygulamaları ile İşletme Başarısı Arasındaki İlişki", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.23, S.1.

Şimşek, Muhittin (2002), TKY ve Tarihte ki Bir Uygulaması, Ahilik, Hayat Yayınları: 134, Yönetim Dizisi:21, İstanbul.

Tepe Küçükoğlu, Mübeyyen, R. İbrahim Pınar (2018), " The Mediating Role of Green Organizational Culture Between Sustaınability and Green Innovation: A Research in Turkish Companies", Business and Management Studies: An International Journal Vol. 6 Issue: 1. (https://investor.turkishairlines.com/tr/hakkimizda/vizyon-and-misyon,13.09.2024).

Yang, Defeng; Wei, Jiang & Weihong, Zhao. (2019). "Proactive Environmental Strategy, Innova-tion Capability, and Stakeholder Integration Capability: A Mediation Analysis". *Business Strategy and The Environment*. 28(8), 1534-1547.