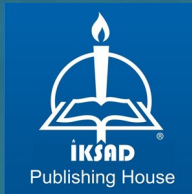


TEKSTİL ENDÜSTRİSİNDE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSININ ANALİZİ

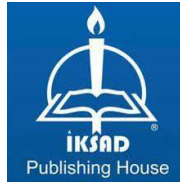
Dr. Emine Demet ÖRGÜT



TEKSTİL ENDÜSTRİSİNDE KURUMSAL SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK PERFORMANSININ ANALİZİ

Dr. Emine Demet ÖRGÜT¹

DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.17584102>



¹ Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Sapanca Meslek Yüksekokulu Pazarlama ve Reklamcılık Bölümü ORCID NO:0000-0002-2213-0186

Copyright © 2025 by iksad publishing house

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, distributed or transmitted in any form or by any means, including photocopying, recording or other electronic or mechanical methods, without the prior written permission of the publisher, except in the case of brief quotations embodied in critical reviews and certain other noncommercial uses permitted by copyright law. Institution of Economic Development and Social

Researches Publications®

(The Licence Number of Publicator: 2014/31220)

TÜRKİYE TR: +90 342 606 06 75

USA: +1 631 685 0 853

E mail: iksadyayinevi@gmail.com

www.iksadyayinevi.com

It is responsibility of the author to abide by the publishing ethics rules.

Iksad Publications – 2025©

ISBN: 978-625-378-380-8

Cover Design: İbrahim KAYA

November / 2025

Ankara / Türkiye

Size: 16x24cm

Canım babamın aziz hatırasına...

ÖNSÖZ

Günümüz dünyasında hemen hemen her ülkede küresel çevre sorunları, sürdürülebilirlik anlayışının gelişmesine ve bu konudaki duyarlılığın artmasına neden olmaktadır. İşletmeler açısından bakıldığında da sürdürülebilirlik, bir kuruluşun pazardaki performansını belirleyen *çevresel, ekonomik ve sosyal stratejilerle* ilgilenen, bir başka ifadeyle kuruluşun geleceğine açılan pencereyi temsil etmektedir. İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirliği sosyal sorumluluk kavramından, işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk kavramına geçmelerine büyük ölçüde katkı sağlamıştır. Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim gibi diğer birçok anlayışı da bünyesinde barındırmaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirlik özellikle çevreye ve ekolojik sisteme zarar veren, doğal kaynaklar üzerinde yıpratıcı etkiye sahip sektörler arasında yer alan tekstil sektöründe de ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle tekstil sektöründe sürdürülebilirlik için yapılan çalışmaların ayrı bir önemi bulunmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirlik çabaları firma performansını da yakından etkilemektedir.

Bu çalışmada kurumsal sürdürülebilirlik etkinliklerinin çalışanlar üzerindeki yansımaları araştırılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirlik ve Yeşil İKY'ye dair kavramsal çerçeve ve bu çerçeveye etki eden teoriler açıklanmıştır. Araştırmanın ikinci bölümünde araştırma yöntemi ve tasarımı açıklanmış, araştırmanın evreni ve örnekleme yönelik tanımlamalar yapılarak araştırmanın modeli ve hipotezlerine yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümde ise tanımlayıcı istatistiklere yer verilerek, kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak, araştırma modeli yapısal denklem modellemesi ile test edilmiş elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Bu araştırmanın yapılmasında ve çalışmamın her aşamasında yardım ve desteklerini esirgemeyen danışmanım Prof. Dr. Sima NART hocama şükranlarımı sunuyorum. Her zaman yanımda olan aileme ve çocuklarıma sonsuz teşekkür ediyorum. Çalışmamda bana destek olan hocalarıma, dostlarıma ve bu kitabın basılmasında yardımlarını esirgemeyen İksad Yayınevi çalışanlarına da teşekkürlerimi sunuyorum.

Bu kitap Nisan 2024’te tamamlamış olduğum “*Moda ve Tekstil Endüstrisinde Kurumsal Sürdürülebilirlik Performansının Çalışanlar Perspektifinden Analizi*” başlıklı tez çalışması esas alınarak hazırlanmıştır.

Emine Demet ÖRGÜT / 4.11.2025

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	iv
TABLolar.....	vi
ŞEKİLLER.....	vii
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1. ARAŞTIRMANIN TEMEL KAVRAMLARI ve	
TEORİK ÇERÇEVESİ	9
1.1. Sosyal Sorumluluk	9
1.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	10
1.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları.....	12
1.2. Sürdürülebilirlik	15
1.2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik.....	16
1.2.2. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Dayandığı Temeller	17
1.2.3. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Teorik Arka Planı Olarak	
Paydaş Teorisi	19
1.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Perspektifi İle İnsan Kaynakları	
Yönetiminden Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş	22
1.3.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	24
1.3.1.1. Yeşil İş Tasarımı.....	26
1.3.1.2. Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme.....	27
1.3.1.3. Yeşil Eğitim ve Gelişim.....	29
1.3.1.4. Yeşil Performans Yönetimi	30
1.3.1.5. Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi	31
1.3.1.6. Yeşil Çalışan İlişkileri	32
1.3.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Teorik Arka Planı	
Olarak Yetenek-Motivasyon-Fırsat (AMO) Teorisi.....	32
1.4. Örgütsel Bağlılık	35
1.4.1. Meyer ve Allen'in Yaklaşımına Göre Örgütsel Bağlılığın	
Sınıflandırılması	36
1.4.1.1. Duygusal Bağlılık	37
1.4.1.2. Devam Bağlılığı.....	37

1.4.1.3. Normatif Bağlılık.....	38
1.4.2. Çalışanların Çevre Odaklı Örgütsel Bağlılığı ve Kurumsal Sürdürülebilirlik	39
1.5. Yeşil Yönetim Anlayışı ve Çevresel Performans.....	40
1.5.1. Çevresel Performans ve Kurumsal Sürdürülebilirlik	41
BÖLÜM 2. ARAŞTIRMA KAPSAMI VE YÖNTEMİ.....	43
2.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Tasarımı	43
2.2. Araştırma Modeli	44
2.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	44
2.3.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi	44
2.3.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Örgütsel Bağlılığın Kurumsal Sürdürülebilirliğe Etkisi.....	46
2.3.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiye Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi.....	47
2.3.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Çevresel Performansa Etkisi ve Çevresel Performansın Kurumsal Sürdürülebilirliğe Etkisi.....	49
2.3.5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Çevresel Performans Aracılığıyla Kurumsal Sürdürülebilirliğe Etkisi	50
2.4. Araştırma Evreni ve Örneklemi	50
2.5. Araştırma Anket Formunun Hazırlanması ve Kullanılan Ölçekler.....	53
BÖLÜM 3. ARAŞTIRMA ANALİZİ VE BULGULAR	56
3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	56
3.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	57
3.3. Doğrulamalı Faktör Analizi Bulguları	59
3.4. Analize Dahil Edilen Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler.....	60
3.5. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Sonuçlar	62

SONUÇ VE ÖNERİLER.....66
KAYNAKÇA.....70

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AMO	: Ability-Motivation-Opportunity (Yetenek-Motivasyon-Fırsatlar)
AVE	: Average Variance Extracted (Ortalama Açıklanan Varyans)
Cα	: Cronbach's Alpha (Cronbach Alfa)
CR	: Composite Reliability (Birleşik Güvenilirlik)
CS	: Corporate Sustainability (Kurumsal Sürdürülebilirlik)
ÇP	: Çevresel Performans
EP	: Environmental Performance (Çevresel Performans)
FTMT	: Frobenius Norm Total Correlation Ratio (Frobenius Norm Toplam Korelasyon Oranı)
GRI	: Global Reporting Initiative (Küresel Raporlama İnisiyatifi)
HTMT	: Heterotrait-Monotrait ratio of correlations (Heterotrait-Monotrait Korelasyon Oran)
ISO	: International Organization for Standardization (Uluslararası Standartlar Teşkilatı)
İK	: İnsan Kaynakları
İKY	: İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	: Küçük ve Orta Ölçekteki İşletme
KS	: Kurumsal Sürdürülebilirlik
KSS	: Kurumsal Sosyal Sorumluluk
OC	: Organizational Commitment (Örgütsel Bağlılık)
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
PLS-SEM	: Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi)
SS	: Sosyal Sorumluluk
STDEV	: Standard Deviation (Standard Sapma)

- UNGC** : United Nations Global Compact (Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi)
- VIF** : Variance Inflation factor (Varyans Genişletme Faktörü)
- YEŞİL İKY** : Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

TABLolar

Tablo 1: Minimum Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi	52
Tablo 2: Araştırmada Kullanılan Ölçekler	54
Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Frekans Dağılımları	56
Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	58
Tablo 5: Ayrışma Geçerliliği – HTMT Kriteri	58
Tablo 6: Faktör Yükleri ve p Değerleri	59
Tablo 7: Kurumsal Sürdürülebilirlik Değişkenine İlişkin İstatistikler	60
Tablo 8: Örgütsel Bağlılık Değişkenine İlişkin İstatistikler	61
Tablo 9: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenine İlişkin İstatistikler	61
Tablo 10: Çevresel Performans Değişkenine İlişkin İstatistikler	61
Tablo 11: Araştırma Modeli Katsayıları	63
Tablo 12: Yapısal Model Sonuçlar	64

ŞEKİLLER

Şekil 1: Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi.....	13
Şekil 2: Araştırma Modeli	44
Şekil 3: Araştırma Yapısal Modeli	62

GİRİŞ

Küresel çevre sorunları, sürdürülebilirlik anlayışının gelişmesine ve bu konudaki duyarlılığın artmasına neden olmuştur. İş perspektifinden bakıldığında sürdürülebilirlik, kuruluşun pazarda başarılı olup olmayacağını belirleyen kritik çevresel, ekonomik ve sosyal stratejilerle ilgilenen kuruluşun geleceğine açılan bir pencereyi temsil eder. İşletme bakış açısını ve iş ahlakını esas alan sosyal sorumluluk kavramından, toplumsal faydayı ve işletmenin elde edeceği kazanımları bünyesinde barındıran kurumsal sosyal sorumluluk kavramına geçmek işletmelerin gelişim sürecine büyük ölçüde katkı sağlamıştır. Çünkü kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin hedeflerini gerçekleştirebilmek amacıyla yaptıkları sürdürülebilir faaliyetler olarak açıklanabilir (Jarolimek, 2016).

İşletmeler için çok önemli bir konu olan sürdürülebilirlik Birleşmiş Milletler Brundtland Komisyonu tarafından “var olan ihtiyaçların gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılamasını engellemeyecek şekilde karşılanması olarak tanımlamıştır” (WCED, World Commission on Environment and Development 1987). Küresel boyuttaki sorunlar, doğal kaynakların hızla tükenmesi, yaşam alanlarının geri dönüştürülemez etkiler altında kalması sürdürülebilirliğe bakış açısının ve bu konu hakkındaki duyarlılığının gelişmesine katkı sağlamış, sanayileşmenin yapı taşı olan işletmeleri de çevre ve ekolojik yapıya daha duyarlı hale getirmiştir. Sürdürülebilirlik, ekoloji ve ekonomi arasındaki gerilimi dengeleyerek ekonomik büyümeye olanak sağlayan, kurumların sadece sosyal ve çevresel sorumluluk almak için değil, aynı zamanda sürdürülebilir kârlılıklarını başarılı bir şekilde artırmak için takip etmeleri gereken önemli bir konudur.

Özellikle çevreye ve ekolojik sisteme zarar veren, doğal kaynaklar üzerinde yıpratıcı etkiye sahip sektörler arasında yer alan moda sektörü üretim aşamasında aşırı su tüketimi ve zararlı kimyasalların kullanılması sebebiyle ön plana çıkmaktadır. Bu nedenle Moda sektöründe sürdürülebilirlik için yapılan çalışmaların ayrı bir önemi bulunmakta ve yapılan çalışmaların etkisi sürdürülebilirliğin ötesinde firma performansını da etkilemektedir.

Sürdürülebilirlik uygulamaları kapsamında kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal vatandaşlık gibi geleneksel ifadeler hâlâ yaygın olsa da yerini daha geniş ve kapsamlı bir terim olan kurumsal sürdürülebilirliğe bırakmaya başlamıştır (Jamal vd., 2021; Freeman ve Hasnoui, 2011).

Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim gibi diğer birçok terimi içeren bir şemsiye terimdir. Kurumsal sürdürülebilirlik (KS), ekonomik, çevresel ve sosyal gelişmelerden kaynaklanan fırsatları değerlendirerek ve riskleri yöneterek uzun vadeli hissedar değeri yaratan bir yaklaşımdır. Kurumsal sürdürülebilirlik genel giderlerin azaltılması ve çalışanların verimliliğinin artırılması gibi katkılarıyla kuruluşların ekonomik performansı ile ilgilidir. Aynı zamanda doğal kaynakların kullanımını ve atıklarını azaltarak bir kuruluşun çevresel performansını artırır.

Günümüz işletmeleri açısından “yeşil bakış açısı” olarak ifade edilen sürecin sürdürülebilirlik kavramından şekillendiği bilinmektedir. Kuruluşların çevre bilincinin artırılması ve ekolojik sorunların aşılmasına yönelik çabalar, yeşil yönetim yaklaşımını ön plana çıkarmaktadır. Yeşil odaklı yönetim uygulamalarının başarısı, ekolojik sorunların farkında olan, sorumluluk sahibi ve bu konuda inisiyatif almaya hazır çalışanların varlığıyla yakından ilgilidir. Bu bağlamda Yeşil İKY; yeşil işe alım ve seçmeyi, yeşil eğitimi, ücret ve ödül süreçlerini ve çalışanların sürdürülebilir hedeflere katılımını destekleyen en pratik yaklaşımdır (Yong vd., 2020). Başka bir deyişle Yeşil İKY, kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında önemli bir potansiyele sahiptir ve çevre odaklı bir organizasyon kültürü oluşturmak için örgütsel stratejiler ve politikalar geliştirmeye odaklanır.

Araştırmanın Amacı

Moda ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler küresel iklim değişikliği ve çevresel olumsuz etkileri konusunda başrolde görünen bir konumda oldukları için çevre aktivistleri, tüketiciler, kamu otoriteleri tarafından yoğun baskı altındadırlar. Söz konusu sektörde faaliyet gösteren işletmeler ve markalar çevresel sürdürülebilirliğe ve yeşil yönetime azami dikkat göstermelerini gerektiren büyük zorluklarla karşılaşmaktadır. Bu kapsamda kurumsal sürdürülebilirlik faaliyetlerini geliştirmeleri pazarda varlıklarını korumaları açısından çok önemlidir.

Araştırmamızın hedef kitlesini oluşturan moda ve tekstil işletmelerinin sürdürülebilirliğe bakış açısı "Topluma ve yaşanan dünyada olumlu izler bırakmak, toplumsal ilerlemeye katkıda bulunarak karbon ayak izini en aza indirmek, insana ve çevreye duyarlılıkta rol model olmak" şeklinde ifade

edilebilir. Bu bakış açısı doğrultusunda üretimden ofislere, mağazalardan lojistik zincirlerine kadar her noktada karbon ayak izine dikkat etmek, daha az iz bırakmak ve süreçleri yenilemek temel faaliyetlerdir. Fabrikalarda yenilikçi teknolojiler kullanmak, solar panel yatırımları yapmak ve enerji verimliliğini artırmaya çalışmak da bu faaliyetler arasındadır.

Sürdürülebilirliği sadece üretim ve satış süreçlerinde değil, tesislerindeki yeşil alanlardan insan kaynakları uygulamalarına uzanan bir perspektifte ele alıp bulundukları lokasyonda sahip olunan yeşil alanları genişletmeye çalışmak ve çalışanların gelişimlerine fayda sağlayan eğitimlerde çevre, iş sağlığı ve güvenliği ve sürdürülebilirlik bilincini artırmaya yönelik konulara öncelik vermek temel bakış açılarını oluşturmaktadır.

Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları çerçevesinde çevresel performansı artırmaya yönelik projeler yapmak, çalışanlarına karşı eşit değerler ve kadınların fırsat eşitliğine sahip olmaları konularındaki değerleri korumaya çalışmak, kaliteli yüksek organik ve geri dönüşümlü ham madde kullanarak kaynak kullanımını azaltmak ve biyoçeşitliliğin korunmasına katkı sağlamak sürdürülebilirliğin amaçları arasındadır. Sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşmak için işletmelerin yönetim yaklaşımlarında “yeşil” odaklı bir anlayışa sahip olmaları kaçınılmaz görülmektedir. Söz konusu anlayışın hayata geçirilmesinde kritik bir role sahip olan İnsan Kaynakları uygulamalarında yeşil odaklı anlayışın benimsenmesi sürdürülebilirliğe katkı sağlayacak önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedirler.

Bu kapsamda çalışmanın amacı, moda ve tekstil endüstrisindeki Yeşil İKY uygulamalarının kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları üzerindeki etkisine ilişkin bakış açısını araştırmaktır. Çalışmada, sunulan araştırma modeli kapsamında Yeşil İKY, çevresel performans, örgütsel bağlılık ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki ilişkileri inceleyip analize etmektedir. Buna göre çalışma üç kritik araştırma sorusunu ele almaktadır:

- Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik arasındaki ilişkinin doğası nedir?
- Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarının Çevresel Performans ve Örgütsel Bağlılık üzerindeki etkileri nelerdir?
- Çevresel Performans ve Örgütsel Bağlılık, Yeşil İKY uygulamalarının Kurumsal Sürdürülebilirlik üzerindeki etkisinde aracılık görevi görmekte midir?

Çalışmada, araştırma sorularına cevap olacak verilerin toplanması ve analiz edilmesi ile bulgulara ulaşmak hedeflemekte ve çalışanların örgütün sürdürülebilirlik anlayışına uyumu ve desteğinin sağlanmasında aracılık rolü üstlenilebilecek değişkenlerin neler olabileceği ile ilgili ampirik çalışmaların uygulamacılara ve literatüre katkı sağlaması beklenmektedir.

Araştırmanın Konusu

Günümüzde işletmeler, kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla çevre dostu bir kültür geliştirmek için Yeşil İKY uygulamalarını hızla benimsemektedirler. Yeşil İKY uygulamalarının da diğer modern yönetim uygulamaları gibi örgütün sürdürülebilirliğine hizmet etmesi gerekmektedir (Ullah, 2017). Yeşil İKY, uzun vadeli kalkınma ve çevre korumanın sağlanmasında kritik bir rol oynamakla birlikte, insan kaynakları yönetimi politikalarının, kuruluştaki kaynakların sürdürülebilirlik anlayışı çerçevesinde yönetilmesini teşvik ederek, çevre dostu hale gelecek şekilde kullanılmasını ifade etmektedir (Freitas vd., 2020). Ancak tüm departmanları kapsayan yeşil bir örgüt anlayışının benimsenmesi başarı için kritik öneme sahiptir. Bu nedenle yeşil insan kaynakları ve örgütsel performans ilişkilerini detaylı bir şekilde ele alan araştırmalara ihtiyaç vardır. Literatürde Yeşil İKY'yi örgütsel performansla ilişkilendiren az sayıda çalışma bulunmaktadır. Geçtiğimiz on yılda Yeşil İKY çalışmalarının odak noktasını yeşil işe alma ve seçme, yeşil eğitim ve geliştirme, yeşil performans yönetimi, yeşil ödüller ve ücretlendirme sistemleri oluşturmuş (Pham, vd., 2019) ve insan kaynakları yönetimi işlevlerine yeşil yönetim perspektifinden bakılmaya başlanmıştır. Yeşil İKY uygulamalarının popülerlik kazanmasına ve yürütülen araştırmalarda bir artış olmasına rağmen, Yeşil İKY ile ilgili çalışmalar kurumsal strateji ile insan kaynakları yönetimi stratejisi uyumu veya insan kaynakları işlevleri arasındaki bağlantılara odaklanmanın düşük olduğu görülmektedir (Tanova ve Bayighomog, 2022). Yeşil İKY etkileri daha ziyade üst yöneticilerin bakış açısıyla incelenmektedir (Tuan, 2022; Singh vd., 2020). Ancak mevcut durumda Yeşil İKY uygulamalarının kurumsal sürdürülebilirliğe etkisinin işletmelerde daha alt düzeylerde çalışanların perspektifinden de yeterince incelenmesi gerekmektedir. Bu çalışma bu boşluğu doldurmak amacıyla Yeşil İKY uygulamalarının kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine etkilerini çalışanların bakış açısıyla ele alarak stratejik uyumu sağlayacak bağlantıları

açıklanmaya çalışmaktadır. Böylece Yeşil İKY uygulamalarını diğer insan kaynakları yönetimi faaliyetlerinden bağımsız ele almak yerine, kurumsal strateji ile Yeşil İKY uygulamalarının uyumlaştırılmasına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırmanın Önemi

Tekstil ve moda sektörü küresel iklim değişikliğini en çok etkileyen sektörlerin başında gelmektedir. Birleşmiş Milletler Çevre Örgütü (UNEP) tarafından 2022'de yayımlanan "Sürdürülebilir Moda İletişimi 2021-2024 Stratejileri" başlıklı rapora göre moda sektörünün doğal kaynakları yoğun şekilde kullandığı, fosil yakıtlara bağımlı olduğu, tedarik zinciri nedeniyle kirliliğe yol açtığı ve yüksek miktarda atık ürettiği belirtilmiştir. Moda sektörüne kaynak üretmek için her yıl 159 milyon ağaç kesilirken, tekstil üretimi için yıllık 93 milyar metreküp su kullanılmaktadır. Bu miktar küresel su kullanımının yüzde 4'üne tekabül etmektedir.

Tekstil ve moda sektörünün Türkiye ekonomisi açısından yerini anlamak üzere hazır giyim ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren işletmeler ve çalışanlarının sayısal büyüklüğü incelendiğinde, genel imalat sektörünün dörtte birini oluşturduğu görülmektedir. İşletmelerin %23,8'i ve çalışanların %27,4'ü bu sektörde yer almaktadır. Bu büyüklükteki katılımın sonucu olarak imalat sektöründeki toplam üretimin %15'den fazlası hazır giyim ve tekstil işletmeleri tarafından sağlanmaktadır (T.C. Kalkınma Bakanlığı 11. Kalkınma Planı, 2022). Ayrıca Türkiye, moda ve tekstil ürünleri ihracatında dünyanın altıncı büyük üretici ülkesidir. Bu veriler hazır giyim ve tekstil sektörünün Türkiye ekonomisi açısından önemine işaret etmektedir.

Tekstil ve moda sektöründeki işletmelerin stratejilerini etkileyecek öncelikli belirleyicinin küresel iklim değişikliğinden kaynaklanan gelişmeler olacağı aşikardır. Söz konusu sektörlerin çevresel kirlilik açısından sergilediği negatif görünüm dikkate alındığında sürdürülebilirlik konusundaki yönetsel uygulamaların ivedi şekilde hayata geçirilmesinin gerekliliği anlaşılmaktadır. Örneğin 2019 yılında açıklanan Avrupa Birliği Yeşil Anlaşması'na (European Green Deal) göre Avrupa Birliği, 2050 yılına kadar iklim nötr bir kıta olma hedefi belirlemiştir. Bu hedefe ulaşmak için Döngüsel Ekonomi Eylem Planının bir parçası olarak yeni sürdürülebilir uygulamalar ve bazı yaptırımlar tekstil ve moda işletmelerinin gündemine gelmiş bulunmaktadır. Avrupa Birliği (AB),

hazır giyim ve tekstil ürünlerinin çoğunu AB dışındaki ülkelerden tedarik ettiğinden, tedarikçi ülkelerin de bu dönüşüme uyum sağlaması kaçınılmaz görülmektedir. Türkiye, Avrupa Birliği hazır giyim sektörünün üçüncü büyük tedarikçisidir. Dolayısıyla Avrupa Birliği'nin bir değişim sürecine girmesi Türk tekstil ve moda sektöründeki organizasyonları da değişime zorlamaktadır. Bu değişime rehberlik etmek üzere organizasyonlar açısından iç görüş sağlayan araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu bağlamda bu çalışmadan elde edilen bulguların, insan kaynakları uygulamalarının yeşil perspektif çerçevesine dönüştürülmesinde Türk tekstil ve moda işletmeleri çalışanlarının bakış açısıyla sağlayacağı verilerle değerli ipuçları sunması beklenmektedir.

Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma üç bölümden oluşturmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirlik ve Yeşil İKY'ye dair kavramsal çerçeve ve bu çerçeveye etki eden teoriler açıklanmıştır. Kavramsal çerçevenin açıklayıcı bir şekilde tanımlanması araştırmanın analiz aşamasının başarısını belirlemek için kritik bir öneme sahiptir. Bu yüzden kurumsal sürdürülebilirlik ve Yeşil İKY'nin geniş bir perspektiften açıklanmasına çalışılmıştır

Araştırmanın ikinci bölümünde öncelikle araştırma yöntemi ve tasarımı açıklanmıştır. Araştırma yöntemi ve tasarımı açıklandıktan sonra araştırmanın evreni ve örneklemine yönelik tanımlamalar yapılmış sonrasında araştırmanın modeli ve hipotezlerine yer verilmiştir. Son olarak anket formunda kullanılan ölçeklere değinilerek ikinci bölüm tamamlanmıştır.

Araştırmanın üçüncü bölümde ise ilk olarak tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olup son aşamada araştırma modeli yapısal denklem modellemesi ile test edilerek elde edilen bulgular sunularak yorumlanmıştır.

Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri test etmek amacıyla nicel araştırma tasarımı tercih edilmiştir. Bu bağlamda gerekli verileri toplamak ve hipotezleri test etmek amacıyla çevrimiçi bir anket formu oluşturulmuştur. Araştırma evrenini

kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına geçiş yapmış moda ve tekstil işletmelerinin çalışanları (beyaz yakalı) oluşturmaktadır. Türkiye'nin önde gelen moda markalarından araştırmaya veri sağlamayı kabul eden üç markanın çalışanları ile bağlantı kurulmuştur. Bu çerçevede amaçlı/yargısal örnekleme ve kolayda örnekleme yöntemleri birlikte uygulanmıştır.

Ankete katılımda gönüllük esas alınmış, dolayısıyla çalışmaya herhangi bir zamanda katılma veya çalışmadan çıkma kararına uygun hareket edilmiştir. Doğru ya da yanlış cevapların olmadığı, kendilerini en iyi yansıtan cevabı vermeleri gerektiği katılımcılarla paylaşılmıştır. Ayrıca veri toplama sürecinde katılımcıların kimlik bilgileri ile ilgili veri talep edilmediği ve elde edilen verilerin kimlik bilgisi ile çalıştıkları işletmelerle paylaşılmayacağı konusunda gerekli açıklamalar yapılmıştır. Verilen cevapların sadece araştırma amaçlı kullanılacağı ve üçüncü şahıslarla paylaşılmayacağı belirtilmiştir. Ayrıca ankette yer alan her bir değişken, çevrimiçi anket formunda ayrı sayfalarda katılımcılarla paylaşılmıştır. Tüm bu eylemler sayesinde olası tehditler ve ortak yöntem yanlılığı azaltılmaya çalışılmıştır. Araştırmaya katılmayı kabul eden firmaların çalışanlarına anket formu linki gönderilmiş ve anket Kasım 2022 ile Ocak 2023 tarihleri arasında çevrimiçi olarak uygulanmıştır.

Bu çalışmadaki tüm yapılar, başlangıçta İngilizce olarak yayınlanan ölçeklerle ölçülmüştür. Ölçekler çeviri-geri-çeviri yöntemi kullanılarak Türkçeye çevrilmiştir. Modele dahil edilen tüm yapılar, daha önce doğrulanmış araçlara dayalı olarak kullanıma sunulmuştur.

En küçük kareler yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) tekniği ile Ölçüm (geçerlik ve güvenilirlik) ve yapısal modeller (hipotez testi) test edilmiş olup, Smart PLS versiyon 4 yazılım paketi ile ölçüm ve yapısal modeller analiz edilmiştir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma sınırlı imkanlar çerçevesinde Yeşil İKY uygulamalarının kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasına etkilerine yönelik bulgular sunmaktadır. Yapılan araştırma ve çalışmaların daha iyi anlaşılabilmesi için sınırlılıkları ile birlikte değerlendirilmeleri gerekir. Her araştırmada ve çalışmada bazı sınırlılıklar mevcut olduğu gibi bu çalışmada da benzer sınırlılıkların olduğu söylenebilir.

Bu çalışma, Türk moda ve tekstil endüstrisinden toplanan verilere dayanmaktadır. Araştırma evrenini kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına sahip moda ve tekstil kuruluşlarının çalışanları oluşturmaktadır. Türkiye'de tekstil sektöründe faaliyet gösteren kuruluşların çoğu KOBİ kapsamındadır ve kurumsal sürdürülebilirlik bakış açısına ve Yeşil İKY uygulamalarında hala aktif değillerdir. Bu nedenle sınırlı sayıda kuruluşun çalışanları veri toplama sürecine dahil edilmiştir.

BÖLÜM 1.

