

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının KOBİ'ler Bağlamında Değerlendirilmesine
Yönelik Bir Derleme Çalışması¹Caner GÜNAYDIN², Merve GERÇEK³, Sevgi ELMAS ATAY⁴

Öz

Bu çalışmanın temel amacı, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY) uygulamalarının küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ) bağlamında kapsamlı bir şekilde değerlendirilerek hem kuramsal açıdan hem uygulayıcılara katkı sağlayabilecek nitelikte önerilerde bulunmaktır. Bu amaçla, PRISMA protokolü çerçevesinde, Web of Science, EBSCOHOST ve SCOPUS veri tabanlarında yayınlanmış ve KOBİ'lerde YİKY uygulamalarını inceleyen 25 ampirik çalışma detaylı şekilde sistematik derleme yöntemi ile analiz edilmiştir. Çalışmamızda elde edilen bulgular, YİKY uygulamalarının çalışan performansı, örgütsel performans, yeşil yenilikçilik ve çalışan bağlılığı gibi örgütsel çıktılarla olumlu ilişkilere sahip olduğu belirlenmiştir. YİKY, işletmelerdeki kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve çevre duyarlılığını artırmaya yönelik İKY politikaları, süreçleri ve uygulamalarıdır. Ancak mevcut literatürde YİKY'nin genellikle büyük ölçekli işletmelerde bütüncül bir yaklaşımla ele alınmış olup KOBİ'ler bağlamında yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu göze çarpmaktadır. Bu çalışmanın, özellikle KOBİ'lerde çevresel sürdürülebilirliği sağlamak isteyen her kademeden yöneticilere ve özellikle insan kaynakları uzmanlarına insan kaynakları yönetimi süreç ve uygulamalarından nasıl faydalanabilecekleri konusunda yol göstereceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, İnovasyon, Çevre Yönetimi, KOBİ'ler, Sistematik Derleme

Jel Kodu: M1, O31, O34

Evaluation of Green Human Resources Management Practices in the Context of SMEs

Abstract

The purpose of this research is to classify small and medium enterprise operations (SMEs) of GHRM applications, evaluate them theoretically, and make possible functional recommendations that can be combined. Twenty-five empirical studies registered in the PRISMA protocol framework, Web of Science, EBSCOHOST and SCOPUS databases in SMEs are systematically collected by the classified method. In the findings obtained from the research, it was determined that GHRM practices were recorded in positive ways with employee performance, organizational performance, green development, and employee commitment. Green Human Resources Management is a wide-ranging set of HRM policies and to maintain technological services, promote them, and increase environmental wealth. However, it is seen that GHRM is generally considered on the basis of holistic HR architecture in major changes, and there are a limited number of studies for SMEs. These studies aim to provide guidance on how SMEs can benefit from activities aimed at sustainability, and the HRM process and practices.

Keywords: Green Human Resources Management, Innovation, Environmental Management, SMEs, Systematic Review

Jel Codes: M1, O31, O34

¹ Bu çalışma, yazarların '11. KOBİ'LER ve Verimlilik Kongresi'nde sunulmuş bildirisinin geliştirilmiş halidir.

² **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Arş. Gör., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. **E-posta:** caner.gunaydin@istanbul.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-9811-3139

³ Doç. Dr., Kocaeli Üniversitesi, Hereke Ömer İsmet Uzunyol Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Kocaeli, Türkiye. **E-posta:** merve.gercek@kocaeli.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-7076-8192

⁴ Doç. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul, Türkiye. **E-posta:** sevgielmas@istanbul.edu.tr **Orcid no:** 0000-0002-2238-4979

Extended Abstract

Introduction

The industrial activities of businesses are increasingly causing concern among various environmental actors. Social awareness of this issue has encouraged businesses to use resources sustainably (Bakos et al., 2020). In addition, disasters such as tsunamis, floods, and acid rain frequently occur due to the deterioration of the natural balance (Alzgool, 2019). With increasing environmental concerns, customers have started to care more than ever about the environmental impacts of businesses' activities (Chen et al., 2014). Therefore, organizations' insensitivity to the natural environment may negatively affect not only environmental sustainability but also financial sustainability (Elshaer et al., 2021). The survival of businesses depends on how much they can respond to current environmental expectations and to what extent they actively apply environmental management in developing competitive advantage (Chen, 2007). For this reason, businesses regulate their strategies and human resources management policies in a way that increases the attitudes and behaviors of employees and their level of knowledge on the subject in order to ensure environmental sustainability (Dumont et al., 2017).

Green Human Resources Management (GHRM) refers to the environmentally-focused adaptation of conventional HRM processes. The scope of GHRM includes systems that adopt procedures that encourage and develop employees' green competencies in HRM functions such as recruitment, training, performance, and reward. Competencies refer to the knowledge, skills, attitudes, and behaviors required for employees to perform their jobs successfully. Green competencies are the sets of knowledge, skills, and abilities that individuals possess related to protecting nature. Employees' green competencies could be developed through observations from the social environment or by providing systematic training on the environment (Subramanian et al., 2016).

SMEs have a small number of employees to do the work in the business, as talented employees often prefer larger organizations. However, the reputation of the organization in society may enable talented employees to see smaller-scale enterprises as organizations where they could work. Currently, it is asserted that eco-friendly practices and actions of enterprises might play a significant role (Khan et al., 2022). SMEs who understand this circumstance aim to combine their HRM practices and environmental regulations to recruit environmentally sensitive skilled people (Wicaksari et al., 2024). Despite having limited capital and human resources, SMEs are nowadays able to adopt GHRM practices (Chang et al., 2024). According to TÜİK data, as of 2022, SMEs constitute 99.7% of total enterprises and provide 70.6% of employment. This emphasizes the importance of SMEs in the Turkish economy (TÜİK, 2023).

Method

Between January and March 2023, the authors conducted a search of the Web of Science, EBSCOHOST, and SCOPUS databases, which are favored due to their prevalent use in the social sciences domain. Initial searches used the terms "Green HRM," "Green Human Resources Management," and its variations in both English and Turkish literature, employing combinations of "SME," "Small," and "Medium" in the title and abstract. A total of 65 studies that met the search criteria were accessed. Twenty-seven of these studies were eliminated due to their repetitiveness. 1 study was eliminated at the selection stage because it was a paper. Thus, the number of articles analyzed was determined to be 37. These 37 studies were read one by one by the authors and examined systematically. Twelve of these papers were excluded from the research as they did not encompass SMEs within their scope and lacked Green HRM Practices. According to the PRISMA Protocol, the number of articles included in the study was determined to be 25.

Result and Discussion

The investigations included in the analysis were mostly carried out in Asian and Gulf nations, including Pakistan, Saudi Arabia, and Indonesia. The sample predominantly consists of employees. However, there are additional studies that involve firm owners and top executives. Upon thoroughly examining the 25 evaluated publications, many characteristics potentially serving as antecedents of GHRM were discovered. Consumer pressure, organizational environmental culture, environmental management systems, green behavior, and green innovation all contribute to proactive environmental management. Based on these concepts, it could be inferred that to integrate a green viewpoint into HRM, firms must initially adopt a proactive environmental management strategy, and the organizational culture must be conducive to facilitating these changes. Consumer pressure is another significant driver of human resource management (Al-Swidi et al., 2022).

In order to increase environmental sustainability and improve environmental performance in enterprises, it is recommended that top management support be provided, a culture where environmental awareness is accepted, and the development of environmentally oriented strategies be developed (Gerçek, 2022). All functions must be evaluated to create an effective GHRM system. It is advisable to implement a "green competency model" with a comprehensive approach and include it in all HRM activities. Despite its limitations, this study is expected to serve as a fundamental guide for managers, HR specialists, and researchers aiming to conduct studies on sustainable human resource management in SMEs.

GİRİŞ

İşletmelerin endüstriyel faaliyetleri çeşitli çevresel aktörlerde giderek daha fazla endişeye neden olmaktadır. Bu konuda oluşan toplumsal bilinç, işletmeleri kaynakların sürdürülebilir kullanımına teşvik etmiştir. Çevresel sürdürülebilirlik, kaynakların yenilenebilmesi, kirliliğin oluşmasına engel olma ve çevreye zarar verebilecek süreçlerin ortadan kaldırılmasına yönelik süreç ve eylemlerdir (Bakos vd., 2020:1285). Sanayi devrimlerinden itibaren ortaya çıkan bilinçsiz ve kontrolsüz üretim yöntemleri, tüketim alışkanlıkları ile birlikte doğal denge hızla bozulmaya başlamıştır. (Çelik & Günaydın, 2022:3). Doğal dengenin bozulmasıyla birlikte tsunami, sel, asit yağmuru gibi afetler sıklıkla meydana gelmektedir (Alzgoool, 2019:2074). Bu durum, toplumların ve işletmelerin çevreciliğe olan bakış açısında da farklılaşmalara yol açmıştır ve önem kazanmıştır. Dünya genelinde giderek artan çevre sorunları ve doğal dengenin bozulması devletlerin de uluslararası antlaşmalar yaparak konunun çözülmesi için somut adımlar atmaya itmiştir. 2005 yılında Kyoto Protokolü ile dünya genelinde önlemler alınması gerekliliği vurgulanmış; 2015 yılında imzalanan Paris İklim Anlaşması ile de devletlere ve şirketlere birtakım öneriler ve düzenlemeler önerilmiştir (Gürbüz vd., 2019:425).

Müşteriler, artan çevresel kaygılarla işletmelerin faaliyetlerinin çevresel etkilerini her zamankinden daha fazla önemsemeye başlamışlardır (Chen vd., 2014:6616). Bu nedenle örgütlerin doğal çevreye duyarsızlıkları yalnızca çevresel sürdürülebilirliği değil aynı zamanda finansal sürdürülebilirliği de olumsuz etkileyebilir (Elshaer vd., 2021:2). Bu doğrultuda işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmesi, mevcut çevresel beklentilere ne kadar cevap verebildiklerine ve rekabet avantajı geliştirmede çevre yönetimini ne ölçüde aktif olarak uyguladıklarına bağlı olmaktadır (Chen, 2007:272). Bu nedenle işletmeler, stratejilerini ve insan kaynakları yönetimi politikalarını, çevresel sürdürülebilirliğin sağlanabilmesi için, çalışanların tutum ve davranışlarını, konuyla ilgili bilgi düzeylerini artırıcı şekilde düzenlemektedir (Dumont vd., 2017:615). İşletmeler, çevreye dair önlemlerin sadece bir maliyet unsuru olduğu düşüncesini terk ederek gelecekte katlanılabilecek çok daha büyük maliyetlerin önüne geçmenin önemini kavramaya başlamışlardır (Hossen vd., 2018:49). İşletmelerin sahip olduğu yeşil politikalar, işveren markasının güçlendirilmesini, satışların artırılmasını ve çalışanların işletmeye bağlılığının ve işten duydukları tatminin artmasını sağlamaktadır (Öncer, 2019:202).

