

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarında dış paydaş perspektifi: Çevreci STK bakış açısıyla bir önceliklendirme analizi

External stakeholder perspective on green human resource management practices: A prioritisation analysis from the perspective of environmental NGOs

Halil Yorulmaz¹ 

Öz

Bu çalışma, işletmelerde yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısını, güçlü dış paydaşlar arasında yer alan çevreci sivil toplum kuruluşlarının (STK) değerlendirmeleri temelinde analiz etmektedir. Paydaş teorisinin dış paydaş perspektifinden hareket eden çalışma, literatürde ağırlıklı olarak işletme içi aktörlere odaklanan YİKY araştırmalarına eleştirel ve tamamlayıcı bir bakış açısı sunmaktadır. Araştırmada, Türkiye bağlamına özgü olarak oluşturulan YİKY kriter seti kullanılmış ve çok kriterli karar verme yöntemlerinden Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) uygulanmıştır. Türkiye’de çevre alanında kurumsal kapasitesi ve etki gücü yüksek beş çevreci STK’yı temsil eden uzmanların değerlendirmeleri doğrultusunda, ana ve alt kriterlerin göreceli önem düzeyleri belirlenmiştir. Bulgular, çevresel kurumsal sosyal sorumluluk (KSS), yeşil örgüt kültürü ve STK iş birlikleri gibi kolektif ve dışa dönük uygulamaların çevresel sürdürülebilirliğe katkı açısından önceliklendirildiğini göstermektedir. Buna karşılık, çevrimiçi işe alım ve dijital eğitim gibi daha teknik uygulamaların görece daha düşük öneme sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışma, YİKY literatürüne dış paydaş temelli ve bağlama duyarlı bir değerlendirme çerçevesi sunarak hem teorik tartışmalara hem de uygulamaya dönük somut çıkarımlar üretmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Çevresel Sürdürülebilirlik, Çevreci Sivil Toplum Kuruluşları, Paydaş Teorisi, Analitik Hiyerarşi Prosesi

Jel Kodları: M14, Q56, L31

Abstract

This study analyses the contribution of green human resource management (GHRM) practices in organisations to environmental sustainability, based on evaluations by environmental non-governmental organisations (NGOs), which represent powerful external stakeholders. Drawing on the external stakeholder perspective in stakeholder theory, the study offers a critical and complementary perspective on GHRM research that has predominantly focused on internal organisational actors. A GHRM criteria set developed specifically for the Turkish context was employed, and the Analytic Hierarchy Process (AHP), a multi-criteria decision-making method, was applied. Based on the evaluations of experts representing five environmental NGOs with high institutional capacity and influence in Türkiye, the relative importance of the main and sub-criteria was determined. The findings show that collective and outward-oriented practices, such as environmental corporate social responsibility (CSR), green organisational culture, and collaborations with NGOs, are prioritised for their contribution to environmental sustainability. In contrast, more technical practices such as online recruitment and digital training were found to have relatively lower importance. The study contributes to the GHRM literature by providing an external stakeholder-based, context-sensitive evaluation framework that offers concrete implications for both theory and practice.

Keywords: Green Human Resource Management, Environmental Sustainability, Environmental Non-Governmental Organizations, Stakeholder Theory, Analytic Hierarchy Process

Jel Codes: M14, Q56, L31

Başvuru/Submitted: 31/12/2025

Revizyon/ Revised: 4/02/2026

Kabul/Accepted: 10/02/2026

Yayın/Online Published: 25/03/2026

Atıf/Citation: Yorulmaz, H., Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarında dış paydaş perspektifi: Çevreci STK bakış açısıyla bir önceliklendirme analizi, bmij (2026) 14 (1): 48-70, doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v14i1.2683>

Extended Abstract

External stakeholder perspective on green human resource management practices: A prioritisation analysis from the perspective of environmental NGOs

Literature background and research rationale

Environmental sustainability has evolved from a peripheral corporate responsibility issue into a core strategic concern shaping organisational decision-making processes. Increasing regulatory pressure, global environmental frameworks, and rising stakeholder expectations have compelled organisations to reassess the environmental consequences of their operations (Adomako et al., 2023). Within this context, human resources have emerged as a critical driver of environmental sustainability, as the successful implementation of environmental strategies largely depends on employees' knowledge, attitudes, and behaviours (Baykal & Bayraktar, 2022).

Green Human Resource Management (GHRM) refers to the alignment of human resource policies and practices with environmental objectives, encompassing functions such as recruitment, training, participation, organisational culture, and external engagement (Yaşar Uğurlu et al., 2025). Unlike conventional environmental management approaches that emphasise technical systems and procedures, GHRM highlights behavioural, cultural, and participatory mechanisms through which environmental sustainability can be embedded within organisations.

Despite the growing body of GHRM literature, existing research has predominantly focused on internal organisational actors, particularly managers, HR professionals, and employees (Durmuş & Erbaşı, 2025; Kaya & Hancıoğlu Başköy, 2025). While this perspective provides valuable insights into internal processes, it offers a limited understanding of how GHRM practices are evaluated by external stakeholders who represent environmental values and societal expectations. Stakeholder theory holds that organisations are accountable not only to internal actors but also to external stakeholders who are affected by or capable of influencing organisational activities (Freeman & Reed, 1983). From this perspective, environmental non-governmental organisations (NGOs) occupy a distinctive position as normative actors representing environmental interests, public legitimacy, and societal scrutiny (den Hond et al., 2015).

Environmental NGOs are not passive observers of corporate environmental performance. Through advocacy, collaboration, public campaigns, and certification initiatives, they actively shape corporate environmental behaviour and legitimacy (Faroque et al., 2022). Their evaluations, therefore, provide a powerful external stakeholder lens for assessing the environmental contribution of GHRM practices.

In the Turkish context, both GHRM practices and the institutional role of environmental NGOs display distinctive characteristics shaped by regulatory conditions, organisational culture, and civil society capacity (Demirbilek et al., 2023; Kalçık, 2021). Moreover, existing GHRM studies in Türkiye have largely relied on qualitative designs focusing on internal perceptions or sustainability report analyses, leaving a gap regarding external stakeholder-based and systematic prioritisation of GHRM practices (Kavgacı & Erkmen, 2021; Polat, 2025; Yaşar Uğurlu et al., 2025).

Addressing this gap, the present study aims to evaluate and prioritise the contribution of GHRM practices to environmental sustainability from the perspective of environmental NGOs operating in Türkiye. By integrating stakeholder theory with a multi-criteria decision-making approach, the study seeks to offer a context-sensitive, stakeholder-oriented evaluation framework.

Accordingly, the study is guided by the following research question:

How do environmental non-governmental organisations in Türkiye prioritise green human resource management practices based on their contribution to environmental sustainability?

Research design and method

This study adopts an applied and exploratory research design grounded in stakeholder theory and multi-criteria decision-making logic. The research problem is a complex decision-making issue: determining which GHRM practices contribute most significantly to environmental sustainability from the perspective of environmental NGOs.

To address this problem, the AHP was employed. AHP is particularly suitable for analysing complex, multi-dimensional decision problems based on expert judgments, allowing subjective evaluations to be systematically converted into relative importance weights and tested for consistency (Saaty, 2008; Russo & Camanho, 2015).

The evaluation criteria were not adopted directly from universal GHRM scales. Instead, a context-sensitive GHRM criteria set was developed based on qualitative studies examining GHRM practices in Türkiye (e.g., Kavgacı & Erkmen, 2021; Yaşar Uğurlu et al., 2025). This approach ensured that the criteria reflected practices actively implemented and emphasised by organisations in the Turkish context.

The final criteria structure consisted of five main dimensions and twelve sub-dimensions: green recruitment and selection, green training and development, green employee participation, green organisational culture, and environmental corporate social responsibility (CSR). These dimensions capture both internal organisational processes and outward-oriented practices involving external stakeholders.

Expert evaluations were obtained from five environmental NGOs with high institutional capacity, public visibility, and influence in Türkiye. Each NGO was represented by one expert with managerial or academic experience in environmental sustainability, environmental education, or NGO-business collaborations. Experts conducted pairwise comparisons of the criteria using Saaty's nine-point scale. Evaluations were collected individually to avoid group pressure and ensure independent judgments.

The AHP procedure involved constructing pairwise comparison matrices, normalising matrices, calculating priority weights, and testing consistency ratios (CR). All CR values were below the acceptable threshold of 0.10, indicating satisfactory consistency. Global sub-criteria weights were calculated by multiplying each local sub-criteria weight by its corresponding main criteria weight.

Findings and discussion

The findings reveal a clear pattern in how environmental NGOs evaluate the contribution of GHRM practices to environmental sustainability. At the main criteria level, environmental CSR emerged as the most influential dimension, followed by green organisational culture. In contrast, green recruitment and selection received the lowest relative weight.

This prioritisation indicates that environmental NGOs tend to assess environmental contribution primarily through outward-oriented, collective, and socially visible practices rather than technical or procedural HR mechanisms. Environmental CSR practices, particularly collaborations with NGOs and employee participation in environmental social responsibility activities, were perceived as generating more tangible and socially meaningful environmental impacts.

Green organisational culture ranked second, highlighting the importance of institutionalised values, collective norms, and long-term commitment. Within this dimension, the formation of green teams was identified as a particularly influential practice. This finding aligns with prior research emphasising that environmental sustainability becomes effective when embedded in organisational culture rather than remaining at the level of individual awareness (Aggarwal & Agarwala, 2023; Costa & Opore, 2025).

At the sub-criteria level, the highest global weights were assigned to environmental CSR and NGO collaborations, encouraging employee participation in environmental social responsibility initiatives and establishing green teams. These results suggest that environmental NGOs value practices that foster collective action, stakeholder engagement, and visible societal impact.

Conversely, practices such as online recruitment, digital training, and paperless procedures received relatively lower weights. While these practices reduce environmental footprints operationally, NGOs perceive them as indirect or supportive mechanisms rather than core drivers of environmental sustainability. This finding challenges the dominant emphasis in GHRM literature on digitalisation and paperless HR processes as central environmental solutions (Kavgacı & Erkmén, 2021; Obie et al., 2025).

Overall, the findings indicate a divergence between internal organisational perspectives and external stakeholder evaluations. While internal actors may prioritise efficiency-oriented or compliance-driven practices, environmental NGOs emphasise legitimacy, collaboration, and collective environmental engagement. This divergence underscores the importance of incorporating external stakeholder perspectives into sustainability-oriented HRM evaluations.

Conclusion, implications, and limitations

This study contributes to the GHRM literature by offering an external stakeholder-based and context-sensitive evaluation of GHRM practices. By foregrounding the perspectives of environmental NGOs, the study extends stakeholder theory into the domain of green HRM and challenges the dominance of internally oriented evaluation frameworks.

From a theoretical perspective, the findings highlight that the environmental contribution of GHRM practices cannot be fully understood through internal organisational metrics alone. External stakeholders, particularly environmental NGOs, evaluate sustainability through broader societal impacts, collaboration, and collective responsibility. This insight supports calls to integrate normative stakeholder perspectives into sustainability research and decision-making models.

From a practical standpoint, the study suggests that managers and HR professionals should move beyond viewing GHRM as a set of technical or operational tools. Practices that encourage employee participation, foster a green organisational culture, and establish long-term collaborations with environmental NGOs are likely to enhance both environmental performance and organisational legitimacy. Designing GHRM initiatives with measurable goals, participatory mechanisms, and external stakeholder involvement may increase their potential environmental impact.

Environmental NGOs may also benefit from the study by using the proposed framework to identify HR practices with higher environmental leverage when engaging in corporate collaborations or advocacy initiatives. For policymakers, the findings provide context-sensitive insights that may inform guidelines and incentive mechanisms supporting sustainability-oriented HR practices.

Several limitations should be acknowledged. The study is based on expert evaluations from a limited number of highly influential environmental NGOs in Türkiye. While this approach ensures a strong and informed external stakeholder perspective, it does not claim to represent the full diversity of the third sector. Additionally, the analysis relies on perceptual evaluations rather than objective environmental performance indicators.

Future research may extend this framework by incorporating a wider range of NGOs, comparing different country contexts, or integrating external stakeholder evaluations with quantitative environmental performance data. Employing alternative multi-criteria decision-making methods may also help test the robustness of the findings.

