



ÖZGE AĞAR İLTER

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KASIM 2024



T.C.  
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



# YÜKSEK LİSANS TEZİ

YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ  
İŞ PERFORMANSLARINDA YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ  
LİDERLİĞİN ROLÜ: VAN İLİ ÖRNEĞİ

ÖZGE AĞAR İLTER

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

KASIM 2024

T. C.  
VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ  
İŞ PERFORMANSLARINDA YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ  
LİDERLİĞİN ROLÜ: VAN İLİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN  
ÖZGE AĞAR İLTER

DANIŞMAN  
DOÇ. DR. BURCU TURAN TORUN

VAN, 2024

## KABUL VE ONAY

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>ÖZGE AĞAR İLTER</b> tarafından hazırlanan “ <b>YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ İŞ PERFORMANSLARINDA YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ: VAN İLİ ÖRNEĞİ</b> ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir. |             |
| <b>Jüri Üyeleri</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <b>İmza</b> |
| <b>Danışman :</b> Doç. Dr. Burcu TURAN TORUN<br>Van Yüzüncüyıl Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı<br>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.                                                                                                                                                                                    | .....       |
| <b>Başkan :</b> Doç. Dr. Ethem TOPÇUOĞLU<br>Giresun Üniversitesi, Havacılık Yönetimi Anabilim Dalı<br>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.                                                                                                                                                                                                 | .....       |
| <b>Üye :</b> Doç. Dr. Burcu TURAN TORUN<br>Van Yüzüncüyıl Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı<br>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.                                                                                                                                                                                         | .....       |
| <b>Üye :</b> Dr. Öğr. Üyesi Abdullah EREN<br>Van Yüzüncüyıl Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı<br>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.                                                                                                                                                                                       | .....       |
| <b>Yedek Üye :</b> Unvanı Adı SOYADI<br>Üniversite Adı, Anabilim Dalı<br>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.                                                                                                                                                                                                                | .....       |
| <b>Yedek Üye :</b> Unvanı Adı SOYADI<br>Üniversite Adı, Anabilim Dalı<br>Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/onaylamıyorum.                                                                                                                                                                                                                | .....       |
| <b>Tez Savunma Tarihi:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 06/11/2024  |
| Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini ve imzaların sahiplerine ait olduğunu onaylıyorum.<br>.....<br>Doç. Dr. Ercan ÇALIŞ<br>Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü                                                                                                                                                 |             |

## ETİK BEYAN

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü **Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;**

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu

**bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. (06.11.2024)**

(İmza)

Özge AĞAR İLTER

**Yüksek Lisans Tezi**  
**Özge AĞAR İLTER**

VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
Kasım, 2024

**YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ  
İŞ PERFORMANSLARINDA YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ  
LİDERLİĞİN ROLÜ: VAN İLİ ÖRNEĞİ**

**ÖZET**

Bu çalışmada Van ili kapsamında yiyecek ve içecek işletmeleri bağlamında yeşil dönüştürücü liderlik ve iş performansının kapsamlı bir analizinin yapılması amaçlanmıştır. Çalışmanın evreni Van ilinde faaliyet gösteren büyük yiyecek ve içecek işletmeleri olarak belirlenmiştir. Araştırmanın yapıldığı dönemde 287 büyük ölçekli yiyecek ve içecek işletmesinin Van Lokantacılar Fırıncılar Pastacılar Kahvaltıcılar ve Kasaplar Esnaf Odası'na kayıtlı olduğu belirlenmiştir. Ancak bu işletmelerden 34'ü kapalı olmasından, 18'inin kurumsal yapısının değişmesinden ve 29'unun çalışmaya katılmayı kabul etmemesinden dolayı sadece 206 işletmedeki çalışanlara yüzyüze anket uygulanmıştır. Kolayda örnekleme yönetimi ile 206 işletmedeki 936 çalışandan toplanan veriler SPSS 20 ile analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgulara göre; Van ilindeki lokanta, kafe, pastane, gibi Esnaf Odası'na kayıtlı işletmelerde çalışanlar arasında yapılan araştırmada, çalışanların çoğunluğunun genç, bekâr, lise mezunu ve sınırlı mesleki deneyime sahip olduğu görülmüştür. Yeşil dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasındaki ilişkiye dair bulgular, zayıf düzeyde pozitif ve anlamlı bir korelasyona işaret etmiştir. Çalışanların yeşil dönüşümcü liderlik algısı tek başına iş performansları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi ve işletme türü gibi demografik özellikler, çalışma pozisyonu ve deneyim dışında, çalışanların yeşil dönüşümcü liderlik algılarını önemli ölçüde etkilememiştir. Yönetici pozisyonunda veya 11-15 yıllık mesleki deneyime sahip olanların yeşil dönüşümcü liderlik algıları daha yüksek çıkmıştır. Benzer şekilde, iş performansı düzeyleri, garson ve şeflere kıyasla komilerin daha düşük performans sergilediği çalışma pozisyonu dışında demografik özelliklere bağlı olarak önemli ölçüde farklılık göstermemiştir. Bu bulgular, yiyecek ve içecek sektöründe çalışan performansının artırılmasında bireysel faktörlerden ziyade örgütsel uygulamaların daha etkili olduğunu göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler** : İş Performansı, Liderlik, Yeşil Dönüştürücü Liderlik  
**Sayfa Sayısı** : XIII+101  
**Tez Danışmanı** : Doç. Dr. Burcu TURAN TORUN



**Master Thesis**  
**Özge AĞAR İLTER**

VAN YÜZÜNCÜ YIL UNIVERSITY  
INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES  
DEPARTMENT OF TOURISM MANAGEMENT  
November, 2024

**THE ROLE OF GREEN TRANSFORMATIVE LEADERSHIP  
IN THE JOB PERFORMANCE OF FOOD AND BEVERAGE  
BUSINESS EMPLOYEES: THE CASE OF VAN PROVINCE**

**ABSTRACT**

This study aims to conduct a comprehensive analysis of green transformational leadership and business performance in the context of food and beverage businesses in Van province. The population of the study was determined as large food and beverage establishments operating in Van province. During the period of the research, it was determined that 287 large-scale food and beverage businesses were registered with the Van Chamber of Restaurants, Bakers, Pastry Shops, Breakfast Shops and Butchers. However, since 34 of these businesses were closed, 18 of them had changed corporate structure, and 29 of them did not agree to participate in the study, a face-to-face survey was administered to employees in only 206 businesses. Data collected from 936 employees in 206 businesses using easy sampling method were analyzed with SPSS 20.

This study aims to conduct a comprehensive analysis of green transformational leadership and job performance in the context of food and beverage businesses in Van province. According to the findings, it was observed that the majority of the employees were young, single, high school graduates and had limited professional experience in the research conducted among the employees working in businesses registered with the Chamber of Tradesmen such as restaurants, cafe, patisseries in Van province. The findings on the relationship between green transformational leadership and job performance indicated a poor positive and significant correlation. Employees' perception of green transformational leadership alone has a significant effect on their job performance. Demographic characteristics such as gender, marital status, age, educational level and type of organization did not significantly affect employees' perceptions of green transformational leadership, except for working position and experience. Employees with managerial positions or 11-15 years of professional experience had higher perceptions of green transformational leadership. Similarly, job performance levels did not differ significantly based on demographic characteristics except for the working position where bellboys performed lower compared to waiters and chefs. These findings suggest that organizational practices

are more effective than individual factors in improving employee performance in the food and beverage industry.

**Key Words** Work Performance, Leadership, Green Transformational Leadership

**Quantity of Pages** : XIII+101

**Thesis Advisor** : Assoc. Prof. Dr. Burcu TURAN TORUN



## İÇİNDEKİLER

|                                                                |      |
|----------------------------------------------------------------|------|
| ÖZET.....                                                      | iii  |
| ABSTRACT .....                                                 | v    |
| İÇİNDEKİLER .....                                              | vii  |
| SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....                           | x    |
| ŞEKİLLER DİZİNİ .....                                          | xi   |
| TABLolar DİZİNİ .....                                          | xii  |
| ÖN SÖZ.....                                                    | xiii |
| GİRİŞ .....                                                    | 1    |
| 1. LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMLARI.....            | 4    |
| 1.1. Liderlik Kavramının Tanımı .....                          | 4    |
| 1.2. Liderliğin Ortak Özellikleri.....                         | 5    |
| 1.3. Liderlik ve Yönetim Arasındaki İlişki .....               | 6    |
| 1.4. Liderlik Teorileri.....                                   | 8    |
| 1.4.1. Özellik Teorisi.....                                    | 8    |
| 1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorisi.....                       | 8    |
| 1.4.3. Durumsal Liderlik Teoriler .....                        | 9    |
| 1.4.4. Yeni Liderlik Teorisi (Post-Modern) .....               | 9    |
| 1.5. Liderlik Türleri.....                                     | 9    |
| 1.5.1. Karizmatik Liderlik.....                                | 10   |
| 1.5.2. Otokratik Liderlik.....                                 | 10   |
| 1.5.3. Bürokratik Liderlik.....                                | 11   |
| 1.5.4. Demokratik Liderlik.....                                | 11   |
| 1.5.5. Laissez-Faire (Temsilci veya Delagatif) Liderlik .....  | 12   |
| 1.5.6. İnsan Odaklı Liderlik veya İlişki Odaklı Liderlik.....  | 12   |
| 1.5.7. Görev Odaklı Liderlik .....                             | 13   |
| 1.5.8. Hizmetkar Liderlik .....                                | 13   |
| 1.5.9. Stratejik Liderlik .....                                | 14   |
| 1.5.10. Etkileşimsel (Transaksiyonel-Sürdürümcü) Liderlik..... | 15   |
| 1.5.11. Dönüştürücü (Dönüşümcü-Transformasyonel) Liderlik..... | 15   |
| 1.6. Yeşil Dönüştürücü Liderlik.....                           | 16   |
| 1.6.1. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Tanımı .....                 | 19   |

|                                                                                                |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.6.2. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve İşyerinde Yeşil Davranış.....                               | 22        |
| 1.6.3. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil Yaratıcılık.....                                      | 28        |
| 1.6.4. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil Performans .....                                      | 30        |
| <b>2. PERFORMANS VE İŞ PERFORMANSI KAVRAMLARI.....</b>                                         | <b>34</b> |
| 2.1. İş Performansı Kavramı ve Tanımı .....                                                    | 34        |
| 2.1.1. İş Performansının Boyutları .....                                                       | 35        |
| 2.1.2. İş Performansının Önemi .....                                                           | 36        |
| 2.1.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler .....                                              | 37        |
| 2.2. Performans Değerlendirme Sistemi .....                                                    | 38        |
| 2.2.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Önemi, Hedefleri, Ölçme Araçları ve Yararları ..... | 38        |
| 2.2.2. Performans Değerlendirme Süreci .....                                                   | 40        |
| 2.2.3. Performans Değerlendirme Kıstasları .....                                               | 40        |
| 2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....                                                 | 42        |
| 2.3.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri.....                                         | 43        |
| 2.3.1.1. Sıralama ve İkili Karşılaştırma.....                                                  | 43        |
| 2.3.1.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi.....                                                          | 44        |
| 2.3.1.3. Zorunlu Seçim Yöntemi.....                                                            | 44        |
| 2.3.1.4. Grafik Değerleme Yöntemi.....                                                         | 44        |
| 2.3.1.5. Deneme Değerlendirme Yöntemi .....                                                    | 45        |
| 2.3.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri .....                                        | 45        |
| 2.3.2.1. Hedefe Dayalı Değerlendirme Yöntemi.....                                              | 45        |
| 2.3.2.2. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi .....                                                | 46        |
| 2.3.2.3. Davranış Temelli Yöntem.....                                                          | 46        |
| 2.3.2.4. Kritik Olaylar Tekniği.....                                                           | 47        |
| 2.3.2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi .....                                     | 47        |
| 2.4. Performans Değerlendirme Neticelerinin Kullanım Alanları .....                            | 48        |
| <b>3. YÖNTEM.....</b>                                                                          | <b>49</b> |
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....                                                         | 49        |
| 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....                                                  | 50        |
| 3.2. Evren ve Örneklem .....                                                                   | 54        |
| 3.3. Verilerin Analizi.....                                                                    | 55        |

|                                                                                                                     |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 3.4. Veri Toplama Araçları .....                                                                                    | 58        |
| 3.5. Araştırmanın Sınırlıkları .....                                                                                | 58        |
| <b>4. BULGULAR.....</b>                                                                                             | <b>60</b> |
| 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....                                                                  | 60        |
| 4.2. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları.....                                                      | 61        |
| 4.3. Yeşil Dönüştürücü Liderlik ve İş Performansına İlişkin Bulgular.....                                           | 62        |
| 4.4. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Algısı ve İş Performansının Demografik Özellikler Açısından Karşılaştırılması ..... | 63        |
| 4.5. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular.....                 | 69        |
| 4.6. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Algısının İş Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular.....                  | 69        |
| 4.7. Hipotez Testi Sonuçları.....                                                                                   | 70        |
| <b>TARTIŞMA .....</b>                                                                                               | <b>72</b> |
| <b>SONUÇ ve ÖNERİLER.....</b>                                                                                       | <b>77</b> |
| <b>KAYNAKÇA .....</b>                                                                                               | <b>79</b> |
| <b>EKLER.....</b>                                                                                                   | <b>99</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ</b>                                                                                                     |           |
| <b>LİSANSÜSTÜ TEZ ORJİNALLİK RAPORU</b>                                                                             |           |

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

Bu çalışmada kullanılmış kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

### Kısaltmalar

**STK**

**TDK**

**vd.**

### Açıklamalar

Sivil Toplum Kuruluşları

Türk Dil Kurumu

ve diğerleri



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil

Sayfa

Şekil 3.1. Araştırma modeli. .... 50



## TABLÖLAR DİZİNİ

| Tablo                                                                                    | Sayfa |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| <b>Tablo 1.1.</b> Yönetici-lider farklılığı .....                                        | 7     |
| <b>Tablo 3.1.</b> Ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri sonuçları. ....             | 57    |
| <b>Tablo 4.1.</b> Çalışanların demografik özellikleri. ....                              | 60    |
| <b>Tablo 4.2.</b> Yeşil dönüştürücü liderlik ölçeğinin AFA ve güvenirlik sonuçları. .... | 61    |
| <b>Tablo 4.3.</b> İş performansı ölçeğinin AFA ve güvenirlik sonuçları. ....             | 62    |
| <b>Tablo 4.4.</b> Yeşil dönüştürücü liderlik ve iş performansına ilişkin bulgular. ....  | 63    |
| <b>Tablo 4.5.</b> Cinsiyete göre farklılık analizi sonuçları. ....                       | 64    |
| <b>Tablo 4.6.</b> Medeni duruma göre farklılık analizi sonuçları. ....                   | 64    |
| <b>Tablo 4.7.</b> Yaşa göre farklılık analizi sonuçları. ....                            | 65    |
| <b>Tablo 4.8.</b> Eğitim durumuna göre farklılık analizi sonuçları. ....                 | 66    |
| <b>Tablo 4.9.</b> Çalışılan işletme türüne göre farklılık analizi sonuçları. ....        | 66    |
| <b>Tablo 4.10.</b> İşletmedeki pozisyona göre farklılık analizi sonuçları. ....          | 67    |
| <b>Tablo 4.11.</b> İşletmedeki çalışma süresine göre farklılık analizi sonuçları. ....   | 68    |
| <b>Tablo 4.12.</b> Korelasyon analizine ilişkin bulgular. ....                           | 69    |
| <b>Tablo 4.13.</b> Regresyon analizine ilişkin bulgular. ....                            | 70    |
| <b>Tablo 4.14.</b> Hipotez testi sonuçları. ....                                         | 71    |

## ÖN SÖZ

Bu tez çalışması, birçok kişinin desteği ve katkısıyla tamamlanmıştır. Bu nedenle, tez çalışmamı tamamlarken emeği geçen herkese teşekkür etmek istiyorum. Tüm eğitim sürecimde desteğini ve güler yüzünü hiçbir zaman esirgemeyen, tüm bilgi birikimi ile beni her zaman yönlendiren, her zaman yanımda olduğunu hissettiğim, başladığım yolda bana ışık olan, örnek aldığım değerli tez danışmanım Doç. Dr. Burcu TURAN TORUN'a,

Tüm çalışmalarım boyunca her türlü desteğinden ötürü canım eşim ve canım oğluma

Değerli aileme teşekkürlerimi sunarım.

Özge AĞAR İLTER

Van, 2024

## GİRİŞ

Çevre, insan ve diğer canlıların varlığı ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle canlıların yaşam döngülerinin sürdürülebilmesi açısından çevrenin düzen içinde ve dengeli olması önemlidir (Akar, 2023: 56). Çevre, insanların hayatını etkilemektedir, insanlar da fiziksel çevreyi farklı düzeylerde etkilemektedir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte insanlar fiziksel çevreyi daha fazla etkilemeye başlamıştır. Böylece sonuçlar çoğunlukla istendiği gibi olmamıştır. Tarihe bakıldığında insanların çevreye vermiş olduğu zararların bugüne dek arttığı görülmektedir. Dünyamız her geçen gün daha çok kirlenmekte, doğal kaynaklarımızın yok olma tehdidi ortaya çıkmakta, nüfus artışı, ormanların tahrip edilmesi, canlı türlerinin yok olması ve iklim değişikliği gibi çevresel felaketler oluşmaktadır (Evren, 2022: 34; Öztürk, 2013: 5).

Bütün bunların sonucunda hava, su ve toprak kirlenmiş, birçok bitki ve hayvan türü risk altında yaşamaya başlamış, bütün bunlar insanların varlığını da tehdit etmeye başlamıştır. Bütün bunlarla beraber çevresel problemler fark edilmiş, çevre ve çevre kirliliği konularında farkındalık artmıştır. Global örgütler, devletler, kamu ve özel sektör kuruluşlarıyla Sivil Toplum Kuruluşları (STK) çevreyi korumak ve çevresel sorunlara çözümler üretebilmek üzere daha çok çalışmıştır (Arıbaş ve Kara, 2009). Eğitim alanında da çevre bilinciyle çevreyi korumaya yönelik davranışların öğrencilere verilmesine öncelik verilmiştir. Fiziksel çevreye karşı duyarlılık geliştiren insanların sayısı artmıştır. İş görenlerin çevreyi korumak ve çevreyle ilgili sorunlara eğilmek ilkelerini dikkate almaya başlamıştır (Atasoy ve Ertürk, 2008).

Bu konuda yönetimle ilgili olarak çevreyle ilgili bilinç, çevreye duyarlılık ve çevreyi korumayla ilgili davranışlara yönelik değişimler gözlenmiştir. Sürdürülebilir yönetimle ilgili olarak liderlik, sürdürülebilir ekonomiye geçişte önemli bir itici kuvvet olarak ortaya çıkmıştır fakat; yeşil kişilik özellikleriyle iş ortamlarındaki davranışların etkilerine yönelik bilimsel ilgi son dönemlerde daha çok araştırılmıştır. İş görenlerin çevre yönetimi çalışmalarına katılımını özendirmeyi hedefleyen “Yeşil

Dönüştürücü Liderlik “ terimi yeni ortaya çıkan bir çalışma sahasıdır (Fernandes ve Machado, 2021: 22-23).

“Çevresel Dönüştürücü Liderlik” şeklinde de bilinen yeşil dönüştürücü liderlik, örgütsel kimliği olumlu yönde etkilemekte ve bununda örgütün yeşil yaratıcılığının teşvik edilmesinde etkili olduğu görülmektedir. İş görenler organizasyon içerisinde yeşil hedefleri izlemekte, yeşil bir vizyon geliştirmekte ve çevresel değişimi desteklemektedir (Mittal ve Dhar, 2016). Bu liderlik tarzını uygulayan liderler çevresel hedefleri vurgulamaktadır, iş görenlerin çevreye duyarlı davranışlara katılmasını özendirmektedir ve kurumda yeşil uygulamalara esin vermektedir (Robertson ve Barling, 2013). Yeşil dönüştürücü liderlerin karizmatik ve etik tavırları, vizyoner bakış açıları ile birleştiği zaman, iş görenleri kendi talimatlarına uyma hususunda yönlendirmektedir. Klasik iş hedeflerinin yanında çevreye duyarlı ve sürdürülebilir iş uygulamalarını önceleyen söz konusu liderler, iş görenlere sadece mesleksel yeterlilik için değil çevreye karşı sorumlu davranışlarda bulunma hususunda ilham vermektedir (Bano, Ahmad ve Ullah, 2022: 282-283).

Fiziksel çevreyle ilgili problemlerin arttığı, insanların ve diğer canlıların da yaşamını tehdit ettiği yüzyılımızda yeşil dönüştürücü liderliğin çevreyi korumak için iş görenleri olumlu anlamda değiştirdiği bilinmektedir. Gerçekleştirilen bilimsel çalışmalar bu tür liderliğin iş görenlerin yeşil inovasyon davranışını (Özgül, 2023), yeşil içsel motivasyonunu (Kerse vd., 2021) ve çevreci davranışlarını (Coşkun, 2022; Sobaih vd., 2022) pozitif anlamda etkilediğini ortaya koymaktadır. Yeşil dönüştürücü liderliğin iş görenler üstündeki yeşil etkileri ile beraber iş görenlerin iş performanslarını pozitif olarak etkilediğiyle ilgili işaretler de vardır. İş performansı ile yeşil dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkilerle ilgili çalışmalar az da olsa değerli araştırmalar vardır. Wang, Zhou ve Liu (2018), izleyicilerin değer uyumu algılarının, yeşil dönüştürücü liderliğin iş görenlerin yeşil davranışları üstündeki etkilerine nasıl aracılık ettiği üzerinde durmuştur. Sonuçlar, iş görenlerin çevreye duyarlı davranışlarını biçimlendirme konusunda değer uyumuna dikkati çekmiştir. Aynı biçimde Robertson ve Barling (2013), yeşil dönüştürücü liderliğin iş görenlerin çevreye duyarlı davranışlarını pozitif olarak etkilediğini göstermiş ve

evre konusunda hassas liderlik tarzlarının dönüştürücü potansiyelini ortaya koymuştur.

Yeşil dönüştürücü liderlik, iş performansı üzerinde etkilidir ancak; bu konuyla ilgili çok fazla araştırma yoktur. Bano, Ahmad ve Ullah (2022), yeşil dönüştürücü liderlikle iş performansı arasındaki ilişkide psikolojik sözleşmenin aracılık rolünü araştırdığını, iş performansıyla psikolojik sözleşmenin yerine getirilmesi arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu vurgulamıştır. Yeşil dönüştürücü liderlikle iş görenlerin performansı arasındaki ilişkilere dair bulgulara ulaşılmıştır (Bohlmann, Bosch ve Zacher, 2018; Tuna ve Yıldız, 2023). Fakat yeşil dönüştürücü liderlikle iş performansı arasındaki ilişkileri ele alan detaylı araştırmalar çok fazla değildir (Bano, Ahmad ve Ullah, 2022).

Araştırmamızda yiyecek ve içecek işletmelerindeki iş görenlerin yeşil dönüştürücü liderlik algıları ile iş performansları arasındaki ilişkiler üzerinde durulmuştur. Yiyecek ve içecek sektörüyle ilgili olarak yapılmış olan bu araştırma sektördeki yeşil tutumlarla davranışlara dikkatleri çekmeyi amaçlamaktadır. Ayrıca konuyla ilgili bir farkındalık oluşturmanın dışında bu sektörde yeşil dönüştürücü liderliğin gelişmesiyle ilgili katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Atık yönetimi, enerji tüketimi ve çevresel ayak izi dikkate alındığı zaman, yeşil liderliğin çevreyle ilgili olarak sorumlu davranışları özendirme ve iş performansını arttırmada konusundaki rolünü anlamak oldukça önemlidir. Biz de alan yazına bu açılardan katkı sağlamak amacıyla araştırmamızı planladık.

## 1. LİDERLİK VE DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK KAVRAMLARI

Kompleks bir kavram olan liderlik, örgütsel davranışların en çarpıcı ve önemli yönünü oluşturmaktadır, bu sebeple liderlikle ilgili tarih boyunca birbirinden farklı pek çok tanım yapılmıştır.

### 1.1. Liderlik Kavramının Tanımı

Önceleri din adamları ve devlet yöneticileri lider olarak görülse de liderlik, bugün daha ziyade işletmelerle örgütler çerçevesinde ele alınmaktadır (Şahne ve Şar, 2015: 110). Şirketler, etik kavramının dikkate alınmadığını görmekte, bundan dolayı etik değerlere sahip, toplumsal çıkarları önceleyen liderler aramaktadır (Peterson, Galvin ve Lange, 2012: 565).

Liderlik kavramı literatüre girdiği zamandan günümüze kadar birkaç defa tanımlanmıştır ve tanımlar geliştirilerek değişime uğramıştır. Liderlik karmaşık bir olgudur ve bu anlamda evrensel olarak tanımlanabilmesi çok zordur. Karmaşık yapısından dolayı literatürde liderlik teorilerinin gelişimi ile birlikte çeşitli liderlik tanımlamaları ortaya çıkmıştır. Tanımlar, liderlerin kişilik özellikleri, davranış tarzları, etkileşime yönelik davranışları, rol ilişkileri, takipçi algıları ve kurumsal kültüre olan katkıları vb. pek çok açıdan yapılmıştır. Fakat liderlik, aslında bir topluluğu etkileyip ortak amaçların gerçekleştirilmesini öne alan bir süreçtir. Etki liderliğin olmazsa olmazıdır (Northouse, 2016: 6).

Liderliği etkileyen faktörler liderin kendisi, çevresindeki insanlar, kurum ya da topluluklar ve kurumu etkileyen etmenler olarak sıralanabilir. Bu nedenle insanların ortak amaçlar çerçevesinde birleşip hareket etmeleri liderlik kavramının kompleks bir hal almasına neden olmaktadır (Yangil ve Şahin, 2019: 2129).