ARAŞTIRMANIN TEMEL KAVRAMLARI ve TEORİK ÇERÇEVESİ

1.1. Sosyal Sorumluluk

Dünyada ve Türkiye’de çok da yeni olmayan Sosyal Sorumluluk (SS) kavramı ilk çağlardan beri bilinen ancak yirminci yüzyılın başlarından itibaren önem kazanmış bir kavramdır. Eksi dönemlerde insanlar ve toplumlar üzerinde çok etkili olan din ve dinle ilişkilendirilen uygulamalarla hayat bulmuş, 1700’lü yılların sonu ile 1800’lü yılların başlarından itibaren de devletin fakirlere yardım etmesi, işsizlere iş bulması gibi uygulamalar ile daha da görünür hale gelmiştir (Savaş, 2000). Asıl amacı, yaşanılan topluma fayda sağlamak ve yardımlaşmak olan sosyal sorumluluk kavramının kurumlar için önemli hale gelmesi sanayi devrimine kadar giden uzunca bir süreyi kapsasa da esas gelişimini yirminci yüzyılın başlarında sağlamıştır (Aydede, 2007). 1929 yılında ABD’de “Büyük Buhran” olarak adlandırılan ekonomik krizin baş göstermesi dünyada etkisi yavaş yavaş hissedilmeye başlayan sosyal sorumluluk kavramının gelişimine hız kazandırmıştır (Boatright, 2000). İkinci Dünya savaşıyla başlayan ve değişen yönetim anlayışı bu kavramın birçok alanda tartışılabilir olmasına yol açmıştır.

Sosyal sorumluluk, 1980’lerde “işletmelerin ekonomik faaliyetlerinin ilgili tarafların menfaatlerine zarar verilmeden yönetilmesi” olarak tanımlanırken, günümüzde işletmenin çevreye karşı sorumlulukları sosyal sorumluluk kavramının içinde yer almaya başlamıştır (Sönmez ve Bircan, 2004). Sosyal sorumluluk kavramı işletmelerin toplumda ahlâkî birer araç olarak yer almaları ve toplumsal amaçlara uygun faaliyet göstermeleri düşüncesine dayanır (Peltekoğlu, 1998). Sosyal sorumluluk, bireye, topluma ve çevreye saygının rehberliğinde, ekonomik çıkarlarla tüm paydaşlarla olan ilişkileri uyumlu bir şekilde birleştiren, sosyal ve çevresel konuları gönüllü olarak faaliyetlerine dahil edebilen kuruluşların bir politikası ve uygulamasıdır (Leitoniene ve Sapkauskiene, 2015). Sosyal sorumluluk, tüm bireylerin ve yönetimlerin, içinde yaşadıkları toplumun yaşam kalitesini yükseltmek, çalışanları, onların aileleri, halk ve bütün toplumla birlikte sürdürülebilir bir dünya için ahlâkî, ekonomik, yasal, çevresel, sosyal ve kültürel gelişmeye destek vermesidir (Argüden, 2002). İşletmelerin sosyal sorumluluğu modern

işletmecilikte giderek önem kazanan amaçlardan biri haline gelmiştir. İşletmelerin hissedarlarına kâr sağlamanın yanında toplumdaki işletme ile ilgili çeşitli çıkar gruplarına hizmet etmesi gerektiği görüşü her geçen gün yaygınlaşmaktadır (Mucuk, 2003).

1.1.1. Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sosyal Sorumluluk kavramından Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramına geçişte İkinci Dünya Savaşı sonrasında gelişen ekonomik yapı etkili olmuştur. İşletmelerin, sanayileşmenin gelişmesine eşlik etmenin yanında; sosyal ve çevresel sorunların artmasına yol açmasıyla işletmelerin toplum ve çevreye olan negatif etkilerini gidermek için bir yol olarak görülmüştür.

Sosyal sorumluluk ve kurumsal sosyal sorumluluk kavramları ayrı ayrı değerlendirildiğinde, “Sosyal sorumluluk” zorunluluğu ifade eden bir kavram olurken, Kurumsal Sosyal Sorumluluk da “gönüllülük” olgusunun ön plana çıktığı görülmektedir. Bu bağlamda Sosyal Sorumluluk kavramı daha çok işletme mantığını ve iş ahlakını esas alırken, kurumsal sosyal sorumluluk, toplumsal faydanın yanında işletmeye sağladığı faydayı da bünyesinde barındıran bir kavram olmuştur (Freeman ve Hasnaoui, 2011). Birleşmiş Milletler Ticaret ve Kalkınma Konferansı (UNCTAD) kurumsal sosyal sorumluluğu işletmelerin bir toplumun ihtiyaçları ve amaçlarıyla ne kadar ilgili olduğu perspektifinden ele almaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk, ticari işletmelerin bir toplumun ihtiyaçları ve hedefleriyle nasıl ilişki kurduğu ve bunları nasıl etkilediğiyle ilgilidir (UNCTAD,1999). Başka bir ifadeyle kurumsal sosyal sorumluluk, bir işletmenin isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal imkanları aracılığı ile toplumun refahını yükseltmek için üstlendiği bir yükümlülüktür (Kotler ve Lee, 2006). Ayrıca sosyal risk olarak bilinen ve yeni ortaya çıkan risk türünü azaltmak için etkili bir araçtır (Kytte ve Ruggie, 2005).

Avrupa Komisyonunun tanımlamasına göre sosyal sorumluluk sahibi olmak sadece kurumsal beklentileri yerine getirmek olmayıp, gönüllülüğten fazlasını gerçekleştirerek, insan sermayesine, çevreye ve hissedarlarla ilişkilere daha çok yatırım yapmaktır (Commision of the European Communities, 2001). Dünya Sürdürülebilir Kalkınma İş Konseyi ise, KSS’yi “bir ticari girişimin, toplumun iş dünyasında sahip olduğu etik, yasal, ticari ve kamusal beklentileri tutarlı bir şekilde karşılayan veya aşan bir şekilde işletilmesi” olarak

tanımlamaktadır (World Business Council for Sustainable Development, 1999). Kunz (2012) kurumsal sosyal sorumluluğun tek tip bir tanımının mevcut olmamasının, KSS kavramının dayandığı gönüllülüğten kaynaklandığını öne sürmüştür.

Kurumsal sosyal sorumluluk anlayışının gelişmesinde 1953 yılında Amerika’da Howard R. Bowen tarafından yazılan “İş Adamının Sosyal Sorumlulukları” isimli kitabı çok etkili olmuştur. Bowen kitabında kurumsal sosyal sorumluluğu, iş adamlarının toplumun hedefleri ve değerleri açısından arzu edilen politikaları, kararları, eylemleri takip etmek yükümlülüğü olarak tanımlamıştır.

1950’lerden 1960’lara doğru gelindiğinde Kurumsal sosyal sorumluluk kurumların sosyal ve çevresel performanslarını geliştirmek için aktif olarak ele alınması gereken bir olgu olarak görülmeye başlanmıştır. Hesselbein’e (2010) göre bu bakış açısına katkıda bulunanlar arasında yer alan Peter Drucker şirketlerin sosyal ve çevresel sorumluluklarına odaklanması gerektiğini, bunun hissedarlar için uzun vadede değer yaratacağını savunurken, R. Edward Freeman (2010), şirketlerin hissedarları, çalışanları, müşterileri ve toplum dahil tüm ilgililerine sorumlu olduğunu savunan paydaş (stakeholder) teorisini önermiştir. Freeman’a göre paydaş “organizasyonların amaçlarına ulaşmasını etkileyen veya başarısından etkilenen bir grup veya kişidir (Freeman, 1984). Öncelikle paydaş teorisi stratejik bir yönetim yaklaşımıdır bu bakış açısıyla işletmelerin iç ve dış çevresi ile olan ilişkilerini güçlendirerek rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmayı hedeflemektedir. Paydaş teorisinin en önemli gerçeği, yöneticileri paydaşlarını etkin bir şekilde tanımlayabilmesi, işletmenin izlemesi gereken paydaş yönetimini stratejisini sağlamasıdır (Reinig ve Tilt, 2009; Hosain ve Rahman, 2016). Kavram olarak hem iç hem de dış çevredeki tüm aktörlere karşı olan sorumluluğu ifade eden kurumsal sosyal sorumlulukla da bu noktada örtüşmektedir.

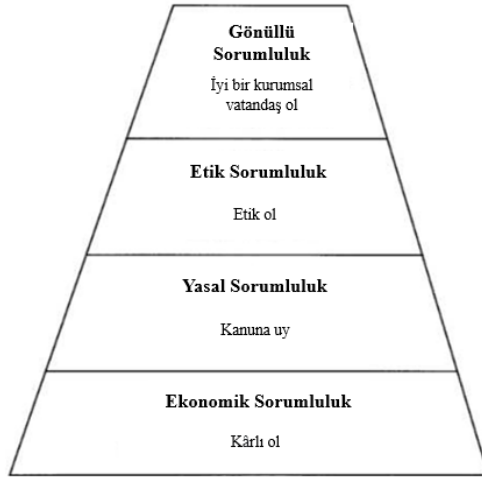
Toplum ve iş dünyasının bugün kabul ettiği Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının günümüzde sert eleştirilere maruz kaldığını da açıktır. Ünlü ekonomist Milton Friedman’a (1970) göre bir şirketin tek sorumluluğu hissedarlarına karşıdır ve amacı da olabildiğince çok kâr elde etmektir. Freidman; kurumların değil, sadece kişilerin sosyal sorumluluklarının olabileceğini, kârları artan şirketlerin, daha çok kâr payı elde eden hissedarlarının kendi iradeleriyle istedikleri şekilde sosyal yardım

yapabileceklerini ifade etmiştir. Ayrıca şirketlerin sosyal sorumluluğa kaynak ayırmaları hissedarların hak ettikleri kâr paylarını almalarına ve kâr paylarını istedikleri şekilde kullanmalarına engel olacağını ileri sürmüştür (Friedman, 1970). Friedman'ın aşırı kabul edilebilecek bu fikirlerine karşı, birçok akademisyen, “nasıl ki bireyler farklı haklara ve sorumluluklara sahipse, işletmeler de toplumda yer alan vatandaşlar gibi, çeşitli haklara ve sorumluluklara sahiptir” görüşünü savunmaktadır (Burchell, 2006). Bu görüşe göre, bireylerden beklenen sorumluluklar işletmelerden de beklenmelidir. Dolayısıyla her işletme, kendi menfaatlerini gözetmenin yanında, toplumsal refahı yükseltmek, korumak için çalışmalı ve faaliyetlerini bu doğrultuda gerçekleştirmeye odaklanmalıdır.

Kurumsal sosyal sorumluluk, gönüllük esasına dayanan, topluma ve çevreye duyarlı, toplumdan aldığını topluma verme anlayışını temel alan bir iş değeri ve iletişim stratejisidir. İşletmelerin iletişim ve kurum hedeflerine yönelik yapacağı hamlelerin sosyal sorumluluk çerçevesinde değerlendirilebilmesi için kâr amacından uzak olması ve topluma katkı amacı taşıması gerekir. Bunlar kurumsal sosyal sorumluluğun kırmızı çizgilerini ifade eder (Aydede, 2007).

1.1.2. Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Boyutları

Archie B. Carroll'da (1991) Kurumsal sosyal sorumluluğun boyutlarını bir piramitle açıklamış ve sosyal sorumlu bir işletmeyi kâr amacına ulaşmayı esas alan, kanunlara uyan, etik davranan ve iyi bir kurumsal vatandaş olarak tanımlamıştır.

Şekil 1 Kurumsal Sosyal Sorumluluk Piramidi

Kaynak: Carroll (1991)

İşletmelerin toplumun ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetleri üretmek için kurulduklarını ifade eden Carroll, (1991) kurumsal sosyal sorumluluk piramidinin ilk basamağını oluşturan ekonomik sorumlulukları; işletmelerin hissedarlarına kâr payı dağıtması, kârlılık elde edebilmesi, fark edilebilir bir rekabet gücüne sahip olması, operasyonel anlamda verimli olması olarak ifade etmekte ve kurumsal sosyal sorumluluğun merkezine koymaktadır. Carroll, ikinci basamaktaki hukuki sorumlulukları ise işletmeler sisteminin temel alması gereken hükmü olarak tanımlamaktadır. Buna göre, her türlü kanuna uyan kurumsal bir vatandaş olmak, hükümetin beklentilerine yanıt vermek, kanuni yükümlülüklerini yerine getirmek, sunulan ürün ve hizmetlerin belirlenmiş yükümlülükleri taşıması ifade etmektedir. Ekonomik ve hukuki sorumlulukların, adil ve adaletli olmak gibi etik değerleri içerdiği kabul edilse de üçüncü kademedeki etik sorumluluklar toplumsal ve kanuni zorunluluklar dışında kalan müşterilerin, çalışanların, hissedarların ve toplumun etik haklarının korunmasını esas alan bir oluşum olarak değerlendirilmelidir. Kurumsal hedeflere ulaşılırken kanun ve yasaların belirlediği düzeyde hareket etmek etik sorumlulukların yerine getirilebilmesi açısından çok önemlidir. Carroll, piramidin son kademesine hayırseverliği koymuş ve işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk bakış açısıyla toplumların kalkınması ve refahı

için gönüllülük esasına uygun davranması, eğitim, sanat, spor ve daha birçok alanda topluma katkı sağlaması gerektiğini ifade etmiştir.

Lantos, (2001) ise Carroll'un sınıflandırmasını geliştirerek kurumsal sosyal sorumlulukla ilgili üç temel alan belirlemiş ve bunları şöyle ifade etmiştir;

- **Hayırsever kurumsal sosyal sorumluluk:** İşletmelerin toplum yararına ve gelişmesine katkı sağlamak için gerçekleştirdiği sorumlulukları içerir.
- **Etik kurumsal sosyal sorumluluk:** İşletmelerin varoluş amaçlarını ve bu amaçlarına ulaşmak için seçtikleri yol ve yöntemlerin uygularken toplumun ekonomik, siyasi, sosyal ve kültürel gelişimine zarar vermeden aynı zamanda hukuk kuralları dışında kalan ve toplumun beklediği ahlaki uygulamaları gerçekleştirmesi gerekliliğini içerir.
- **Stratejik kurumsal sosyal sorumluluk:** İşletmelerin amacına ulaşmak için sürdürülebilir, verimli ve sonuç odaklı, uzun dönemli planlar ve programlar yapması ve bunları gerçekleştirebilmek için bu plan ve programlar doğrultusunda hareket etmesi zorunluluğunu içermektedir.

Kurumsal sosyal sorumluluk konusunu ciddiye alan işletmeler önemli faydalar elde etmektedirler. Bu durumda, şirketlerin marka değerlerini ve dolaylı olarak piyasa değerlerini artırmaktadır. Günümüzde tüketiciler bir ürünün değerlendirilmesini sadece kalitesi ve maddi değeri açısından değil, üretimi gerçekleştiren işletmenin sosyal sorumluluk faaliyetlerine de bakarak yapıyorlar (Argüden, 2007). İşletmelerin üzerinde durması gereken konu kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde yaptığı uygulamaların toplum, sivil toplum kuruluşları ve tüm paydaşlara sağladığı yararlar ve yürütülen faaliyetlerin samimiyeti olmalıdır (Aktan ve Börü, 2006). Kurumsal sosyal sorumluluk, işletmelerin hedeflerine ulaşabilmek için gerçekleştirdikleri sürdürülebilir faaliyetlerin bütünü olarak ifade edilebilir (Jarolimek, 2016). Günümüz işletmelerinin sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşabilmelerinin yolu kurumsal sosyal sorumluluktan geçmektedir.

1.2. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramı ile, Kurumsal Sosyal Sorumluluk kavramının birbirine yakın kavramlar olduğu, benzer yönlerinin bulunduğunu söylenebilir. Bu yüzden bir kavram ve uygulama olarak KSS, sürdürülebilirlikle ilgilidir (Shen vd., 2018).

Sürdürülebilirlik 1987 yılında Birleşmiş Milletler Brundtland Komisyonu tarafından “var olan ihtiyaçların gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılamasını engellemeyecek şekilde karşılanması olarak tanımlamıştır” (WCED, 1987). Üzerinden yıllar geçmesine rağmen Brundtland raporu, içeriğindeki tanımlamaların tüm dünya tarafından kabul görmesi nedeniyle sürdürülebilirlik teriminin başlangıcı olarak değerlendirilmektedir (Bansal, 2005).

Gelişen teknoloji ile birlikte sosyal ve toplumsal alanda yaşanan değişimler ve ortaya çıkan talepler doğrultusunda işletmeler yeni yönetsel bakış açıları geliştirmek zorunda kalmışlardır (Uysal ve Yazıcı, 2016). Bu da işletmelerin köklü bir değişim ve dönüşüm sürecine girmesine yol açmıştır. Sürdürülebilirlik konusu hem bireyler hem de şirketler için her geçen gün daha önemli bir konu haline gelmektedir (Vatanartıran, 2022).

Yıllar içinde artan tüketici farkındalığı ve toplumsal yaşam için daha iyisini talep etmeye başlayan tüketiciler nedeniyle, sürdürülebilirlik kavramı firmalar düzeyinde de ciddiyle ele alınması gereken bir kavram haline gelmiştir (Engin ve Akgöz, 2013). Artan çevresel kaygılar ve sürdürülebilir uygulamalara olan ihtiyaç, üretim organizasyonlarında çevresel, ekonomik ve sosyal açıdan sürdürülebilir uygulamalara yönelimine yol açmıştır (Renwick, vd., 2013). Artık her kuruluşun, özellikle de oldukça rekabetçi ve düzenlenmiş bir ortamda faaliyet gösterenlerin ekonomik, sosyal ve çevresel performansını dengeleme yükümlülüğü vardır (Engin ve Akgöz, 2013). Takip eden yıllarda, sayıları hızla artan işletmelerin sürdürülebilirlik sorunlarını ele almanın önemini fark ederek çeşitli çevresel ve sosyal politikaları ve uygulamaları hayata geçirmek için iş yapış şekillerini ve yönetsel bakış açılarını değiştirmeye yöneldiği görülmeye başlanmıştır. Kai Hockerts’a (1999), göre operasyonlarında ve stratejilerinde sürdürülebilirliğe öncelik veren işletmeler, sosyal ve çevresel açıdan giderek daha bilinçli hale gelen toplumun zorluklarını aşmak ve sürdürülebilir bir geleceğin fırsatlarından yararlanmak için performanslarının sürdürülebilir olmasını sağlamak zorundadır. Bu da

işletmelerin kurumsal boyutta sürdürülebilirliği uygulamalarına taşıması zorunluluğunu beraberinde getirmektedir.

1.2.1. Kurumsal Sürdürülebilirlik

Kurumsal sürdürülebilirlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve kurumsal yönetim gibi diğer birçok terimi bünyesinde barındıran geniş kapsamlı bir terimdir. Aralarındaki temel farklar vizyon, hedef ve motivasyon boyutunda görülmektedir (Montiel, 2008). Kurumsal sürdürülebilirlikte ekolojik konulara odaklanma, ekonomik ve sosyal yönleri genişletirken, kurumsal sosyal sorumluluk çoğunlukla kurumsal sürdürülebilirliğin temel taşlarından biri olarak kabul edilmektedir (Ebner ve Baumgartner, 2006). Ancak, iki kavramın odaklandığı farklı noktalar vardır (Kelly ve Alam, 2009).

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramı, işletmelerde uzun vadede değer yaratmak amacıyla, ekonomik, çevresel ve sosyal faktörlerin kurumsal yönetim ilkeleri ile birlikte şirket faaliyetlerinde ve karar süreçlerinde dikkate alınması ve bu faktörlerle bağlantılı risklerin etkin bir biçimde yönetilmesi olarak tanımlanabilir (Borsa İstanbul Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi, 2014). Bu bakış açısıyla işletmeler üretim faaliyetleri sonucunda oluşan çevresel zararları asgari seviyeye indirmek amacıyla kurumsal sürdürülebilirliği işletme stratejilerine dâhil etme zorunluluğunu hissetmişlerdir (Yavuz, 2010).

Kurumsal sürdürülebilirlik kavramının kökleri kirlilik, kaynakların tükenmesi ve iklim değişikliği ile ilgili endişelerin kamu bilincinde ön plana çıkmaya başladığı 1970'ler ve 1980'lerin çevre hareketinde yatmaktadır (Young ve Tilley, 2006). Bu dönem içerisinde işletmelerin daha çok çevresel problemler üzerine eğilerek kirlilik problemi ve bu soruna çözüm üretebilecek öneriler üzerinde durduğu görülmektedir.

Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmeleri çevreye ve ekolojik yapıya daha duyarlı hale getirmiştir (Schaltegger, 2005). Günümüzde kurumsal sürdürülebilirlik çok geniş bir faaliyet yelpazesini kapsamaktadır. Bunlara verilebilecek örnekler doğal kaynakların hızla tükenmesi, yaşam alanlarının geri dönüştürülemez etkiler altında kalması, sera gazı emisyonlarının azaltılması, su ve diğer doğal kaynakların korunması ve sürdürülebilir kaynak kullanımı olabilir.

Bugünün iş çevreleri kurumsal sürdürülebilirliği işletmelerin finansal performanslarının yanı sıra sosyal ve çevresel sürdürülebilirliklerini göz önüne

alan yeni bir yönetim anlayışı olarak tanımlamakta ve bunun işletmeler için hayati bir önem taşıdığına vurgu yapmaktadırlar (Özkan vd., 2018). İşletmeler açısından değerlendirildiğinde kurumsal sürdürülebilirlik genel olarak kurumların hesap verebilir eylemleri harekete geçirmesiyle ilişkilendirilmektedir. Kuruluşlarda hesap verebilir eylemlerin uygulanması topluma ve çevreye değer katar ve kuruluşların sürdürülebilirliğini destekler.

Yasal düzenlemeler, çevre koruma bilinci, artan müşteriler ve diğer paydaşlardan gelen talepler, kuruluşların kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarına yönelmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu beklentilerin karşılanması için gerekli operasyonlar belirlenirken, kurum içinden alınan destek ve sürdürülebilirliğe yönelik stratejilere uyum önem kazanmaktadır. Kurumsal sürdürülebilirliğin stratejik hedefleri ekonomik kalkınma, kurumsal etkinlik, paydaş odaklılık ve sürdürülebilir ekosistemlerdir (Dyllick ve Hockerts, 2002). Bu bağlamda, çevre koruma, çalışanların güçlendirilmesi, takım çalışması, yeşil ödüllendirme sistemleri gibi kurum içi eğitimlerin organizasyonu yeşil değerler etrafında bir araya getirmesi muhtemeldir. Başka bir deyişle, insan kaynakları yönetiminde yeşil anlayışı uygulamak, bir kuruluşun sürdürülebilir olması için gereklidir çünkü paydaşlar kuruluşların çevreyi korumasını, doğal kaynakları daha verimli kullanmasını, geri dönüşümü desteklemesini ve olası tüm çevre kirliliğini ve toksisitesini azaltmasını beklemektedir.

1.2.2. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Dayandığı Temeller

Kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için işletmelerin organizasyonel yapılarında kalıcı değişiklikler yapması, çevresel, sosyal ekonomik kriterlerle birlikte şeffaflık ve belirli sürdürülebilirlik hedeflerini karşılaması gerekmektedir (Aguilera vd., 2007; Bansal, 2005). Şirketler, bu kriterleri karşılayarak, uzun vadeli finansal başarıya ve çalışanlar, müşteriler ve topluluklar üzerinde olumlu bir etkiye yol açabilecek sorumlu ve sürdürülebilir bir şekilde faaliyet göstermelerini sağlayabilirler.

Çevresel kriterler, bir şirketin çevre sorunlarının daha iyi anlaşılması ve daha etkili çözümler için, çevre sorunlarının kaynaklarının iş alanlarına göre (örneğin üretim, nakliye, satın alma, ürünler vb.) belirlenmesini kapsar (Azapagic, 2002). Ayrıca, ürün ve hizmetleri tasarlarken kimyasal kirlilik, iklim değişikliği, kaynakların korunması ve sürdürülebilirlik gibi konuların

dikkate alınması gerektiğinden bahseder (Whiteman vd., 2013). Uygun yaşam döngüsü yaklaşımları kullanılarak tüm tedarik zinciri boyunca çevresel etkiler dikkate alınmalıdır.

Sosyal kriterler, sosyal hesap verebilmekle, işletmenin faaliyet gösterdiği topluluklara ve hem mevcut hem de gelecek nesiller de dahil olmak üzere genel olarak topluma karşı sahip olduğu sorumluluklarla ilgilidir (Azapagic ve Perdan, 2000). Bu, çalışanlara, müşterilere ve topluluklara saygılı davranmayı, çeşitliliği ve kapsayıcılığı teşvik etmeyi ve ürün ve hizmetlerin insanlara veya topluluklara zarar vermemesini sağlamayı da içermektedir.

İşletmenin ekonomik açıdan yaşayabilirliği, sürdürülebilir kalkınmanın merkezinde yer almasını içerir. Çünkü bu durum sayesinde işletme kâr üretir, istihdam sağlar ve genel sosyal refaha katkıda bulunur (Azapagic, 2003). Ayrıca, hissedarlar için değer yaratmayı, maliyetleri düşürmeyi ve verimliliği artırmayı ve stratejik planlama yoluyla uzun vadeli uygulanabilirliği sağlamayı içerir (Lee vd., 2021).

Kurumsal sürdürülebilirlik için önemli kriterlerden biri de bir şirketin yönetişimi ve şeffaflığı için yaptıklarıdır. Bu, net bir yönetim yapısına ve paydaşlarla şeffaf iletişime sahip olmanın yanı sıra sürdürülebilirlik performansı ve ilerlemesi hakkında raporlamayı içerir (Avlonas ve Nassos, 2014). Şirketler ayrıca sürdürülebilirliğin bir parçası olarak güven oluşturmak için düzenli raporlama ve iletişim yoluyla paydaşlarla etkileşim kurmalıdır.

Şirketlerin performans ölçümlerinde şeffaflık sağlamak amacıyla kurumsal sürdürülebilirlik raporlamasına yönelik çeşitli girişimler de başlattığına sıklıkla rastlanmaktadır. Günümüzde işletmeler, finansal raporlamanın yanı sıra, şirketin sosyal, ekonomik ve çevresel performansına ilişkin raporlamanın da rutin olması gerektiğini ortaya koyan Birleşmiş Milletlerin bir girişimi olan Küresel Raporlama Girişimine (GRI, 2023), şirketlerin yönetim sistemlerini kurumsal sosyal sorumluluk ve ilgili sürdürülebilirlik standartlarıyla uyumlu hale getirmeyi sağlayan ISO 26000 (ISO, 2010) ve rekabet içindeki iş dünyasına ortak bir kalkınma kültürü oluşturmak üzere sürdürülebilirlik, sosyal sorumluluk ve yolsuzluğa karşı mücadele konusunda evrensel ilkeler öneren yenilikçi bir kurumsal sorumluluk ve sürdürülebilirlik yaklaşımı sağlayan Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi (UNGC, 2000) gibi kabul görmüş sürdürülebilirlik standartları ve çerçevelerine göre de değerlendirilmektedir. Bu çerçeveler, şirketlere

sürdürülebilirlik performanslarını ölçmek ve raporlamak için bir dizi kılavuz sağlamakta ve iyileştirme alanlarını belirlemelerine yardımcı olmaktadır.

1.2.3. Kurumsal Sürdürülebilirliğin Teorik Arka Planı Olarak Paydaş Teorisi

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ve uygulamalarının işletmelerin faaliyetlerinde ve paydaşları ile ilişkilerinde çok önemli olduğu ortadadır (Aktan ve Börü, 2006). İşletmelerin ticari faaliyetlerde çok önemli hale gelen kurumsal sosyal sorumluluk tüm paydaşların dikkatinin sürdürülebilirliğe çekilmesine ve bunun işletme için bir baskı unsuru olmasına yol açmıştır (Villena, 2019). Avrupa Komisyonu’nun yaptığı tanımlamaya göre kurumsal sosyal sorumluluk; işletmelerin, gönüllülük esasına dayalı olarak sosyal ve çevresel meselelerini, örgütsel faaliyetleriyle ve sosyal paydaşlarıyla olan etkileşimleriyle bütünleştirebildiği bir kavramdır (Commision of the European Communities, 2001). Kurumsal sosyal sorumluluk, kurumsal sürdürülebilirliğin gerçekleşmesinde kritik bir öneme sahiptir (Ebner ve Baumgartner, 2006). Dyllick ve Hockerts (2002) kurumsal sürdürülebilirliği “bir firmanın doğrudan ve dolaylı paydaşlarının (çalışanlar, müşteriler, hissedarlar, baskı grupları, topluluklar gibi) ihtiyaçlarını, gelecekteki paydaşların ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden karşılamak” olarak tanımlamaktadır.

Kurumsal sürdürülebilirliğin önemli bir unsuru şirket-paydaş ilişkileridir. Bir işletmenin sürdürülebilirlik yapısının doğru değerlendirilmesi ve ortaya konulması için paydaş politikası ve katılımının değerlendirilmesi hayati önem taşımaktadır. İşletmelerin, paydaşlarını sisteme doğru bir şekilde dahil etmek ve sürdürülebilirlik hedeflerini iletirmek için şeffaflığı garanti etmesi gerekir (Avlonas ve Nassos, 2014). Kurumsal sürdürülebilirlik ve kurumsal performans ilişkisini açıklamada Paydaş Teorisi temel bir zemin oluşturmaktadır. Bu teori paydaşların çıkarlarını tatmin etmenin şirketlerin finansal performanslarını ve dolayısıyla rekabet güçlerini ve sürdürülebilirliklerini iyileştirmelerine nasıl yardımcı olabileceği konusunda yol göstericidir (Harrison vd., 2010).

