

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışan Performansı ve Çalışanın Yeşil Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yeşil Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü

Green HRM, Employee Performance & Employee Green Behavior Relationships: The Mediating Role of Green Organizational Support

Güliden KARAKUŞ^a

^aSüleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Isparta Türkiye. gulidenkarakus@sdu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Algılanan Yeşil Örgütsel Destek Çalışanın Yeşil Davranışı Çalışan Performansı	Amaç – Yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY), örgütlerde sürdürülebilir davranışlar elde etmek için kritik bir araç olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada YİKY'nin çalışan performansı ve çalışanın yeşil davranışı üzerindeki etkisi ve bu ilişkilerde algılanan yeşil örgütsel desteğin aracılık rolünün araştırılması amaçlanmıştır. Yöntem – Bu araştırmanın verileri, Antalya'daki beş yıldızlı otel çalışanlarından elde edilmiştir. Çalışma, nicel araştırma yöntemlerinden nedensel tarama modeli çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırma modelinde önerilen hipotezler, SPSS PROCESS Macro kullanılarak test edilmiştir. Bulgular – Araştırma bulguları, YİKY uygulamalarının, çalışan performansı ve çalışanın yeşil davranışı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ancak, YİKY uygulamaları ve algılanan yeşil örgütsel desteğin birlikte analize dahil edilmesiyle, YİKY uygulamalarının çalışanın yeşil davranışı ve performansı üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlılığını yitirdiği görülmüştür. Aracılık analizi sonuçları, YİKY'nin çalışanın yeşil davranışı ve iş performansı üzerindeki etkisinin algılanan yeşil örgütsel destek aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğini ve bu ilişkinin tam aracılık etkisi gösterdiğini ortaya koymaktadır. Tartışma – Çalışanların işyerinde YİKY uygulamalarıyla yeşil davranışlar sergilemeye teşvik edilmesi ve bu davranışların desteklenmesi, yeşil örgütsel destek algısı aracılığıyla daha olumlu iş sonuçları ve yeşil davranışlar ortaya çıkmasını sağlayabilmektedir. Otel çalışanları, YİKY'yi kişisel gelişimlerine yönelik bir kurumsal yatırım ve çevresel görevlerinde bir kurumsal destek olarak algılayarak bu doğrultuda daha yüksek düzeyde performans ve yeşil davranışlar sergilemeye yönelmiştir. Araştırmanın sonuçları, algılanan yeşil örgütsel desteğin, YİKY ile çalışan performansı ve çalışanın yeşil davranışı arasındaki ilişkide anahtar bir rol oynadığını göstermiştir.
Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Green Human Resources Management Perceived Green Organizational Support Employee Green Behavior Employee Performance	Purpose – Green human resources management (GHRM) is considered a critical tool for achieving sustainable behaviors in organizations. This research aims to propose a research model that investigates the mediating role of perceived green organizational support in the relations between GHRM-employee green behavior and GHRM-employee performance. Design/methodology/approach – The data for the study was obtained from employees of five-star hotels in Antalya. The study was conducted within the framework of the causal research design, one of the quantitative research methods. The hypotheses proposed in the research model were tested using SPSS PROCESS Macro. Findings – The research findings reveal that GHRM practices significantly impact employee performance and green behavior. However, when GHRM practices and perceived green organizational support are analyzed together, the direct effect of GHRM practices on employee performance and green behavior becomes insignificant. The mediation analysis results indicate that the impact of GHRM on employee performance and employee green behavior occurs indirectly through perceived green organizational support, demonstrating a full mediation in this relationship. Discussion – Encouraging and supporting green behaviors through GHRM practices can enhance job outcomes and promote employee green behaviors through perceived green organizational support. Hotel employees perceive GHRM as an investment in their professional development and a form of corporate support, leading to improved performance and increased engagement in green behaviors. The findings highlight perceived green organizational support as a key mechanism linking GHRM to employee performance and green behavior.
Received 28 Eylül 2024 Revised 11 March 2025 Accepted 15 March 2025	
Article Classification: Research Article	

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Karakuş, G. (2025). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışan Performansı ve Çalışanın Yeşil Davranışı Üzerindeki Etkisinde Yeşil Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (1), 373-389.

1. Giriş

Küresel değişim dinamikleri, sürdürülebilirlik odaklı yaklaşımları teşvik ederken, şirketler de çevre dostu uygulamalar geliştirmeye yönelmektedir. Küresel sürdürülebilirlik ve çevre koruma standartları da bu dönüşümü hızlandırarak işletmelere önemli sorumluluklar yüklemektedir (Bansal & Roth, 2000). Şirketlerin çevresel sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda hayata geçirdiği çevre yönetimi girişimleri, çalışanların su ve enerji tasarrufu, geri dönüştürülmüş malzemelerin kullanımı ve sera gazı emisyonlarının azaltılması gibi çevresel konulara yönelik farkındalıklarını artırmaktadır. Bu tür uygulamalar, çalışanların çevre dostu tutumlar geliştirmesine katkıda bulunarak, sürdürülebilir iş süreçlerine aktif katılım göstermelerini ve çevresel etkileri en aza indirmeye yönelik bilinçli kararlar almalarını teşvik etmektedir (Paillé, vd., 2013; Renwick vd., 2013).

Çalışanların çevresel sürdürülebilirlik konusundaki tutum ve davranışlarını şekillendirmede insan kaynakları uygulamaları önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerin çevre dostu politikaları benimsemesi ve bu doğrultuda çalışanlarını teşvik etmesi, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada kritik bir unsur olarak görülmektedir (Shadzhad vd., 2023). Çevresel yönetimin başarısında insan sermayesi belirleyici bir unsur olarak değerlendirilmekte olup, yöneticiler ve çalışanlar bu süreçte önemli bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda, insan kaynakları yönetimi, çevresel yönetim uygulamalarının daha verimli uygulanmasını destekleyebilmektedir (Molina-Azorin vd., 2021). Son yıllarda literatürde giderek daha fazla önem kazanan Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY), örgüt içinde yeşil kültürü anlayan ve benimseyen bir iş gücü oluşturmayı destekleyen bir yönetim yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır (Ahmad, 2015). Nitekim, iş gücü piyasasındaki dönüşüm de bu eğilimi desteklemektedir; LinkedIn'in 2023 Küresel Yeşil Yetenekler Araştırması'na göre, 2018 ile 2023 yılları arasında yeşil yeteneklerin iş gücü içindeki payı yıllık %5,4 oranında artarken, en az bir yeşil beceri gerektiren işlerin payı %9,2 oranında büyümüştür (LinkedIn, 2023). YİKY, insan kaynakları yönetimi süreçlerini çevresel sürdürülebilirlik ilkeleriyle uyumlu hale getiren, çalışanların çevreci iş davranışlarını teşvik eden (Bombiak & Marciniuk-Kluska, 2018; Renwick vd., 2013) ve örgütün sürdürülebilir çevresel performansını artırmayı amaçlayan bir yönetim anlayışını ifade eder (Anton Arulrajah vd., 2015).

YİKY uygulamaları, çalışanların çevresel sürdürülebilirliğe ve yeşil yönetime katkılarının örgüt tarafından değerli bulunmasına yönelik bireysel inançları olarak ifade edilen algılanan yeşil örgütsel desteğin gelişimine de katkıda bulunur (Aboramadan & Karatepe, 2021). Bu noktada çalışanların örgütün çevre dostu uygulamalara verdiği önem ve bu konudaki teşvik edici politikalarını nasıl algıladıkları, örgütün çevresel konularda ortaya koyduğu desteğe işaret etmektedir (Lamm vd., 2015). Çalışanların algıladıkları yeşil örgütsel destek, onların çevreci davranışlar sergileme motivasyonlarını etkileyerek çalışanın yeşil davranışının ortaya çıkmasını teşvik edebilmektedir. Çalışanın yeşil davranışı, araştırmacılar tarafından iş yerinde sergilenen geri dönüşüm, tekrar kullanma ve atık azaltma gibi eylemleri içeren çevre dostu davranışların bir türü olarak ele alınmaktadır (Norton vd., 2015; Ones & Dilchert, 2012). Bununla birlikte çalışanların algıladıkları yeşil örgütsel destek yalnızca çevreci davranışları değil, çalışanların genel iş performanslarını ve örgütsel bağlılıklarını da olumlu yönde etkileyebilmektedir (Aboramadan & Karatepe, 2021; Lamm vd., 2015).

Çeşitli sektörlerde yeşil farkındalık ve çevresel sürdürülebilirlik çalışmaları artarken, turizm sektörü de bu dönüşümün önemli bir parçası haline gelmiştir. Turizm sektöründeki büyüme, özellikle gelişmekte olan ülkelerde otelcilik sektörünü hızla genişletirken, bu sektörün çevresel sorunlara önemli ölçüde katkı sağladığı da bilinmektedir (Yusoff, 2019). Turizm sektöründe rekabetin artması, kamu çevresel düzenlemeleri ve toplumsal talepler, çevresel performansın önemini giderek daha belirgin hale getirmektedir. Müşteri tercihlerinde yeşil uygulamaların daha fazla öne çıkmasıyla, otel işletmeleri sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak ve kurumsal itibarlarını güçlendirmek için çevresel yönetim stratejilerini benimsemektedir (Yoon vd., 2016; Yusoff, 2019).