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY), geleneksel İKY uygulamalarının çevre odaklı yaklaşımına verilen isimdir. Daha açık bir ifadeyle YİKY, çalışanların çevreye ilişkin duyarlı davranışlarını teşvik eden uygulamalar setidir. YİKY'nin kapsamında işe alım, eğitim, performans ve ödül gibi İKY işlevlerinde çalışanların yeşil yetkinliklerini teşvik eden ve geliştirici prosedürlerin benimsendiği sistemler yer almaktadır. Yetkinlikler, çalışanların işlerini başarıyla yapabilmeleri için gerekli olan bilgi, beceri, tutum ve davranışları ifade eder. Yeşil yetkinlikler ise bireylerin doğayı korumakla ilgili sahip oldukları bilgi, beceri ve yetenek setleridir. Çalışanların yeşil yetkinlikleri sosyal çevreden edindikleri gözlemlerle olabileceği gibi çevreye ilişkin sistemli eğitimler verilerek de geliştirilebilmektedir (Subramanian vd., 2016:155).

YİKY, çalışanların yeşil yetkinliklerinin yanında yeşil davranışlarını da geliştirmeyi hedeflemektedir. Stern (2000)'e göre yeşil davranış, çalışanların eylem ve faaliyetlerinin çevreye olumsuz etkilerini azaltmaya yönelik kasıtlı eylemlerdir. Su, elektrik gibi kaynakların bilinçli ve ölçülü kullanımı, atıkların geri dönüşüme uygun şekilde ayrıştırılması gibi davranışlar örnek verilebilir (Chaudhary, 2020:631). İKY'nin genellikle büyük ölçekli işletmelerde holistik İK mimarisi temelinde ele

alındığı ve KOBİ'ler bağlamında sınırlı sayıda çalışma bulunduğu görülmüştür (Singh vd., 2020). Holistik İK mimarisi, işletmenin kurumsal hedefleri ile çalışanların bireysel hedeflerine ulaşabilmesine olanak sağlamakla birlikte işletmenin iç ve dış çevresinin üzerindeki etkisini bütüncül olarak göz önünde bulundurmasını gerektirmektedir (Lapina vd., 2013:1). Bu bakış açısıyla işletmeler, çevre yönetimine verdikleri önemi örgüt performansını artırmak amacıyla YİKY uygulamalarından destek alabilirler. Çünkü YİKY, çalışanların bir örgüt içindeki yeşil kültürü anlamasını, öğrenmesini ve bu kültüre saygı duymasını sağlayacak yeşil bir işgücü geliştirmek için rehberlik eder. Bu durum, işletmelerin YİKY sayesinde çevre yönetimine daha etkin katkı sağlamasına yardımcı olmaktadır (Subramanian & Suresh, 2022).

Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler (KOBİ) kavramı, “250 kişiden az çalışana sahip ve 250 milyon liradan daha az ciroya sahip işletmeleri kapsamaktaydı.” Yapılan yeni düzenlemeyle KOBİ'ler, “250 kişiden az çalışana sahip ve yıllık cirosu 500 milyon lirayı aşmayan işletmeler” şeklinde güncellenmiştir (“KOBİ tanımı güncellendi”, 2023). Bu doğrultuda Türkiye'deki işletmelerin %99.7'sini KOBİ'lerin oluşturduğu ifade edilebilir (KOSGEB, 2022). Küresel ölçekteyse, işletmelerin %90'ının KOBİ'lerden meydana geldiği ve küresel kirliliğin %70'inin KOBİ'lerin faaliyetleri nedeniyle olduğu söylenebilir (Çoban-Kumbalı vd., 2022:792). Kurumsal sürdürülebilirlik ve kaynakların sürdürülebilirlik kullanımına ilişkin yapılan çalışmaların, KOBİ'lerden çok, büyük işletmelere odaklandığı görülmektedir. Bununla birlikte, ticari faaliyetlerden kaynaklanan çevresel etkilerin büyük bir bölümünün KOBİ'lerden kaynaklanmasına rağmen KOBİ'lerde YİKY yeterince araştırılmamıştır (Singh vd., 2020). Literatür incelendiğinde KOBİ'lerde sürdürülebilirlik konusunun birçok araştırmaya konu edildiği (örn., Yacob vd., 2018; Çoban-Kumbalı vd., 2022), YİKY'ye yönelik sistematik derleme çalışmalarının olduğu (örn., Yong vd., 2019; Sağbaş vd., 2022), ancak özellikle KOBİ'lerdeki YİKY uygulamalarına yönelik bir incelemenin yapılmadığı görülmektedir. Bu bilgiler ışığında bu araştırmanın amacı YİKY uygulamalarının KOBİ'ler bağlamında değerlendirerek kuramda ve uygulamada işlevsel olabilecek önerilerde bulunmaktır. Böylece çevresel sürdürülebilirliğin önemli aktörlerinden olan KOBİ'lerdeki yeşil uygulamalara ilişkin bazı öneriler getirilebileceği düşünülmektedir. Araştırmanın amacı çerçevesinde yanıt aranan sorular şunlardır:

- KOBİ'lerde YİKY uygulamaları hangi ülkelerde ve sektörlerde incelenmiştir?
- KOBİ'lerde YİKY uygulamaları hangi değişkenlerle birlikte incelenmiştir?
- KOBİ'lerde hangi YİKY işlevleri incelenmiştir?
- KOBİ'lerde YİKY uygulamaları hangi kuramsal temele dayandırılarak incelenmiştir?

Söz konusu soruları yanıtlamaya yönelik olarak KOBİ'lerde YİKY uygulamalarını inceleyen 25 ampirik çalışma sistematik derleme yöntemi ile incelenmiştir. Yapılan bu çalışmanın sonuçlarının, YİKY yazınında KOBİ'lerdeki çalışmaların nitelik ve niceliğine genel bir bakış sunması ve böylece gelecek araştırmalara yol göstermesi beklenmektedir. Ayrıca bu çalışmanın bulgularının KOBİ'lerde YİKY uygulamalarına yönelik çalışmalar yapmayı planlayan karar alıcılara yol göstereceği düşünülmektedir.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY)

İşletmeler, faaliyetlerini gelecek yıllarda da sürdürülebilmek amacıyla doğal çevrenin korunmasına giderek daha fazla önem vermektedir (Zoogah, 2011:118). Ayrıca, kaynakların daha verimli kullanılabilmesi amacıyla işletmeler İKY faaliyetlerini de çevre dostu haline getirmektedir (Bangwal vd., 2017:246). YİKY, İKY uygulamalarının örgütün çevresel hedefleriyle sistematik ve planlı uyumu ile ilgilidir. Daha önce yapılan araştırmalarda yeşil çevre yönetimi bakış açısıyla “yeşil”, yani çevre odaklı veya çevre dostu yaklaşımlara duyulan ihtiyacın arttığı görülmüştür (Ambec & Lanoie, 2008:51). Yapılan çalışmalar, güçlü çevresel performansın çevre ile ilgili İKY politikalarının desteklenmesine bağlı olduğunu ortaya koymuştur (Mishra, 2017). Yeşil İKY, yeşil performansı artırmak için atık yönetimini ve işçi verimliliğini kullandığından, örgütler çevre dostu politikalara etkin bir şekilde ulaşmak için İKY uygulamalarına başvurmaktadırlar (Jabbour vd., 2008). YİKY uygulamaları, “yeşil” temasına vurgu yapan seçim, işe alma, eğitim, değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinden oluşmaktadır. Örgütlerde çevresel sürdürülebilirliğin İKY faaliyetleri aracılığıyla çevre dostu davranışı teşvik etmeyi içerdiği düşünülmektedir (Pellegrini vd., 2018:1223). Bu amaçla işletmeler, çalışanların çevresel sorunlara duyarlı ve çevreyi korumaya öncelik veren bir anlayışa sahip olmasını teşvik edecek sistem geliştirmeyi hedeflemektedir (Aksu & Doğan, 2021:139). Bu amaçla işletmeler, çevre yönetimini çalışanların yalnızca bireysel inisiyatiflerine bırakmadan sistemli ve tutarlı şekilde kurgulayarak işletme içinde çevresel sürdürülebilirlik kültürünü oluşturabilir (Mehta & Mehta, 2017:2). Bu kültürün oluşması için çevresel sürdürülebilirliği ve çevreye karşı sorumluluğu önceleyen değerlerin, inançların, tutumların ve davranışların işletme genelinde yaygınlaşması gereklidir (Ali vd., 2024).

YİKY'nin örgütsel çıktılara etkisini açıklamada farklı kuramsal modellerin kullanıldığı görülmektedir. Bunlardan birisi Barney'ye (1991) ait olan Kaynak Tabanlı Yaklaşım, performansın ve rekabet avantajının, nadir ve taklit edilemeyen kaynaklara bağlı olduğunu öne sürmektedir. Kaynak Tabanlı Yaklaşımına dayanarak, yeşil davranışı teşvik eden uygulamaların rekabet avantajı kazandığı düşünülmektedir (Sun vd., 2022:5275). Diğer bir yaklaşım olan AMO Modeli, YİKY uygulamalarının, yetkin çalışanlara kuruluşun yeşil hedefleriyle bağlantılı yeşil değerler sağlayarak çalışanların yeşil davranışını geliştirerek örgütsel performansa katkıda bulunduğunu iddia etmektedir (Renwick vd., 2013:2). Bu kuramsal çerçeveler, insan kaynağını nadir bulunan önemli bir stratejik rekabet avantajı olarak ele alarak, insan kaynağındaki yeşil odaklı davranış değişikliklerinin yeşil beceriler, yeşil uygulamalar ve yeşil örgüt kültürü ile gerçekleşmesinin mümkün olduğunu vurgulamaktadırlar.

İşletmeler, üretim süreçlerini daha temiz hale getirme konusunda yetenekli ve istekli çalışanları bünyesine katmaya çalışmaktadır (Stringer, 2010:110). Bu noktada işletmeler bazı sertifikalara sahip kişilerden yararlanabilmektedir. Çalışanların iş ve görev tanımlarında çevreyi koruyucu uygulamalara yer vererek çalışanlardan yalnızca iş performansının değil aynı zamanda çevreyi koruma görevinin de beklendiği vurgulanabilir (Renwick vd., 2013:3). Bu amaçla işletmeler işe alımlarda çevre dostu becerileri yüksek olan, çevreye duyarlı projelerde görev almış adayları işletmeye kazandırmayı hedeflemektedirler (Öztürk, 2023:875).

İşletmeler, kaynakların sınırsız olmadığı, bilinçli ve aşırıya kaçmayan üretim yöntemleri gibi konularda çalışanlara gerekli eğitimleri planlı ve sistemli şekilde sağlayarak işletme içindeki bilgi ve motivasyon eksikliğini giderebilir (Aksu & Doğan, 2021:142). Ayrıca, işletmeye yeni katılan çalışanların oryantasyon sürecinde işletmenin çevresel anlayışı da

çalışanlara doğru şekilde yansıtılmalıdır (Baş & Kesen, 2024:1235). Bununla birlikte günümüzde birçok adayın, çalışacakları işletmelerin çevreye bakış açısına önem verdiği de görülmektedir (Wehrmeyer, 2017).