Örgütlerin faaliyetlerini yürütebilme ve varlıklarını devam ettirebilmeleri amacıyla kurumun değişik kademelerinde liderler bulunabilir. Söz konusu kademeler alt, orta ve üst kademelerdir (Özkanan, 2023: 92).

Kurumlar, liderlerden 4 temel yetiyi beklemektedir: çevresel değişmeleri daha önce görebilme, etkileşim prosesini yönetebilme becerisi, takipçilere vizyon oluşturma kabiliyeti ve işlerin yapılmasında alternatif yollar sunabilme yeteneği (Ancona, Malone, Orlikowski ve Senge, 2007: 93).

Liderlik kavramını tek başına bir unvan olarak değerlendirmek doğru değildir. Çevresindeki insanları etkileyen lider, insanları izinden götürebilmelidir. Liderlik, lideri takip edenleri belirlenen hedeflere yönlendirme ve onları etkileme yetkinliğini ifade eder. Doğal yapısı gereği liderlik etkinliği devam eden ve hareketli bir süreci izlemektedir. Kurumlarda performansı arttırmanın, rekabet avantajı yaratmanın ve sonuç olarak büyümenin temeli olarak etkili bir liderlik anlayışına ihtiyaç vardır. Kurumun değer ve amaçlarını belirlemek ve güçlendirmek, gerekli stratejileri oluşturmak, bu stratejileri uygulamak üzere grupları oluşturmak, kurumun büyüme ve sürdürülebilirlik hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gerekli değişimleri yönetmek etkili liderliğin temel rolleri olarak sıralanabilir ( Ozan, Yolcu,202;390 ).

## **1.2. Liderliğin Ortak Özellikleri**

Liderlik, kişisel ya da kurumsal hedeflere ulaşmak için başka insanları etkileme yeteneğidir. Liderlik kavramı farklı çalışmalarda ele alınmıştır ve liderlerde bulunması gereken özelliklere dair farklı yaklaşımlar kullanılmıştır. Bugüne dek, lider olma kabiliyetinin doğuştan geldiği ve çok az insanda bulunduğu düşünölmüştür (Burak, 2016: 19). Liderlik konusunda yapılmış olan araştırmalara baktığımızda, farklı çalışmaların liderin niteliklerini tanımladığını görürüz. Sun Tzu'nun “Savaş Sanatı” isimli yapıtında liderlere ait özellikleri “zekâ, güvenilirlik, cesaret, kararlılık ve empati” şeklinde belirtirken, *İlyada* ve *Odessa* destanında liderlikle ilgili olarak “adalet, bilgelik, hünerlilik ve cesaret” gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Platon'un *Devlet* isimli yapıtında liderlerde “zekâ, adalet ve erdemli olma” Machiavelli'nin *Prens* isimli yapıtında da “zekâ ve cesaret” liderlerin özellikleri olarak zikredilmiştir. Aristoteles, bir liderde olması gereken nitelikleri “adalet, ılımlılık, sağduyu ve dayanıklılık” şeklinde tespit etmiştir (Şahin, 2012: 142-143).

Konfüçyus liderde olması gereken özellikleri; erdemli olma, örnek olma, güvenilir ve dürüst olma, değerlerine sadık olma, tutarlı olma, saygılı olma, takipçilerini motive edebilme ve potansiyellerini ortaya çıkarabilme, görevleri başarı ile tamamlamaya odaklanma olarak tanımlamıştır (Dinç, 2020: 115).

Mustafa Kemal Atatürk, ülkemizin kurucusu olarak, yıkılmış bir imparatorluktan ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda köklü bir değişim gerçekleştirerek dönüşümcü liderlere örnek teşkil eden en belirgin şahsiyetlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Varışlı, 2021: 11). Atatürk aynı zamanda karizmatik, stratejik, vizyoner, etik ve sürdürülebilir liderlik çoğu yeni liderlik özelliklerini taşıyarak diğer liderlerden farklılaşmakta ve her döneme hitap edebilmektedir (Yangil ve Başpınar, 2022: 325).

Bütün bu görüşlere bakıldığında, farklı kültürlerde ve dönemlerde liderlerle ilgili ortak niteliklerin bulunduğunu görebiliriz. Liderlerin özellikleri, devre ve şartlara göre ele alınmalıdır. Liderlikle ilgili evrensel ve değişmeyen özellikler bulunmasa da başarılı liderlerin genel olarak belli başlı niteliklere sahip olduğu görülmektedir.

### **1.3. Liderlik ve Yönetim Arasındaki İlişki**

Liderlik ile yönetim, birbiri ile karıştırılabilen iki kavramdır. Bu iki kavram, farklı sorumlulukları ortaya koyan rolleri içermektedir. Lider, bir kurumun geleceğiyle ilgili vizyonu belirleyerek bunu gerçekleştirmek üzere ekibini güdüleyen kişidir. İşletmenin stratejik hedeflerini saptayıp iş görenleri söz konusu hedeflere yönlendirmektedir. Yönetici, saptanan hedeflere ulaşmayı ve günlük operasyonları etkili biçimde yönetmeyi amaçlamakta, kaynakları etkili şekilde yönlendirmektedir. Bunları gerçekleştirirken “planlama, organizasyon, koordinasyon ve denetleme vb. “ yönetim becerilerini kullanmaktadır. Yönetim becerileri için iş süreçlerini optimize etmek ve saptanan hedeflere ulaşmak üzere bazı adımlar atılmalıdır. Bu çerçevede, liderlik genel olarak “esin verme, vizyon oluşturma, ekibi motive ederek birlik ruhunu geliştirme ve etki gücü “ ile ilişkilidir; yönetim, daha ziyade “planlama, yürütme, kontrol ve organizasyon “ yetenekleri ile ilgilidir. İyi bir liderin aynı zamanda etkili bir yönetici olabileceği söylenmektedir ancak, her iki rolünde kendine

has nitelikleri ve fonksiyonları vardır (Akdemir, vd. 2020: 79). Tablo 1.1’de liderlik ile yönetim arasındaki farklar verilmiştir (Canbolat, 2016: 8; Turan, 2022: 4):

**Tablo 1.1.** Yönetici-lider farklılığı.

| <b>Yöneticilerin Özellikleri</b>                             | <b>Liderlerin Özellikleri</b>           |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| Yönetmeyi sever.                                             | Yenilikçilik onun için önemlidir.       |
| Başka insanların düşünceleirni kopyalama eğilimine sahiptir. | Yeni düşünceler üretebilir.             |
| Hali hazırdaki durumu devam ettirmek ister.                  | Yeni düşünceler ortaya koyar.           |
| Sisteme ve kurumsal yapıya odaklanmaktadır.                  | İnsana odaklanmaktadır.                 |
| Güvenini, kontrol ve astlar üzerine kurmaktadır.             | Güvenini, ilişkilere dayandırmaktadır.  |
| Çözümleri genel olarak kısa vadeli düşünmektedir.            | Uzun vadeli çözümler üretmektedir.      |
| “Nasıl “ ve “ne zaman “ sorularının yanıtlarını arar.        | “Ne “ ve “niçin “ sorularına odaklanır. |
| Dikkati alt düzeydeki kişilere yoğunlaştırmaktadır.          | Bütün iş görenlere dikkat etmektedir.   |
| Başka insanlardan ilham almaktadır.                          | Başka insanları etkilemektedir.         |
| Mevcut konumu tatmin edicidir.                               | Geleceğe dönük hedefleri bulunmaktadır. |
| Askeri disiplin ile hiyerarşiyi önemsemektedir.              | Takım çalışmalarına önem vermektedir.   |
| İşi doğru yapmaktadır.                                       | Doğru işi yapmaktadır.                  |

Liderlik ile yöneticilik kavramları, farklı anlamlara sahiptir. Liderlik, yalnızca yönetici konumunda bulunanlar ile sınırlı değildir; yöneticilik yetkisine sahip olmayan kişiler de liderlik özelliklerine sahip olabilir. Bu çerçevede, iyi bir yönetici olmak için iyi bir lider de olmak lazımdır. Liderlik özelliklerine sahip olan yönetici o zaman güç durumlarda bile iş görenleri arkasından sürükleyebilir, iş görenler onu gönüllü olarak izler.

Liderler yalnızca otoriteyle ve kontrolle değil, etkileme, esin verme ve vizyon oluşturma yetenekleri ile tanınmaktadır. Liderler, iş görenleri güdüleyerek kurumu başarıya taşırlar. Liderlik, yalnızca formal bir pozisyon ile sınırlı değildir, her düzeyde ve farklı türlerdeki organizasyonlarda ortaya çıkabilir.

Yöneticilik genel olarak belli bir konumun otoritesiyle ve sorumluluklarıyla ilişkili bir kavram olarak ele alınmaktadır. Yöneticiler, kaynakları etkili biçimde

yönetme, planlama, organizasyon ve kontrol vb. işlevleri yerine getirir fakat liderlik özelliklerine sahip olmayan yöneticiler, yalnızca formel yetkilere dayanıp çalışanları etkilemekte zorluk yaşayabilirler.

#### **1.4. Liderlik Teorileri**

“Liderlik” kavramıyla ilgili farklı teoriler üretilmiştir. Bu teorileri “özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorisi, durumsallık liderlik teorisi ve yeni liderlik teorisi (post-modern)” olarak dörde ayırabiliriz (Uğur ve Erdoğan, 2023: 136).

##### **1.4.1. Özellik Teorisi**

Thomas Carlyle, 1841 senesinde yaptığı çalışmayla özellikler teorisini ortaya atmıştır. Özellikler teorisine göre belirli kişiler, lider olarak dünyaya gelmişler ve tarihte önemli rollere sahip olmuşlardır. Özellikler teorisi sonradan “Büyük Adam Teorisi “ şeklinde adlandırılmıştır. Buna göre, etkili liderler, başarısız liderlere göre daha belirgin kişilik özelliklerine sahiptir (Eckmann, 2005: 4).

Özellikler kuramının temeli, bazı insanların doğuştan liderlik vasfına sahip olduğu ve liderlerin de diğer liderlerden ayrılan birtakım fiziksel özellikler ve yetenekler taşıdığı anlayışına dayanır. Liderin diğerlerinden ayrılan fiziksel, sosyal ve kişisel özellikleri bu yaklaşımın yaklaşımının temelini oluşturmaktadır (Önen ve Kanayran 2015: 48).

Özellikler teorisi liderlik sürecindeki tüm değişkenleri ele almadığından lideri tanımlayan evrensel özellikleri açıklama konusunda yeterli olmadığı ve tutarsız sonuçlar verdiği belirtilmiş ve başarılı olamamıştır. Yapılan çalışmalarda liderliği etkileyen diğer değişkenlerin de önemi vurgulanmış ve liderlik sürecinin tam olarak anlaşılabilmesi için değişkenlerin tümünün değerlendirilmesi gerekliliği ifade edilmiştir (Yeşil, 2016: 161).

##### **1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorisi**

Liderlerin genellikle benzer özellikleri sergilemediği anlaşıncaya, liderlerin davranışlarına odaklanılmıştır. Yaklaşımın temel fikri, başarılı ve etkili liderliğin,

liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade, liderlik sürecinde sergilediği davranışlarla belirlendiğidir. Liderin takipçileriyle kurduğu iletişim, yetki devri yapıp yapmaması, planlama ve kontrol yöntemleri ile hedef belirleme şekli gibi davranışlar, liderlik etkinliğine yön veren önemli unsurlardır (Ekşi, 2023: 35).

#### **1.4.3. Durumsal Liderlik Teoriler**

Durumsal liderlik teorisine göre liderlik belirli durum ve koşullarda ortaya çıkmaktadır. Tarihsel olaylar, toplumsal ve çevresel faktörler ile oluşan önemli koşullar liderin ortaya çıkmasında etkilidir. Durumsal liderlik yaklaşımına göre, bir liderin etkili olabilmesi için yalnızca kişisel nitelik ve davranışsal özelliklere sahip olması yeterli değildir. Ayrıca, liderin iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlama yeteneğiyle bu özellikleri birleştirmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Durumsal liderlik teorisine göre, liderler yapılan işe dayalı olarak farklı davranışlar sergileyebilir ve iş görenleri güdüleyebilir (Yıldız, 2023: 201-202; Yeşil, 2016: 163).

#### **1.4.4. Yeni Liderlik Teorisi (Post-Modern)**

1980 sonrasında çevresel, örgütsel ve bireysel boyutlardaki değişimler ve küresel rekabetin oluşması ile liderlik konusunda modern yaklaşımların gelişmesi ile sonuçlanmıştır. Bu yaklaşımlar postmodern kuramlar olarak da değerlendirilmektedir. Bu çerçevede değerlendirilen kuramlar; karizmatik, etkileşimli, tam serbesti tanıyan liderlik ve dönüştürücü liderlik kuramı olarak gösterilebilir (Yeşil, 2016: 164).

#### **1.5. Liderlik Türleri**

Farklı araştırmalar, son dönemlerde farklı liderlik türlerinden söz etmektedir. Liderlik kavramı, zamanla farklı biçimlerde algılanmış ve yeni liderlik türleri ortaya çıkmıştır. Burada, son dönemlerde yapılan araştırmalar çerçevesinde, liderlik türleri üzerinde duracağız (Bozkurt ve Göral, 2013: 5).

### **1.5.1. Karizmatik Liderlik**

1980'lerden sonra modern liderlik yaklaşımları ile karizmatik liderlik kuramı literatüre girmiştir. Özellikle kurumların dinamik ve canlı bir yapıya sahip olması amacıyla değişime ve gelişime öncülük etme, etki alanını genişletme suretiyle bütün iş görenleri heyecanlandırma karizmatik liderliğe ilgiyi artırmıştır (Aykanat, 2010: 46).

Ekonomik kriz, savaş ve siyasi istikrarsızlık gibi olumsuz koşullarda karizmatik liderlerin ortaya çıkması muhtemeldir. Kurumsal olarak bakıldığında karizmatik liderler daha çok örgütlerin geçiş dönemlerinde ve stresli durumlarda ortaya çıkarlar. Çünkü; kaos ortamlarında toplumların kahramanlara duyduğu gereksinim artmaktadır (Gül, Aykanat, 2012: 19; Demircioğlu, 2014: 53).

Karizmatik liderlik anlayışı, değişime, inisiyatif almaya, girişimciliğe, aksiyona, sonuç odaklılığa, kendine güvene, güçlü etkiye dayanmaktadır (Demircioğlu, 2014: 53). Karizmatik liderler, çalışanlar için yapılan iş ve süreçleri daha cazip hale getirerek, onların dikkatini artırabilir. Karizmatik lider, izleyicilerin fedakârlıklarını ve performanslarını teşvik ederek iş verimliliğini yükseltir. Sonuç olarak, bu durum personelin duygusal bağlılığını artırmaya yardımcı olur (Koçyiğit vd., 2022: 777).

Karizmatik liderlik, genel olarak 2 şekilde ortaya çıkmaktadır: kişiselleşmiş liderlik ve sosyalleşmiş liderlik. Kişiselleşmiş liderler, otoriterdir ve baskıcı bir tutuma sahiptir, kendi isteklerine odaklanmaktadır ve izleyicilerini bireysel hedeflere yönlendirmektedir. Söz konusu liderler daha çok takipçileri yıkıcı sonuçlara sürükleyebilir. Sosyalleşmiş liderler toplumsal olarak yapıcıdır ve kurumsal davranışlar sergilemektedir. İzleyicilerin gereksinimlerine odaklanıp onların gelişmelerini sağlamaktadırlar. Sosyalleşmiş liderler, izleyicilerinde güven, sadakat ve toplumsal bir vizyon oluştururlar (Choi, 2006: 8).

### **1.5.2. Otokratik Liderlik**

Otokratik liderlik tarzında örgütün hedefleri, politika ve planları belirlenirken çalışanların fikri alınmaz, tüm yetki ve karar alma sürecini liderler tek başına

gerçekleştirir (Altan ve Özpehlivan, 2019: 211). Otokratik lider, pozisyonlarından kaynaklanan yasal güçlerini kullandıkları gibi, cezalandırıcı ve ödüllendirici güçleri de kullanarak otorite kurarlar. Dolayısı ile çalışanlar da güvensizlik ve liderin gücüne karşı korku olabilir (Keleş, 2022: 77).

Otokratik liderlik tarzında karar alma süreci daha etkin ve hızlıdır. Ayrıca baskı ve korku nedeniyle eğitimsiz ve motivasyonu düşük çalışanların kısa sürede harekete geçirmede faydalı olabilmektedir. Ancak otokratik liderlik tarzı çalışanın söz hakkının olmadığı ve liderin aşırı bencil olduğu bir yaklaşımdır. Çalışanda tatminsizlik, güvensizlik, korku duygusunun oluşmasına ve çalışan yaratıcılığının azalması ve iş yapma arzusunun kaybına yol açabilir (Küçüközkan, 2015: 98).

### **1.5.3. Bürokratik Liderlik**

Bürokratik liderler, yasalar, kurallar ve talimatlara dayanarak yönetim sağlarlar. Bürokratik liderler, idare ve karar alma süreçlerinde belirli bir kurallar dizisini uygulayarak, otorite hiyerarşisi içindeki resmi görevleri esas alırlar. Çalışanlarını, politikalar ve prosedürlere uymaları konusunda yönlendirirler ve bu kurallara sıkı bir şekilde bağlı kalırlar. Bürokratik liderlik tarzı, çalışanların görüşlerini dinleyip dikkate alabilir; ancak, çalışanlar rollerini yerine getirirken bazı özgürlük kısıtlamaları hissedebilirler. Bu durum, otokratik liderlikteki kadar yoğun bir kontrol ve baskıya neden olmaz. Ancak, bu tür bir liderlik tarzı yenilikçiliği engelleyebilir ve hızlı büyüme ile iddialı hedefler peşindeki şirketler için uygun olmayabilir (Mansaray, 2019: 22; Ak, 2020: 69; Al Khajeh, 2018: 5).

### **1.5.4. Demokratik Liderlik**

Demokratik liderler, otokratik liderliğin aksine takipçilere güven verirler ve kurumsal hedef, plan ve politikaların saptanmasında kurumda, iş bölümüyle katılımı cesaretlendirirler (Şafaklı, 2005: 134-135). Yöneticilik yetkilerini organizasyonun diğer üyeleri ile beraber yapmaya özen gösterir. Kesin karar liderde olsa bile grup üyelerinin fikirleri ve görüşlerini paylaşmaları teşvik edilir, karar alma ve sorumluluklar paylaşılır. Sürece dahil olan ve görüşleri dinlenen üyelerin yaratıcılığı artar (Bhargavi ve Yaseen, 2016: 92).

Demokratik liderlik çalışanın motive olduğu ve iş performansının arttığı olumlu bir liderlik anlayışıdır (Alam vd., 2021: 10). Ancak bu liderlik anlayışının birçok olumsuz yönü de vardır; liderler açısından zaman alıcıdır, zaman ilerledikçe çalışanlar kendini üst görebilir ve hükmedici bir tavır alabilir, lider ve çalışan kendinden ödün verip anlaştığı konularda etkisiz kalabilir sonuç olarak acil ve önemli kararların alınması gereken durumlarda başarısızlık olabilir (Mavi vd., 2023: 2293).

#### **1.5.5. Laissez-Faire (Temsilci veya Delagatif) Liderlik**

Laissez-faire liderlik, liderin etkin olmayan bir tavır sergilemek suretiyle anlaşma yapmaktan, beklentileri saptamaktan ve izleyicilerin verilen hedef ve sonuçlara ulaşmasına yön vermekten kaçındığı bir liderlik tarzıdır (Bass vd., 2003: 208). Laissez-Faire liderlik tarzı sıfır liderlik olarak değerlendirilmiş ve yıkıcı bir davranış olarak tanımlanmıştır (Skogstad vd., 2007: 81).

Laissez-faire liderler, takipçilerine karar verme özgürlüğü tanır ve talep edilmedikçe karar alma sürecine katılmazlar. Takipçilerine tam bir özerklik ve kendi kendini yönetme imkânı tanırken aynı zamanda talep edildiğinde rehberlik ve destek sunar. Takipçileri yardım talep etmedikçe karar alma sürecine doğrudan katılmaz (Maloş, 2012: 424; Ulukök ve Merdan, 2022: 375).

Laissez-Faire liderlik yaklaşımının olumlu yönleri; yaratıcılığı ve yenilikçiliği desteklemesi ve iş tatminini artırması olarak değerlendirilirken, olumsuz yönleri ise; azalan üretkenlik ve koordinasyon sorunları, kafa karışıklığı potansiyelinin fazla olması, karar vermede sorunlar ve kötü karar riski, takım ruhunun kaybı ve sorumluluk alma sorunları olarak değerlendirilmektedir (Çakan, 2024: 56; Ulukök ve Merdan, 2022: 375).

#### **1.5.6. İnsan Odaklı Liderlik veya İlişki Odaklı Liderlik**

İnsan odaklı liderlik günlük iş hedeflerine ulaşmak için katılımcı ve danışmacı tarzı ile öne çıkmaktadır. Liderler, çalışanlarla ilişkileri içten ve doğrudan kurarak sosyal ve duygusal gereksinimleri olumlu yönde etkiler. Çalışanları ile

iletişimleri kuvvetlidir. alışanlarının güçlendirilmesi ve çalışan memnuniyetine önem verirler (Liqu, 2022: 106; Saygılı ve Avcı, 2023: 213).

İnsan odaklı liderlik, destekleyicidir ve lider düşüncelidir; ekip üyelerine karşı duyarlı yeleri anlamaya çalışan ve desteklemeye zen gösteren bir yaklaşım gösterir. Lider, iş doyumunu artırmak için çabalar. İş birliğini, iletişimi ve güveni özendirir. Lider, ekip yeleri arasında pozitif ilişkileri geliştirmek için elinden geleni yapar personele karşı empatik ve anlayışlıdır. Bu durum da personelin motivasyonunu ve sadakatini ve iş performansını artırır (Wanasika vd., 2011: 238).

#### **1.5.7. Görev Odaklı Liderlik**

Görev odaklı liderlik, planlama, zamanlama, işi açıklama, koordinasyon ve kontrol etme davranışları ile öne çıkmaktadır. Baskıya dayalı tutum ve davranışlar sergileyebilen bu liderlik yaklaşımı çalışanları sıkı çalışmaya zorlar. Daha sert çalışma kuralları benimser, prosedürleri buna göre ayarlar ve cezayı, çalışanları güdülemenin en etkili yolu şeklinde görürler (Ergün ve elik, 2015: 204; Kaplan ve Demirağ, 2024: 702).

Görev odaklı liderler genel olarak karar alırken tek taraflı bir yaklaşıma sahiptirler ve astların katılımını önemsemezler ve kontrolü ellerinde tutarlar. İş görenlerin güvenlerini kaybetmesine ve motivasyonlarının azalmasına neden olurlar. Acil durumlarda geçici olarak etkili olabilirler fakat uzun vadede değerlendirildiği zaman, çalışanların sadakatini ve katılımını negatif olarak etkilerler (Khan vd., 2015: 48).

#### **1.5.8. Hizmetkar Liderlik**

Hizmetkâr liderlik kavramını Greenleaf “The Servant as Leader “ adlı yazısında, “Lider bir hizmetkrdır “ ifadesiyle ortaya atmıştır. Bu kavramı bulurken, Hermann Hesse’nin “Doğuya Yolculuk “ yksnden esinlenmiştir. Öykünün ana karakteri Leo’nun hem hizmetkâr hem de lider olması, Greenleaf’e esin olmuştur. (Aslan ve zata, 2011: 140; Bakan ve Doğan, 2012: 3).

Hizmetkar liderler insan kaynaklarından başlayarak bütün kaynakları hizmet için kullanırlar ve örgütsel kültürde hizmetkârlık felsefesini öne çıkarırlar (Brewer, 2010: 4). Hizmetkâr liderler; iş görenlere sorumluluk verip onları güçlendirir, kendilerini değerli hissetmelerini sağlar ve grup çalışmasına önem verir. Kendisi değil, diğerleri daha önemlidir; sevgi, saygı, şefkat vb. duygularla çalışanları motive eder. Doğruluk, dürüstlük ve güven bu liderlerin davranışlarının temelini oluşturur (Cerit, 2008: 552-553).

Patterson, hizmetkâr liderlik yaklaşımındaki boyutları şöyle ifade etmiştir: Sosyal veya ahlâki sevgi, alçak gönüllülük, fedakârlık, vizyon, güven , yetkilendirme ve hizmet etme bu liderliğin özellikleridir (Patterson, 2003:5-10; Balay vd., 2014: 231; Waddell, 2006: 3). Hizmetkar liderlik ile ilgili Wong ve Page sunduğu modele göre liderliği kişilik, ilişki, görev ve süreç boyutlarıyla değerlendirmektedir (Wong ve Page, 2000:71-72). Sonuç olarak hizmetkâr liderler iş görenleri geliştirme, güçlendirme, onlara motivasyon sağlama ve kurumda birlik ve beraberlik oluşturma rollerine sahiptirler. Kendi menfaatlerine değil, ekip üyelerinin ve kurumun menfaatlerine odaklanırlar (Dinçer ve Öksüz, 2011: 10).

### **1.5.9. Stratejik Liderlik**

Stratejik lider, gelecek öngörüsüne sahip, vizyonu olan ve stratejik kararlar alabilecek yetkinliğe sahip kişidir. Stratejik liderlik; hızla değişen rekabet ortamında , geleceği öngörerek, organizasyon için yaşanabilir bir gelecek oluşturma ve değişim kararı verme, bu değişime yönetici ve çalışanların inandırılması, uyum sağlama ayrıca bu değişim sürecinde örgütü hedeflerinden uzaklaştırmadan çalışanların da bu yönde hareket etmesini sağlamaktır. Böylece gerektiğinde karmaşık küresel rekabet ortamında, hızla stratejik değişim sağlanabilmektedir (Doğan ve Özdemir, 2021: 3). Stratejik liderlik, bir kişinin geleceği öngörme, vizyon geliştirme, esnekliği sürdürme, stratejik düşünme ve kuruluş için uygulanabilir bir gelecek oluşturacak değişiklikleri başkalarıyla birlikte çalışarak başlatma yeteneği olarak tanımlanır (İreland ve Hitt 2005: 63).