Turizm sektöründe en fazla kaynak tüketen alanlardan biri olan otelcilik sektörü, özellikle yüksek enerji kullanımıyla en yoğun sektörler arasında yer almaktadır (Yoon vd., 2016). Dünyada olduğu kadar Türkiye'de de turizm sektörü, ekonomik katkılarının yanı sıra çevresel sürdürülebilirlik açısından da değerlendirilmesi gereken kritik sektörlerden biri konumundadır. Türkiye'ye gelen turistlerin yaklaşık %27'sini ağırlayan Antalya (AKTOB, 2022), geniş konaklama kapasitesi ve yoğun turist akışıyla bu alandaki sürdürülebilirlik eğilimlerini ve çevresel yönetim stratejilerini anlamak için önemli bir örnek teşkil etmektedir. Turizm

işletmelerinde sürdürülebilir yönetim anlayışının benimsenmesi, yalnızca çevresel etkileri yönetmekle kalmayıp, çalışanların örgütsel destek algısını ve iş performanslarını da doğrudan etkileyebilmektedir (Aboramadan & Karatepe, 2021; Lamm vd., 2015; Pinzone vd., 2019). Bu noktada, insan kaynakları uygulamalarının çalışanların yeşil davranışlarını ve iş performanslarını nasıl şekillendirdiği önemli bir araştırma alanı olarak öne çıkmaktadır. Bu doğrultuda, bu çalışmada YİKY uygulamalarının çalışan performansı ve yeşil davranışı üzerindeki doğrudan ve algılanan örgütsel destek aracılığıyla dolaylı etkilerinin Antalya'daki beş yıldızlı otel çalışanları örneğinde incelenmesi amaçlanmaktadır.

Araştırma modeli, iki temel kuramsal çerçeveye dayanmaktadır. İlk olarak Örgütsel Destek Teorisi'ne (Eisenberger vd., 1986) göre, çalışanların örgütlerinden algıladıkları destek, örgüte yönelik tutum ve davranışlarını önemli ölçüde şekillendirmektedir. Bu bağlamda, YİKY uygulamalarının çalışanlar tarafından çevre koruma konusundaki bilgi ve becerilerine yapılan bir yatırım olarak algılanması, örgütsel destek algısını güçlendirdiği ve artan destek algısının çalışanların yeşil davranışlarını teşvik ederken, iş performansı gibi iş sonuçlarını da olumlu yönde etkilediği öne sürülmektedir (Aboramadan & Karatepe, 2021; Pinzone vd., 2019). İkinci olarak, Sosyal Bilgi İşleme Teorisi (Salancik & Pfeffer, 1978), çalışanların tutum ve davranışlarının örgütsel uygulamalar ve sosyal çevreden gelen bilgiler doğrultusunda şekillendiğini öne sürmektedir. Bu çerçevede, YİKY uygulamalarının çalışanların yeşil davranışlarını ve performanslarını doğrudan etkilediği öne sürülmektedir. Bu iki kuramsal çerçevenin bütünleşmesi, YİKY'nin hem algılanan yeşil örgütsel destek aracılığıyla dolaylı etkilerini hem de doğrudan davranışsal sonuçlarını açıklayarak çok yönlü bir bakış açısı sunmaktadır. Bu kapsamda, çalışmanın insan kaynakları yönetimi literatürüne ve sürdürülebilirlik uygulamalarına katkı sunması hedeflenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve, Hipotezler ve Araştırmanın Modeli

2.1. Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları

YİKY, kaynakları çevreye duyarlı bir şekilde kullanmayı teşvik eden insan kaynakları yönetimi uygulamalarını kapsar. YİKY, çalışanları çevre bilincine sahip bireyler haline getirmek amacıyla bir sistemin geliştirilmesi, uygulanması ve sürekli bakımına ilişkin tüm faaliyetleri kapsar. İnsan kaynakları yönetiminin bu yönü, çalışanları çevresel sürdürülebilirlik bilincine sahip çalışanlar çalışanlara dönüştürmeye odaklanarak, örgütün çevresel hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur ve böylece sürdürülebilirliğe önemli bir katkı sağlar. YİKY, çevre bilincine sahip bir iş gücünü teşvik etmeyi amaçlayan politikaları, uygulamaları ve sistemleri içerir ve bu da bireyler, toplum, doğal çevre ve işletme için yarar sağlar (Opatha & Anton Arulrajah, 2014).

YİKY uygulamaları, genel anlamda çevresel performansı iyileştirirken, çalışanların çevre yönetimi konusundaki farkındalık ve bağlılıklarını da artırmayı hedefler (Saeed vd., 2018). YİKY, yönetim alanında giderek önem kazanan bir konu olarak, insan kaynakları uygulamaları ve politikaları da dahil olmak üzere geniş çaplı kurumsal ve stratejik konular üzerinde önemli bir etki sağlar. YİKY, bir örgütün çevre yönetimi ve sürdürülebilir kalkınma hedeflerini destekleyen tüm insan kaynakları politikaları ve uygulamalarını kapsar. YİKY, sadece çevresel konularda farkındalık yaratmakla kalmaz, aynı zamanda örgüt ve çalışanların ekonomik ve sosyal refahını daha bütünsel bir bakış açısıyla ele alır (Ahmad, 2015).

İnsan kaynakları, çevre dostu iş uygulamalarının geliştirilmesinde kritik bir rol oynar. Doğayı koruma çalışmalarına katkıda bulunur, sürdürülebilirlik odaklı bir iş gücünün işe alınması, eğitilmesi ve yetiştirilmesini sağlar ve çevreye zarar veren davranışları düzeltmeye yönelik adımlar atar (Deshwal, 2015). İşe alım, performans yönetimi ve değerlendirme, eğitim ve gelişim, istihdam ilişkileri, ayrıca ücret ve ödül gibi alanlardaki etkili politikalar, çalışanları bir örgütün çevresel stratejisiyle uyumlu hale getirmek için önemli araçlar olarak değerlendirilir (Renwick vd., 2008).

Bazı şirketler, çevresel ve sosyal sorumlulukları teşvik etmek amacıyla iş süreçlerine sürdürülebilirlik odaklı görevler entegre ederken, bazıları ise iş tanımlarını doğrudan çevresel sorumlulukları içerecek şekilde revize etmektedir. YİKY uygulamalarında ilk aşamada, sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda yeşil iş tasarımı ve iş analizlerinin gerçekleştirilmesi önemli bir adım olarak görülmektedir (Anton Arulrajah vd., 2015). İş tanımları, örgütlerin çevresel, sosyal, kişisel ve teknik gereksinimlerini kapsayan unsurları içermektedir. Çevresel unsurları içeren yeşil iş tanımları ve buna bağlı işe alım süreçleri, YİKY uygulamalarının temel odak

noktalarından biridir. Bu doğrultuda, iş tanımları yeşil görevler ve sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu olacak şekilde yapılandırılmaktadır.

Seçme ve yerleştirme sürecinde adayların çevresel tutumları ve bu yöndeki bireysel değerleri dikkate alındığında ve örgütün yeşil davranışlara yönelik tercihleri adaylara iletildiğinde, çalışanlar arasındaki yeşil farkındalık ve anlayışın artması muhtemeldir (Renwick vd., 2013). Çevreye ilişkin politikalarının hayata geçirilmesinde şirketler, çevre odaklı bir iş gücüne ihtiyaç duyarlar. Çevre odaklı bir iş gücü oluştururken şirketler yeşil işe alıma odaklanabilecekleri gibi mevcut iş gücüne gerekli çevre koruma ile ilgili farkındalık, eğitim ve gelişim sağlamaya da yönelebilirler. Ancak yeşil işe alıma yönelmek mevcut çalışanları bu yönde eğitmeye göre daha etkili ve daha az maliyetlidir (Anton Arulrajah vd., 2015). LinkedIn'in 2023 Küresel Yeşil Yetenekler Araştırması'na göre, 2022-2023 yılları arasında en az bir yeşil beceri gerektiren iş ilanlarında %15,2'lik bir artış yaşanmıştır (LinkedIn, 2023).

Yeşil eğitim ve gelişim uygulamaları, çevresel yönetimin önemini vurgulayarak, çalışanlara enerji tasarrufunu teşvik eden çalışma yöntemleri konusunda bilgi sağlar, örgüt genelinde çevre bilincini artırır ve çalışanlara çevresel sorunlarla ilgili çözüm geliştirme imkânı sunar (Ahmad, 2015). Eğitim, çalışanların çevresel faaliyetler hakkında farkındalıklarını, bilgilerini ve yetkinliklerini artırarak bu alandaki etkinliklerinin güçlendirilmesini sağlar (Sammalisto & Brorson, 2008). Bu nedenle, çalışanları çevre koruma becerilerini geliştirmeye ve çevresel sorunlara dikkat etmeye teşvik etmek, çevresel hedeflere ulaşmada kritik bir rol oynar (Jabbour vd., 2010). Yeşil davranışı teşvik eden eğitim programlarının performans değerlendirme süreçlerine entegre edilmesi, daha bütüncül bir çevreci yönetim anlayışını desteklemeye katkı sağlamaktadır (Renwick vd., 2013).

Yeşil performans değerlendirmesi süreci çevresel olaylar, çevre sorumluluklarının yerine getirilmesi ve çevresel kaygıların ve politikaların dikkate alınması gibi konuları ele almaktadır. Çalışanların yeşil iş performansını ölçmek, YİKY'nin temel işlevlerinden biridir. Uzun vadeli gerçekçi bir örgütsel çevresel performans sağlanması için yeşil performans değerlendirmesi önemlidir. Çalışanların yeşil iş performansının ölçüm kriterleri, örgütün çevresel performans kriterleriyle uyumlu olmalıdır (Anton Arulrajah vd., 2015). Yeşil performans değerlendirmesi ile ilgili konular, yöneticilerin genel performans hedeflerine ek olarak çevresel yönetim performansından da sorumlu olmaları gerektiğini vurgular (Renwick vd., 2013).