İşletmeler çevresel performansını sürdürülebilir hale getirmek için çevre yönetimi bilgi sistemi kurarak geçmişten itibaren karşılaştığı problemleri ve çözüm yollarını kolaylıkla takip edebilir. Bununla birlikte gelecekteki yöneticiler ve çalışanlar açısından yol gösterici rehber niteliği de taşımaktadır (Arulrajah vd., 2015:8). Ayrıca, birim yöneticileri kendi sorumluluk alanlarındaki çalışanlara çevreye yönelik çeşitli amaçlar, hedefler ve sorumluluklar tanımlayarak bunların takibini sağlamalı ve işletmenin genel çevre politikasına hizmet etmelidir (Renwick vd., 2013:9). Çalışanların çevresel sorunlara yönelik çabaları ve yaratıcı fikirleri gerek bireysel gerekse de birim bazında yeterli ve tatmin edici şekilde ödüllendirilmelidir (Baş & Kesen, 2024:1235). Çalışanların çevre odaklı katkılarına göre uygun şekilde ödüller verilerek hem çabaları ödüllendirilebilir hem de diğer çalışanların teşvik edilmesi sağlanabilir (Khurshid & Darzi, 2016:20). Ayrıca işletmeler, çalışanların çevreye dair fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri konusunda yönetici desteğini sağlamalıdır. Bu amaçla işletme içinde beyin fırtınası gibi uygulamalar hayata geçirilerek çalışanların fikirlerini açıkça ifade etmesi sağlanabilir (Arulrajah vd., 2015:12). Diğer yandan Yeşil İKY'ye önem veren işletmeler fiziksel depolama alanları yerine çevrimiçi bilgi sistemlerini kullanmak, eğitimleri dijital ortamda gerçekleştirmek, çalışanların evden çalışmalarını desteklemek, ofiste geçirilen zamanlarda tasarruflu elektronik araçlar kullanımını özendirmek, ofise topluca gidip gelinebilmesi için uygun şekilde servis sağlamak, ofis çalışma saatlerini gün ışığından en fazla yararlanılacak şekilde düzenlemek gibi çok çeşitli uygulamalar geliştirmektedir (Öncer, 2019:201). Özetle, İKY bağlamında çeşitli işlevlerde yeşil odaklılık, çevresel sürdürülebilirlik için giderek artan bir ilgiyle karşılanmaktadır.

2.2. KOBİ'lerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

KOBİ'lerde yeşil uygulamalar, iyileştirilmiş çevresel ve ekonomik performans potansiyeli, kurumsal imaj ve finansal faydalardan yararlanabilmek için önem taşımaktadır (Abbas, 2020:2). Bu nedenle işletmenin çevresel performansını arttırabilmek, paydaşlara çevre dostu işletme imajını doğru şekilde yansıtmak ve bazı devlet katkılarından yararlanabilmek için KOBİ'lerde yeşil uygulamalara yönelik ilginin arttığı söylenebilir. Çevreye zararlı etkilerinin daha fazla farkına varan müşteriler, küresel ölçekte çevresel kaygıları daha fazla hissetmekte ve işletmelerin çevreye yeterince duyarlı olduklarını görmek istemektedir. (Ding vd., 2019:3). Çevre konularına yönelik ilginin yoğunlaşmasıyla birlikte işletmeler, mevcut yönelime ayak uydurmak ve rekabet avantajlarını geliştirmek için çevre yönetimi politikalarını benimsemektedirler (Chen, 2007:272). KOBİ'lerde YİKY'nin nasıl konumlandığına yönelik çalışmalarda, YİKY uygulamalarının örgütün "yeşil" hedeflerine ulaşmada yararlı bir strateji olduğu görüşü kabul görmektedir (Shafaei vd., 2020:1045).

Yetenekli çalışanlar çoğunlukla daha büyük ölçekli işletmeleri tercih ettikleri için KOBİ'ler, işletmedeki işleri yapabilmek için az sayıda çalışana sahiptir. Bununla birlikte kurumun toplumdaki itibarı, yetenekli çalışanların daha küçük ölçekli işletmeleri çalışabilecekleri bir kurum olarak görmelerini sağlayabilir. Bu noktada işletmelerin çevreye duyarlı uygulama ve faaliyetlerinin önemli bir etken olabileceği belirtilmektedir (Khan vd., 2022:19). Bu durumun farkına varabilen KOBİ'ler, çevreye duyarlı yetenekli adayları işletmeye çekebilmek amacıyla İKY uygulamaları ile çevreye ilişkin politikalarını uyumlu hale getirmeye çalışmaktadır (Wicaksari vd., 2024:3). Kısıtlı sermaye ve insan kaynağına sahip olmalarına rağmen KOBİ'lerin, günümüzde YİKY uygulamalarını benimseyebildikleri görülmektedir (Chang vd.,

2024:2). TÜİK verilerine göre, 2022 yılı itibariyle KOBİ'ler toplam girişimlerin %99.7'sini oluştururken; istihdamın %70.6'sını sağlamaktadır. Bu durum KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki yerini vurgulamaktadır (TÜİK, 2023). Çalışanların çevresel duyarlılıklarıyla yaptıkları eylemler, KOBİ'lerin çevresel performanslarının yükselmesine ve çevre yönetimlerinin başarılı olmasına yardımcı olmaktadır (Marditama & Yusliza, 2023:186). YİKY uygulamalarına ilişkin zengin yazına rağmen, KOBİ'lerde YİKY uygulamalarının ne durumda olduğuna yönelik araştırmalar son 10 yılda artmıştır. Yapılan çalışmalar, YİKY uygulamalarının çevresel sürdürülebilirlik üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Wen vd., 2022).

2.3. KOBİ'ler Bağlamında YİKY'ye İlişkin Literatür Taraması

YİKY uygulamaları, İKY ilke ve politikalarının daha etkin ve çevreye daha az zarar verecek şekilde tasarlanmasıyla da ilgilidir. İKY uygulamalarının çevrenin korunması ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunmasına rağmen konuyla ilgili görgül çalışmaların sınırlı olduğu görülmüştür (Gerçek, 2022). Dolayısıyla özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ve KOBİ'lerin ülke ekonomisine belirgin katkıları göz önünde bulundurularak YİKY uygulamalarının durumuna yönelik bir derleme çalışmasının yöneticiler, İK uzmanları ve araştırmacılar için bir rehber niteliği taşıyacağı düşünülmüştür.

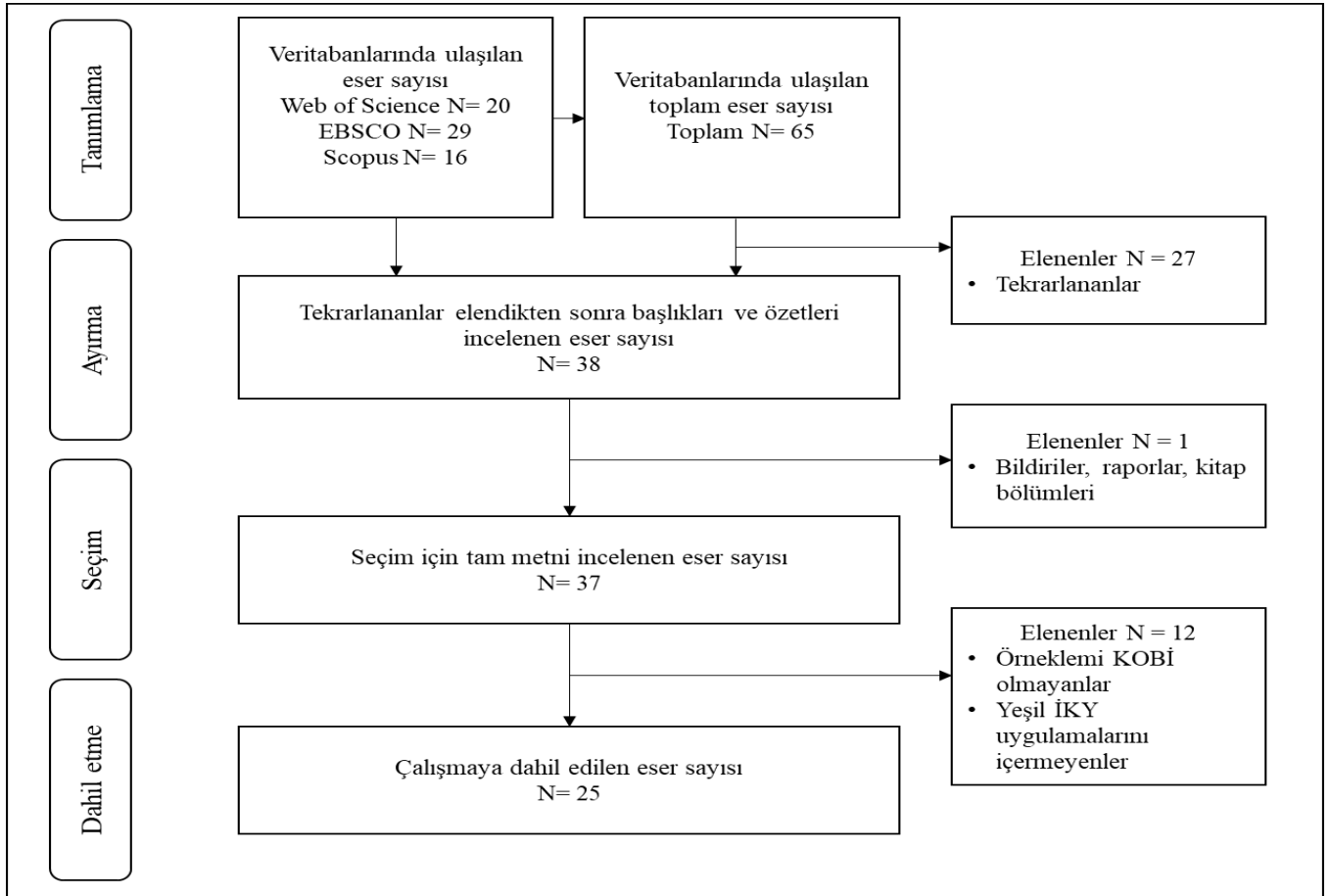
Türkiye bağlamında yürütülen çalışmalar incelendiğinde sınırlı sayıda araştırmaya rastlanılmıştır. Edinsel (2023), 45 KOBİ'yi kapsayan yaptığı çalışmada Yeşil İKY Uygulamalarının çalışanların çevresel performansları üzerinde etkili olduğunu belirlemiştir. İmalat sektöründe faaliyet gösteren KOBİ'ler üzerine yürütülen çalışmada insan kaynakları departman yöneticileri ve tepe yöneticilerle mülakat yapılmış, İKY uygulamalarının belirlenmesinde işletmenin büyüklüğü ve yaşı ile müşterilerin gücü ve resmi düzenlemelerin etkili olduğu belirlenmiştir (Tokgöz vd., 2020:49). Sağlık işletmelerinde YİKY Uygulamalarının önem derecesini belirlemeye yönelik yapılan çalışmada en önemli YİKY Uygulamalarını ilk sırada, “yeşil örgüt kültürü ve yeşilin benimsenmesi” ikinci sırada “yeşil iş tasarımı” olarak sıralanmıştır (Uslu, Altun & Yılmaz; 2022:613). Çalışanların yeşil iş yetkinliklerinin belirlenmesine yönelik yapılan içerik analizinde proaktif olmak, güçlü iletişim yeteneği, veri analiz yeteneği gibi yetkinliklerin önemli olduğu vurgulanmıştır (Yavuz Aksakal, 2020:3779).

Son yıllarda YİKY konusuna ilginin artış göstermesiyle birlikte ölçek uyarlama çalışmaları da yapılmaya başlamıştır. Tang ve arkadaşları (2018) tarafından geliştirilen ölçek Öztürk ve Sundu (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Dumont, Shen ve Deng (2017) tarafından geliştirilen ölçek, 2021 yılında Erbaşı (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak literatüre kazandırılmıştır. Shah (2019) tarafından geliştirilen ölçek, Kesen ve Öselmiş (2021) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Mevcut çalışmada da yazındaki gelişmelere paralel olarak Kobiler ve YİKY uygulamaları bir arada ele alınmıştır.