Paydaş iş hedeflerine ulaşma sürecini etkileyebilecek veya bundan etkilenebilecek herhangi bir grup veya birey olarak tanımlanabilir (Freeman, 1984). Bir kuruluşun paydaşları etkileşimde bulunduğu gruplardır. Kuruluşun

sorumluluklarını yerine getirmesi için hedef kitleyi oluşturur (Freeman ve Dmytriiev, 2017) ve kuruluşlar ancak paydaşların desteğiyle sürdürülebilirliği sağlayabilir (Dmytriiev vd., 2021). Paydaş teorisi, kuruluşun rekabet avantajı elde etmek için iç ve dış çevreyle ilişkilerini güçlendirmesine yardımcı olmayı amaçlamaktadır

Bu teoriye göre yöneticilerin paydaşlarını belirlemeleri ve sorumluluklarının yerine getirilmesini sağlamak için her grubu belirli bir politika ile hedeflemeleri beklenir. İşletme yöneticilerinin, hissedarlara karşı sorumluluğu ekonomik düzeyi ifade ederken, diğer paydaşlara karşı sorumlulukları hukuki, ahlaki ve gönüllü boyutları içermektedir (Kılıç, 2017). Paydaş teorisi, hedeflerin, hissedar olmayanların hak ve taleplerini içerecek şekilde kâr maksimizasyonunun ötesine genişletilmesidir (Mitchell vd., 1997). Ancak farklı paydaş gruplarının da kendi paydaş gruplarına karşı görev ve yükümlülüklerinin olabileceğini unutmamak önemlidir (Crane ve Matten, 2004).

Clarkson'a (1995) göre paydaşlar işletmeyle kurulan ilişkisine bağlı olarak ikiye ayrılabilir: Genellikle işletmeyle resmi bir sözleşmesi olan ve düzgün çalışması için gerekli olan birincil bir grup (sahipler, hissedarlar, çalışanlar, sendikalar, müşteriler, tedarikçiler vb.) ve şirketin ekonomik faaliyetlerine doğrudan katılmamasına ve işletmeyle herhangi bir sözleşmesel ilişkisi olmamasına rağmen önemli etkide bulunabilecek ikincil grup (vatandaşlar, rakipler, yerel topluluk, hükümet, halk, vb) olarak tanımlanabilir. Paydaş teorisi aynı zamanda kuruluşun hayatta kalması ve başarısının, yalnızca hissedarlar için olmasa da kuruluşun yeterli zenginlik, değer veya tatmin yaratma becerisine bağlı olduğunu vurgular (Clarkson, 1988). Paydaş teorisi, yönetimin hissedarların ve diğer paydaşların isteklerini karar alma sürecine içselleştirmesi gerektiğini öne sürmektedir.

Paydaş teorisi, iş modelinin tüm unsurları ve süreçleri arasındaki sinerji ve entegrasyonun genel sürdürülebilir performans hedeflerine ulaşılmasında gerekli olduğu gerçeğiyle tüm yönetim süreçlerine uygulanır. Teori paydaşlarla ilişkileri tanımlayıcı, araçsal ve normatif olarak üç sınıfa ayırır. Tanımlayıcı ilişkiler, paydaşların nasıl yönetileceğini veya onlarla nasıl iletişim kurulacağını, araçsal ilişkiler anlaşmalar ve paydaşlar ile kurumsal performans arasındaki ilişkiyi, normatif ilişkiler, paydaşlara nasıl davranılacağını açıklar (Donaldson ve Preston, 1995). Paydaşların memnuniyeti ile kurumsal

performans arasında pozitif bir ilişki olduğu için kurumsal performans, bir kuruluşun paydaşlarını tatmin etme biçimiyle ölçülür (Ruf vd., 2001). Sınırlı kaynaklar nedeniyle çeşitli paydaşlardan gelen her bir talebin karşılanması neredeyse imkansızdır, bu nedenle yönetim hangi grubun daha belirgin olduğuna karar vermeli ve taleplerini öncelikli olarak ele almalıdır. Yönetim tipik olarak bir paydaşı üç özellik açısından değerlendirir: güç, meşrutiyet ve aciliyet (Mitchell vd., 1997). Bir paydaş, isteklerini diğer tarafça kolaylaştırma araçlarına doğrudan veya dolaylı olarak sahip olduğunda veya bunları elde edebildiğinde güce sahiptir. Bir varlığın eylemlerinin arzu edilir, uygun veya sosyal olarak inşa edilmiş bazı normlar, değerler, inançlar ve tanımlar sistemi içinde uygun olduğuna dair genelleştirilmiş bir algı veya varsayımlar meşrutiyet olarak tanımlanır (Suchman, 1995). Aciliyet, paydaş taleplerinin acil olarak görülme derecesidir ve zaman duyarlılığının ve paydaş için iddianın öneminin bir fonksiyonudur (Mitchell vd., 1997). Cormier (2011) yönetimin paydaşların çıkarlarını dikkate almasının, sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik performansı ve açıklamalarına odaklanmanın kilit bir belirleyicisi olduğunu savunur. Paydaş teorisi, firmaların paydaşlarının çıkarlarını nasıl karşılaması gerektiğini göstermektedir. Paydaşların en önemli çıkarlarından biri, sürdürülebilir bir kalkınma stratejisine ulaşma ve ekonomik büyümeye, çevresel ve sosyal faaliyetlere katılma kararlılığıdır. Ancak yönetim, sürdürülebilirlik performansını iyileştirmek için, ücretlendirmesini etkileme gücüne sahip olan belirli paydaşların yararına olacak adımlar atabilir (Van der Laan vd., 2008).

Farklı paydaşların çıkarlarını ve kaygılarını ve bu çıkarların önemli olduğu zaman aralıklarını anlamak, başarılı ve sürdürülebilir bir işletmenin önkoşullarıdır. Paydaşlarının ne istediğini anlayan şirketler, daha iyi motive olmuş bir iş gücü ve dış paydaşlarla daha iyi ilişkiler kurarak fırsatlardan daha etkin bir şekilde yararlanabileceklerdir (Azapagic, 2003). Paydaş teorisi ile ilgili olarak, tarafların çıkarlarını tatmin etmenin şirketlerin finansal performanslarını ve dolayısıyla rekabet güçlerini ve sürdürülebilirliklerini iyileştirmelerine etkilerini gösteren sağlam bir çerçeve vardır (Harrison vd., 2010).

Paydaş teorisi, çevresel açıklamaların paydaşlar tarafından talep edildiği için yapıldığını savunmaktadır (Gray vd., 1995). Paydaş yönetimi yoluyla firmalar, organizasyonda meşru bir payı olan bireylere, organizasyon dışındaki

oluşumlara ve hatta doğal çevreye yanıt verir (Starik, 1995). Sürdürülebilir performans, tüm paydaş endişelerinin karşılanmasını amaçlar (Baets ve Oldenboom, 2009). İşletmelerin paydaş yönetimiyle tüketicilere, yatırımcılara ve hükümete karşı sorumlu bir şekilde hareket etmesi ve çalışanları şirket için değer yaratacak şekilde motive ederek şirket içi işleri sorumlu bir şekilde yönetmesini gerektirir. Paydaş yönetimi, bir yandan şirket hedeflerini takip ederken bir yandan da paydaş endişelerini yönetmek için çalışanları da içeren planlı eylem ve çabaları içerir (Eesley ve Lenox, 2006). Sürdürülebilir uygulamalar, insan kaynaklarının firma stratejisiyle uyumlu olmasını gerektirir. Paydaşlar kuruluşlardan çevreyi korumalarını, doğal kaynakları daha verimli kullanmalarını, geri dönüşümü desteklemelerini ve olası tüm çevre kirliliği ve toksisitelerini azaltmalarını bekliyorlar. Bu yüzden işletmelerin insan kaynakları yönetiminde yeşil anlayışın uygulanması bir organizasyonun sürdürülebilir olması ve yaratılmak istenen paydaş memnuniyeti için gereklidir. Kurumsal sürdürülebilirliğin bakış açısı içinde bulunan endişeleri içeren Yeşil İKY uygulamalarının, işletmelerin paydaşları ile arasında ortak değerler yaratmasına yardımcı olduğu açıktır. Bu paylaşılan değerler, işe alım süreçlerinde adayın yeşil değerlerini dikkate alan Yeşil İKY uygulamalarının uygulanması, beceri eğitimi, çalışanların yeşil farkındalığının geliştirilmesi ve çalışanların şirketin kurumsal sürdürülebilirlik çabalarına katılmaya motive edilmesiyle sağlanmaktadır (Shen vd., 2018). Yeşil İKY, çevresel ideolojileri ve standartları yaymanın yanında yenilikçi bir iş modeli olarak çevresel ideolojileri ve standartları uygulamak için gerekli beceri ve kararlılığa sahip kişileri çekme ve işe alma konusunda teknik destek sağlayarak kuruluşun genel performansını iyileştirmenin yanı sıra, dış ve iç paydaşların refahına da katkıda bulunur (Tang vd., 2018).

1.3. Kurumsal Sürdürülebilirlik Perspektifi İle İnsan Kaynakları Yönetiminden Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş

Kuruluşlar giderek daha fazla sürdürülebilir hale gelmekte ve küresel sürdürülebilir kalkınmaya katkıda bulunmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) uygulamaları yeşil bakış açısını benimseyerek bu süreçte destek olmaktadır.

Sürdürülebilirlik çalışmalarının hayata geçirilmesi için İKY fonksiyonlarına ihtiyaç duyulduğu açıktır. Bir şirketin İK departmanı, şirket içinde sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulmasında önemli bir rol oynayabilecek kapasiteye sahiptir (Harmon vd., 2010). Sürdürülebilirlik çalışmaları genellikle bir vizyon ve stratejiyle başlar ve İK bu stratejinin etkili bir şekilde uygulanması konusunda uzmanlığa sahiptir. Bir stratejinin uygulanması genellikle İK'nın temel yeterlilikleri olarak görülen eğitim, değişen iş süreçleri ve örgütsel gelişimi içerir (Zakaria, 2012). Ayrıca iç ve dış sosyal yapılar da sürdürülebilirlik çalışmalarının temel kalkınma hedefleridir. İK profesyonelleri, kuruluşların iç gelişimini yönlendirmede büyük bir sorumluluğa sahiptir ve bu nedenle İKY bağlamında sürdürülebilirlik ilgi çekicidir. (Mishra vd., 2014; Yusliza vd., 2015). İK, çalışanları etkili bir şekilde yeniden koordine etmek ve harekete geçirmek için iyi yönetim araçlarına sahiptir ve bu nedenle İK, sürdürülebilirlik süreçlerini eyleme geçirmede kilit bir role sahiptir (DuBois ve Dubois, 2012). Sürdürülebilir İKY, ekonomik, çevresel ve sosyal hedeflere ulaşmayı sağlamanın yanında kurum içinde ve dışında uzun vadede istenmeyen etkilerin ve olumsuzlukların kontrol edilmesini sağlayan İKY strateji ve uygulamalarının etkinleştirilmesini ifade etmektedir (Ehnert, 2009; Kramar, 2014). Bu bağlamda çevre koruma, çalışanların güçlendirilmesi, ekip çalışması, yeşil ödül sistemleri konularında kurum içi eğitimler gibi uygulamaların kurumu yeşil değerler etrafında buluşturması muhtemeldir. Başka bir deyişle insan kaynakları yönetiminde yeşil anlayışın uygulanması bir organizasyonun sürdürülebilir olması için gereklidir.

Yeşile dönüş endişesi küresel olarak yayıldığından, kuruluşlar insan kaynakları departmanlarını günlük faaliyetlerine değişiklikler getirmek ve yeşil olmayan İKY uygulamalarını yeşil uygulamalara dönüştürmek için desteklemektedir. Yeşil uygulamaları benimseyerek işverenlerin ve çalışanların daha sağlıklı bir çalışma ortamına ve yapıya sahip olacağı açıktır (Jamil vd., 2021). İşyerindeki yeşil uygulamaların motivasyon ve yeterlilik gibi çalışan özelliklerini artırması durumunda finansal performansın sonuç olarak iyileşebilmesini beklemek olasıdır (Siyambalapitiya vd., 2018). Yeşil uygulamalara çalışanların katılımlarının sağlanmasıyla, personel güçlendirme ve dolayısıyla yeşil bir işletme kültürü oluşturmak mümkün olabilmektedir (Rezaei-Moghaddam, 2016). Yeşilleşen İKY, çevresel, sosyal ve ekonomik

sürdürülebilirlik temeline uyumlu İK politikalarını ve uygulamalarını içerir (Yusliza vd., 2015). Kuruluşun doğru çalışan yeşil girdilere ve doğru çalışan yeşil performansa sahip olduğundan emin olmak için, İKY fonksiyonlarını yeşil olacak şekilde uyarlanması veya değiştirilmesi vazgeçilmezdir (Opatha ve Arulrajah, 2014). Yeşil uygulama etkinliklerini günlük iş faaliyetlerine sokan ve çevre dostu yönetimle ilişkilendiren kuruluşlar, yeşil olmayan kuruluşlara göre daha başarılı ve sürdürülebilirler. Dolayısıyla kurumsal sürdürülebilirlik ve Yeşil İKY birbiriyle ilişkili iki konudur (Jamal vd., 2021). Kurumsal sürdürülebilirlik, bir organizasyonun ve doğal çevrenin gelişimine odaklanan örgütsel politika ve fonksiyonların sonucudur. Yeşil İKY bu politika ve prosedürleri stratejik bir bakış açısıyla uygular (Adubor vd., 2022).

1.3.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

Sürdürülebilir İKY' de yeni bir yaklaşım olan Yeşil İKY 1990'lı yıllardan sonra örgütsel çalışmalarda bir araştırma alanı ortaya çıkmıştır (Arulrajah, vd., 2015). Yeşil İKY, ticari kuruluşlar içindeki kaynakların sürdürülebilir kullanımını desteklemek ve çalışanların mutluluğunu ve moralini daha da artıran çevresel nedenleri ilerletmek için İKY politikalarının kullanılması olarak tanımlanır (Mousa ve Othman, 2020). Bir organizasyonu daha çevre dostu hale getirmeye odaklanan İKY uygulamaları ve politikaları, Yeşil İKY olarak kabul edilir (Mehta ve Chugan, 2015). Yeşil İKY'nin kavramsal anlayışı, insan kaynakları yönetimi politikalarının kuruluşların kaynaklarının ve dolayısıyla çevrenin sürdürülebilir kullanımını desteklemede kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Deshwal, 2015). Yeşil İKY işletmelerde sürdürülebilir kaynak kullanımını ve kuruluş içindeki çalışanların memnuniyetini ve moralini artırmaya yardımcı olabilecek çevreciliği teşvik etmeyi amaçlayan insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulaması ve politikalarıdır (Mampara, 2013).

Yeşil İKY'nin doğası ve kapsamı, temel İKY uygulamalarının yeşil kaygılara genişletilmesine dayanmaktadır (Margaretha ve Saragih, 2013). Yeşil İKY, bir kuruluştaki çalışanları daha çevre dostu, iş odaklı ve birey odaklı hale getirmenin yanı sıra toplumun ve çevrenin refahına katkıda bulunmayı amaçlayan bir sistem, uygulama ve politikadır (Mishra vd., 2014). Bir firmanın çevre korumaya uyumu Yeşil İKY'nin spesifik uygulamaları aracılığıyla belirlenir.

Yeşil İKY kavramı temel olarak, çevre dostu uygulamaları kullanarak çalışanları çekmek, eğitmek ve sürdürmek için örgütsel yetenekler ve kapasite ile ilgilidir. Yeşil İKY, çalışanları yeşil kültürü kişisel yaşamlarında kavramaya ve uygulamaya hazırlar (Muster ve Schrader, 2011). Yeşil İKY terimi, toplumun refahına büyük ölçüde katkıda bulunan ve iş için faydalı olduğu kanıtlanan çevre dostu kaynakların kullanımını teşvik eden yönetim uygulamaları, politikaları ve prosedürleridir. Yeşil İKY uygulamalarının kullanılması, daha üstün yetkinlikler, daha düşük maliyetler ve çalışanların kuruluştaki daha iyi katılımı ile sonuçlanabilir ve kuruluşa ve topluma fayda sağlayabilecek daha çevre dostu uygulamalar getirebilir (Arulrajah vd., 2016). Bu nedenle, insan kaynaklarını yeşil yönetim girişimlerinden ilham alarak, güçlendirerek ve bilinçlendirerek ve bunları yeşil süreçlerin bir parçası haline getirerek çevresel standartlar, politikalar ve stratejiler geliştirmek kuruluşlar için gerekliliktir (Noronha vd., 2016). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kullanmanın bir başka nihai amacı, günlük çevre sorunlarını çözmek için kuruluşun çalışanları arasında yeşil konsept hakkında farkındalık yaratmaktır (Uddin, 2018). Yeşil İKY uygulamaları çalışanların çevre dostu girişimler konusundaki farkındalığı ve çevre yanlısı davranışlarının arttırması ile güçlü bir şekilde ilişkilidir (Pongpaew, 2009).

Yeşil İKY, çevresel sürdürülebilirliğe küresel bir yaklaşımdır (Pooja, 2014). Bu yüzden işletmelerin finans, çevresel risk ve temel olarak İKY işlevleri dahil olmak üzere işleri yapmalarının yeni bir yolu olarak çevresel sürdürülebilirliğe desteği gerçekleştirmelerini ifade eder. Gerçekleştirilen çabalar kuruluşların çevre konusundaki toplumsal bilinçlerini geliştirmelerini sağlamakta ve sürdürülebilirliğe ulaşmalarına yol açmaktadır. Yeşil İKY, kuruluşların çalışanlar ve sürdürülebilir performans ile önemli ölçüde ilişkili olan çevre dostu İK uygulamalarını benimseme esasına dayanan bir süreçtir (Arulrajah vd., 2015). Bu nedenle, Yeşil İKY uygulamalarının çalışanların organizasyondaki yeşil yönetim ilkelerini uygulamalarının iyileştirilmesine katkısına önem verilmektedir (Cherian ve Jacob, 2012). Olabi vd., (2022), yeşil uygulamaların, organizasyonda istenmeyen çevresel etkileri azalttığını, kaliteyi koruyup maliyetleri düşürdüğünü, çalışanların morallerini yükselterek ve işe devam etme oranlarını artırarak şirketlerin performansına olumlu yansıdığını ileri sürmüştür. Çevresel sürdürülebilirlik ile ilgili olan bu yaklaşım, çalışanların ekolojik farkındalığını ve davranışını etkilemek, geliştirmek ve

nihayetinde hem bir kuruluşun karbon ayak izini azaltmak hem de yeşil kimlik bilgilerine katkıda bulunma etkisine sahiptir (Renwick, vd., 2013).

Yeşil İKY, çevresel ideolojileri ve standartları yaymanın yanı sıra, yenilikçi bir iş modeli bağlamında çevresel ideolojileri ve standartları uygulamak için gerekli beceri ve kararlılığa sahip kişileri çekme ve işe alma konusunda teknik destek sağlar (Tang vd., 2018). Jackson vd., (2014) göre Yeşil İKY kurumsal performansı destekler. Yeşil İKY'yi uygulayan kuruluşlar yeşil hedefler tanımlamakta ve çalışanlarına yeşil eğitim programları ve yeşil göstergeleri içeren ödül sistemleri sunmakta, böylece çalışanların çevre konularına ilgisi ve katılımı artırılabilenekte aynı zamanda kuruluşlarına olan bağlılıkları güçlendirilerek başarılı çevresel sonuçlara ulaşılabilir (Úbeda-García vd., 2021). Yeşil İKY, çevresel sürdürülebilirlik konusunda farkındalık yaratmak amacıyla çevreci bir çalışma ortamı oluşturmak, çalışanlarla etkileşim kurarak yeşil davranışlarını teşvik eden bir dizi uygulama ve sistem içermektedir (Dutta ve Manna, 2020). Yeşil İKY, bir sürdürülebilirlik kültürü oluşturarak ve sürdürülebilirlik girişimlerini yöneterek bir rekabet avantajı yaratmaktadır (Sroufe vd., 2010). Ayrıca Yeşil İKY çevresel kaynakların sürdürülebilirliğine, kurumların performansını iyileştirmeye, insan kaynaklarının işe alma, yönetmedeki etkinliğine ve organize etmedeki rollerine ışık tutmaktadır (Al-Zaqeba, 2019). Şirketleri daha sürdürülebilir kılmak için yeşil işe alma, yeşil eğitim ve yeşil tazminat gibi Yeşil İKY uygulamalarının sürdürülebilir başarı üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu çok açıktır. (Renwick vd., 2016). Bu yüzden son on yılda Yeşil İKY çalışmaları esas olarak işe seçme ve yerleştirme, eğitim ve gelişim, performans yönetimi, ücretlendirme ve ödüllendirme sistemleriyle yeşil çalışan ilişkileri yönetimi işlevleri üzerine odaklanmaktadır (Pham vd., 2019). Sürdürülebilir bir organizasyon inşa etmek için sürdürülebilirliği organizasyonun insan kaynakları çerçevesine entegre etmek önemlidir (Jabbour vd., 2019). Bugün bunu başararak kurumsal sürdürülebilirlik bakış açısıyla Yeşil İKY hayata geçiren kuruluşlar, rekabet avantajı elde etmenin yanı sıra çalışan bağlılığını arttırabilir ve daha iyi çevresel performans elde edebilirler.

1.3.1.1. Yeşil İş Tasarımı

Yeşil İKY kavramlarının uygulanması, iş analizi ve tasarımı kadar erken bir zamanda başlar. Bir işin çevre dostu ilkeleri takip eden bir yapıya sahip

olması ve her işin çevrenin korunmasıyla ilgili görevleri ortaya koyması önemlidir (Opatha, 2013). Yeşil İKY kavramı çok yönlüdür ve kuruluşların başarıları için uygulamaya koyması gereken birçok işi içerir. Buna yüzden, işletmelerin çevre yönetimi stratejilerini benimsemenin yanı sıra yeşil fırsatlar ve yeniliklerle ilgili zihniyetlerini de değiştirmeleri gerekmektedir (Chang ve Chen, 2013). Günümüzde çevreye duyulan ilgi kurumsal kimliğin ayrılmaz bir bileşeni haline geldiğinden, çevre yönetimi ve konularının göz ardı edilmesi mümkün değildir ve çalışanlar çevresel bağlılığa isteğe bağlı olarak katkıda bulunur (Smith ve O’Sullivan, 2012). Çalışanların yeşil faaliyetlere isteyerek katılmaları durumunda katılım daha yoğun olur (Renwick vd., 2013). Yeşil yönetim girişimleri, bir kuruluşun çalışma ortamlarında çevre yanlısı yeşil davranışlar geliştirme becerisiyle önemli ölçüde ilişkilidir. Bu nedenle kuruluşlar, çalışanlara ve örgütsel sonuçlara ulaşmayı amaçlayan yeşil tasarımları benimsemelidir (Mandip, 2012).

1.3.1.2. Yeşil Personel Seçme ve Yerleştirme

Yeşil işe seçme ve yerleştirme, bir kuruluşun bilgi, beceri, tutum ve davranışlarla ilgili çevre yönetim sistemlerine uyan adayları seçmesini ve işe almasını içerir (Ullah, 2017). Yeşil seçme ve yerleştirme, çevresel kaygılara ilgi duyan ve çevreyle ilgili sorunları çözmeye kararlı olan adayların ilgisini çekmeyi ve seçmeyi hedeflemektedir (Saeed vd., 2018). İşletmeler, yeşil işveren olarak itibar kazanmanın, yeni yetenekleri çekmenin ve yerleştirmenin etkili bir yolu olduğunun her geçen gün daha da fark etmeye başlamıştır (Phillips, 2011). Dünyanın dört bir yanındaki birçok kuruluş, potansiyel çalışanları işe yerleştirmek için işyeri ortamı açısından çevre dostu seçim sürecini geliştirmeyi amaçlayan Yeşil İKY uygulamalarını benimsemiştir (Masri, 2016). İş görenlerin temel rolünün iş stratejilerini geliştirip uygulayarak örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlamak olduğu gerçeğinden hareketle işletmelerin yeşil politikalarını gerçekleştirmek için yetenekli ve vasıflı çalışanlara sahip olmaları sağlanmalıdır (Phillips, 2011). Gerhart vd., (2000) göre yeşil planların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi, örgüt çalışanlarının yeşil olup olmamasına bağlıdır. Açık iş pozisyonlarını doldurmak için yeşillendirme konusunda yeterince bilinçli olan adayları seçmek kuruluşlar için her geçen gün daha da önemli hale gelmektedir. Bu yüzden yeşil aday seçim süreci iyi planlanmalıdır (Adjei-Bamfo vd., 2020). Kuruluşların işe seçim

sürecinde adaya çevre ile ilgili sorular sorması adayı yeşil çıkarlarının adayı olarak görmesi anlamına gelir ve yeşil seçim süreci çevre dostu bireylerin seçilmesi için en iyi uygulamalardan biridir (Dutta ve Manna, 2020). Bu yüzden çevre korumayı benimseyen kuruluşların insan kaynaklarını çekme becerisinin daha yüksek olduğunu söylenebilir (Mukherjee vd., 2020).

Yeşil işe yerleştirme süreci, kuruluş içindeki çevre yönetim sistemleriyle eşleşen bilgi, beceri, yöntem ve davranışlara sahip kişilerin istihdam edilmesi anlamına gelir (Krithika vd., 2019). Bir firmanın çevresel performansı, işe yerleştirme sürecine ilgi çekmek için kullanılmalıdır (Jabbour, 2011). Yeşil işe yerleştirme faaliyetleri kuruluşların yeşil işveren markasına sahip olabilmeleri açısından pozitif bir etki yaratmakta ve bu bakış açısına sahip adayların işletmeye çekilmesine destek olmaktadır (Guerci vd., 2016). Yeşil işe yerleştirme sürecinde adaylar, çevre yönetim sistemlerine uygun olarak bilgi, beceri, yaklaşım ve tutumlara göre değerlendirilirler (Ahmad, 2015). Adayların yeşil yetenekleri kuruluşun çevre yanlısı performans için hayati öneme sahiptir (Subramanian vd., 2016). İşletmeler, işe yerleştirme görüşme sorularını, firmanın stratejik çevre dostu yönelimiyle uyumlu personeli işe almalarını sağlayacak şekilde tasarlamalıdır (Ortas vd., 2015). Seçilen adaylar için kapsamlı bir yeşil göreve başlama programı belirlemek, çevresel sürdürülebilirlik bilgilerini ve kuruluşun yeşil hedeflerini net bir şekilde ortaya koymak, işe yerleştirme sürecinin bir parçası olmalıdır (Subramanian vd., 2016). Ancak yeşil işe yerleştirme, yalnızca ekoloji konusunda yetkin adayları çekmek amacıyla çevresel değerleri açığa çıkarmakla ilgili olmayıp aynı zamanda işe yerleştirme sürecine yönelik tüm uygulamalarında yeşil olmasıyla ilgilidir. Yeşil işe yerleştirme uygulamaları, yeni katılanların işletmenin çevre kültürüne aşina olmalarını ve kuruluşun çevresel değerlerini koruyabilmelerini sağlayarak etkili çevre yönetimini destekleyebilir (Wehrmeyer, 1996). Guerci vd., (2015) göre yeşil işe yerleştirme olumlu bir çevre kültürünü yönlendirmede kritik bir rol oynar. Bu nedenle, sağlam bir yeşil seçme ve işe yerleştirme sistemi, kurumsal çevre stratejilerini yönlendirmek için doğru kişilerin işe alınmasını sağlamak açısından çok önemlidir (Pinzone vd., 2016). Renwick vd., (2013) göre günümüzde çalışanlar sürdürülebilirliğe önem veren firmaların parçası olmayı tercih ediyorlar. Firmalar, sürdürülebilirlik konularını etkili bir şekilde ele almak için bu tür çalışanları işe almalıdır (Ehnert, 2009). İş yerinin çevresel sürdürülebilirliğini garanti altına almak için yetenekli personeli işe

çekme ve yerleştirmek konusunda yeşil yollar tasarlamalıdır. Kuruluşun işe seçme ve yerleştirme süreçlerinde yeşil insan kaynakları girişimlerini benimsemesi, oryantasyon, eğitim ve geliştirme gibi diğer insan kaynakları işlevleriyle tutarlı olmalıdır (Ramus ve Steger, 2000).