#### **1.5.10. Etkileşimsel (Transaksiyonel-Sürdürümcü) Liderlik**

Etkileşimci lider, organizasyonun amaçlarına ulaşmak için çalışanlara yardımcı olmakta ve bu amaca ulaşıldığında para, statü vb. ödüllerle özendirici geri bildirim vermektedir ancak; etkileşimci lider çalışanların gösterdiği yüksek performansı ödüllendirmenin yanında yapılan hataları ve performans düşüklüğünü ceza yolu ile yaptırım uygulayarak çalışanları motive etmektedir. Yani bu liderlik yaklaşımında pozitif davranışlar ödüllendirilirken negatif davranışlar cezalandırılır (Demir ve Yılmaz, 2010: 136; Erer ve Demirel, 2018: 650).

Etkileşimci liderlikte liderle grup arasında dört farklı ilişki vardır; koşullu ödüllendirme, astları sürekli gözlemleyen liderlerin maddi-manevi ödüllerle güdülediği boyuttur. Aktif istisnalarla yönetim, liderin proaktif olarak iş görenlere müdahalede bulunduğu bir yönetim tarzıdır. Pasif istisnalarla yönetim liderin daha edilgin olduğu ve işler kötüye gittiğinde müdahalede bulunduğu bir boyuttur. Serbest bırakıcı boyut ise liderin çalışanları tamamen serbest bıraktığı bir davranış sergilemesi ve iş ile bir ilgisi yokmuş gibi, sorumluluklarını gerçekleştirmeyen bir davranış gösterir. (Dilek, 2005: 20; İntepeler ve Barış, 2018:104).

#### **1.5.11. Dönüştürücü (Dönüşümcü-Transformasyonel) Liderlik**

“Dönüştürücü liderlik” kavramını, Downton (1973) “İsyen Liderliği” isimli eserinde ortaya atmıştır, sonra Burns (1978) bu kavram üzerine fikir yürütmüştür ve Bass (1985) bu kavramı geliştirmiştir. Dönüştürücü liderler, izleyicilerin motivasyonunu yükseltir, ortak değerler ve hedefler etrafında onları bir araya getirir. İş görenlerin tutum ve davranışlarını değiştirebilir, kurumun misyon, hedef ve stratejilerine sadakat duymalarına yardım eder (Eraslan, 2006: 2). Dönüştürücü liderlik , takipçilerini dönüştürdüğü, onlara ilham verdiği, güven inşa ettiği, onları cesaretlendirdiği, yenilikçi fikirlerini takdir ettiği ve geliştirdiği liderlik yaklaşımı olarak tanımlanabilir (Khan vd., 2020: 1).

Dönüşümcü liderlik dört ana bileşeni ile öne çıkmaktadır; takipçileri için ilham veren karizmatik bir vizyon ve davranış olarak idealleştirilmiş etki, takipçilerinin bağlılığı ve motivasyonu için ilham verici motivasyon, takipçilerinin

yenilikçi ve yaratıcı davranışlarının teşvik edilmesi için entelektüel uyarım ve takipçilerin özel ihtiyaçlarına yönelik koçluk yaparak bireyselleştirilmiş değerlendirme olarak sayılabilir (Hay, 2006: 5; Bass ve Riggio, 2006: 5).

Dönüşümcü liderlik, çalışanların örgütsel hedeflere ve yaratıcılığa olan bağlılığını destekler, teşvik eder ve motive eder; böylece yenilikçiliği teşvik eder ve rekabet gücünü korumanın yanı sıra örgütsel performansta etkinliği tetikler, bu nedenle dönüşümcü liderlik, çalışanların bağlılığı ve yenilikçi davranış ile pozitif bir ilişkiye sahiptir (Tosun vd., 2022: 2; Kara ve Bozkurt, 2021: 155).

### **1.6. Yeşil Dönüştürücü Liderlik**

Nüfus artışı, endüstriyel sanayi üretimi, yenilenemeyen kaynakların kullanımı ve karbondioksit salınımı çevreyi olumsuz etkilemektedir. Biriken sera gazları küresel ısınmayı arttırmaktadır. İklim değişikliğinin yarattığı kriz tarımsal üretim, iş gücü, endüstriyel üretim gibi birçok alanı olumsuz etkilemektedir. İklim değişikliğinin yarattığı küresel yıllık zararın 2050 yılında 19-59 trilyon dolar aralığında olmak üzere 38 trilyon dolar olacağı tahmin edilmektedir. Günümüzün en önemli sorunlarından biri olan iklim krizi mücadele edilmesi gereken önemli bir konudur. Sürdürülebilir kalkınmanın kaçınılmaz eğilimi, işletmeleri, kurumun gelişimi ile doğal çevre arasında bir denge kurmak için reformlar yapmaya zorlamaktadır.(Erdem, Bilgili, 2023:52; Kotz, Levermann, Wenz, 2024:552; Wang, Zhou ve Liu, 2018: 1).

Son zamanlarda, endüstriyel atıkların , kuruluşlar ve geleneksel ürünler tarafından üretilen tehlikelerin etkisini azaltmak amacıyla yönetim ve organizasyon felsefesinin yeşilleştirilmesi hem endüstri hem de bilim adamları arasında popülerlik kazanmıştır. (Li vd., 2020: 2). Güncel sorunlardan biri olan iklim krizinin çözümü için küresel çapta bir iş birliğine ihtiyaç olduğu görülmüştür. Bu nedenle 2015 yılında 195 ülkenin katılımı ile Paris İklim Anlaşması imzalanmıştır (Paris Agreement, 2015).

Paris İklim Anlaşması'nı imzalayan ülkeler, sera gazı ve karbon emisyonlarını azaltma, enerji kullanımında yenilenebilir enerji kaynaklarına geçiş ve

enerji verimliliğini arttırma, açlık ve yoksulluğu azaltma, ormanlık alanların arttırılması gibi çevre ve iklim için önemli taahhütlerde bulunmuşlardır. Paris İklim Anlaşması ile özellikle küresel sıcaklık artışının 2 °C'nin altında olması hatta mümkünse 1,5 °C'de sabitlemeyi hedeflenmektedir (Elbir, 2022: 75).

Türkiye Paris İklim Anlaşması'nı 06 Ekim 2021 tarihinde Türkiye Büyük Millet Meclisinde kabul etmiş ve 7 Ekim 2021 de resmî gazetede yayınlamıştır. Türkiye bu karar ile iklim değişikliği mücadelesinde kararlı ve samimi olduğunu göstermiş ve 2053 yılı için karbon nötr hedefini dünya kamuoyu ile paylaşmıştır (Paris anlaşması, 2021.07.11: Resmî gazete: 31621).

Paris İklim Anlaşması ve Birleşmiş Milletler Milenyum Kalkınma Hedefleri, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine giden süreci başlatmıştır. Birleşmiş Milletler Milenyum Kalkınma Hedefleri 2000-2015 yıllarını kapsayan 8 hedefi içermektedir. 2015 yılında gerçekleşen birleşmiş milletler sürdürülebilir kalkınma zirvesi sonucunda Birleşmiş Milletler Milenyum Kalkınma Hedeflerinin istenilen düzeyde gerçekleşmediği görülmüş ve küresel, kapsayıcı bir acil eylem planı belirlenmeye karar verilmiştir. Bu çerçevede 193 ülke 17 amaç ve bu amaçlarla ilişkili 169 alt hedeften oluşan gündem 30 başlıklı bildiriye kabul etmiştir (UN, 2024; Çayırtaş ve Sakıcı. 2021: 1921).

Gündem 30 sürdürülebilir kalkınma hedefleri daha önce kabul edilen ve 2015 yılına kadar ulaşılması gereken Binyıl Kalkınma Hedeflerinin yerini almıştır. Hedefler; insanlar, gezegen, refah, barış, ortaklık şeklinde gruplandırılabilir. Yoksulluk, açlık, sağlık, eğitim, cinsiyet eşitliği, iklim değişikliği, barış ve sosyal adaletle ilgili sorunları çözmeye odaklanan hedeflerden oluşmaktadır (Adamowicz, 2022: 24)

Bildiride kabul edilen 17 kalkınma hedefi;

1. Yoksulluğun bitirilmesi, sürdürülebilir tarımı destekleme.
2. Beslenme olanakları ve gıda güvenliğini sağlama, açlığın bitirilmesi.
3. Sağlıklı yaşam ve sağlığa ulaşılabilirliği sağlama.
4. Yaşam boyu kapsayıcı ve kaliteli eğitim sağlama.

5. Toplumsal cinsiyet eşitliğini sağlama.
6. Suyun sürdürülebilir yönetimini sağlama ve temiz suya erişimi temin etme.
7. Sürdürülebilir güvenilir ve modern enerjiye ulaşımı sağlama.
8. Tam ve verimli istihdam, sürdürülebilir ekonomik büyüme, herkes için insana yakışır uygun bir iş sağlama.
9. Yenilikçi, güçlü bir alt yapısı olan sürdürülebilir sanayiye desteklemek.
10. Ülkeler arasındaki ve ülkelerin içindeki eşitsizliği bitirmek.
11. Kapsayıcı, sürdürülebilir, esnek ve güvenli şehirler ve yaşam alanları sağlamak.
12. Sürdürülebilir üretim ve tüketiminin sağlanması, sorumlu ve kapsayıcı kurumların inşasını sağlamak.
13. İklim değişikliği ve etkileri ile ilgili acil eylem planlarının geliştirilmesi.
14. Okyanusların, denizlerin ve tüm su kaynaklarını korumak ve sürdürülebilir kullanımını sağlamak.
15. Ormanları sürdürülebilir tarda kullanımı ve korunması, çölleşmeyi önlemek, karasal ekosistemi korumak biyoçeşitliliğinin azalmasını durdurmak.
16. Barışı ve kapsayıcı toplumu desteklemek, herkes için adalete erişimi sağlamak.
17. Sürdürülebilir kalkınma amacıyla küresel iş birliğini canlandırmak.

Maddelerinden oluşmaktadır (UN, 2024; Yüksel ve Barut, 2023: 47; Akbulut ve Çölgeçen, 2023: 207).

2024 sürdürülebilir kalkınma hedeflerinde ilerleme raporu: kararlı ve sürdürülebilir bir küresel geri dönüşün işaretleri henüz ortaya çıkmadığı ve hedeflerinin yalnızca yüzde 17'sinin gerçekleştirilme yolunda olduğunu, neredeyse yarısının asgari veya orta düzeyde ilerleme gösterdiğini ve üçte birinden fazlasında ilerlemenin durduğunu, hatta gerilediğini ortaya koymaktadır (UN, 2024).

Avrupa birliği, 2019'da Avrupa Yeşil Mutabakatı'nı ilan ederek iklim krizine karşı yeşil ekonomiye geçiş için bir dönüşüm sürecine girmiştir. Avrupa Yeşil Mutabakatında 2050 yılına kadar Avrupa'nın dünyanın ilk iklim nötr kıtası olması ve

karbondan arındırılması amaçlamakta, aynı zamanda döngüsel ekonomi modeline geçişi ve yeşil bir ekonomi anlayışını sağlamayı, sürdürülebilir kalkınma ve finansın sağlanması, ekonomik büyümeyi kaynak kullanımından bağımsız hale getirmeyi ve tüm toplumların bu süreçten faydalanmasını amaçlamaktadır (European Commission, 2019; Küçük ve Dural, 2022: 139).

Avrupa yeşil mutabakatı 8 ana hedef belirlemiştir. Hedefler; iklim, enerji, tarım, sanayi, çevre ve okyanuslar, ulaşım, finans ve bölgesel kalkınma, araştırma ve inovasyon başlıkları altında açıklanmıştır. Amaç; çevreyi, doğayı ve doğal yaşam alanlarını korumak, temiz enerjiye geçmek, sera gazı emisyonunu azaltmak, yeşil ekonomik düzeni sağlamak, endüstri ve tarımda temiz ürün ve teknolojilerin kullanılmasını sağlamak, kirliliği azaltmak, insanların refahını artırırken diğer canlıların ve biyoçeşitliliğin korunmasını sağlamaktır (Kakışım, 2022: 9; Ecer vd., 2021: 127; European Commission, 2019).

Tüm bu çevresel sorunların ortaya çıkması ile, çevre dostu eylemleri ve çevre yanlısı davranışları, kaynakların korunmasına katılımları ve çevresel açıdan sürdürülebilir uygulamaları gerçekleştirmeye ve teşvik etmeye yönelik ahlaki bağlılıkları ve doğal çevre için faydalı olanı yapmayı seçmeleri yoluyla rol model olan ayrıca takipçilerine ilham veren bir çevresel vizyon geliştiren yeşil dönüştürücü liderlerin ön plana çıkmasına neden olmuştur (Priyadarshini vd., 2023: 1089).

#### **1.6.1. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Tanımı**

Yeşil dönüşümcü liderlik ve davranışları ilk olarak Chen ve Chang tarafından “Takipçilerini çevresel hedeflere ulaşma konusunda motive eden ve onlara beklenen çevresel performans seviyelerinin ötesinde performans gösterme konusunda ilham veren liderler “ ve bu liderlik davranışları ile tanımlamıştır (Chen ve Chang, 2013: 109). Robertson ve Barling ise yeşil dönüştürücü liderliği “Liderlik davranışlarının içeriğinin tamamen çevre yanlısı girişimleri teşvik etmeye odaklandığı dönüşümcü liderliğin bir biçimi” olarak tanımlamıştır (Robertson ve Barling, 2013: 177; Tuna ve Yıldız, 2023: 63).

Çevreye dost ilkelerle ürün kullanımı ve geliştirilmesi, emisyonların azaltılması, kirliliğin önlenmesi, atık geri dönüşümü, üretim ve tasarımda malzeme kullanımının azaltılması, yeşil ve çevreye zararsız hammadde kullanımı, elektrik ve su kullanımının azaltılması gibi firma uygulamalarının hayata geçirilmesi yoluyla çevre dostu ürün ve süreçlerin üretilmesi veya geliştirilmesi yeşil inovasyon olarak adlandırılır (Sun vd., 2022: 5277; Albort-Morant vd., 2016: 4913). Yeşil inovasyon sürecini yeşil dönüşümsel liderler olumlu yönde etkiler ve çevresel sürdürülebilirliği desteklerler, aynı zamanda çalışanlara belirlenen organizasyonel ve çevresel hedeflere ulaşmaları için gerekli ilhamın yanı sıra motivasyonu da sağlarlar (Hanif, Ahmed ve Younus, 2023; Sun vd., 2022: 5277).

Yeşil dönüştürücü liderlik geleneksel dönüştürücü liderliğin bir uzantısıdır. Dönüşümcü liderlik, bireysel farkındağın yanında örgütün hedeflerine etkili bir biçimde ulaşma konusundaki ilgiyi artırma vizyonuna odaklanır. Yeşil dönüşümcü liderlik ise daha çok çalışanları çevresel hedeflere zamanında ulaşmaları için teşvik etmek ve onları beklenen performansın ötesinde çevresel başarıya ulaşmaları konusunda motive etmek amacıyla bir organizasyondaki liderler tarafından benimsenir (Hanif vd., 2023: 3).

Geleneksel dönüşümcü liderliğe benzer şekilde yeşil dönüştürücü liderlik de çevreye özgü dört farklı davranış sergiler; yeşil bireyselleştirilmiş ilgi (çalışanları ile yakın ilişkiler kurmaları), yeşil idealleştirilmiş etki (çevresel rol model olmaları), yeşil entelektüel uyarım (çalışanları çevresel konular hakkında düşünmeye teşvik etme) ve yeşil ilham verici motivasyon (çalışanlara çevreye duyarlı davranışlarda bulunmaları amacıyla örnek olma) olarak sıralanabilir (Robertson ve Carleton, 2018: 200). Bu davranışları göstererek kurum değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını iş görenlere benimsetmeye çalışırlar. Söz konusu amaçlar, kurumun faaliyette bulunduğu sektöre ve çevresel dinamiklere göre değişse de çevresel sorunlardaki artış, ekolojik dengedeki bozulma, iklimsel değişiklikler ve doğal kaynakların azalması vb. sorunlar pek çok örgütün çevresel performansını arttırmasını sağlamıştır (Kerse, Maden ve Selçuk, 2021: 1575).

Bireyselleştirilmiş ilgi, çevreye karşı duyarlılığı yüksek olan iş görenleri yeşil hedeflere ulaşma konusunda motive eder (Li vd., 2020: 2). İlham verici motivasyonla

lider, yeşil uygulamalarla ilgili düşüncelerin üretilmesini ve yeşil inovasyonu özendirir (Chen ve Chang, 2012: 109). Karizmatik etkiyle yeşil davranışlar sergilemek suretiyle, kurumda yeşil kültürü yayarlar, iş görenlerin yeşil davranışlarının artmasını sağlarlar (Kim, vd., 2017: 1354).

Şirketler ve kurumlar, çalışanların çalışma ortamında sürdürülebilir bir etkinliğini yaratmak ve kaynakları sürdürebilir bir biçimde yönetmek için yeşil dönüşümcü liderliğe ihtiyaç duyarlar (Suliman vd., 2023: 5). Çünkü; kurumlar, faaliyete bulundukları çevreye bağımlıdır ve çevresel hassasiyetleri dikkate almak durumundadırlar (Gupta ve Zengh, 2020: 8).

Kurumun kaynaklarını sürdürülebilir hale getirmek, prestijini arttırmak ve rekabette avantaj sağlamak üzere, imalat ve hizmet süreçlerinin tüm aşamalarında çevreye duyarlı olmaya çalışırlar (Zameer, Wang ve Yasmeen, 2020: 2). Çevresel hedeflere ulaşmak üzere örgütteki her çalışanın doğaya karşı yüksek hassasiyet geliştirmesini isterler. Dönüşümcü liderler, iş görenleri çevresel hedeflere ulaşmaları için güdüleyip desteklerler ve beklenen performansın üzerinde çaba sarf etmeleri için onlara destek sunarlar, bu konuda ilham verirler (Chen ve Chang, 2012: 109; Chen, Chang ve Lin, 2014: 6605).

Herhangi bir kuruluşun sürdürülebilirliği çalışanların katkısına bağlıdır (Alola, Avcı ve Ozturen, 2018: 1). Çevresel sürdürülebilirlik, çevre dostu girişimleri teşvik etmek ve kurumu çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine doğru ilerlemeye yönlendirmek yeşil dönüştürücü liderlerin etkin olduğu davranışlardır (Robertson ve Barling, 2013: 177; Abbas ve Al Hasnawi, 2021: 2). Bu şekilde kurumun istenen çevresel hedeflere ulaşması için bağlılık ve güçlü etik değerler gösterir ve takipçilerine rol model olan bir stratejik yapı sergilerler. Takipçilerini güçlendirir ve yaratıcılığı teşvik etmek için gerekli bilgiyi aktarırlar. İş görenlerin çevre bilincini arttırırlar. (Begum vd., 2022: 582). İş görenleri çevresel sorumluluklarla ilgili olarak teşvik eden ve onları beklenenin ötesinde çevre dostu bir performans sergilemeye özendiren bir yaklaşıma sahiptirler, kurumun ya da toplumun uzun vadeli sürdürülebilir gelişimine odaklanır ve çevresel duyarlı ve sorumlu davranışı öne çıkarırlar (Li vd., 2020: 3; Omarova ve Jo, 2022: 3).

Ayrıca yeşil dönüştürücü liderler, sürdürülebilir uygulamaları özendirmek üzere etkili iletişim, örnek davranışlar ve motive edici liderlik stratejilerini bir araya getirirler. Böylece, yalnızca kurumda değil, çalışanların eğitimini de önmseyerek toplumda da çevresel sorumluluk bilincini artırır (Coşkun, 2022: 4).

Yeşil dönüştürücü liderler, kurumun çevresel hedeflerini iş görenlerin içselleştirmeleri için rehberlik ederler, çevresel bilinci artırmayı hedefler ve bu bilinci eyleme dönüştürmek için rol model olurlar. Yeşil ürünlerle hizmetlerin geliştirilmesini özendirirler (Chen ve Chang, 2012: 109). Yeşil dönüştürücü liderler, çevreyle ilgili problemlere duyarlıdır ve yeşil bilinci artırır. Sürdürülebilirliğe yönelik motivasyon sağlarlar. Bu liderlerin motivasyonları, yeşil davranışların devamlılığını sağlar (Farrukh vd., 2022: 2; Eide, Saether ve Aspelund, 2020: 2).

Çevre sorunlarının en önemli nedeninin göz ardı edilemeyecek derecede fazla olan yıkıcı insan faaliyetleri ve davranışları olduğu bilinmektedir (Al-Swidi, Gelaidan, Saleh, 2021: 1). Bu yıkıcı faaliyetleri azaltmak ve ortadan kaldırmak için hükümet politikaları, kurum ve kuruluşların stratejileri ve en önemlisi yeşil dönüşümcü liderlik tarzı önem kazanmaktadır. Yeşil dönüştürücü liderler; işletmenin yeşil hedeflerine ulaşması amacıyla çalışanları destekler ve işletmenin çevresel hedeflerinin çalışanları tarafından içselleştirilmesini ve benimsenmesi sağlar, çalışanların yeşil farkındalığının ve beraberinde yeşil performanslarının artmasını destekler. Sonuç olarak, yeşil dönüştürücü liderler hem çevresel konuları sosyal sorumluluk olarak görür, gelecek nesiller için gezegenimizi ve biyoçeşitliliği korur ve tüm canlılar için temiz yaşanabilir bir çevre bırakmak amacıyla çalışır (Turan Torun, 2023: 61; Chen ve Chang, 2013: 108).

### **1.6.2. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve İşyerinde Yeşil Davranış**

Çevreye yararlı olan ve çevreye zararı azaltan her türlü davranış yeşil davranış olarak değerlendirilebilir (Steg ve Vlek, 2009: 309; Ones ve Dilchert, 2012: 455). Örgütsel yönetim bağlamında bakıldığında ise iş yerinde çalışanların ‘’ su ve elektrik tasarrufuna dikkat etme, kâğıt tasarrufu, geri dönüşüm, işe gidiş ve dönüşlerde toplu taşıma, bisikletle veya yürümeyi tercih etme, tek kullanımlık malzemeler yerine yıkanabilir ve tekrar kullanılabilir malzemeler tercih etme, yeşil

ürünler geliştirilmesi'' gibi çeşitli çevre dostu eylem ve davranışları içermektedir (Başpınar, 2023:102; Kavaslar ve Karavelioğlu, 2023: 27; Ones ve Dilchert, 2012: 455).

Tang vd. (2023: 7), çalışanların yeşil davranışlarını etkileyen süreçleri 5 düzeyde bir ekosistem örneği oluşturarak sunmuştur. Birincisi; hükümetin yeşil politikaları, çevre hukuku, toplumsal yeşil iklim ve toplumsal yeşil normları kapsayan makro düzey, ikincisi; yeşil insan kaynakları yönetimi, paydaşların beklentileri, kurumsal yeşil savunma ve örgütsel yeşil iklimi kapsayan örgütsel düzey ve üçüncüsü; yeşil dönüşümsel liderlik, yeşil lider davranışı, iş arkadaşın yeşil savunuculuğu, takımın yeşil iklimini kapsayan ekip ve lider düzeyidir. Dördüncüsü; demografik özellikler, kişilik, alışkanlık, tutum ve davranışları gibi kişiler arası düzeydir. Beşinci düzey ise duygusal durumlar gibi kişisel düzeydir.

İş görenlerin işyerindeki davranışları, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik başarısının temelini oluşturur (Daily, Bishop ve Govindarajulu, 2009: 245). İş yerinde çalışanın yeşil örgütsel davranışları zorunlu (Rol-İçi, gerekli) ve gönüllü (Rol-dışı, Vatandaşlık) olarak iki şekilde olabilir. Zorunlu yeşil davranışlar çalışanların görevleri kapsamında yapmaları gereken organizasyonun kontrollü motivasyonunun etkili olduğu davranışlarıdır. Zehirli atık ve maddelerin çevre yönetmeliğine uygun olarak imha edilmesi buna örnek verilebilir. Gönüllü yeşil davranışlar çalışanların kurumun beklenti ve zorunluluğunun aksine bir vatandaş olarak gönüllü kişisel girişimleri içeren ve bireysel motivasyon ile etkilenen davranışlardır. İş bitiminde elektronik aletleri kapatmak, ışığı söndürmek, geri dönüşüme dikkat etmek, ofis malzemelerinin korunması gibi kurumsal kaynakları korumaya ve tasarruf etmeye yönelik amaçlı davranışlar ve arkadaşlarını yeşil davranışlara teşvik etmek gibi davranışlar kişinin kendi inisiyatifi ile yaptığı gönüllü yeşil davranışlara örnek gösterilebilir (Kim, vd., 2017: 1336; Norton vd., 2015: 108; Zacher, Rudolph ve Katz, 2023: 487; Kavaslar ve Karavelioğlu, 2023: 27; Başpınar, 2023: 102).

Çalışanların davranışlarını belirlemede liderlik tarzı etkilidir ve liderlik tarzının, yeşil davranışları teşvik etme konusunda önemli olduğunu ortaya koyan araştırmalar vardır (Anderson, Shivarajan ve Blau, 2005: 296; Cop vd., 2020: 1;

Peng vd., 2020: 1105; Egri ve Herman, 2000: 572; Tuna ve Yıldız, 2023; Ramus ve Steger, 2000: 606; Robertson ve Barling, 2013: 177). Çevreyi koruma konusunda liderlik yaklaşımı, çalışanların yeşil düşünce ve davranışlarını artırmada önemli bir rol oynamaktadır. Liderlerin yeşil davranışları teşvik etme ve güçlendirme sürecindeki etkileri büyük önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderler, sürdürülebilir kalkınmayı ön planda tutar, bu hedefleri rehber olarak kullanır ve güçlü bir çevre bilinci geliştirir (Lathabhavan ve Kaur, 2023: 1008).