In conclusion, the study demonstrates that evaluating GHRM practices through the lens of powerful external stakeholders provides valuable insights into the social and environmental dimensions of sustainability, offering a more holistic understanding of how organisations contribute to environmental sustainability.

Giriş

Son yıllarda çevresel sürdürülebilirlik, işletmeler açısından yalnızca etik bir sorumluluk ya da kurumsal sosyal sorumluluk kapsamında ele alınan ikincil bir konu olmaktan çıkmış; örgütlerin stratejik karar alma süreçlerini doğrudan etkileyen temel bir yönetim alanı hâline gelmiştir (Yorulmaz, 2025: 300). İklim değişikliği, doğal kaynakların tükenmesi, biyolojik çeşitlilik kaybı ve artan çevresel yasal düzenlemeler, işletmeleri faaliyetlerinin çevresel sonuçlarını yeniden değerlendirmeye zorlamaktadır. Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları, Paris İklim Anlaşması ve Avrupa Yeşil Mutabakatı gibi küresel çerçeveler, işletmeler üzerinde artan bir çevresel performans baskısı yaratmakta; bu baskı yalnızca yasal düzenlemeler yoluyla değil, aynı zamanda toplumsal beklentiler ve paydaş talepleri aracılığıyla da şekillenmektedir (Adomako vd., 2023: 299).

Bu süreçte insan kaynağı, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerini hayata geçirebilmesinde kritik bir rol üstlenmektedir. Çevresel stratejilerin ve politikaların örgüt içinde etkili biçimde uygulanabilmesi, büyük ölçüde çalışanların çevreye ilişkin bilgi, tutum ve davranışlarının bu hedeflerle uyumlu hâle getirilmesine bağlıdır (Baykal ve Bayraktar, 2022: 2-3). Bu bağlamda yeşil insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları politika ve uygulamalarının çevresel hedeflerle uyumlu biçimde tasarlanmasını ve uygulanmasını amaçlayan bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi; işe alım ve seçme, eğitim ve geliştirme, çalışan katılımı, örgüt kültürü ve iletişim gibi temel insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının çevresel duyarlılık temelinde yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir (Yaşar Uğurlu vd., 2025: 63-64).

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çevresel sürdürülebilirliği yalnızca teknik sistemler veya prosedürler aracılığıyla değil, doğrudan insan davranışları üzerinden ele alması bakımından geleneksel çevre yönetimi yaklaşımlarından ayrılmaktadır. Kağıtsız işe alım süreçleri, çevre odaklı eğitim programları, yeşil ofis uygulamaları, çalışanların çevresel sorunların çözümüne aktif katılımını teşvik eden mekanizmalar ve çevreci STK'larla geliştirilen iş birlikleri, yeşil insan kaynakları yönetimi kapsamında sıklıkla uygulanan araçlar arasında yer almaktadır (Kavgacı ve Erkmén, 2021). Bu yönüyle yeşil insan kaynakları yönetimi, çevresel sürdürülebilirliğin örgüt içinde kurumsallaştırılmasını sağlayan davranışsal ve kültürel bir mekanizma niteliği taşımaktadır.

Bununla birlikte, yeşil insan kaynakları yönetimi literatürü incelendiğinde mevcut çalışmaların büyük ölçüde işletme içi paydaşların (yöneticiler, insan kaynakları profesyonelleri ve çalışanlar) algı ve değerlendirmelerine odaklandığı görülmektedir (Durmuş ve Erbaşı, 2025; Kaya ve Hancıoğlu Başköy, 2025). Oysa işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik performansı yalnızca örgüt içi aktörler tarafından değil, aynı zamanda işletme dışındaki paydaşlar tarafından da sürekli olarak izlenmekte, değerlendirilmekte ve yönlendirilmektedir (Sayın, 2021: 96). Bu noktada paydaş teorisi, işletmelerin çevresel uygulamalarının neden ve nasıl değerlendirilmesi gerektiğini açıklamak için güçlü bir teorik çerçeve sunmaktadır. Paydaş teorisine göre işletmeler, yalnızca hissedarlarına karşı değil; faaliyetlerinden etkilenen veya faaliyetlerini etkileyen tüm paydaşlara karşı sorumluluk taşımaktadır (Freeman ve Reed, 1983). Pragmatik bir bakış açısıyla değerlendirildiğinde de kilit paydaşlarla sürdürülebilir ilişkiler kurulmasının işletmelerin uzun vadeli ekonomik çıkarlarını desteklediği görülmektedir.

Bu paydaşlar arasında, çevre sorunlarını ele almak ya da bu sorunlara yönelik girişimlere katkıda bulunmak üzere kurulmuş sivil örgütler olan çevreci STK'lar (Habla, 2022), sahip oldukları uzmanlık bilgisi, kamuoyu oluşturma kapasiteleri ve işletmelerin çevresel meşruiyetini şekillendirme güçleri nedeniyle özel bir konuma sahiptir (Yorulmaz, 2024: 91-92). Üçüncü sektör literatürü açısından bakıldığında STK'lar, yalnızca gönüllülük esasına dayalı yapılar değil; toplumsal sorunların tanımlanmasında, normların oluşumunda ve özel sektör uygulamalarının yönlendirilmesinde aktif rol üstlenen temel aktörlerdir (Olçar, 2023: 43). Paydaş teorisi perspektifinden değerlendirildiğinde çevreci STK'lar, doğal çevrenin ve çevresel değerlerin temsilcisi olan ahlaki aktörler olarak işletmelerin çevresel uygulamalarını değerlendirme ve yönlendirme konusunda önemli bir rol üstlenmektedir (den Hond vd., 2015: 188-189).

Çevreci STK'lar, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik performansını yalnızca dışarıdan gözlemleyen pasif paydaşlar değil; savunuculuk faaliyetleri, iş birlikleri, sertifikasyon süreçleri ve kamuoyu kampanyaları aracılığıyla bu performansın şekillenmesinde dolaylı olarak etkili olan aktif üçüncü sektör aktörleridir (Faroque vd., 2022: 12). Bu nedenle STK'ların değerlendirmeleri ve bakış açıları, işletmelerin yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısını anlamada güçlü ve normatif bir dış paydaş perspektifi sunmaktadır.

Türkiye bağlamında yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve üçüncü sektörün çevresel sürdürülebilirlik alanındaki rolü, gelişmiş ülkelere kıyasla kendine özgü dinamikler taşımaktadır

(Demirbilek vd., 2023; Kalçık, 2021). Çevresel düzenlemelerin uygulanma düzeyi, kurumsal gönüllülük kültürü, işletmelerin sürdürülebilirlik motivasyonları ve sivil toplumun kurumsal kapasitesi, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının biçimlenmesinde belirleyici olmaktadır. Bu bağlamda Türkiye’de faaliyet gösteren çevreci STK’ların değerlendirmeleri, işletmelerin yeşil insan kaynakları uygulamalarının çevresel ve toplumsal etkilerini anlamada özgün ve bağlamsal bir değer sunmaktadır.

Mevcut literatürde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları çoğunlukla evrensel ve normatif uygulama setleri üzerinden ele alınmakta; farklı ülke ve bağlamlarda bu uygulamaların nasıl şekillendiğine ilişkin ampirik kanıtlar sınırlı kalmaktadır (Molina-Azorin vd., 2021). Ülkeden ülkeye önemli farklılıklar gösteren çevresel düzenlemeler, kurumsal baskılar, sivil toplumun rolü ve örgütlerin sürdürülebilirlik anlayışı, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da bağlama duyarlı bir biçimde ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çevresel sürdürülebilirliğe katkı sunan bütüncül bir uygulama seti oluştursa da işletmelerin bu uygulamaların tamamını aynı anda ve aynı düzeyde hayata geçirebilmeleri her zaman mümkün değildir. Özellikle sınırlı kaynaklar ve bağlama özgü kurumsal koşullar altında, hangi yeşil insan kaynakları uygulamalarının çevresel sürdürülebilirlik açısından daha kritik olduğunun belirlenmesi bir karar verme ihtiyacı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu noktada paydaş teorisinden hareketle uygulamada işletmelere yol gösterici olması açısından, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısının, çevreci STK’lar gibi güçlü dış paydaşların bakış açısıyla ve bağlama özgü kriterler temelinde değerlendirildiği akademik çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu doğrultuda bu çalışmanın temel amacı, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısını, güçlü dış paydaşlar olan çevreci STK’ların bakış açısıyla değerlendirmektir. Bu amaç doğrultusunda çalışma aşağıdaki araştırma sorusuna yanıt aramaktadır:

Türkiye’de çevreci STK’ların değerlendirmelerine göre, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısı nasıl önceliklendirilmektedir?

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısının değerlendirilmesi, çok boyutlu ve karmaşık bir karar problemidir. Bu katkı, tek bir uygulamayla açıklanamayacak; birbiriyle ilişkili çok sayıda insan kaynakları uygulamasının ortak etkisi sonucunda ortaya çıkacaktır. Bu nedenle çalışmada, çok kriterli karar verme tekniklerinden AHP kullanılarak, farklı yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısı çevreci STK yöneticilerinin uzman görüşleri doğrultusunda değerlendirilmiştir. AHP yöntemi, öznel değerlendirmeleri sistematik bir yapıya dönüştürmesi ve tutarlılığı test edebilmesi bakımından (Russo ve Camanho, 2015), dış paydaş temelli çalışmalar için uygun bir yöntem sunmaktadır.

Bu çalışmada, yeşil insan kaynakları uygulamalarını değerlendirme kriterleri evrensel ölçeklerden doğrudan alınmak yerine, bağlamı yansıtmaları için, Türkiye’deki işletmelerin yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını inceleyen nitel çalışmaların bulgularına dayandırılarak oluşturulmuştur (Kavgacı ve Erkmén, 2021; Polat, 2025; Yaşar Uğurlu vd., 2025). Böylece kriterler, ülkede fiilen uygulanan ve öne çıkan yeşil insan kaynakları yönetimi pratiklerinden hareketle oluşturulması bakımından güçlü bir bağlamsal katkı sunmaktadır.

Bu çalışmada yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısı, literatürde yaygın biçimde başvurulmuş işletme içi aktörlerin değerlendirmeleri yerine, güçlü dış paydaşlar olan çevreci STK’ların bakış açısıyla ele alınmaktadır. Böylece çalışma, paydaş teorisini üçüncü sektör perspektifiyle bütünleştirerek, çevresel sürdürülebilirlik tartışmalarına işletme merkezli yaklaşımların ötesine geçen özgün bir dış paydaş çerçevesi sunmaktadır. Ayrıca çevreci STK yöneticilerinin değerlendirmeleri çok kriterli karar verme yaklaşımıyla sistematik biçimde analiz edilerek, üçüncü sektör aktörlerinin algılarının çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin karar destek süreçlerine nasıl dönüştürülebileceği yönetsel olarak ortaya konulmaktadır.

Kavramsal çerçeve

Bu bölümde öncelikle yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin ulusal ve uluslararası literatür sistematik biçimde özetlenmektedir. Ardından çalışmada kullanılan yeşil insan kaynakları yönetimi kriter setinin, Türkiye bağlamında gerçekleştirilen nitel çalışmalar temel alınarak nasıl türetildiği açıklanmaktadır. Son olarak, oluşturulan kriter setini oluşturan yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları kavramsal çerçeve kapsamında ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

Literatür özeti

Yeşil insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları politika ve uygulamalarının çevresel sürdürülebilirlik hedefleriyle uyumlu hâle getirilmesini amaçlayan bir yaklaşım olarak son yıllarda yönetim

literatüründe giderek artan bir ilgi görmektedir (Bahuguna vd., 2023; Tanova ve Bayighomog, 2022). Bu yaklaşım, işletmelerin çevresel performansını yalnızca teknik sistemler ve çevre yönetim standartları aracılığıyla değil, doğrudan çalışanların bilgi, tutum ve davranışları üzerinden geliştirmeyi hedeflemektedir. Yeşil işe alım ve seçme, çevre odaklı eğitim ve geliştirme, çalışan katılımını teşvik eden uygulamalar ve yeşil örgüt kültürünün inşası, yeşil insan kaynakları yönetiminin temel bileşenleri arasında yer almaktadır (Molina-Azorin vd., 2021). Bu yönüyle yeşil insan kaynakları yönetimi, çevresel sürdürülebilirliği örgüt içinde davranışsal ve kültürel bir zemine oturtan bütüncül bir yönetim yaklaşımı sunmaktadır.