1.3.1.3. Yeşil Eğitim ve Gelişim

Yeşil eğitim ve gelişim, çalışanların kuruluş içindeki kaynakların optimum şekilde nasıl kullanılacağı konusunda eğitilmesini içerir. Yeşil eğitim ve geliştirme, çalışanların becerilerini geliştiren ve onları gelecekteki çevresel zorluklara ve sorunlara karşı motive eden ve hazırlayan faaliyetleri içerir. Yeşil eğitim, çalışanların bilgi ve yeteneklerini geliştirir ve işyerindeki ekolojik faaliyetlere ilişkin farkındalıklarının artmasına yardımcı olur (Pinzone vd., 2019). Çevreyle ilgili eğitim, öğretim ve gelişim, bir kuruluştaki yeşil İKY'nin kilit alanlarıdır (Zakaria, 2012). Bu tür bir eğitim, çalışanın birçok çevresel sorunu çözme becerisini geliştirecektir (Ahmad, 2015). Yeşil eğitim, kuruluşların çevre yönetiminde bir zorunluluktur ve kritiktir (Gupta, 2018). Yeşil çevreye uygun eğitim, öğretim ve gelişim olmadan kuruluşun hedeflenen çevresel performansına ulaşması zordur, bu nedenle kuruluşlar yeşil eğitim, öğretim ve geliştirmenin önemini fark etmek zorundadırlar (Arulrajah vd., 2015). Çalışanları eğitmenin aynı zamanda çalışanın çevre dostu faaliyetlere yönelik tutumu ve katılımı üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir (Bissing-Olson vd., 2013). İşletmelerin yeşil ve çevre dostu eğitim ve geliştirme programları, personelin kuruluş tarafından sağlanan iş tanımlarıyla ilgili olarak atık malzemeyi tanıma ve azaltma becerisiyle önemli ölçüde ilişkilidir (Ortas vd., 2015). Eğitim ve gelişim programları, çalışanların çevre yönetimi konusunda bilgi ve beceri kazanmalarını sağlayacak ve davranışlarını bu yönde değiştirebilecek seminer ve çalıştayları içermelidir (Hosain ve Rahman, 2016). Ayrıca, çalışanların iş istasyonlarında enerji verimliliği analizi yapmaları için eğitilmesi, gelecekteki yeşil yöneticileri geliştirmek için iş rotasyonunun uygulanması ve onların yeşille ilgili becerilerinin geliştirilmesi, etkili yeşil eğitim ve geliştirme uygulamaları olarak değerlendirilebilir (Renwick vd., 2013). Kuruluşlar çevre dostu eğitim ve gelişim programlarını sosyal, finansal ve eko-performanslarını artıracak şekilde tasarlamalıdır (Qureshi vd., 2020). Kuruluşların çevre dostu eğitim ve geliştirme girişimleri, kuruluşların dünya

çapındaki rakiplerine göre stratejik ve çevresel sürdürülebilirlik elde etmelerini sağlayacaktır.

1.3.1.4. Yeşil Performans Yönetimi

Yeşil performans yönetimi, şirketin çevresel kaygıları ve politikalarıyla çevresel sorumlulukların üstlenilmesine odaklanmasıdır (Epstein ve Roy, 1997). Yeşil performans yönetimi uygulamaları, çalışanların davranışlarını kuruluşun çevresel hedefleriyle uyumlu hale getirmeyi amaçlamaktadır (Govindarajulu ve Daily, 2004). Yeşil performans yönetimi ve değerlendirmesi çalışanların yeşil çevre performansını dikkate alır (Jabbour, 2011) ve çalışanların çevresel faaliyetlere ilişkin performanslarının değerlendirilmesini içermektedir (Saeed vd., 2018). Çevresel sorumlulukların yer aldığı performans yönetimi uygulamaları, çalışanlara çevre yönetimi konusunda ne yapmaları gerektiği konusunda kapsamlı bilgi verir. Çalışanlara çevresel performans konusunda tutarlı girdi sağlamak, onların çevre yönetimi konusundaki farkındalıklarını, yeteneklerini ve becerilerini artırmalarına yardımcı olur (Jackson vd., 2011). Sürdürülebilir hedeflere odaklanan işletmeler kendi yeteneklerini kontrol etmek istediklerinde yeşil performans değerlendirmesine ihtiyaç duyarlar (Saiyadain, 2008). Çalışanları yeşil uygulamaları takip etmeye motive etmek için performans değerlendirmesi çok önemlidir (Deepika ve Karpagam, 2016). Etkili performans değerlendirmesi, güvenilirlik, geçerlilik ve adalet kriterlerini karşılayanın yanı sıra, kuruluşların çevresel sonuçlarında sürekli iyileştirmeleri destekler (Jackson vd., 2011). Yeşil performansı teşvik etmek için yönetim, çalışanlarına çevre yönetimine katılma fırsatları, ödüller, maddi ve maddi olmayan teşvikler ve yeşil bir vizyon yaratmalıdır (Tang vd., 2018; Daily vd., 2012). Tutarlı bir şekilde, çevresel faaliyetleri personel performans yönetimi sistemine dahil eden işletmelerdeki çalışanların “eko-girişimleri” önerme olasılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür (Ramus ve Steger, 2000). Bu yüzden yöneticilerin performans değerlendirme toplantıları esnasında çalışanlarına yeşil yönetim hakkındaki fikirlerini ortaya koyma özgürlüğü tanınması en etkili katılım stratejisini gerçekleştirilebilir (Sheopuri ve Sheopuri, 2015).

Çalışma ortamını iyileştirmek ve çalışanları motive etmek ve desteklemek için verimli bir performans değerlendirme sistemi tarafından sağlanabilecek yararlı geri bildirimlere ihtiyaç vardır (Jackson vd., 2011).

Çevre dostu performans yönetimi kültürü ve sürdürme bakış açısını geliştirmiş kuruluşlar yeşil performans yönetimi sürecinde, çalışanlar tüm paydaşlar tarafından herhangi bir evrak gerektirmeden teknoloji kullanılarak değerlendirilebilirler (Rovinelli ve Hambleton 1977). Arulrajah vd., (2016), göre yeşil performans, yeşil olmayan tüm unsurları ortadan kaldırır ve organizasyon ortamının yeşil etkisini artırır.

1.3.1.5. Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi

Yeşil ücret ve ödül sistemi, çalışanları finansal ve finansal olmayan ödüller yoluyla işletmenin çevresel hedeflerine doğru çalışmaya motive etmenin bir yoludur. Aynı zamanda yetenekli çalışanların organizasyondan ayrılmasını engelleme ve yeşil uygulamalar bilgisine sahip yeni çalışanları çekme girişimidir (Ahmad, 2015). Her şeyden önce işletmeler, çalışanların olumlu yeşil düşüncelerini ve davranışlarını güçlendirmenin temel unsurunun ücret ve ödül uygulamaları olduğunu kabul etmelidir (Gupta, 2018). Yeşil davranışa ulaşmanın en iyi yolu, özellikle çevre dostu davranış sergileyen işletmeler için, çalışanın davranışına dayalı dinamik bir ücret paketi oluşturmak ve değişken teşvik unsuru eklemektir (Mehta vd., 2015). Çalışanların çevresel girişimleri için sürekli olarak takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi, onları motive eder ve çevresel uygulamalarla bağlantılı tutar (Gupta, 2018). Pallavi ve Bhanu (2016), iyi bir ücret ve ödül sisteminin, işletmeyi daha iyi hale getirerek çalışanların görevlerini verimli bir şekilde yapmalarını sağlamada, elde tutmada ve motive etmede hayati bir rol oynadığını savunmaktadır. Kuruluşların yeşil ücretlendirme ve ödüllendirme sisteminin geliştirilmesine ilişkin girişimlerinin, çalışanların ekolojik üretkenliği ve örgütsel vatandaşlık davranışları ile güçlü bir şekilde ilişkilidir (Rugman ve Verbeke, 1998). İşletmenin çevresel performansının sürdürülebilirliği büyük ölçüde kuruluşların yeşil ücret ve ödül yönetimi uygulamalarına bağlıdır. Ayrıca ücret ve ödüllerin, çalışanların işteki verimliliğini maksimum seviyeye çıkarabileceği ve onları kurumsal hedeflere ulaşmak için azami çabayı göstermeye motive edebileceği aşıkardır. Yeşil ödül çalışanları yeşillendirme faaliyetlerine daha fazla katılmaya motive eder. Yeşillendirme sürecinde katalizör görevi görür. Çünkü çalışanlar ödüllendirildiğinde yeşillendirme faaliyetlerini çekinmeden ve büyük bir istekle yapacaklardır (Ahmad, 2015).

1.3.1.6. Yeşil Çalışan İlişkileri

Çalışanların çevre dostu fikirler üretmesini sağlayan örgütsel ortam, çalışanları işletmenin ekolojik kriterlerine uymaya teşvik eder. Çalışanları çevre ile ilgili karar verme süreçlerine dahil etme, yeşil inisiyatifler hakkında bilgilerini oluşturmalarına ve onların çeşitli kirlilik önleme uygulamalarının ayrılmaz bir parçası haline gelmesini sağlar (Tang vd., 2018). Ayrıca çalışanların enerji tasarrufu, geri dönüşüm, atık yönetimi ve karbon emisyonları ile ilgili çözümler üretme sürecine dahil edilmesi, çalışanları yeşil iş ortamlarında çalışmaya hazır hale getirir (Schneider vd., 2013). Yeşil konularla ilgili sorunların çözümüne çalışanların katılımının sağlanması, çevre yönetimine katılmak için eğitim oturumları ve çalıştaylar düzenlenmesi, başarısız ortamların iyileştirilmesi için fikirler üretilmesi, çalışanları sürece dahil etmek için çevre yönetim planları sistemi geliştirilmesi yeşil strateji ve karar vermenin temelini oluşturur (Masri ve Jaaron, 2017). İşletme içerisinde öneri sistemi kurularak çalışan ilişkilerinin kapsamı genişletilmeli, bu sistem içerisinde en üst seviyeden en alt kademeye kadar her çalışanın bu sisteme katkıda bulunma fırsatına sahip olması sağlanmalıdır. Bu uygulama, farklı kaynaklardan çevre dostu uygulamalara yönelik yeni fikirlerin ortaya çıkmasının yanı sıra yeşil konularda daha fazla farkındalık yaratılmasına yardımcı olacaktır (Wehrmeyer, 1996). Sarkis vd., (2010) göre kuruluşların çalışanlarını çevre yönetimi sürecine dahil etme konusunda olumlu bir kültür oluşturmaları çevre yönetimi girişimlerinin gerçekleştirilmesinde çok önemlidir. Yeşil çıktıların elde edilmesi büyük ölçüde çalışanların iş birliği yapma istekliliğine bağlıdır (Collier ve Esteban, 2007). İşletmelerin çevresel sürdürülebilirlik taahhüdü gösterme ve hedef belirleme stratejileri, çevrenin nasıl korunacağına dair bilgiler, sergilenen davranışlar için olumlu motivasyon, yeşil çalışanların davranış uyumluluğu ve yeşil çevre sürdürülebilirliğini sağlamak için çok önemlidir (Harmon vd., 2010). Bu yüzden çalışan ilişkileri, kuruluşlar için maddi olmayan, kalıcı bir varlıktır ve rekabet avantajı yaratır,

1.3.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Teorik Arka Planı Olarak Yetenek-Motivasyon-Fırsat (AMO) Teorisi

Kurumsal sürdürülebilirlik, yeşil insan kaynakları ve kurumsal performans ilişkilerini açıklamak için temel oluşturacak teorilerden biri de insan kaynakları uygulamaları ile performans arasındaki bağlantıyı açıklamak

için İKY literatüründe yaygın olarak kabul edilen AMO teorisidir (Marin-Garcia ve Tomas, 2016). AMO teorisi, performansın çalışanın yeteneğinin, motivasyonunun ve fırsatının bir fonksiyonu olduğunu öne sürmektedir (Appelbaum vd., 2000) ve bireysel performansı açıklanmanın temelini kurumsal bakış açısının yeteneği, motivasyonu ve fırsatı nasıl algılandığına bağlı olduğu savunmaktadır (Boxall ve Purcell, 2011). AMO teorisi insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişkiye yöneliktir (Rayner ve Morgan, 2018). İKY disiplinde AMO teorisi, İKY-performans ilişkisini açıklamak için geniş çapta kabul görmüştür (Boselie vd., 2005) ve insan kaynakları yönetimi girişimleri ile potansiyel performans iyileştirmeleri arasındaki davranışsal süreçleri açıklama için kullanılabilir (Purcell vd., 2003). Bu yüzden İKY ile performans arasındaki ilişkinin daha iyi anlaşılmasını sağlayan mükemmel ve yapılandırılmış bir çerçeve oluşturmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi ile çevre yönetimi bütünleştirildiğinde yeni bir bilgi alanı olan, Yeşil İKY'ye yol açmaktadır (Moraes vd., 2018). Renwick vd., (2013) Yeşil İKY'yi "olumlu çevresel sonuçları artıran İKY faaliyetleri" olarak tanımlamaktadır. Yeşil İKY bakış açısı, yeşil seçme ve yerleştirme uygulamalarıyla işletmelere seçilen çalışanların sahip oldukları yetenekleri aynı zamanda yeşil girişimcilik yeteneklerinin de gelişmesine katkı sağlayıp çevre sorunlarına yönelik daha yenilikçi fikirler ortaya çıkarmalarına, motivasyonları yeşil davranışlarının da iyileşmesine, yani çevresel performansın iyileşmesine yol açacak alışkanlıklar geliştirmelerine ve yeşil performans yönetimi, değerlendirme ve yeşil ödül yönetimi etkinlikleri çalışanları işletme için yeşillendirme faaliyetlerine katılma konusunda daha da motive olmasına yol açacaktır. Fırsatlar, organizasyon içinde mevcut olan ve çalışanların çevre yanlısı davranışlarıyla ilişkili veya bunlarla sonuçlanan sistem ve çabaları destekleyip çalışanların kuruluş içindeki çevresel hedeflerle ilgili karar vermelerini sağlayacaktır (Appelbaum vd., 2000).

AMO teorisi, bireysel performansı etkileyen faktörlerin bireysel yetenek (A), motivasyon (M) ve dış fırsatları (O) içerdiğini ortaya koymaya ve insan kaynakları yönetimi ile performans arasındaki ilişkiyi açıklamaya odaklanmıştır (Rayner ve Morgan, 2018).

Yetenek, çalışanların bilgi beceri ve kabiliyetlerinden oluşur ve bir çalışanın bilgi, yetenek, deneyim, tutum, alışkanlık ve davranışlarının toplamıdır (Schiemann, 2014). Yetenek boyutu, personelin işe alınmasını,

seçilmesini, eğitilmesini ve geliştirilmesini içermektedir (Thunnissen vd., 2013), Yetenek boyutu çalışanın işle ilgili bilgi, beceri ve kabiliyetini içermekte işe seçme ve yerleştirme ve eğitim fonksiyonlarını kapsamaktadır Yetenekli çalışanların, genellikle istihdam etkililiği, performansa bağlı ücret, terfiler, eğitim yatırımları gibi bazı içsel ve dışsal teşvik sistemleri kullanılarak verimli olmaları için motive edilmeleri gerekir (Appelbaum vd., 2000).

Motivasyon çalışanların yüksek performansa ulaşmak için iş faaliyetlerine yönelik çabalarının yoğunluğu, yönü ve süresidir (Campbell vd., 1993). Jiang vd., (2012), motivasyonun çalışanların işte çaba gösterme istekliliğini yansıttığını belirtmektedir. Motivasyon boyutu, çalışanı harekete geçirecek içsel ve dışsal motivasyon unsurlarını içermekte, ödül yönetimi, performans değerlendirme fonksiyonlarını kapsamaktadır (Appelbaum vd., 2000). Motivasyon, bir çalışanın dışsal veya içsel faktörlerin artırabileceği performans gösterme arzusudur ve aynı zamanda karşılıklı olarak faydalı olmalıdır (Adler ve Kwon, 2002). Motivasyon, psikolojik güçlenme ile çalışanların yaratıcılığının açığa çıkmasına katkı sağlamaktadır (Zhang ve Bartol, 2010). Vithessonthi ve Schwaninger (2008) motivasyonun öğrenmeyi kolaylaştırmada ve kişisel gelişimi teşvik etmede çok önemli olduğunu ileri sürmektedir. Teşvikler ve kariyer fırsatları motivasyon artırıcı uygulamalara örnektir (Marin-Garcia ve Tomas, 2016). Motivasyon aynı zamanda fırsat ve yeteneği de etkiler. Bilginin uygulanması ve paylaşılması için son derece destekleyici bir ortam oluşturan bir işletme, çalışanlarını daha fazla bilgi ve beceri geliştirmeye yönlendirebilir (Deci, 2000).

Fırsat çalışanların görevlerini iyi bir şekilde yerine getirmeleri için becerilerini ve motivasyonlarını etkili bir şekilde uygulamalarını sağlayan bir ortamı ifade eder (Jiang vd., 2012). Fırsat boyutu ise çalışanların işletme içerisinde alınacak kararlara katılımını içermekte ve örgüt kültürü fonksiyonlarını kapsamaktadır (Appelbaum vd., 2000). Wolters (2014) çalışanların görevlerini yerine getirmelerinin ve tamamlayabilmelerinin en iyi yolunun bağımsız çalışmak olduğunu ve çalışanlara firma performansına katkıda bulunma ve yeteneklerini gösterme fırsatı verilmesi gerektiğini savunmaktadır. AMO teorisi, yetenek yönetimi etkinliklerinin çalışanlara öğrenme ve gelişim fırsatlarını yaratması ve sürekli katılım sağlanması gerektiğini savunmaktadır (Boxall, 2003). Çalışanlar yüksek becerilere ve gerekli motivasyona sahip olsalar da ancak fırsat verildiğinde bunları

kullanabileceklerdir. Dolayısıyla bu üç değişkenin bir arada uygulanabileceği bir dengeye ihtiyaç vardır (Alsubaie, 2016). Firmalar kurumsal bağlamda sürdürülebilir rekabet avantajları yaratmak ve güçlü bilgi paylaşım kapasitesi geliştirmek için AMO teorisini nasıl uygulanabileceklerini anlamak zorundadır.

İşbirlikçi ilişkiler oluşturmak için bireylere yatırım yapmak ve çalışanların eğitilmesine fırsat yaratmak firmaya daha fazla bağlılığa ve güven artışına yol açarak maliyetleri düşürür (Lyman, 2008). Çünkü AMO teorisi, çalışanlara bilgi ve becerilerini geliştirme fırsatları sunulduğunda, onların yalnızca daha iyi performans göstermekle kalmayıp aynı zamanda bireysel ve örgütsel hedeflere de önemli ölçüde katkıda bulunacağı önermesine dayanmaktadır (Özçelik ve Uyargil, 2015). AMO teorisinin doğasında bulunan fırsatları benimsemek, uzun vadeli sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı elde etmek için çok önemlidir (Alsubaie, 2016). Rekabetin yoğun olduğu bir piyasada yetenekli ve çalışkan bireyler, şirketler için eşsiz bir kaynak olarak görülmekte ve işlerinde kalıcı olabilmektedirler (Sparrow ve Makram, 2015).

1.4. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık (ÖB), çalışanların üyeliğini sürdürmek amacıyla belirli bir kuruluşu tercih etmesi olarak tanımlanan çalışan bağlılığının bir uzantısıdır ve “bireyi bir veya birden fazla hedefle ilgili bir eylem planına yönlendiren güç” olarak tanımlanmaktadır (Blau ve Boal, 1987; Meyer ve Herscovitch, 2001). Örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve ona katılımının göreceli gücü olarak örgüt üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir istek, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir inanç, örgüt adına hatırı sayılır bir çaba harcamaya istekli olması ve örgüte bağlılığıyla karakterize edilebilir (Mowday vd., 1982). Robbins ve Judge (2011) örgütsel bağlılığı, çalışanların belirli bir işletme ve onun hedeflerinden yana olmaları ve şirketteki üyeliklerini sürdürme davranışında bulunma durumu olarak tanımlarken; Meyer ve Allen, (1997) bireylerin bir işletmeye bağlanma derecesi ve onların görev hedefleriyle nasıl özdeşleştikleri, çalışanın moral açısından bağlılığı, örgüte katılım düzeyi veya örgütte kalma konusunda algıladığı yükümlülük duygusu olarak ifade etmiştir. Çalışanların örgüte olan bağlılığı, bir kuruluşun operasyonel süreci ve çevre uyum yeteneği için önemlidir (Hasu vd; 2014). Eğer bir kuruluş çalışanlarına fırsatlar sağlıyorsa çalışanın örgütsel bağlılığı artabilir (Vakola ve

Nikolaou, 2005). Örgütsel bağlılık, bir çalışanın bireysel özelliklerinden ve mesleki durumundan kaynaklanan öznel faktörlerle oluşabileceği gibi, sosyal normlarla veya yetiştirilme şekliyle ilgili kültürel faktörlerden de kaynaklanabilir (Lachnicka, 2015). Örgütsel bağlılığın tutumsal anlamı, “çalışanın işe karşı coşkulu veya zihinsel bir bağ geliştirmesine bağlı olan hem tutumsal hem de sosyal bir yapı” olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1997). Örgütsel bağlılık, yöneticilerin bir bütün olarak örgütleri hakkında sahip oldukları duygu ve inançların toplamıdır (Solinger vd., 2008). Örgütsel bağlılık, örgütsel yaşayabilirliğin en önemli faktörlerinden biri olarak kabul edilir (Steers, 1975). Bu yüzden bir kuruluşun başarısını veya başarısızlığını belirleyen önemli faktörlerden biridir (Agung ve Lussy, 2012). Liou ve Nyhan (1994), göre işletmenin örgütsel bağlılık ile çalışanların işten ayrılması, memnuniyetsizliği ve düşük performansı gibi farklı örgütsel sonuçlar arasındaki bağlantıyı algılaması gerekir. Örgütsel bağlılık ile farklı örgütsel sonuçlar arasında pozitif bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık, bir kuruluşa olan pasif sadakatten ziyade, şirketle aktif bir ilişkiyi ve çalışanların, işletmenin refahının bir parçası olmak için kendilerinden bir şeyler vermeye istekli olmalarını ifade eder (Mowday vd., 1978). Ayrıca, yönetimden ve iş arkadaşlarından destek alarak, çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, kurumsal hedeflerin belirlenmesi ve politika oluşturma süreçlerine katılımı ile gelişir (Meyer ve Allen 2008). Örgütsel bağlılık, çalışanların etkinliğini artırarak örgütün ve yönetimin misyon ve vizyonunu yerine getirmesine yardımcı olur (Al-Jabari ve Ghazzawi 2019). Bu durum işletmelere, süreçlere geniş bir perspektiften bakma yetkinliği kazandırmaktadır.

1.4.1. Meyer ve Allen’in Yaklaşımına Göre Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Meyer ve Allen (1991) tarafından önerilen örgütsel bağlılık modeli, en popüler ve kapsamlı biçimde doğrulanmış çok boyutlu modeldir. Bu model de örgütsel bağlılık, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık olarak tanımlanan üç boyutla açıklanmıştır. Üç boyutlu bağlılık modeli, örgütsel bağlılığın kavramsallaştırılması olarak görülebilir (Bergman, 2006). Üç bileşenli örgütsel bağlılık modeli, amaç/değer uyumunun bireyin örgütün bir üyesi olarak kalma arzusunu yansıtabileceğini savunarak bağlılığa yönelik hem tutumsal hem de

davranışsal yaklaşımları içermektedir ve bağlılığın üç bileşeni birbiriyle ilişkilidir. Bir çalışan duygusal olarak işverenine ne kadar bağlıysa, kendisini aynı işverene adama konusunda normatif-ahlaki bir yükümlülük hissetme olasılığı da o kadar yüksektir (Meyer ve Allen, 1991). Meyer vd., (1993) üç tür bağlılığın çalışanın örgütle ilişkisini karakterize eden ya da çalışanın örgütle ilişkisinin devam edip etmeyeceğini etkileyecek sonuçları olan psikolojik bir durum olduğunu söylemekte ve duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanların istedikleri için, devam bağlılığı güçlü olanların mecbur oldukları için, normatif bağlılığa sahip çalışanların ise öyle olması gerektiğini düşündükleri için örgütte kalacaklarını belirtmektedir.

1.4.1.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, çalışanların örgütleriyle, örgütün amaçlarıyla, özdeşleşmesini ve katılımı hakkındaki algılarını ifade eder. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar, örgütte çalışmaya devam etmek istedikleri için çalışmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1991). Duygusal bağlılık bireysel ve kurumsal değer uyumundan kaynaklanır ve bireyin örgüte duygusal olarak bağlanması ve üyeliğin devam etmesinden keyif almasını doğal hale getirir (O'Reilly ve Chatman, 1986, Meyer ve Allen, 1984). Duygusal düzeyde bağlı olan çalışanlar, kişisel istihdam ilişkilerini örgütün amaç ve değerleriyle uyumlu gördükleri için örgütte kalırlar (Beck ve Wilson, 2000). Duygusal bağlılık, bireyin organizasyonla özdeşleşmesinin ve ona katılımının göreceli gücüdür (Mowday vd., 1982). Varoğlu'na (1993) göre bireyin kimliğinin örgütle uyuşması veya örgütün amaçlarının zamanla bireyi bu yöne yönlendirmesi durumunda duygusal bağlılık ortaya çıkar. Duygusal bağlılık bir çalışanın organizasyonla duygusal bütünleşmesi ve organizasyona bağlı kalma yönündeki kişisel tercihlerinin bileşkesidir (Singh ve Gupta, 2015). Duygusal bağlılık gelişimi, örgütle özdeşleşmeyi ve örgütsel değerleri içselleştirmeyi içerir (Beck ve Wilson, 2000). Bu aynı zamanda çalışanların meslektaşlarıyla olumlu ve etkili sosyal ilişkiler kurma arzusunu ortaya çıkardığı gibi aralarında işbirliğini ve uyumu artırır (Al-Shawabkeh, 2010).

1.4.1.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olmayı ifade eder. İşletmeyle birincil bağlantısı devam bağlılığına dayanan çalışanlar, buna ihtiyaç duydukları için kalırlar (Meyer ve Allen, 1991). Doğası

gereği, devam bağlılığı bireyin mevcut organizasyondan ayrılmayla ilgili maliyet ve riskleri algılaması ve değerlendirmesine bağlıdır (Meyer ve Allen, 1997). Devam bağlılığı çalışanın örgütten elde ettiği faydalara dayanır. Bu tür bir bağlılıkta çalışanlar öncelikle gelir, kıdem ve sosyal haklar gibi avantajları kaybetmemek için örgütte kalmaya karar verirler (Tolentino, 2013). Devam bağlılığının gücü, örgütten ayrılmanın algılanan maliyetleriyle belirlenir (Meyer ve Allen, 1984). Eğer ayrılmanın maliyetinin çok yüksek olduğu algısı varsa, o zaman bireyin kalma olasılığı yüksektir (Mahal, 2012). Devam bağlılığı çalışanların çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri, emeklilik ve kariyer yatırımları, yapılan işe özgü kazanılmış beceriler, belirli bir kuruluştaki yıllarca çalışmanın, kattıkları gibi devredilemez kişisel yatırımlar nedeniyle bir kuruluştaki kalma isteğidir. Ancak bu bağlılığı sahip olan çalışanlar işlerini sürdürmek için gereken performansı gösterebilirler (Meyer ve Allen, 1997). Devam bağlılığı, bireyin örgütle ilişkisinin kazanılan ekonomik faydaların değerlendirilmesine dayanan, araçsal bir bağlılık olarak kabul edilebilir (Beck ve Wilson, 2000). Bu tür bir bağlılık, çalışanların örgütte birey olarak kalma arzularından kaynaklanmaktadır. Çünkü onlar, örgüte kişisel olarak yatırım yaptıklarını anlamışlardır. Bu bakış açısıyla işverenle devam taahhüdünü paylaşan çalışanların örgütten ayrılmaları çok zordur (Meyer ve Allen, 1984).

1.4.1.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık çalışanların örgütlerine karşı sorumluluklarına ilişkin algılarını ifade eder (Meyer ve Allen, 1991). Böyle bir yükümlülük duygusu Weiner'in (1982) sadakat ve görevin değeri genelleştirilmesi olarak tanımladığı olgudan ortaya çıkar ve örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmeye yönelik içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı olarak görülebilir. Normatif bağlılık yükümlülüğe dayalıdır ve bireyin örgütte kalması gerektiğine dair duygularıyla ölçülür. Aynı zamanda kişinin inanç ve değerlerinin örgütün temel kabulleriyle ne kadar uyum içinde olduğunun da bir yansımasıdır (Tolentino, 2013). Normatif bağlılık, bireysel olarak çalışanın ait olduğu örgüte kendisini bağlı kılan ideal değerleri benimsemesi ve hedeflerine ulaşmak için çaba göstermesine dayanmaktadır (Al-Shawabkeh, 2010). Meyer ve Allen (1997) normatif bağlılığı “işe devam etme zorunluluğu duygusu” olarak tanımlamaktadır. İçselleştirilmiş normatif görev ve yükümlülük inançları, bireyleri örgüt üyeliğini sürdürmekle yükümlü kılar. Meyer ve Allen'e (1991)

göre normatif bağlılığa sahip çalışanlar, organizasyonda kalmaları gerektiğini hissederler ve bu onlarda işe devam etme zorunluluğu hissini yaratır. Normatif bağlılık, örgütün tüm üyeleri arasında her zaman geçerli olan, yazılı olmayan ve 'psikolojik sözleşme' temeline dayalı beklentiler dizisi olarak tanımlanabilir (Rousseau, 1990). Normatif bağlılığın gücü, örgüt ile üyeleri arasındaki karşılıklı yükümlülüğe ilişkin kabul edilen kurallardan etkilenir (Suliman ve Iles, 2000). Meyer ve Allen (2008), normatif bağlılığın, bireyin kuruluşa kalmaya yönelik ahlaki bir görevi olduğunun farkına varmasıyla oluştuğunu savunmaktadır. Aynı zamanda normatif bağlılık bireyler ve örgütler arasındaki psikolojik bir anlaşma olarak da görülebilir (Meyer ve Allen, 1997).