Çalışanın iş ortamında yeşil davranışları üzerinde etkili faktörler araştırılmış, kişisel ve durumsal faktörler olarak iki noktaya odaklanılmıştır. Kişisel faktörler içinde; sorumluluk gibi bireyin kişisel özellikleri, olumlu ve olumsuz duygular, örgütsel destek, iş tatmini gibi bilişsel yönler, çalışanın yeşil davranma niyeti; durumsal faktörler içerisinde, yeşil dönüşümsel liderlik gibi lider davranış tarzı, yeşil örgütsel iklim, yeşil insan kaynakları yönetimi ve kurumsal sosyal sorumluluk yer almaktadır (Başpınar, 2023: 104).

Yeşil insan kaynakları yönetiminin gönüllü ve görevle ilişkili çalışan davranışını olumlu yönde etkilediğini gösteren araştırmalar vardır (Zhu vd., 2021: 1; Chen ve Wu, 2022: 7). Kurumun insan kaynakları yönetiminde çevre dostu uygulamaların bir politika ve yönetim anlayışı olarak yer alması ile yeşil insan kaynakları yönetimi ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalarda; çalışanların yeşil işe alımı ve seçimi, yeşil ve çevresel konuları dikkate alan eğitim ve gelişim, yeşil ücret yönetimi, yeşil performans yönetimi, çevre performansla ilgili finansal ve finansal olmayan ödüller, yeşil çalışanın güçlendirilmesi ve katılımı ve yeşil çalışan ilişkileri gibi yönetim anlayışını yeşil insan kaynakları yönetiminde önemli faktörler olarak belirlenmiştir (Faisal, 2023: 1; Jabbour, 2013: 148).

Çalışanlar kurumun yeşil politikalarını ve uygulamalarını hayata geçiren aktörler olduğundan, kurumların çalışan davranışlarını kurumun yeşil hedefleri ve çevre ile uyumlu olacak şekilde teşvik etmesi ve düzenlemesi çok önemlidir (Lathabhavan ve Kaur, 2023: 998).

Çalışanların çevresel konular ve sorunlar hakkında bilinçlendirilmesi ve yüksek düzeyde çevre kaygısına sahip olması halinde, kurumların çalışanların

davranışlarını şekillendirmek için yeşil örgüt kültürü geliştirebileceğini göstermektedir. İşe alım, eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi gibi yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yanı sıra liderlik davranışı da yeşil örgüt kültürü oluşturmak ve çevre dostu bir üretim sisteminin temelini oluşturma aşamasında çok önemlidir (Al-Swidi, Gelaidan ve Saleh, 2021: 16).

Yeşil insan kaynakları yönetimi ve yeşil dönüşümsel liderlik anlayışının örgütlerde birlikte uygulanması ile birbirlerinin güçlü yönlerinden yararlanır ve zayıf yönlerini tamamlarlar ve böylece çalışanların yeşil davranışlarını teşvik etmek üzerine daha etkili olurlar. Çalışanların yeşil davranışını teşvik etme sürecinde, kuruluşlar sadece yeşil dönüşümsel liderliği teşvik etmekle veya yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamasını hayata geçirmekle kalmamalı, aynı zamanda çalışanların yeşil davranışını daha etkili bir şekilde teşvik etmek ve böylece kuruluşun sürdürülebilir kalkınmasını teşvik etmek için mümkün olduğunca her iki tarafı da ele almalıdır (Peng vd., 2020: 1119).

Yeşil dönüşümcü liderler, entelektüel uyarımla iş görenleri çevresel problemlere karşı düşünmeye ve yenilikçi düşünceler üretmeye sevk ederler. Ayrıca, kişiselleştirilmiş ilgi, koçluk ve danışmanlıkla iş görenlerin çevre konusundaki yetkinliklerini artırır. Tüm iş görenlerin gelişim gereksinimlerini değerlendirip bireysel öğrenme fırsatları sağlamak suretiyle, iş görenlerin çevresel sorunları çözme becerilerini geliştirmeye yardımcı olurlar (Graves, Sarkis ve Zhu, 2013: 82). İşyerinde yeşil davranışları benimseyip iş görenlere örnek olurlar, bu sayede yeşil davranışların yaygınlaşmasını sağlarlar ve kişisel çıkarlarını firmanın yararına kullanmalarını sağlar (Hadi ve Rasoll, 2017: 38). Esin verici motivasyon ile çevresel sürdürülebilirliğin ne kadar önemli olduğunu gösterirler, sürdürülebilir bir vizyon oluşturabilirler ve tutkulu konuşmalarla çevresel değerlerin önemini ortaya koyarlar. Böylece işyerinde yeşil davranışları teşvik ederler (Egri ve Herman, 2000: 572; Daily, Bishop ve Govindarajulu, 2009: 245; Graves, Sarkis ve Zhu, 2013: 83; Robertson ve Barling, 2013: 178).

Yeşil dönüşümcü liderlik işyerindeki yeşil davranışlar ile olumlu bir ilişki içerisindedir (Chen ve Wu, 2022: 7; Graves, Sarkis ve Gold, 2019: 56; Graves, Sarkis, 2018: 578; Graves, Sarkis ve Zhu, 2013: 82; Kura, 2016: 2; Robertson ve

Barling 2013: 178; Robertson ve Carleton 2018: 197; Robertson ve Barling, 2013: 178; Saleem, Mahmoo ve Ahmed, 2019: 115; Wang, Zhou ve Liu, 2018: 1). Fakat; bu ilişkileri geliştiren mekanizmaların daha detaylı bir biçimde anlaşılması için daha çok araştırmaya ihtiyaç vardır (Avolio vd., 2004: 951; Kura, 2016; Hadi ve Rasoll, 2017: 43).

Graves, Sarkis ve Zhu, (2013: 81), işyerindeki yeşil davranışlarla yeşil dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkileri “Öz belirleme teorisi “ çerçevesinde değerlendirmiştir ve bu ilişkilerin özerk motivasyon ve dış motivasyon etkileşimine dayandığını belirtmiştir. Öz belirleme teorisine göre, bireylerin motivasyonu, davranışlarını belirler. Özerk motivasyon, içsel tutarlılığa ve kişisel değerler çerçevesinde faaliyetlere motive olmayı öne çıkarır (Deci ve Ryan, 2000: 227; Gagné ve Deci, 2005: 331). Bu çerçevede, çevresel sürdürülebilirliği dikkate alan kişiler, kendi değerleri ve ilgi alanları çerçevesinde yeşil davranışları benimsemeye daha yatkındır.

Graves, Sarkis ve Zhu’nun (2013: 81) araştırması, yeşil dönüşümcü liderliğin, yeşil davranış ve dış motivasyon arasındaki ilişkiyi yönlendirebileceğini ortaya koymuştur. Dış motivasyon, iş görenlerin bir beklenti, ödül veya yaptırım karşısında eylemlerini sürdürmesine dayanır. Ancak, motivasyon kontrolü için koşullu ödüller veya güç dinamikleri kullanıldığında, ortaya çıkan dışsal odaklanma, çalışan çabalarının etkinliği ve kapsamını daraltabilir, dolayısı ile hedeflenen sonuçlarda kısa vadeli kazançlar sağlayabilmesine rağmen sonraki performans ve işe bağlılık üzerinde olumsuz yayılma etkilerine sahip olabilir (Deci, Olafsen ve Ryan, 2017: 20).

Dönüşümcü liderler, genel olarak içsel ödüllerle motivasyona vurgu yaparken (Bono ve Judge, 2003: 554). Dışsal ödülleri ve iş görenin motivasyonu yönetme davranışlarını da dikkate alırlar (Judge ve Piccolo, 2004: 755). Yeşil dönüşümcü liderler, izleyicilerin becerilerini geliştirmeye yönelik içsel ve dışsal ödülleri kullanıp işyerinde yeşil davranışları özendirirler (Graves, Sarkis ve Zhu, 2013: 82; Graves, Sarkis, 2018: 576).

Kura'ya (2016) göre yeşil dönüşümcü liderlik çevresel kaygıları azaltma konusunda önemlidir, çevresel kaygılara sahip iş görenlerin yeşil davranışlara yönelme ihtimali daha yüksektir. Planlı davranış teorisinin merkeze alındığı araştırmalar, yeşil dönüşümcü liderlikle iş görenlerin yeşil davranışları arasındaki ilişkilerde çevresel kaygıların aracılık rolüne dikkat çeker. Yeşil dönüşümcü liderlerin etkilediği iş görenlerin çevresel kaygı düzeyleri ve işyerindeki yeşil davranışları olumlu bir değişim gösterir (Kura, 2016: 2-3).

Robertson ve Carleton (2018) araştırmasında, yeşil dönüşümcü liderliğin iş görenlerin gönüllülük esasıyla sergiledikleri yeşil davranışları etkileyip etkilemediğini ve bu etkinin hangi şartlarda gerçekleştiğini anlamaya çalışmıştır. Araştırma iş görenlerin gönüllülük esasıyla gerçekleştirdikleri yeşil davranışları yeşil dönüşümcü liderliğin doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. İş görenlerin iş arkadaşlarının çevresel farkındalığıyla ilgili algılarının bu etki üzerinde kısmi aracılık ettiği bulgusuna ulaşılmıştır (Robertson ve Carleton, 2018: 197).

Hadi ve Rasoll (2017), öz belirleme teorisi ile dönüşümcü liderlik teorisine odaklanıp, yeşil dönüşümcü liderliğin iş görenlerin çevreye karşı duyarlı davranışlarını desteklemedeki önemini ortaya koyan bir kavramsal çerçeve geliştirmiştir. Araştırma, yeşil dönüşümcü liderlik anlayışıyla iş görenlerin çevreye karşı duyarlı davranışları değerlendirilmiş ve olumlu bir ilişkinin bulunduğunu örmüştür. Ayrıca, bu ilişkide özerk motivasyonun destekleyici bir rol oynadığını ortaya koymuştur (Hadi ve Rasoll, 2017: 36).

Wang, Zhou ve Liu'nun (2018) araştırmasında dönüşümcü liderlik ile kimlik teorisi çerçevesinde, yeşil dönüşümcü liderliğin işyerindeki yeşil davranışlar üzerindeki etkisini değer uyumu perspektifinden ve iş görenlerin yeşil kimliği açısından incelenmiştir. Bulgulara göre, yeşil dönüşümcü liderlikle işyerindeki yeşil davranış arasında değer uyumunun aracı rolü olduğu ve söz konusu rolün etkisinin çalışanın yeşil kimlik düzeyine dayalı olarak değişebileceğini göstermiştir. Yeşil kimlik düzeyi yüksek olan çalışanların, kendilerini ve yeşil dönüşümcü liderlerini daha çevreci olarak gördüklerini ortaya koymuştur (Wang, Zhou ve Liu, 2018: 1).

Maziriri ve Saurombe'nun (2018) insan sermayesi teorisi, doğal kaynak temelli teori ve yeşil teoriyi birleştirmek suretiyle elde ettikleri sonuçlar, yeşil dönüşümcü liderlik tarzının iş görenlerin çevreye uyumlu olmalarını sağladığını göstermiştir. Böylece işyerindeki yeşil davranışlar da artmıştır. Fakat, yeşil dönüştürücü liderlikle işyerindeki yeşil davranışlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Maziriri ve Saurombe, 2018: 22).

Yapılan çalışmalar dönüştürücü liderlerin, işyerinde yeşil davranışları teşvik ettiğini, değer odaklı ve ilham verici olduğunu göstermektedir (Liu ve Yu, 2023: 1; Fatoki, 2023: 1; Egri ve Herman, 2000: 572; Fernández, Junquera ve Ordiz, 2006: 262).

### **1.6.3. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil Yaratıcılık**

Yeni ve faydalı fikirler, yaklaşımlar ve eylemler üretmek yaratıcılık, bu fikirleri hayata geçirmek inovasyon olarak tanımlanmaktadır. İnovasyon terimine organizasyonlar açısından bakıldığında, yeni fikirlerin üretildiği ve bunların yeni, faydalı ve uygulanabilir ticari ürünlere, hizmetlere ve iş uygulamalarına dönüştürüldüğü tüm süreci gösterir (Wyer, Donohoe ve Matthews, 2010: 8). Yaratıcılık ise, inovasyon süreçlerini tetikleyen yeni ve değerli ürünler, düşünceler ve prosedürlerin oluşturulmasıdır (Shalley, Gilson ve Blum, 2000: 216). Ürün geliştirme, ekiplerinin yaratıcılığının, ürün geliştirme performansı ile olumlu bir ilişkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır (Özgül, 2020: 40). Yeşil yaratıcılık, çevre dostu ürünler, süreçler, hizmetler ya da yeşil uygulamalara yönelik özgün, yeni ve yararlı düşüncelerin geliştirilme süreci olarak tanımlanır (Chen ve Chang, 2013: 113; Jiang vd., 2020: 1). Jiang vd., (2020) yeşil yaratıcılığı dört boyut ta değerlendirmiştir. Çalışanların yeşil yaratıcılığı, yeşil yaratıcı motivasyon, düşünme, davranış ve sonuçları bütünleştiren kapsamlı bir yetenek olduğunu ifade etmiştir (Jiang vd., 2020: 3).

Yapılan araştırmalar liderliğin yeşil inovasyon ve yeşil yaratıcılığı etkileyen temel bir belirleyici olarak kabul edildiğini göstermektedir (Arici ve Uysal, 2022: 303) liderlik davranışları iş görenlerin yaratıcılığını artırmaktadır (Lathabhavan ve Kaur, 2023: 1007; Amabile vd., 2004: 6; Mumford ve Hunter, 2005: 10).

İşletmeler, yeşil inovasyon kültürü oluşturup yeşil inovasyon stratejilerini uygulayarak yeşil farkındalığı artırabilir ayrıca yeşil ürün geliştiricilerin artan performansı sayesinde şirket için fayda sağlayabilir (Zhang, Xu ve Wang, 2020: 11).

Araştırmalar, yeşil yaratıcılığın yüksek olduğu işletmelerin yeşil ürün geliştirme performansının da yüksek olduğunu göstermektedir (Chen ve Chang, 2013: 113; Jiang, vd., 2020: 1). Şirketler, sürdürülebilir bir gelecek için yeşil ürün geliştirme performanslarını artırmak amacıyla yeşil dinamik yetenekler, yeşil dönüşümsel liderlik ve yeşil yaratıcılığı etkili bir şekilde geliştirmelidir. Yeşil yaklaşımlar, çevresel etkiyi azaltmaya ve rekabet avantajı elde etmeye yardımcı olacaktır. (Zhu, Cordeiro ve Sarkis, 2013: 233; Chen ve Chang, 2013: 108).

Sidney vd. (2022) yaptığı çalışmada bir şirketin çalışanın yeşil yaratıcılık performansını iyileştirmek için eğitime önem vermeli ve stratejik planlama aşamasında, yeşil dönüşümsel liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi ve yeşil yaratıcılık uygulamalarını uzun vadeli çevre stratejilerine dahil edilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır (Sidney vd., 2022: 10).

Albert Bandura' nın tanımladığı sosyal öğrenme teorisi gözlemsel öğrenme olarak bilinen ve dikkat, akılda tutma, yeniden üretme ve motivasyon olarak dört bölümden oluşur. Bandura bu teori ile diğer insanlar izlenerek yeni bilgi ve davranışların öğrenebileceğini savunmuştur. Örgütlerde de liderler takipçilerin gözlemleyip öğrenmesi için rol model olma olasılıkları yüksektir (Su vd., 2020: 3; Bandura, 2001: 2). Sosyal öğrenme teorisi iş görenlerin yaratıcı öz-yeterliliklerinin gelişimini destekleyebilir, güç hedefler belirlemelerini ve karşılaşılabilecekleri olumsuz durumlarla başa çıkmalarını sağlayabilir. Sosyal öğrenme kuramını benimseyen araştırmalar, liderin sergilediği karizmatik davranışlarının ve entelektüel uyarımın, izleyicilerin proaktif ve yeni fikirler geliştirme kabiliyetlerini geliştirebilmesine katkıda bulunabileceğini ortaya koymuştur (Eisenbeiß ve Boerner, 2013: 55; Mansur ve Gedik, 2022: 17; Gong, Huang ve Farh, 2009: 766; Su vd., 2020: 1; Mittal ve Dhar, 2015: 895).

Dönüşümcü liderler, iş görenlerin meydan okuma yeteneklerini geliştirmelerini sağlayıp, problemlere yeni bir gözle bakmalarına ve bireysel

yaratıcılıklarını geliştirmelerine destek sunabilir (Gong, Huang ve Farh, 2009: 767; Reiter-Palmon ve Illies, 2004: 56; Zhang, Xu ve Wang, 2020: 12). İlham verici motivasyona sahip dönüşümcü liderler, yaratıcı düşünmeyi teşvik eder ve yeni düşüncelerin üretilmesini sağlar. Yeşil dönüşümcü liderler, yeşil yaratıcılığı olumlu yönde etkiler (Bahzar, 2019: 413; Chen ve Chang, 2013: 107; Jia vd., 2018: 2; Mittal ve Dhar, 2016: 895-896; Li vd., 2020: 2).

Mittal ve Dhar'ın araştırması, işletmenin yüksek kaynak taahhüdü ile beraber yeşil örgüt kimliğinin, yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil yaratıcılık arasındaki ilişkiye kısmi aracılık ettiğini ve bunun yeşil örgütsel kimliğin, yeşil yaratıcılığı olumlu olarak etkilediğini göstermiştir (Mittal ve Dhar, 2016: 896). Jia vd'nin araştırması, yeşil dönüşümcü liderliğin, yeşil insan kaynakları yönetimini destekleyip yeşil yaratıcılığı özendirdiğini ortaya koymuştur. İş görenlerin yeşil tutkularıyla yeşil dönüşümcü liderlik arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Yeşil tutku, çalışanların çevresel sürdürülebilirlik konusundaki motivasyonlarını artırırken, bu tutku yeşil dönüşümcü liderliğin etkisiyle daha da güçlenir. Yeşil dönüştürücü liderlik tarzı, çalışanların yenilikçi fikirler üretmelerini teşvik eder ve yeşil yaratıcılığın gelişimine zemin hazırlar. Böylece, yeşil tutku, yeşil dönüşümcü liderlik aracılığıyla yeşil yaratıcılığı destekleyen önemli bir faktör haline gelir (Jia vd., 2018: 14). Liderler, yeşil yaratıcılığı desteklemek üzere kaynak bulmalıdır ve iş görenlerin yeşil örgütsel kimlik algılarını, çevreyle ilgili bilgilerini, farkındalıklarını ve becerilerini geliştirmeleri için destekte bulunmalıdır.

#### **1.6.4. Yeşil Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil Performans**

Örgütlerin “çevre” üzerine olumlu ya da olumsuz etkileri çevresel veya yeşil performans olarak ifade edilebilir. Örgütler olumsuz çevresel etkileri ortadan kaldırmak için yeşil hedefler belirler ve bunları uygular. Enerji ve su tüketimini azaltmak, geri dönüşüm, yeşil ürün veya gıda üretimi, ekolojik açıdan tehlikeli hava, su ve toprağa zararlı madde, atık ve gazların salınmaması veya çevre yönetmeliğine uyularak ortadan kaldırılması, karbon emisyonunun azaltılması gibi uygulamalar işletmelerin yeşil performans sürecinde dikkate alınır (Tang ve Cingöz, 2011: 2010; Hasırcı, Zeybek, Akgül, 2024: 960; Sobaih vd., 2022: 4; Tosun vd., 2022: 2).

Bireysel performans olmadan, takımın, departmanların, organizasyonun veya ekonomik sektörün performansı ve başarısı mümkün değildir (López-Cabarcos, Vázquez-Rodríguez ve Quiñoá-Piñeiro, 2022: 362). Yeşil çalışan performansı, şirketin çevre dostu plan ve programını destekleyen ve yeşil davranışlar sergileyen çalışan performansı olarak tanımlanabilir (Gustiah ve Nurhayati, 2022: 161).

Çevresel kirlilik ve küresel ısınmanın etkilerinin zaman içinde arttığı bir dönemde, işletmeler için çevrenin korunması daha da önemli olmuştur. Tüketiciler, endüstriyel imalatın çevresel etkileriyle ilgili artan farkındalıkları ile yeşil ürünlere yönelmeye başlamıştır (Chen, 2010: 307; Chen ve Chang, 2012: 109). Bu çerçevede, işletmeler farklı stratejiler ve yeşil inovasyonu benimseyip, piyasanın çevresel beklentilerine uyum sağlamak durumundadır (Chen, 2008: 532; Sheu, 2014: 2832).

Yeşil inovasyon süreci ve yeşil ürünler, kuruluşların çevre üzerindeki olumsuz veya zarar verici etkilerini önemli ölçüde azaltarak atık maliyetlerini düşürür. Bu durum, kuruluşların sosyal, çevresel ve finansal performanslarının iyileştirilmesine önemli bir katkı sağlar (Weng, Chen ve Chen, 2015: 4999).

Yeşil dönüştürücü liderler, yeşil performans, enerji tasarrufu, atık azaltma, geri dönüşüm ve çevre yönetimi teknolojilerini içeren inovasyon süreçlerine odaklanıp, işletmenin sürdürülebilir ürünler ve süreçler geliştirme yeteneğini geliştirirler (Chen, Lai ve Wen, 2006: 331).

Liderler, yeni ürünler geliştirilirken kurumun yaratıcılığını ve inovasyon yeteneğini etkilerler (Edmondson ve Nembhard, 2009: 123). Dönüşümcü liderlik, bir işletmenin inovasyon performansını geliştirmek için etkili bir araçtır (Suliman vd., 2023: 1; Sobaih vd., 2022: 1; Jung, Chow ve Wu, 2003: 526; Ross ve Gray, 2006: 181; Sarros, Cooper ve Santora, 2008: 147; Gümüşluoğlu ve İlsev, 2009: 462; Chen vd., 2014: 170). Dönüşümcü liderler, bir vizyon sunarak, yüksek performans beklentilerini karşılayabilir, hedefleri belirleyebilir ve sundukları desteklerle yeni ürünlerin geliştirilmesini sağlayabilir (Sarros, Cooper ve Santora, 2008: 148).

Yeşil dönüştürücü liderler işletmenin ve çalışanın yeşil performansını olumlu olarak etkiler (Ding, Su ve Hahn, 2023: 1; Chen ve Chang, 2013: 109; Chen, Chang

ve Lin, 2014: 6605; Zafar vd., 2017: 1059; Bahzar, 2019: 409; Liu ve Jie, 2020: 730; Suliman vd., 2023: 1; Sobaih vd., 2022: 1). Örgütsel sürdürülebilirlikte insan sermayesi önemlidir. Çalışanların sürdürülebilir yeşil performans göstermelerinde, yeşil dönüşümcü liderlerin çevreyi önemseme, çalışanları çevresel ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaya yönlendirme ve eğitim yoluyla çalışanları motive ve teşvik etme konusundaki katkıları önem kazanmaktadır (Alola, Avcı ve Ozturen, 2018: 12; Çop, Olorunsola ve Alola, 2021: 9).

Ayrıca, yeşil dönüştürücü liderler yeşil yaratıcılığı desteklemektedir. Yaratıcılık çalışma ortamının kritik bir bileşeni haline geldiğinde ve kişi- örgüt uyumu arttığında, çalışanlar iş performansını artırmak için yeni fikirler veya yaklaşımlar yaratmaya daha meyilli olurlar (Zang, Zu ve Wang, 2020: 12; Wang, vd., 2024: 72; Arici ve Uysal, 2022: 303). Yeşil dönüşümcü liderler, iş görenleri yeni yeşil düşünceler geliştirmeye teşvik edebilirler, yeşil teknolojileri öğrenmeye yönlendirerek yeşil farkındalık ve yeşil organizasyon süreçlerinde etkili olabilirler (Vogus ve Sutcliffe, 2012: 722).

Yeşil farkındalıkla yeşil öz yeterliliğin, yeşil dönüşümcü liderlikle yeşil performans arasındaki ilişkide kısmi bir aracılık rolüne sahip olduğu saptanmıştır. Araştırmalar ayrıca, yeşil dönüşümcü liderlerin iş görenlerin yeşil öz yeterliliklerini arttırmak üzere bazı stratejik yaklaşımları benimseyebileceğini göstermektedir (Chen, Chang ve Lin, 2014: 6604; Zafar vd., 2017: 1059).

Zhou vd'nin (2018) çalışması, yeşil dönüşümcü liderliğin ve bireysel yeşil değerlerin, yeşil psikolojik iklimi olumlu yönde etkilediği ve yeşil ürün geliştirme performansını artırabileceği gösterilmiştir. Yeşil dönüşümcü liderliğin, yeşil insan kaynakları uygulamalarını özendirmesi ile yeşil inovasyonu arttırabildiği belirlenmiştir (Zhou vd., 2018: 1; Singh vd., 2020: 1).

Bahzar'ın (2019) yaptığı araştırmada, yeşil dönüşümcü liderliğin eko-inovasyon üstündeki etkisi üzerinde durulmuş ve bu liderlik tarzının pozitif bir etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Araştırmaya göre yeşil dönüşümcü liderlik, enerji verimliliği, yeşil inovasyon ve yeşil yaratıcılığın gelişmesinde etkilidir (Bahzar, 2019: 408).

Tüm bu bilgiler çerçevesinde yeşil dönüşümcü liderliğin ve yeşil örgüt ikliminin, işyerindeki yeşil uygulamalar üzerine olumlu etkisinin olduğu ve çalışanın yeşil davranış, yeşil yaratıcılık ve yeşil performansının arttığını söyleyebiliriz.