Uluslararası literatürde yapılan ampirik çalışmalar, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirlik performansı üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışanların çevresel farkındalık düzeylerinin artırılması, çevreci davranışların teşvik edilmesi ve çevresel hedeflerin kurumsal süreçlere entegre edilmesi, işletmelerin çevresel çıktılarında iyileşmelerle ilişkilendirilmektedir (Aftab vd., 2023; Aggarwal ve Agarwala, 2023). Bu çalışmaların büyük bölümü, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel performansa etkisini yöneticiler ve çalışanlar gibi işletme içi paydaşların algıları üzerinden incelemekte; çevresel sürdürülebilirliği örgüt içi süreçler bağlamında ele almaktadır. Ancak bu yaklaşım, işletmelerin çevresel uygulamalarının dış paydaşlar tarafından nasıl değerlendirildiğine ilişkin sınırlı bir bakış açısı sunmaktadır.

Türkiye bağlamında yeşil insan kaynakları yönetimi literatürü incelendiğinde, çalışmaların görece sınırlı sayıda olduğu ve büyük ölçüde yeşil insan kaynakları yönetimi kavramını açıklamaya yönelik olduğu (Aksu ve Doğan, 2021) ve nitel araştırma tasarımlarına dayandığı görülmektedir (Alanlı, 2022; Sidal ve Gümüş, 2023). Bu çalışmalar, Türkiye’deki işletmelerde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının genellikle kurumsal gönüllülük, maliyet kaygıları ve çevresel farkındalık düzeyi gibi faktörler tarafından şekillendiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca mevcut çalışmalar, yeşil insan kaynakları uygulamalarının çoğunlukla yöneticiler ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığına odaklanmakta (Baş ve Kesen, 2023; Öztırak, 2023); uygulamaların çevresel sürdürülebilirliğe katkısını dış paydaş perspektifinden ele almamaktadır. Bunun yanı sıra, işletmelerin faaliyet ve sürdürülebilirlik raporlarının analizine dayanan nitel çalışmalar ise (Kavgacı ve Erkmén, 2021; Polat, 2025; Yaşar Uğurlu vd., 2025), Türkiye’de yeşil insan kaynakları yönetimi alanında fiilen uygulanan ve öne çıkan pratiklerin ortaya konulması bakımından güçlü bir bağlamsal zemin sunmaktadır. Söz konusu çalışmaların bulguları incelendiğinde, yeşil işe alım ve seçme, çevre odaklı eğitim ve farkındalık faaliyetleri, çalışan katılımını teşvik eden uygulamalar, yeşil örgüt kültürünün inşası ve çevresel kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri gibi temaların Türkiye’de işletmeler tarafından en sık raporlanan yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları olduğu görülmektedir. Bu tekrar eden temalar, çalışmada kullanılan ana ve alt kriterlerin oluşturulmasında temel alınmıştır.

Bununla birlikte, Türkiye’deki literatür yalnızca uygulamaların tanımlanmasıyla sınırlı kalmamış; son yıllarda gerçekleştirilen ampirik çalışmaların önemli bir bölümü yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışan ve örgüt düzeyindeki çıktıları üzerindeki etkilerini incelemeye yönelmiştir. Bu araştırmalarda yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çalışanların çevre dostu davranışları, örgütsel bağlılıkları, performansları, çevresel örgütsel vatandaşlık davranışları ve algılanan yeşil örgütsel destek gibi değişkenlerle pozitif ilişkiler sergilediği rapor edilmektedir (Baykal vd., 2025; Darıcan, 2025; Karakuş, 2025). Benzer şekilde, bazı çalışmalar KOBİ’ler bağlamında kavramsal ve sistematik derlemeler sunmakta (Günaydın vd., 2025) veya kamu kurumları özelinde uygulama örnekleri incelemektedir (Tanyıldızı ve Habip, 2024). Ancak söz konusu araştırmaların büyük ölçüde işletme içi paydaşların algılarına ve örgüt içi performans göstergelerine odaklandığı; yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının görece önemlerinin sistematik biçimde karşılaştırıldığı, uygulamalar arasında stratejik bir önceliklendirme yapıldığı ve dış paydaş değerlendirmelerinin merkeze alındığı çalışmaların sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu durum, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısının çevreci STK’lar gibi güçlü dış paydaşların bakış açısıyla ele alınmasını gerekli kılmaktadır.

Paydaş teorisi, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarını yalnızca iç paydaşların değil, aynı zamanda işletme faaliyetlerinden etkilenen veya bu faaliyetleri etkileyen dış paydaşların bakış açısıyla değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır (Freeman ve Reed, 1983). Bu çerçevede çevreci STK’lar, doğal çevrenin ve çevresel değerlerin temsilcisi olarak işletmelerin çevresel uygulamalarını izleyen, değerlendiren ve yönlendiren önemli üçüncü sektör aktörleri arasında yer almaktadır (Wang vd., 2020). STK’lar, savunuculuk faaliyetleri, iş birlikleri ve kamuoyu oluşturma kapasiteleri aracılığıyla işletmelerin çevresel mesruiyetini doğrudan etkileyebilmekte; bu yönüyle çevresel sürdürülebilirlik tartışmalarında normatif bir rol üstlenmektedir (Harangozo ve Zilahy, 2015). Bu özellikleri, STK’ları işletmelerin çevresel performansını daha bağımsız, toplumsal ve kamusal bir perspektiften

değerlendirebilecek güvenilir aktörler hâline getirmektedir. Bu nedenle çalışmada değerlendirme birimi olarak özellikle çevreci STK'ların görüşleri tercih edilmiş ve yeşil insan kaynakları uygulamalarının çevresel katkısı bu dış paydaş perspektifi üzerinden analiz edilmiştir.

Bununla birlikte mevcut literatürde, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısının çevreci STK'lar gibi güçlü dış paydaşların bakış açısıyla sistematik biçimde değerlendirildiği çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Ayrıca yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel katkısının önceliklendirilmesine yönelik çok kriterli karar verme yaklaşımlarının, özellikle üçüncü sektör perspektifiyle bütünleştirildiği araştırmalar literatürde yeterince yer bulmamaktadır. Bu durum, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısının bağlama duyarlı ve dış paydaş temelli bir yaklaşımla ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Ayrıca işletmelerin sınırlı finansal ve örgütsel kaynaklar altında tüm yeşil insan kaynakları uygulamalarını eş zamanlı ve aynı yoğunlukta hayata geçirmesi mümkün olmadığından, hangi uygulamaların çevresel sürdürülebilirliğe daha yüksek katkı sağladığının önceliklendirilmesi stratejik karar verme ve kaynak tahsisi açısından kritik önem taşımaktadır. Bu nedenle uygulamalar arasında sistematik bir hiyerarşi kurulması, yöneticilere somut bir yol haritası sunmaktadır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi kriter setinin türetilmesi

Bu çalışmada değerlendirme kriter seti oluşturulurken, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını Türkiye bağlamında işletmelerin faaliyet ve sürdürülebilirlik raporlarının analizine dayanarak nitel yöntemlerle inceleyen Kavgacı ve Erkmen (2021), Yaşar Uğurlu vd. (2025), Alanlı (2022) ve Polat (2025) çalışmaları temel referans noktası olarak alınmıştır. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları literatürde geniş ve çok boyutlu bir uygulama yelpazesi sunmakla birlikte, bu çalışmalar Türkiye'de fiilen uygulanan ve öne çıkan uygulamalara odaklanmaları bakımından ayırt edici bir nitelik taşımaktadır. Seçilen çalışmalar, Türkiye'de fiilen uygulanan yeşil insan kaynakları yönetimi pratiklerini ortaya koymaları ve tematik analizlere dayanmaları nedeniyle tercih edilmiştir. Bu çalışmaların bulguları karşılaştırmalı biçimde incelenmiş; tekrar eden uygulama alanları ve ortak temalar belirlenerek ana ve alt kriterler türetilmiştir. Böylece kriter seti, normatif bir ideal liste olmaktan ziyade, Türkiye bağlamında en sık raporlanan ve öne çıkan yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını yansıtan bağlamsal bir çerçeve olarak yapılandırılmıştır.

Ayrıca kriter seti yalnızca örgüt içi insan kaynakları süreçleriyle sınırlı tutulmamış; işletmelerin çevresel sürdürülebilirlikteki rolünün dış paydaşlarla etkileşim boyutunu da kapsayacak şekilde tasarlanmıştır. Bu yaklaşım, paydaş teorisinin işletmelerin çevresel performansının çok aktörlü ve toplumsal bir sorumluluk alanı olduğu yönündeki varsayımıyla uyumlu olup (Jiang vd., 2024; Yong vd., 2022), özellikle çevreci STK'larla iş birliklerini ve çevresel KSS uygulamalarını kriter setine dâhil ederek kuramsal çerçevenin saha uygulamaları ile kesiştirilmesini sağlamaktadır. Böylece belirlenen boyutlar, paydaş teorisinin kavramsal varsayımlarını ölçülebilir ve karşılaştırılabilir değerlendirme kriterlerine dönüştürmektedir.

Bu doğrultuda çalışmada kullanılan kriter seti, tek bir çalışmadan mekanik biçimde alınmış bir yapıdan ziyade, Türkiye bağlamında yürütülen nitel araştırmaların ortak temalarının sentezlenmesi yoluyla oluşturulmuş bütüncül bir değerlendirme çerçevesi niteliğindedir. Böylece kriter setinin hem bağlamsal geçerliliği hem de literatüre dayalı tutarlılığı güçlendirilmiştir.

Bu bağlamda oluşturulan kriter seti, aşağıda yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları başlığı altında ana ve alt boyutlarıyla ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları

Bu çalışmada yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, çevresel sürdürülebilirliğin örgüt içinde hayata geçirilmesinde insan kaynağının oynadığı merkezi rol dikkate alınarak yapılandırılmıştır. Yeşil insan kaynakları yönetimi, çevresel hedeflerin yalnızca teknik sistemler, prosedürler veya çevre yönetim standartları aracılığıyla değil; çalışanların bilgi, tutum ve davranışları yoluyla örgütsel süreçlere entegre edilmesini amaçlayan bütüncül bir yaklaşımı ifade etmektedir (Molina-Azorin vd., 2021; Munawar vd., 2022). Bu doğrultuda çalışmada kullanılan kriter seti, insan kaynakları yönetiminin temel fonksiyonlarını kapsayacak şekilde beş ana kriter altında ele alınmış ve yeşil insan kaynakları yönetimi, örgüt içi süreçler ile örgüt dışı paydaş ilişkilerini birlikte içeren çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırılmıştır (Kavgacı ve Erkmen, 2021).