3. YÖNTEM

Bu çalışmada yöntem olarak sistematik derleme seçilmiştir. Sistematik derleme, araştırma sorusuna yanıt oluşturmak amacıyla, araştırma konusunda yayınlanmış tüm çalışmaların taranarak, birtakım kriterlere göre dâhil edilerek veya kapsam dışında tutularak hangi çalışmaların derlemeye katılacağına belirlenmesi ve derlemeye katılması kararı verilen çalışmalarda elde edilen sonuçların incelenmesidir (Karaçam, 2013:26). Bu çalışmada sistematik derleme yönteminin tercih edilme sebebi, KOBİ'ler bağlamında YİKY uygulamalarına yönelik çalışmaların görece sınırlı sayıda olmasıdır. Ayrıca sistematik derleme yöntemi ile çalışmalardaki kuramsal çerçeve ve ölçüm yaklaşımlarına da ışık tutulabilmektedir.

Bu çalışmada, işletme kaynaklarının sürdürülebilir kullanımını teşvik eden ve çevreye duyarlılığı vurgulayan YİKY konusunda çeşitli veritabanlarında yayınlanmış ve uygulama alanı KOBİ'ler olan makalelerin araştırmaya dâhil edilmesi hedeflenmiştir. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda tercih edilen sistematik derleme süreci için “Sistematik İncelemeler ve Meta-Analizler için Tercih Edilen Raporlama Öğeleri” (Page vd., 2021) protokolü izlenmiştir. Bu protokole ilk olarak Ocak-Mart 2023 tarihleri arasında yazarlar tarafından sosyal bilimler alanında sıklıkla kullanılmaları nedeniyle tercih edilen Web of Science, EBSCOHOST ve SCOPUS veritabanlarında tarama yapılmıştır. Yapılan ilk taramalarda başlığında ve özetinde “Green HRM”, “Green Human Resources Management”, “Yeşil İKY”, “Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi” “KOBİ”, “SME”, “Small” “Medium” ifadelerinin kombinasyonları kullanılarak İngilizce ve Türkçe eserler arasında aranmıştır. Yapılan ilk taramalar sonucu erişilen makaleler araştırmacıların kişisel bilgisayarlarında depolanmış daha sonra yapılan toplantılar sonucu tekrar eden çalışmalar elenmiştir. Tekrarlananlar elendikten sonra kalan makalelerin başlıkları ve özetleri incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda bildiriler, raporlar ve kitap bölümleri gri literatür olduğu varsayımı ile inceleme dışı bırakılmıştır. Son olarak geriye kalan makaleler arasından örneklemi KOBİ olmayanlar ve YİKY Uygulaması içermeyenler elenmiş ve çalışmanın kapsamına toplam 25 makale dâhil edilmiştir. PRISMA Protokolü uygulanan çalışmada akış şeması aşağıda yer almaktadır.



Şekil 1: PRISMA Protokolüne Göre Sistematik Derleme Süreci

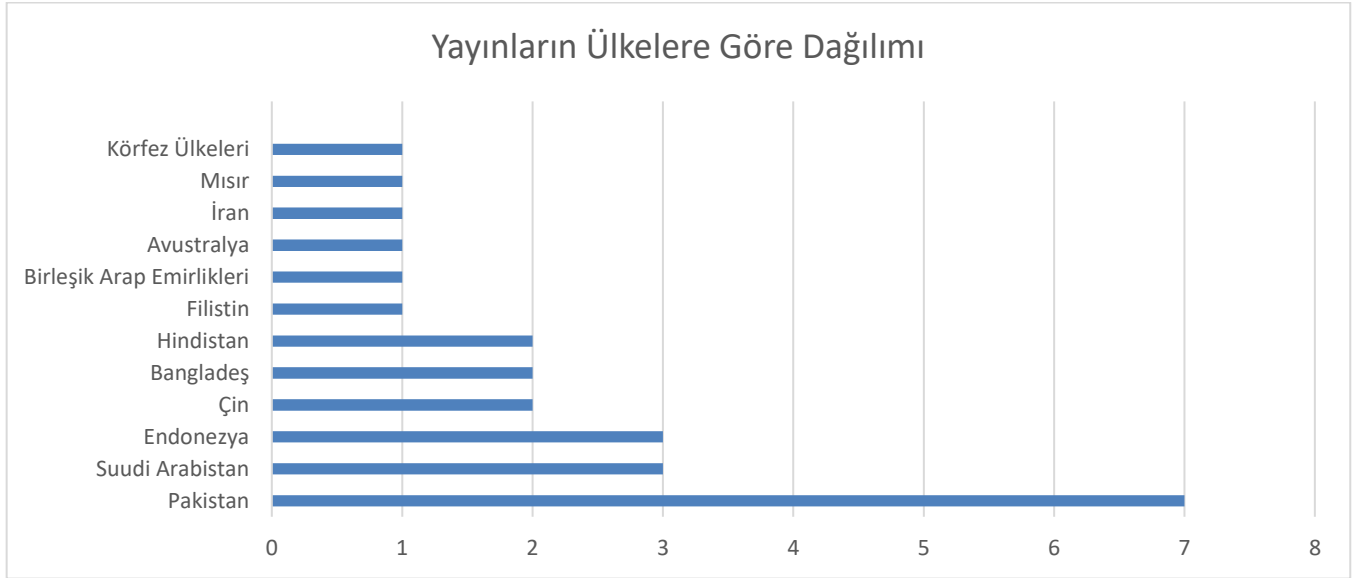
Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Derleme sürecinde ilk olarak, Web of Science, SCOPUS ve EBSCO veritabanlarında, arama kriterlerine uyan toplam 65 çalışmaya erişilmiştir. Bu çalışmalardan 27 adedi tekrarlı olması nedeniyle elenmiştir. 1 adet çalışmanın bildiri olması nedeniyle seçim aşamasında elenmiştir. Böylelikle incelenen makale sayısı 37 olarak belirlenmiştir. Bu 37 çalışma

yazarlar tarafından tek tek okunmuş, sistematik olarak incelenmiştir. Bu makalelerden 12 tanesi, çalışma kapsamına KOBİ'lerin alınmamış olması ve Yeşil İKY Uygulamalarını içermemesi nedeniyle çalışmaya dâhil edilmemiştir. PRISMA Protokolüne göre çalışmaya dâhil edilen makale sayısı 25 olarak belirlenmiştir. Makalelerin incelenmesi için çalışmanın ait olduğu ülke, ele alınan örneklem, yöntem, incelenen değişkenle, incelenen Yeşil İKY boyutları, kullanılan kuramsal çerçeve ve öne çıkan bulgulara yönelik bir kodlama şablonu oluşturulmuş ve yazarlar birbirlerinden bağımsız olarak bu şablon üzerine kodlamalarını gerçekleştirmişlerdir. Daha sonra bir araya gelerek bulguları son haline getirmişlerdir.

4. BULGULAR

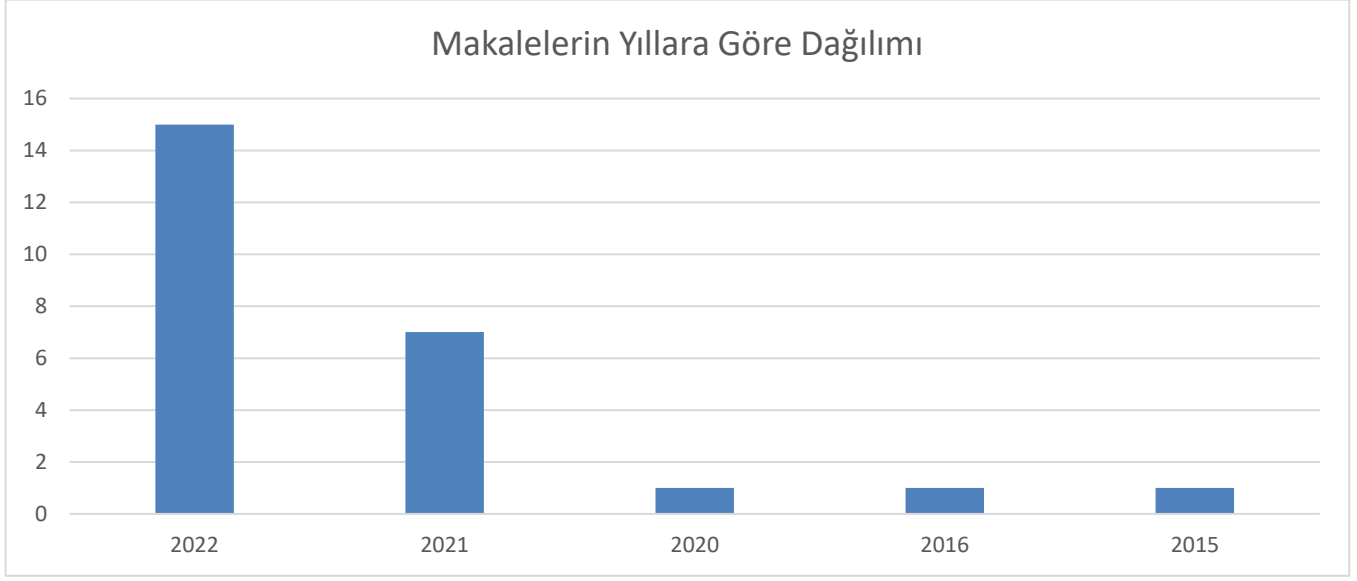
Bulguların raporlaştırılmasında daha önce yapılmış sistematik derleme çalışmalarındaki çerçeveden yararlanılmıştır (Hoye & Kappelides, 2021; Molina-Azorin, 2009). Araştırma kapsamına alınan makaleler, yayın yılı, örneklem türü, veri toplama yöntemi, araştırma değişkenleri, kuramsal arkaplan ve araştırma bulguları bağlamında incelenmiştir. Araştırma kapsamına dâhil edilen makalelerin yıllara göre dağılımı, yazarlarının ülkeleri, incelenen YİKY boyutları, incelenen değişkenler, yararlanılan teorik altyapıya ait bilgiler aşağıdadır.



Şekil 2: Makale Yazarlarının Bağlı Olduğu Ülkeler

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 2'ye göre KOBİ'lerde YİKY konusunda 7 farklı çalışma ile en yüksek yüzdelik oran Pakistan'da (%28) iken bunu 3'er çalışma ile Suudi Arabistan (%12) ve Endonezya (%12) takip etmektedir.



Şekil 3: Yayınlanan Makalelerin Yıllara Göre Dağılımı

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

Şekil 3'e göre KOBİ'lerde YİKY konusunda 15 farklı çalışmanın yayınlandığı 2022 yılı (%60) çalışmaların büyük bir kısmını oluşturmaktadır. 2021 yılı (%28) ise bunu takip etmektedir.

Ele alınan 25 makaleye ilişkin bilgilerin özetine Tablo 1'de yer verilmiştir. Tablo 1 incelendiğinde yapılan çalışmaların en fazla Pakistan, Suudi Arabistan ve Endonezya'da olduğu görülmektedir. Araştırmaların Asya ve Körfez ülkelerinde yapılması dikkat çekmektedir.