## 2. PERFORMANS VE İŞ PERFORMANSI KAVRAMLARI

Bu başlık altında “performans” ve “iş performansı” kavramlarıyla ilgili bilgiler verilecektir.

### 2.1. İş Performansı Kavramı ve Tanımı

Fransızca’da “Performance” olan kavram dilimize “Performans” olarak girmiştir ve Türk Dil Kurumu tarafından “herhangi bir eseri, oyunu, işi vb. ortaya koyarken gösterilen başarı; başarımlar” olarak bu kavramı tanımlamıştır (<https://sozluk.gov.tr/>, 2024).

Performans kavramı kurumsal ve bireysel olarak değerlendirilebilir. Kurumun sektör içindeki durumu kurumsal performans olarak, iş görenin sorumlu olduğu işi başarma derecesi ise bireysel performans olarak değerlendirilir. Çalışanın iş performansı kurumsal performansın öncülüdür (Deniz ve Kumru, 2022: 550; Pandey, 2018: 263).

İş performansı ile ilgili farklı tanımlar yapılmıştır;

- Çalışanların örgütün çıkarları ve hedefleri ile ilişkilendirilebilen ve bu hedeflere katkı sağlayan ölçülebilir eylem, davranış ve sonuçları (Viswesvaran ve Ones, 2000: 216).
- Çalışanın kurumun hedeflerine ulaşmasına yönelik gözlemlenen tutumu, fiilen yaptığı şeyler ve gerçekleştirdikleri eylemler olarak tanımlanabilir (Basım ve Şen, 2024: 2405).
- İş görenin örgütün hedeflerine ulaşma konusunda iş ile ilgili neleri gerçekleştirdiklerini nicel ve nitel olarak tanımlayan kavramdır (Çiçeklioğlu ve Taşlıyan, 2019: 28).
- Çalışanın belli bir standart süre zarfında gerçekleştirdiği ayrı davranışsal bölümlerin şirket için beklenen toplam değeri (Motowidlo ve Kell, 2013: 82).
- Zamanı iyi kullanma ve doğru yöntem ile işin gerekliliğini yerine getirerek örgütteki verimlilik seviyesini göstermektedir (Anaç, 2021: 43).

- Çalışanların ölçülebilir eylem ve davranışlarla örgütsel katkıda bulunmasıdır (Pandey, 2018: 263).

### 2.1.1. İş Performansının Boyutları

Bireysel performans olmadan ekip ve birim performansı ile örgütsel ve sektörel performans ve aile ile dengeli iş performansından söz etmek güçtür. Bireysel performansla birlikte iş tatmini, sadakat ve denge sağlanır (Campbell ve Wiernik, 2015: 48). İş performansını yalnızca çıktılarla değil boyutlarla da tanımlanır, kompleks ve çok boyutlu bir yapıdır (Borman, vd., 2003: 3).

İş performansının görev (rol içi) ve bağlamsal (rol dışı) olarak iki ana boyutunun yanında adaptif ve yıkıcı performans boyutlarının da olduğu son yıllarda ifade edilmektedir (Borman, White ve Dorsey, 1995: 174; Dilekçi, Nartgün, 2020: 303).

Görev performansı, kurumun amaçlarını gerçekleştiren çıktıları ve davranışları ifade eder ve bireyin işinin gerektirdiği görevleri yerine getirme derecesini yansıtır. Kuruluşun temel teknik süreçlerine dolaylı olarak destek olan faaliyetleri kapsar. Görev başarısı, teknik-yönetimsel ve liderlik boyutlarını içerir (Jankingthong, Rurkkhum, 2012: 116; Christian, Garza ve Slaughter, 2011: 101).

Bağlamsal performans, doğrudan ana görev işlevleriyle bağlantılı olmamakla birlikte, görev faaliyetleri ve süreçleri için önemli bir tetikleyici rolü üstlenen, örgütsel, sosyal ve psikolojik bağlamı şekillendiren bireysel çabalar olarak tanımlanır. Bağlamsal performansın kapsamı; kendi görevlerini başarıyla tamamlamak için gerektiğinde ekstra çaba göstermek, kendi işi olmayan görevler için gönüllü olmak, başkalarına yardım etmek ve iş birliği yapmak, örgütsel kural ve prosedürlere uygun davranmak, ayrıca örgütün hedefleri onaylamak, desteklemek ve savunmak gibi davranışları içerir (Viswesvaran ve Ones, 2000: 221; Kahya, 2009: 98).

Adaptif performans, hızlı bir biçimde değişen ve çeşitlenen iş koşullarına uyum sağlama yeteneğidir. İş ile alakalı değişikliklere hızlı cevap verme, sorun çözme, belirsizliklerle mücadele etme, yeni bilgiler edinme ve kültürel entegrasyon

vb. esnek çalışma davranışları, adaptif performansla ilgilidir. Yapılan araştırmalarda uyum performansının sekiz boyutu belirlenmiştir: acil veya kriz durumu ile baş etme , iş stresini yönetme, sorunları çözüme kavuşturma, iş içinde öngörülemeyen durumları yönetebilme, iş görevlerini, yeni teknolojileri ve prosedürleri öğrenme, Kişiler arası uyum, kültürel uyum yeteneği, fiziksel yönelimli uyum yeteneği gösterme (Motowidlo ve Kell, 2013: 94; Pulakos, vd., 2000: 616).

Yıkıcı performans, kurumun kurallarını ihlal eden ve refahını tehlikeye atan davranışlardır. Yıkıcı davranışlar gönüllü olarak yapılan ve örgüt çıkarlarına aykırı, üretkenlik karşıtı davranışlardır. Bu tip davranışlar genel olarak antisosyal ve iş verimliliğini düşüren davranışları içerir. Normların ihlali, bu yıkıcı performansın temel özelliklerindendir. Bu yüzden yıkıcı performansın yönetilmesi oldukça önemlidir (Yıldız ve Alpkın, 2015: 331).

### **2.1.2. İş Performansının Önemi**

Örgütün hedeflerinin hayata geçirilmesi, tüm bölümlerin ve çalışanların bir araya gelmesine ve belirlenen amaçlar doğrultusunda yüksek bir başarı göstermelerine bağlıdır (Doğan, 2020: 45). Yönetilmesi en zor kaynaklardan biride insandır. İnsan doğru bir şekilde yönetilmediği zaman birey, takım ve örgüt, gibi başarının önemli olduğu sektörlerde performans düşüklüğüne ve dolayısı ile başarısızlığa neden olur. Kuruluşların belirledikleri hedeflere ulaşabilmesi ve rakiplerine karşı avantaj sağlayabilmeleri, yüksek performanslı, yetenekli, görevlerini etkin bir şekilde yerine getiren ve katkıları ile kuruluşun başarısını arttıran çalışanlara sahip olmasıyla gerçekleşmektedir. Kurumun geleceği için performansın yüksek olması hedeflere planlandığı gibi ulaşılmasını sağlar (Çalışkan, Köroğlu, 2022: 181).

Performans örgütler için oldukça önemlidir. Örgütlerin etkinliği, verimliliği, hizmet ve üretim kalitesi artar. Performans yükseldikçe kurumdaki istikrar artar. Daha az maliyetle yüksek kaliteye ulaşılır. Çalışanların eğitim ihtiyacı, gelişim potansiyelleri daha kolay belirlenir. İş görenler ise performans yönetimi ile güçlü ve eksik yönlerini tanır, geliştirilmesi gereken özelliklerini öğrenirler. Örgütteki içinde belirlenmiş rol ve sorumlulukları daha iyi anlar, üstlerin kendisinden neler beklediği

öğrenir, iş performansının nasıl ve hangi kriterlerle değerlendirildiğini öğrenir, performansına ilişkin geribildirim ve verilerle iş tatmini ve özgüveni artar (Tunçer, 2013: 94).

### **2.1.3. İş Performansını Etkileyen Faktörler**

Etkili ve başarılı bir örgüt için çalışan performansı önemlidir. Teknolojik gelişmelerin ve yoğun rekabet koşullarının olduğu günümüzde çalışanın örgüte olan bağlılık ve sadakati örgütün hedeflerine ulaşmak için gereklidir. Örgüte bağlı, moral ve motivasyonları yüksek çalışanlar örgütün başarısı için daha iyi performans gösterirler (Uygur, 2007: 73).

Çalışanların performansı içsel veya dışsal faktörlerden etkilenir. Sözgelimi, örgütteki havanın bozulmasından veya stresin artmasından dolayı iş görenlerin performansının düştüğü gözlenmektedir. Çalışanların performansı üzerinde etkili olan etkenlerin başında motivasyon gelir. Çalışanların motivasyonu üzerinde kurumdan kaynaklanan uygulamalar da etkilidir. Söz konusu uygulamalarla ilişkili olarak despotik yönetici tutumlarla davranışları, örgüte güven problemi, iletişimsizlik, işletmeye ait hissetmeme vb. problemler ortaya çıkmaktadır (Avcı, 2019: 215).

İş performansı birden çok değişken ve faktör ile ilişkilidir. Performans kendi kendine oluşmaz (Beğenirbaş ve Turgut, 2014: 134). Bilgi yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojisi, çalışanların güçlendirilmesi, yenilikçilik ve yaratıcılık ile örgüt kültürünün çalışan performansı için önemli bir etken olduğunu gösterilmiştir (Tuffaha, 2020: 14). Performansı etkileyen faktörler bireysel, kurumsal ve çevresel olarak sınıflandırılabilir (Duran ve Boz, 2021: 359).

Kişisel faktörler çalışanın işletmedeki pozisyonu belirlemede önemlidir. Kişilik özellikleri, bilgi, beceriler, iş ile ilgili yetkinlikler, eğitim düzeyi, karar verme yetenekleri, algıları, motivasyon düzeyi ve fiziksel özellikleri iş performansında etkilidir.

Çalışanlar ve örgüt ortak bir hedef doğrultusunda ilerlerken örgütler çalışanlara birtakım olanaklar sunmaktadır. Bu imkanlar, çalışanların iş tatmininin

gerçekleşmesinde ve dolayısı ile iş performansının artmasında etkilidir. Yapılan işin niteliği, yönetim şekli, ücret, iletişim, iş görenin takdir edilmesi, kariyer planlanması ve terfi ve mevcut çalışma şartları, kurumsal yapı, politikalar ve kültür örgütsel faktörler arasında sayılabilir (Pandey, 2018: 5; Güdelci, Kıvanç, 2022: 63).

Çalışanın iş performansı, diğer kişiler ve çevresel faktörlerden de etkilenir. Çalışanın aile yapısı, konut durumu, sosyo-ekonomik durumlar, eğitim düzeyi, kültürel faktörler, dini inançlar, iş başarısını etkileyen faktörlerdir. Çalışanın örgüt içindeki ve dışındaki bu çevresel faktörler ve etkileşimleri aracılığı ile yaşam koşullarını işine yansıtarak performansını şekillendirir (Durmaz ve Yılmaz, 2024: 170).

## **2.2. Performans Değerlendirme Sistemi**

Performans değerlendirmesi, kurumlarda idari süreçleri düzenleye yarar, ayrıca yükselme, işten çıkarma kararları, planlama, teşvikler, gelişim ve eğitim gereksinimlerini belirlemek için de kullanılır. Değerlendirme ölçütleri arasında davranışlar, iş sonuçları, yetkinlikler, iş birliği, sorumluluk alma, adanma ve coşku vb. özellikler vardır (Igbojekwe, 2015: 11).

### **2.2.1. Performans Değerlendirme Sisteminin Önemi, Hedefleri, Ölçme Araçları ve Yararları**

Organizasyonlarda insan performansının değerlendirilmesi, ölçülmesi, geliştirilmesi, ödüllendirilmesi ve güçlendirilmesi süreci ve dolayısı ile çalışanın işini ne kadar iyi yaptığını gösteren süreç performans değerlendirilmesi olarak ifade edilir (Manshor ve Kamalanabhan, 2000: 203). İş gören davranışlarının örgütlerin hedef ve stratejilerine uyumunu sağlamak amacıyla örgütler açısından önemli bir süreçtir (Aksu ve Korkmaz, 2024: 128).

Organizasyonlarda belirlenmiş standartlarla karşılaştırma ve ölçme yöntemi ile çalışanın performansı değerlendirilir. Bu ölçme süreci belirli bir zaman aralığında ve sistematik olarak yapılır. Genel olarak çalışanın işindeki verimliliği, mesleki tecrübe ve bilgisi, bireysel davranışları, yöneticilik yetenekleri karşılaştırılan ve ölçülen kriterlerdir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 111; Akı ve Demirbilek, 2010: 82).

Organizasyonun ve çalışanın performansı yöneticiler ve insan kaynakları yönetimi tarafından değerlendirilir. Dört aşamalı bir süreç uygulanmaktadır. İlk olarak performans yönetimi planlanır, ardından çalışanın performansı değerlendirilir ve ölçülür, üçüncü aşamada geri bildirim ve sonuçlar değerlendirilir, son olarak değerlendirme sonuçları gözden geçirilir ve sürece uygun karar ve politikalar yürürlüğe konulur (Aktan, 2009: 36).

Performans değerlendirmesi ile çalışanların eksik yönleri belirlenebilmekte ve geri bildirimde bulunularak eksik yönleri tamamlayıcı güçlü yönleri ödüllendirici politikalar izlenerek çalışanın bağlılığı ve performansın artması hedeflenmektedir (Kumru ve zkara, 2024: 117).

Performans değerlendirme amaçları doğru kullanıldığında yönetici, çalışan ve kurum için yarar sağlar. Bu amaçlar; (Akı ve Demirbilek, 2010: 83: Tunçer, 2013: 90; Mercanlıoğlu, 2012: 43).

- Çalışanların eksik yönlerinin gösterilmesi,
- Eğitim ve geliştirme gibi iyileştirme gereksinimlerinin görülmesi,
- Terfi ve nakillerde nesnel ölçütlerin temel alınması,
- İşe alma, iş gücü planlaması için perfonel envanteri hazırlama,
- Geri bildirim yöntemi ile çalışanın başarılı ve başarısız yönleri bildirme, çalışanı uyarma, gelişimini sağlama ve motive etme,
- Ücretler ve ödüllendirme ve teşvik uygulaması konusunda yönetici kararlarına yardımcı olma,
- alışan ve yönetim arasında dengeli bir ilişki sağlama,
- Kariyer planlaması ve geliştirilmesi,
- İşte başarısız olan veya işin gereklerine uygun davranmayan çalışanların işine son verme,
- Yönetsel ve kurumsal gelişime katkı vb.

Organizasyonun başarısı ve srekliiliği için yöneticiler işletmenin performansını performans lme sisteminden elde ettiği bilgilerle takip etmelidir. Ölçümler yöneticilerin ve çalışanların davranışlarını etkiler ve yönlendirir (Karaman, 2009:415). Çalışanların performansları, örgüt performansından ayrı tutulamaz. Bu

nedenle değerlendirme yapılırken çalışan performansının yanında ve rgt performansı da ölçülmelidir (Uysal, 2015: 35).

Çalışanlar için performans standartları ve hedefleri belirlemek için öncelikle çalışanın iş ve görevi tanımlanmış ve görev ve iş analizi yapılmış olmalıdır. Böylece performans ölçümü ile olması geren standart ile fark görülebilmektedir (Işığıok, 2008: 3).

Belirlenen kriterler somut, çalışma koşullarına uygun ve ölçülebilir olmalıdır. ltler de belirlenen performans kriterleri adil olmalı ve aynı vasıftaki işçilere aynı zamanda uygulanmalıdır (Akı ve Demirbilek, 2010: 88).

### **2.2.2. Performans Değerlendirme Süreci**

Özel ya da kurumsal performans değerlendirme süreçleri, örgütlerin yapısına, insan kaynaklarına, yönetimine ve iş tanımına göre değişiklik gösterir. Genellikle insan kaynakları tarafından yürütülen bir süreçtir. İyi bir değerlendirme yapılabilmesi için etkili bir performans değerlendirme sisteminin kurulması lazımdır, ardından, sistemin planlanması, analiz edilmesi, geliştirilmesi ve uygulanması gerekir. Performans değerlendirme sürecinin en güç taraflarından biri, değerlendirme ölçütlerinin oluşturulması ve uygun ölçüm tekniklerinin doğru bir şekilde kullanılmasıdır. Performans değerlendirme süreci yıl içinde düzenli periyotlar da yapılmalıdır (Aksu ve Korkmaz, 2024: 130).

### **2.2.3. Performans Değerlendirme Kıstasları**

Örgütlerde performans değerlendirme sistemlerinin aktif bir biçimde uygulanmasında, uygun performans kriterlerinin oluşturulması oldukça önemlidir. Performansın doğru ve objektif kriterlere göre ölçülmesi performans yönetimi uygulamalarının başarısının temelini oluştur (zer, 2009: 10). Doğru kriter ve ölçütler, performans değerlendirme sürecinde elde edilen verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini sağlar. Dataların tutarlılığı ve doğruluğu performans ölçütlerinin doğru belirlenmesine dayalıdır (elik, 2022: 15).

Performansın değerlendirmesini sağlayan ölçütler idari kararları da doğrudan etkiler. Adil olunmadığı zaman, iş görenler olumsuz sonuçlardan kaçınmak üzere belirli kriterlere, özellikle de yöneticilerce öncelik verilen kriterlere gereğinden fazla önem verebilirler. Yöneticiye ulaşan bilginin nesnelliğini ve verilen idari kararları etkileyebilir (Naktiyok ve İşcan, 2004: 293).

İş analizi, etkili bir performans değerlendirmesi için hayati bir rol oynar. Süreç, organizasyondaki görevlerin her birinin niteliğini, gerekliliklerini, sorumluluklarını ve çalışma şartlarını bilimsel yöntemlerle araştırarak doğru, etkili ve sağlıklı bir değerlendirme yapılmasını sağlar. Aynı zamanda işin yapılış şekli ile ilgili tüm bilgilerin toplanmasını da hedefleyen bir tekniktir (Özer, 2009: 12; Çelikten, 2005: 129). Değerlendirme sisteminde beklenen faydaların alınabilmesi ve etkili sonuçların elde edilebilmesi için performans değerlendirme ölçütleri, aynı işi yapan kişiler arasında ayrımcılık yapmadan nesnel kararlar alınmasını sağlamalıdır. Bu ölçütler çalışan performans değerlendirme sürecinin ayrılmaz bir parçasıdır; süreç boyunca adil, sürekli, kapsamlı, geliştirici, duruma uygun, tutarlı, geçerli ve güvenilir olmalıdır (Tunçer, 2013: 94).

Performans değerlendirme kriterlerinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

*Objektiflik ve Ölçülebilirlik:* Performans değerlendirme ölçütleri nesnel ve ölçülebilir olmalıdır. Öznel değerlendirmeler yapılmamalıdır. Öğreni seviyesi ve disiplin cezaları gibi ölçütler değerlendirmelerde dikkate alınmalıdır (Tunçer, 2013: 94).

*İş Görenlere Ön Bildirim:* İş görenler performans değerlendirme kriterlerine dair daha önce bilgilendirilmelidir. Kendilerinden nelerin beklendiğini ve nelerden sorumlu olduklarını bilmeleri değerlendirme sürecinde önemlidir (Akı ve Demirbilek, 2010: 88).

*Tanım ve Ödüllendirme:* Performans değerlendirme ölçütlerinin ilk amacı başarıyı artırmak ve ödüllendirmektir (Tunçer, 2013: 94; Aktan, 2009: 37).

*Eşit ve Nesnel Puanlama:* Değerlendirme sürecinde puanlama yapılıyorsa, eşit ve nesnel bir puanlama sistemi geliştirilmelidir.

*Somut ve Ölçülebilir Ölçütlerin Kullanılması:* Performans değerlendirilirken ölçülebilir ölçütlere öncelik verilmelidir. Ölçülebilir performans kriterleri ile değerlendirici hatalarının önüne geçmek ve değerlendirmenin doğru yapılması için temel teşkil etmektedir (Çapraz, 2013: 5395; Akı ve Demirbilek, 2010: 82).

*İşe Uygunluk:* Ölçütler direkt olarak sektöre, çalışma ortamı performansla ve ilgili olmalıdır ve kişisel bilgileri içermemelidir (Aksu ve Korkmaz, 2024: 131).

### **2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Kuruluşlar, iş görenlerin değişebilen başarı ve performans düzeylerini değerlendirmek, yönetmek, ödüllendirmek ve yönlendirmek için bir değerlendirme sistemi oluştururlar. Genellikle yıllık çalışan performans değerlendirmesi, geri bildirim görüşmeleri, birimler veya bölümler arasında değerlendirmeleri uyumlu hale getirme çabaları ve ücret artışı, eğitim, performansı düşük personelin ayrılması gibi insan kaynakları yönetimi kararlarına yön vermek için kullanılmakta olan resmi performans değerlendirme sistemi şeklini alır (Murphy, 2020: 13). Değerlendirme ve elde edilen sonuçların objektif ve ön yargıdan uzak olması çok önemlidir. Değerlendirme, değerlendirme işlemini yapan kişinin önyargılarından ve peşin hükümlerinden etkilenirse, iş görenler performans ve başarılarına göre değerlendirilemez ve bu da çarpık değerlendirmelere neden olabilir. Objektif ölçülere göre uygulanan değerlendirme personelin moral ve motivasyonu yükselterek kuruma olan güveni artırır (Tunçer, 2013: 89-92). Yanlış değerlendirmelerin önüne geçmek için işletmeler stratejik amaç ve politikaların doğru belirlemeli ve buna uygun performans ölçme ve değerlendirme sistemleri kullanılmalıdır (Karaman, 2009: 418).

İşletmeler, çalışanların performansını kurumsal yapı içerisinde değerlendirmek üzere kurum için en uygun değerlendirme metotlarını kullanmalıdır. Performans değerlendirme metodu seçilirken, bu metodun kuruma, kurumsal kültüre ve iş alanına göre değişeceğini dikkate almak lazımdır. Sözelimi, emek yoğun bir sektör olan mobilya üretim işletmesinde, performans değerlendirmesi istenen üretim

hedeflerine ulaşmaya odaklanmalıdır. Performans değerlendirme metodu saptanırken iş üzerinde etkili olan faktörler dikkate alınmalıdır. Performans değerlendirme teknikleri, performans değerlendirme sistemi içinde farklı amaçlara hizmet edebilir. İşletmelerde performans değerlendirme teknikleri, çalışanların performansını iyileştirmek için gereken verileri sağlar. Bu teknikler, kurumun özel hedeflerine göre değişebilir (Aslantaş, 2020: 13).

Örgütlerde arasında farklılık göstermekle birlikte performans değerlendirme yöntemleri, genellikle klasik ve modern yöntemler olarak uygulamada kullanılır.

### **2.3.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Geleneksel veya klasik yöntemler performans değerlendirme için kullanılan nispeten daha eski yöntemleridir ve çalışanların kişisel niteliklerini incelemeye dayanır. Bilgi, inisiyatif, sadakat, liderlik ve muhakemeyi içerebilir. Sıralama ve ikili karşılaştırma, zorunlu dağıtım, zorunlu seçim yöntemi, grafiksel derecelendirme ölçekleri, yıllık gizli rapor, kontrol listesi yönetimi, kritik olay yönetimi, grup değerlendirme, alan incelenmesi ve deneme değerlendirme yöntemi gibi metotlar klasik performans değerlendirme metotları arasında sayılabilir (Ghutke, 2016: 25).

#### **2.3.1.1. Sıralama ve İkili Karşılaştırma**

Sıralama yönteminde değerlendirmeyi yapan yönetici çalışanları ve çalışanların göstermiş olduğu performansı bir bütün olarak değerlendirerek başarı sırasına göre sıralar. Sıralamada en iyi performansı olan çalışan en üstte, en az performansa sahip çalışan ise en altta olacak şekilde listeler (Keklik, 2018: 72).

İkili karşılaştırma metodu, sıralama metodunun modifikasyonu ile ortaya çıkan ve sıralama metoduna göre daha objektif değerlendirmeye imkân veren bir tekniktir. Bu yöntem dağılımın orta aralığındaki çalışanlar arasında farklılaşma sorununun çözer. Tüm çalışanlar diğer çalışanlar ile karşılaştırılır. Her seferinde iki çalışan karşılaştırılır. Tüm çiftler değerlendirildikten sonra değerlendirici, her çalışanın kaç kez daha üstün olduğunu değerlendirip sayarak çalışanları bir başarı sırasına koyar (Lunenburg, 2012: 2).

#### **2.3.1.2. Zorunlu Dağıtım Yöntemi**

Zorunlu dağıtım performans değerlendirmesi, önyargı sorunlarını çözmek için geliştirilen bir performans değerlendirme yöntemidir. Yöneticiler çalışanları başarı durumuna göre en yüksek, en düşük performans gösterenler ve arada kalan grup olarak sınıflar. Arada kalan grup ise yüksek, orta ve düşük performans gurubunu oluşturarak beşli bir skala oluşturulur. Burda arada kalan grup zorunlu bir dağılım gösterir. Örneğin; en yüksek grup %10, en düşük grup %10 olarak değerlendirildiğinde arada kalan yüksek, orta ve düşük performanslı grup zorunlu dağıtılınca, yüksek performanslı %20, Orta performanslı %60 ve düşük performanslı %20 şeklinde bir dağılım olur (Westlin ve Dale, 2024: 168; Hatipoğlu, 2020: 6).

#### **2.3.1.3. Zorunlu Seçim Yöntemi**

Zorunlu seçim yöntemi, bazı kuruluşlarda ortaya çıkabilecek önyargılardan ve yüksek not verme eğiliminden kurtulmak için geliştirilmiştir. Zorunlu seçim yönteminin ana fikri, bir puanlayıcının tüm çalışanlara sürekli olarak yüksek veya düşük puan verme eğilimini düzeltmektir. Zorunlu seçim yöntemi, ikisi olumlu ikisi olumsuz olabilen birkaç çift ifade kümesi kullanır ve puanlayıcıdan dört ifadeden hangisinin belirli bir çalışanı en çok ve en az tanımlayıcı olduğunu belirtmesi istenir. Aslında, ifade öğeleri öyle bir şekilde temellendirilmiştir ki, puanlayıcı hangi ifadelerin en etkili çalışan için geçerli olduğuna kolayca karar veremez (Ghutke, 2016: 27).