YİKY kapsamında, ödüller ve tazminatlar, örgütlerin çevresel faaliyetlerini desteklemeye yönelik potansiyel araçlar olarak görülebilir. Stratejik bir ödüllendirme ve yönetim yaklaşımı benimseyen örgütler, çalışanlarının çevre dostu girişimlerini teşvik etmek amacıyla ödül sistemleri oluşturmaktadır (Ahmad, 2015). Teşvik ve ödüller, çalışanların performansını örgütün hedefleriyle uyumlu hale getirmede önemli bir rol oynamaktadır. Ancak, maddi teşvik ve ödüllere tek başına odaklanmak yerine, bunların manevi ödüller ve teşviklerle desteklenmesi, çalışan motivasyonunu artırmada daha etkili bir yöntem olarak görülmektedir (Renwick vd., 2013). Sonuç olarak, çevre dostu insan kaynakları uygulamalarının etkin şekilde hayata geçirilmesi, örgütlerin çevresel performansını artırmada ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynamaktadır.

2.2. Algılanan Yeşil Örgütsel Destek

Örgütsel Destek Teorisi'ne (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger vd., 2001) göre, çalışanlar örgütün onların katkılarını ne kadar değerli bulduğuna ve refahlarına ne kadar önem verdiğine dair bir inanç geliştirirler. Bu algı, çalışanların örgüte olan bağlılığını, motivasyonunu ve iş performansını doğrudan etkileyebilir. Algılanan örgütsel destek, karşılıklılık normuna dayanarak, çalışanlarda örgütün refahını gözetme ve hedeflerine ulaşması için örgütü destekleme yükümlülüğü hissi uyandırır. Çalışanlar, bu borçluluk duygusunu, örgüte daha güçlü duygusal bağlılık göstererek ve örgüte yardımcı olma çabalarını artırarak karşılayabilirler (Eisenberger vd., 2001).

Lamm vd. (2015), çalışanların örgütün sürdürülebilirliğe katkılarını ne kadar değerli bulduklarına ilişkin kişisel inançlarını, çevreye yönelik algılanan örgütsel destek olarak tanımlamıştır. Genel olarak örgütsel destek, çalışanların örgütün katkılarını ne kadar değerli bulduğu ve refahlarını ne kadar önemseydiğine dair genel inançlarını ifade ederken, çevreye yönelik algılanan örgütsel destek, sürdürülebilirlik için sağlanan sosyo-politik desteği açıklayan daha spesifik bir yapı sunmaktadır (Lamm vd., 2015).

Örgütün çevresel performansını iyileştirmek için, çalışanlara çevreyle ilgili bazı yetkinlikler sağlamak ve onların yeşil mücadeleye olan bağlılıklarını kazanmak önemlidir. Örneğin, sağlık çalışanlarıyla yapılan bir araştırmanın sonuçları yeşil eğitimin çalışanlarda bir mücadele duygusunu harekete geçirdiğini ve bu

duygunun onları çevreye yönelik isteğe bağlı çabalara yönelttiğini ve diğer eğitim türlerinden farklı olarak çalışanların yeşil eğitimi işverenleri tarafından sağlanan bir destek biçimi olarak algılandığını göstermiştir (Pinzone vd., 2019)

YİKY uygulamaları, algılanan yeşil örgütsel desteğin gelişimine katkıda bulunur. Bu destek, çalışanların örgütün sürdürülebilirliğe yönelik katkılarını ne kadar değerli bulduğuna dair sahip oldukları belirli inançları ifade eder. Şirketin çevresel sürdürülebilirlik eğitim programlarına katılan çalışanlar, çevresel hedeflere ulaşmada stratejik ortaklar olarak görülür. Çevre dostu davranışları nedeniyle ödüllendirilen çalışanlar ise örgütün çevreye olan katkılarını takdir ettiğini ve değer verdiğini algırlar. Bu durum YİKY'yi örgütsel destek için bir temel haline getirir (Aboramadan & Karatepe, 2021).

2.3. Çalışanın Yeşil Davranışı

Çalışanın yeşil davranışı, çalışanların çevresel sürdürülebilirlikle ilişkili olarak gerçekleştirdiği ve sürdürülebilirlik sürecine olumlu ya da olumsuz yönde etki edebilen ve çeşitli düzeylerde ortaya çıkabilen davranışlarını ifade eder (Ones & Dilchert, 2012). Bu davranışlar, çalışanların işlerinin sorumlulukları ve örgütsel ödül ve ceza sistemi tarafından tamamlamaları gereken yeşil davranışları yani rol içi yeşil iş yeri davranışı olabileceği gibi çalışanlar tarafından örgütün resmi normlarına bağlı olmadan, isteğe bağlı olarak kendiliğinden başlatılan yeşil davranışlar yani rol dışı davranışlar da olabilir (Kim vd., 2019).

Çevresel performans ve buna bağlı olarak sürdürülebilirlik şirketler için her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Birçok şirketin stratejik planında yeşil performansın iyileştirilmesi yer almaktadır. Bu nedenle şirketler, çalışanlarının yeşil yeteneklerini artıracak ve çalışanları yeşil davranışlara yönlendirecek uygulamaları desteklemektedir (Lee, 2022; Yasir vd., 2020). LinkedIn tarafından yürütülen Küresel Yeşil Yetenekler Araştırmasının sonuçları 2022 ve 2023 yılları arasında iş gücündeki yeşil yeteneklerin payının %12,3 oranında artış gösterdiğini, en az bir yeşil beceri gerektiren iş ilanlarının oranının ise bu artışın iki katına ulaşarak %22,4 seviyesine yükseldiğini göstermiştir (LinkedIn, 2023).

Çalışanların yeşil davranışları, çevrenin korunması, çevreye zarar vermekten kaçınma, sürdürülebilir dönüşüm sağlama, yeşil davranışlarla başkalarını etkileme ve proaktif inisiyatif alma gibi temel unsurlarla ifade edilmektedir. Bu genel kategoriler kapsamında, çevreyi korumaya yönelik çeşitli davranışlar yer almaktadır. Bunlar arasında geri dönüşüm, tekrar kullanma, kaynak tüketimini azaltma, alternatif amaçlarla kullanma, sürdürülebilir ürünleri tercih etme, elektronik dosyalama ve arşivleme, kağıt kullanımını en aza indirme, çift yönlü yazdırma, çevre bilinci geliştirme, bu bilgileri paylaşma ve eğitimler düzenleme gibi uygulamalar bulunmaktadır (Blok vd., 2015; Ones & Dilcher, 2012).

2.4. Çalışan Performansı

Çalışan performansı, bireyin kendisine verilen görev ve sorumlulukları yerine getirirken ortaya koyduğu iş miktarı ve kalitesini ifade eder (Hermina & Yosepha, 2019). Bireysel performans, örgütün stratejik hedeflerine ulaşma sürecinde çalışana atfedilen amaç ve beklentileri karşılama düzeyiyle ilişkilidir (Çöl, 2008). Çalışan performansı, aynı zamanda bireyin işini gerçekleştirirken elde ettiği sonuçlar ve başarı seviyesini yansıtır. Performansın belirlenmesi ise iş standartları, hedefler ve taraflarca önceden belirlenmiş kriterler doğrultusunda gerçekleştirilir (Al Mehrzi & Singh, 2016).

2.5. Türkiye’de Turizm Sektörü ve YİKY

Türkiye’de, turizm sektöründe çevre dostu uygulamaları teşvik etmek amacıyla çeşitli yeşil yönetim sertifikaları ve belgeleri mevcuttur. Bu sertifikalar, çevresel sürdürülebilirliği artırmak ve çevresel etkileri azaltmak için otel ve diğer konaklama tesislerine yönelik standartları belirler. Türkiye’de Kültür ve Turizm Bakanlığı, bu sertifikaları destekleyerek çevre yönetiminde kaliteyi artırmayı amaçlar. Yeşil yıldız, yeşil anahtar ve green globe bu sertifikalardan bazılarıdır (Gökdeniz, 2017; Sidal & Gümüş, 2023). Yeşil otelcilik anlayışı, konaklama işletmelerinin hem tüketicilerin beklentilerini karşılamayı hem de olumlu bir marka imajı oluşturarak maliyet tasarrufu, pazarlama performansını artırma, çalışan memnuniyetini sağlama ve yeni gelir kaynakları oluşturma hedefini taşır (Akdağ vd, 2014).

Enerji ve su yönetimi, atık yönetimi ve geri dönüşüm, karbon ayak izinin azaltılması gibi faktörler sürdürülebilir çevre ve sürdürülebilir turizm için önem taşır. TÜSİAD tarafından hazırlanan Avrupa Yeşil Mutabakatı Döngüsel Ekonomi Eylem Planı (2021) içerisinde turizm sektörü için özellikle gıda, su ve besin

maddeleri başlığı altında düzenlemeler öngörülmüştür. Türkiye’de Sürdürülebilir Turizm Sertifikası alan otel sayısı 2021’den 2023 yılına kadar yaklaşık 14 kat artmıştır. Türkiye, Küresel Sürdürülebilir Turizm Konseyi (GSTC) sürdürülebilir turizm sertifikası alan tesis sayısı bakımından lider olmuştur, toplam tesislerin %30’a yakını GSTC’nin Sürdürülebilir Turizm Sertifikasının ilk aşamasını tamamlamıştır (Turizm Gazetesi, 2023). Antalya, Türkiye’nin en büyük konaklama kapasitesine sahip şehirlerinden biridir ve ülkemizin turizm gelirlerinin önemli bir kısmını sağlamaktadır. 2022 yılı itibarıyla Antalya’nın turizm gelirlerinin Türkiye genelindeki toplam turizm gelirlerinin yaklaşık %30-35’ini oluşturduğu belirtilmiştir (Aktob Turizm İstatistikleri, 2022). Turizm sektörünün Türkiye’deki ekonomik katkısı ve sertifikasyonun artışı, yeşil ve sürdürülebilir uygulamaların yaygınlaşmasını teşvik ederken, insan kaynakları uygulamaları açısından da yeşil uygulamaların benimsenmesi için uygun bir zemin oluşturmaktadır.