Tablo 1: Makalelere İlişkin Özet Bilgiler

Yazarlar	Ülke	Örnekleme ve Yöntem	İncelenen Değişkenler	İncelenen Yeşil İKY Boyutları	Kullanılan Kuramsal Çerçeve	Önemli Bulgular
Awan vd. (2022)	Pakistan	N=315; Üretim sektöründe Kobilerde çalışanlar Anket	YİKY Uygulamaları(bağımsız) Yeşil Dönüştürücü Liderlik(düzenleyici) Yeşil İnovasyon(aracı, bağımsız) Çevresel Performans(bağımlı)	Yeşil Yetenek Yeşil Motivasyon Yeşil Fırsat	Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991) AMO (Gull & Idrees, 2021)	Yeşil Yetenek ve yeşil motivasyon çevresel performansı etkiler. YİKY uygulamaları ile çevresel performans arasındaki ilişkide yeşil inovasyon aracıdır. Yeşil yetenek ile yeşil inovasyon arasındaki ilişkide yeşil dönüştürücü liderlik ilişkisi artırırken; yeşil fırsat ile yeşil inovasyon arasındaki ilişkisi azaltır.
Aboramadan & Karatepe (2021)	Filistin	N=237; Toplam 88 otelde 237 kişi Anket	YİKY (bağımsız) Algılanan Yeşil Örgütsel Destek(aracı) İş Performansı(bağımlı) Vatandaşlık Davranışı(bağımlı)	Genel*	Atıf Teorisi (Kelley & Michela; 1980) Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll; 2011)	YİKY, çalışanların yeşil örgütsel destek algılarını artırır. Yeşil örgütsel destek algısı iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırmaktadır. YİKY, iş performansı ve

							örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde yeşil örgütsel destek algısı aracıdır.
Al Doghan vd. (2022)	Suudi Arabistan	N=236; Kobilerde çalışanlar Anket	Örgütsel çevre kültürü (bağımsız) YİKY (aracı) Yeşil inovasyon (aracı) Çevresel sürdürülebilirlik (bağımlı) Çevresel performans (bağımlı)	Genel*	+		Örgütün çevresel kültürü YİKY ve yeşil inovasyon üzerinde etkilidir. YİKY ve yeşil inovasyon çevresel sürdürülebilirlik ve çevresel performans üzerinde etkilidir. YİKY ve yeşil inovasyon; örgütsel çevre kültürü ile çevresel sürdürülebilirlik ve çevresel performans ilişkisinde aracıdır.
Ali Nawaz Khan (2022)	Pakistan	N=214; Kobilerde çalışanlar Anket	Yeşil Liderlik (bağımsız) Yeşil Davranış (bağımlı) YİKY uygulamaları (aracı) Duygusal tükenmişlik (aracı) Yeşil tutum (aracı)	Genel*		Kaynakların Korunması Teorisi (Hobfoll; 2011)	YİKY'nin yeşil davranışlar ve liderlikle olumlu yönde ilişkileri olduğu görülmüştür.
Al-Shammari vd. (2022)	Suudi Arabistan	N=335; Kobilerde çalışanlar Anket	YİKY Uygulamaları (bağımsız) Yeşil İnovasyon (aracı) Sürdürülebilir performans (bağımlı değişken, sosyal, ekonomik, çevresel performans)	İşe alım Eğitim ve katılım Performans ve ücret yönetimi		Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991)	YİKY sürdürülebilir performans üzerinde etkilidir. Yeşil inovasyon sürdürülebilir performans üzerinde etkilidir. YİKY ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkide yeşil inovasyon kısmi aracıdır.
Al-Swidi vd. (2022)	Hindistan	N=257; Üretim sektöründeki Kobilerde çalışanlar Anket	Tüketici Baskısı (bağımsız) Yeşil İKY Uygulamaları (bağımsız ve aracı) Bireysel Yeşil Değerler(düzenleyici) Yeşil İnovasyon(bağımlı)	Genel*		Paydaş Teorisi (Freeman, 1984) Bütünleştirici Uyum Teorisi (Edwards, 1996)	Tüketici baskısı, yeşil inovasyonu ve YİKY uygulamalarını etkiler. YİKY Uygulamaları yeşil inovasyonu etkiler. Tüketici baskısı yeşil inovasyon ilişkisinde yeşil İKY uygulamaları aracıdır. YİKY uygulamaları ile yeşil inovasyon ilişkisinde bireysel yeşil değerler aracıdır.
Ardeshir Bazrkar & Ali Moshiripour (2021)	İran	N=386; İran'da Petrol ve Doğal Gaz sektöründe Kobilerde çalışanlar Anket	YİKY Uygulamaları (bağımsız) Çevresel Performans(bağımlı) Çalışanın Çevresel Bilgisi(aracı)	İşe alım ve yerleştirme Eğitim ve geliştirme Personel güçlendirme Ücret ve ödül Performans yönetimi	+		Tüm YİKY uygulamaları çevresel performans üzerinde etkilidir.
Chen & Yan	Çin	N=334; Kobilerde	YİKY Uygulamaları(bağımsız)	Genel*		Sosyal Mübadele Teorisi (Blau,	YİKY ve Yeşil Örgütsel Gurur arasındaki pozitif

(2022)			çalışanlar Anket	Yeşil Dönüştürücü Liderlik(bağımsız) Çevresel Kültür(aracı) Yeşil Psikolojik Sermaye (Aracı) Yeşil örgütsel gurur(bağımlı)		1968) Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991) Pozitif psikoloji Sosyal Bilişsel Teori (Bandura, 2001)	ilişkiye Yeşil Psikolojik Sermaye aracıdır. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ile Yeşil Örgütsel Gurur arasındaki pozitif ilişkiye Yeşil Psikolojik Sermaye aracıdır. YİKY ve Yeşil Psikolojik Sermaye arasındaki ilişkide, Çevre Kültürü düzenleyicidir. Yeşil Dönüştürücü Liderlik ile Yeşil Örgütsel Gurur arasındaki ilişkide Yeşil Psikolojik Sermaye aracılığında Çevresel Kültür düzenleyicidir.
Elshaer (2021)	vd.	Mısır		YİKY uygulamaları (bağımsız) Göreve dayalı pro-environmental davranış (aracı) Proaktif pro-environmental davranış (aracı) Çevresel performans (bağımlı)	Genel*	Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991)	YİKY uygulamaları göreve dayalı ve proaktif davranış üzerinde etkilidir. YİKYnin çevresel performans üzerinde etkisi saptanmadı. YİKY çevresel performans ilişkisinde göreve dayalı ve proaktif davranış aracıdır.
Gharbi (2022)	vd.	Suudi Arabistan	N=1500; Gıda sektöründe Kobilerdeki sahipler ve yöneticiler Anket	YİKY (Bağımsız) Rekabet Avantajı (Bağımlı) İnovasyon Kapasitesi (Aracı) Cinsiyet	Genel*	Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991)	YİKY ile rekabet avantajı ilişkisinde inovasyon kapasitesi kadın girişimcilerde tam; erkek girişimcilerde kısmi aracıdır.
Huo (2022)	vd.	Pakistan	N=390; Kobilerde çalışanlar Anket	YİKY uygulamaları(bağımsız) Yeşil iş iklimi (aracı) Yeşil işe adanmışlık (aracı) Bireysel yeşil değerler (aracı) Yeşil çalışan davranışı (bağımlı, aracı) Yeşil performans (bağımlı)	İşe alım ve seçim Eğitim Ücret ve ödül yönetimi	AMO (Gull & Idrees, 2021) Bütünleştirici Uyum Teorisi (Edwards, 1996)	YİKY uygulamaları yeşil iş iklimi, yeşil işe adanmışlık üzerinde etkilidir. Yeşil iş iklimi yeşil işe adanmışlık, yeşil çalışan davranışı, yeşil performans, üzerinde etkilidir. Yeşil işe adanmışlık yeşil çalışan davranışı, yeşil performans, işe adanmışlık üzerinde etkilidir. Yeşil çalışan davranışı yeşil performans üzerinde etkilidir. YİKY uygulamaları ile yeşil performans arasındaki ilişkide yeşil iş ikliminin, yeşil işe adanmışlık ve yeşil çalışan davranışı aracıdır. Yeşil iş iklimi ile yeşil çalışan davranışı arasındaki ilişkide bireysel yeşil değerler düzenleyicidir.
Iqbal (2021)	vd.	Çin	N=1121; Kobilerde çalışan kişiler Anket	Yenilikçi YİKY Uygulamaları(bağımsız) Yeşil Dönüştürücü Liderlik(düzenleyici) Yeşil Örgütsel Bağlılık(aracı) Yeşil Yenilikçi Performans (Bağımlı)	Genel*	AMO (Gull ve Idrees, 2021) Sosyal Aidiyet Teorisi (Brown, 2000)	Yenilikçi YİKY Uygulamaları örgütsel bağlılık ve yenilik performansı üzerinde etkilidir. Yeşil örgütsel bağlılık aracı; dönüştürücü liderlik düzenleyicidir. Yenilikçi YİKY Uygulamalarının yenilik performansı ile ilişkisinde

							örgütsel bağlılık ilişkisi güçlendirir.
Islam (2022)	vd.	Bangladeş	N=389; Kobilerde çalışanlar Anket	YİKY Uygulamaları(bağımsız) Çalışanı elde tutma(bağımlı) Yaratıcı İklim(aracı)	İşe alma ve yerleştirme Eğitim Katılım Performans Yönetimi Ödül	Sosyal Mübadele Teorisi (Blau, 1968)	Yeşil eğitim ve ödüllendirme çalışanı elde tutma üzerinde etkilidir. Yeşil işe alım, katılım ve performans yönetimi çalışanı elde tutma ilişkisi negatiftir.
Khan (2022)	vd.	Pakistan	N=308; KOBİ'lerde çalışanlar Anket	YİKY Uygulamaları(bağımsız) Çalışan Performansı(bağımlı)	İşe Alım Eğitim Ücret	İş Karakteristikleri Modeli (Fried & Ferris, 1987)	YİKY çalışan performansı üzerinde pozitif yönde etkilidir.
Khan (2022)	vd.	Pakistan	N=215; Kobilerde çalışanlar Anket	YİKY uygulamaları (bağımsız) Çalışan verimliliği (bağımlı) Çalışan motivasyonu (aracı)	Eğitim Takım çalışması	+	YİKY uygulamaları çalışan verimliliği ve çalışan motivasyonunda etkilidir.
Muafi & Kusumawati (2021)	&	Endonezya	N=165; Kobi yöneticileri, sahipleri ve çalışanları. Anket	YİKY (bağımsız) Görev Performansı (bağımlı) Tedarik Zinciri Performansı(bağımlı)	Genel*	+	YİKY'nin iş performansı, tedarik zinciri performansı üzerinde etkisi yoktur. Tedarik zincirinin iş performansı üzerinde etkisi yoktur. Tedarik zinciri organizasyonu öğreniminin tedarik zinciri performansı ve iş performansı üzerinde etkilidir. Tedarik zinciri performansı, Tedarik zinciri örgütsel öğrenimi ve iş performansı arasındaki ilişkide aracıdır.
Muafi & Quyun (2021)	&	Endonezya	N=320; KOBİ'lerde çalışanlar Anket	YİKY (bağımsız) Çevresel Yönetim Stratejisi(aracı) Sürdürülebilirlik(bağımlı) Operasyonel/çevresel/sosyal performans(bağımlı)	Genel*	+	YİKY, Çevre Yönetim Stratejisi üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Çevre Yönetim Stratejisi Operasyonel/çevresel/sosyal performans üzerinde etkilidir. YİKY uygulamaları ile çevresel performans ilişkisinde Çevresel Yönetim Stratejisi aracıdır. YİKY uygulamaları ile sosyal performans ilişkisinde Çevresel Yönetim Stratejisi aracıdır.
O'Donohue & Torugsa (2016)	&	Avusturalya	N=158; Makine sektöründe KOBİ'lerde işletme sahibi ve yöneticiler Anket	Proaktif çevre yönetimi(bağımsız) YİKY (düzenleyici) Finansal performans(bağımlı)	Çalışanlara çevre eğitimi İnsana yatırım İş-yaşam dengesi ve aile dostu istihdam yaratılması Çalışan sağlığı ve güvenliğini iyileştirmek Karar verme sürecine çalışan katılımı	Stratejik İKY (Combs vd., 2006)	Yeşil İKY, proaktif çevre yönetimi ile finansal performans arasındaki ilişkide düzenleyicidir.