#### **2.3.1.4. Grafik Değerleme Yöntemi**

Gafik değerlendirme metodu, yaygın kullanılan, basit geliştirilmesi ve uygulanması daha az zaman alan ve niceliksel analiz ve karşılaştırmaya olanak tanıyan bir performans değerlendirme yöntemidir. Tüm çalışanların belirli özelliklerini ve performans düzeylerini listeleyen bir ölçektir. Bu nedenle, çalışanların performans düzeylerini yansıtan bir puan belirlenerek sıralama yapılır. Tekniğin avantajı, deneme değerlendirme yöntemiyle bir arada kullanıldığında artırılabilir (Jafari, Bourouni ve Amiri, 2009: 94).

### **2.3.1.5. Deneme Değerlendirme Yöntemi**

Değerlendirici, her bir çalışanın güçlü ve zayıf yönleri, önceki performansı, pozisyonu ve gelişimini yazılı olarak tanımlar ve performans iyileştirmesi için önerilerde bulunur. Performans değerlendirme yöntemleri içinde en basit olanlarından biridir. Bazı kuruluşlar belirli açık uçlu sorulara yanıt vermesini isterken, bazıları daha fazla esnekliğe izin verir. Bu yöntem davranışlara odaklanır. Değerlendiricilerin yazma becerisindeki farklılıklar, zaman alması ve ölçüm zorluğu bu yöntemin kısıtlılıklarıdır (Lunenburg, 2012: 5; Jafari, Bourouni ve Amiri, 2009: 94).

### **2.3.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Modern performans değerlendirme yöntemleri ve yönetimi ile çalışanların planlardan neden saptıklarına odaklanarak hedeflere ulaşmak için üzerinde anlaşmaya varılan plan ve stratejilerin uygulanmasında çalışana yardım etmek, onları teşvik etmek, motive etmek ve bağlılığı arttırmak hedeflenmektedir (Murphy, 2020: 13). Çağdaş performans değerlendirme metotları, daha dinamik ve geniş çerçeveli değerlendirme olanağı sunarak geleneksel değerlendirme yöntemlerinde karşılaşılan eksiklikleri ortadan kaldırır. Başlıca yöntemlerini şöylece sıralayabiliriz: Hedeflere dayalı yönetim yaklaşımı, değerlendirme merkezleri, davranışa dayalı değerlendirme, kritik olaylar tekniği, 360 derece geri bildirim ve insan kaynakları muhasebesidir (Ghutke, 2016: 25).

#### **2.3.2.1. Hedefe Dayalı Değerlendirme Yöntemi**

Hedefe dayalı değerlendirme yöntemi, stratejik, iş ve operasyonel planlar aracılığıyla eğitim, sağlık ve iş sektörleri gibi kamu ve özel sektördeki farklı organizasyonlarda uygulanan bir performans değerlendirme yöntemi olarak kabul edilmektedir. Hiyerarşik hedeflere uygun olarak birim ve bireysel hedeflerin belirlenmesine odaklanır. Üst ve alt kurum yönetim kadrosunun genel hedefler üzerinde anlaştıkları ve bu hedefleri kısa vadeli özel hedeflere dönüştürüp her bir bireyin başlıca sorumluluk alanlarını beklenen sonuçlar açısından tanımladıkları başarılarını değerlendirme ve ödüllendirmenin tek temeli olarak sürekli gözden

geçirdikleri bir yönetim tekniğidir. Çalışanlar idari merkezde kendilerine ait işlevlere sahiptir ve çalışanlar işveren için önem taşıdığını hisseder. Sonuçta işverene karşı bir sadakat duygusu oluşur, performans artar, devamsızlık ve işten ayrılmalar azalır.

Her çalışanın idari merkezde kendine özgü bir işlevi bulunmaktadır. Her biri, işveren için önemli bir rol üstlendiğini hisseder ve bu durum, zamanla işverene karşı bir sadakat duygusu geliştirmelerine yol açar. Böylece, devamsızlık ve işten ayrılma oranları azalırken, genel katkı ve performans da artar (George vd., 2021: 127; Islam ve Sarker, 2020: 16; Barreto, Silveira ve Carvalho, 2022: 125).

#### **2.3.2.2. Değerlendirme Merkezleri Yöntemi**

Değerlendirme merkez yönetiminin alanında uzman kişiler ile çok yönlü değerlendirme yöntemleri kullanılarak yapılması gerekmektedir. Çalışanın gelecek performansını analiz etme ve gelecekteki potansiyelinin ve yeni iş başarıma yeteneğinin alabileceği durumun değerlendirildiği bir yöntemdir. Genel olarak üst düzey yönetici veya sorumluluğu olan kişiler değerlendirilir. Terfi ettirilecek çalışanların ileride nasıl bir performans göstereceği ön görülmeye çalışılır. Ayrıca orta kademe yöneticilerin gelişmesinde ve işe yeni alınan kişilerin yönlendirilmesinde de kullanılmaktadır. Yöntem performans değerlendirme amacıyla çalışanlardan oluşan gruplar ile iş benzeri ortamlarda yapılan ve uzmanlar tarafından gözlemlenen, lider olmadan yapılan grup tartışmaları, iş ve rol simülasyonları, vaka çalışması, belge inceleme senaryoları, on dakikalık tartışma gibi çalışmalardan oluşur. Katılımcılar, normal çalışma ortamlarının dışında tutulur ve farklı tekniklerle 1 ile 3 gün arasında değişen bir sürelerde değerlendirilir (Goel, 2023: 49; Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 36; Özmen, 2007: 19).

#### **2.3.2.3. Davranış Temelli Yöntem**

Davranışa dayalı metot, “davranışa dayalı puanlama “ şeklinde de adlandırılır, iş gören performanslarını kişilik özelliklerine bakmadan, belirli bir iş ve iş gurubu için yerine getirmesi gereken davranışlara dayalı olarak değerlendirmek üzere kullanılır. İstenen ve istenmeyen davranışları saptamaya ve iş görenlerden beklenen davranışları oluşturmaya odaklanır. Davranış temelli yöntemde

değerlendirmeler, iş görenin meslektaşları, yöneticileri, konunun uzmanları, müşteriler ve ilgili diğer kişiler dahil olmak üzere farklı kaynaklardan gelen geri bildirimlerle yapılır. Her iş ve pozisyona göre farklı ölçeklerin hazırlanması gerekliliği bu yöntemin maliyet ve zaman olarak dezavantajlı olmasına neden olmaktadır (Hatipoğlu, 2020: 6; Keklik, 2018: 73; Özer, 2009: 18; Özman, 2023: 83).

#### **2.3.2.4. Kritik Olaylar Tekniği**

Kritik olaylar metodu, belirli eylemlerin ya da davranışların bir iş görenin performans sonuçlarını önemli ölçüde etkilediği düşüncesine dayanır. Çalışanların kritik nitelikteki iş ve olaylar karşısında gösterdikleri davranış biçimleri gözlemlenerek derecelendirilir ve kaydedilir. Davranışlar olumlu veya olumsuz şeklinde olabilir ve işteki başarıya doğrudan etki eder. Bu yöntem de zaman sınırlanması yoktur. Her birim için önceden belirlenmiş kategoriler ve bu kategoriler için istenen olumlu ve istenmeyen olumsuz davranışlar belirlenir. Amir çalışanın davranışlarını sürekli olarak gözlemleyip kritik olaylarını sürekli olarak kaydeder. Çalışanların başarı durumlarını nesnel ve doğrudan gösterir. Ancak çalışanın her davranışının gözlenmesi ve kaydedilmesi çalışanda huzursuzluk yaratır ve verimliliği azaltabilir (Keklik, 2018: 73; Gavcar, Bulut ve Engin, 2006: 34; Ghutke, 2014: 26).

#### **2.3.2.5. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi**

Günümüzde, performansın değerlendirilmesine yönelik en gelişmiş ve yaygın yaklaşımlardan biri, 360 derece performans değerlendirme yöntemidir. Bu metot, örgütler ve dış kaynaklardan birden fazla derece veya boyutta kapsamlı ve doğru geri bildirimle duyulan gereksinime odaklanır. Elde edilen geri bildirimler çalışanın üstünün, astlarının, müşterilerin, tedarikçilerin ve/veya eş iş yapan meslektaşlarının dahil olduğu farklı kaynaklardan alınır ve iş görenin performansı ile ilgili bütünsel bir görüş sağlamak için kullanılır. Sadece bir yöneticiden gelen geri bildirimleri dikkate alan klasik performans değerlendirme metotlarından farklı olarak, 360 derece sistemi çalışan ile alakalı çok farklı kaynaklardan gelen girdileri bir araya getirir.

360 derece performans değerlendirme yönteminin avantajları arasında çalışanın gelişimini desteklemesi, yasal olarak daha savunulabilir olması, çok boyut

ve dereceleme sisteminin daha objektif olması yer almaktadır. Dezavantajları ise: zaman alması ve maliyetinin yüksek olması, kurum ve kültürel hassasiyet, yorumların acımasızlığı ile çalışan özgüveninin zarar görmesi, siyasi ve sosyal hassasiyet, küçük organizasyonlarda gizliliğin korunamaması olarak sayılabilir (Ekune ve Anthony, 2024: 55; Özmen, 2007: 20).

#### **2.4. Performans Değerlendirme Neticelerinin Kullanım Alanları**

Performans değerlendirme sistemi, kuruluşu, yöneticileri ve personeli kapsar. Değerlendirme sonuçları, çalışanların ve işletmenin uyumunu artıracak şekilde, her iki tarafın beklentilerini en yüksek seviyede karşılayacak bir yaklaşım doğrultusunda kullanıldığı ve planlandığı bir aşamadır (Yılmaz ve Ünsar, 2007: 49). Çalışanların performansının değerlendirilmesi ile beraber, diğer kurumsal organizasyonel aşamalarda da kullanılır ve işletmenin karar alma sürecini etkiler (Eskibina, 2024: 36).

Personel değerlendirme sonuçları organizasyonların insan kaynakları planlanması ve yönetimi açısından çok önemlidir. Performans arttırımı, kariyer yönetimi, ücret yönetimi, stratejik planlama, motive edici ödüller, terfi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, rotasyon, işe alma, iş genişletme, iş zenginleştirme gibi uygulamalar, disiplin süreçleri, işten ayırma, iş sağlığı ve güvenliği gibi birçok konuda iş kararı alınması noktasında yol göstericidir (Aksu ve Korkmaz, 2024: 130; Yılmaz ve Ünsar, 2007: 50).

### 3. YÖNTEM

İnsanlar ve toplumsal olaylar karmaşık bir yapı sergilerler. Bilimsel araştırmalara bakıldığında bu karmaşık durumların tanımlanabilmesi ve ortaya çıkmış olan problemlerin sebep ve sonuçlarının incelenmesi amacıyla araştırmalar; nicel, nitel ve karma şeklinde üç temel kategoriye ayırarak çalışıldığı görülmektedir (Ataseven, 2012: 544). Bu kapsamda araştırmamızda, nicel araştırma tipi benimsenmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmada çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algılarının çalışanların işlerindeki performansları üzerindeki etkilerini incelemek amaçlanmıştır. Araştırmada ayrıca, çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algılarının ve işlerindeki performanslarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir.

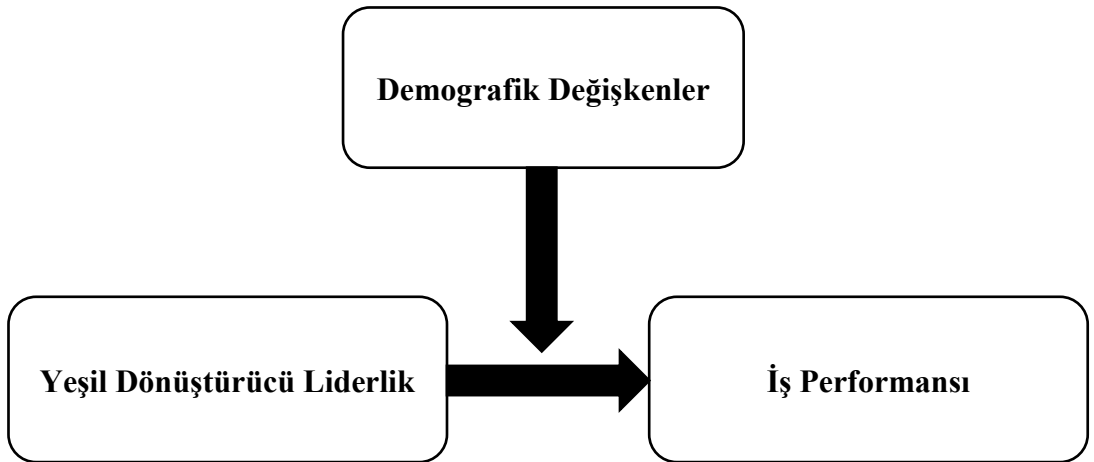
Çevre sorunları günümüzün önde gelen sorunlarından birisi kabul edilmektedir. Çevre sorunları nedeniyle gözlemlenen küresel değişimler dünyadaki tüm canlılar kadar insanların hayatlarını ve yaşam kalitelerini de tehdit etmektedir. Son yıllarda giderek artan çevresel bilinç nedeniyle tüm kurumlardan ve bireylerden sürdürülebilir çevreci tutum ve davranışlar beklenmektedir. Kurumların çevresel etkileri çok daha belirleyici olduğundan özellikle kurumsal bazda çevresel tutum ve davranışların gösterilmesi önem arz etmektedir (Chen ve Chang, 2012; Singh vd., 2020).

Kurumların tutum ve davranışları öncelikli olarak kurum yöneticileri tarafından belirlendiğinden kurum yöneticilerinin liderlik tutum ve davranışları önemlidir. Kurum yöneticilerinin yeşil dönüştürücü liderlik tutum ve davranış göstermeleri kurum politikalarının sürdürülebilir çevreci bir anlayışla oluşturulacağının garantisidir. Yeşil dönüştürücü liderlik tutum ve davranış göstermeleri daha yeşil ve daha sağlıklı bir çevreyi sağlamanın yanında çalışanların örgütsel davranışlarını da olumlu bir biçimde etkileyeceğinden önemlidir (Babadağ ve İşcan, 2017; Liv vd., 2020).

Yeşil dönüştürücü liderlik yeni bir kavramdır ve örgütler ve çalışanlar üzerindeki etkileri henüz yeterince incelenmemiştir (Tuna ve Yıldız, 2023). Özellikle ulusal literatürde bu alanda yapılmış yeterli bilimsel araştırmalar bulunmamaktadır. Bu nedenle Türkiye’de yapılacak her araştırma bu literatüre katkı sağlaması açısından önemlidir. Özellikle yiyecek ve içecek sektörü çok büyük bir sektör olduğundan ve çevresel etkileri fazla olduğundan bu sektörde yapılacak araştırmaların çok daha kıymetli olacağı değerlendirilmektedir. Van’da yiyecek ve içecek sektöründeki çok sayıdaki işletmeden yüksek sayıda çalışanlarla gerçekleştirilen bu araştırmanın sonuçlarının literatüre bir katkı sağlamanın yanında yeşil dönüştürücü liderlik olgusunu ve etkisini daha iyi anlamak açısından yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma nicel araştırma yöntemiyle yapılmıştır. Araştırmada ilişkisel tarama deseni tercih edilmiştir. İlişkisel tarama deseni incelenen olguyla ilgili mevcut durumu olduğu gibi yansıtmak ve aynı zamanda incelenen değişkenler arasında ilişki olup olmadığını, düzeyini, yönünü ve şiddetini göstermek için kullanılmaktadır (Karasar, 2005: 19). Başka bir deyişle ilişkisel tarama modeli; incelenen değişkenler veya olgular arasındaki neden-sonuç ilişkisini esas aldığından dolayı bu modelin en uygun model olacağına karar verilmiştir. Araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterilmiştir:



Şekil 3.1. Araştırma modeli.

Bu çerçevede araştırmada çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algıları ile işlerindeki performansları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca, çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algıları ve işlerindeki performanslarının cinsiyete, medeni duruma, yaşa, öğrenim durumuna, işletme türüne, işletmedeki pozisyonlarına ve işletmedeki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır. Araştırmanın hipotezleri literatür taraması yapıldıktan sonra oluşturulmuştur.

İş performansı bir çalışanın işini iyi yapma becerisidir ve çalışanın işyerinde kurumsal amaçlarla gerçekleştirdiği gözlemlenebilir davranışlar iş performansını oluşturur. İş performansı çalışandan beklenen kurumsal davranışların hangi ölçüde gerçekleştiğini gösterdiğinden çalışanın başarısını gösterdiği kadar örgütün başarısı için de somut göstergelerden birisidir (Zaman vd., 2022: 1). Dolayısıyla, çalışanların iş performansı örgütsel başarıyı doğrudan etkilemektedir. İş performansı bireysel ve örgütsel pek çok farklı faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler çalışanın performansını olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanların demografik özellikleri onların örgütleriyle ilişkileri açısından belirleyici olabilmektedir. Çalışanların cinsiyetlerine, medeni durumlarına, yaşlarına, öğrenim durumlarına, işteki pozisyonlarına ve tecrübelerine göre ihtiyaçları ve örgütlerinden beklentileri farklı olabilmektedir. Çalışanların demografik özellikleri onların ihtiyaç ve beklentilerini belirlediği gibi onların bilgi, beceri ve motivasyonlarını da etkileyebilmektedir. Böylece, farklı demografik özelliklere sahip çalışanların farklı düzeyde iş performansı ortaya koymaları durumu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca, farklı demografik özellikleri nedeniyle çalışanlar aynı lideri farklı bir biçimde de algılayabilmektedirler. Teke (2017: 104) tarafından İstanbul, Ankara ve İzmir illerinde yolcu ve yük taşımacılığı yapan havacılık işletmelerinde görevli 508 uçuş ve bakım personeliyle yapılan araştırmada çalışan iş performansının yaşa göre ve çalışma tecrübesine göre farklılaştığını bulmuştur. 41 yaş ve üzerinin ve 16 yıl ve üzeri çalışma tecrübesi olanların performansı daha düşük bulunmuştur. Pozisyona göre de çalışma performansının farklılaştığı bulunmuştur. Dönüştürücü liderlik algısının da öğrenim durumuna ve işteki pozisyona göre anlamlı biçimde farklılaştığı belirlenmiştir. Varışlı (2022: 2030) tarafından Ankara Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi'nde (OSTİM) faaliyetlerini sürdüren kimyasalların ve kimyasal ürünlerin imalatı yapan işletmelerde çalışan toplam 396 kişiyle yapılan araştırmada kadın ve

erkek, evli ve bekar çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının ve iş performanslarının farklı olduğu tespit edilmiştir. Yaşa ve öğrenim durumuna göre de dönüşümcü liderlik algılarının ve iş performanslarının anlamlı biçimde farklılaştığı saptanmıştır. Tuna ve Yıldız (2023: 74) çalışanların iş performanslarının mesleki tecrübeye göre farklılaştığını tespit etmiştir. Buradan hareketle araştırmanın H1- H14 hipotezleri oluşturulmuştur.

- H1: Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı **cinsiyetleri** açısından anlamlı farklılık göstermektedir.
- H2: Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı **medeni durumları** açısından anlamlı farklılık göstermektedir.
- H3: Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı **yaşları** açısından anlamlı farklılık göstermektedir.
- H4: Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı **öğrenim durumları** açısından anlamlı farklılık göstermektedir.
- H5: Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı **çalıştıkları işletme türü** açısından anlamlı farklılık göstermektedir.
- H6: Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı **işletmedeki pozisyonları** açısından anlamlı farklılık göstermektedir.
- H7: Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı **işletmedeki çalışma süreleri** açısından anlamlı farklılık göstermektedir.
- H8: Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi **cinsiyetleri** açısından anlamlı farklılık göstermektedir.
- H9: Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi **medeni durumları** açısından anlamlı farklılık göstermektedir.
- H10: Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi **yaşları** açısından anlamlı farklılık göstermektedir.
- H11: Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi **öğrenim durumları** açısından anlamlı farklılık göstermektedir.
- H12: Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi **çalıştıkları işletme türü** açısından anlamlı farklılık göstermektedir.

- H13: Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi *işletmedeki pozisyonları* açısından anlamlı farklılık göstermektedir.
- H14: Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi *işletmedeki çalışma süreleri* açısından anlamlı farklılık göstermektedir.

alışan performansını etkileyen önemli örgütsel faktörlerden bir tanesi yöneticilerin liderlik tutum ve davranışlarıdır. Yöneticilerin liderlik tutum ve davranışları örgütsel hedefleri ve stratejileri belirlemede etkili olduğu kadar çalışanın ücret politikalarının ve çalışma koşullarının belirlenmesinde de etkilidir, yine yöneticilerin liderlik tutum ve davranışları çalışanlarla gerçekleştirilecek iletişim ve etkileşimin şekil ve şartlarını da belirlemektedir. Tüm bu nedenlerle yöneticilerin liderlik tutum ve davranışları çalışan performansını doğrudan etkileyen faktörlerden birisidir. Yeşil dönüştürücü liderlik çevreyi odak noktasına alan bir liderlik anlayışıdır. Yeşil dönüştürücü liderlik yeşil değerleri nceler, yeşil iş terimlerini açıklar ve çevreyi korumaya odaklanır (Turan Torun, 2023: 62). Yeşil dönüştürücü liderler kendileri örgütsel hedefleri çevreci bir biçimde belirler, evre yanlısı sürdürülebilir uygulamaları teşvik eder, çalışanları yeşil davranışlara yönlendirir ve bu konuda onları motive eder. Yeşil dönüştürücü liderler çevreci tutum ve davranışları ile de çalışanlara bir örnek ve ilham kaynağı olurlar (Mithal ve Dhar, 2016: 119). Yeşil dönüştürücü liderliğin çalışanları olumlu bir biçimde etkilemesi, onları sürdürülebilir çevreci davranışlara yönlendirdiği kadar onların iş performanslarını da etkilemesi beklenmektedir. Tuna ve Yıldız (2023: 73) Afyonkarahisar’da 305 sağlık çalışanı ile yaptıkları araştırmada yeşil dönüştürücü liderlik ile çalışan performansı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve yöneticilerin yeşil dönüştürücü liderlik davranışının çalışanların performansını pozitif yönlü etkilediğini tespit etmişlerdir. Yabancı literatür de bu ilişkiyi doğrulamaktadır (Bohlmann, Bosch ve Zacher, 2018: 1; Bano, Ahmad ve Ullah, 2022: 279). Kerse vd. (2021) tarafından otomotiv ve tekstil sektörlerinde çalışan toplam 317 çalışanla yapılan araştırmada yeşil dönüştürücü liderliğin çalışanların yeşil davranışını ve yeşil işsel motivasyonlarını pozitif yönlü olarak etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Sobaih vd. (2022: 1) Suudi Arabistan’da yiyecek ve içecek sektöründe çalışan 1050 çalışanla yaptıkları araştırmada yeşil dönüştürücü liderliğin çalışanların yeşil performansını ve çevresel davranışını pozitif yönlü olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Coşkun

(2022: 1) 244 çalışanla gerçekleştirdiği araştırmasında yeşil dönüştürücü liderliğin çalışanların çevreci yeşil davranışını olumlu bir biçimde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Özgül (2023: 655) tekstil sektöründe çalışan 258 kişiyle yaptığı araştırmasında yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil inovasyon davranışını pozitif bir biçimde etkilediğini ortaya çıkartmıştır. Buradan hareketle araştırmanın H15 ve H16 hipotezi oluşturulmuştur.

- H15: Yeşil dönüştürücü liderlik ile çalışanların iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H16: Yeşil dönüştürücü liderlik, çalışanların iş performansını etkilemektedir.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Akademik araştırmalara bakıldığında çoğu evrene genellenen ve küçük bir kesimi kapsayan örneklemi değerlendirdiği bilinmektedir. Bu araştırmalarda evren ve örneklemin belirlenmesi için değerlendirilen aşamalar şu şekilde sıralanabilir; ilk aşamada, hedef kitle veya evren belirlenmesi, ikinci aşamada örneklemin çerçevesini saptama, üçüncü aşama, örnekleme için yöntemin belirlendiği aşama, dördüncü aşama, örneklemin büyüklüğünün belirlendiği aşamadır. Son aşamada örneklem hatası ve örneklem dışında olan hataların bilgi verildiği aşamadır (Şencan, 2007: 130). Dolayısıyla; araştırmanın evreni örneklem şansı olan ve araştırmanın problemlerini cevaplayabilecek kişi ve grupların tümünü kapsamaktadır (Altunışık vd., 2010: 27-142). Bu çerçevede araştırmanın evreni; Van ilinde faaliyet gösteren büyük yiyecek içecek işletmeleri olarak belirlenmiştir. Araştırmanın yapıldığı dönemde 287 büyük ölçekli yiyecek ve içecek işletmesinin olduğu Van Lokantacılar Fırıncılar Pastacılar Kahvaltıcılar ve Kasaplar Esnaf Odası'ndan öğrenilmiştir. Ancak bu işletmelerden 34'ü kapalı olmasından, 18'inin kurumsal yapısının değişmesinden ve 29'unun araştırmaya katılmayı kabul etmemesinden dolayı sadece 206 işletmedeki çalışanlara anket uygulanmıştır.