2.6. Değişkenler Arası İlişkiler, Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

YİKY Uygulamaları ve Algılanan Yeşil Örgütsel Destek

YİKY kapsamında uygulanan yeşil seçme-yerleştirme, eğitim ve ödüllendirme stratejileri, çalışanları çevresel sürdürülebilirliğe ve yeşil yönetim süreçlerine katkı sağlamaya teşvik ederken, şirketin aynı zamanda onların refahına da önem verdiğini göstermektedir (Pinzone vd., 2019). Özellikle çevresel sürdürülebilirlik ve örgütün çevre yönetimi girişimlerine odaklanan eğitim programları, çalışanların su ve enerji tüketimini azaltma, geri dönüştürülmüş malzemeleri kullanma ve gaz emisyonunu düşürme gibi çevresel konuların önemini kavramalarını sağlayarak çevreye duyarlılıklarını artırmaktadır (Renwick vd., 2013).

YİKY uygulamalarının algılanan yeşil örgütsel destek üzerindeki etkisi Örgütsel Destek Teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Bu teoriye göre, çalışanlar örgütün kendilerine verdiği değere ve refahlarını ne kadar önemseydiğine dair genel inançlar geliştirir (Eisenberger vd., 2001). Çalışanların örgütsel destek algısı, örgüt tarafından sunulan ödüller, iş koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanların katkılarının takdir edilmesi gibi uygulamalarla güçlenir. Bu doğrultuda, YİKY uygulamalarının çevreci eğitim, teşvik ve katılım mekanizmaları sunarak örgütsel destek algısını güçlendirdiği ve çalışanların algılanan yeşil örgütsel destek düzeyini artırdığı gösterilmektedir (Aboramadan & Karatepe, 2021; Lamm vd., 2015; Pinzone vd., 2019). Çalışanların çevreci becerilerinin geliştirilmesi, yeşil iş uygulamalarına yönelik eğitimler, sürdürülebilir davranışların teşvik edilmesi ve bireysel çevresel katkılarının tanınması, algılanan desteğin güçlenmesine katkı sağlayabileceği öngörülmüş ve bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: YİKY uygulamaları yeşil örgütsel destek algısını artırır.

Yeşil Örgütsel Destek Algısı, Çalışan Performansı ve Çalışanın Yeşil Davranışı

Çalışanlar, çevresel katkılarının örgüt tarafından takdir edildiğini ve çevresel gayretlerine değer verildiğini hissettiklerinde, daha özenli iş performansı ve isteğe bağlı davranışlarda bulunma eğiliminde olurlar. Örgütsel Destek Teorisi’ne (Eisenberger vd., 1986) göre, çalışanlar örgütün kendi performanslarını takdir ettiğini ve ödüllendirdiğini algıladıklarında, örgütün hedeflerine ulaşmasına içten bir gayretle katkıda bulunurlar. Bu bağlamda, çalışanların çevresel sürdürülebilirliğe yönelik katkılarının örgüt tarafından desteklenmesi, onların hem çevreci hem de genel iş performanslarını olumlu yönde etkileyebilmektedir. Çeşitli araştırmalar, algılanan yeşil örgütsel desteğin çalışanların çevresel sürdürülebilirlik çabalarına yönelik gönüllü davranışlarını teşvik ettiğini ortaya koymaktadır. Lamm vd. (2015), çalışanların algıladığı örgütsel çevresel desteğin, çevresel örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve iş tutumlarını olumlu yönde etkilediğini belirlemiştir. Bu doğrultuda, algılanan örgütsel çevresel desteğin iş tatmini ve örgütsel özdeşleşme üzerinde olumlu, işten ayrılma niyeti üzerinde ise olumsuz bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Aboramadan ve Karatepe (2021), algılanan yeşil örgütsel desteğin iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışını olumlu yönde etkilediğini bulmuştur.

Örgütsel Destek Teorisi’ne dayanarak ve önceki araştırmalardan hareketle, algılanan yeşil örgütsel desteğin çalışanların hem çevreci davranışlarını hem de iş performanslarını artırmada önemli bir rol oynadığı öne sürülmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{2a}: Yeşil örgütsel destek algısı, çalışanın yeşil davranışını pozitif yönde etkiler.

H_{2b}: Yeşil örgütsel destek algısı çalışan performansını pozitif yönde etkiler

YİKY Uygulamaları, Çalışan Performansı ve Çalışanın Yeşil Davranışı

Sosyal Bilgi İşleme Teorisi (Salancik & Pfeffer, 1978), bireylerin tutum ve davranışlarının, içinde bulundukları örgütsel çevreden edindikleri bilgilere bağlı olarak şekillendiğini öne sürmektedir. Çalışanlar, örgütlerindeki normları, değerleri ve yönelimleri gözlemleyerek bunlara uyum sağlama eğilimindedir. Örgütlerin çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden uygulamaları, çalışanların çevre dostu davranışlarını ve iş performanslarını etkileyebilir. Bu bağlamda, YİKY, çalışanlara örgütün çevresel sürdürülebilirliğe verdiği önemi açıkça gösteren sinyaller sunar (Renwick vd., 2013). Örneğin, yeşil işe alım ve seçme süreçleri, örgütün çevreye duyarlı çalışanları tercih ettiğini gösterirken, yeşil eğitim programları çalışanların çevresel farkındalığını artırarak çevreci davranışlarını teşvik edebilir (Jabbour & de Sousa Jabbour, 2016). Yeşil ödüllendirme ve performans yönetimi sistemleri, çalışanların çevresel performansını destekleyerek, bu tür davranışların ödüllendirildiğini ve teşvik edildiğini göstermektedir (Dumont vd., 2017).

YİKY uygulamaları, yalnızca çevre dostu davranışları teşvik etmekle kalmayıp, genel iş sonuçlarını da olumlu yönde etkileyebilmektedir. Araştırmalar, YİKY'nin iş performansı, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olumlu ilişkili olduğunu göstermektedir (Aboramadan & Karatepe, 2021; Yusoff, 2019). Bu bulgular, YİKY uygulamalarının çevresel sürdürülebilirlik odaklı bireysel davranışların yanı sıra, çalışanların görev performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüte bağlılığını da artırabileceğini ortaya koymaktadır. Sosyal Bilgi İşleme Teorisi (Salancik & Pfeffer, 1978) çerçevesinde ve mevcut literatürden yola çıkarak, YİKY uygulamalarının çalışan performansı ve yeşil davranışı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezler öne sürülmüştür.

H_{3a}: YİKY uygulamaları, çalışanın yeşil davranışını pozitif yönde etkiler.

H_{3b}: YİKY uygulamaları çalışan performansını pozitif yönde etkiler

Algılanan Yeşil Örgütsel Desteğin, YİKY Uygulamaları ile Çalışan Performansı ve YİKY Uygulamaları ile Çalışanın Yeşil Davranışı Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü

Örgütsel Destek Teorisi (Eisenberger vd., 1986), çalışanların örgütlerinden algıladıkları desteğin, örgüte yönelik tutum ve davranışlarını önemli ölçüde şekillendirdiğini öne sürmektedir. Bu teori çerçevesinde, YİKY uygulamalarının çalışanlar tarafından, çevre koruma konusundaki bilgi ve becerilerine yapılan bir yatırım olarak algılanabileceği düşünülmektedir. Çalışanlar, örgütlerinin çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden politika ve uygulamalarını destekleyici bir tutum olarak değerlendirdiğinde, örgütlerine karşı daha fazla sorumluluk hissedebilir, iş performanslarını artırabilir ve çevre dostu işyeri davranışlarını daha sık sergileyebilirler.