Türkiye bağlamında fiilen uygulanan ve öne çıkan yeşil insan kaynakları yönetimi pratiklerinden hareketle oluşturulan bu kriter seti Tablo 1'de sunulmaktadır. Tablo 1, literatür incelemesi ve Türkiye bağlamındaki nitel çalışmalar temel alınarak oluşturulan değerlendirme çerçevesini göstermektedir. Çerçeve, yeşil işe alım ve seçim, yeşil eğitim ve geliştirme, çalışan katılımı, yeşil örgüt kültürü ve

çevresel kurumsal sosyal sorumluluk olmak üzere beş ana boyut ve bu boyutları temsil eden on bir alt kriterden oluşmaktadır. Bu yapı, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının hem işletme içi süreçleri hem de dış paydaşlarla ilişkili uygulamaları birlikte değerlendirmeye imkân tanımaktadır. Tabloyu takiben, her bir ana kriter ve buna bağlı alt kriterlere ilişkin özet kavramsal bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 1: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Değerlendirme Kriterleri

Kod	Ana Kriter	Alt Kriter Kodu	Alt Kriter Açıklaması
K1	Yeşil işe alım ve seçme	K1.1	Çevrimiçi işe alım ve başvurular
		K1.2	Çevrimiçi mülakatlar / görüşmeler
K2	Yeşil eğitim ve geliştirme	K2.1	Periyodik çevre eğitimleri
		K2.2	Dijital/kağıtsız eğitim uygulamaları
		K2.3	Paydaşlara çevresel konularda farkındalık yaratma
K3	Yeşil çalışan katılımı	K3.1	Çalışanların çevreci öneriler geliştirmesi için teşvik edilmesi (ödüllendirme)
		K3.2	Çevre ve sürdürülebilirlik temalı atölye, forum ve workshop uygulamaları
K4	Yeşil örgüt kültürü	K4.1	Çevre temelli problem çözme
		K4.2	Yeşil hedeflerin belirlenmesi
		K4.3	Yeşil takımlar oluşturmak
K5	Çevresel KSS	K5.1	Çevre odaklı KSS ve STK iş birlikleri
		K5.2	Çalışanların çevresel sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımının teşvik edilmesi

Yeşil işe alım ve seçme ana kriteri, çevresel duyarlılığın örgüte yeni katılan insan kaynağının niteliğine yansıtılmasını ifade etmektedir. İşe alım ve seçme süreçleri, çalışanların çevresel değerler ve sürdürülebilirlik anlayışıyla uyumlu biçimde örgüte kazandırıldığı ilk temas noktası olması bakımından kritik bir öneme sahiptir (Jamil vd., 2023). Bu kapsamda çevrimiçi işe alım ve başvuru süreçleri ile çevrimiçi mülakat uygulamaları, kâğıt ve enerji kullanımını azaltarak çevresel etkiyi sınırlamakta; aynı zamanda işletmelerin çevresel duyarlılığını insan kaynakları süreçlerine yansıtan somut yeşil uygulamalar olarak değerlendirilmektedir (Mwita ve Kinemo, 2018; Ogbu Edeh ve Okwurume, 2019).

Yeşil eğitim ve geliştirme kriteri, çalışanların çevresel bilgi düzeylerinin artırılması, çevresel sorunlara ilişkin farkındalıklarının geliştirilmesi ve sürdürülebilirlik odaklı yetkinlikler kazanmalarını hedefleyen uygulamaları kapsamaktadır (Renwick vd., 2013). Periyodik çevre eğitimleri ile dijital veya kağıtsız eğitim uygulamaları, çalışanların çevresel konularda güncel bilgiye erişimini destekleyerek sürdürülebilir davranışların örgüt genelinde yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır (Masri ve Jaaron, 2017). Bunun yanı sıra paydaşlara yönelik çevresel farkındalık faaliyetleri, işletmelerin çevresel sorumluluğunu yalnızca örgüt içi aktörlerle sınırlı tutmayarak, daha geniş bir paydaş çevresine yaydığını göstermektedir (Yaşar Ugurlu vd., 2025).

Yeşil çalışan katılımı, çevresel sürdürülebilirliğin örgüt içinde benimsenmesini ve sahiplenilmesini sağlayan temel mekanizmalardan biri olarak ele alınmaktadır. Çalışanların çevreci öneriler geliştirmeye teşvik edilmesi, ödüllendirme ve tanıma mekanizmaları aracılığıyla çevresel davranışların desteklenmesi, çalışanları çevresel süreçlerde pasif uygulayıcılar olmaktan çıkararak aktif katılımcılar hâline getirmektedir (Prasidi, 2025). Ayrıca çevre ve sürdürülebilirlik temalı atölye, forum ve workshop uygulamaları, çalışanlar arasında bilgi paylaşımını ve ortak çevresel farkındalığın gelişimini destekleyen katılımcı uygulamalar olarak değerlendirilmektedir (Zhang vd., 2019).

Yeşil örgüt kültürü ana kriteri, çevresel sürdürülebilirliğin bireysel uygulamaların ötesine geçerek örgütsel normlar, değerler ve rutinler aracılığıyla kurumsallaşmasını ifade etmektedir (Aggarwal ve Agarwala, 2023). Çevre temelli problem çözme yaklaşımları, çevresel sorunların günlük iş süreçlerinin doğal bir parçası hâline gelmesini sağlarken; yeşil hedeflerin belirlenmesi, çevresel performansın izlenebilir ve ölçülebilir biçimde yönetilmesine katkı sunmaktadır (Maheshwari vd., 2024). Yeşil takımların oluşturulması ise çevresel konulara odaklanan kolektif yapıların gelişmesini destekleyerek, çevresel duyarlılığın örgüt kültürünün ayrılmaz bir unsuru hâline gelmesini kolaylaştırmaktadır (Ogbeibu vd., 2020).

Çevresel KSS kriteri, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgüt sınırlarının ötesine taşındığı ve üçüncü sektör aktörleriyle etkileşim içinde ele alındığı dışa dönük uygulamaları kapsamaktadır. Çevre odaklı KSS faaliyetleri ve çevreci sivil toplum kuruluşlarıyla geliştirilen iş birlikleri, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik çabalarının toplumsal düzeyde meşruiyet kazanmasına katkı sağlamaktadır (den Hond vd., 2015; Harangozo ve Zilahy, 2015). Bu kapsamda çalışanların çevresel sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımının teşvik edilmesi hem bireysel çevresel duyarlılığın güçlenmesini hem de işletme-üçüncü sektör etkileşiminin insan kaynağı üzerinden somutlaşmasını mümkün kılmaktadır (Hsieh vd., 2022).

Bu çerçevede belirlenen beş ana kriter ve bunlara bağlı alt kriterler, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısının, çevreci STK'ların değerlendirmelerine dayalı olarak çok boyutlu ve sistematik biçimde analiz edilmesine olanak sağlamaktadır. Böylece oluşturulan kavramsal çerçeve, hem yeşil insan kaynakları yönetimi literatürüne bağlama duyarlı bir katkı sunmakta hem de üçüncü sektör perspektifinin çevresel sürdürülebilirlik analizlerine nasıl entegre edilebileceğini ortaya koymaktadır.

Yöntem

Bu bölümde çalışmanın yöntemsel kurgusu ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır. Bu kapsamda sırasıyla araştırma tasarımı, değerlendirme kriterlerinin yöntemsel konumlandırılması, uzman görüşlerinin belirlenmesi ve veri toplama süreci ile çalışmada kullanılan Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi açıklanmaktadır.

Araştırma tasarımı

Bu çalışma, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe sağladığı katkının, dış paydaş konumundaki çevreci STK değerlendirmeleri temel alınarak analiz edilmesini amaçlayan nitel temelli çok kriterli karar verme yaklaşımına dayanmaktadır. Araştırma tasarımı, paydaş teorisinin dış paydaş perspektifini esas almakta; çevresel sürdürülebilirliğin yalnızca işletme içi performans göstergeleriyle değil, çevresel değerleri temsil eden aktörlerin yargıları doğrultusunda değerlendirilmesi gerektiği varsayımından hareket etmektedir.

Bu kapsamda çalışmada, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısını ölçmeye yönelik çok boyutlu bir karar problemi tanımlanmış ve bu problem AHP yöntemi kullanılarak modellenmiştir. AHP yöntemi, öznel uzman değerlendirmelerinin sistematik biçimde analiz edilmesine ve değerlendirmelerin tutarlılığının test edilmesine imkân tanınması nedeniyle, dış paydaş temelli bakış açısına sahip bu çalışma için uygun bir yöntem olarak tercih edilmiştir (Russo ve Camanho, 2015).

Değerlendirme kriterlerinin yöntemsel konumlandırılması

Bu çalışmada kullanılan kriterler, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yapısal özelliklerini ya da işletmeler tarafından hangi uygulamaların benimsendiğini temsil eden alternatifler olarak değil; bu uygulamaların çevresel sürdürülebilirliğe hangi mekanizmalar aracılığıyla katkı sağladığını açıklayan değerlendirme boyutları olarak ele alınmıştır.

Başka bir ifadeyle, kriter seti yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını birbirine alternatif seçenekler olarak karşılaştırmayı değil; söz konusu uygulamaların çevresel etki üretme kapasitelerini çok boyutlu bir değerlendirme çerçevesi içinde analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu yaklaşım doğrultusunda kriterler, “hangi yeşil insan kaynakları yönetimi uygulaması daha iyidir?” sorusuna değil, “yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları çevresel sürdürülebilirliğe hangi boyutlar üzerinden katkı sağlamaktadır?” sorusuna yanıt verecek şekilde kurgulanmıştır.

Bu değerlendirme boyutları, çevresel değerlerin ve toplumsal çevre beklentilerinin temsilcisi konumundaki çevreci STK'ların yöneticilerinin beklentileri ve çevresel etki algıları doğrultusunda anlam kazanan kriterler olarak modellenmiştir. Dolayısıyla kriterler, karar probleminde alternatiflerin yerine geçen unsurlar değil; alternatiflerin (yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının) çevresel sürdürülebilirliğe katkısını değerlendirmede kullanılan analitik ölçütlerdir.

AHP analizinde kullanılan ana ve alt kriterler, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları başlığı altında kavramsal olarak açıklanan ve Tablo 1’de kodlanarak sunulan yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları temel alınarak oluşturulmuştur.

Uzman görüşlerinin belirlenmesi ve veri toplama süreci

Çalışmada, Türkiye’de çevre alanında etkin biçimde faaliyet gösteren ve önde gelen beş farklı çevreci STK’yı temsilen, her bir STK’dan bir uzman olmak üzere toplam beş uzmanın değerlendirmesi

alınmıştır. Seçilen STK'lar, çevre koruma, çevre eğitimi ve çevresel savunuculuk alanlarında faaliyet göstermelerinin yanı sıra, literatürde de vurgulanan farklı fikri altyapıları temsil etmeleri bakımından çeşitlilik göstermektedir (Dinçel ve Yıldız, 2025; Wickström, 2014). Bu yaklaşım, çalışmada elde edilen değerlendirmelerin tek bir bakış açısıyla sınırlı kalmamasını ve görüş çeşitliliğinin sağlanmasını amaçlamaktadır. Bu kapsamda çalışmaya dâhil edilen STK'lar; Çevre Kuruluşları Dayanışma Derneği (ÇEKUD), Türkiye Erozyonla Mücadele, Ağaçlandırma ve Doğal Varlıkları Koruma Vakfı (TEMA), Çevre Vakfı, Türkiye Çevre Vakfı ve Türkiye Çevre Eğitim Vakfı'dır. Uzmanlar, bu STK'larda gönüllü yöneticilik yapan veya yapmış; akademik kimliğe sahip ve çevresel sürdürülebilirlik, çevre politikaları, çevre eğitimi ile özel sektörle iş birlikleri konularında deneyimli kişilerden oluşmaktadır. Uzmanların ilgili sivil toplum kuruluşlarındaki görev ve deneyimlerine ilişkin bilgiler, katılımcı beyanları esas alınarak değerlendirilmiş olup, bu durum çalışmanın kapsamı çerçevesinde yeterli görülmüştür.

Kriterlerin göreceli önem düzeylerinin belirlenmesinde, AHP kapsamında Saaty tarafından önerilen 9'lu ikili karşılaştırma ölçeğinden yararlanılmıştır. Uzmanlardan, oluşturulan hiyerarşik yapı çerçevesinde ana kriterler ve her bir ana kritere bağlı alt kriterler arasında ikili karşılaştırmalar yapmaları istenmiştir. Buna göre; 1 eşit derecede önem, 3 biraz daha fazla önem, 5 kuvvetli derece önem, 7 çok kuvvetli derece önem, 9 ise aşırı derece önem düzeyini ifade etmektedir. 2, 4, 6 ve 8 değerleri ise ara (ortalama) önem düzeylerini temsil etmektedir (Saaty, 2008: 257). Ara değerler, uzmanların göreceli önem düzeylerini daha hassas biçimde yansıtmaya olanak tanımaktadır.

Uzman sayısının belirlenmesinde çok kriterli karar verme literatüründeki metodolojik öneriler dikkate alınmıştır. Bu alanda yapılan çalışmalar, özellikle stratejik ve uzman yargısına dayalı değerlendirmelerde, az sayıda ancak yüksek nitelikli uzmanla çalışmanın daha tutarlı ve güvenilir sonuçlar üretebildiğini, uzman sayısının gereğinden fazla artırılmasının ise değerlendirme kalitesini düşürebileceğini belirtmektedir (Bhuiyan vd., 2022; Özdemirci vd., 2023; Yüksel ve Dinçer, 2023). Bu doğrultuda, kurumsal kapasitesi ve etki gücü yüksek STK'ları temsil eden beş uzmanın görüşlerinin, analitik geçerlilik ve karar destek yeterliliği açısından çalışmanın amacı için uygun olduğu değerlendirilmiştir.