Raghad Aldaas vd. (2022)	Körfez Ülkeleri (Umman, Birleşik Arap Emirlikleri, Katar, Kuveyt, Suudi Arabistan Bahreyn)	N=314; Hizmet sektöründe KOBİ'lerde çalışanlar Anket	YİKY Uygulamaları(bağımsız) Yeşil Tedarik Zinciri(bağımlı) Çevresel Performans(bağımlı)	İşe Alım Eğitim ve Katılım Performans Yönetimi ve Ücret Yönetimi	Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991) AMO (Gull & Idrees, 2021)	Yeşil işe alım, yeşil eğitim ve yeşil inovasyon yeşil tedarik zinciri üzerinde etkilidir. YİKY'nin çevresel performansa etkisi bulunamamıştır.
Rashid vd. (2015)	Malezya	N=320; Ceolar, yöneticiler, üst düzey yöneticiler, işletme sahipleri Anket	Teknoloji iş birliği (bağımsız) YİKY uygulamaları (bağımsız) Ekolojik kültür (bağımsız) Çevre yönetim sistemi (bağımsız) Ekolojik ürün inovasyonu (aracı) Sürdürülebilir gelişme (bağımlı)	Genel*	Kurumsal Teori Paydaş Teorisi Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991)	Teknoloji iş birliği, YİKY uygulamaları ve ekolojik kültürün sürdürülebilirlik ve ekolojik ürün inovasyonu üzerinde etkilidir.
Singh vd. (2020)	Birleşik Arap Emirlikleri	N=309; Üretim Sektöründe KOBİ'lerde çalışan 309 kişi Anket	YİKY (bağımsız) Yeşil Dönüştürücü Liderlik(bağımlı) Yeşil İnovasyon(bağımlı) Çevresel Performans(bağımlı)	Genel*	Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991) AMO (Gull & Idrees, 2021)	Dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon ilişkisinde YİKY aracılık eder. YİKY, Yeşil İnovasyon aracılığıyla Çevresel Performansı etkiler.
Subramanian & Suresh (2022)	Hindistan	N=30; En az 3 yıllık çalışanlar.	YİKY Uygulamaları Organizasyon öğrenme kültürü	İş analizi ve iş dizaynı İşe alım Seçme Eğitim ve geliştirme Performans yönetimi Ödül ve ücret yönetimi Personel güçlendirme ve katılım Disiplin yönetimi Sağlık ve güvenlik Yeşil İşten Çıkarma	Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991) Örgütsel öğrenme Teorisi (Scipioni, Russ & Niccolini, 2021)	Yeşil İşten Çıkarma ve organizasyon öğrenme kültürü YİKY üzerinde etkilidir Performans yönetimi ve iş sağlığı güvenliği diğer YİKY fonksiyonları üzerinde etkilidir
Sun vd. (2022)	Pakistan	N=110; Kobilerde çalışanlar Anket	Yeşil Dönüştürücü Liderlik(bağımsız) YİKY (aracı, bağımsız) Yeşil İnovasyon (aracı, bağımsız) Çevresel performans(bağımlı)	Genel*	Kaynak Tabanlı Yaklaşım (Barney, 1991) AMO (Gull & Idrees, 2021)	Yeşil dönüştürücü liderlik çevresel performans üzerinde etkilidir. Yeşil dönüştürücü liderlik ile çevresel performans arasındaki ilişkide YİKY ve yeşil inovasyon aracıdır.
Syafri vd. (2021)	Endonezya	N=180; KOBİ'lerde çalışanlar Anket	Yeşil davranış (bağımsız) Yeşil inovasyon (bağımsız) Yeşil performans (bağımlı)	Genel*	+	Yeşil İKY'nin firma performansı ve yeşil davranış üzerinde etkilidir. Yeşil davranışlar, yeşil

yöntemi						inovasyon ve firma performansı üzerinde etkilidir. Yeşil inovasyon firma performansı üzerinde etkilidir.
Wen vd. (2022)	Pakistan	N=320; KOBİ'lerde çalışanlar Anket	YİKY (bağımsız) Kurumsal Sosyal Sorumluluk(aracı) Çevresel Sürdürülebilirlik (Bağımlı)	İş analizi ve iş tanımı İş Değerleme İşe alım Eğitim Ödül Seçme	AMO (Gull & Idrees, 2021)	YİKY'nin çevresel sürdürülebilirlik üzerinde etkilidir. Kurumsal sosyal sorumluluk ile çevresel sürdürülebilirlik ilişkisinde YİKY aracı değildir. YİKY kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde etkilidir.

* İKY işlev temelinde ele alınmamıştır.

+Belli bir kuramdan bahsedildiği belirlenmemiştir.

Kaynak: Yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

SONUÇ

Bu çalışma, YİKY'nin KOBİ'ler bağlamında ele alındığı eserlerin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla sistematik derleme yöntemi kullanılmış Web of Science, SCOPUS ve EBSCO veritabanlarında yer alan çalışmalar incelenmiş ve PRISMA Protokolü uygulanmıştır. Elde edilen bulgulara bakıldığında, 2022 yılına kadar bu alanda yapılan çalışmaların artış gösterdiği görülmektedir. Daha önce yapılan çalışmalarda özellikle gelişmekte olan ülkelerde KOBİ'lerin yeşil uygulamaları geliştirmeye yönelik finansal veya yönetsel bariyerlerle karşılaştıkları, bu nedenle YİKY'nin yeterince verimli olmadığı öne sürülmüştür (Kodua vd., 2022). KOBİ'ler özelinde YİKY çalışmalarına olan ilginin artışı giderek artan çevreci akımın artmasıyla açıklanabilir. Yalnızca KOBİ'ler değil büyük ölçekli ve çokuluslu işletmelerde de çevre sürdürülebilirliği yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu eğilimlere daha makro açıldığında bakıldığında ülkelerin sıfır karbon izi hedeflerine yönelik stratejilerinin yayılımının bir göstergesi olarak da düşünülebilir. Dolayısıyla, YİKY'nin bir maliyet unsuru olarak değerlendirilmemesi gerektiği görüşü de giderek yaygınlaşmaktadır (Hossen vd., 2018:49). Bununla birlikte YİKY uzun vadede karlılığı artıracak ve sürdürülebilirliğe somut katkıları bulunan bir bütün olarak görülmeye başladığı için bu konudaki çalışmalara ilginin daha da artacağı öngörülebilir.

Derleme kapsamına alınan çalışmaların çoğunlukla Pakistan, Suudi Arabistan ve Endonezya gibi Asya ve Körfez ülkelerinde yapıldığı görülmüştür. Asya ve Körfez ülkeleri, özellikle hızlı sanayileşme ve çevresel kaynakların yüksek düzeyde kullanımı veya çeşitli kontrol eksiklikleri nedeniyle inceleme konusu olmuş olabilir (Waxın vd., 2019:496). Diğer yandan bu ülkelerin sürdürülebilirlik politikalarına ilgileri ve çeşitli stratejik kalkınma planları da yeşil yönetim konusuna olan ilgiyi açıklayabilir. Ayrıca, küresel rekabet ortamında uluslararası ticaret ortaklarına karşı yeşil imaj yaratmak isteyen işletmeler için YİKY önemli bir unsur olarak düşünülebilir.

Yapılan çalışmalarda örneklem çoğunlukla çalışanlardır. Bununla birlikte işletme sahipleri ve üst düzey yöneticilerin yer aldığı çalışmalar da bulunmaktadır. Çalışanlar nispeten ulaşılması kolay analiz birimleri olduğu için bu tercihlerin gerçekleşmiş olması mümkündür. Bununla birlikte çalışanların YİKY'yi nasıl algıladığı da önemlidir. Çünkü Wright ve Nishii (2013) bir örgütte İK politikalarının neler olduğundan ziyade çalışanlar tarafından nasıl algılandığının daha önemli olduğunu ve bunun İK ikliminin bir belirleyicisi olduğunu vurgulamışlardır. Bu bağlamda çalışanlara yönelik

araştırmaların yapılmasının değerli veriler sunma potansiyeli vardır. Ancak diğer yandan çalışanlardan veri alınması öz-bildirim yanlılığına yol açabileceği için farklı veri kaynaklarından elde edilecek bilgilerin gelecek araştırmalarda kullanılması önerilebilir. Ayrıca hem çalışanlar hem de yöneticilerden veri almak elde edilen sonuçların birbiriyle karşılaştırılmasını ve YİKY'ye yönelik algıları daha net biçimde ortaya koyabilir. Diğer yandan işletme dokümanlarından destek alarak farklı kaynaklarıyla bulguları desteklemek işletmelerde YİKY'nin durumuna daha iyi ışık tutabilir.

İncelenen eserlerde Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve AMO Modeli'nin değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamada sıklıkla yararlanıldığı görülmüştür. Kaynak Tabanlı Yaklaşım'a göre (Barney, 1991) ikamesi ve taklit edilmesi zor, nadir, değerli ve kıt kaynakların rekabet avantajı sağlamada kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda çalışanların davranışlarının ve işletmelerin konuya ilişkin yaklaşımlarının çevre yönetimi üzerinde etkili olduğu düşünülebilir (Ali vd., 2021). AMO Modeli (Gull & Idrees, 2022) ise İKY uygulamalarının yetenek, motivasyon ve fırsat temelinde işletme performansını etkileyeceğini savunmaktadır. Bu modele göre işletmeler gerekli yeteneklere ve motivasyona sahip çalışanlara uygun fırsatlar sunarak YİKY konusunda hedeflediği başarıları ulaşabilir (Sarmad vd., 2023:1536). Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve AMO modeli, YİKY'nin KOBİ'lerde nasıl etkili olabileceğine yönelik etkili çerçeveler sunmaları nedeniyle tercih edilmiş olmaları mümkündür. Çünkü YİKY'nin temel varsayımı çalışanlarda yeşil bilgi, beceri, yetenek ve davranışları şekillendirerek örgütsel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır. Kaynak Tabanlı Yaklaşım insan kaynağının bu stratejik ve geliştirilebilir özelliğine vurgu yaparken, AMO modeli örgütlerde yeteneğin tek başına yeterli olmadığını çeşitli fırsatların yaratılması ve çalışan motivasyonunun da yeşil inisiyatifler yönünde artırılması gerektiğini vurgulaması açısından anlamlıdır.