1.4.2. Çalışanların Çevre Odaklı Örgütsel Bağlılığı ve Kurumsal Sürdürülebilirlik

Örgütsel bağlılık, bireylerin bir kuruluşa bağlanma derecesini ve onların görev hedefleriyle nasıl özdeşleştiklerini gösterir. Örgütsel bağlılık, çalışanların performansı üzerindeki etkisiyle verimliliğin artması ile hizmet sunumunun iyileştirilmesini ve kalitesinin artırılmasını etkileyen önemli bir değişkendir (Gooshki vd., 2016). Örgütsel bağlılık gelişimi, örgütsel hedeflerle özdeşleşmenin yanı sıra örgütsel politika ve kültürün içselleştirilmesini de içerir (Beck ve Wilson, 2000; Singh ve Gupta, 2015). Çalışanların örgüte ve örgütün hedeflerine bağlılığı çok önemlidir çünkü onların davranışlarını, bireysel çıkarların ötesinde kapsayıcı hedeflere ulaşmayı destekleyecek şekilde yönlendirir (Meyer ve Herscovitch, 2001; Raineri ve Pailè, 2016). Çalışan bağlılığı, çalışanların işletme için faydalı olacak şekilde davranma niyetlerini ifade etmektedir (Arthur, 1994; Owens, 2006). Örgüt üyeleri, örgütün hedef ve değerleriyle özdeşleşmeden elde edilen olumlu dışsal ödüller nedeniyle bağlılık geliştirirler (Faloye, 2014). Bu zihniyet çalışanların davranışlarını kurumsal sürdürülebilirlik çabalarıyla uyumlu faaliyetlere yönlendirebilmektedir (Temminck vd., 2015). Bu bağlamda çalışanların sürdürülebilir hedeflere bağlılıkları örgütsel başarıyı doğrudan etkileyecektir. Örgütsel bağlılık aynı zamanda çalışma çabası ve performans gibi olumlu örgütsel sonuçların en tutarlı ve en güçlü belirleyicisidir (Luchak ve Gellatly, 2007; Singh ve Gupta, 2015). Dessler (1993) örgütsel bağlılığın önemli bir rekabet avantajı olduğunu ve kurumsal sürdürülebilirliğe katkı sağladığını savunmaktadır. Kurumsal

sürdürülebilirliği başaran işletmelerin çevresel performansı da buna göre şekillenecektir.

Çalışanların politik alanlar gibi diğer sosyal alanlarda da bireysel olarak bir inanca veya aşkın türden bir ilkeye sorumluluk duygusu hissettiklerinde, bağlı oldukları örgüt benzer bir sorumluluk anlayışına sahipse kendiliğinden örgüte bağlılık duygusu geliştirmeleri muhtemeldir. Örneğin çevre konusunda bilinci ve farkındalığı olan çalışanların içinde bulundukları örgütün çevre ve sürdürülebilirlik konusundaki uygulamalarına katkı vermek istemesi örgüt ile aralarında bir bağlılık oluşturmalarını sağlayabilir. Diğer bir ifade ile çalışanlar kuruluşların sosyal sorumluluk uygulamalarına bağlılık yaşayabilirler ve bu ilişki literatürde giderek daha fazla incelenmekte ve kabul görmektedir (Grant vd., 2008; Bingham vd., 2013). Böyle bir duygunun kalitesi genel olarak çalışanın içsel motivasyonu ve çalışanın işyerindeki çevresel kaygılara hassasiyeti ile ilişkilidir. Kurumsal yeşil anlayış açısından bireysel bağlılığın önemi göz önüne alındığında, bağlılığın gerçekte ne anlama geldiği ve bu bağlılığın örgütlerde nasıl ortaya çıktığı konusunu anlamaya ihtiyaç vardır. Bu çalışmada, Sharma vd. (2021) ve Raineri ve Paillé (2016)'nin çalışmalarında olduğu gibi, çalışanların örgütsel bağlılığı “çevresel bağlılık” kavramı kapsamında ele alınarak çalışanlar tarafından algılanan kurumsal çevre politikasının kurumsal sürdürülebilirlik ile ilişkilerindeki aracı rolü araştırılmıştır.

1.5. Yeşil Yönetim Anlayışı ve Çevresel Performans

Çevresel performans, kuruluşların çevre koruma hedefleri bağlamında ölçülebilir operasyonel parametreler gösterme taahhüdünü ifade eder (Roscoe vd., 2019). İyi bir çevresel performans, her seviyedeki personel arasında çevre bilincinin oluşturulmasıyla sağlanabilir (Saiyadain, 2008). Yeşil İKY, çalışanların organizasyonun çevresel performans hedeflerine ulaşmasını desteklemek için en uygun strateji olarak görülmektedir (Amui vd., 2017; Ren vd., 2018). Bu bağlamda yeşil işe alım ve seçme, yeşil eğitim, yeşil performans değerlendirmesi gibi Yeşil İKY uygulamaları çalışanların çevresel performansı artırma çabalarında çok önemli bir etkiye sahiptir ve aynı zamanda çevre dostu bir organizasyon kültürü oluşturmakta ve çalışanların çevresel davranışlarını teşvik etmekte çok etkilidir. Bu uygulamaların çevresel performans programlarının başarısı üzerindeki olumlu etkilerine işaret eden çalışmalar

bulunmaktadır (Latan vd., 2018; Yusoff vd., 2020). Kurumsal çevre yönetimi amaç ve hedeflerinin işletmelerin performans değerlendirme sistemiyle bütünleştirilmesi günümüzde her kuruluş için bir zorunluluktur. İşletmeler, çevresel olayların yanı sıra çevresel sorumlulukları üstlenilebilmeli, çevresel endişeleri ve politikaları iletebilmesindeki başarısını işletmenin performans değerlendirme sistemine dahil edebilmelidir (Wehrmeyer, 1996). Yeşil performans değerlendirmesi, çevresel performans hedeflerine ulaşmada esastır. Çünkü çalışanların performansını yeşil kriterlere göre ölçmek için bir strateji sağlar (Jabbour, 2011). Bir şirketin çalışanları yeşil bakış açısına sahip değil ve yeşillendirme projelerinde aktif değil ise, şirketin çevresel performansı bu durumdan olumsuz yönde etkilenebilir (Renwick vd., 2013). Davranışları ortak hedefler etrafında uyumlu hale getirerek çevresel performansı artırmak mümkündür (Guerci vd., 2016). Böylece işletmeler israfı azaltma, verimliliği artırma ve yenilikçi çözümler geliştirme fırsatları ortaya koyabilirler (Mousa ve Othman, 2020; Pinzone vd., 2016). Bu durumdan işletmenin çevresel performansının ve kurumsal sürdürülebilirlik etkinliklerinin olumlu yönde etkilenmesi muhtemeldir.

1.5.1. Çevresel Performans ve Kurumsal Sürdürülebilirlik

Çevresel performans, son yıllarda araştırmacılar ve iş dünyası için öne çıkan bir konu, aynı zamanda piyasalar ve toplum için bir ilgi kaynağı haline gelmiştir (Bhattacharyya ve Cummings, 2013). İşletmelerin ticari faaliyetlerden kaynaklanan çevresel zararların en aza indirilmesi ve doğal çevrenin korunması, çevresel performansının gereklilikleridir ve toplum tarafından giderek daha fazla ilgi görmektedir. Bu durumda firmaların çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmalarını ve kurumsal sürdürülebilirliklerine katkıda bulunmalarını gerektirmektedir (Féres ve Reynaud, 2012). Sürdürülebilirliğin bugün ve gelecekte yaratılacak refah düzeylerine bağlı olması nedeniyle işletmelerin çevresel ve sosyal boyutlarda cesur adımlar atması çok önemlidir (WBCSD, 2010). Ancak çevre odaklı bir kuruluş çalışanların moralini ön plana çıkararak ve işletmeye fayda sağlayacak iş tutumlarını etkileyerek proaktif çevre stratejisine çalışanların katılımını teşvik eder (Peterson, 2004). Çevre yönetimi çabalarının başarısı için üst yönetimin desteği çok önemlidir (Royal, 1993). Bir şirketin çevre programına çalışanların katılımı başarının kritik bir parçasıdır ve yönetimin desteğine ihtiyaç duyar

(Buzzelli, 1991). Kurum kültürünü yeşillendirmek için kirliliğin önlenmesinde yeni teknolojiler ve araştırmalardan ziyade çalışanların tutumlarındaki değişiklik kritik öneme sahiptir. Artan çevresel kaygılar ve yeşil uygulamalar nedeniyle kurumsal sürdürülebilirlik giderek daha fazla ilgi görmeye başlamıştır (Martos-Pedrero vd., 2019). İşletmelerin üretim süreci ve sonrasında doğal kaynak ve enerji tüketimini azaltarak kontrol altına alması, atık ve kirletici madde üretimini sınırlandırması veya ortadan kaldırması aynı zamanda ekolojik ayak izlerini en aza indiren yeni çevre dostu ürünler de geliştirmesi sürdürülebilir bir gelecek için çok önemlidir (Albertini, 2013). Yapılan çalışmalar çevresel performansın firmanın kurumsal imajını güçlendirdiğini, gelirini artırdığını, maliyetlerini düşürdüğünü ve yatırımcılara olumlu sinyaller göndererek kurumsal sürdürülebilirliğine katkı sağladığını göstermiştir (Yadav vd., 2015).

BÖLÜM 2.

ARAŞTIRMA KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Bu bölümde ilk olarak araştırma tasarımı ve yöntemine yer verilmiştir. İkinci kısımda evren ve örneklem açıklanmıştır. Daha sonra araştırmanın modeli ve hipotezlerine yer verilmiştir. Son olarak anket formunda kullanılan ölçeklere değinilmiştir.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Tasarımı

Bu çalışmanın amacı, Türk moda ve tekstil endüstrisinde çalışanların (beyaz yakalı) bakış açısıyla, Yeşil İKY uygulamalarının Kurumsal Sürdürülebilirlik üzerindeki etkisine ilişkin bakış açısını araştırmaktır. Ayrıca Çevresel Performans ve Örgütsel Bağlılık (çevresel bağlılık), değişkenlerinin bu ilişkide aracılık rolleri araştırılmıştır.

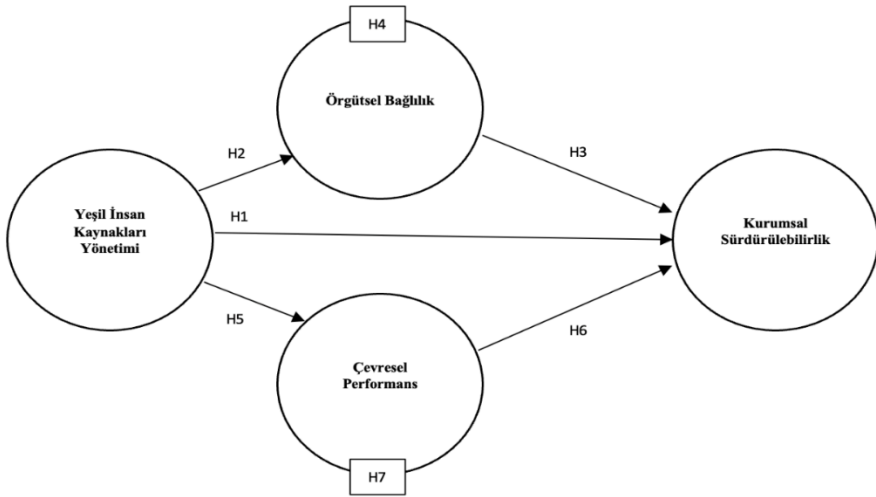
Araştırma sorularına cevap bulmak, kurgulanan hipotezleri test etmek ve araştırma modelinde sunulan etkileri analiz etmek üzere geniş bir örneklemden katılımcılara ihtiyaç duyulduğundan nicel araştırma kapsamında tasarım yapılmıştır. Nicel araştırmalarda istatistiksel hesaplamalar yapılması gerektiğinden geniş bir veri setine ihtiyaç vardır ve bu da nicel yaklaşımın tercih edilmesine neden olmuştur (Sun vd., 2015).

Araştırma tasarımı kapsamında tanımlayıcı araştırmalar, bir olguyu tanımlamaya yöneliktir. Aynı zamanda kim, nerede ne nasıl ve ne zaman gibi sorulara cevap verildiği araştırma desenidir (Altunışık, 2022). Bu kapsamda sektördeki çalışanlar üzerine yaptığımız bu çalışmada gerekli verilerin toplanması ve hipotezlerin test edilebilmesi için birincil veri kaynağı olan anket formu veri toplama aracı olarak tercih edilmiştir. Anket formu, ulaşım kolaylığı sağlaması ve cevaplama sürecinde katılımcılara uygun bir ortam sunması nedenleriyle çevrim içi olarak düzenlenmiştir. Gerekli ölçeklerin literatür incelemesi sonrası belirlenmesi, pilot çalışmanın yapılmasının ardından kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları yürüten moda ve tekstil işletmelerinin çalışanlardan gönüllü olan katılımcılara, soruların yer aldığı anket formu bağlantısı paylaşılmıştır.

2.2. Araştırma Modeli

Yeşil İKY'nin Kurumsal Sürdürülebilirlik algısı üzerindeki doğrudan etkilerini, diğer yandan Örgütsel Bağlılık ve Çevresel Performans değişkenleri üzerinden dolaylı etkilerini belirten araştırma modeli ve değişkenler arasında kurgulanan hipotezler Şekil 2'de görülmektedir.

Şekil 2 *Araştırma Modeli*



2.3. Araştırmanın Hipotezleri

2.3.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Kurumsal Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi

Yeşil İKY, çevresel sürdürülebilirlik kapsamında insan kaynakları politika ve uygulamalarını destekleyen bir yönetim yaklaşımıdır. Organizasyonların çevre koruma ve sürdürülebilirliğe yönelik yönetim uygulamaları insan kaynakları yönetimi ile doğrudan ilişkilidir, insan kaynakları organizasyonun can damarını oluşturmaktadır (Saeed vd., 2019). Yeşil İKY, çalışanlara, topluma, doğal çevreye ve kuruluşa fayda sağlamak için İK süreçlerini yeşil hale getiren politika ve uygulamaları ifade eder (Opatha ve Arulrajah, 2014).

Geleneksel İK'dan farklı olarak insan kaynakları uygulamalarının kuruluşun çevresel hedeflerine uygun ve planlı bir şekilde yürütülmesidir. Yeşil

İKY uygulamaları, çalışanların çevre yanlısı davranışlarını teşvik ederek örgütsel operasyonları iyileştirir (Ari vd., 2020; Fawehinmi vd., 2020; Saifulina vd., 2020; Aftab vd., 2023). Yeşil anlayışı benimseyen çalışanların topluma, çevreye ve iş hayatına yönelik yeşil uygulama ve politikaları hayata geçirerek kurumun performansına ve geleceğine daha fazla katkıda bulunmaları beklenmektedir.

Yeşil İKY kapsamında kuruluşların benimsediği bazı uygulamalar şunlardır; kağıtsız ofislere geçilmesi, trafikte yakıt ve zaman tasarrufu için araç paylaşımının desteklenmesi, eğitim ve toplantıların online yapılması, gün ışığından faydalanılması, doğal ısıtma ve aydınlatmaya imkan veren yeşil binaların yapımının desteklenmesi, sürdürülebilir yeşil fikirler için çalışanların ödüllendirilmesi, bilgilendirmelerin geri verilmesi geri dönüşüm farkındalığı ve atık kontrolü (Pandey vd., 2016; Nagarajan ve Sangeetha 2020).

İşe alım süreçleri açısından değerlendirildiğinde adayların çevre sorunları ve çözümleri konusunda farkındalıklarını içeren yeşil iş tanımlarının olduğu görülmektedir. Örgütlerin benimsediği yeşil kültürü yaşatabilecek ve uygulayabilecek çalışanlara işe alımda öncelik verilmelidir. Bu niteliklere sahip çalışanlar, kuruluşların yeşil kültürünün dışarıya yansımaları sağlayabilir. Bu sayede kuruluşun yeşil kültürü ve uygulamaları kuruluş dışındakilere de görünür olacaktır. Rangarajan ve Rahm (2011), işletmelerin Yeşil İKY stratejilerini uyguladığında güçlü bir kurumsal sosyal gündeme sahip olduklarını, çalışanların çevresine ve sosyal önceliklere değer verdiklerini ve örgütsel prestijlerini artırdıklarını ifade etmiştir. Bu olumlu imaj, çalışanların ve müşterilerin kuruluşa çekilmesi ve çevresel hedeflerin gerçekleştirilmesine katılımlarının sağlanması açısından önemlidir. Çalışanların yeşil süreçlere katılımı, çalışanların motivasyonlarını ve hedeflerini yeşil yönetim uygulamalarıyla uyumlu hale getirerek yeşil yönetim uygulamalarının etkinliğini artırır.

Cheema ve Javed (2017), Yeşil İKY'nin sürdürülebilir bir çevrenin kritik bir belirleyicisi olduğunu göstermiştir. Cantor vd., (2012) örgütsel destek teorisini temel alan araştırmalarında insan kaynakları uygulamalarının çalışanların örgütü sahiplenmeye ve desteklemeye yönelik algılarını etkileyebileceğini belirtmiştir. Bu sayede çalışanların kişisel katkı yapma istekleri arttıkça sürdürülebilir davranış sergileme eğilimleri de artmaktadır. Sürdürülebilir bir organizasyon inşa etmek için sürdürülebilirliği kurumun

insan kaynakları çerçevesine entegre etmek önemlidir (Jabbour vd., 2019). Yukarıdaki açıklamalar ışığında aşağıdaki araştırma hipotezi geliştirilmiştir.

H₁: Çalışanlar tarafından algılanan Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, Kurumsal Sürdürülebilirlik algısını pozitif yönde etkilemektedir.

2.3.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi ve Örgütsel Bağlılığın Kurumsal Sürdürülebilirliğe Etkisi

Örgütsel bağlılık uzun zamandır örgütsel psikolojide popüler olan araştırma konularından biridir. Bunun nedeni örgütle özdeşleşen çalışanların örgüte doğrudan ve dolaylı katkılarının değerli olmasıdır (Karrasch, 2017). Çalışanların örgütleriyle özdeşleşmesi ve örgütsel hedefleri benimsemesi örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi açısından kritik bir konudur. Çalışanların örgüte olan bağlılığı (çevresel) algılarını olumlu yönde etkiler ve bu da performansı artırır (Nohe vd., 2013). Bu bağlamda kuruluşlar mesleki gelişimlerini sağlamak ve çalışanların kuruluştaki kalmasını sağlamak için bu nitelikte çalışanları istihdam etmek eğilimindedir. Böylece örgütler rakiplerine karşı rekabet avantajı elde eder ve öncelikli hedeflerini gerçekleştirmeye hizmet ederler (Bernardin ve Russell, 2006). Araştırmalar, çalışanların kuruluşlarına olan bağlılıklarının artmasının, müşteri memnuniyeti (Setyaningrum, 2017), çalışan verimliliği (Bhatti ve Kureshi, 2007) ve iş tatmini (Eslami ve Gharakhani, 2012) gibi birçok kritik örgütsel hedefi olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Sosyal kimlik teorisi, çalışanların kurumsal sorumluluk uygulamalarına ilişkin algıları ile örgütsel bağlılık arasında bazı teorik bağlantılar olduğunu öne sürmektedir (Ashforth ve Mael, 1989; Lee vd., 2013). Sosyal kimlik teorisine göre bireylerin görüşleri, çalıştıkları örgüt dahil olmak üzere ilişkide bulundukları sosyal örgütlerden de etkilenmektedir. Bireyler kendi özelliklerini diğer gruplarla ve kişilerle karşılaştırarak olumlu benlik kavramları oluşturmaya veya geliştirmeye çalışırlar. Olumlu karşılaştırmalar benlik kavramının gelişmesine yol açar. Bir kuruluş kurumsal sorumluluk faaliyetlerinde bulunmaya çabalıyorsa, çalışanları da böyle bir kuruluşun üyesi olmaktan gurur duymaktadır. Çalışanlar, muhtemelen kurumlarının kendilerinin bugünlerini ve geleceklerini önemseydiğini düşünürler. Çalışanların bir örgütün etik ilkelerini, değerlerini ve toplumsal duyarlılığını olumlu değerlendirmeleri durumunda örgüte karşı olumlu tutum geliştirmeleri

beklenir. Bu nedenle çalışanların bağlılığı şirketin hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynayabilir.

Örgütlerin çalışanlarına, çevreye ve paydaşlarına sunduğu fırsatlar ve etik ilkelere uyma çabalarının dolaylı yansımaları da sosyal değişim teorisi ile açıklanabilir (Blau, 1964). Yeşil İKY kapsamında kuruluşların belirledikleri yeşil hedefler ve uyguladıkları yeşil eğitim ve ödül sistemleri, çalışanların kuruma olan bağlılığı ve güveni üzerinde artırıcı bir etki yaratmaktadır. Aynı zamanda örgütlerin makro-çevresel duyarlılık açısından dikkat çekici uygulamalarının hem dış paydaşların hem de çalışanların örgüte karşı olumlu tutum geliştirmelerine temel oluşturması beklenmektedir (Aboramadan, 2020; Tanova ve Bayghomog, 2022).

Yeşil İKY'yi uygulayan işletmeler yeşil hedefler tanımlamakta ve çalışanlarına yeşil eğitim programları ve yeşil göstergeleri içeren ödül sistemleri sunmaktadır. Bu sayede çalışanların çevre konularına ilgisi ve katılımı artırılabilir. Bu, çalışanların kuruluşlarına olan bağlılığını güçlendirir ve ikincisinin başarılı çevresel sonuçlara ulaşmasını sağlar (Úbeda-García vd., 2021). Çalışanların çevreye bağlılıkları, kuruluşlarının çevresel kaygılarını paylaşma ve önemseme istekliliklerine bağlıdır (Paille ve Valeau, 2020). Böylece çalışanların bağlılığı durumunda örgütsel yeşil hedeflere daha kolay ulaşılabilir. Yukarıdaki tartışmalara dayanarak aşağıdaki hipotezler önerilmiştir;

H₂: Çalışanlar tarafından algılanan Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, Örgütsel Bağlılık algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H₃: Çalışanların Örgütsel Bağlılık algısı, çalışanların Kurumsal Sürdürülebilirlik algılarını pozitif yönde etkilemektedir.

2.3.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ile Kurumsal Sürdürülebilirlik Arasındaki İlişkiye Örgütsel Bağlılığın Aracı Etkisi

Kurumsal sürdürülebilirliğin bir organizasyona başarılı bir şekilde entegre edilebilmesi için organizasyon kültüründe köklü değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bu değişim, mevcut politika, süreç ve uygulamaların sürdürülebilirliğin alt boyutları olan çevresel, ekonomik ve sosyal hedeflere göre yeniden düzenlenmesi anlamına gelmektedir (Aguilera vd., 2007). Bu bağlamda bağlılık önemlidir çünkü insanların davranışlarını, bireysel çıkarların

ötesinde kapsayıcı hedeflere ulaşmayı destekleyecek şekilde yönlendirir (Meyer ve Herscovitch, 2001; Raineri ve Paillè, 2016). Bu düşünce çalışan davranışlarını kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları ile uyumlu faaliyetlere yönlendirebilmektedir (Temminck vd., 2015). Dolayısıyla çalışanların sürdürülebilir hedeflere bağlılıkları örgütsel başarıyı doğrudan etkileyecektir. Yeşil İKY çalışanların sorumlu davranışlarını, tutumlarını ve bağlılıklarını teşvik eder. Çalışanların yeşil bağlılığı olarak ifade edilebilecek bu kavram, çalışanların çevreye yönelik duygularını düzenler, onları örgütsel değerler etrafında bir araya getirir ve çevresel hedeflere yönelik çabalarını destekler (Saeed vd., 2019; Pham vd., 2019). Çalışanların kuruluşun çevresel hedeflerine olan bağlılığı, Yeşil İKY uygulamaları ile sağlanmaktadır (Ansari vd., 2021).

Çalışanların kuruluşa ve örgütün hedeflerine bağlılığı bireysel beklentilerin ötesinde hedeflere ulaşılmasını sağlayacak şekilde davranışlarını yönlendirir (Meyer ve Herscovitch, 2001; Raineri ve Paille, 2016). Bu düşünce çalışan davranışlarını kurumsal sürdürülebilirlik çalışmaları ile uyumlu faaliyetlere yönlendirebilmektedir (Temminck vd., 2015). Yeşil İKY'ne sahip yeşil odaklı kuruluşlar tarafından sağlanan olanaklar, çalışanları şirketin yeşil kültürüne ve hedeflerine uyum sağlamak için fikirlerini, değerlerini ve normlarını değiştirmeye motive eder (Pinzone vd, 2016). Örneğin yeşil eğitim programları, çalışanların çevre sorunlarına ilişkin anlayışlarını geliştirir ve onların çevreye kalıcı bağlılıkla sonuçlanabilecek becerileri benimsemelerine yardımcı olur (Perron vd., 2006). Literatürdeki çalışmalar, Yeşil İKY uygulamalarının, çalışanların kuruluşun çevresel hedeflerine yönelik yeşil bir bağlılık geliştirmelerine katkıda bulunduğuna dair kanıtlar sunmaktadır (Ansari vd, 2021). Ayrıca çalışan bağlılığının (çevresel), Yeşil İKY uygulamalarının kurumsal sonuçlarına aracılık etmesi beklenmektedir. Sınırlı sayıda çalışma, bağlılığın performans sonuçları üzerindeki dolaylı etkilerini ele almaktadır. Bu açıklamalara dayanarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H4: Örgütsel bağlılık, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kurumsal Sürdürülebilirlik algısı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir.

2.3.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Çevresel Performansa Etkisi ve Çevresel Performansın Kurumsal Sürdürülebilirliğe Etkisi

Çevresel performans, kuruluşların çevre koruma hedefleri bağlamında ölçülebilir operasyonel parametreler gösterme taahhüdünü ifade eder (Roscoe vd., 2019). Yeşil İKY, çalışanların organizasyonun çevresel performans hedeflerine ulaşmasını desteklemek için en uygun strateji olarak görülmektedir (Amui vd., 2017; Ren vd., 2018). Yeşil İKY, kurumsal hedeflere ulaşmak ve bir kuruluşun çalışan katılımı yoluyla ÇP'sini artırmak için önemli bir kaynaktır (Aftab vd., 2023). Bu bağlamda yeşil işe alım ve seçme, yeşil eğitim, yeşil performans değerlendirmesi gibi Yeşil İKY uygulamaları çalışanların çevresel performansı artırma çabalarında kritik bir role sahiptir. Bu uygulamaların çevresel performans programlarının başarısı üzerindeki olumlu etkilerine işaret eden çalışmalar bulunmaktadır (Latan vd., 2018; Yusoff vd., 2020). Yeşil İKY sayesinde kurumun çevre koruma perspektifi çalışanlar tarafından hızla benimsenmektedir. Aynı zamanda çalışanlar ortak çevresel hedefler etrafında bir araya gelmekte ve çalışanlar daha fazla çaba göstermeye daha istekli olmaktadır. Özellikle yeşil eğitim, işyerindeki çevre sorunlarına ilişkin bilinci arttırmakta ve çalışanları çevre sorunlarını çözmeye teşvik etmektedir (Jabbour vd., 2010). Yeşil eğitim, çalışanlara çevresel sorunları tanımlamalarına ve yeşil performansı artırmak için işyerinde uygun önlemleri almalarına yardımcı olacak "bilgi, tutum ve beceriler" sağlayarak onları güçlendirir (Latan vd., 2018). Ayrıca çalışanların yeşil performansının değerlendirilmesi sorumluluk duygusunu artırmaktadır. Yeşil performans değerlendirmesi, çevresel performans hedeflerine ulaşmada esastır çünkü çalışanların performansını yeşil kriterlere göre ölçmek için bir strateji sağlar (Jabbour, 2011). Davranışları ortak hedefler etrafında uyumlu hale getirerek çevresel performansı artırır (Guerci vd., 2016). Böylece israfı azaltma, verimliliği artırma ve yenilikçi çözümler geliştirme fırsatı sunarlar (Mousa ve Othman, 2020; Pinzone vd., 2016). Ancak özellikle tekstil ve moda şirketlerinin çevre dostu yönetim uygulamalarına katılmalarına rehberlik etmek için daha fazla ampirik çalışmaya ihtiyaç vardır. Literatüre dayalı olarak aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür.

H₅: Çalışanlar tarafından algılanan Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, kuruluşun Çevresel Performans algısını pozitif yönde etkilemektedir.

H₆: Çevresel Performans, Kurumsal Sürdürülebilirlik algısını pozitif yönde etkilemektedir.

2.3.5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Çevresel Performans Aracılığıyla Kurumsal Sürdürülebilirliğe Etkisi

İKY uygulamaları, çalışanların becerilerini geliştirerek ve performansı artırarak kurumun insan sermayesini güçlendirir. Yeşil İKY uygulamaları ise işe alımda yeşil kriterleri göz önünde bulundurur, eğitim yoluyla çalışanların yeşil becerilerini geliştirir ve yeşil yönetim performansının olumlu yönde gelişebilmesi için çalışanlara yeşil uygulamalara katılma fırsatı sunar (Masri ve Jaaron, 2017; Pinzone vd., 2016). Yeşil İKY aynı zamanda çevre dostu bir organizasyon kültürü oluşturmakta ve çalışanların çevresel davranışlarını teşvik etmektedir. Bu durumdan şirketin çevresel performansı olumlu yönde etkilenmektedir (Kim vd., 2019).