Uzman görüşleri bireysel olarak alınmış, herhangi bir grup baskısı ya da ortak uzlaşma sürecine gidilmemiştir. Böylece her bir uzman değerlendirmesinin bağımsız ve öznel yargıyı yansıtmaya amaçlanmıştır. Değerlendirme formları uzmanlara çevrimiçi olarak iletilmiş ve her uzman ikili karşılaştırmaları bağımsız biçimde gerçekleştirmiştir. Olası kavram karmaşasını önlemek amacıyla her kritere ilişkin kısa tanımlar ve örnekler içeren bir açıklama kılavuzu uzmanlarla paylaşılmıştır. Bu uygulama, ölçümlerin iç geçerliliğini artırmayı amaçlamıştır. Bu çalışma için İstanbul Medipol Üniversitesi Sosyal Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'ndan (Karar No: E-43037191-604.01-27079) etik kurul onayı alınmıştır.

AHP yöntemi

AHP yöntemi, karmaşık karar problemlerini hiyerarşik bir yapı içerisinde modelleyerek, karar vericilerin öznel değerlendirmelerini nicel ağırlıklara dönüştüren çok kriterli karar verme yöntemidir (Ömürbek ve Şimşek, 2014: 308). Bu çalışmada AHP, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısını temsil eden kriterlerin göreceli önemlerinin belirlenmesi amacıyla kullanılmıştır.

AHP uygulama süreci aşağıdaki aşamalardan oluşmaktadır (Eti vd., 2023; Ghaleb vd., 2022):

- Karar verme problemine ilişkin amaç doğrultusunda, birbirinden bağımsız ve aynı hiyerarşik düzeyde yer alan değerlendirme kriterlerinin belirlenmesi,
- Saaty tarafından önerilen ölçek temel alınarak "Birinci kriter, ikinci kritere göre ne ölçüde daha önemlidir?" sorusuna verilen yanıtlar doğrultusunda, köşegen elemanları 1 olan ikili karşılaştırma karar matrisinin oluşturulması (1),

Birden fazla uzmandan elde edilen ikili karşılaştırma değerlendirmelerinin tek bir grup karar matrisine dönüştürülmesi amacıyla, literatürde önerildiği üzere geometrik ortalama yöntemi kullanılmıştır. Geometrik ortalama, AHP'de kullanılan oran ölçeğine dayalı karşılaştırma değerlerinin çarpımsal yapısını koruması ve karşılıklılık (reciprocity) özelliğini sağlaması nedeniyle grup karar verme uygulamalarında metodolojik olarak daha uygun kabul edilmektedir (Saaty, 2008). Bu kapsamda, her bir hücre değeri ilgili karşılaştırmaya ilişkin uzman puanlarının geometrik ortalaması alınarak hesaplanmış ve böylece tek bir grup karar matrisi elde edilmiştir.

- Oluşturulan karar matrisindeki elemanların ilgili sütun toplamalarına bölünmesi suretiyle matrisin normalize edilmesi (2),

- Kriterlerin göreceli öncelik ağırlıklarının belirlenmesi amacıyla normalize edilmiş karar matrisinin satır ortalamalarının hesaplanması (3),
- Elde edilen ağırlıkların tutarlılığını test etmek üzere Tutarlılık İndeksi (CI), Rastgele İndeks (RI) ve Tutarlılık Oranı (CR) değerlerinin hesaplanması (4, 5, 6).

Adımlara ilişkin matematiksel ifadeler:

$$D = \begin{bmatrix} 1 & \cdots & d_{1n} \\ \vdots & \ddots & \vdots \\ 1/d_{1n} & \cdots & 1 \end{bmatrix} \quad (1) \quad n_{ij} = \frac{d_{ij}}{\sum d_{ij}} \quad (2) \quad w_j = \frac{\sum_{i=1}^n n_{ij}}{n} \quad (3)$$

$$CI = \frac{\lambda_{mak} - n}{n - 1} \quad (4) \quad \lambda_{mak} = \frac{1}{n} \sum \frac{\sum d_{ij} w_j}{n} \quad (5) \quad CR = \frac{CI}{RI} \quad (6)$$

Kriter ağırlıkları özvektör yaklaşımı kullanılarak hesaplanmış, karşılaştırma matrislerinin tutarlılığı ise tutarlılık oranı (CR) aracılığıyla test edilmiştir. CR değerinin 0,10'dan küçük olması, değerlendirmelerin kabul edilebilir düzeyde tutarlı olduğunu göstermektedir (Saaty, 1980).

Ayrıca alt kriterlerin çevresel sürdürülebilirliğe toplam katkısını ortaya koymak amacıyla, her bir alt kriter için küresel ağırlıklar hesaplanmıştır. Küresel ağırlıklar, ilgili alt kriterin yerel ağırlığı ile bağlı olduğu ana kriterin ağırlığının çarpılması yoluyla elde edilmiştir. Bu hesaplama, her bir alt kriterin karar problemi içindeki bütüncül önemini ortaya koymaktadır.

Uygulama

Uzmanların 9 puanlık karşılaştırma ölçeğine dayalı değerlendirmelerinden elde edilen sonuçlar ve karar matrisi Tablo 2'de sunulmaktadır. Uzmanların ikili karşılaştırmaları ise Ek A ve Ek B'de sunulmuştur.

Tablo 2: Ana Kriterler İçin Karar Matrisi

Karar Matrisi (Ana Kriterler)	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1	0,186	0,25	0,179	0,152
K2	5	1	2	0,461	0,361
K3	4	0,425	1	0,361	0,25
K4	6	2	3	1	0,5
K5	7	3	4	2	1

Tablodaki değerler, uzmanların ana kriterlere ilişkin ikili karşılaştırmalarının geometrik ortalaması alınarak elde edilen grup karar matrisi değerlerini göstermektedir. Her hücre, satır kriterinin sütun kriterine göre göreceli önem derecesini (Saaty 1-9 ölçeği ve karşılıklık ilkesi doğrultusunda) temsil etmektedir. Karar matrisi üzerinde AHP işlemi gerçekleştirilmiş ve karşılık gelen ağırlıklar hesaplanmıştır. Tablo 3'te ise ilgili ağırlık değerleri ve tutarlılık oranı değerlerinin özeti sunulmaktadır.

Tablo 3: Ana Kriter Karar Ağırlıkları ve Tutarlılık

Ana Kriterler	Ağırlık	Sıralama
K1- Yeşil işe alım ve seçme	0,042	5
K2- Yeşil eğitim ve geliştirme	0,168	3
K3- Yeşil çalışan katılımı	0,107	4
K4- Yeşil örgüt kültürü	0,265	2
K5- Çevresel KSS	0,418	1
CI= 0,035 RI= 1,12 CR= 0,031		

Tablo 3 verilerine göre elde edilen CR değeri 0,1'den küçük olduğu için karar matrisinin tutarlı olduğu sonucuna varılabilir. Bulgulara göre, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamındaki çevresel KSS kriteri (0,418), çevreci STK'ların bakış açısından, çevresel sürdürülebilirliğe en yüksek katkıyı sağlamaktadır. İkinci sırada ise yeşil örgüt kültürü (0,265) gelmektedir.

Benzer şekilde, alt kriterler arasından en önemli kriterlerin belirlenmesi için tüm alt kriterler uzman görüşlerine dayalı olarak AHP yöntemi uygulanarak incelenmiştir. Elde edilen önem ağırlıkları ve tutarlı analizleri hesaplanarak Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4: Alt Kriter Karar Ağırlıkları ve Tutarlılık

K1- Yeşil işe alım ve seçme alt kriterleri	Ağırlık	Sıralama
K1.1- Çevrimiçi işe alım ve başvurular	0,641	1
K1.2- Çevrimiçi mülakatlar / görüşmeler	0,359	2
CI= 0,0 RI= 0 CR= 0		
K2- Yeşil eğitim ve geliştirme alt kriterleri	Ağırlık	Sıralama
K2.1- Periyodik çevre eğitimleri	0,315	2
K2.2- Dijital/kağıtsız eğitim uygulamaları	0,089	3
K2.3- Paydaşlara çevresel konularda farkındalık yaratma	0,596	1
CI= 0,021 RI= 0,58 CR= 0,036		
K3- Yeşil çalışan katılımı alt kriterleri	Ağırlık	Sıralama
K3.1- Çalışanların çevreci öneriler geliştirmesi için teşvik edilmesi (ödüllendirme)	0,718	1
K3.2- Çevre ve sürdürülebilirlik temalı atölye, forum ve workshop uygulamaları	0,282	2
CI= 0,0 RI= 0 CR= 0		
K4- Yeşil örgüt kültürü alt kriterleri	Ağırlık	Sıralama
K4.1- Çevre temelli problem çözme	0,27	2
K4.2- Yeşil hedeflerin belirlenmesi	0,132	3
K4.3- Yeşil takımlar oluşturmak	0,598	1
CI= 0,009 RI= 0,58 CR= 0,016		
K5- Çevresel KSS alt kriterleri	Ağırlık	Sıralama
K5.1- Çevre odaklı KSS ve STK iş birlikleri	0,575	1
K5.2- Çalışanların çevresel sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımının teşvik edilmesi	0,425	2
CI= 0,0 RI= 0 CR= 0		

Tablo verilerine göre CR değerleri 0,1'den küçük olup karar matrislerinin tutarlı olduğu söylenebilir. Ayrıca iki alt kriterden oluşan ikili karşılaştırma matrislerinde, AHP yönteminin yapısı gereği tutarlılık oranı (CR) hesaplanmamıştır. N=1 ve n=2 durumunda rassal indeks değeri (RI) sıfır (0) olduğu için tutarlılık hesaplanmamaktadır (Karagiannidis vd., 2010: 255; Wang vd., 2010: 024). Tutarlılık oranı $n \geq 3$ olan ikili karşılaştırma matrisleri için anlamlıdır, 2x2 boyutundaki karşılaştırma matrislerinde tutarlılık varsayılan olarak sağlanmış kabul edilmektedir.

Sonuçlara göre her bir ana kriter bağlamında; yeşil işe alım ve seçme alt kriterleri arasından çevrimiçi işe alım ve başvurular (0,641); yeşil eğitim ve geliştirme alt kriterleri arasından paydaşlara çevresel konularda farkındalık yaratma (0,596); yeşil çalışan katılımı alt kriterleri arasından çalışanların çevreci öneriler geliştirmesi için teşvik edilmesi (ödüllendirme) (0,718); yeşil örgüt kültürü alt kriterleri arasından yeşil takımlar oluşturmak (0,598); çevresel KSS alt kriterleri arasından ise çevre odaklı KSS ve STK iş birlikleri (0,575) alt kriterleri kendi grupları içerisinde en yüksek ağırlığa sahip alt kriterler olarak tespit edilmiştir.

Buradan hareketle küresel ağırlıkların hesaplanmasına ilişkin bilgiler Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: Tüm Kriterler İçin Küresel Ağırlıklar

Ana Kriter	Ana Kriter Ağırlığı	Alt Kriter	Alt Kriter Yerel Ağırlığı	Alt Kriter Küresel Ağırlığı	Sıralama
K1- Yeşil işe alım ve seçme	0,042	K1.1- Çevrimiçi işe alım ve başvurular	0,641	0,027	10
		K1.2- Çevrimiçi mülakatlar / görüşmeler	0,359	0,015	11
K2- Yeşil eğitim ve geliştirme	0,168	K2.1- Periyodik çevre eğitimleri	0,315	0,053	7
		K2.2- Dijital/kağıtsız eğitim uygulamaları	0,089	0,015	12
		K2.3- Paydaşlara çevresel konularda farkındalık yaratma	0,596	0,1	4
K3- Yeşil çalışan katılımı	0,107	K3.1- Çalışanların çevreci öneriler geliştirmesi için teşvik edilmesi (ödüllendirme)	0,718	0,077	5
		K3.2- Çevre ve sürdürülebilirlik temalı atölye, forum ve workshop uygulamaları	0,282	0,03	9
K4- Yeşil örgüt kültürü	0,265	K4.1- Çevre temelli problem çözme	0,27	0,072	6
		K4.2- Yeşil hedeflerin belirlenmesi	0,132	0,035	8
		K4.3- Yeşil takımlar oluşturmak	0,598	0,159	3
K5- Çevresel KSS	0,418	K5.1- Çevre odaklı KSS ve STK iş birlikleri	0,575	0,24	1
		K5.2- Çalışanların çevresel sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımının teşvik edilmesi	0,425	0,178	2

Tablo 5 ilk olarak ana ve alt kriterlerin yerel ağırlıklarını sunmaktadır. Daha sonra ana kriter ağırlığının her bir alt kriterin yerel ağırlığıyla çarpılmasıyla küresel ağırlıklar hesaplanmıştır. Bu bulgulara dayanarak sırasıyla; çevre odaklı KSS ve STK iş birlikleri (0,240), çalışanların çevresel sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımının teşvik edilmesi (0,178) ve yeşil takımlar oluşturmak (0,159) alt kriterleri, çevreci STK'lar bakış açısıyla çevresel sürdürülebilirliğe en yüksek katkıyı sağlayan yeşil insan kaynakları uygulamaları olarak belirlenmiştir.