Örgütsel Destek Teorisi (Eisenberger vd., 1986) bağlamında, YİKY uygulamalarının çalışanlar tarafından çevresel sürdürülebilirlik çabalarına yönelik bir bağlılık göstergesi olarak algılanmasının, iş performansı ve yeşil davranışlar üzerindeki etkisi daha net ortaya çıkmaktadır. YİKY uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini açıklamada algılanan yeşil örgütsel destek önemli bir mekanizma olarak öne çıkmaktadır. Araştırmalar, algılanan yeşil örgütsel desteğin, YİKY'nin yalnızca çevre dostu bireysel davranışları değil, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi iş sonuçlarını da etkilemesinde aracı bir rol oynadığını göstermektedir (Aboramadan & Karatepe, 2021; Pinzone vd., 2019). Bu doğrultuda, YİKY uygulamalarının çalışanlar tarafından algılanan yeşil örgütsel destek mekanizması aracılığıyla çalışanların yeşil davranışları ve performanları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

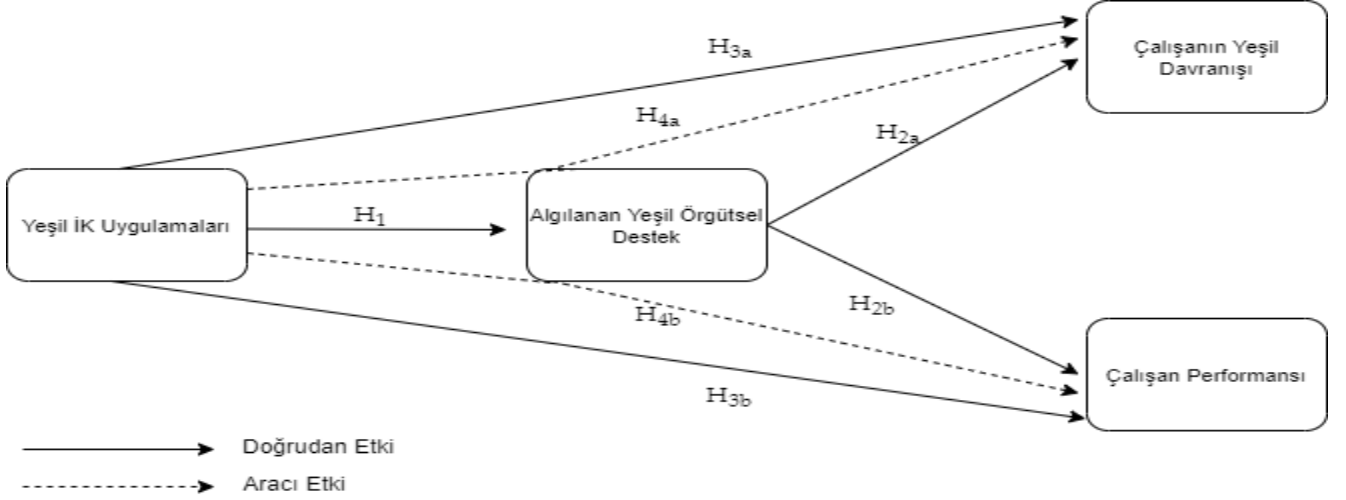
H_{4a}: Yeşil örgütsel destek algısının YİKY uygulamalarını çalışanın yeşil davranışı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır.

H_{4b}: Yeşil örgütsel destek algısının YİKY uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde aracılık rolü vardır.

3. Yöntem

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, YİKY uygulamalarının yeşil örgütsel destek aracılığıyla çalışan performansını ve çalışanın yeşil davranışını pozitif yönde etkileyeceği öngörülmüş ve bu doğrultuda araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Şekil 1’de, araştırmanın değişkenleri arasında öngörülen ilişkileri gösteren araştırma modeli sunulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Antalya’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Türkiye’de yeşil otelcilik anlayışıyla birlikte konaklama işletmelerinde enerji ve su yönetimi, atık yönetimi ve geri dönüşüm, karbon ayak izinin azaltılması gibi faktörlerin giderek daha fazla önem kazanması; sürdürülebilir turizm sertifikasına sahip otel sayısında son yıllarda büyük bir artış yaşanması ve Antalya’nın Türkiye’nin en büyük konaklama tesislerinden biri olması nedeniyle, YİKY, algılanan yeşil örgütsel destek, çalışan performansı ve çalışanın yeşil davranışı arasındaki ilişkileri içeren modelin, Antalya’daki beş yıldızlı otellerde çalışanlar üzerinde test edilmesinin uygun ve anlamlı olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırmanın verileri beş yıldızlı otel çalışanlarından kolayda örneklem yöntemiyle toplanmıştır. Kolayda örneklem yöntemi, ihtiyaç duyulan veri miktarına ulaşana kadar en ulaşılabilir katılımcılardan başlanarak örneklemin tamamlanmasını sağlayan bir yaklaşımdır (Cohen vd., 2018). Bu araştırmada, zaman ve kaynak kısıtlamaları nedeniyle en uygun veri toplama yöntemi olarak tercih edilmiştir. Özellikle Antalya’daki beş yıldızlı oteller gibi geniş bir evrene yayılmış çalışanlara ulaşmanın zorlukları göz önünde bulundurulduğunda, kolayda örnekleme yöntemiyle çalışanlara erişmek araştırmanın uygulanabilirliği açısından en etkili seçenek olmuştur. Veri toplama süreci 2024 yılı Haziran ve Temmuz aylarında tamamlanmıştır. Toplam 326 yanıt alınmış, verilerin incelenmesi sonucunda 322 geçerli anket analize dahil edilmiştir.

Hair vd. (2018), örneklem büyüklüğünün istatistiksel gücün yanı sıra gözlem-bağımsız değişken oranı yoluyla sonuçların genellenebilirliğini etkilediğini ve bu oranın her bağımsız değişken için en az 5 gözlem olacak şekilde belirlenmesi gerektiğini, ancak daha güçlü analizler ve güvenilir sonuçlar için bağımsız değişken başına 15 ila 20 gözlem içeren bir örneklem büyüklüğünün tercih edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Elde edilen örneklem büyüklüğü, Hair vd. (2018) tarafından önerilen kılavuz ilkeler doğrultusunda istatistiksel analizler için yeterli olarak değerlendirilmektedir.

Katılımcıların demografik dağılımı incelendiğinde, katılımcıların yaş ortalaması 32,36 bulunmuştur. Yaş grupları arasında en büyük oran %27,3 ile 26-30 yaş aralığındaki çalışanlara aittir, bunu %21,4 ile 18-25 yaş ve %20,2 ile 31-35 yaş arası çalışanlar takip etmektedir. Katılımcıların cinsiyet dağılımında ise erkekler %69,6, kadınlar ise %30,4 oranında temsil edilmektedir. Eğitim düzeyine göre katılımcıların %35,4’ü ön lisans

mezunu olup, %32'si lise, %29,2'si lisans, %3,4'ü ise lisansüstü eğitime sahiptir. Örgütteki kıdeme göre, çalışanların büyük bir kısmı (%61,8) 1-5 yıl arasında deneyime sahipken, %28,3'ü 6-10 yıl arasında çalışmaktadır. Daha uzun süreli deneyime sahip olanlar arasında %9,3'ü 11-15 yıl, %0,6'sı ise 16 yıl ve üzerinde çalışmaktadır.

Araştırma kapsamında, Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 20.05.2024 tarih ve 149/5 toplantı sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Dumont vd. (2017) tarafından geliştirilen ve Erbaş (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 6 ifade ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır. Ölçekte yer alan, örnek bir ifade şöyledir; 'İşyerim çalışanları için yeşil dostu hedefler belirler'. Dumont vd. (2017) tarafından geliştirilen ölçeğin güvenirliği 0,88 olarak bildirilmiştir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasına ilişkin bildirilen güvenirlik katsayısı da 0,88'dir (Erbaş, 2021).

Algılanan Yeşil Örgütsel Destek: Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilen Aboramadan ve Karatepe'nin (2021) Algılanan Yeşil Örgütsel Destek Ölçeği olarak uyarladığı ölçek Giray ve Şahin'in (2012) Türkçe uyarlamasını yaptığı Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği kullanılarak uyarlanmıştır. Ölçek, araştırmada doğrudan kullanılmadan önce enerji sektöründe çalışan 103 kişiye yönelik bir pilot analiz uygulanmış, keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiş ve güvenirlik değerleri belirlenmiştir. Ölçek, 7 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır. Pilot çalışmada ölçeğin güvenirliği 0,85 olarak bulunmuştur. Aboramadan ve Karatepe (2021) tarafından yapılan çalışmada ise ölçeğin güvenirlik katsayısı 0,88 olarak rapor edilmiştir. Keşfedici faktör analizi sonuçlarına 'Bulgular' bölümünde yer verilmiştir. Ölçekte yer alan bazı ifadeler şöyledir; 'İşyerim yeşil dostu yönetim konularına olan katkılarına değer veriyor', 'İşyerim yeşil dostu yönetimle ilgili konulardaki çabalarına değer veriyor.' Ölçekte ters kodlanan 1 ifade yer almaktadır.

Çalışanın Yeşil Davranışı Ölçeği: Bissing-Olson vd. (2013) tarafından geliştirilen Türkçe uyarlaması Kerse vd. (2021) tarafından yapılan 3 ifade ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır. 'İş tanımında belirtilen sorumlulukları çevre dostu şekilde yerine getiririm' ölçekte yer alan ifadelerden biridir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasına ilişkin bildirilen güvenirlik katsayısı da 0,94'tür (Kerse vd., 2021).

Çalışan Performansı Ölçeği: Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilen ve Çöl (2008) tarafından Türkçeye uyarlanan, dört ifadeden ve tek boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte ters kodlanan ifade bulunmamaktadır. 'Görevlerimi tam zamanında tamamlarım' ve 'İş hedeflerime ulaşıyorum' ölçekte yer alan örnek ifadelerdir. Ölçeğin Türkçe uyarlamasına ilişkin bildirilen güvenirlik katsayısı da 0,83'tür (Çöl, 2008).

3.4. Verilerin Analizi

Katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi, korelasyon analizleri, Algılanan Yeşil Örgütsel Destek Ölçeği için keşfedici faktör analizi ve normal dağılım testi SPSS 25 programı ile gerçekleştirilmiştir. Ölçeklere yönelik doğrulayıcı faktör analizi AMOS 24 programı kullanılarak test edilmiş, hipotez testleri ise SPSS Process Macro aracılığıyla yürütülmüştür.