Kurumsal sürdürülebilirlik, bir örgütün doğal çevrenin gelişimine odaklanan örgütsel politika ve fonksiyonlarının bir sonucudur. Yeşil İKY bu politika ve prosedürleri stratejik bir bakış açısıyla uygulamaktadır (Adubor vd., 2022). Hem ÇP hem de KS üzerinde olumlu etkisi olan Yeşil İKY uygulamalarının ÇP aracılığıyla KS üzerinde de olumlu bir etkisi olması muhtemeldir. Başka bir deyişle, eğer H₁, H₅ ve H₆ hipotezleri anlamlıysa, çevresel performansın Yeşil İKY ile KS arasındaki ilişkiye aracılık etmesi beklenmektedir. Bu çerçevede Yeşil İKY uygulamalarının KS üzerindeki doğrudan ve dolaylı rolünü analiz etmek için aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₇: Çalışanlar tarafından algılanan Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, Çevresel Performans aracılığıyla Kurumsal Sürdürülebilirlik algısını etkilemektedir.

2.4. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın genel evreni Türkiye’de moda ve tekstil sektöründe faaliyetlerini sürdüren kurumsal sürdürülebilirlik anlayışını benimsemiş ve bu anlayışı yönetsel süreçleri ile birlikte uygulamaya geçirmiş olan işletmeler olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda çalışmanın evrenini yukarıda belirtilen özelliklere sahip Türkiye’de ve yurtdışında mağazaları bulunan, moda ve tekstil sektöründe faaliyet gösteren markaların çalışanlarının (beyaz yakalı) oluşturmasına karar verilmiştir.

Araştırmanın evreni belirlendikten sonra evrende yer alan birimlerin tespit edilmesi ve kendilerine nasıl ulaşılacağı ile ilgili seçeneklere odaklanılmıştır. Genel evrene ulaşmak zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle ya da evrende yer alan birimlere ulaşımı kısıtlayan birtakım sebeplerden dolayı mümkün olamayabilmektedir (Altunışık, 2022). Örneklem sürecinde bu problemleri aşmak üzere azami çaba sarf edilmiştir.

İşletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik ve yeşil yönetim uygulamalarına yönelik anlayışlarını değerlendirmek üzere kurumsal web sayfalarında sundukları açıklamaları ve aksiyonları çerçevesinde genel bir değerlendirme yapılmıştır. Ayrıca firmaların bu uygulamalarından sorumlu yöneticilerine ulaşılmaya çalışılmış, kendilerinden randevu alınarak çevrim içi mülakatlar yapılmıştır. Bu süreç ve değerlendirmeler sonunda Türkiye menşeli, ulusal ve uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren, önde gelen beş moda markasının veri toplamak için uygun olduğuna karar verilmiştir. Yürütülen ön görüşmeler sonrasında üç markanın İnsan Kaynakları yönetimleri veri toplama konusunda destek vereceklerini belirtmişlerdir. Ancak markalarının isimlerinin çalışmada yayınlanmasını istememişlerdir. Veri toplama süreci çevrim içi ortamda araştırmacılar tarafından yürütülmüştür.

Katılımcıların isimleri ya da herhangi bir kişisel bilgilerinin kendilerinden istenmediği ve çalıştıkları kurum dahil olmak üzere başka kişilerle elde edilen verilerin paylaşılmayacağı, böyle bir durumun bilimsel etik kurallar açısından araştırmaya zarar vereceği dolayısıyla araştırmacıların bu konuya son derece önem gösterdikleri katılımcılara özellikle belirtilmiştir. Markaların insan kaynakları departmanları sadece çevrim içi anket formunun yer aldığı bağlantı adresinin çalışanlara iletilmesi konusunda yardımcı olmuşlardır.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, analiz kısmında kullanılacak olan yapısal denklem modellemesinin sağlıklı bir şekilde uygulanmasına imkân verecek kurallara uygun olmasına dikkat edilmiştir. Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi (Partial Least Squares-PLS) için gereken örneklem büyüklüğünün tespitinde önem düzeyi, bağımsız (egzojen) değişken sayısı ve minimum R^2 değerleri ile belirlenmektedir (Hair Jr. vd., 2016). Bu kapsamda örneklem büyüklüğünün tespitinde Tablo 1'den faydalanılmıştır.

Tablo 1 Minimum Örneklem Büyüklüğünün Belirlenmesi

Bağımsız Değişken Sayısı	Anlamlılık Düzeyi = 0.05			
	Minimum R ²			
	0.10	0.25	0.50	0.75
2	110	52	33	26
3	124	59	38	30
4	137	65	42	33
5	147	70	45	36
6	157	75	48	39
7	166	80	51	41
8	174	84	54	44
9	181	88	57	46
10	189	91	59	48

Kaynak: Hair Jr., J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2014).

Araştırma kapsamında modelde bulunan Kurumsal Sürdürülebilirlik bağımlı değişkeni üç bağımsız değişken tarafından etkilenmektedir. Bundan dolayı üç bağımsız değişken örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde dikkate alınmıştır. Kurumsal Sürdürülebilirlik bağımlı değişkenini etkileyen faktörlerin Kurumsal Sürdürülebilirlik değişkenini açıklama oranının yüksek düzeyde olması beklendiği varsayımından hareketle, R² değeri en az %75 olacak şekilde belirlenmiştir. Sonuç olarak Tablo 1'e göre üç bağımsız değişken, $p < 0.05$ ve R² minimum 0.75 varsayımıyla örneklem büyüklüğünün en az 30 olması gerektiği söylenebilmektedir.

Literatürde gerçekleştirilen çalışmalarda farklı değerlendirmeler olmakla birlikte, Hair Jr vd., (2014), Henseler vd., (2009) çalışmalarında örneklem büyüklüğüyle ilgili olarak, bir yapıyı ölçmek için üzerinde en fazla etki test edilen endojen değişkene gelen tek yönlü okların en az 10 katı kadar olmasının yeterli olacağı belirtilmektedirler. Buna göre Kurumsal Sürdürülebilirlik endojen değişkenine gelen tek yönlü okların sayısına göre 30 örneklem büyüklüğünün yeterli olması beklenmektedir.

Türkiye'de ve yurtdışında mağazaları olan üç markanın tüm çalışanlarına ulaşmak hem zaman hem de maliyet kısıtları sebebiyle veri toplama yöntemi olarak kolayda ve katılımcıların taşınması gereken özellikler dikkate alındığından amaçlı(yargısal) örnekleme birlikte uygulanmıştır. Veri toplama

süreci 2022 yılının Ekim ayından Ocak 2023'e kadar devam etmiştir. Elde edilen anketler incelenerek özensiz ve gelişigüzel doldurulmuş olanlar araştırmadan çıkarıldıktan sonra uygun bulunan 129 gözlemin Tablo 1 verisi dikkate alınarak hipotezleri test etmek üzere yeterli olduğuna karar verilmiş ve yapısal denklem analizine geçilmiştir.

Bu araştırmada SmartPLS 4 paket programı ile örneklem köpürtme (bootstrapping) yöntemiyle 129 kişiden elde edilen veriler, orjinal veriden 10.000 alt örnekleme çoğaltılmıştır. Tenenhaus ve Vinzi (2005)'e göre köpürtme yöntemi, az sayıda örneklem ile değişkenler arasındaki ilişkinin tespit edilmesi avantajını sunmaktadır. Dolayısıyla analiz sonuçları 10.000 alt örneklem üzerinden değerlendirilmiştir.

2.5. Araştırma Anket Formunun Hazırlanması ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmada kullanılacak olan anket formu için pilot test tasarlanmıştır. Pilot test, hedef kitlede yer alan sektör çalışanları yanında uzmanların bakış açısının da alınması amacıyla sektör temsilcileri, yönetim organizasyon ve pazarlama alanında çalışan akademisyenlerden oluşan 25 kişilik bir gruba uygulanmıştır. Sektör temsilcileri ve akademisyenlerin geri dönüşleri dikkate alınarak anket formu son halini almıştır. Bu kapsamda anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde 5 noktalı Likert ölçeği ile sorulan araştırma modelindeki değişkenleri ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde ise katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular yer almaktadır. Ölçeklerin çevirisinde çeviri-tersine çeviri yöntemi uygulanmış ardından pilot çalışmadan gelen geri bildirimlerle ifadelere son hali verilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklere Tablo 2' de yer verilmiştir.

Tablo 2 Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Değişkenler	İfadeler	Ölçek İçin Yararlanılan Çalışmalar
Kurumsal Sürdürülebilirlik (KS)		
	1.Şirketimizin sosyal sorumluluk ve çevre korumaya yönelik hedefleri açıkça tanımlanmıştır.	
	2.Şirketimiz sosyal sorumluluk ve çevre koruma kapsamındaki iyileştirme faaliyetlerine önemli ölçüde kaynak tahsis eder.	
	3.Şirketimizde sosyal sorumluluk ve çevre koruma faaliyetlerinin performansı düzenli olarak ölçülür ve raporlanır.	
	4.Şirketimiz çevre kirliliğine neden olan materyaller/ürünleri daha çevreci olan alternatifleri ile değiştirmeye çaba harcar.	
	5.Yöneticiler ve çalışanlar, sosyal ve çevresel sorumluluklar konusunda eğitim alırlar.	
	6.Yönetim, iş konusunda önemli kararlar alırken, bu kararların sosyal ve çevresel etkilerini her zaman dikkate alır.	(Yang ve Jang, 2020)
	7.Şirketimizde, sosyal sorumluluk ve çevre konularındaki gelişmelere katkıda bulunan yöneticiler/çalışanlar takip edilir ve ödüllendirilir.	
	8. Sosyal sorumluluk ve çevresel etkiler konusunda kurum içi ve dışı iletişimde açıklık, dürüstlük ve şeffaflık esastır	
	9.Şirketimizin tedarik zincirinde sosyal sorumlu ve çevre dostu standartları arttırmak için yoğun çaba harcanır.	
	10.Şirketimizde sosyal sorumluluk ve çevre koruma bilinciyle müşteri ilişkileri geliştirilmesi teşvik edilir.	
Örgütsel Bağlılık		
	1.Şirketimizin çevreci uygulamalarını/çabalarını önemserim.	
	2.Şirketimizin çevre sorunlarını benim sorunummuş gibi hissederim.	(Sharma, ve diğ. 2021)
	3.Şirketimizin çevre korumaya yönelik çabalarını destekleyemesem kendimi mahcup hissederim.	
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi		
	1.Şirketimiz yeşil/çevreci değerlere, bilgi birikimine ve yeşil bilince sahip adayları işe almaktadır.	(Aboramadan ve Karatepe, 2021)

2.Şirketimiz, çalışanların yeşil/çevreci beceri ve davranışlarını geliştirmeye yönelik yeşil/çevresi eğitim programları sunmaktadır

3.Şirketimiz, performans yönetimi sürecinde çalışanların yeşil/çevreci davranışlarını değerlendirmeye alır.

4.Şirketimiz, çalışanlarının yeşil/ çevreci yönetim çalışmalarına katılması için fırsatlar sunar.

5.Şirketimizde, çalışanlarını yeşil/çevreci davranışları için ödüllendirme sistemi vardır.

Çevresel Performans

1.Şirketimizin çevresel kirliliği azaltmak, kaynakları yeniden kullanmak ve geri dönüştürmek için çaba gösterdiğinin farkındayım.

2.Şirketimizin faaliyetlerini yürütürken çevreyi kirleten faaliyetlerden kaçınmak için çaba içerisinde olduğunun farkındayım.

3.Şirketimizin enerji tüketiminde verimliliğini artırmaya yönelik bir politikası vardır.

(Lee ve Ha-
Brookshire,
2017)

BÖLÜM 3.

ARAŞTIRMA ANALİZİ VE BULGULAR

Bu bölümde ilk olarak tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlik analizleri yapılmıştır. Son olarak araştırma modeli test edilerek sonuçlara yer verilmiştir.

3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmamıza katılan katılımcıların cevapları doğrultusunda cinsiyet, iş pozisyonu ve yaş tanımlayıcı istatistiklere aşağıda yer verilmektedir. Katılımcıların cinsiyet, iş pozisyonu ve yaş ile ilgili tanımlayıcı istatistikleri Tablo 3'te özetlenmiştir.

Tablo 3 Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Frekans Dağılımları

n: 129	Demografik Özellikler	Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	75	%57
	Erkek	54	%43
Yaş	40 yaş ve altı	92	%72
	40 yaş üstü	37	%28
İş Pozisyonu	Uzmanlar (üretim, satın alma, insan kaynakları, tasarımcı vs.)	82	%64
	Orta Düzeyde Yöneticiler	47	%36
	Toplam	129	%100

Tablo 3'e göre 129 katılımcının cinsiyete verdiği cevaplar, 75 kişi (%57) kadın ve 54 kişi (%43) erkektir. İş pozisyonuna verilen yanıtlara göre en fazla uzmanlar (üretim, satın alma, insan kaynakları, tasarımcı vs.) 82 katılımcı (%64), orta düzeyde yöneticiler ise 47 katılımcıdan (%36) oluşmaktadır. Yaş grubunda ise 40 yaş ve altında 92 katılımcı (%72), 40 yaşın üzerinde ise 37 katılımcı (%28) vardır.

3.2. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırma modelinin analizinden önce ölçüm (geçerlilik ve güvenilirlik) ve yapısal modelleri (hipotez testi) test etmek için kısmi en küçük kareler yapısal denklem modelleme (PLS-SEM) tekniği kullanılmıştır. Ölçüm ve yapısal modeller için SmartPLS 4 yazılım paketi kullanılarak analiz edilmiştir (Hair Jr. vd., 2022). Modeli analiz etmeden önce ölçüm modelindeki gerekli tüm kriterlerin sağlanmış olması gerekmektedir (Hair vd., 2019). Bu kapsamda iç tutarlılık güvenilirliği, birleşme geçerliliği ve ayrışma geçerliliği değerlendirilmiştir. İç tutarlılık güvenilirliği için Cronbach Alfa ve CR (Composite Reliability) katsayısı, birleşme geçerliliği için faktör yükleri ve AVE (Average Variance Extracted) değerleri kullanılmıştır. Faktör yüklerinin ≥ 0.708 ; Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik (CR=Composite Reliability) katsayılarının ≥ 0.70 ; açıklanan ortalama varyans değerinin (AVE= Average Variance Extracted) de $\geq 0,50$ olarak gerçekleşmesi gerekmektedir (Hair vd., 2019; Fornell ve Larcker, 1981). Ayrışma geçerliliğinde ise Fornell ve Larcker (1981) tarafından önerilen FTMT (Fornell-Larcker Ölçütü) kriteri ile Henseler vd. (2015) tarafından önerilen HTMT kriterleri sağlanmalıdır. FTMT (Fornell-Larcker Ölçütü) kriterine göre, araştırmada yer alan yapıların açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökü, araştırmadaki yapılar arası korelasyonlardan yüksek olmalıdır (Fornell ve Larcker, 1981). HTMT kriterinde ise Henseler vd. (2015), birbirine yakın kavramlarda 0.90'nın altında, uzak kavramlarda ise 0.85'in altında olması gerektiğini söylemektedir. Bu kapsamda aşağıda yer alan Tablo 4'e göre araştırmada yer alan yapıların iç tutarlılık güvenilirliği, birleşme geçerliliği ve FTMT kriteri ile ilgili sonuçlara, Tablo 5'te ise HTMT kriterine yer verilmektedir.

Tablo 4 Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	C α	CR	AVE	1	2	3	4
1. Kurumsal Sürdürülebilirlik	0.938	0.940	0.683	0.826			
2. Çevresel Performans	0.904	0.908	0.763	0.801	0.873		
3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	0.945	0.946	0.774	0.805	0.627	0.880	
4. Örgütsel Bağlılık	0.819	0.843	0.589	0.665	0.698	0.625	0.768

Not: C α (Cronbach's Alfa); CR (Composite Reliability); AVE (Average Variance Extracted). Köşegendeki değerler, çalışmadaki yapıların açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin karekökü FTMT kriteridir. Köşegenin altındaki değerler ise yapılar arasındaki korelasyondur.

Tablo 5 Ayrışma Geçerliliği – HTMT Kriteri

Değişkenler	1	2	3	4
1. Kurumsal Sürdürülebilirlik	-			
2. Çevresel Performans	0.802	-		
3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	0.803	0.628	-	
4. Örgütsel Bağlılık	0.651	0.705	0.595	-

Tablo 4'te Cronbach Alfa ve CR katsayıları 0.70 ve üzerinde olması nedeniyle iç tutarlılık güvenilirliğinin sağlandığı söylenebilir. Yapıların faktör yükleri 0.538 ile 0.840 arasında ve açıklanan ortalama varyans değerleri (AVE) 0.50 eşik değeri üzerinde olduğundan birleşme geçerliliği sağlanmaktadır.

Tablo 4'e göre her bir yapının AVE'sinin karekökü, diğer yapılarla olan korelasyondan daha yüksek olduğu görülmektedir. Fornell ve Larcker (1981)'in ayırt edicilik FTMT kriterini karşılamaktadır. Tablo 5 HTMT değerlerinin 0,85 altında olduğunu göstermektedir. Bu da yapıların ayırt edici geçerliliğini daha da doğrulamaktadır.

3.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Geçerlilik, güvenilirlik ve doğrusallık testlerini geçen modeldeki indikatörlerin faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için model testi yapılmıştır. Buna göre Tablo 6’da faktör yüklerine ve anlamlılık seviyelerine yer verilmiştir.

Tablo 6 Faktör Yükleri ve p Değerleri

	Orjinal sample (O)	Sample ortalaması (M)	Standard sapma (STDEV)	T istatistiği (O/STDEV)	P değeri
s1<- kurumsal sürdürülebilirlik	0,790	0,792	0,042	18,697	0,000
s2<- kurumsal sürdürülebilirlik	0,834	0,828	0,044	19,058	0,000
s4<- kurumsal sürdürülebilirlik	0,811	0,807	0,047	17,242	0,000
s5<- kurumsal sürdürülebilirlik	0,824	0,825	0,041	20,103	0,000
s6<- kurumsal sürdürülebilirlik	0,915	0,908	0,040	22,752	0,000
s9<- kurumsal sürdürülebilirlik	0,840	0,842	0,031	27,099	0,000
s10<- kurumsal sürdürülebilirlik	0,761	0,763	0,052	14,536	0,000
s11 <- yeşil insan kaynakları yönetimi	0,813	0,810	0,043	19,114	0,000
s12 <- yeşil insan kaynakları yönetimi	0,940	0,939	0,034	27,723	0,000
s13 <- yeşil insan kaynakları yönetimi	0,869	0,867	0,035	24,758	0,000
s14 <- yeşil insan kaynakları yönetimi	0,890	0,888	0,033	26,836	0,000
s15 <- yeşil insan kaynakları yönetimi	0,882	0,881	0,036	24,770	0,000
s16 <- örgütsel bağlılık	0,896	0,889	0,075	12,031	0,000
s17 <- örgütsel bağlılık	0,821	0,812	0,085	9,659	0,000
s18 <- örgütsel bağlılık	0,538	0,525	0,117	4,603	0,000
s19 <- çevresel performans	0,854	0,852	0,038	22,235	0,000
s20 <- çevresel performans	0,924	0,923	0,024	37,985	0,000
s21 <- çevresel performans	0,840	0,838	0,043	19,526	0,000

Faktörlerin yükleri ve anlamlılık seviyeleri kabul edilebilir eşik değerdedir (0.708 üstü ve $p < 0.01$ ’de anlamlı). Ancak örgütsel bağlılık (ÖB) ifadesi olan s18 (faktör yükü 0.538) eşik değer olan ≥ 0.708 altındadır. Hair Jr.

vd., (2021)’ne göre faktör yükleri 0,40 ile 0,70 arasında olan ifadelerin AVE ya da CR değerlerinin eşik değer üzerinde olduğu taktirde modelden çıkarılmamaktadır. Bu nedenle Tablo 4’e göre, hesaplanan AVE ve CR değerleri eşik değerleri üzerinde olduğundan örgütsel bağlılık ifadesi s18 (faktör yükü 0.538) ölçüm modelinden çıkartılmamıştır. Ayrıca “Kurumsal Sürdürülebilirlik” indikatörlerinden s3, s7 ile son olarak s8 indikatörleri ÇP ve Yeşil İKY ifadelerinden binişik maddeler bulunması nedeni ile (aradaki fark 0,1’den küçük) modelden çıkarılmıştır.

3.4. Analize Dahil Edilen Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Kurumsal sürdürülebilirlik, örgütsel bağlılık (yeşil davranışı benimsemek), yeşil insan kaynakları yönetimi ve çevresel performans değişkenlerine ait ifadelerin frekans dağılımları üzerinden sunulan tanımlayıcı istatistikleri aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 7 Kurumsal Sürdürülebilirlik Değişkenine İlişkin İstatistikler

Kod	İfade	N	Aritmetik Ortalama	Ss*
KS1	Şirketimizin sosyal sorumluluk ve çevre korumaya yönelik hedefleri açıkça tanımlanmıştır.	129	3,930	1,189
KS2	Şirketimiz sosyal sorumluluk ve çevre koruma kapsamındaki iyileştirme faaliyetlerine önemli ölçüde kaynak tahsis eder.	129	4,031	1,049
KS4	Şirketimiz çevre kirliliğine neden olan materyaller/ürünleri daha çevreci olan alternatifleri ile değiştirmeye çaba harcar.	129	4,062	1,153
KS5	Yöneticiler ve çalışanlar, sosyal ve çevresel sorumluluklar konusunda eğitim alırlar.	129	3,822	1,171
KS6	Yönetim, iş konusunda önemli kararlar alırken, bu kararların sosyal ve çevresel etkilerini her zaman dikkate alır.	129	3,868	1,081
KS9	Şirketimizin tedarik zincirinde sosyal sorumlu ve çevre dostu standartları arttırmak için yoğun çaba harcanır.	129	3,806	1,175
KS10	Şirketimizde sosyal sorumluluk ve çevre koruma bilinciyle müşteri ilişkileri geliştirilmesi teşvik edilir.	129	3,829	1,135
KS		129	3,912	1,113

Ss*: Standart Sapma

Kurumsal Sürdürülebilirlik değişkeninin ortalaması 3,91 olup en yüksek değere sahip ifadenin 4,06 olduğu görülmektedir.

Tablo 8 Örgütsel Bağlılık Değişkenine İlişkin İstatistikler

Kod	İfade	N	Aritmetik Ortalama	Ss*
ÖB1	Şirketimizin çevreci uygulamalarını/çabalarını önemserim.	129	4,225	1,058
ÖB2	Şirketimizin çevre sorunlarını benim sorunumuş gibi hissederim.	129	4,186	0,971
ÖB3	Şirketimizin çevre korumaya yönelik çabalarını destekleyemesem kendimi mahcup hissederim.	129	4,240	0,979
ÖB		129	4,217	1,002

Örgütsel Bağlılık değişkeninin ortalaması 4,21 olup en yüksek değere sahip ifadenin 4,24 olduğu görülmektedir.

Tablo 9 Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Değişkenine İlişkin İstatistikler

Kod	İfade	N	Aritmetik Ortalama	Ss*
YEŞİL İKY1	Şirketimiz yeşil/çevreci değerlere, bilgi birikimine ve yeşil bilince sahip adayları işe almaktadır.	129	3,240	1,305
YEŞİL İKY2	Şirketimiz, çalışanların yeşil/çevreci beceri ve davranışlarını geliştirmeye yönelik yeşil/çevresi eğitim programları sunmaktadır	129	3,357	1,199
YEŞİL İKY3	Şirketimiz, performans yönetimi sürecinde çalışanların yeşil/çevreci davranışlarını değerlendirmeye alır.	129	3,225	1,295
YEŞİL İKY4	Şirketimiz, çalışanlarının yeşil/ çevreci yönetim çalışmalarına katılması için fırsatlar sunar.	129	3,233	1,384
YEŞİL İKY5.	Şirketimizde, çalışanlarını yeşil/çevreci davranışları için ödüllendirme sistemi vardır.	129	3,000	1,441
YEŞİL İKY		129	3,211	1,324

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi değişkeninin ortalaması 3.21 olup en yüksek değere sahip ifadenin 3,35 olduğu görülmektedir.

Tablo 10 Çevresel Performans Değişkenine İlişkin İstatistikler

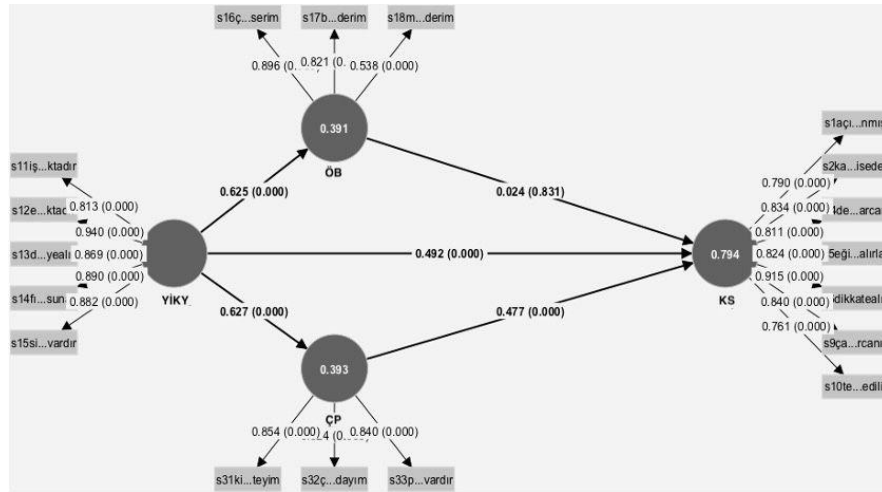
Kod	İfade	N	Aritmetik Ortalama	Ss*
ÇP1	Şirketimizin çevresel kirliliği azaltmak, kaynakları yeniden kullanmak ve geri dönüştürmek için çaba gösterdiğinin farkındayım.	129	4,078	1,009
ÇP2	Şirketimizin faaliyetlerini yürütürken çevreyi kirlüten faaliyetlerden kaçınmak için çaba içerisinde olduğunun farkındayım.	129	4,093	0,992
ÇP3	Şirketimizin enerji tüketiminde verimliliğini artırmaya yönelik bir politikası vardır.	129	3,922	1,118
ÇP		129	4,031	1,016

Çevresel Performans değişkeninin ortalaması 4,03 olup en yüksek değere sahip ifadenin 4,09 olduğu görülmektedir.

3.5. Araştırma Modelinin Test Edilmesi ve Sonuçlar

Araştırma %95 güven aralığında yapısal modeli ve hipotezleri test etmek için, yeniden örnekleme ile 5000 alt örneklem alınarak, önyargı düzeltmeli önyikleme tekniği kullanılarak test edilmiştir. Şekil 3 araştırma modelini sunmaktadır.

Şekil 3 Araştırma Yapısal Modeli



Modele göre R^2 incelendiğinde “Kurumsal Sürdürülebilirlik” değişkeni %79 ile önemli oranda açıklanmaktadır. “Örgütsel Bağlılık” değişkeni %39

oranında açıklanmaktadır. Son olarak ise “Çevresel Performans” değişkeni ise %39 oranında açıklandığı tespit edilmiştir (Hair vd., 2019).

Tablo 11 *Araştırma Modeli Katsayıları*

Değişkenler		VIF	f-kare	Q-kare
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	Çevresel Performans	1.000	0.648	0.324
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	Örgütsel Bağlılık	1.000	0.641	0.302
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	Kurumsal Sürdürülebilirlik	2.171	0.623	
Çevresel Performans	Kurumsal Sürdürülebilirlik	2.666	0.493	0.570
Örgütsel Bağlılık	Kurumsal Sürdürülebilirlik	2.657	0.002	

Not: f^2 : etki büyüklüğü; Q^2 : tahmin gücü katsayıları

Değişkenler arasındaki doğrusallık problemi VIF (Variance Inflation Factor) değerlerlendirilmesinde Hair vd., (2019) değişkenler arası $VIF < 3$ olması doğrusallık probleminin olmadığını ifade etmektedirler. Böylece Tablo 11’deki değişkenler arası VIF değerleri eşik değer olan 3’ten düşük olduğundan dolayı doğrusallık problemi olmadığını anlaşılmıştır.

Cohen (1988)’e göre etki büyüklüğü katsayıları $f^2 \geq 0.020$ düşük, $f^2 \geq 0.150$ orta ve $f^2 \geq 0.350$ olması ise yüksek etki olarak değerlendirilmektedir (Cohen, 1988). Bu kapsamda Tablo 11 incelendiğinde Yeşil İKY’nin ÇP üzerinde, Yeşil İKY’nin ÖB üzerinde, Yeşil İKY’nin KS üzerinde, ÇP’nin KS üzerinde etkisi yüksek iken ÖB’nin KS üzerindeki etkisi düşük olarak ifade edilebilir.

Endojen değişkenler için hesaplanan tahmin gücü katsayılarının $Q^2 > 0$ ’dan büyük olması araştırma modelinin endojen değişkenleri tahmin gücüne sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca $Q^2 > 0.25$ ise orta düzeyde tahmin, $Q^2 > 0.50$ ise büyük tahminden söz edilmektedir. (Hair vd., 2019). Buna göre Tablo 11 incelendiğinde Q^2 değerleri sıfırdan büyük olduğu için araştırma modelinin endojen değişkenleri tahmin gücüne sahip olduğu çıkarımı yapılabilir.