Bu araştırmada, derinlemesine incelenen 25 makaleye bakıldığında YİKY'nin öncülleri olabilecek bazı değişkenler belirlenmiştir. Bunlar proaktif çevre yönetimi, tüketici baskısı, örgütsel çevre kültürü, çevre yönetim sistemi, yeşil davranış, yeşil inovasyondur. Bu öncüllere bakıldığında İKY'ye yeşil perspektif kazandırmak için örgütlerin öncelikle proaktif bir çevre yönetimi anlayışına sahip ve örgüt kültürünün bu değişimleri destekleyecek nitelikte olması gerektiği yorumu yapılabilir. YİKY'nin diğer bir önemli belirleyicisinin tüketici baskısı olduğu görülmüştür (Al-Swidi vd., 2022:1157). Bu durum toplumda artan çevre bilincinin KOBİ'leri de yeşil süreçler benimsemeye zorladığının bir göstergesi olarak düşünülebilir. YİKY'nin çıktıları olarak ele alınan değişkenler ise yeşil çalışan davranışları, finansal performans, çevresel performans, çalışan performansı, yeşil inovasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumsal sosyal sorumluluk, çevresel sürdürülebilirliktir. Bu sonuçlar YİKY'nin örgütsel etkililiği yakından ilgilendirdiğini göstermektedir. Özellikle finansal performans ve inovasyon gibi örgütsel başarı kriterlerini olumlu yönde etkileme potansiyeline sahip olması YİKY'nin KOBİ'ler tarafından gündeme alınması için önemlidir. Ayrıca elde edilen bulgular, YİKY'nin KOBİ'lerde performans ve sürdürülebilirlik bağlamında katkı sağlayan bir uygulama seti olduğunun sinyallerini vermektedir. Ancak bu katkıların hangi mekanizmalar aracılığıyla gerçekleştiğini görebilmek ve genellenebilir sonuçlar elde edebilmek için kapsamlı çalışmalar yapılması önerilebilir.

Derleme sonucunda elde edilen bulgulara göre YİKY uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisi, çeşitli çalışan davranışları ve performansı da ilişkilidir. Araştırmalara göre YİKY, çalışanların yeşil örgütsel destek algılarını artırarak iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu etkinin, yeşil psikolojik sermaye aracılığıyla daha da güçlendiği görülmektedir. Diğer yandan liderliğin YİKY ile bağlantılı olduğuna yönelik bulgulara rastlanılmıştır. Örneğin, dönüştürücü liderlik, YİKY aracılığıyla yeşil inovasyon üzerinde olumlu etkilere yol

açabilmektedir (Singh vd., 2020). Dolayısıyla bu bulgular, Yeşil İKY'nin yalnızca çevresel sonuçlara değil, aynı zamanda çalışan bağlılığı ve verimliliğine de katkıda bulunduğunu vurgulamaktadır.

İşletmelerde çevresel sürdürülebilirliğin artırılması ve çevresel performansın geliştirilebilmesi için üst yönetim desteğinin sağlanması, çevre bilincinin kabul gördüğü bir kültüre sahip olunması ve çevre odaklı stratejilerin geliştirilmesi önerilmektedir (Gerçek, 2022). Etkili bir YİKY sistemi tasarlayabilmek için tüm işlevlerin yeniden gözden geçirilmesi gerektiği yorumu yapılabilir. Ayrıca bütüncül bir yaklaşımla “yeşil yetkinlik modeli” benimsenmesi ve tüm İKY işlevlerine entegre edilmesi önerilebilir. Böylelikle işe alım aşamasında çevreye duyarlı ve çevre bilincine sahip çalışanların seçimi, çevre konularına yönelik geliştirme ve çevreye katkıya göre değerlendirme yapılabilecektir. Örneğin, elde edilen bulgularda yeşil iş ikliminin, çalışanların yeşil davranışlarını ve performanslarını artırarak işletmenin çevresel hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırdığı görülmüştür (Huo vd., 2022:4). Bu durum, bireysel yeşil değerlerin, örgütsel ve çalışan düzeyinde hem davranışları hem de performansı şekillendirdiğini düşündürmektedir. Bu bağlamda, YİKY'nin örgütsel çıktılara olumlu katkılar gösterebilmesi için gerekli sistemlerin tasarlanması ve işlevsel hâle getirilmesi konusundaki sorumluluğun KOBİ'lerdeki karar alıcılarda olduğu söylenebilir.

Araştırmanın sınırlılıkları arasında yalnızca belirli veritabanlarının seçilmesi yer almaktadır. Gelecek çalışmalarda farklı veritabanlarında yer alan araştırmaların da çalışmaya dâhil edilmesi önerilebilir. Bir diğer sınırlılık bu araştırma kapsamına kitap bölümleri, bildiriler, kuramsal çalışmalar, diğer dillerdeki çalışmaların dâhil edilmemesidir. Sistematiik derlemeler yalnızca belirli bir zaman diliminde ulaşılan belirli sayıda çalışmayı kapsamaktadır. Dolayısıyla bu çalışmanın sonuçları araştırmanın sona erdiği tarihe kadar yayınlanmış olan makalelerle sınırlıdır. Ek olarak elde edilen bulgular arasında bir nedensellik ilişkisinin kurulamayacağını belirtmek gerekmektedir. KOBİ'lerde YİKY bağlamında değerlendirilen değişkenler arası ilişkilerle nedensellik bağlantısı kurabilmek için farklı ampirik çalışmalar yapılabilir. Ayrıca değişkenler arası ilişkilerin anlamlılığına bakabilmek için meta-analiz çalışmaları yapılması önerilebilir. Sınırlılıklarına rağmen bu çalışmanın KOBİ'ler özelinde YİKY'ye yönelik çalışmalar yapmayı amaçlayan yöneticiler, İK uzmanları ve araştırmacılar için temel bir rehber olması umulmaktadır.

ETİK BEYAN VE AÇIKLAMALAR

Etik Kurul Onay Bilgileri Beyanı

Çalışma, etik kurul izni gerektirmeyen bir çalışmadır.

Yazar Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar tüm çalışmaları birlikte yürütmüştür.

Çıkar Çatışması Beyanı

Çalışmada potansiyel bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Abbas, J. (2020). Impact of Total Quality Management on Corporate Green Performance Through the Mediating Role of Corporate Social Responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 242, 118458.
- 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.
- Aksu, B. Ç. & Doğan, A. (2021). Çevresel Sürdürülebilirlik ve İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarının Yeşil İKY Bağlamında Değerlendirilmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 137- 148.
- Aldaas, R., Mohamed, R., Hareeza Ali, M. & Ismail, N. A. (2022). Green Supply Chain Management and SMEs Environmental Performance: Green HRM Practices as Antecedent from Service Sector of Emerging Economy. *International Journal of Emergency Services*, 11(3), 422-444.
- Al Doghan, M. A., Abdelwahed, N. A. A., Soomro, B. A. & Ali Alayis, M. M. H. (2022). Organizational Environmental Culture, Environmental Sustainability and Performance: The Mediating Role of Green HRM and Green Innovation. *Sustainability*, 14(12), 7510.
- Al-Shammari A. S. A., Alshammrei S, Nawaz N. & Tayyab M (2022) Green Human Resource Management and Sustainable Performance with the Mediating Role of Green Innovation: A Perspective of New Technological Era. *Frontiers in Environmental*, 10, 1-12.
- Al-Swidi, A. K., Al-Hakimi, M. A., Gelaidan, H. M. & Al-Temimi, S. K. A. (2022). How Does Consumer Pressure Affect Green Innovation of Manufacturing SMEs in the Presence of Green Human Resource Management and Green Values? A Moderated Mediation Analysis. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*, 31(4), 1157-1173.
- Ali, S., Ali, A. J., Ashfaq, K. & Khalid, J. (2021). Green Human Resource Management and Environmental Innovativeness. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 16(6), 1117-1130.
- Ali, M., Shujahat, M., Fatima, N., Lopes de Sousa Jabbour, A. B., Vo-Thanh, T., Salam, M. A. & Latan, H. (2024). Green HRM Practices and Corporate Sustainability Performance. *Management Decision*. 62(1). <https://doi.org/10.1108/MD-05-2023-0787>
- Alzgoool, M. (2019). Nexus between Green HRM and Green Management towards Fostering Green Values. *Management Science Letters*, 9(12), 2073-2082.
- Ambec, S. & Lanoie, P. (2008). Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview. *Academy of Management Perspectives*, 22, 45–62.
- Arulrajah, A. A., Opatha, H. H. D. N. P. & Nawaratne, N. N. J. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 5(1), 1-16.
- Awan, F. H., Dunnann, L., Jamil, K. & Gul, R. F. (2023). Stimulating Environmental Performance via Green Human Resource Management, Green Transformational Leadership, and Green Innovation: A Mediation-Moderation Model. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(2), 2958-2976.
- Bakos, J., Siu, M., Orenge, A. & Kasiri, N. (2020). An Analysis of Environmental Sustainability in Small & Medium-Sized Enterprises: Patterns and Trends. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1285-1296.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Bangwal, D., Tiwari, P. & Chamola, P. (2017). Green HRM, Work-Life and Environment Performance. *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 4(3), 244-268.
- Baş, D. & Kesen, M. (2024). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 174-194.
- Bazrkar, A. & Moshiripour, A. (2021). Corporate Practices of Green Human Resources Management. *Foresight and STI Governance*, 15(1), 97–105.
- Chaudhary, R. (2020). Green Human Resource Management and Employee Green Behavior: An Empirical Analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641.