4. Bulgular

4.1. Ölçeklerin Yapısal Geçerlik Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan Algılanan Yeşil Örgütsel Destek Ölçeği, bu çalışma kapsamında Giray ve Şahin'in (2012) Türkçe uyarlamasını yaptığı Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği temel alınarak Türkçeye çevrilmiştir. Ölçek, doğrudan kullanılmadan önce, enerji sektöründe çalışan 103 kişiye yönelik pilot analiz uygulanarak keşfedici faktör analizi gerçekleştirilmiş, güvenirlik değerleri belirlenmiş ve ölçek uyarlama süreci tamamlanmıştır.

Faktörleştirme için Temel Bileşenler Analizi, döndürme işlemi için ise Varimax yöntemi kullanılmıştır. KFA sonucunda, orijinal ölçekle uyumlu olarak özdeğeri 1'den büyük olan tek faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Örneklem yeterliliği, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ile değerlendirilmiş ve KMO değeri 0,83 olarak bulunmuştur; bu da veri setinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett küresellik testi anlamlı sonuç vermiştir ($\chi^2(21) = 291,309, p < 0,001$), bu da maddeler arasında yeterli düzeyde korelasyon

bulunduğunu ortaya koymaktadır. Faktör yükleri 0,562 ile 0,834 arasında değişmektedir. 7 maddeden oluşan Algılanan Yeşil Örgütsel Destek Ölçeğinin tek faktörlü yapısının, toplam varyansın %53,43'ünü açıkladığı belirlenmiştir.

KFA sonucunda, 7 ifadeden ve tek faktörden oluşan yapıyı sınamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. YİKY, çalışan performansı ve çalışanın yeşil davranışı ölçekleri, daha önce Türk kültürüne uyarlanmış olmaları nedeniyle doğrudan doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ölçekler üzerinde doğrulayıcı faktör analizi AMOS 26 programı aracılığıyla test edilmiştir. Tablo 1 ölçüm modellerine ait uyum iyiliği değerlerini içermektedir.

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Uyum İyiliği Değerleri

Model	χ^2/df	CFI	IFI	NFI	GFI	TLI	RMSEA
YİKY Uygulamaları	2,155	0,974	0,974	0,953	0,98	0,957	0,060
Çalışan Performansı	3,900	0,990	0,990	0,987	0,982	0,981	0,076
Çalışanın Yeşil Davranışı	1,830	0,998	0,998	0,996	0,996	0,995	0,051
Algılanan Yeşil Örgütsel Destek	2,497	0,973	0,974	0,957	0,972	0,957	0,068

Analizler sırasında ölçeklerden herhangi bir ifade çıkarılmamıştır. Tablo 1 incelendiğinde çalışmada kullanılan ölçeklerin kabul edilebilir ve iyi uyum iyiliği değerleri içerisinde olduğu görülmektedir (Hair vd., 2018; Hu & Bentler, 1999; Kline, 1998). Bu doğrultuda ölçeklerin yapı geçerlikleri doğrulanmıştır. Ölçeklerin güvenirlikleri Cronbach's Alpha (α) ile test edilmiş ve sonuçlar Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Ölçeklerin Güvenirlik Değerleri

Araştırmanın Değişkenleri	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
YİKY Uygulamaları	6	0,74
Algılanan Yeşil Örgütsel Destek	7	0,83
Çalışanın Yeşil Davranışı	3	0,87
Çalışan Performansı	4	0,91

Bulunan (α) değerlerinin 0,70'in üzerinde değerler alması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978).

4.2. Betimsel Göstergeler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Betimsel göstergeler ve değişkenler arası ilişki sonuçlarına Tablo 3'te yer verilmiştir. Verilerin normal dağılımının test edilmesi için çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 aralığında bulunması, verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermekte ve bu durum, normal dağılım varsayımının sağlandığını kabul etmek için genel olarak yeterli görülmektedir (George & Mallery, 2010).

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, YİKY ile algılanan yeşil örgütsel desteğin ($r=0,48$, $p<0,01$), algılanan yeşil örgütsel destek ile çalışanın yeşil davranışının ($r=0,53$, $p<0,01$) ve algılanan yeşil örgütsel destek ile çalışan performansının ($r=0,45$, $p<0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde ilişkili olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Betimsel İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırmanın Değişkenleri	1	2	3	4
1. YİKY Uygulamaları	(0,74)			
2. Algılanan Yeşil Örgütsel Destek	0,48**	(0,83)		
3. Çalışanın Yeşil Davranışı	0,26**	0,53**	(0,87)	
4. Çalışan Performansı	0,23**	0,45**	0,72**	(0,91)
Ortalama	3,82	3,67	3,64	3,83
SS	0,667	0,665	0,966	1,00
Çarpıklık	0,254	0,462	-0,291	-0,490
Basıklık	-1,039	-0,225	-0,671	-0,749

** $p<0,01$; SS: Standart Sapma.

Ortak yöntem varyansını kontrol etmek amacıyla Harman'ın (1967) tek faktör testi uygulanmıştır (Podsakoff vd., 2003). Test sonuçları, tek faktörün toplam varyansın %26,9'unu açıkladığını göstermiştir. Bu oran, %50'nin altında olduğu için ortak yöntem varyansının ciddi bir sorun oluşturmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Fuller vd., 2016)

4.3. Hipotez Testleri

YİKY uygulamalarının çalışan performansı ve çalışanın yeşil davranışı üzerindeki etkisinde, algılanan yeşil örgütsel desteğin aracılık etkisini test etmek amacıyla bootstrap yöntemine dayalı regresyon analizi uygulanmıştır. Aracılık testine ilişkin veri analizleri, Process Macro kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analizlerde, bootstrap tekniği ile 5000 yeniden örneklem seçeneği uygulanmıştır. YİKY uygulamalarının çalışan performansı ve çalışanın yeşil davranışı üzerindeki dolaylı etkisi, bootstrap tekniğiyle elde edilen güven aralıkları doğrultusunda test edilmiştir. Tablo 4, aracılık testlerine ilişkin analiz sonuçlarını içermektedir.

Tablo 4 incelendiğinde, YİKY uygulamalarının algılanan yeşil örgütsel desteği pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir ($b = 0,474$, %95 GA [0,3778-0,5705], $t=9,6787$, $p<0,001$). Bu sonuç doğrultusunda H_1 desteklenmiştir. YİKY uygulamaları algılanan yeşil örgütsel destekteki değişimin yaklaşık %23'ünü ($R^2=0,226$) açıklamaktadır.

Algılanan yeşil örgütsel desteğin çalışanın yeşil davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu bulunmuş ($b = 0,766$, %95 GA [0,6120-0,9199], $t=9,7910$, $p<0,001$) ve H_{2a} desteklenmiştir. YİKY uygulamalarının çalışanın yeşil davranışı üzerinde (toplam etki: c yolu) anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır ($b = 0,379$, %95 GA [0,2262-0,5333], $t=4,8651$, $p<0,001$). Bu sonuçlar doğrultusunda H_{3a} desteklenmiştir. Ancak, YİKY uygulamaları ve algılanan yeşil örgütsel desteğin birlikte analize dahil edilmesiyle, YİKY uygulamalarının çalışanın yeşil davranışı üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlılığını yitirdiği belirlenmiştir ($b = 0,016$, %95 GA [-0,1368-0,1699], $t = 0,2128$, $p = 0,831$) (doğrudan etki, c' yolu). Aracılık etkisi analizine ilişkin sonuçlar, bootstrap üst ve alt güven aralığı değerlerinin 0'ı kapsamadığını göstermiş ve anlamlı düzeyde dolaylı etkiye işaret etmiştir ($b=0,363$, %95 GA [0,2599-0,4799]). Analiz sonuçları, YİKY uygulamalarının çalışanın yeşil davranışı üzerindeki etkisinde algılanan yeşil örgütsel desteğin aracılık rolünü desteklemiştir. Bu sonuçlar, algılanan yeşil örgütsel desteğin, YİKY uygulamaları ile çalışanın yeşil davranışı arasındaki ilişkide aracı etkisi olduğunu göstermiş ve H_{4a} desteklenmiştir. Tablo 4, regresyon analizi kapsamında güven aralığı değerlerini, standardize edilmemiş beta katsayılarını ve R^2 değerlerini içermektedir.

Tablo 4. Aracılık Testlerine İlişkin Analiz Sonuçları

					Çalışanın Yeşil Davranışı			
					b		SH	%95 GA
					c'	0,016	0,077	-0,1368-0,1699
					b	0,766***	0,078	0,6120-0,9199
					İ _Y	0,763**	0,303	1,657-1,3594
Algılanan Yeşil Örgütsel Destek					R ² = 0,28			
		b	SH	%95 GA	F (319; 2) = 63,2750, p<0,001			
YİKYU	a	0,474***	0,049	0,3778-0,5705	Çalışan Performansı			
AYÖD	-	-	-	-	b		SH	%95 GA
Sabit	İ _M	1,847***	0,190	1,4907-2,2386	c'	0,021	0,085	-0,1465-0,1894
R ² = 0,23 F (320; 1) = 93,6774, p<0,001					R ² = 0,20			
					b	0,669***	0,086	0,5009-0,8379
					İ _Z	1,285***	0,332	0,6310-1,9380
					F (319; 2) = 40,7280, p<0,001			

*** $p<0,001$; SH.: Standart Hata. Standardize edilmemiş beta katsayıları (b) raporlanmıştır. YİKYU: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, AYÖD: Algılanan Yeşil Örgütsel Destek