Tartışma

Bu çalışmada yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısı, işletme içi aktörler yerine çevreci STK bakış açısından değerlendirmeler temel alınarak analiz edilmiştir. Bulgular, çevreci STK'ların bakış açısında yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel etki üretme kapasitesinin, ağırlıklı olarak işletmelerin dış çevreyle kurduğu ilişkiler ve kolektif çevresel eylemler üzerinden anlam kazandığını göstermektedir.

Ana kriterler düzeyinde elde edilen sonuçlar, çevresel KSS uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe en yüksek katkıyı sağladığını ortaya koymaktadır. Bu bulgu, literatürde yeşil insan kaynakları yönetiminin çoğunlukla işletme içi süreçler (eğitim, katılım, kültür) üzerinden ele alınmasına kıyasla (örn. Sidal ve Gümüş, 2023; Uslu vd., 2022), çevreci STK'ların çevresel etkiyi daha çok işletme-toplum etkileşimi, STK iş birlikleri ve kamusal çevresel sorumluluk bağlamında değerlendirdiğini göstermektedir. Bu durum, paydaş teorisinin dış paydaş boyutunu güçlendiren bir bulgu olarak yorumlanabilir.

İkinci sırada yer alan yeşil örgüt kültürü, çevresel sürdürülebilirliğin yalnızca tekil uygulamalarla değil, kurumsal değerler ve kolektif davranış kalıplarıyla üretildiğine işaret etmektedir. Özellikle “yeşil takımlar oluşturmak” alt kriterinin yüksek küresel ağırlığa sahip olması, çevreci STK'ların çevresel sürdürülebilirliği bireysel farkındalıktan ziyade örgütsel kolektiflik ve süreklilik temelinde değerlendirdiğini göstermektedir. Bu bulgu, örgüt kültürünün çevresel performans üzerindeki dönüştürücü rolüne dikkat çeken önceki çalışmalarla örtüşmektedir (Aggarwal ve Agarwala, 2023; Costa ve Opere, 2025).

Alt kriterler düzeyinde elde edilen küresel ağırlıklar, çevresel sürdürülebilirliğe en yüksek katkıyı sağlayan uygulamaların; çevre odaklı KSS ve STK iş birlikleri, çalışanların çevresel sosyal sorumluluk faaliyetlerine katılımının teşvik edilmesi ve yeşil takımlar oluşturulması olduğunu göstermektedir. Bu sıralama, çevreci STK'ların çevresel etkiyi, doğrudan çevresel çıktılar üreten ve toplumsal düzeyde görünürlük sağlayan uygulamalar üzerinden değerlendirdiğini ortaya koymaktadır.

Buna karşılık, çevrimiçi işe alım ve dijital eğitim gibi görece teknik ve operasyonel uygulamaların daha düşük ağırlıklara sahip olması, bu tür uygulamaların çevreci STK'lar tarafından dolaylı çevresel faydalar üreten araçlar olarak algılandığını düşündürmektedir. Bu durum, yeşil insan kaynakları yönetimi literatüründe sıklıkla vurgulanan "kağıtsız süreçler" ve "dijitalleşme" temalarının, dış paydaş perspektifinde sınırlı bir çevresel etki algısına sahip olabileceğine işaret etmektedir (Kavgacı ve Erkmen, 2021; Obie vd., 2025).

Elde edilen bulgular, çevreci STK'ların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını değerlendirirken benimsedikleri öncelik mantığının, teknik verimlilikten ziyade toplumsal etki ve kurumsal hesap verebilirlik ekseninde şekillendiğini göstermektedir. Bulgular, STK temsilcilerinin 'çevresel KSS' ve 'yeşil örgüt kültürü' gibi makro düzeydeki uygulamaları, 'yeşil işe alım' veya 'dijital eğitim' gibi teknik ve operasyonel süreçlere kıyasla daha kritik gördüğünü ortaya koymaktadır. Bu durum, STK'ların kurumsal mantığındaki 'toplumsal fayda' ve 'şeffaflık' önceliği ile açıklanabilir.

Teknik süreçler genellikle işletme içi verimlilik ve maliyet tasarrufu odaklı (kağıtsız ofis vb.) araçlar olarak görülmekte ve bu uygulamaların çevresel iyileşme üzerindeki doğrudan etkisi STK'lar tarafından daha 'dolaylı katkı sunan' veya 'standart bir gereklilik' olarak algılanmaktadır. Öte yandan, yüksek puan alan kolektif uygulamalar, işletmenin kurumsal kimliğini dönüştüren ve onu dış denetime açan unsurlardır. STK perspektifinden bakıldığında, teknik süreçlerin ikincil planda kalması, işletmelerin 'yeşil aklama' (greenwashing) (Ahmad ve Sadiq, 2025; Cesario vd., 2025) riskinden kaçınarak daha hesap verebilir ve sistemik bir sürdürülebilirlik modeline geçmesi yönündeki beklentiyi yansıtmaktadır.

Genel olarak bulgular, çevreci STK'ların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını değerlendirirken çevresel sürdürülebilirliği, işletme içi verimlilikten ziyade toplumsal etki, iş birliği ve kolektif çevresel sorumluluk ekseninde konumlandığını göstermektedir. Bu yönüyle çalışma, yeşil insan kaynakları yönetimi literatüründe baskın olan işletme-merkezli değerlendirme anlayışını sorgulayan alternatif bir bakış açısı sunmaktadır.

Sonuç

Bu çalışma, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısını, çevreci STK'ların değerlendirmeleri temelinde ele alarak literatüre dış paydaş odaklı özgün bir bakış açısı sunmaktadır. AHP yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen analizler, çevreci STK'ların çevresel sürdürülebilirliği öncelikle çevresel KSS uygulamaları, STK iş birlikleri ve kolektif örgütsel yapılar üzerinden değerlendirdiğini ortaya koymuştur. Bu bulgular araştırma sorusuna doğrudan yanıt vermektedir: Türkiye'de çevreci STK'lar, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısını değerlendirirken kolektif, katılımcı ve dış paydaş iş birliklerine dayalı uygulamaları teknik ve operasyonel uygulamalara kıyasla daha yüksek önceliklendirmektedir.

Elde edilen bulgular, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel etkisinin yalnızca işletme içi süreçlerle sınırlı olmadığını; çevresel değerleri temsil eden dış paydaşlarla kurulan ilişkiler aracılığıyla anlam kazandığını göstermektedir. Bu durum, yeşil insan kaynakları yönetimi literatüründe ağırlıklı olarak işletme içi aktörlerin algılarına dayanan yaklaşımların, çevresel sürdürülebilirliğin değerlendirilmesinde sınırlı kalabileceğine işaret etmektedir. Çevreci STK'ların değerlendirmeleri, işletmelerin çevresel uygulamalarının toplumsal beklentiler ve çevresel değerler bağlamında nasıl algılandığını ortaya koyan tamamlayıcı bir perspektif sunmaktadır.

Yöntemsel açıdan çalışma, çevreci STK algılarının çok kriterli karar verme yaklaşımlarıyla sistematik biçimde analiz edilebileceğini göstermektedir. Bu yönüyle araştırma, üçüncü sektör aktörlerinin çevresel sürdürülebilirlik değerlendirmelerinin karar destek süreçlerine entegre edilmesine olanak tanıyan uygulanabilir bir çerçeve sunmaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısının değerlendirilmesinde, işletme içi göstergelerle birlikte dış paydaş değerlendirmelerinin dikkate alınması, daha kapsayıcı ve bütüncül bir analiz yapılmasına imkân tanımaktadır.

Teorik katkılar

Bu çalışmanın temel teorik katkısı, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirlikle ilişkisini dış paydaşların değerlendirmeleri üzerinden ele almasıdır. Çevreci STK'ların değerlendirmelerinin analize dâhil edilmesi, literatürde hâkim olan işletme içi aktör merkezli yaklaşımı tamamlamakta, bunun yanı sıra paydaş teorisi perspektifini yeşil insan kaynakları yönetimi tartışmalarına daha görünür biçimde taşımaktadır. Bu bağlamda çalışma, çevresel değerlerin ve toplumsal beklentilerin örgütsel yönetim uygulamalarına nasıl yansıdığını anlamaya yönelik dış paydaş temelli bir teorik açılım sunmaktadır.

Araştırmanın bir diğer katkısı, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısının bağlamdan bağımsız ve evrensel bir uygulama seti üzerinden değerlendirilmesinin sınırlı olabileceğini ortaya koymasındır. Türkiye bağlamında gerçekleştirilen nitel çalışmaların bulgularına dayalı olarak oluşturulan kriter seti, çevresel sürdürülebilirlik algılarının kurumsal, kültürel ve düzenleyici koşullarla birlikte şekillendiğini göstermektedir. Bu durum, yeşil insan kaynakları yönetimi literatüründe bağlam duyarlılığını merkeze alan teorik yaklaşımları desteklemekte ve farklı ülke bağlamlarında yürütülecek karşılaştırmalı çalışmalar için ortak bir tartışma zemini oluşturmaktadır.

Çalışma aynı zamanda, dış paydaşların normatif değerlendirmelerinin çok kriterli karar verme yaklaşımıyla sistematik biçimde analiz edilmesine dayalı bütünlüklü bir yöntemsel katkı sunmaktadır. AHP yöntemi aracılığıyla çevreci STK algılarının öncelik ağırlıklarına dönüştürülmesi, paydaş teorisinin sürdürülebilirlik alanındaki uygulamalarına analitik bir derinlik kazandırmakta ve dış paydaş perspektiflerinin sürdürülebilirlik temelli yönetim kararlarına nasıl entegre edilebileceğine ilişkin tekrarlanabilir bir teorik çerçeve ortaya koymaktadır.

Uygulayıcılara yönelik çıkarımlar

Bu çalışmanın bulguları, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının işletmelerde yalnızca teknik veya operasyonel bir araç olarak değil, paydaş ilişkilerini ve kurumsal çevresel meşruiyeti güçlendiren stratejik bir mekanizma olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Çevreci STK'ların değerlendirmeleri, özellikle çevresel kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, çevre odaklı örgüt kültürünün inşası ve çalışan katılımını teşvik eden uygulamaların çevresel sürdürülebilirliğe katkı açısından öncelikli alanlar olduğunu ortaya koymaktadır.