“Çevresel Performans” ile “Örgütsel Bağlılık” değişkenleri orta düzeyde tahmin gücüne sahiptir. Ayrıca “Kurumsal Sürdürülebilirlik” değişkeni ise yüksek düzeyde tahmin gücüne sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 12 Yapısal Model Sonuçlar

İlişkiler			Standardize β	STDEV	t değeri	p değeri
YEŞİL İKY	ÇP		0.627	0.070	8.991	0.000
YEŞİL İKY	ÖB		0.625	0.054	11.556	0.000
YEŞİL İKY	KS		0.492	0.121	4.062	0.000
ÇP	KS		0.477	0.122	3.902	0.000
ÖB	KS		0.024	0.112	0.213	0.831
Dolaylı Etki						
YEŞİL İKY	ÖB	K S	0.015	0.073	0.203	0.839
YEŞİL İKY	ÇP	K S	0.299	0.102	2.927	0.003

Not: Yeşil İKY: Yeşil İKY; ÇP: Çevresel Performans; ÖB: Örgütsel Bağlılık; KS: Kurumsal Sürdürülebilirlik; STDEV: Standart Sapma; Anlamlılık seviyesi (iki-kuyruklu) * $p < 0.01$

Tablo 12’de araştırmanın yapısal model sonuçlarına yer verilmiştir. Böylece araştırmada kurgulanan yedi hipotezin beşi desteklenirken H3 ve H4 hipotezleri desteklenmemiştir. Elde edilen bulgulara göre; Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi> Çevresel Performans ($\beta=0,627$; $p<0,01$); Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi> Örgütsel Bağlılık ($\beta=0,625$; $p<0,01$); Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi> Kurumsal Sürdürülebilirlik ($\beta=0,492$; $p<0,01$); Çevresel Performans> Kurumsal Sürdürülebilirlik ($\beta=0,477$; $p<0,01$) pozitif yönde etkilemektedir. Buna göre H1, H2, H5, H6 hipotezleri desteklenmiştir. Dolaylı etkiye bakıldığında ise Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi> Çevresel Performans> Kurumsal Sürdürülebilirlik ($\beta=0,299$; $p<0,01$) dolaylı olarak etkilediği sonucuna varılmıştır. Bu kapsamda H7 hipotezi desteklenmiştir. Zhao vd. (2010)’e göre, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde anlamlı etkisi olmasa da dolaylı etkiler anlamlı ise, aracı etkisinden söz edilebilir. Dolayısıyla aracı değişkenin olmadığı modelde, yeşil insan

kaynakları yönetiminin kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde ($\beta=0,492$; $p<0,01$) ve yeşil insan kaynakları yönetiminin çevresel performans üzerinden kurumsal sürdürülebilirlik ($\beta=0,299$; $p<0,05$) üzerindeki dolaylı etkileri nedeniyle aracılık etkisinden söz edilebilir. Zhao vd (2010)'a göre, dolaylı etki anlamlı ise direkt etkiye bakılır ve bu etki de anlamlı ise tüm etkilerin yol katsayıları pozitif olduğundan kısmi aracılık (bütünleyici) aracılıktan söz edilebilmektedir. Bu kapsamda Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi> Çevresel Performans> Kurumsal Sürdürülebilirlik yolu anlamlı ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi> Kurumsal Sürdürülebilirlik yolundaki etki de anlamlı ayrıca tüm yol katsayıları pozitif olduğundan kısmi aracılık (bütünleyici) söz edilebilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Mevcut araştırmanın temel amacı, Yeşil İKY uygulamaları ile Kurumsal Sürdürülebilirlik (KS) arasındaki ilişkiyi Türk moda ve tekstil endüstrisi örneğinde çalışanların (beyaz yakalı) bakış açısıyla analiz etmektir. Ayrıca Çevresel Performans (ÇP) ve Örgütsel Bağlılık (ÖB) değişkenlerinin bu ilişkideki aracılık rolleri araştırılmıştır. Bulgular, çalışanlar tarafından algılanan Yeşil İKY uygulamalarının KS, ÇP ve ÖB üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda literatürde daha önce yapılan çalışmalarla benzer sonuçlar elde edilmiştir. Amjad vd., (2021) Pakistan tekstil endüstrisinde yeşil performans yönetimi, yeşil eğitim, yeşil ödül ve ücretlendirmenin yeşil performansta etkili olduğu sonucuna varmıştır. Yeşil İKY, çevresel performansı (ÇP) geliştiren kuruluşlara katkıda bulunur (Renwick vd., 2013). Hindistan ve Meksika gibi gelişmekte olan ülkelerde farklı sektörlerde Yeşil İKY uygulamalarının çevresel performans üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalarda da benzer bulgular elde edilmiştir (Daily vd., 2012; Mishra vd., 2014). Yeşil İKY, kuruluşların sürdürülebilir kalkınmasına önemli bir katkı sağlar (Mandip, 2012). Bu bağlamda Yeşil İKY uygulamalarının geleneksel insan kaynakları yaklaşımına göre daha spesifik bir odakla sürdürülebilirlik üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir. Öte yandan çevresel performans, Yeşil İKY ve kurumsal sürdürülebilirlik arasındaki etkide aracılık rolü oynamaktadır.

Yeşil İKY nispeten yeni bir yaklaşım olduğundan konuyla ilgili ampirik çalışmalarla teorik olarak güçlenmektedir. Bağımsız ampirik bulgular aynı zamanda pratikte çalışma hayatına katkı sağlayacak öneriler de sunmaktadır. Bu çalışmadaki en kritik bulgulardan biri Yeşil İKY'nin kurumsal sürdürülebilirlikte artan bir role sahip olmasıdır. Daha önceki çalışmalarda da benzer bulgular elde edilmiş olsa da (Jamal vd., 2021), mevcut çalışmada konu yöneticilerden ziyade çalışanların bakış açısıyla incelenmiş ve Yeşil İKY olumlu sonuçlara destek olmuştur. Yeşil İKY çevre bilinci yüksek uygulamaları içermektedir. Ancak Yeşil İKY uygulamalarının kuruluşun çevresel performansını iyileştirip iyileştirmediği konusunda ampirik bir boşluk söz konusudur. Çalışma Yeşil İKY uygulamalarının kuruluşların çevresel performansında kritik bir rol oynadığını da göstermektedir.

Bir diğer kritik nokta ise Yeşil İKY'nin sadece kurumun sürdürülebilirliğine ve çevre performansına değil, aynı zamanda çalışanların

kuruma bağlılık düzeyine de doğrudan katkı sağlamasıdır. Türkiye örneklemindeki çalışanların yaş ortalaması diğer Avrupa ülkelerine göre daha düşüktür. Mevcut çalışmada moda ve tekstil sektörlerinde çalışan çalışanların yaş ortalaması da düşüktür. Türkiye'deki yeni nesil çevreye ve sürdürülebilirliğe duyarlı ve destekleyici bir tutum sergilemektedir. Dolayısıyla çalışanların örgütlerde uygulanan Yeşil İKY uygulamalarına dolaylı olarak destek verdikleri ve örgüte yönelik tutumun olumlu hale geldiği görülmektedir. Tüm bu açıklamalardan hareketle Yeşil İKY'nin mikro ve makro anlamda örgütsel katkılarının oldukça yüksek olduğu ileri sürülebilir.

Ayrıca ÇP'nin Yeşil İKY uygulamalarının KS üzerindeki etkisine aracılık edeceği öngörüsü test edilmiştir. Bu amaçla doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler incelenerek aracılık analizleri yapılmıştır. Yeşil İKY'nin KS üzerinde ÇP üzerinden dolaylı etkisi anlamlı, Yeşil İKY'nin KS üzerinde olumlu etkisi anlamlı ve tüm yol katsayıları pozitif olduğundan kısmi aracılıktan (bütünleyici) söz edilebilmektedir.

Örgüt psikolojisinde örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerine olan inancını, örgütsel süreçlere dahil olmasını ve örgütle psikolojik bir bağ kurmasını ifade etmektedir (O'Reilly, 1989). Örgütsel bağlılık, duygusal, devamlılık ve normatif bağımlılık boyutları olan çok boyutlu bir kavramdır (Meyer ve Allen, 1991). Bu çalışmada Sharma vd. (2021) kullanmış olduğu örgütsel bağlılığın duygusal boyutuna odaklanılmış ve yalnızca bu bağlamda bir ölçüm yapılmıştır. Dolayısıyla bu sınırlı ölçüm, aracılık etkisinin görülmemesine neden olabilir. Bu kapsamda devamlılık ve normatif bağlılık boyutlarının incelenmesi daha kapsamlı bir değerlendirme sağlayabilir.

Mevcut çalışma, moda ve tekstil endüstrisinde kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında Yeşil İKY uygulamalarının doğrudan ve dolaylı etkilerini incelemektedir. Çevresel performans ve örgütsel bağlılığa bütünleşik bir bakış açısıyla literatüre ve pratik uygulamalara katkıda bulunması beklenmektedir.

Teorik Çıkarımlar

Bu çalışma, Yeşil İKY uygulamalarının kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasındaki doğrudan etkileri ile ÇP ve ÖB (çevresel)'nin aracılık rollerini moda ve tekstil endüstrisindeki çalışanların bakış açısından analiz etmektedir. Bu çalışmanın bulguları, kurumsal sürdürülebilirlik için İK ve çevre yönetimi

literatürünün çeşitli yönlerine katkı sağladığı düşünülmektedir. İlk olarak, çalışma, alandaki araştırmacıların bulgularına benzer şekilde (Jamal vd., 2021), Yeşil İKY uygulamalarının kurumsal sürdürülebilirliği etkilediğini göstermektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik genellikle kuruluşların hesap verebilir eylemleri harekete geçirmesi ile ilişkilidir. Kuruluşlarda hesap verebilir eylemlerin uygulanması, topluma ve çevreye değer katar ve kuruluşların sürdürülebilirliğini destekler. Kurumsal sürdürülebilirlik, ekonomik, sosyal ve ekolojik bileşenlerin iç içe geçtiği bir sistemidir. Yeşil yönetim yaklaşımını bu bütüncül bakış açısıyla ele alan bu çalışma, Amjad vd. (2021) ve Yasin vd. (2023) tarafından yapılan çalışmalardan farklılaşmaktadır. Bu doğrultuda, Yeşil İKY uygulamalarının, tekstil ve moda endüstrisindeki işletmelerin kurumsal sürdürülebilirlik performanslarını iyileştirme yeteneklerini kolaylaştırabileceği öne sürülmektedir. İkinci olarak, mevcut çalışma, diğer sektörlerle göre daha yüksek çevresel bozulma etkisine sahip olduğu bilinen tekstil sektöründe ÇP'nin doğrudan ve aracı etkilerini ele alarak mevcut literatüre katkıda bulunmaktadır. Tekstil sektöründe Yeşil İKY uygulamalarının ÇP üzerindeki etkisi ile ilgili sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Çalışmanın bulguları, yeşil işe alım ve seçim, yeşil eğitim ve yeşil ücretlendirme gibi Yeşil İKY uygulamalarının üretim sektöründeki işverenler gibi çalışanların ÇP'lerini artırdığını ortaya koymuştur (Bangwal vd.; Hameed vd., 2020) ve ayrıca aracılık etkisi yoluyla KS'yi olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Yeşil İKY uygulamaları ile ÖB arasındaki etki, önceki çalışmaların bulgularına paralel olarak bu çalışmada kanıtlanmıştır (Shoaib vd. 2021). Bununla birlikte, ÖB'nin Yeşil İKY- KS ilişkisinde aracı bir rol oynamadığı görülmektedir. Belki de bunun açıklaması, farklı değişkenlerin Yeşil İKY ve KS arasındaki ilişkiye aracılık edebileceğidir. Özetle, bu çalışmanın bulguları kapsamında, Yeşil İKY'nin geleneksel İK'dan farklı olarak kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak için stratejik bir bakış açısı sağladığı sonucuna varılabilir.

Yönetmel Çıkarımlar

Günümüzde rekabetin artması ve çevre sorunlarının aşılması gerçeği yöneticilerin önceliği haline gelmiş durumdadır. Moda ve tekstil organizasyonlarının yeşil marka olarak konumlandırılması hem daha fazla müşteri çekmek hem de rekabet avantajı ve kurumsal sürdürülebilirlik

sağlamak için gereklidir. Gelişmekte olan ülkelerde Yeşil İKY uygulamaları gelişmeye devam etmektedir ve bir yönetim yaklaşımı olarak anlaşılması ve uygulanması gerekmektedir. Gelişmekte olan ülkelerde moda ve tekstil sektörü üzerine sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Bu bağlamda bu çalışmada Türk tekstil ve moda endüstrisinden bulgular sunulmaktadır. Özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki karar vericilere başarılı sürdürülebilir yönetim uygulamaları için öneriler sunmaktadır. Yeşil İKY'nin çalışan perspektifinden incelenmesiyle elde edilen bulgular, yalnızca örgütün sürdürülebilirliğini değil aynı zamanda çalışanların örgüte karşı olumlu tutumunu da etkilemektedir. Gelişmekte olan bir ülke olan Türkiye'de tekstil sektöründe elde edilen bu bulgular, dünya çapında Yeşil İKY uygulamalarının çalışan tutumlarına ve örgütsel performansa beklenenden daha fazla katkı sağlayacağını göstermektedir. Bu nedenle İKY bağlamında ve tüm örgütsel süreçlerde yeşil yönetim uygulamalarına ilişkin farkındalığın artırılması ve işletmelerin bu konulardaki uygulamalarını arttırması gerekmektedir. Dolayısıyla bu çalışma, Yeşil İKY uygulamalarını işletmenin sürdürülebilirliğiyle bütünleştirmeyi isteyen yöneticilere genel bir bakış sunmaktadır.

Kısıtlar ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışma, Türk moda ve tekstil endüstrisinden toplanan verilere dayansa da genel anlamda Yeşil İKY'nin uygulanması yoluyla kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasına yönelik bulgular sunmaktadır. Farklı kültür ve sektörlerdeki benzer araştırmalar, en başarılı Yeşil İKY kombinasyonlarının tasarlanmasına yardımcı olabilecektir. Öte yandan, çalışan katılımının desteklemesi halinde muhtemel farklı örgütsel davranış değişkenleri kapsamındaki ilişkileri kapsayan araştırmalar daha derinlemesine bilgiler sağlayabilecektir. Bu araştırma kesitsel bir desenle yürütülmüştür; boylamsal çalışmaların yapılması kurumsal sürdürülebilirlik anlayışının gelişiminin incelenmesinde fayda sağlayabilir. Gelecekteki çalışmalar, Yeşil İKY ile nedensel olarak ilişkili olmasa da uygulanmasını ve sonuçlarını etkileyen kültürel iklim ve örgütsel bağlılık gibi örgütsel yönle odaklanabilir.

KAYNAKÇA

- Aboramadan, M. (2020). Human resources management in non-profit organizations: An effective approach to manage volunteers. In *Contemporary global issues in human resource Management*. Emerald Publishing Limited.
- Aboramadan, M., ve Karatepe, O. M. (2021). Green human resource management, perceived green organizational support and their effects on hotel employees' behavioral outcomes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(10), 3199–3222. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1440> adresinden 15.5.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Adjei-Bamfo, P., Bemping, B., Osei, J., ve Kusi-Sarpong, S. (2020). Green candidate selection for organizational environmental management. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1081-1096.
- Adler, P. S., ve Kwon, S. W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40. <https://doi.org/10.5465/amr.2002.5922314> adresinden 27.7.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Adubor, N. V., Adeniji, A. A., Salau, O. P., Olajugba, O. J., ve Onibudo, G. O. (2022). Exploring green human resource adoption and corporate sustainability in the Nigerian manufacturing industry. *Sustainability*, 14(19), 12635. <https://doi.org/10.3390/su141912635> adresinden 27.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Aftab, J., Abid, N., Cucari, N., ve Savastano, M. (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a developing country. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1782-1798. <https://doi.org/10.1002/bse.3219> adresinden 1.8.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Aguilera, R. V., Rupp, D. E., Williams, C. A., ve Ganapathi, J. (2007). Putting the S back in corporate social responsibility: A multilevel theory of social change in organizations. *Academy of Management Review*, 32(3), 836–863. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.25275678> adresinden 17.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.

- Agung, A.W., ve Lussy, M. (2012). The effect of job satisfaction and organizational climate on Organizational Citizenship Behavior (OCB) employees of PT. Trubus Swadaya Depok (in Indonesian), *Indonesian Science Management Research Journal*, 3(1)
- Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. In *Cogent Business & Management* (Vol. 2, no. 1, pp. 1-15).
- Aktan, C.C., ve Börü, D. (2006). Kurumsal sosyal sorumluluk. In C.C. Aktan (Ed.), *Kurumsal Kültür*. SPK Yayınları.
- Albertini, E. (2013). Does environmental management improve financial performance? A meta-analytical review. *Organization & Environment*, 26(4), 431-457.
- Al-Jabari, B., ve Ghazzawi, I. (2019). Organizational commitment: A review of the conceptual and empirical literature and a research agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78-119. <https://doi.org/10.21863/ijl.v11i1.170> adresinden 23.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Al-Shawabkeh, R. (2010). *The impact of internal marketing to achieve a multi-dimensional organizational commitment for workers in the Greater Amman Municipality*. Unpublished Master Thesis, School of Business, University of the Middle East, Amman, Jordan.
- Al-Zaqeba, M. A. A. (2019). *Tax compliance behavior among high income individual taxpayers in Jordan: The moderating effect of trust and religiosity*. (Doctoral dissertation). Universiti Sains Islam Malaysia, Negeri Sembilan, Malaysia.
- Alsubaie, M. (2016). High performance working. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(9), 135-139. <https://journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/2159> adresinden 20.8.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Altunışık, R. (2022). Örnekleme ve örnekleme süreci. In R. Altunışık (Ed.), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Yeni perspektifler* (pp. 129-182). Seçkin Yayıncılık.
- Amjad, F., Abbas, W., Zia-UR-Rehman, M., Baig, S. A., Hashim, M., Khan, A., ve Rehman, H. U. (2021). Effect of green human resource management practices on organizational sustainability: the mediating role of environmental and employee performance. *Environmental*

- Science and Pollution Research*, 28(22), 28191-28206. <https://doi.org/10.1007/s11356-020-11307-9> adresinden 27.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Amui, L. B. L., Jabbour, C. J. C., de Sousa Jabbour, A. B. L., ve 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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.07.103> adresinden 27.6.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Ansari, N. Y., Farrukh, M., ve Raza, A. (2021). Green human resource management and employees pro-environmental behaviours: Examining the underlying mechanism. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(1), 229-238. <https://doi.org/10.1002/csr.2044> adresinden 7.8.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., ve Kalleberg, A. L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- Argüden, Y. (2002). *Kurumsal sosyal sorumluluk*. Rota Yayın.
- Argüden, Y. (2007). Kurumsal sosyal sorumluluk. *İşletmeler ve sosyal sorumluluk* (pp. 36-45). İgiad Yayınları: 4.
- Ari, E., Karatepe, O. M., Rezapouraghdam, H., ve Avci, T. (2020). A conceptual model for green human resource management: Indicators, differential pathways, and multiple pro-environmental outcomes. *Sustainability*, 12(17), 7089. <https://doi.org/10.3390/su12177089> adresinden 10.2.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Arthur, J. B. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management journal*, 37(3), 670-687.
- Arthur, R. (2022). *Sustainable fashion: Communication strategy 2021–2024*, UNEP. <https://wedocs.unep.org/20.500> adresinden 12.12.2023 tarihinde alınmıştır.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P., ve Nawaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1–15.

- Arulrajah, A. A., Opatha, H., ve Nawaratne, N. (2016). Employee green performance of job: A systematic attempt towards measurement. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 6(1).
- Ashforth, B. E., ve Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39. <https://doi.org/10.2307/258189> adresinden 21.6.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Avlonas, N., ve Nassos, G.P. (2014). *Practical sustainability strategies: how to gain a competitive advantage*. John Wiley & Sons.
- Aydede, C. (2007). *Yükselen trend: Kurumsal sosyal sorumluluk*. MediaCat.
- Azapagic, A. (2002). Life-cycle Assessment: A tool for identification of more sustainable products and processes. *Handbook of green chemistry and technology*, 62-85.
- Azapagic, A. (2003). Systems approach to corporate sustainability: a general management framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 81(5), 303-316.
- Azapagic, A., ve Perdan, S. (2000). Indicators of sustainable development for industry: a general framework. *Process Safety and Environmental Protection*, 78(4), 243-261.
- Baets, W., ve Oldenboom, E. (2009). *Rethinking growth: Social intrapreneurship for sustainable performance*. Springer.
- Bangwal, D., Tiwari, P., ve Chamola, P. (2017). Green HRM, work-life and environment performance. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 4(3), 244-268. <https://doi.org/10.1504/IJEWE.2017.087808> adresinden 20.6.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainability: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197-218.
- Beck, K., ve Wilson, C. (2000). Development of affective organizational commitment: A cross-sequential examination of change with tenure. *Journal of vocational behavior*, 56(1), 114-136.
- Bergman, M. (2006). The Relationship between Affective and Normative Commitment: Review and Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645663.

- Bernardin, H. J., ve Russell, J. E. (2006). *Human resource management*. New York: Tata McGraw-Hill.
- Bhattacharyya, A., ve Cummings, L. (2015). Measuring corporate environmental performance–stakeholder engagement evaluation. *Business Strategy and the Environment*, 24(5), 309-325.
- Bhatti, K. K., ve Qureshi, T. M. (2007). Impact of employee participation on job satisfaction, employee commitment and employee productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54-68.
- Bingham, J. B., Mitchell, B. W., Bishop, D. G., ve Allen, N. J. (2013). Working for a higher purpose: A theoretical framework for commitment to organization-sponsored causes. *Human Resource Management Review*, 23(2), 174–189.
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., ve 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), 156-175.
- Blau, G. J., ve Boal, K.R. (1987) Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism, *Academy of Management Review*, 12(2), 288-302
- Blau, P. (1964) *Exchange and power in social life*. Wiley, New York, NY, USA
- Boatright, J. R. (2000). *Ethics and the conduct of business* (6th ed.). Pearson Education India.
- Borsa İstanbul. (2014). *Şirketler için Sürdürülebilirlik Rehberi*, Borsaistanbul. <http://www.borsaistanbul.com/data/kilavuzlar/surdurulebilirlik-rehberi.pdf> adresinden 01.05.2024 tarihinde ulaşılmıştır.
- Boselie, P., Dietz, G., ve Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human resource management journal*, 15(3), 67-94.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibilities of the businessman*. Harper.
- Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 5–20. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2003.tb00095.x> adresinden 07.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Boxall, P. ve Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management*:

- Management, Work and Organizations*. 3rd ed., Palgrave Macmillan.
- Burchell, J., ve Cook, J. (2006). Confronting the “corporate citizen” Shaping the discourse of corporate social responsibility. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26(3/4), 121-137.
- Buzzelli, D. T. (1991). Time to structure an environmental policy strategy. *Journal of Business Strategy*, 12(2), 17-20.
- Campbell, C. A., Selles, F., Zentner, R. P., ve McConkey, B. G. (1993). Available water and nitrogen effects on yield components and grain nitrogen of zero-till spring wheat. *Agronomy Journal*, 85(1), 114–120. <https://doi.org/10.2134/agronj1993.00021962008500010025x> adresinden 21.5.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Cantor, D. E., Morrow, P. C., ve Montabon, F. (2012). Engagement in environmental behaviors among supply chain management employees: An organizational support theoretical perspective. *Journal of Supply Chain Management*, 48(3), 33–51. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2011.03257.x> adresinden 10.5.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, July–August, 39-48.
- Chang, C., ve Chen, Y. S. (2013). The determinants of green intellectual capital. *Management Decision*, 50(1), 74-94.
- Cheema, S., ve Javed, F. (2017). The effects of corporate social responsibility toward green human resource management: The mediating role of sustainable environment. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1310012. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1310012> adresinden 27.7.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Cherian, J. P., ve Jacob, J. (2012). A study of green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International Journal of Business and Management*, 7(21), 25.
- Clarkson, M. B. (1988). Corporate social performance in Canada, 1976-86. In L. E. Preston (Ed.), *Research in Corporate Social Performance and Policy* (pp. 241-265). Greenwich, CT: JAI Press.
- Clarkson, M. (1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Responsibility. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-118.

- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. Routledge.
- Collier, J., ve Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business ethics: A European review*, 16(1), 19-33. <https://doi.org/10.1111/beer.2007.16.issue-1> adresinden 12.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Commission of the European Communities. (2001). *Green paper: Promoting a European framework for corporate social responsibility*, Europe. <https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/doc_01_9/DOC_01_9_EN.pdf> adresinden 27.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Cormier, D., Ledoux, M. J., ve Magnan, M. (2011). The informational contribution of social and environmental disclosures for investors. *Management Decision*, 49(8), 1276-1304.
- Crane, A., ve Matten, D. (2004). *Business ethics: a European perspective; managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization*. Oxford University Press.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., ve Massoud, J. A. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican maquiladora industry. *International Journal of Operations and Production Management*, 32(5), 631-647. <https://doi.org/10.1108/01443571211226524> adresinden 10.8.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020> adresinden 12.12.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Deepika, R., ve Karpagam, V. (2016). A study on green HRM practices in an organization. *International Journal of Applied Research*, 2(8), 426-429.
- Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of Applied Research*, 1(13), 176-181.
- Dessler, G. (1993). *Winning commitment: How to build and keep a competitive workforce*. McGraw-Hill.
- Dmytriiev, S. D., Freeman, R. E., ve Hörisch, J. (2021). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility:

- Differences, similarities, and implications for social issues in management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441-1470.
- Donaldson, T., ve Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- DuBois, C. L. Z., ve Dubois, D. A. (2012). Strategic HRM as social design for environmental sustainability in organizations. *Human Resource Management*, 51, 799-826. <https://doi.org/10.1002/hrm.21504> adresinden 17.8.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Dutta, D., ve Manna, A. (2020). Green HRM practices in the organization. *International Journal of Advance and Innovative Research*, 7(1 (8)), 102.
- Dyllick, T., ve Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11(2), 130-141. <https://doi.org/10.1002/bse.323> adresinden 10.8.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Ebner, D., ve Baumgartner, R. J. (2006, September). The relationship between sustainable development and corporate social responsibility. In *Corporate responsibility research conference* (Vol. 4, No. 5.9, p. 2006). Belfast Dublin: Queens University.
- Eesley, C., ve Lenox, M.J. (2006). Firm responses to secondary stakeholder action. *Strategic Management Journal*, 27(8), 765-781. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.536> adresinden 17.6.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Ehnert, I. (2009). Sustainable human resource management. *A Conceptual and Exploratory Analysis from a Paradox Perspective*, Heidelberg.
- Engin, E., ve Akgöz, B. E. (2013). Sürdürülebilir Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi. *Selçuk İletişim*, 8(1), 84-93.
- Epstein, M., ve Roy, M. (1997). Using ISO 14000 for improved organizational learning and environmental management. *Environmental Quality Management*, 7, 20-32. [https://doi.org/10.1002/\(ISSN\)1520-6483](https://doi.org/10.1002/(ISSN)1520-6483) adresinden 14.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Eslami, J., ve Gharakhani, D. (2012). Organizational commitment and job satisfaction. *ARP Journal of Science and Technology*, 2(2), 85-91.

- Faloye, D. O. (2014). Organizational commitment and turnover intentions: Evidence from Nigerian paramilitary organization. *International Journal of Business & Economic Development*, 2(3), 23-34.
- Fawehinmi, O., Yusliza, M. Y., Mohamad, Z., Noor Faezah, J., ve Muhammad, Z. (2020). Assessing the green behaviour of academics: The role of green human resource management and environmental knowledge. *International Journal of Manpower*, 41(7), 879-900. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2019-0347> adresinden 12.1.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Féres, J., ve Reynaud, A. (2012). Assessing the impact of formal and informal regulations on environmental and economic performance of Brazilian manufacturing firms. *Environmental and Resource Economics*, 52, 65-85.
- Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104> adresinden 17.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Freeman, I., ve Hasnaoui, A. (2011). The meaning of corporate social responsibility: The vision of four nations. *Journal of Business Ethics*, 100(3), 419-443. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0688-6> adresinden 17.4.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Freeman, R. E., ve Dmytriiev, S. (2017). Corporate social responsibility and stakeholder theory: Learning from each other. *Symphonya. Emerging Issues in Management*, (1), 7-15. <https://doi.org/10.4468/2017.1.02freeman.dmytriiev> adresinden 21.4.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., ve De Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge.
- Freitas, W. R. D. S., Caldeira-Oliveira, J. H., Teixeira, A. A., Stefanelli, N. O., ve Teixeira, T. B. (2020). Green human resource management and corporate social responsibility: Evidence from Brazilian firms. *Benchmarking: An International Journal*, 27(4), 1551-1569.