YİKY çalışan performansı üzerindeki etkisinde algılanan yeşil örgütsel desteğin aracılık rolünün test edildiği ikinci modelde algılanan yeşil örgütsel desteğin çalışan performansını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği bulunmuş ($b = 0,669$, %95 GA [0,5009-0,8379], $t=7,8152$, $p<0,001$) ve H_{2b} desteklenmiştir. YİKY uygulamalarının çalışan performansı üzerinde (toplam etki: c yolu) anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu

bulunmuştur ($b = 0,338$, %95 GA $[0,1779-0,4998]$, $t=4,1422$, $p<0,001$). Bu sonuç doğrultusunda H_{3b} desteklenmiştir. Ancak, YİKY uygulamaları ve algılanan yeşil örgütsel desteğin birlikte analize dahil edilmesiyle, YİKY uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlılığını yitirdiği görülmektedir ($b = 0,021$, %95 GA $[-0,1465-0,1894]$, $t=0,2514$, $p=0,802$). YİKY uygulamaları ve algılanan yeşil örgütsel desteğin birlikte analize dahil edilmesiyle YİKY uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki anlamlı etkisi ortadan kalkmıştır. Aracılık etkisi analizi sonuçlarına göre, bootstrap üst ve alt güven aralığına ilişkin değerlerinin 0'ı kapsamadığını göstermiş ve anlamlı düzeyde dolaylı etkiye işaret etmiştir ($b=0,3175$ %95 GA $[0,2255-0,4186]$). Bulgular, YİKY uygulamalarının çalışan performansı üzerindeki etkisinde algılanan yeşil örgütsel desteğin aracılık rolü olduğunu desteklemiştir. Bu sonuçlara dayanarak, algılanan yeşil örgütsel desteğin, YİKY uygulamaları ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı etkisi olduğu bulunmuş ve H_{4b} desteklenmiştir. Aracılık etkisini için yürütülen regresyon analizi sonuçlarını gösteren güven aralığı değerleri, standardize edilmemiş beta katsayıları ve R^2 değerleri Tablo 4'te sunulmuştur.

5. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, YİKY uygulamalarının çalışanların yeşil davranışları ve performansları üzerindeki etkisi incelenmiş ve bu ilişkide algılanan yeşil örgütsel desteğin aracılık rolü test edilmiştir. Antalya'daki beş yıldızlı otellerde çalışanlardan toplanan verilerle yürütülen analizler, YİKY uygulamalarının çalışanların çevre dostu davranışlarını ve iş performanslarını olumlu yönde etkilediğini ve bu etkide algılanan yeşil örgütsel desteğin tam aracılık rolü üstlendiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, çalışanların iş yerinde çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden uygulamaları destekleyici politikalar olarak algılamalarının, yalnızca çevre dostu davranışlarını artırmakla kalmayıp aynı zamanda iş performanslarını da iyileştirdiğini göstermektedir.

Araştırma bulguları, mevcut literatürdeki çalışmalarla büyük ölçüde paralellik göstermektedir. Pinzone vd. (2019), yeşil eğitimin çalışanların gönüllü çevreci davranışlarını teşvik ettiğini ve bu etkinin, çalışanların çevresel çabalarını desteklenmiş hissetmeleri aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koymuştur. Ayrıca, yeşil eğitimin çalışanlar tarafından işveren desteği olarak algılanmasının, iş tatminini artırmada aracı bir rol oynadığı belirlenmiştir. Aboramadan ve Karatepe (2021), YİKY uygulamalarının çalışanların algılanan yeşil örgütsel destek düzeyini artırdığını ve bu desteğin iş performansı ile örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde kritik bir aracı rol oynadığını ortaya koymuştur. Çalışanların YİKY uygulamalarını bir destek mekanizması olarak algılaması, çevreci davranışlar üzerindeki etkisini aracı mekanizmalarla güçlendirirken, bu aracılık etkisi yalnızca çevreci davranışlarla sınırlı kalmayıp, iş tatmini, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi geniş iş sonuçlarını da kapsamaktadır (Aboramadan & Karatepe, 2021; Pinzone vd., 2019).

Araştırma bulgularıyla paralel olarak örgütsel desteğin çalışanların çevresel sürdürülebilirlik odaklı tutum ve davranışlarını şekillendirmede önemli bir faktör olduğu görülmektedir. Lamm vd. (2015), algılanan örgütsel çevresel desteğin, çalışanların çevresel örgütsel vatandaşlık davranışlarını ve iş tutumlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Algılanan yeşil örgütsel destek algısı çalışanların çevresel girişimlere katılımını teşvik ederken, iş tatmini, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı, işten ayrılma niyeti gibi faktörleri de etkileyebilmektedir (Aboramadan & Karatepe, 2021; Pinzone vd., 2019). Bu araştırmanın sonuçlarının da ortaya koyduğu üzere, YİKY uygulamaları yalnızca yeşil davranışları teşvik etmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışan performansı, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi daha geniş iş sonuçları üzerinde de olumlu etkiler yaratmaktadır. Pham vd. (2019), YİKY uygulamalarının çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde doğrudan etkili olduğunu belirlemiş ve özellikle yeşil eğitim, performans yönetimi ve çalışan katılımı gibi temel YİKY uygulamalarının etkileşim içinde çalışanların gönüllü çevreci davranışlarını artırabileceğini vurgulamıştır. Saeed vd. (2018), YİKY'nin çalışanların çevreci davranışlarını desteklediğini, Pinzone vd. (2019) ise yeşil eğitimlerin çalışanların gönüllü çevreci davranışlarını teşvik etmenin yanı sıra iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışını artırdığını ifade etmiştir.

YİKY, yalnızca çalışanların bireysel çevresel farkındalığını artırmakla kalmayıp, işletmelerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasını destekleyen stratejik bir araç olarak da öne çıkmaktadır. Anton Arulrajah vd. (2015), çevresel yönetimin insan kaynakları yönetimi ile entegrasyonunda özellikle işe alım, eğitim ve gelişim, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi belirli İKY işlevlerine odaklanıldığını ancak İKY'nin örgütlerin çevresel performanslarını iyileştirmede daha geniş bir kapsama sahip olduğunu belirtmiştir. Shahzad vd. (2023) YİKY'nin yeşil inovasyon, yeşil kültür ve yeşil çalışan davranışları üzerindeki olumlu

etkilerini ortaya koymuş ve tüm bu faktörlerin işletmelerin sürdürülebilir performansına katkı sağladığını belirtmiştir. Araştırmalar YİKY uygulamalarını örgütlerin çevresel performanslarının artmasına da katkı sağladığını göstermektedir (Kim vd., 2019; Yusoff, 2019).

Araştırmanın sonuçları, Örgütsel Destek Teorisi (Eisenberger vd., 1986, 2001) ve Sosyal Bilgi İşleme Teorisi'nin (Salancik & Pfeffer, 1978) öngörülerini desteklemektedir. Örgütsel Destek Teorisi çerçevesinde, YİKY uygulamaları, çalışanlara örgüt tarafından değer verildiğini ve çevresel sürdürülebilirlik konusundaki çabalarının desteklendiğini hissettirerek yeşil örgütsel desteği güçlendirmekte bu da çalışanların iş yerinde daha fazla çevreci girişimde bulunmalarını ve daha yüksek performans göstermelerini sağlamaktadır. Sosyal Bilgi İşleme Teorisi'ne göre, çalışanlar örgütlerinden gelen çevreci mesajlara göre tutumlarını ve davranışlarını şekillendirmektedir. Bu çalışmada da YİKY uygulamalarının çalışanlar tarafından çevre dostu bir örgütsel kültürün göstergesi olarak algılandığı ve buna uygun davranışların geliştirildiği tespit edilmiştir. Bu yönüyle, araştırmanın bulguları önceki araştırmaları desteklemekle birlikte, özellikle turizm sektöründe YİKY uygulamalarının çalışan performansı ve yeşil davranışlar üzerindeki etkisini bütüncül bir şekilde ele alması açısından literatüre katkı sunmaktadır.

Uygulayıcılar yönünden bakıldığında, bu araştırmanın bulguları, otel yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri için önemli çıkarımlar sunmaktadır. Turizm sektöründe sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak adına, çevreci insan kaynakları politikalarının benimsenmesi, çalışanlar açısından kurumsal destek algısını güçlendirebilir ve onların hem çevreci davranışlarını hem de iş performanslarını artırabilir. Özellikle yeşil eğitim programları, çevreci teşvikler ve performans değerlendirme süreçlerinde yeşil kriterlerin dahil edilmesi, çalışanların yeşil iş davranışlarını desteklemenin yanı sıra örgütsel bağlılığı ve verimliliği de artırabilir. Bu nedenle, insan kaynakları yöneticilerinin YİKY uygulamalarını yalnızca çevresel sürdürülebilirlik için değil, aynı zamanda çalışan motivasyonu ve iş performansını artıran bir strateji olarak ele almaları önerilmektedir.

Bu çalışma bazı sınırlılıklara sahiptir. Öncelikle, kesitsel tasarım kullanıldığı için değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri zaman içinde takip etmek mümkün değildir. Gelecekte yapılacak çalışmaların, boylamsal veri toplayarak YİKY uygulamalarının çalışan davranışları üzerindeki uzun vadeli etkisini incelemesi önerilmektedir. İkinci olarak, bu çalışmada Antalya'daki beş yıldızlı otellerde çalışan katılımcılardan veri toplanmıştır. Farklı turizm bölgelerinde gerçekleştirilecek araştırmalar, turizm sektöründe sürdürülebilirlik ve YİKY uygulamalarının etkisini daha geniş bir perspektiften değerlendirilmesine katkı sağlayabilir. Bunun yanı sıra, YİKY uygulamalarının farklı sektörlerde ele alınması, araştırma modelinin genellenebilirliğini artırarak sonuçların farklı bağlamlarda test edilmesine olanak sağlayabilir. Son olarak, bu çalışmada algılanan yeşil örgütsel destek aracılığı test edilmiştir. Ancak, çevresel duyarlılık, yeşil liderlik, psikolojik güçlendirme veya kurumsal sosyal sorumluluk gibi değişkenler dikkate alınarak alternatif araştırma modelleri oluşturulabilir ve test edilebilir. Bu doğrultuda, gelecek çalışmalarda farklı aracı ve düzenleyici değişkenler test edilerek model daha kapsamlı hale getirilebilir.