İşletme yöneticileri ve insan kaynakları profesyonelleri açısından bulgular, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevreci işe alım veya eğitim programlarıyla sınırlı tutulmaması gerektiğine işaret etmektedir. Çalışanların çevresel karar alma süreçlerine aktif katılımının teşvik edilmesi, çevre temelli problem çözme yaklaşımlarının kurumsal kültüre entegre edilmesi ve çevreci STK'larla sürdürülebilir iş birliklerinin geliştirilmesi, işletmelerin yalnızca çevresel performanslarını değil, aynı zamanda dış paydaşlar nezdindeki güvenilirliklerini ve toplumsal meşruiyetlerini de güçlendirebilecek unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Bu doğrultuda işletmeler açısından, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının somut hedefler ve ölçülebilir mekanizmalar üzerinden yapılandırılması önem kazanmaktadır. İnsan kaynakları birimlerinin, çevresel hedefleri kurumsal performans göstergeleriyle ilişkilendirmesi; çevre temelli çalışan öneri sistemleri, yeşil takımlar ve proje bazlı katılım mekanizmaları oluşturması, çevresel duyarlılığın örgüt geneline yayılmasına katkı sağlayabilir. Ayrıca çevreci STK'larla yürütülen iş birliklerinin, tek seferlik sosyal sorumluluk faaliyetleri yerine, çalışan katılımını içeren (eğitimlerin tasarlanması ve eğitim süreçlerinde iş birlikleri de dahil olmak üzere) uzun vadeli programlar, şeklinde tasarlanması, yeşil insan kaynakları uygulamalarının çevresel etki potansiyelini artırabilir. Bu çerçevede işletmeler, STK'ların uzmanlık bilgisini insan kaynakları politikalarının tasarım, değerlendirme, eğitim ve yetiştirme süreçlerine dâhil ederek, çevresel sürdürülebilirlik alanında daha güvenilir ve tutarlı bir uygulama zemini oluşturabilir.

Bunların yanı sıra işletmelerin insan kaynakları departmanları bünyesinde çevreci STK temsilcilerinin katkı sunduğu "yeşil danışma kurulları" oluşturulmasının, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının dış paydaşlarla birlikte şekillendirilmesine katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca, teknik olarak algılanan işe alım ve eğitim süreçlerinde STK'ların sahadaki deneyimlerinden yararlanılarak ekolojik okuryazarlık temelli yetkinlik tanımlarının geliştirilmesi mümkündür. Çalışanların performans değerlendirme sistemlerine STK projelerinde gönüllü katılımın entegre edilmesi, teknik uygulamalar ile toplumsal çevresel etki arasındaki boşluğu daraltarak kurumsal yeşil dönüşümün daha bütüncül bir biçimde gerçekleşmesine katkı sunabilir.

Çevreci STK'lar açısından çalışma, işletmelerle kurulacak iş birliklerinde hangi insan kaynakları uygulamalarının daha yüksek çevresel etki potansiyeline sahip olduğuna ilişkin yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır. Bu çerçeve, STK'ların savunuculuk faaliyetlerini ve özel sektörle yürüttükleri ortak projeleri daha stratejik biçimde yapılandırmalarına katkı sağlayabilir. Politika yapıcılar ve düzenleyici kurumlar için ise bulgular, çevresel sürdürülebilirliği destekleyen insan kaynakları uygulamalarının teşvik edilmesine yönelik politika ve rehberlerin geliştirilmesinde kullanılabilecek bağlamsal bir referans niteliği taşımaktadır.

Araştırmanın sınırlılıkları ve gelecek çalışmalar

Bu çalışmanın bulguları değerlendirilirken bazı sınırlılıkların dikkate alınması gerekmektedir. Araştırma, Türkiye'de çevre alanında kurumsal kapasitesi, etki gücü ve kamuoyu görünürlüğü yüksek çevreci STK'ların uzman değerlendirmelerine dayalı olarak yürütülmüştür. Bu yaklaşım, çalışmaya güçlü ve nitelikli bir dış paydaş perspektifi kazandırmakla birlikte, üçüncü sektörün tüm çeşitliliğini temsil etme iddiası taşımamaktadır. Gelecek çalışmalar, daha geniş ve çeşitlendirilmiş çevreci STK örnekleriyle farklı uzmanlık alanlarına sahip üçüncü sektör aktörlerinin değerlendirmelerini karşılaştırmalı olarak ele alabilir.

Çalışmada kullanılan değerlendirme kriterleri, Türkiye bağlamında gerçekleştirilen nitel araştırmalara dayalı olarak oluşturulmuştur. Bu durum kriter setinin bağlamsal gücünü artırmakla birlikte, elde edilen sonuçların farklı ülke bağlamlarına doğrudan genellenmesini sınırlamaktadır. Ayrıca araştırma, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısını algısal değerlendirmeler üzerinden ele almış, bu algılar nesnel çevresel performans göstergeleriyle birlikte incelenememiştir.

Gelecek çalışmalarda, daha geniş ve çeşitlendirilmiş STK örnekleriyle yapılacak araştırmaların yanı sıra, dış paydaş değerlendirmelerinin ölçülebilir çevresel performans verileriyle birlikte ele alındığı bütüncül modellerin geliştirilmesi önerilmektedir. Ayrıca farklı çok kriterli karar verme yöntemlerinin kullanılması, elde edilen bulguların yöntemsel açıdan karşılaştırılmasına ve sağlamlığının test edilmesine katkı sağlayabilir.

Çalışmada kullanılan AHP yöntemi, uzman değerlendirmelerinin sistematik biçimde analiz edilmesine olanak tanısa da değerlendirmelerin öznel niteliği yöntemin doğası gereği tamamen ortadan kaldırılamamaktadır. Gelecek çalışmalarda, farklı çok kriterli karar verme yöntemlerinin (örneğin TOPSIS, DEMATEL veya bulanık yaklaşımlar) kullanılması, bulguların yöntemsel açıdan karşılaştırılmasına ve sağlamlığının test edilmesine katkı sağlayabilir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız.

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The author has no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The author declared that this study has received no financial support.

Kaynakça / References

- Adomako, S., Simms, C., Vazquez-Brust, D. ve Nguyen, H. T. (2023). Stakeholder green pressure and new product performance in emerging countries: A cross-country study. *British Journal of Management*, 34(1), 299–320. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12595>
- Aftab, J., Abid, N., Cucari, N. ve Savastano, M. (2023). Green human resource management and environmental performance: The role of green innovation and environmental strategy in a

- developing country. *Business Strategy and the Environment*, 32(4), 1782-1798. <https://doi.org/10.1002/bse.3219>
- Aggarwal, P. ve Agarwala, T. (2023). Relationship of green human resource management with environmental performance: mediating effect of green organisational culture. *Benchmarking: An International Journal*, 30(7), 2351-2376. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2021-0474>
- Ahmad, I. ve Sadiq, M. (2025). Beyond the green glow: an integrated review of the dark side of green human resource management. *International Journal of Organizational Analysis*, 1-30. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2025-5843>
- Aksu, B. Ç. ve Doğan, A. (2021). Çevresel sürdürülebilirlik ve insan kaynakları yönetimi fonksiyonlarının yeşil İKY bağlamında değerlendirilmesi. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 137-148. <https://doi.org/10.52791/aksarayiibd.947200>
- Alanlı, A. (2022). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kamu bankaları özelinde değerlendirilmesi. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 5(4), 110-124.
- Bahuguna, P. C., Srivastava, R. ve Tiwari, S. (2023). Two-decade journey of green human resource management research: a bibliometric analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 30(2), 585-602. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2021-0619>
- Baş, D. ve Kesen, M. (2023). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel özdeşleşme ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *Alanya Akademik Bakış*, 8(1), 174-194. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1300910>
- Baykal E., Yorulmaz H. ve Eti S. (2025) Using green human resource management to encourage pro-environmental behavior in employees: The role of workplace spirituality and person-organisation fit. *Organisational Psychology*, 15(3), 79-98. <https://doi.org/10.17323/2312-5942-2025-15-3-79-98>
- Baykal, E. ve Bayraktar, O. (2022). Green human resources management: A novel tool to boost work engagement. *Frontiers in Psychology*. 13:951963. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.951963>
- Bhuiyan, M. A., Dinçer, H., Yüksel, S., Mikhaylov, A., Danish, M. S. S., Pinter, G., Uyeh D. D. ve Stepanova, D. (2022). Economic indicators and bioenergy supply in developed economies: QROF-DEMATEL and random forest models. *Energy Reports*, 8, 561-570. <https://doi.org/10.1016/j.egyr.2021.11.278>
- Cesario, F., Sabino, A., Palma-Moreira, A. ve Pinto-Coelho, M. (2025). Exploring links between Green HRM, greenwashing, and sustainability: The role of individual and professional traits. *Sustainability*, 17(4), 1764. <https://doi.org/10.3390/su17041764>
- Costa, M. D. ve Opare, S. (2025). Impact of corporate culture on environmental performance. *Journal of Business Ethics*, 196(1), 61-92. <https://doi.org/10.1007/s10551-024-05674-3>
- Darıcan, Ş. (2025). Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin örgütsel çekicilik ve kurumsal sosyal inovasyona etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 13(4), 1716-1735. <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i4.2638>
- Demirbilek, E. Z., Şahin, D. ve Aydınlioğlu, Ö. (2023). İklim kriziyle mücadelede bir iletişim aracı olarak sosyal sorumluluk kampanyaları: Türkiye örneği. Z. Tamer Gencer (Ed.), *İklim İletişimi* içinde (ss. 23-42). Eğitim Yayınevi.
- den Hond, F., de Bakker, F. G. ve Doh, J. (2015). What prompts companies to collaboration with NGOs? Recent evidence from the Netherlands. *Business & Society*, 54(2), 187-228. <https://doi.org/10.1177/0007650312439549>
- Dinçel, D. ve Yıldız, A. (2025). The role of environmental ideologies in environmental education. *The Journal of Environmental Education*, 1-22. <https://doi.org/10.1080/00958964.2025.2498885>
- Durmuş, Ş. ve Erbaş, A. (2025). Yeşil imaj ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yeşil imaja etkisi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(31), 495-519. <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2025.019>
- Eti, S., Dinçer, H., Gökalp, Y., Yüksel, S. ve Kararoğlu, D. (2023). Identifying key issues to handle the inflation problem in the healthcare industry caused by energy prices: An evaluation with decision-making models. U. Akkucuk (Ed.), *Managing Inflation and Supply Chain Disruptions in the Global Economy* içinde (ss. 162-178). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-5876-1.ch011>

- Faroque, A. R., Quader, E., Gani, M. O. ve Mortazavi, S. (2022). The role of NGOs in CSR: A comparison of NGOs' practices of and influences on CSR in developing and developed countries. G. Donleavy & C. Noronha (Ed.), *Comparative CSR and Sustainability* içinde (ss. 109-125). Routledge.
- Freeman, R. E. ve Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 88-106. <https://doi.org/10.2307/41165018>
- Ghaleb, H., Alhajlah, H. H., Bin Abdullah, A. A., Kassem, M. A. ve Al-Sharafi, M. A. (2022). A scientometric analysis and systematic literature review for construction project complexity. *Buildings*, 12(4), 482. <https://doi.org/10.3390/buildings12040482>
- Günaydın, C., Gerçek, M. ve Elmas-atay, S. (2025). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının KOBİ'ler bağlamında değerlendirilmesine yönelik bir derleme çalışması. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 40-61. <https://doi.org/10.21180/iibfdkastamonu.1594078>
- Habila, O. Y. (2022). Comparative analysis on perspectives of environmental and non-environmental NGOs on solid waste management in Jos metropolis, Nigeria. *Sustinere: Journal of Environment and Sustainability*, 6(1), 26-43. <https://doi.org/10.22515/sustinerejes.v6i1.207>
- Harangozo, G. ve Zilahy, G. (2015). Cooperation between business and non-governmental organisations to promote sustainable development. *Journal of Cleaner Production*, 89, 18-31. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.10.092>
- Hsieh, Y. C., Weng, J., Pham, N. T. ve Yi, L. H. (2022). What drives employees to participate in corporate social responsibility? A personal characteristics-CSR capacity-organisational reinforcing model of employees' motivation for voluntary CSR activities. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(18), 3703-3735. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1967422>
- Jamil, S., Zaman, S. I., Kayikci, Y. ve Khan, S. A. (2023). The role of green recruitment on organisational sustainability performance: A study within the context of green human resource management. *Sustainability*, 15(21), 15567. <https://doi.org/10.3390/su152115567>
- Jiang, Y., Zaman, S. I., Jamil, S., Khan, S. A. ve Kun, L. (2024). A triple theory approach to link corporate social performance and green human resource management. *Environment, Development and Sustainability*, 26(6), 15733-15776. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03272-3>
- Kalçık, E. (2021). *STK-İşletme İş Birliği: Örnek Olay Analizi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Karagiannidis A., Papageorgiou A., Perkoulidis G., Sanida G. ve Samaras P. (2010). A multi-criteria assessment of scenarios on thermal processing of infectious hospital wastes: A case study for central Macedonia. *Waste Management*, 30(2), 251-262. <https://doi.org/10.1016/j.wasman.2009.08.015>
- Karakuş, G. (2025). Yeşil insan kaynakları yönetiminin çalışan performansı ve çalışanın yeşil davranışı üzerindeki etkisinde yeşil örgütsel desteğin aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 17(1), 373-389. <https://doi.org/10.20491/isarder.2025.1977>
- Kavgacı, Y. ve Erkmen, T. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kurumsal sosyal sorumluluktaki rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(3), 794-821. <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i3.1792>
- Kaya, M. ve Hancıoğlu Başköy, Y. (2025). Yeşil insan kaynakları yönetimi ve çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Ünye İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 63-80.
- Maheshwari, S., Kaur, A. ve Renwick, D. W. (2024). Green human resource management and green culture: An integrative sustainable competing values framework and future research directions. *Organization & Environment*, 37(1), 32-56. <https://doi.org/10.1177/10860266231217280>
- Masri, H. A. ve Jaaron, A. A. (2017). Assessing green human resources management practices in Palestinian manufacturing context: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 143, 474-489. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.087>
- Molina-Azorin, J. F., López-Gamero, M. D., Tarí, J. J., Pereira-Moliner, J. ve 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>