- Chen, Y. S. (2007). The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms. *Journal of Business Ethics*, 77(3), 271–286.
- Chen, Y. S., Chang, C. H. & Lin, Y. H. (2014). Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediation Effects of Green Mindfulness and Green Self-Efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604–6621.
- Chen, Y. S. & Yan, X. (2022). The Small and Medium Enterprises' Green Human Resource Management and Green Transformational Leadership: A Sustainable Moderated-Mediation Practice. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1341-1356.
- Çelik, E. & Günaydın, C. (2022). *Yeşil Yönetim Uygulamaları*. İçinde: B. Aydın Küçük & B. Sezgin (Ed.), *Organizasyonlarda Sürdürülebilirlik ve Yeşil Yaklaşım Uygulamaları* (s. 3-21). İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Chang, Y. Y., Chiang, F. Y., Hu, Q. & Hughes, M. (2024). From Green HRM to SDG Success: Pathways through Exploratory Innovation and Developmental Culture. *Review of Managerial Science*, <https://doi.org/10.1007/s11846-024-00805-6>
- Çoban Kumbalı, H., İncekara, M. & Sarıkaya, M. (2022). KOBİ'lerde Çevresel ve Sosyal Sürdürülebilirlik: Avrupa Birliği Ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(26), 789-823.
- Ding, X., Qu, Y. & Shahzad, M. (2019). The Impact of Environmental Administrative Penalties on the Disclosure of Environmental Information. *Sustainability*, 11(20), 5820.
- Dumont, J., Shen, J. & Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices on Employee Workplace Green Behavior: The Role of Psychological Green Climate and Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.
- Edinsel, S. (2023). An Empirical Study on an Organized Industrial Zone: Investigating the Intermediary Function of Green Voice Behavior in the Connection between Green Human Resource Management and Environmental Performance. *Sosyal Mucit Academic Review*, 4, 69-95
- Erbaşı, A. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlaması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 247-262.
- Elshaer, I. A., Sobaih, A. E. E., Aliedan, M. & Azazz, A. M. (2021). The Effect of Green Human Resource Management on Environmental Performance in Small Tourism Enterprises: Mediating Role of Pro-Environmental Behaviors. *Sustainability*, 13(4), 1956.
- Gerçek, M. (2022). *İnsan Kaynaklarında Değişimi Yakalamak*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gharbi, H., Sobaih, A. E. E., Aliane, N. & Almubarak, A. (2022). The Role of Innovation Capacities in the Relationship between Green Human Resource Management and Competitive Advantage in the Saudi Food Industry: Does Gender of Entrepreneurs Really Matter? *Agriculture*, 12(6), 857.
- Gull, S. & Idrees, H. (2022). Green Training and Organizational Efficiency: Mediating Role of Green Competencies. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 105-119.
- Gürbüz, C., Aracı, Ö. N. K. & Bekci, İ. (2019). Dünya'da ve Türkiye'de Karbon Ticareti ve Karbon Muhasebesi Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 424-438.
- Hossen, M. M., Begum, M. & Sultana, F. (2018). Managing Human Resource through Green Policy: Ways Out and Its Implication. *Trikonomika*, 17(2), 49-58.
- Hoye, R. & Kappelides, P. (2021). The Psychological Contract and Volunteering: A Systematic Review. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(4), 665-691.
- Huo, X., Azhar, A., Rehman, N. & Majeed, N. (2022). The Role of Green Human Resource Management Practices in Driving Green Performance in the Context of Manufacturing Smes. *Sustainability*, 14(24), 16776.
- Iqbal, S., Akhtar, S., Anwar, F., Kayani, A. J., Sohu, J. M. & Khan, A. S. (2021). Linking Green Innovation Performance and Green Innovative Human Resource Practices in SMEs; A Moderation and Mediation Analysis Using PLS-SEM. *Current Psychology*, 1-18.
- Islam, M. A., Mendy, J., Haque, A. A. & Rahman, M. (2022). Green Human Resource Management Practices and

- Millennial Employees' Retention in Small and Medium Enterprises: The Moderating Impact of Creativity Climate from a Developing Country Perspective. *Business Strategy & Development*, 5(4), 335-349.
- Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A. & Nagano, M. S. (2008), Environmental Management System and Human Resource Practices: Is There a Link Between Them in Four Brazilian Companies? *Journal of Cleaner Production*, 16(17), 1922-1925.
- Karaçam, Z. (2013). Sistematik Derleme Metodolojisi: Sistematik Derleme Hazırlamak İçin Bir Rehber. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi*, 6(1), 26-33.
- Kesen, M. & Öselmiş, M. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği (Yikyö): Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(4), 1231-1256.
- Kodua, L. T., Xiao, Y., Adjei, N. O., Asante, D., Ofosu, B. O. & Amankona, D. (2022). Barriers to Green Human Resources Management (GHRM) Implementation in Developing Countries. Evidence from Ghana. *Journal of Cleaner Production*, 340, 130671.
- Khan, A. J., Ansari, M. A. A., Ahmed, T. & Malik, A. A. (2022). Green Human Resource Practices: A Sustainable Approach to Increase Employee Performance. *IRASD Journal of Management*, 4(1), 17-25.
- Khan, A. J., Ul Hameed, W., Iqbal, J., Shah, A. A. & Tariq, M. A. U. R. (2022). Green HRM and Employee Efficiency: The Mediating Role of Employee Motivation in Emerging Small Businesses. *Frontiers in Environmental Science*, 10, 2233.
- Khurshid, R. & Darzi, M. A. (2016). Go Green with Green Human Resource Management Practices. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 7(1), 19-21.
- KOSGEB (2022). *Kobi Tanımı Güncellendi*. Erişim Adresi: www.kosgeb.gov.tr, Erişim Tarihi: 26.01.2023.
- Lapiņa, I., Maurāne G. & Stariņeca, O. 2013. Holistic Human Resource Management Model towards Sustainable and Sophisticated Business. *Proceedings the 17th World MultiConference on Systemics, Cybernetics and Informatics 2013*, 31-36.
- 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*, 3(8), 1273-1281.
- Marditama, T. & Yusliza, M. Y. (2023). Cultivating Green Human Resource Management (GHRM) to Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) for Green Performance. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 1(2), 184-195.
- Mehta, P. & Mehta, K. (2017). Green HRM Practices and Organizational Culture. *International Journal of Human Resources Management*, 6(1), 1-6.
- Mishra, P. (2017). Green Human Resource Management: A Framework for Sustainable Organizational Development in an Emerging Economy. *International Journal of Organizational Analysis*. 25(5), 762-788.
- Molina-Azorín, J. F., Claver-Cortés, E., López-Gamero, M. D. & Tarí, J. J. (2009). Green Management and Financial Performance: A Literature Review. *Management Decision*, 47(7), 1080-1100.
- Muafi & Kusumawati, R. A. (2021). A Nexus between Green HRM (GHRM), Supply Chain Performance (SCP) and Business Performance (BP): The Mediating Role of Supply Chain Organizational Learning (SCOL). *Journal of Industrial Engineering and Management*, 14(2), 329-344.
- Muafi & Uyun, Q. (2021). Green HRM (GHRM) and Business Sustainability: The Mediation Role of Environmental Management Strategy (EMS). *Quality-Access to Success*, 22(182), 133.
- Nawaz Khan, A. (2022). Is Green Leadership Associated with Employees' Green Behavior? Role of Green Human Resource Management. *Journal of Environmental Planning and Management*, 66(9), 1962–1982.
- O'Donohue, W. & Torugsa, N. (2016). The Moderating Effect of 'Green'HRM on the Association between Proactive Environmental Management and Financial Performance in Small Firms. *The International Journal Of Human Resource Management*, 27(2), 239-261.
- Öncer, A. Z. (2019). Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Teorik Bir İnceleme. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 199-208.

- Öztürk, M. (2023). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeşil Örgütsel Davranışa Etkisinde Çalışan Koçluk İlişkisinin Aracı Rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(3), 861-879.
- Öztürk, İ. & Sundu, M. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeği'ni Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78): 731-744.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). Updating Guidance for Reporting Systematic Reviews: Development of the PRISMA 2020 Statement. *Journal of Clinical Epidemiology*, 134, 103-112. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2021.02.003>
- Pellegrini, C., Rizzi, F. & Frey, M. (2018), The Role of Sustainable Human Resource Practices in Influencing Employee Behavior for Corporate Sustainability, *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221-1232.
- Rashid, N., Jabar, J., Yahya, S. & Samer, S. (2015). State of the Art of Sustainable Development: An Empirical Evidence from Firm's Resource and Capabilities of Malaysian Automotive Industry. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 195, 463-472.
- Renwick, D. W., Redman, T. & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A Review and Research Agenda. *International journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14.
- Sağbaş, M., Erdoğan, F. A. & Sundu, M. (2022). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi: Sistematiik İçerik Analizi Yöntemi ile Alan Yazının İncelenmesi. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(3), 236-257.
- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (2023). *Kobi Tanımı Güncellendi*. Erişim Adresi: <https://www.sanayi.gov.tr/medya/haber/kobi-tanimi-guncellendi4>, Erişim Tarihi: 25.09.2024.
- Shafaei, A., Nejati, M. & Yusoff, Y.M. (2020), Green Human Resource Management, *International Journal of Manpower*, 41(7), 1041-1060.
- Sarmad, M., Pirzada, M. A. & Iqbal, R. (2023). Fostering Extra-Role Green Behavior through Green HRM Practices: Mediating Role of Green Absorptive Capacity. *International Journal of Manpower*, 44(8), 1535-1552.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R. & 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.
- Subramanian, N., Abdulrahman, M. D., Wu, L. & Nath, P. (2016). Green Competence Framework: Evidence from China. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(2), 151-172.
- Subramanian, N. & Suresh, M. (2022). The Contribution of Organizational Learning and Green Human Resource Management Practices to the Circular Economy: A Relational Analysis–Evidence from Manufacturing SMEs (Part II). *The Learning Organization*, 29(5), 443-462.
- Sun, X., El Askary, A., Meo, M. S., Zafar, N. U. A. & Hussain, B. (2022). Green Transformational Leadership and Environmental Performance in Small and Medium Enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 5273-5291.
- Stringer, L. (2010). *The Green Workplace: Sustainable Strategies That Benefit Employees, the Environment, and the Bottom Line*. St. Martin's Press.
- Stern, P. C. (2000). New Environmental Theories: Toward a Coherent Theory of Environmentally Significant Behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-424.
- Syafri, W., Prabowo, H., Nur, S. A. & Muafi, M. (2021). The Impact of Workplace Green Behavior and Green Innovation on Green Performance of SMEs: A Case Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 365-374.
- Tokgöz, N., Taşcı, D., Koç, U., Türker, Y. & Yalçinkaya, A. (2020). İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren KOBİ'lerde İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Belirleyicileri: Eskişehir Örneği. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 21(1), 49-68.
- TÜİK (2023). *Küçük ve Orta Büyüklükteki Girişim İstatistikleri*. Erişim Adresi: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Kucuk-ve-Orta-Buyuklukteki-Girisim-Istatistikleri-2022-49438>, Erişim Tarihi: 25.09.2024.

- Uslu, Y. D., Altun, U. & Yılmaz, E. (2022). Sağlık İşletmeleri Açısından Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Bulanık AHS Yöntemi İle Değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 29(3), 603-621.
- Waxin, M. F., Knuteson, S. L. & Bartholomew, A. (2019). Drivers and Challenges for Implementing ISO 14001 Environmental Management Systems in an Emerging Gulf Arab Country. *Environmental Management*, 63, 495-506.
- Wen, J., Hussain, H., Waheed, J., Ali, W. & Jamil, I. (2022). Pathway toward Environmental Sustainability: Mediating Role of Corporate Social Responsibility in Green Human Resource Management Practices in Small and Medium Enterprises. *International Journal of Manpower*, 43(3), 701-718.
- Wehrmeyer, W. (2017). *Greening People: Human Resources and Environmental Management*. London: Routledge.
- Wicaksari, P., Saputra, A. R. P. & Rahmah, A. N. (2024). The Influence of Green Quality of Work Life, Green Employee Engagement, and Green Rewards on Green Employee Retention in SME Employees. *Small Business International Review*, 8(1), e627.
- Wright, P. & Nishii, L. (2013). *Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis*. In: D. Guest, J. Paauwe & P. Wright (Eds.), *HRM and Performance: Building the Evidence Base* (pp. 97–110). San Francisco, CA: Wiley.
- Yacob, P., Wong, L. S. & Khor, S. C. (2018). An Empirical Investigation of Green Initiatives and Environmental Sustainability for Manufacturing SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(1), 2-25.
- Yavuz Aksakal, N. (2020). Career Capital as a Component Human Capital: A Theoretical Model Proposal to the Intellectual Capital. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(5), 3772-3794.
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y. & Fawehinmi, O. O. (2019). Green Human Resource Management: A Systematic Literature Review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2005-2027.
- Zoogah, D. B. (2011). The Dynamics of Green HRM Behaviors: A Cognitive Social Information Processing Approach. *German Journal of Human Resource Management*, 25(2), 117-139.