Sonuç olarak, bu araştırma, YİKY uygulamalarının çalışanın performansını ve yeşil davranışını artırmada önemli bir araç olduğunu ve bu etkide algılanan yeşil örgütsel desteğin kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışanlar, YİKY politikalarını örgüt tarafından çevresel sürdürülebilirliğe verilen destek olarak algıladığında, bu algı hem yeşil davranışları daha sık sergilemelerine hem de genel performanslarını artırmalarına katkı sağlamaktadır. Bu nedenle, örgütlerin çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden insan kaynakları politikalarını etkin bir şekilde uygulamaları hem çalışan performansını hem de işletme verimliliğini artırarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine olanak sağlamaktadır.

KAYNAKÇA

- Aboramadan, M., & 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>.
- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices, *Cogent Business & Management*, 2 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>.
- Akdağ, G., Güler, O., Demirtaş, O., Dalgıç, A., & Yeşilyurt, C. (2014). Turizm ve çevre ilişkisi: Türkiye'deki yeşil otellerin gözünden yeşil otelcilik uygulamaları üzerine bir değerlendirme, Ertürk, M., Uzun, A., & Danacıoğlu, Ş. (Eds.), *Coğrafyacılar Derneği Uluslararası Kongresi Bildiriler Kitabı*, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, 1-10.
- Aktob. (2022). *Turizm İstatistikleri, 2022*, Antalya Turistik Otelciler ve İşletmeciler Birliği, <https://aktob.org.tr/istatistik/> (Erişim tarihi: 03 Haziran 2024).
- Al Mehrzi, N., & Singh, S. K. (2016). Competing through employee engagement: A proposed framework, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65, 831-843. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2016-0037>.
- Anton Arulrajah, A., Opatha, H. H. D. N. P., & Navaratne, N. N. J. (2015). Green human resource management practices: A review, *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5, 1-16. <https://doi.org/10.4038/sljjhrm.v5i1.5624>.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness, *Academy of Management Journal*, 43 (4), 717-736.
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude, *Journal of Organizational Behavior*, 34 (2), 156-175. <https://doi.org/10.1002/job.1788>.
- Blok, V., Wesselink, R., Studynka, O., & Kemp, R. (2015). Encouraging sustainability in the workplace: A survey on the pro-environmental behavior of university employees, *Journal of Cleaner Production*, 106, 55-67. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.07.063>.
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience, *Sustainability*, 10 (6), 1739. <https://doi.org/10.3390/su10061739>.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2018). *Research methods in education* (8. Baskı), Routledge.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmelerin işgören performansı üzerine etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9 (1), 35-46.
- Deshwal, P. (2015). Green human resource management: An organizational strategy of greening people, *International Journal of Applied Research*, 1 (13), 176-181.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee green behavior: The role of psychological green climate and employee green values, *Human Resources Management*, 56 (4), 613-627. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support, *The Journal of Applied Psychology*, 86 (1), 42-51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support, *Journal of Applied Psychology*, 71 (3), 500-507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>.
- Erbaşı, A. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12 (23), 247-262. <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2021.012>.

- Fornell, C., & 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>.
- Fuller, C.M., Simmering, M.J., Atinc, G., Atinc, Y. and Babin, B.J. (2016). Common method variance detection in business research, *Journal of Business Research*, 69 (8), 3192-3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>.
- George, D., & Mallery, P. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*, 17.0 Update (10. Baskı), Pearson.
- Giray, M. D., & Şahin, D. N. (2012). Algılanan örgütsel, yönetici ve çalışma arkadaşları desteği ölçekleri: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması, *Türk Psikoloji Yazıları*, 15 (30), 1-9.
- Gökdeniz, A. (2017). Konaklama sektöründe yeşil yönetim kavramı, eko etiket ve yeşil yönetim sertifikaları ve otellerde yeşil yönetim uygulama örnekleri, *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 7 (1), 70-77.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8. Baskı), Cengage Learning.
- Harman, D. (1967). A single factor test of common method variance, *The Journal of Psychology*, 35 (1), 359-378.
- Hermia, U. N., & Yosepha, S. Y. (2019). The model of employee performance, *International Review of Management and Marketing*, 9 (3), 69-73. <https://doi.org/10.32479/irmm.8025>.
- Hu, L. and Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives, *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6 (1), 1-55.
- Jabbour, C. J. C., & Jabbour, A. B. L. de S. (2016). Green human resource management and green supply chain management: Linking two emerging agendas, *Journal of Cleaner Production*, 112, 1824-1833. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.01.052>
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A., & Nagano, M. S. (2010). Contributions of 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>.
- Kerse, G., Maden, Ş., & Tartan Selçuk, E. (2021). Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı: Ölçek uyarlama ve ilişki tespiti, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1574-1591. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1216>.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance, *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment, *Academy of Management Journal*, 42 (1), 58-74. <http://dx.doi.org/10.2307/256874>.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and practice of structural equation modeling*, Guilford Press.
- Lamm, E., Tosti-Kharas, J., & King, C. E. (2015). Empowering employee sustainability: Perceived organizational support toward the environment, *Journal of Business Ethics*, 128 (1), 207-220. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2093-z>.
- Le, T. T. (2022). How do corporate social responsibility and green innovation transform corporate green strategy into sustainable firm performance?, *Journal of Cleaner Production*, 362, 132228. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132228>.
- LinkedIn. (2023), *Global Green Skills Report 2023*. LinkedIn Corporation, <https://economicgraph.linkedin.com/research/global-green-skills-report>.

- Molina-Azorin, J. F., López-Gamero, M. D., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J., & Pertusa-Ortega, E. M. (2021). Environmental Management, Human Resource Management and Green Human Resource Management: A Literature Review, *Administrative Sciences*, 11 (2), 48. <https://doi.org/10.3390/admsci11020048>.
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employees' green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda, *Organization & Environment*, 28 (1), 103-125. <https://doi.org/10.1177/108602661456470>.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2. Baskı), McGraw-Hill.
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Employee green behaviors, Jackson, S. E., Ones, D. S., Dilchert, S., & Kraiger, K. (Eds.), *Managing Human Resources for Environmental Sustainability*, Wiley, 85-115.
- Opatha, H. H. P., & Anton Arulrajah, A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections, *International Business Research*, 7 (8), 101. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>.
- Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behavior for the environment: A social exchange perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 24 (18), 3552-3575. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777934>.
- Pham, N. T., Tučková, Z., & Jabbour, C. J. C. (2019). Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study, *Tourism Management*, 72, 386-399. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2018.12.008>.
- Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., & 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>.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. and Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies, *Journal of Applied Psychology*, 88 (5), 879-903. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.5.879>.
- Renwick, D., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda, *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1, 1-46.
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda, *International Journal of Management Reviews*, 15 (1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2018). Promoting employee's pro-environmental behavior through green human resource management practices, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1978). A social information processing approach to job attitudes and task design, *Administrative Science Quarterly*, 23 (2), 224-253. <https://doi.org/10.2307/2392563>.
- Sammalisto, K., & Brorson, T. (2008). Training and communication in the implementation of environmental management systems (ISO 14001): A case study at the University of Gavle, Sweden, *Journal of Cleaner Production*, 16 (3), 299-309. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2006.07.029>.
- Shahzad, A., Jianguo, D., & Junaid, M. (2023). Impact of green HRM practices on sustainable performance: Mediating role of green innovation, green culture, and green employees' behavior, *Environmental Science and Pollution Research*, 30, 88524-88547. <https://doi.org/10.1007/s11356-023-28498-6>.
- Sidal, Ö., & Gümüş, A. (2023). Turizm işletmeleri açısından yeşil yönetim ve yeşil insan kaynakları yönetimi: Kavramsal bir araştırma, *Journal of Academic Tourism Studies*, 4 (2), 86-96. <https://doi.org/10.29228/jatos.71403>.
- Turizm Gazetesi. (2023, Temmuz 24), Sürdürülebilir sertifikalı otel sayısında Türkiye lider, <https://www.turizmgazetesi.com/haber/surdurulebilir-sertificali-otel-sayisinda-turkiye-lider/85944> (Erişim tarihi: 13 Haziran 2024).

- TÜSİAD. (2021). Avrupa Yeşil Mutabakatı: Döngüsel ekonomi eylem planı Türk iş dünyasına neler getirecek?, <https://tusiad.org/tr> (Erişim tarihi: 13 Haziran 2024).
- Yasir, M., Majid, A., Yasir, M., & Qudratullah, H. (2020). Promoting environmental performance in manufacturing industry of developing countries through environmental orientation and green business strategies, *Journal of Cleaner Production*, 275, 123003. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123003>.
- Yoon, D., Jang, J., & Lee, J. (2016). Environmental management strategy and organizational citizenship behaviors in the hotel industry: The mediating role of organizational trust and commitment, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 28 (8), 1577-1597. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2014-0498>.
- Yusoff, Y. M. (2019). Linking green human resource management bundle to environmental performance in Malaysia's hotel industry: The mediating role of organizational citizenship behaviour towards environment, *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE)*, 8 (9S3), 2278–3075.