- Munawar, S., Yousaf, H. Q., Ahmed, M. ve Rehman, S. (2022). Effects of green human resource management on green innovation through green human capital, environmental knowledge, and managerial environmental concern. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 141-150. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.06.009>
- Mwita, K. M. ve Kinemo, S. M. (2018). The role of green recruitment and selection on performance of processing industries in Tanzania: A case of Tanzania tobacco processors limited (TTPL). *International Journal of Human Resource Studies*, 8(4), 35-46. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i4.13356>
- Obie, E. L., Fossung, M. F. ve Ongo, N. B. E. (2025). The impact of green recruitment and selection practices on corporate sustainability: evidence from manufacturing companies in Cameroon. *European Journal of Management, Economics and Business*, 2(1), 57-67. [https://doi.org/10.59324/ejmeb.2025.2\(1\).04](https://doi.org/10.59324/ejmeb.2025.2(1).04)
- Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Senadjki, A., Gaskin, J. ve Kaivo-oja, J. (2020). Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 244, 118703. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118703>
- Ogbu Edeh, F. ve Okwurume, C. N. (2019). Green human resource management and organisational sustainability of deposit money banks in Nigeria. *Journal of Management Sciences*, 3(1), 224-235. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3504961>
- Olçar, K. (2023). Sivil toplum örgütlerinin kavramsal ve tarihsel gelişimi. *İzlek Akademik Dergi*, 5(2), 42-57. <https://doi.org/10.53804/izlek.1381408>
- Ömürbek, N. ve Şimşek, A. (2014). Analitik hiyerarşi süreci ve analitik ağ süreci yöntemleri ile online alışveriş site seçimi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 22, 306-327. <https://doi.org/10.11611/JMER214>
- Özdemirci, F., Yüksel, S., Dinçer, H. ve Eti, S. (2023). An assessment of alternative social banking systems using T-Spherical fuzzy TOP-DEMATEL approach. *Decision Analytics Journal*, 6, 100184. <https://doi.org/10.1016/j.dajour.2023.100184>
- Öztrak, M. (2023). Yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil örgütsel davranışa etkisinde çalışan koçluk ilişkisinin aracı rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 11(3), 861-879. <https://doi.org/10.15295/bmij.v11i3.2263>
- Polat, F. B. (2025). Çevresel performans açısından yeşil insan kaynakları yönetimi: Teori ile pratik arasındaki uyumun Türkiye'deki işletmeler üzerinden analizi. *Alanya Akademik Bakış*, 9(3), 922-941. <https://doi.org/10.29023/alanyaakademik.1627157>
- Prasidi, A. (2025). Analysis of organisational performance through employee engagement: Green behavior, green organisational culture, green compensation and rewards. *Greenation International Journal of Tourism and Management*, 3(1), 1-14. <https://doi.org/10.38035/gijtm.v3i1.336>
- Renwick, D. W., Redman, T. ve 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>
- Russo, R. D. F. S. M. ve Camano, R. (2015). Criteria in AHP: A systematic review of literature. *Procedia Computer Science*, 55, 1123-1132. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2015.07.081>
- Saaty, T. L. (1980). *The Analytic Hierarchy Process: Planning, Priority Setting, Resource Allocation*. McGraw-Hill.
- Saaty, T. L. (2008). Relative measurement and its generalisation in decision making why pairwise comparisons are central in mathematics for the measurement of intangible factors the analytic hierarchy/network process. *Review of The Royal Spanish Academy of Sciences Series A Mathematics*, 102(2), 251-318. <https://doi.org/10.1007/BF03191825>
- Sayın, Z. (2021). Türkiye'de kurumsal sosyal sorumluluk anlayışında ve uygulamalarında yaşanan değişim. *İş Ahlakı Dergisi*, 14(1), 86-124. <https://doi.org/10.12711/tjbe.2021.14.1.0720>
- Sidal, Ö. ve 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. <http://dx.doi.org/10.29228/jatos.71403>

- Tanova, C. ve Bayighomog, S. W. (2022). Green human resource management in service industries: the construct, antecedents, consequences, and outlook. *The Service Industries Journal*, 42(5-6), 412-452. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2045279>
- Tanyıldızı, H. ve Habip, E. (2024). Sürdürülebilirlik kapsamında yeşil ik yönetimi ve personel güçlendirme: ibb örneği. *Kent Akademisi*, 17(Sürdürülebilir İnsani Kalkınma ve Kent), 136-152. <https://doi.org/10.35674/kent.1501541>
- Uslu, Y. D., Altun, U. ve Yılmaz, E. (2022). Sağlık işletmeleri açısından yeşil insan kaynakları yönetimi işlevlerinin bulanık AHS yöntemi ile değerlendirilmesi. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 29(3), 603-621. <https://doi.org/10.18657/yonveek.1034727>
- Wang H. S., Che Z. H. ve Wu C. (2010). Using analytic hierarchy process and particle swarm optimisation algorithm for evaluating product plans. *Expert Systems with Applications*, 37(2): 1023-1034. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2009.05.073>
- Wang, Y., Cao, H., Yuan, Y. ve Zhang, R. (2020). Empowerment through emotional connection and capacity building: Public participation through environmental non-governmental organisations. *Environmental Impact Assessment Review*, 80, 106319 <https://doi.org/10.1016/j.eiar.2019.106319>
- Wickström, L. (2014). Secular and religious environmentalism in contemporary Turkey. *Approaching Religion*, 4(2), 125-140.
- Yaşar Uğurlu, Ö., Ateş, N. ve Sevimli, Ö. (2025). BİST Sürdürülebilirlik endeksine kayıtlı imalat sektöründe faaliyet gösteren şirketlerin yeşil insan kaynakları yönetimi boyutlarının içerik analizi yöntemiyle değerlendirilmesi. *Trends in Business & Economics*, 39(1). <https://doi.org/10.16951/trendbusecon.1526730>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T. ve Seles, B. M. R. P. (2022). Testing the stakeholder pressure, relative advantage, top management commitment and green human resource management linkage. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(5), 1283-1299. <https://doi.org/10.1002/csr.2269>
- Yorulmaz, H. (2024). Çevreci STK'lara yönelik bibliyometrik inceleme ve işletme ve yönetim bilimleri perspektifinden bir değerlendirme. *Sürdürülebilir Çevre Dergisi*, 4(2), 88-111. <https://doi.org/10.62816/cevder.1525442>
- Yorulmaz, H. (2025). Green management as a management tool: barriers, enablers, and bridges to employee performance and behavior. C. Şeker, E. Örcü ve A. Kaya (Ed.), *Green Leadership Strategies for Increased Employee Engagement and Performance* içinde (ss. 299-332). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3373-2106-6.ch010>
- Yüksel, S. ve Dinçer, H. (2023). Sustainability analysis of digital transformation and circular industrialisation with quantum spherical fuzzy modeling and golden cuts. *Applied Soft Computing*, 138, 110192. <https://doi.org/10.1016/j.asoc.2023.110192>
- Zhang, Y., Luo, Y., Zhang, X. ve Zhao, J. (2019). How green human resource management can promote green employee behavior in China: A technology acceptance model perspective. *Sustainability*, 11(19), 5408. <https://doi.org/10.3390/su11195408>

Appendix (Ekler)

Appendix 1: (Ek 1:) Uzman Bazlı Ana Kriter İkili Karşılaştırma Puanları (Saaty Ölçeği)

Uzman No	Daha Önemli Kriter	Daha Az Önemli Kriter	Saaty Ölçeği Puanı
Uzman 1	K2	K1	5
	K3	K1	4
	K4	K1	6
	K5	K1	7
	K2	K3	2
	K4	K2	2
	K5	K2	3
	K4	K3	3
	K5	K3	4
	K5	K4	2
Uzman 2	K2	K1	6
	K4	K1	5
	K3	K1	4
	K5	K1	6
	K2	K3	3
	K4	K2	2
	K5	K2	3
	K4	K3	2
	K5	K3	4
	K5	K4	2
Uzman 3	K4	K1	6
	K5	K1	7
	K2	K1	5
	K3	K1	4
	K4	K2	3
	K5	K2	3
	K2	K3	2
	K4	K3	3
	K5	K3	4
	K5	K4	2
Uzman 4	K5	K1	7
	K4	K1	6
	K2	K1	5
	K3	K1	4
	K5	K2	3
	K4	K2	2
	K2	K3	2
	K4	K3	3
	K5	K3	4
	K5	K4	2
Uzman 5	K2	K1	6
	K5	K1	6
	K4	K1	5
	K3	K1	4
	K2	K3	3
	K5	K2	2
	K4	K2	2
	K5	K3	4
	K4	K3	3
	K5	K4	2

Appendix 2: (Ek 2:) Uzman Bazlı Alt Kriter İkili Karşılaştırma Puanları (Saaty Ölçeği)

Uzman Bazlı K1 Alt Kriter İkili Karşılaştırmaları			
Uzman No	Daha Önemli Alt Kriter	Daha Az Önemli Alt Kriter	Saaty Ölçeği Puanı
Uzman 1	K1.1	K1.2	2
Uzman 2	K1.1	K1.2	3
Uzman 3	K1.2	K1.1	2
Uzman 4	K1.1	K1.2	2
Uzman 5	K1.1	K1.2	3
Uzman Bazlı K2 Alt Kriter İkili Karşılaştırmaları			
Uzman 1	K2.3	K2.1	3
	K2.1	K2.2	4
	K2.3	K2.2	5
Uzman 2	K2.1	K2.2	5
	K2.3	K2.1	2
	K2.3	K2.2	6
Uzman 3	K2.1	K2.2	4
	K2.3	K2.1	2
	K2.3	K2.2	5
Uzman 4	K2.3	K2.1	3
	K2.1	K2.2	4
	K2.3	K2.2	6
Uzman 5	K2.1	K2.2	5
	K2.3	K2.1	2
	K2.3	K2.2	6
Uzman Bazlı K3 Alt Kriter İkili Karşılaştırmaları			
Uzman 1	K3.1	K3.2	3
Uzman 2	K3.1	K3.2	2
Uzman 3	K3.1	K3.2	3
Uzman 4	K3.1	K3.2	2
Uzman 5	K3.1	K3.2	3
Uzman Bazlı K4 Alt Kriter İkili Karşılaştırmaları			
Uzman 1	K4.3	K4.1	3
	K4.1	K4.2	2
	K4.3	K4.2	4
Uzman 2	K4.1	K4.2	3
	K4.3	K4.1	2
	K4.3	K4.2	4
Uzman 3	K4.3	K4.1	3
	K4.1	K4.2	2
	K4.3	K4.2	4
Uzman 4	K4.3	K4.1	3
	K4.1	K4.2	2
	K4.3	K4.2	4
Uzman 5	K4.1	K4.2	3
	K4.3	K4.1	2
	K4.3	K4.2	4
Uzman Bazlı K5 Alt Kriter İkili Karşılaştırmaları			

Uzman 1	K5.1	K5.2	4
Uzman 2	K5.1	K5.2	3
Uzman 3	K5.1	K5.2	3
Uzman 4	K5.2	K5.1	4
Uzman 5	K5.2	K5.1	2