- <https://doi.org/10.1108/BIJ-12-2019-0543> adresinden 27.6.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Friedman, M. (1970, September 13). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*.
- Gerhart, B., Wright, P. M., MC Mahan, G. C. ve Snell, S. A. (2000). Measurement Error in Research on Human Resources and Firm Performance: How Much Error is There and How Does It Influence Effect Size Estimates?. *Personnel Psychology*, 53(4), 803-834.
- Global Reporting Initiative. (2023). *What is GRI?*, Globalreporting. <https://www.globalreporting.org/about-gri/> adresinden 11.6.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Gooshki, S. S., Jazvanaghi, M., Kermani, M., ve Eskandari, H. (2016). The effect of internal marketing, organizational commitment and organizational citizenship behaviors on market orientation (case study: employees of Tehran chain stores). *International Journal of Humanities and Cultural Studies*, 82-100
- Govindarajulu, N., ve Daily, B. D. (2004). Motivating employees for environmental improvement. *Industrial Management and Data Systems*, 104, 364–372.
- Grant, A. M., Dutton, J. E., ve Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898–918.
- Gray, R., Kouhy, R., ve Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47-77.
- Guerci, M., Longoni, A., ve Luzzini, D. (2016). Translating stakeholder pressures into environmental performance–The mediating role of green HRM practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 262–289. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1065431> adresinden 17.7.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Guerci, M., Montanari, F., Scapolan, A., ve Epifanio, A. (2015). Green and non-green recruitment practices for attracting job applicants: Exploring independent and interactive effects. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 129-150.

- Gupta, H. (2018). Evaluating service quality of the airline industry using hybrid best worst method and VIKOR. *Journal of Air Transport Management*, 68, 36-48.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*, 3rd Edition. SAGE Publications, Incorporated.
- Hair JR, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. ve Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. SAGE Publications, Incorporated.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., ve Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
- Hair, Jr, J. F., Sarstedt, M., Matthews, L. M., ve Ringle, C. M. (2016). Identifying and treating unobserved heterogeneity with FIMIX-PLS: part I–method. *European business review*, 28(1), 63-76.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., ve Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., ve Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203> adresinden 19.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Hameed, Z., Khan, I. U., Islam, T., Sheikh, Z., ve Naeem, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance?. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1061-1079. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407> adresinden 10.6.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Harmon, J., Fairfield, K. D., ve Wirtenberg, J. (2010). Missing an opportunity: HR leadership and sustainability. *People & Strategy*, 33, 17-21.
- Harrison, J., Bosse, D., ve Phillips, R. (2010). Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(1), 58-74.
- Hasan, I., Kobeissi, N., Liu, L., ve Wang, H. (2018). Corporate social responsibility and firm financial performance: The mediating role of productivity. *Journal of Business Ethics*, 149(3), 671-688.

- Hasu, M., Honkaniemi, L., Saari, E., Mattelmäki, T., ve Koponen, L. (2014). Learning employee-driven innovating: Towards sustained practice through multi-method evaluation. *Journal of Workplace Learning*, 26(5), 310-330.
- Henseler, J., Ringle, C. M., ve Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8> adresinden 12.7.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Henseler, J., Ringle, C. M., ve Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. In *New challenges to international marketing* (Vol. 20, pp. 277-319). Emerald Group Publishing Limited.
- Hesselbein, F. (2010). How did Peter Drucker see corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 1-3.
- Hockerts, K. (1999). The sustainability radar: A tool for the innovation of sustainable products and services. *Greener Management International*, 29-49. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/09669239910251241/full/html>. adresinden 10.8.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Hosain, S., ve Rahman, M. D. (2016). Green human resource management: A theoretical overview. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) Volume*, 18.
- International Organization for Standardization. (2010). *ISO 26000:2010 Social responsibility guidance standard*, ISO. <https://www.iso.org/standard/42546.html> adresinden 10.11.2022 tarihinde erişilmiştir.
- Jabbour, C. J. C. (2011). How green are HRM practices, organizational culture, learning and teamwork? A Brazilian study. *Industrial and Commercial Training*, 43(2), 98–105. <https://doi.org/10.1108/00197851111108926> adresinden 17.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., ve Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM throughout the stages of environmental management: methodological triangulation applied to companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 1049-

1089. <https://doi.org/10.1080/09585191003783512> adresinden 10.11.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Jabbour, C.J.C., Sarkis, J., Jabbour, A.B.L.D.S., Renwick, D.W.S., Singh, S.K., Grebinevych, O., Kruglianskas, I., ve Filho, M.G., (2019). Who is in charge? A review and a research agenda on the ‘human side’ of the circular economy. *Journal of Cleaner Production* 222, 793–801. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.038> adresinden 17.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., ve Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 99-116.
- Jackson, S. E., Schuler, R. S., ve Jiang, K. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1-56.
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C. J. C., ve Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for Green Human Resource Management. *Zeitschrift für Personalforschung: German Journal of Research in Human Resource Management*, 25, 99-116.
- Jamal, T., Zahid, M., Martins, J. M., Mata, M. N., Rahman, H. U., ve Mata, P. N. (2021). Perceived green human resource management practices and corporate sustainability: Multigroup analysis and major industries perspectives. *Sustainability*, 13(6), 3045. <https://doi.org/10.3390/su13063045> adresinden 12.7.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Jamil, K., Liu, D., Gul, R. F., Hussain, Z., Mohsin, M., ve Qin, G. (2021). Do remittance and renewable energy affect CO2 emissions? An empirical evidence from selected G-20 countries. *Energy & Environment*, 0958305X211029636. <https://doi.org/10.1177/0958305x211029636> adresinden 13.7.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Jarolimek, S. (2016). Kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminde ölçme sorunları. In S. Hoştut ve S. D. Van Het Hof (Eds.), *Kurumsal sosyal sorumlulukta güncel yönelim ve yaklaşımlar* (pp. 117–135). Nobel Yayın Dağıtım.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., ve Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic

- investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088> adresinden 7.7.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Karrasch, A. I. (2017). Antecedents and consequences of organizational commitment. In *Organizational Commitment in the Military*, 225-236. Psychology Press.
- Kelly, M., ve Alam, M. (2009). Educating accounting students in the age of sustainability. *The Australasian Accounting Business & Finance Journal*, 3(4), 30-44.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., ve 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> adresinden 27.4.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Kılıç, T. (2017). *Etik ve sosyal sorumluluk: İlgili kavramlar ve aralarındaki ilişkiler*. Gazi Kitabevi.
- Kotler, P., ve Lee, N. (2006). *Kurumsal sosyal sorumluluk* (S. Kaçamak, Çev.). Mediacat Kitapları (Orijinal eserin basım tarihi 2005).
- Kramar, R. (2014). Beyond strategic human resource management: Is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*, 25(8), 1069-1089. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.816863> adresinden 7.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Krithika, J., DivyaPriyadarshini, N., ve GokulaPriya, J. (2019). Green HRM-Practices in Organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 21 (3), 74-77.
- Kunz, V. (2012). *Spolecenska odpovednost firem*. Grada Publishing.
- Kytle, B., ve Ruggie, J. G. (2005). Corporate social responsibility as risk management: A model for multinationals. *Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper No. 10*. John F. Kennedy School of Government, Harvard University.
- Lachnicka, D. (2015). Employee involvement as a determinant of organizational development. *Studia Prawno-Ekonomiczne*, XCIV, 317-334.

- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-630.
- Latan, H., Chiappetta Jabbour, C. J., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Wamba, S. F., ve Shahbaz, M. (2018). Effects of environmental strategy, environmental uncertainty and top management's commitment on corporate environmental performance: The role of environmental management accounting. *Journal of Cleaner Production*, 180, 297-306. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.01.106> adresinden 11.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Lee, C.K., Song, H.J., Lee, H.M., Lee, S., ve Bernhard, B.J. (2013). "The impact of CSR on casino employees" organizational trust, job satisfaction, and customer orientation: An empirical examination of responsible gambling strategies". *International Journal of Hospitality Management*, 33 (1), 406-415. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.10.011> adresinden 5.8.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Lee, S. H., ve Ha-Brookshire, J. (2017). Ethical climate and job attitude in fashion retail employees' turnover intention, and perceived organizational sustainability performance: A cross-sectional study. *Sustainability*, 9(3), 465. <https://doi.org/10.3390/su9030465> adresinden 27.8.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Lee, S., Kim, Y. K., ve Kim, K. (2016). Corporate governance, firm risk, and corporate social responsibility: Evidence from Korean firms. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(1), 303-316.
- Leitoniene, S., ve Sapkauskiene, A. (2015). Quality of corporate social responsibility information. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 213, 334-339.
- Liou, K. T., ve Nyhan, R. C. (1994). Dimensions of organizational commitment in the public sector: An empirical assessment. *Public Administration Quarterly*, 18(1), 99-118. <https://www.jstor.org/stable/40862211> adresinden 20.6.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Luchak, A. A., ve Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786-793.

- Lyman, A. (2008). *Creating trust: It's worth the effort a Great Place to Work® whitepaper*. San Francisco, CA: Great Place to Work® Institute Inc, 18.
- Mahal, P. K. (2012). HR practices as determinants of organizational commitment and employee retention. *IUP Journal of Management Research*, 11(4), 37-53.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244-252, ISSN, 2277, 2502. <http://www.isca.in/> adresinden 21.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Mampra, M. (2013). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In *Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management* (Vol. 3, No. 8, pp. 1273-1281).
- Margaretha, M., ve Saragih, S. (2013). Developing new corporate culture through green human resource practice. [Oral presentation]. *Proceedings of the International Conference on Business, Economics, and Accounting*.
- Marin-Garcia, J. A., ve Tomas, J. M. (2016). Deconstructing AMO framework: A systematic review. *Intangible Capital*, 12(4), 1040–1087. <http://dx.doi.org/10.3926/ic.838> adresinden 27.6.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Martos-Pedrero, A., Cortés-García, F. J., ve Jiménez-Castillo, D. (2019). The relationship between social responsibility and business performance: An analysis of the agri-food sector of southeast Spain. *Sustainability*, 11(22), 6390.
- Masri, H. A. (2016). *Assessing green human resources management practices in the West Bank: An exploratory study*. (Doctoral dissertation). An-Najah National University, Nablus, Palestine.
- Masri, H. A., ve Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489.
- Mehta, K., ve Chugan, P. K. (2015). Green HRM in pursuit of environmentally sustainable business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3(3), 74-81.

- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1984). Testing the “side-bet theory” of organisational commitment: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z) adresinden 20.5.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (2008). Organizational commitment, measurement issues. *The Ifai Journal of Organizational Behavior*, 5(4), 7-25
- Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993). Commitment to Organisations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualisation. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-552.
- Meyer, J. P., ve Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X) adresinden 28.12.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Mishra, R. K., Sarkar, S., ve Kiranmai, J. (2014). Green HRM: Innovative approach in Indian public enterprises. *World Review of Science, Technology and Sustainable Development*, 11(1), 26–42.
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., ve Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853-887.
- Montiel, I., (2008). Corporate Social Responsibility and Corporate Sustainability, *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.
- Moraes, S. D. S., Jose, C., Jabbour, C., Battistelle, R. A. G., Rodrigues, J. M., Renwick, D. S. W., Foropan, C., ve Roubaud, D. (2018). When knowledge management matters : Interplay between green human resources and eco-efficiency in the financial service industry. *Journal of Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2018-0414> adresinden 28.12.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Mousa, S. K., ve Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare

- organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118595> adresinden 27.7.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., ve Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. Academic Press.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1978). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 12(1), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(78\)90072-X](https://doi.org/10.1016/0001-8791(78)90072-X) adresinden 10.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Mucuk, İ. (2003). *Modern işletmecilik*. Türkmen Kitabevi.
- Mukherjee, S., Bhattacharjee, S., Paul, N., ve Banerjee, U. (2020). Assessing green human resource management practices in higher educational institutes. *Test Engineering and Management*, 82(1), 220–240.
- Muster, V., ve Schrader, U. (2011). Green work-life balance: A new perspective for Green HRM. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 140-156.
- Nagarajan, S.K., ve Sangeetha. (2020). Employee awareness on green human resource practices. *Studies in Indian Place Names* 40 (19), 544–548.
- Nohe, C., Michaelis, B., Menges, J. I., Zhang, Z., ve Sonntag, K. (2013). Charisma and organizational change: A multilevel study of perceived charisma, commitment to change, and team performance. *The Leadership Quarterly*, 24(2), 378-389.
- Noronha, L., Manjush, H., ve Monteiro, M. (2016). A study on the green human resource management at gateway hotel, Mangalore. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*, 1.
- Olabi, A. G., Obaideen, K., Elsaid, K., Wilberforce, T., Sayed, E. T., Maghrabie, H. M., ve Abdelkareem, M. A. (2022). Assessment of the pre-combustion carbon capture contribution into sustainable development goals SDGs using novel indicators. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 153, 111710. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2021.111710> adresinden 27.8.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Opatha, H. H. D. N. P. (2013). Green human resource management: A simplified introduction. In *Proceedings of the HR Dialogue* (pp. 10-22).

- Department of HRM, Faculty of Management Studies and Commerce, University of Sri Jayewardenepura, Nugegoda, Sri Lanka.
- Opatha, H. H., ve Arulrajah, A. A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7, 100-111.
- Ortas, E., Alvarez, I., ve Garayar, A. (2015). The environmental, social, governance, and financial performance effects on companies that adopt the United Nations Global Compact. *Sustainability*, 7(2), 1932–1956.
- Owens Jr, P. L. (2006). One more reason not to cut your training budget: The relationship between training and organizational outcomes. *Public personnel management*, 35(2), 163-172.
- Ozcelik, G., ve Uyargil, C. (2015). A conceptual framework for line managers' HRM implementation effectiveness: Integrating social context and AMO theories. *Journal of Business Economics and Finance*, 4(2), 249–264.
- O'Reilly, C.A., ve Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31(4), 9-25. <https://doi.org/10.2307/41166580> adresinden 10.8.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Özkan, A., Güngör, T. Ş., ve Taşdemir, B. (2018). Sürdürülebilirlik raporlarının içerik kalitesi: Bist sürdürülebilirlik endeksinde bir uygulama. *Muhasebe Bilim Dünyası Dergisi*, 20(3), 17–44.
- Paillé, P., Valéau, P., ve Renwick, D. W. (2020). Leveraging green human resource practices to achieve environmental sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 260, 121137. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121137> adresinden 13.8.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Pallavi, E., ve Bhanu, M. (2016). Green HRM: A way for corporate sustainability. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 6(2), 13-20.
- Pandey, S., Viswanathan, V., ve Kamboj, P. (2016). Sustainable green HRM – Importance and factors affecting successful implementation in

- organizations. *International Journal of Research in Management and Business*, 2(3), 11-29.
- Peltekoğlu, F. B. (1998). *Halkla ilişkiler nedir*. Beta Yayınları.
- Perron, G. M., Côté, R. P., ve Duffy, J. F. (2006). Improving environmental awareness training in business. *Journal of Cleaner Production*, 14(6-7), 551-562. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2005.07.006> adresinden 11.8.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Peterson, D. K. (2004). The relationship between perceptions of corporate citizenship and organizational commitment. *Business & society*, 43(3), 296-319.
- Pham, N. T., Hoang, H. T., ve Phan, Q. P. T. (2019). Green human resource management: a comprehensive review and future research agenda. *International Journal of Manpower*, 41(7), 845-878.
- Phillips, L. (2011). Go green to gain the edge over rivals. *People Management Journal*, 23(9), 13-19.
- Pinzone, M., Guerici, M., Lettieri, E., ve Huisingh, 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. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.04.048> adresinden 21.6.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Pinzone, M., Guerici, M., Lettieri, E., ve Redman, T. (2016). Progressing in the change journey towards sustainability in healthcare: The role of "Green" HRM. *Journal of Cleaner Production*, 122, 201-211. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.02.031> adresinden 12.6.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Pongpaew, T. (2009). Educational Research. *Mahasarakhram: Mahasarakhram University*
- Pooja, P. (2014). A study of Green HR practices, its awareness, and implementation in the industries in Nasik. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 3(1).
- Purcell, J, Hutchinson, S., Kinnie, N., Rayton, B. ve Swart, J. (2003). *Understanding the people and performance link: Unlocking the black box*. CIPD Publishing.

- Qureshi, T. M., Singh, A., ve Almessabi, B. N. (2020). Green Human Resource Management for Organizational Sustainability: A Need of the Hour for Modern Workplace. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(4).
- Raineri, N., ve Paillé, P. (2016). Linking corporate policy and supervisory support with environmental citizenship behaviors: The role of employee environmental beliefs and commitment. *Journal of Business Ethics*, 137(1), 129-148. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2548-x> adresinden 17.9.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Ramus, C. A., ve Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee eco-initiatives at leading-edge European companies. *Academy of Management Journal*, 43, 605-626.
- Rangarajan, N., ve Rahm, D. (2011). Greening human resources: A survey of city-level initiatives. *Review of Public Personnel Administration*, 31(3), 227-247. <https://doi.org/10.1177/0734371X11408706> adresinden 12.5.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Rayner, J., ve Morgan, D. (2018). An empirical study of ‘green’ workplace behaviours: Ability, motivation and opportunity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 56-78. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12149> adresinden 7.8.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Reinig, C. J., ve Tilt, C. A. (2009). Corporate social responsibility issues in media releases: A stakeholder analysis of Australian banks. *Issues in Social and Environmental Accounting*, 2(2), 176-197.
- Ren, S., Tang, G., ve Jackson, S. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769-803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1> adresinden 2.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., ve Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Renwick, D. W., Jabbour, C. J., Muller-Camen, M., Redman, T., ve Wilkinson, A. (2016). Contemporary developments in Green (environmental) HRM scholarship. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 114-128.

- Rezaei-Moghaddam, K. (2016). Green management of human resources in organizations: An approach to the sustainable environmental management. *Journal of Agricultural Technology*, 12(3), 413–427.
- Ringle, C. M., Wende, S. ve Becker, J. M. (2015). *SmartPLS 3*. In. Bönningstedt: SmartPLS GmbH.
- Robbins, S., ve Judge, T. A. (2011). *Organizational behaviour*. New Jersey: McGraw Hill.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., ve Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277> adresinden 17.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts. *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400.
- Rovinelli, R. J., ve Hambleton, R. K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal for Educational Research*, 2, 49–60.
- Royal, W. F. (1993). CEOs speak out: Their perplexities, priorities, predictions. *ECO (June)*, 6-13.
- Ruf, B. M., Muralidhar, K., Brown, M. R., Janney, J. J., ve Paul, K. (2001). An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective. *Journal of Business Ethics*, 32, 143-156.
- Rugman, A. M., ve Verbeke, A. (1998). Corporate strategies and environmental regulations: An organizing framework. *Strategic Management Journal*, 19(4), 363-375.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., ve Afridi, M. A. (2018). Promoting employee's pro-environmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(4), 542–554. <https://doi.org/10.1002/csr.1473> adresinden 25.8.2023 tarihinde ulaşılmıştır.

- Saifulina, N., Carballo-penela, A., ve 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. <https://doi.org/10.20900/jsr20200026> adresinden 15.5.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Saiyadain, M. S. (2008). Performance Appraisal and Management: Concepts, Antecedents and Implications. *Indian Journal of Industrial Relations*, 44(2), 325-327.
- Sarkis, J., Gonzalez-Torre, P., ve Adenso-Diaz, B. (2010). Stakeholder pressure and the adoption of environmental practices: The mediating effect of training. *Journal of Operations Management*, 28(2), 163-176.
- Savaş, V. (2000). *İktisatın tarihi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Schaltegger, S., ve Burritt, R. (2005). *Corporate sustainability* (Doctoral dissertation, Edward Elgar).
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281–288. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012> adresinden 20.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., ve Macey, W. H. (2013). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361-388.
- Setyaningrum, R. P. (2017). Relationship between servant leadership in organizational culture, organizational commitment, organizational citizenship behaviour and customer satisfaction. *European Research Studies Journal*, 20(3), 554-569. <https://www.um.edu.mt/library/oar/handle/123456789/30054> adresinden 10.6.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Sharma, S., Prakash, G., Kumar, A., Mussada, E. K., Antony, J., ve Luthra, S. (2021). Analysing the relationship of adaption of green culture, innovation, green performance for achieving sustainability: Mediating role of employee commitment. *Journal of Cleaner Production*, 303, 127039.
- Shen, J., Dumont, J., ve Deng, X. (2018). Employees’ perceptions of Green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives. *Group & Organization Management*, 43, 594–

622. <https://doi.org/10.1177/1059601116664610> adresinden 8.8.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Sheopuri, A., ve Sheopuri, A. (2015). Green HR practices in the changing workplace. *Business Dimensions*, 2(1), 13-26.
- Shoaib, M., Abbas, Z., Yousaf, M., Zámečník, R., Ahmed, J., ve Saqib, S. (2021). The role of GHRM practices towards organizational commitment: A mediation analysis of green human capital. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1870798. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1870798> adresinden 8.10.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Singh, A., ve Gupta, B. (2015). Job involvement, organizational commitment, professional commitment, and team commitment. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211. doi:10.1108/BIJ-01-2014-0007 adresinden 18.6.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., ve Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological forecasting and social change*, 150, 119762.
- Siyambalapitiya, J., Zhang, X., ve Liu, X. (2018). Green human resource management: A proposed model in the context of Sri Lanka's tourism industry. *Journal of Cleaner Production*, 201, 542-555. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.07.305> adresinden 17.7.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Smith, A. M., ve O'Sullivan, T. (2012). Environmentally responsible behavior in the workplace: An internal social marketing approach. *Journal of Marketing Management*, 28(3-4), 469-493.
- Solinger, N., Olffen, W., ve Roe, R. A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93, 70-83.
- Sönmez, F., ve Bircan, K. (2004). İşletmelerin sosyal sorumluluğu ve çevre problemlerinde ekonomik yaklaşımlar. *Yaklaşım Dergisi*, 133, 1.
- Sparrow, P. R., ve Makram, H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture. *Human Resource Management Review*, 25(3), 249-263.

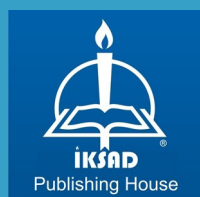
- <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002> adresinden 27.8.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Sroufe, R., Liebowitz, J., Sivasubramaniam, N., ve Donahue, J. F. (2010). Are you a leader or a laggard? HR's role in creating a sustainability culture. *People & Strategy*, 33(1), 34-42.
- Starik, M. (1995). Should trees have managerial standing? Toward stakeholder status for non-human nature. *Journal of Business Ethics*, 14(3), 207-217.
- Steers, R. M. (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20(4), 546-558. <https://doi.org/10.2307/2392366> adresinden 17.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Subramanian, N., Abdulrahman, M. D., Wu, L., ve Nath, P. (2016). Green competence framework: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 150-175.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Suliman, A., ve Iles, P. (2000). Is continuance commitment beneficial to organizations? Commitment-performance relationship: a new look. *Journal of managerial Psychology*, 15(5), 407-422.
- Sun, Y., Chong, W. K., Han, Y. S., Rho, S., ve Man, K. L. (2015). Key factors affecting user experience of mobile recommendation systems. In *Lecture Notes in Engineering and Computer Science*, 2, 724-728.
- T.C. Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı (2022, 02 Ocak). *On birinci kalkınma Planı (2019-2023) Tekstil-Deri-Hazır Giyim Calisma Grubu Raporu*, <https://sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2022/08/Tekstil-Deri-Hazir-Giyim-Calisma-Grubu-Raporu.pdf> adresinden 03.30.2024 tarihinde erişilmiştir.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., ve Jia, J. (2018). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147> adresinden 21.10.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Tanova, C., ve Bayighomog, S. W. (2022). Green human resource management in service industries: the construct, antecedents, consequences, and outlook. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 412-452.

- Temminck, E., Mearns, K., ve Fruhen, L. (2015). Motivating employees towards sustainable behaviour. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 402-412. <https://doi.org/10.1002/bse.1827> adresinden 15.4.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Tenenhaus, M., Vinzi, V. E., Chatelin, Y. M., ve Lauro, C. (2005). PLS path modeling. *Computational statistics & data analysis*, 48(1), 159-205.
- Thunnissen, M., Boselie, P., ve Fruytier, B. (2013). A review of talent management: 'Infancy or adolescence?' *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744-1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543> adresinden 27.10.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Tolentino, R.C. (2013). Organizational commitment and job performance of the academic and administrative personnel. *International Journal of Information Technology and Business Management*, 75(1), 51-59.
- Tuan, L. T. (2022). Promoting employee green behavior in the Chinese and Vietnamese hospitality contexts: the roles of green human resource management practices and responsible leadership. *International Journal of Hospitality Management*, 105, 103253.
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., ve Zaragoza-Sáez, P. (2021). Corporate social responsibility and firm performance in the hotel industry: The mediating role of green human resource management and environmental outcomes. *Journal of Business Research*, 123, 57-69. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.09.055> adresinden 23.11.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Uddin, M. (2018). Practicality of green human resource management practices: A study on the banking sector in Bangladesh. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(6), 382-393.
- Ullah, M. M. (2017). Integrating environmental sustainability into human resources management: A comprehensive review on green human resources management (Green HRM) Practices. *Economics and management*, 6(1), 14-19.
- UNCTAD. (1999). *The social responsibility of transnational corporations*. United Nations.

- United Nations Global Compact. (2000). *The Ten Principles of the UN Global Compact*. Retrieved from <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/mission/principles> adresinden 20.10. 2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Uysal, U. T., ve Yazıcı, N. (2016). Bir Rekabet Aracı Olarak Sürdürülebilirlik Raporlaması ve Dış Güvence Gerekliliği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 5–19.
- Vakola, M., ve Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: what is the role of employees' stress and commitment?. *Employee relations*, 27(2), 160-174.
- Van der Laan, G., Van Ees, H., ve Van Witteloostuijn, A. (2008). Corporate social and financial performance: An extended stakeholder theory and empirical test with accounting measures. *Journal of Business Ethics*, 79, 299-310. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9398-8> adresinden 17.12.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Varoğlu, D. (1993). *Kamu sektörü çalışanlarının işlerine ve kuruluşlarına yönelik tutumları, taahhütleri ve değerleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü
- Vatanartiran, O. (2022). Goals and practices in corporate sustainability communication: Doğu Otomotiv case. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, 39, 20–131.
- Villena, V. H. (2019). The strategic role of procurement in building sustainable supply networks. *Production and Operations Management*, 28(5), 1149-1172.
- Vithessonthi, C., ve Schwaninger, M. (2008). Job motivation and self-confidence for learning and development as predictors of support for change. *Journal of Organisational Transformation & Social Change*, 5(2), 141–157. https://doi.org/10.1386/jots.5.2.141_1 adresinden 7.11.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Wehrmeyer, W. (1996). *Greening people: Human resources and environmental management*. Greenleaf Publishing.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in organization: A normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.
- Whiteman, G., Walker, B., ve Perego, P. (2013). Planetary boundaries: Ecological foundations for corporate sustainability. *Journal of Management Studies*, 50(2), 307–336.

- Wolters, K. (2014). Narrative review on how mediating mechanisms influence the relationship between employees' perception of HR practices and employee performance. *University of Twente, Enschede, The Netherlands*.
- World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). (2010). *Vision 2050: The new agenda for business*. Geneva: WBCSD.
- World Business Council for Sustainable Development. (1999). *Corporate social responsibility: Meeting changing expectations*, WBCSD. <http://www.wbcsd.org> adresinden 27.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- World Commission on Environment and Development. (1987). *Our Common Future, From One Earth to One World (The Brundtland Report)*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1080/07488008808408783> adresinden 22.11.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Yadav PL, Han SH, Rho JJ. (2015). Impact of environmental performance on firm value for sustainable investment: evidence from large US firms. *Business Strategy and the Environment*. 10.1002/bse.1883 adresinden 27.9.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Yang, S. J., ve Jang, S. (2020). How does corporate sustainability increase financial performance for small- and medium-sized fashion companies: Roles of organizational values and business model innovation. *Sustainability*, 12(24), 10322. <https://doi.org/10.3390/su122410322> adresinden 27.6.2022 tarihinde ulaşılmıştır.
- Yasin, R., Huseynova, A., ve Atif, M. (2023). Green human resource management, a gateway to employer branding: Mediating role of corporate environmental sustainability and corporate social sustainability. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(1), 369-383. <https://doi.org/10.1002/csr.2360> adresinden 27.12.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Yavuz, A. (2010). Sürdürülebilirlik kavramı ve işletmeler açısından sürdürülebilir üretim stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63-86.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Chiappetta Jabbour, C. J., Sehnem, S., ve Mani, V. (2020). Pathways towards sustainability in manufacturing organizations: Empirical evidence on the role of green

- human resource management. *Business Strategy and the Environment*, 29(1), 212-228.
- Young, W., ve Tilley, F. (2006). Can businesses move beyond efficiency? The shift toward effectiveness and equity in the corporate sustainability debate. *Business Strategy and the Environment*, 15(6), 402-416.
- Yusliza, M. Y., Ramayah, T., ve Othman, N-Z. (2015). While examining adoption factors, HR role and attitude towards using e-HRM is the start-of in determining the successfulness of green HRM? *Journal of Advanced Management Science*, 3, 337-343.
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., ve Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in the hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680. <https://doi.org/10.1177/0972150918779294> adresinden 2.10.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Zakaria, N. (2012). Enhancing organizational performance of Malaysian SMEs through human resource management (HRM) practices and organizational innovative capability: A proposed framework. *Journal of Global Entrepreneurship*.
- Zhang, X., ve Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037144> adresinden 12.12.2023 tarihinde ulaşılmıştır.
- Zhao, X., Lynch Jr, J. G., ve Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.



ISBN: 978-625-378-380-8