Araştırmada maliyetler, zaman ve cevap alma oranı değerlendirilerek örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Evreni temsil etmekle birlikte araştırma sorularını cevaplandıracak niteliğe sahip birime örnekleme denilmektedir (Özen ve Gül, 2007: 397; Karasar, 2011: 110). Literatürde pek çok örnekleme türü bulunmakta

olup bu araştırmaya uygun olacak örnekleme yönteminin kolayda örnekleme yöntemi olacağına karar verilmiştir. Kolayda örnekleme tesadüfi olmayan örnekleme tekniği olarak değerlendirilmekte olup araştırmacı tarafından belirlenen kişilerden verilerin toplandığı örnekleme türüdür (Nakip, 2013: 204). Örnekleme karar verdikten sonra örnekleme hacmine karar verilmesi gerekmektedir (Yamane, 2001: 117). Literatürde örnekleme hacmi için çeşitli görüşler ve formüller ileri sürülmüştür. Bu araştırmada ise örnekleme kaç kişinin alınacağına Krejcie ve Morgan (1970: 608) tarafından önerilen örneklem tablosuna bakarak karar verilmiştir. Söz konusu tabloda araştırılmakta olan olgunun görülme sıklığı için p değeri 0,5; görülmemesi sıklığı ise  $q=0,5$  olarak belirtilmiştir. 0,05 hata payı veya %95 güven aralığı dikkate alınarak güven değeri (t) 1.96 olarak ifade edilmiştir (Sekaran, 2003: 294). Bu değerler dikkate alınarak toplam 936 kişiden veriler toplanmış ve değerlendirilmiştir.

### **3.3. Verilerin Analizi**

Van ilinde faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanlarından elde edilen verileri analiz etmek için SPSS 20 paket programından yararlanılmıştır. Bu çerçevede nicel araştırmalarda gerekli şartlardan biri olan verilerin yapısal geçerliliğine ve güvenilirliğine bakılmıştır (Christensen vd., 2015: 154). Yapısal geçerlilik için en yaygın olarak kullanılan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır (Yaşlıoğlu, 2017: 75). AFA'da üç temel değere öncelikle dikkat edilmesi gerekmektedir (Büyüköztürk vd., 2004: 117). Bunlardan ilki Barlett değeridir. Barlett değeri değişkenler setindeki verilerin ortak bir yapıdan olup olmadığını ifade eden bir değerdir. Bu değer  $p<0,05$  düzeyinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2010: 99). Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ikinci aşamada bakılması gereken değerlerden biri olup veri sayısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını belirten bir değerdir. KMO değeri için 0.60'ın üzerinde olması arzu edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 53). AFA'da dikkat edilmesi gerek diğer bir değer Toplam Varyans Açıklama oranı olup verilerin araştırma problemine cevap verecek nitelikte olup olmadığını ifade eden bir değerdir. Tek faktörlü yapılarda varyans açıklama oranı 0,30 ve yukarı olması gerektiği ifade edilirken (Gürbüz ve Şahin, 2018); çok faktörlü yapılarda bu oranın 0,55 ve üzeri olması gerektiği belirtilmektedir (Hair vd., 2010: 99; Tavşancıl, 2002: 48).

AFA ile elde edilen yapının kendi için tutarlı olup olmadığını veya verilerin güvenilir olup olmadığına karar vermek için güvenilirlik sonuçlarına bakılmaktadır. Güvenirlik, ölçüm işleminin tekrarlanabilir ve tutarlı olması anlamına gelmektedir (Alpar, 2010: 411). Bu durum, zamana göre değişiklik göstermemekle birlikte (Tavşancıl, 2002: 148) sonuçların zamana bağlı olarak da tutarlı olmasını ifade etmektedir (Ural ve Kılıç, 2013: 280). Verilerin güvenilirliğine genellikle Cronbach Alpha değerlerine bakılarak karar verilmektedir (Özdamar, 2004: 623; Erkuş, 2009: 132). Bu çerçevede aşağıdaki değer değer aralıklarına bakılarak verilerin güven düzeyine karar verilmektedir (Kalaycı, 2010: 405);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ =güvenilir değil,  
 $0,40 \leq \alpha < 0,60$ =düşük düzeyde güvenilir,  
 $0,60 \leq \alpha < 0,80$ =oldukça güvenilir  
 $0,81 \leq \alpha < 1,00$ =yüksek düzeyde güvenilir

Yapısal geçerlilik ve güvenilirlikten sonra betimsel analizlere sıra gelmektedir. Betimsel analizler kendi için farklı türlere ayrılmaktadır (Cebeci, 2010: 124). Bu araştırmada araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerini ve ölçeklerdeki ifadelerine verdikleri yanıtları belirlemek için frekans değerlerine ve aritmetik ortalamalara bakılmıştır. Ölçek ifadelerine verilen yanıtlar “1.00-1.80=kesinlikle katılmıyorum; 1.81-2.60=katılmıyorum; 2.61-3.40=kısmen katılıyorum; 3.41-4.20=katılıyorum; 4.21-5.00=kesinlikle katılıyorum “ (Özdamar, 2001: 145) değer aralıkları dikkate alınarak değerlendirilmiştir.

Üçüncü aşamada çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algılarının ve performans düzeylerinin demografik özellikleri açısından farklılık gösterip göstermediğine bakılmıştır. Farklılık analizi öncesinde araştırma verilerinin parametrik test koşullarını sağlayıp sağlamadığına bakılmıştır. Bu amaçla verilerin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Literatürde verilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ve +1,5 arasında değer alması gerektiği belirtilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013: 95). Tablo 3.1’de araştırmada kullanılan ölçeklerin normal varsayıma sahip olup olmadığını belirten sonuçlara yer verilmiştir.

**Tablo 3.1.** Ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri sonuçları.

| Değişkenler                | Çarpıklık (Skewness) | Basıklık (Kurtosis) |
|----------------------------|----------------------|---------------------|
| Yeşil Dönüştürücü Liderlik | -0,723               | -0,350              |
| İş Performansı             | -0,592               | 0,863               |

Verilerin çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 3.1’de gösterilmiş olup değerlerin arzu edilen sınırlar arasında olduğu görülmüştür. Dolayısıyla veriler parametrik test koşullarını sağladığından bundan sonraki aşamada yapılan farklılık analizleri için Independent Sample T test (Bağımsız Örneklem T testi) ve One-Way ANOVA (Tek Yönlü ANOVA) testi yapılmıştır. Parametrik test koşullarının sağlandığına bu değerlere bakılarak karar verilmiştir. Independent Sample T test; iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığını ortaya koyarken; One-Way ANOVA ise ikiden çok değişken arasındaki anlamlı farklılığı ortaya koymaya yarayan bir analizdir (Arslantürk, 2001: 140; Pallant, 2005: 214; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 172).

T testi ve ANOVA testinden sonra çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algıları ve performans düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Aradaki ilişkiyi belirlemek için ise Pearson Korelasyon testi tercih edilmiştir. Pearson korelasyon katsayısının -1 ve +1 arasında değer aldığı bilinmektedir. Dolayısıyla korelasyon katsayısı +1’e yaklaştıkça değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif ve güçlü olduğu; ilişki düzeyi -1’e yaklaştıkça da ilişki düzeyinin negatif ve güçlü olduğu anlamına gelmektedir (Nakip, 2013: 439). Yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile iş performansı arasındaki ilişkinin yönüne ve düzeyine karar vermek için aşağıda gösterilen değer aralıkları dikkate alınmıştır (Kalaycı, 2010: 116);

0,00-0,25 = çok zayıf,  
0,26-0,49 = zayıf,  
0,50-0,69 = orta,  
0,70-0,89 = yüksek,  
0,90-1,00 = çok yüksek

Analizlerin son aşamasında ise yeşil dönüştürücü liderlik algısının iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek için basit doğrusal regresyon testi yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar ilgili literatür çerçevesinde değerlendirilerek çeşitli öneriler geliştirilmiştir.

### 3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada çevrimiçi anket tekniği kullanılmıştır. Yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanları üzerinde yapılan alan çalışmasında kullanılan anket formunun birinci bölümü demografik bilgilerden oluşturmaktadır. Demografik bilgiler kapsamında çalışanların cinsiyeti, medeni durumu, yaş, eğitim durumu, çalışılan işletme türü, pozisyonları ve çalışma süreleri olmak üzere toplam 7 kapalı uçlu soru sorulmuştur.

Araştırmada kullanılan Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Chen ve Chang (2012) tarafından geliştirilmiştir. 6 maddede ve tek boyuttan oluşan ölçeğin Türkçe uyarlama çalışmasını Kerse, Maden ve Tartan-Selçuk (2021) yapmıştır. Uyarlama çalışması sonucunda ölçeğin CMIN/DF değeri 1,523, CFI değeri 0,993, RMR değeri 0,025, RMSEA değeri 0,055, IFI değeri 0,993 ve TLI değeri 0,987 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği 0,947 oranında güvenilir bulunmuştur.

Araştırmada kullanılan İş Performansı Ölçeği, Netemeyer ve Maxham (2007) tarafından revize edilmiştir. 9 ifadeden oluşan ölçek Tuna ve Yıldız'ın (2023) araştırmasından alınmıştır. Ölçeğin orjinaline bakıldığında görev ve bağlamsal performans şeklinde iki alt boyuttan oluştuğu görülür. Ancak Tuna ve Yıldız (2023) farklı ölçekler kullanarak geliştirdikleri alternatif modelde ölçeğin tek boyutlu bir yapı gösterdiğini test etmişlerdir. Geliştirilen modelde CMIN/DF değeri 2,617, RFI değeri 0,942, CFI ve NFI değerleri 0,95'in üzerinde, RMR değeri 0,031, RMSEA değeri 0,073, IFI değeri ise 0,970 olarak tespit edilmiştir. Ayrıca iş performansı ölçeğinin 0,963 oranında yüksek düzeyde güvenilir olduğu belirlenmiştir.

### 3.5. Araştırmanın Sınırlıkları

Araştırmada çeşitli kısıtlar ve sınırlıklar mevcuttur. Araştırmada Van ilinde yiyecek ve içecek sektöründe faaliyet gösteren işletmelerden elde edilen veriler kullanılmıştır. Gelecekteki araştırmalarda daha kapsamlı bir perspektif benimsenmesi ve araştırmanın genişletilmesi yeşil dönüştürücü liderliğin, yiyecek ve içecek sektöründe çalışan iş performansı üzerine etkisini daha ayrıntılı bir şekilde

anlaşılmasına katkıda bulunacaktır. Bu araştırmada özel sektör çalışanlarından elde edilen veriler kullanılmıştır. Gelecek araştırmalarda kamuya yönelik çalışmaların da yapılması dşnlmelidir. Araştırmamızda nicel yöntem kullanılmıştır. Gelecekteki araştırmalar yeşil dönüştürücü liderlik ve çalışan iş performansı arasındaki ilişkiyi incelerken nicel yöntemlerin yanında nitel yöntemleri de kullanmayı düşünmelidirler



#### 4. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde Van ilinde faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmelerinde çalışan kişiler üzerinde yapılmış olan alan araştırmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

##### 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmamızda Van ilinde faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmelerinde çalışmakta olup bu araştırmaya katılan kişilerin tanımlayıcı bilgileri analiz edilmiş ve bulgular Tablo 4.1’de belirtilmiştir.

**Tablo 4.1.** Çalışanların demografik özellikleri.

| Cinsiyet                 | n   | %    | Medeni Durum        | n          | %          |
|--------------------------|-----|------|---------------------|------------|------------|
| Kadın                    | 369 | 39,4 | Evli                | 295        | 31,5       |
| Erkek                    | 567 | 60,6 | Bekâr               | 641        | 68,5       |
| Yaş                      | n   | %    | Eğitim Durum        | n          | %          |
| 18-24 Yaş                | 421 | 45,0 | Okuryazar           | 18         | 1,9        |
| 25-31 Yaş                | 291 | 31,1 | İlkokul             | 76         | 8,1        |
| 32-38 Yaş                | 135 | 14,4 | Ortaokul            | 168        | 17,9       |
| 39-45 Yaş                | 60  | 6,4  | Lise                | 508        | 54,3       |
| 46 Yaş ve Üstü           | 29  | 3,1  | Yüksekokul          | 166        | 17,7       |
| Çalışılan İşletme Türü   | n   | %    | Çalışma Süresi      | n          | %          |
| Yiyecek-İçecek İşletmesi | 735 | 78,5 | 3 Yıl Altı          | 505        | 54,0       |
| Pastane                  | 201 | 21,5 | 3-6 Yıl             | 240        | 25,6       |
| İşletmedeki Pozisyon     | n   | %    | 7-10 Yıl            | 112        | 12,0       |
| Komi                     | 148 | 15,8 | 11-15 Yıl           | 50         | 5,3        |
| Garson                   | 350 | 37,4 | 15 Yıl Üstü         | 29         | 3,1        |
| Şef                      | 215 | 23,0 | <b>GENEL TOPLAM</b> | <b>936</b> | <b>100</b> |
| Aşçı/Pastacı             | 165 | 17,6 |                     |            |            |
| Yönetici/Müdür           | 58  | 6,2  |                     |            |            |

Araştırmaya toplam 936 kişi katılmış olup bunların 369’u kadın ve 567’si erkektir. Kadın ve erkek çalışanlardan 295’i evli ve 641’i bekârdır. Araştırmaya katılan çalışanların büyük çoğunluğu 38 yaş ve altındadır. Bununla birlikte lise mezunu olan çalışanların daha yoğunlukta olduğu görülebilmektedir (n=508). Katılımcıların 735’i yiyecek işletmesinde, 201’i ise pastanelerde çalışmaktadır.

Bunlardan 148'i komi, 350'si garson, 215'i şef, 165'i aşçı ve pastacı, 58'i de yönetici ve müdür olarak çalışmaktadır. Çalışanların hizmet süreleri açısından dağılımlarına bakıldığında; 10 yıl ve altında çalışma deneyimi olan çalışanların daha yoğunlukta olduğu görülmektedir.

#### 4.2. Ölçeklere İlişkin Geçerlilik ve Güvenirlik Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında; Yeşil Dönüştürücü Liderlik ve İş Performansı ölçeklerinin geçerlilik ve güvenirlik düzeyleri analiz edilmiştir. Bu çerçevede 6 maddelik Yeşil Dönüştürücü Liderlik ölçeğine ilişkin AFA ve güvenirlik sonuçları Tablo 4.2'te sunulmuştur.

**Tablo 4.2.** Yeşil dönüştürücü liderlik ölçeğinin AFA ve güvenirlik sonuçları.

| Boyutlar                                   | Maddeler | Faktör Yüğü     | $\alpha$     |
|--------------------------------------------|----------|-----------------|--------------|
| Yeşil Dönüştürücü Liderlik                 | YDL3     | 0,858           | <b>0,909</b> |
|                                            | YDL4     | 0,847           |              |
|                                            | YDL6     | 0,841           |              |
|                                            | YDL1     | 0,813           |              |
|                                            | YDL2     | 0,810           |              |
|                                            | YDL5     | 0,806           |              |
| <b>Toplam Varyans Açıklama Oranı</b>       |          | <b>68,791</b>   |              |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>            |          | <b>0,882</b>    |              |
| <b>Bartlett testi: <math>\chi^2</math></b> |          | <b>3599,287</b> | <b>0,000</b> |

Çalışanlardan toplanan verilere AFA uygulanmıştır. 6 maddelik Yeşil Dönüştürücü Liderlik için toplanan verilerin faktör analizi için yeterli olduğu tespit edilmiştir (KMO=0,882; Bartlett:  $p<0,01$ ). Ölçek orijinalinde olduğu gibi tek faktörlü bir yapı göstermiştir. Tek faktörlü ölçeklerde varyans açıklama oranının en az 0,30 olması gerektiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 315). Bu çalışmada varyans açıklama oranı %68,791 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla verilerin araştırma problemine cevap verecek yeterlilikte olduğuna karar verilmiştir (Yaşlıoğlu, 2017: 77). Ölçek maddelerine ilişkin faktör yükleri incelendiğinde; 0,80-0,85 arasında değiştiği ve en az 0,35 olması gereken oranın üzerinde olduğu belirlenmiştir (Büyüköztürk, 2007: 133). Ayrıca ölçeğin güvenirlik katsayısı  $\alpha=0,909$  olarak belirlenmiş olup  $>0,70$  kuralına göre ölçeğin yüksek güvenirlikte olduğu tespit edilmiştir (Akgül ve Çevik, 2003: 436).

Van'daki yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanlarından toplanmış olan veriler doğrultusunda İş Performansı Ölçeğine AFA uygulanmış ve elde edilen yapının güvenilir olup olmadığına bakılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.3'te verilmiştir.

**Tablo 4.3.** İş performansı ölçeğinin AFA ve güvenirlik sonuçları.

| Boyutlar                                  | Maddeler | Faktör Yüğü     | $\alpha$     |
|-------------------------------------------|----------|-----------------|--------------|
| İş Performansı                            | IP6      | 0,828           | <b>0,915</b> |
|                                           | IP5      | 0,811           |              |
|                                           | IP8      | 0,807           |              |
|                                           | IP9      | 0,798           |              |
|                                           | IP3      | 0,797           |              |
|                                           | IP4      | 0,782           |              |
|                                           | IP2      | 0,778           |              |
|                                           | IP7      | 0,758           |              |
| <b>Toplam Varyans Açıklama Oranı</b>      |          | <b>63,221</b>   |              |
| <b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>           |          | <b>0,890</b>    |              |
| <b>Bartlett testi:<math>\chi^2</math></b> |          | <b>5036,963</b> | <b>0,000</b> |

İş performansı için çalışanlardan toplanan verilere AFA uygulanmıştır. Ancak ilk aşamada “IP1: Bana verilen görevleri düzgün bir şekilde tamamlarım “ ifadesi çapraz yüklenme nedeniyle ölçekten çıkarılmış ve analize tekrar devam edilmiştir. İkinci faktör analizi sonucunda iş performansı ölçeğinin KMO değeri 0,890 ve Bartlett değeri de anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,01$ ). Tek boyutlu bir yapı gösteren ölçeğin %63,221 varyans açıklama oranına sahip olduğu tespit edilmiştir. Toplam varyans oranının en az %30 kuralı için önemli bir değere sahip olduğu söylenebilir (Yaşlıoğlu, 2017: 77). Ölçek ifadelerinin faktör yüklerine genel olarak bakıldığında ( $0,75-0,82$ )  $\geq 0,35$  kuralını sağladığı görülmektedir. (Tabachnick ve Fidell, 2013: 661). Ölçeğinin güvenirlik katsayısı  $\alpha=0,915$  olarak tespit edilmiş olup katsayının 0,70'ten fazla olması yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Akgül ve Çevik, 2003: 436).

#### 4.3. Yeşil Dönüştürücü Liderlik ve İş Performansına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında, yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algıları ve iş performans düzeylerini belirlemek için betimsel analizlerden biri olan aritmetik ortalama değerleri hesaplanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.4'te verilmiştir.

**Tablo 4.4.** Yeşil dönüştürücü liderlik ve iş performansına ilişkin bulgular.

| Değişkenler                       | n   | Min. | Max. | $\bar{X}$ | SS    |
|-----------------------------------|-----|------|------|-----------|-------|
| Yeşil Dönüştürücü Liderlik Algısı | 936 | 1,00 | 5,00 | 3,622     | 1,064 |
| İş Performansı Düzeyi             | 936 | 1,00 | 5,00 | 4,216     | 0,833 |

Tablo 4.4'te görüldüğü üzere; çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algılarının olumlu ( $\bar{X}=3,62$ ) ve performans düzeylerinin ( $\bar{X}=4,21$ ) yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin, çalışanların çevreye ilişkin inançlarını dikkate alarak hareket ettikleri, çalışanları çevre dostu hedeflere ulaşmaya teşvik ettikleri ve çalışanların benzer hedefler için birlikte çalışmalarını sağladıkları, çalışanların izlemesi için net vizyon çerçevesinde hazırladıkları planlarla çalışanlara ilham verdikleri ve çalışanların çevre dostu fikirler geliştirmeleri konusunda teşvik edildikleri tespit edilmiştir. İşletme yöneticilerinin yeşil dönüştürücü liderlik özelliği göstermelerine bağlı olarak çalışanların iş tanımların yer alan sorumlulukları yerine getirdikleri, kendilerinden beklenen görevleri yerine getirdikleri, işlerinin resmi performans gerekliliklerini karşıladıkları belirlenmiştir. Bununla birlikte çalışanların, işe yeni başlayan, işe gelemeyen ve iş yükü ağır olan arkadaşlarına yardım ettikleri, iş arkadaşlarının sorunlarını ve endişelerini dinlemek için zaman ayırdıkları ve iş arkadaşlarıyla bilgi alışverişinde bulundukları tespit edilmiştir.

#### **4.4. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Algısı ve İş Performansının Demografik Özellikler Açısından Karşılaştırılması**

Analizlerin bu aşamasında; çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile iş performans düzeyleri cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, çalışılan işletme türü, pozisyon ve çalışma süreleri açısından karşılaştırılmıştır. Bu çerçevede yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile iş performansı düzeyi çalışanların cinsiyeti açısından karşılaştırılmış olup bulgular Tablo 4.5'te belirtilmiştir.

**Tablo 4.5.** Cinsiyete göre farklılık analizi sonuçları.

| Değişkenler                       | Cinsiyet | n   | $\bar{X}$ | SS    | t     | p     |
|-----------------------------------|----------|-----|-----------|-------|-------|-------|
| Yeşil Dönüştürücü Liderlik Algısı | Kadın    | 369 | 3,688     | 1,008 | 1,532 | 0,126 |
|                                   | Erkek    | 567 | 3,579     | 1,097 |       |       |
| İş Performansı                    | Kadın    | 369 | 4,226     | 0,823 | 0,305 | 0,760 |
|                                   | Erkek    | 567 | 4,209     | 0,841 |       |       |

Araştırmaya katılan kadın ve erkek çalışanların hem yeşil dönüştürücü liderlik algısı [ $t=1,532$ ;  $p>0,05$ ] hem de performans düzeyleri [ $t=0,305$ ;  $p>0,05$ ] birbirine yakın çıktığı görülmüştür. Dolayısıyla kadın ve erkek çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algıları ve performans düzeyleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı söylenebilir. Bu sonuçlara göre “**H1:** Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı *cinsiyetleri* açısından anlamlı farklılık göstermektedir “ ve “**H8:** Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi *cinsiyetleri* açısından anlamlı farklılık göstermektedir “ hipotezler kabul edilmemiştir.

Yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile iş performansı düzeyi çalışanların medeni durumları açısından karşılaştırılmıştır. Sonuçlar Tablo 4.6’da sunulmuştur.

**Tablo 4.6.** Medeni duruma göre farklılık analizi sonuçları.

| Değişkenler                       | Medeni Durum | n   | $\bar{X}$ | SS    | t      | p     |
|-----------------------------------|--------------|-----|-----------|-------|--------|-------|
| Yeşil Dönüştürücü Liderlik Algısı | Evli         | 295 | 3,570     | 1,114 | -1,020 | 0,308 |
|                                   | Bekâr        | 641 | 3,646     | 1,040 |        |       |
| İş Performansı                    | Evli         | 295 | 4,165     | 0,868 | -1,244 | 0,214 |
|                                   | Bekâr        | 641 | 4,239     | 0,817 |        |       |

Araştırmaya katılan evli ve bekâr çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algısı [ $t=-1,020$ ;  $p>0,05$ ] ve performans düzeyleri [ $t=-1,244$ ;  $p>0,05$ ] anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla evli ve bekâr çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algılarının ve performans düzeylerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Buna göre; araştırmanın “**H2:** Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı *medeni durumları* açısından anlamlı farklılık göstermektedir “ ve “**H9:** Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi *medeni durumları* açısından anlamlı farklılık göstermektedir “ hipotezleri kabul edilmemiştir.

Çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile performans düzeyleri yaşları açısından karşılaştırılmıştır. Bulgular Tablo 4.7’de verilmiştir.

**Tablo 4.7.** Yaşa göre farklılık analizi sonuçları.

| Değişkenler                                | Yaş              | n   | $\bar{X}$ | SS    | F     | p     | Scheffe |
|--------------------------------------------|------------------|-----|-----------|-------|-------|-------|---------|
| Yeşil<br>Dönüştürücü<br>Liderlik<br>Algısı | 1-18-24 Yaş      | 421 | 3,646     | 0,992 | 1,080 | 0,365 | -       |
|                                            | 2-25-31 Yaş      | 291 | 3,678     | 1,127 |       |       |         |
|                                            | 3-32-38 Yaş      | 135 | 3,470     | 1,098 |       |       |         |
|                                            | 4-39-45 Yaş      | 60  | 3,591     | 1,102 |       |       |         |
|                                            | 5-46 Yaş ve Üstü | 29  | 3,482     | 1,167 |       |       |         |
| İş<br>Performansı                          | 1-18-24 Yaş      | 421 | 4,198     | 0,845 | 1,364 | 0,244 | -       |
|                                            | 2-25-31 Yaş      | 291 | 4,298     | 0,761 |       |       |         |
|                                            | 3-32-38 Yaş      | 135 | 4,181     | 0,771 |       |       |         |
|                                            | 4-39-45 Yaş      | 60  | 4,081     | 1,089 |       |       |         |
|                                            | 5-46 Yaş ve Üstü | 29  | 4,094     | 1,001 |       |       |         |

Araştırmaya katılan çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algısı [ $F=1,080$ ;  $p>0,05$ ] ve performans düzeyleri [ $F=1,364$ ;  $p>0,05$ ] yaşları açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla tüm yaş gruplarındaki kişilerin yeşil dönüştürücü liderlikle ilgili algılarının ve performans düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Bu bağlamda; araştırmanın “**H3**: Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı *yaşları* açısından anlamlı farklılık göstermektedir “ ve “**H10**: Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi *yaşları* açısından anlamlı farklılık göstermektedir “ hipotezleri kabul edilmemiştir.

Çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile performans düzeyleri eğitim durumları açısından karşılaştırılmıştır. Bulgular Tablo 4.8’de verilmiştir.

**Tablo 4.8.** Eğitim durumuna göre farklılık analizi sonuçları.

| Değişkenler                                | Eğitim Durumu | n   | $\bar{X}$ | SS    | F     | p     | Scheffe |
|--------------------------------------------|---------------|-----|-----------|-------|-------|-------|---------|
| Yeşil<br>Dönüştürücü<br>Liderlik<br>Algısı | 1-Okuryazar   | 18  | 3,916     | 0,965 | 1,492 | 0,202 | -       |
|                                            | 2-İlkokul     | 76  | 3,475     | 1,143 |       |       |         |
|                                            | 3-Ortaokul    | 168 | 3,525     | 1,186 |       |       |         |
|                                            | 4-Lise        | 508 | 3,630     | 1,010 |       |       |         |
|                                            | 5-Yüksekokul  | 166 | 3,730     | 1,059 |       |       |         |
| İş<br>Performansı                          | 1-Okuryazar   | 18  | 3,791     | 0,903 | 1,461 | 0,212 | -       |
|                                            | 2-İlkokul     | 76  | 4,278     | 0,746 |       |       |         |
|                                            | 3-Ortaokul    | 168 | 4,192     | 0,884 |       |       |         |
|                                            | 4-Lise        | 508 | 4,213     | 0,843 |       |       |         |
|                                            | 5-Yüksekokul  | 166 | 4,266     | 0,776 |       |       |         |

Çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algısı [ $F=1,492$ ;  $p>0,05$ ] ve performans düzeyleri [ $F=1,461$ ;  $p>0,05$ ] eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Başka bir deyişle tüm eğitim gruplarındaki kişilerin yeşil dönüştürücü liderlikle ilgili algılarının ve performans düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Bu çerçevede; araştırmada ön görülen “**H4:** Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı *öğrenim durumları* açısından anlamlı farklılık göstermektedir” ve “**H11:** Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi *öğrenim durumları* açısından anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezler kabul edilmemiştir.

Yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile iş performansı düzeyi katılımcıların çalıştıkları işletme türü açısından karşılaştırılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar Tablo 4.9’da sunulmuştur.

**Tablo 4.9.** Çalışılan işletme türüne göre farklılık analizi sonuçları.

| Değişkenler                          | İşletme Türü   | n   | $\bar{X}$ | SS    | t      | p     |
|--------------------------------------|----------------|-----|-----------|-------|--------|-------|
| Yeşil Dönüştürücü<br>Liderlik Algısı | Yiyecek-İçecek | 735 | 3,600     | 1,085 | -1,274 | 0,203 |
|                                      | Pastane        | 201 | 3,702     | 0,980 |        |       |
| İş Performansı                       | Yiyecek-İçecek | 735 | 4,220     | 0,850 | 0,338  | 0,735 |
|                                      | Pastane        | 201 | 4,199     | 0,773 |        |       |

Yeşil dönüştürücü liderlik algısı [ $t=-1,274$ ;  $p>0,05$ ] ve performans düzeyinin [ $t=0,338$ ;  $p>0,05$ ] hem yiyecek ve içecek işletmeleri hem de pastane çalışanları

açısından anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla yiyecek ve içecek işletmeleri ve pastane çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algılarının ve performans düzeylerinin birbirine yakın olduğu söylenebilir. Buna göre; araştırmada ön görülen “**H5:** Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı *çalıştıkları işletme türü* açısından anlamlı farklılık göstermektedir “ ve “**H12:** Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi *çalıştıkları işletme türü* açısından anlamlı farklılık göstermektedir “ hipotezler kabul edilmemiştir.

Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile performans düzeyleri işletmelerdeki pozisyonları açısından karşılaştırılmıştır. Bulgulara Tablo 4.10’da yer verilmiştir.

**Tablo 4.10.** İşletmedeki pozisyona göre farklılık analizi sonuçları.

| Değişkenler                       | Pozisyon        | n   | $\bar{X}$ | SS    | F     | p             | Scheffe                 |
|-----------------------------------|-----------------|-----|-----------|-------|-------|---------------|-------------------------|
| Yeşil Dönüştürücü Liderlik Algısı | 1-Komi          | 148 | 3,484     | 1,059 | 2,920 | <b>0,020*</b> | 2>1,4<br>3>1,4<br>5>1,4 |
|                                   | 2-Garson        | 350 | 3,629     | 1,046 |       |               |                         |
|                                   | 3-Şef           | 215 | 3,746     | 1,054 |       |               |                         |
|                                   | 4-Aşçı/Pastacı  | 165 | 3,480     | 1,110 |       |               |                         |
|                                   | 5-Yönetici/Müd. | 58  | 3,873     | 1,011 |       |               |                         |
| İş Performansı                    | 1-Komi          | 148 | 4,016     | 0,920 | 3,348 | <b>0,010*</b> | 3>1                     |
|                                   | 2-Garson        | 350 | 4,240     | 0,821 |       |               |                         |
|                                   | 3-Şef           | 215 | 4,327     | 0,774 |       |               |                         |
|                                   | 4-Aşçı/Pastacı  | 165 | 4,179     | 0,766 |       |               |                         |
|                                   | 5-Yönetici/Müd. | 58  | 4,271     | 0,992 |       |               |                         |

Not: \*p<0,05

Yeşil dönüştürücü liderlik algısının [F=2,920; p<0,05] ve performans düzeyinin [F=3,348; p<0,05] çalışanların pozisyonları açısından anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre; garson, şef, yönetici ve müdürlerin yeşil dönüştürücü liderlik algılarının, komi, aşçı ve pastacı olanlardan daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte şef olarak çalışanların, komilerden daha fazla performans gösterdikleri görülmektedir. Dolayısıyla araştırmanın “**H6:** Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı *işletmedeki pozisyonları* açısından anlamlı farklılık göstermektedir “ ve “**H13:** Yiyecek-içecek

işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi *işletmedeki pozisyonları* açısından anlamlı farklılık göstermektedir “ hipotezleri kabul edilmiştir.

Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile performans düzeyleri işletmelerdeki çalışma süreleri açısından karşılaştırılmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 4.11’de görülebilmektedir.

**Tablo 4.11.** İşletmedeki alışma süresine göre farklılık analizi sonuçları.

| Değişkenler                       | alışma Süresi | n   | $\bar{X}$ | SS    | F     | p             | Scheffe |
|-----------------------------------|----------------|-----|-----------|-------|-------|---------------|---------|
| Yeşil Dönüştürücü Liderlik Algısı | 1-3 Yıl Altı   | 505 | 3,599     | 1,051 | 4,607 | <b>0,001*</b> |         |
|                                   | 2-3-6 Yıl      | 240 | 3,603     | 1,088 |       |               | 4>1     |
|                                   | 3-7-10 Yıl     | 112 | 3,476     | 1,076 |       |               | 4>2     |
|                                   | 4-11-15 Yıl    | 50  | 4,213     | 0,808 |       |               | 4>3     |
|                                   | 5-15 Yıl şt  | 29  | 3,729     | 1,155 |       |               |         |
| İş Performansı                    | 1-3 Yıl Altı   | 505 | 4,199     | 0,862 | 1,062 | 0,374         |         |
|                                   | 2-3-6 Yıl      | 240 | 4,190     | 0,787 |       |               |         |
|                                   | 3-7-10 Yıl     | 112 | 4,241     | 0,861 |       |               | -       |
|                                   | 4-11-15 Yıl    | 50  | 4,442     | 0,578 |       |               |         |
|                                   | 5-15 Yıl şt  | 29  | 4,241     | 0,962 |       |               |         |

Not: \*p<0,05

Yeşil dönüştürücü liderlik algısı katılımcıların çalışma süreleri açısından anlamlı farklılık gösterirken [F=4,607; p<0,05]; performans düzeyleri arasında herhangi bir farklılığın olmadığı belirlenmiştir [F=1,062; p>0,05]. Scheffe testi sonuçlarına göre; 11-15 yıllık deneyime sahip çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algısının, 10 ve altı yıllık deneyime sahip kişilerin algısından daha olumlu olduğu görülmektedir. İş performanslarının ise tüm gruplarda birbirine yakın olduğu görülmektedir. Buna göre; “**H7:** Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı *işletmedeki çalışma süreleri* açısından anlamlı farklılık göstermektedir “ hipotezi kabul edilmiştir. Ancak “**H14:** Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi *işletmedeki çalışma süreleri* açısından anlamlı farklılık göstermektedir “ hipotezi kabul edilmemiştir.

#### 4.5. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Algısı ile İş Performansı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile iş performansı arasındaki ilişkinin yönünü ve düzeyini değerlendirmek amacıyla Pearson Korelasyon testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 4.12’de görülebilmektedir.

**Tablo 4.12.** Korelasyon analizine ilişkin bulgular.

| Pearson Korelasyon                       | İş Performansı               |
|------------------------------------------|------------------------------|
|                                          | <b>r</b> 0,461 <sup>**</sup> |
| <b>Yeşil Dönüştürücü Liderlik Algısı</b> | <b>p</b> 0,000               |
|                                          | <b>N</b> 936                 |

Not: \*\*p<0.01

Tablo 4.12’deki sonuçlara göre; yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile iş performansı arasında pozitif fakat zayıf bir ilişki bulunmuştur ( $r=0,461$ ,  $p<0.01$ ). Bu bağlamda yeşil dönüştürücü liderlik algısındaki olumlu artış iş performansını artırdığı söylenebilir. Buna göre “H15: Yeşil dönüştürücü liderlik ile çalışanların iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.6. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Algısının İş Performansı Üzerindeki Etkisine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında yeşil dönüştürücü liderlik algısının iş performansı üzerindeki etkisini belirlemek üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.13’te belirtilmiştir.

**Tablo 4.13.** Regresyon analizine ilişkin bulgular.

| Model                             | Standartlaştırılmamış Katsayılar |           | Standartlaştırılmış Katsayılar | t      | p             |
|-----------------------------------|----------------------------------|-----------|--------------------------------|--------|---------------|
|                                   | B                                | Std. Hata | Beta                           |        |               |
| Sabit                             | 2,908                            | 0,086     |                                | 33,849 | <b>0,000*</b> |
| Yeşil Dönüştürücü Liderlik Algısı | 0,361                            | 0,023     | 0,461                          | 15,869 | <b>0,000*</b> |
| R                                 |                                  |           | 0,461                          |        |               |
| R <sup>2</sup>                    |                                  |           | 0,212                          |        |               |
| Düzeltilmiş R <sup>2</sup>        |                                  |           | 0,212                          |        |               |
| Standart Hata                     |                                  |           | 0,740                          |        |               |
| F                                 |                                  |           | 251,815                        |        | <b>0,000*</b> |

Not: \*p<0,05

Yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile iş performansına yönelik olarak kurulan model anlamlı çıkmıştır [F=251,815; p<0,05]. Modeldeki sonuçlara göre; yeşil dönüştürücü liderlik algısının, iş performansını %21,2 oranında etkilediği görülmektedir. Başka bir deyişle yeşil dönüştürücü liderlik algısında meydana gelen bir birimlik artışın, iş performansını 0,361 birim artırdığı söylenebilir.

“**H16:** Yeşil dönüştürücü liderlik algısı, çalışanların iş performansını etkilemektedir” hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4.7. Hipotez Testi Sonuçları

Aşağıda Çizelge 4.18’de araştırmada test edilen hipotezlerin test sonuçları gösterilmiştir. Araştırmanın yukarıda sunulan bulgularına dayanılarak araştırmanın H6, H7, H13 ve H15 hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 4.14.** Hipotez testi sonuçları.

| No  | Hipotez                                                                                                                                                     | Sonuç |
|-----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|
| H1  | Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı <i>cinsiyetleri</i> açısından anlamlı farklılık göstermektedir.                 | Ret   |
| H2  | Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı <i>medeni durumları</i> açısından anlamlı farklılık göstermektedir.             | Ret   |
| H3  | Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı <i>yaşları</i> açısından anlamlı farklılık göstermektedir.                      | Ret   |
| H4  | Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı <i>öğrenim durumları</i> açısından anlamlı farklılık göstermektedir.            | Ret   |
| H5  | Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı <i>çalıştıkları işletme türü</i> açısından anlamlı farklılık göstermektedir.    | Ret   |
| H6  | Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı <i>işletmedeki pozisyonları</i> açısından anlamlı farklılık göstermektedir.     | Kabul |
| H7  | Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı <i>işletmedeki çalışma süreleri</i> açısından anlamlı farklılık göstermektedir. | Kabul |
| H8  | Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi <i>cinsiyetleri</i> açısından anlamlı farklılık göstermektedir.                                 | Ret   |
| H9  | Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi <i>medeni durumları</i> açısından anlamlı farklılık göstermektedir.                             | Ret   |
| H10 | Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi <i>yaşları</i> açısından anlamlı farklılık göstermektedir.                                      | Ret   |
| H11 | Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi <i>öğrenim durumları</i> açısından anlamlı farklılık göstermektedir.                            | Ret   |
| H12 | Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi <i>çalıştıkları işletme türü</i> açısından anlamlı farklılık göstermektedir.                    | Ret   |
| H13 | Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi <i>işletmedeki pozisyonları</i> açısından anlamlı farklılık göstermektedir.                     | Kabul |
| H14 | Yiyecek-içecek işletmeleri çalışanlarının performans düzeyi <i>işletmedeki çalışma süreleri</i> açısından anlamlı farklılık göstermektedir.                 | Ret   |
| H15 | Yeşil dönüştürücü liderlik ile çalışanların iş performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.                                                              | Kabul |
| H16 | Yeşil dönüştürücü liderlik çalışanların iş performansı etkilemektedir.                                                                                      | Kabul |

## TARTIŞMA

Van ilinde faaliyet gösteren yiyecek ve içecek işletmeleri üzerinde yapılan bu araştırmada çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algıları ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla gerçekleştirilen araştırma beş ana bölüm olarak düzenlenmiştir. Araştırmanın birinci bölümünde liderlik kavramı ele alınmış, liderlik teorileri ve yaklaşımları açıklanmış, farklı liderlik türleri tanımlanmıştır. Bu kapsamda yeşil dönüşümcü liderlik olgusu da detaylı olarak incelenmiştir.

Günümüzde çevre sorunları giderek yaygınlaşmış ve bu sorunlar artık insan hayatıyla birlikte diğer canlıların da hayatını ve yaşam kalitesini tehdit eder bir duruma gelmiştir. Çevre sorunlarındaki gözlemlenebilir bu artışla birlikte çevre sorunları hakkındaki farkındalık ve duyarlılık da artmış durumdadır. Kurumlar ve bireyler yeni tutum ve yaklaşımlarla çevre sorunlarına karşı önlemler almakta ve sürdürülebilir bir çevre için çaba göstermektedirler. Örgütlü bir yapıya sahip olduklarından ve devlete ve topluma karşı da yükümlülükleri bulunduğu için özellikle kurumlar çevre hakkında daha sistematik yaklaşımlarla karşımıza çıkmaktadırlar. Kurumların sürdürülebilir bir çevre için geliştirdikleri yaklaşımlardan bir tanesi yeşil dönüştürücü liderliktir. Yeşil dönüştürücü liderlik çevreyi odak noktasına alan, yeşil değerleri önceleyen, yeşil iş terimlerini açıklayan ve çevreyi korumayı hedefleyen yeni bir liderlik yaklaşımıdır. Yeşil dönüştürücü liderler çevreci tutum ve davranışları ile çalışanlara bir örnek ve ilham kaynağı oldukları gibi örgütsel hedefleri çevreci bir biçimde belirlerler ve çevre yanlısı sürdürülebilir uygulamaları teşvik ederek çalışanları yeşil davranışlara yönlendirip onları motive ederler. Yeşil dönüştürücü liderliğin sürdürülebilir bir çevre için önemli olduğu kadar çalışanların iş performanslarını da etkilemede de rol oynadığı değerlendirilmektedir.

Araştırmanın ikinci bölümünde performans ve iş performansı kavramları ele alınmıştır. İş performansının tanımı ve türleri hakkında bilgi verilmiş ve performansın önemine vurgu yapılmıştır. Performans değerlendirme metotları hakkında da açıklamalar yapılmıştır. Bu bölümde performans etkileyen kişisel, örgütsel ve çevresel faktörler hakkında bilgiler verilmiştir. İş performansı bir

çalışanının işini iyi yapma becerisidir ve bu çalışandan beklenen kurumsal davranışların hangi ölçüde gerçekleştirildiğinin somut bir göstergesidir. Çalışanın iş performansının artması bu çalışanın kendinden beklenen görevleri karşılama oranının arttığı ve çalışanın işini en iyi şekilde yerine getirdiği anlamına gelmektedir. Dolayısıyla çalışanın iş performansının artması örgütsel verimliliğin ve karlılığın artmasını anlamına gelmektedir. Bu nedenle, çalışanların performansının örgütsel hedeflere ulaşmak, örgütün başarıya ulaşmasını sağlamak ve örgütün varlığını devam ettirebilmek için kritik bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu öneminden dolayı çalışanların performansını artıracak düzenleme ve uygulamaların geliştirilmesi önemlidir. Bununla birlikte, çalışan performansını artıracak uygulama ve düzenlemelerin çalışanlar tarafından kabul edilecek, onların faydalarına olacak ve onların gelişimine katkı sağlayacak nitelikte olması gereklidir. Bu uygulama ve düzenlemelerin çevreci olması da günümüzün gereklerindendir. Yeşil dönüştürücü liderlik bu tariflere uyan bir düzenleme ve uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. Dolayısıyla, bu araştırmada yeşil dönüştürücü liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü olan yöntem bölümünde araştırmanın amacı ve önemi açıklanmıştır, araştırmanın hipotezlerinin neler olduğu ve bu hipotezlerin nasıl geliştirildiği hakkında bilgiler verilmiş, araştırmanın deseni, evren ve örnekleme, veri toplama aracı ve süreci tarif edilmiş ve araştırmada toplanan verilerin hangi yöntem ve teknikler kullanılarak analiz edildiği ortaya konmuştur.

Araştırmanın dördüncü bölümünde araştırmanın verilerinin analizi yapılmış, veri toplama araçlarının geçerliği ve güvenilirliği ortaya konmuştur. Bu bölümde katılımcılar hakkında tanıttıcı bulgular sunulduktan sonra araştırmanın hipotezleri farklı istatistikî yöntemler kullanılarak test edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Araştırmaya Van ilindeki Lokantacılar Fırıncılar Pastacılar Kahvaltıcılar ve Kasaplar Esnaf Odasına kayıtlı işletmelerde çalışan toplam 936 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun erkek olduğu, yarısına yakınının yaşlarının 18-24 yaş arasında olduğu ve çoğunluğunun bekar olduğu saptanmıştır. Araştırmaya katılanların yarısından biraz fazlası lise mezunudur ve çoğunlukla garson veya şef

pozisyonunda çalışmaktadırlar. Yine katılımcıların yarısından biraz fazlasının 1-3 yıllık bir mesleki tecrübesi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular Van ilindeki Lokantacılar Fırıncılar Pastacılar Kahvaltıcılar ve Kasaplar Esnaf Odasına kayıtlı işletmelerde çalışanların çoğunlukla genç, bekar, lise mezunu ve mesleki tecrübesi az bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Çalışanların bu özelliği onların gelişime ve değişime hazır olduğunu ve şekillendirmelerinin daha kolay olacağını düşündürmektedir.

Van ilindeki Lokantacılar Fırıncılar Pastacılar Kahvaltıcılar ve Kasaplar Esnaf Odasına kayıtlı işletmelerde çalışanlar yöneticilerinde daha fazla yeşil dönüştürücü liderlik algıladıkları zaman onların iş performansları da anlamlı biçimde bir artış göstermektedir. Araştırmada yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile iş performansı arasında pozitif fakat zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna bağlı olarak çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algısı tek başına onların iş performansları üzerinde %21.2'lik bir etkiye sahiptir. Çalışanların iş performansını etkilemesi beklenen ücret, çalışma koşulları, statü, pozisyon, yan haklar vb. pek çok etken göz önüne alındığında yeşil dönüştürücü liderlik algısının etki oranının oldukça yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın yeşil dönüştürücü liderliğin iş performansı üzerindeki etkisiyle ilgili bulguları literatüre bakıldığında daha önce gerçekleştirilmiş olan araştırmaların bulgularıyla paralellik göstermektedir. Bu araştırmada olduğu gibi Tuna ve Yıldız (2023: 73) tarafından Afyonkarahisar'da 305 sağlık çalışanı ile yapılan araştırmada da sağlık yöneticilerinin yeşil dönüştürücü liderlik davranışının çalışanların performansı üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu tespit etmişlerdir. Yurt dışında yapılan araştırmalarda da bu araştırmanın bulgularıyla uyumlu olarak yeşil dönüştürücü liderlik ile çalışanların iş performansı arasındaki pozitif yönlü ilişki desteklenmiştir (Bohlmann, Bosch ve Zacher, 2018: 1; Bano, Ahmad ve Ullah, 2022: 279). Yine bu araştırmayı destekler nitelikte; yeşil dönüştürücü liderliğin çalışanların yeşil işsel motivasyonunu (Kerse vd., 2021), yeşil performansını ve çevresel davranışını (Sobaih vd., 2022: 1; Coşkun, 2022: 1) ve yeşil inovasyon davranışını (Özgül, 2023: 655) olumlu bir biçimde etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırmanın, çalışanların demografik özelliklerine göre yeşil dönüştürücü liderlik algılarının ve iş performanslarının nasıl farklılaştığıyla ilgili bulguları incelendiğinde; Van ilindeki Lokantacılar Fırıncılar Pastacılar Kahvaltıcılar ve Kasaplar Esnaf Odasına kayıtlı işletmelerde çalışanların yeşil dönüşümcü liderlik algılarının cinsiyete, medeni duruma, yaşa, eğitim durumuna ve çalıştıkları işletme türüne göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, farklı cinsiyetten, medeni durumdan, yaştan, öğrenim durumundan ve farklı işletmelerde çalışmakta olan çalışanların yeşil dönüşümcü liderlik algıları arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşın, işletmedeki pozisyon ve çalışma süresine göre yeşil dönüşümcü liderlik algılarının farklılaştığı tespit edilmiştir. Bu çerçevede garson, şef, yönetici ve müdürlerin yeşil dönüştürücü liderlik algılarının, komi, aşçı ve pastacı olanlardan daha olumlu olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte 11-15 yıllık deneyime sahip çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algısının, 10 ve altı yıllık deneyime sahip kişilerin algısından daha olumlu olduğu görülmüştür. Buna bağlı olarak 11-15 yıllık mesleki tecrübesi olanların da şef veya yönetici olabilecekleri düşünülürse bu pozisyonda olan çalışanların liderlik algılarının daha pozitif olması anlaşılabilir bir durumdur. Dolayısıyla işteki pozisyon dışında çalışanların diğer demografik özelliklerinin yeşil dönüştürücü liderlik algısı açısından belirleyici olmadığı görülmektedir. Diğer bir deyişle, çalışanların yeşil dönüşümcü liderlik algıları çalışanların bireysel özelliklerinden beklediği kadar etkilenmemektedir.

Literatürde dönüşümcü liderlik algısının demografik değişkenlere göre nasıl farklılaştığını inceleyen araştırmalara bakıldığında bu araştırmanın bulgularıyla kısmi bir paralellik olduğu görülmektedir. Teke (2017:104) tarafından 508 uçuş ve bakım personeliyle yapılan araştırmada dönüştürücü liderlik algısının da öğrenim durumuna ve işteki pozisyona göre anlamlı biçimde farklılaştığı belirlenmiştir. Varışlı (2022:2030) tarafından 396 sanayi çalışanıyla yapılan araştırmada yaşa ve öğrenim durumuna göre de dönüşümcü liderlik algılarının anlamlı biçimde farklılaştığı saptanmıştır. Önceki araştırmaların bu bulguları bu araştırmanın bulgularıyla kısmen uyumludur. Örneklemin farklı olması nedeniyle farklı sonuçların elde edilmiş olduğu değerlendirilmektedir.

İş performansı düzeyinin demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığına bakıldığında; Van ilindeki Lokantacılar Fırıncılar Pastacılar Kahvaltıcılar ve Kasaplar Esnaf Odasına kayıtlı işletmelerde çalışanların iş performansı düzeyinin cinsiyete, medeni duruma, yaşa, eğitim durumuna, çalıştıkları işletme türüne ve çalışma süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle, farklı cinsiyetten, medeni durumdan, yaştan, öğrenim durumundan, farklı kıdemden ve farklı işletmelerde çalışmakta olan çalışanların iş performansı düzeyleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Buna karşın şef olarak çalışanların, komilerden daha fazla performans gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlar işteki pozisyon dışında yiyecek ve içecek sektöründeki çalışanların iş performanslarının bireysel özelliklerden etkilenmediğini göstermektedir. Dolayısıyla, bireysel faktörlerin etkisiz olduğu bir durumda örgütsel uygulamalarla çalışan performansını artırmanın daha mümkün ve elverişli olduğu sonucu çıkartılabilir.

Çalışan performansının demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığını inceleyen önceki araştırmaların bulgularının bu araştırmanın bulgularını büyük oranda desteklemediği görülmektedir. Bu çalışmada çalışan pozisyonu hariç diğer demografik özelliklerin çalışan performansı açısından belirleyici olmadığı bulunmuşken Teke (2017:104) tarafından 508 uçuş ve bakım personeliyle yapılan çalışmada çalışan iş performansının çalışılan pozisyona göre, yaşa göre ve çalışma tecrübesine göre farklılaştığı bulunmuştur. Varışlı (2022: 2030) tarafından 396 sanayi çalışanıyla yapılan çalışmada kadın ve erkek, evli ve bakar çalışanların iş performanslarının farklı olduğu tespit edilmiştir. Tuna ve Yıldız (2023: 74) tarafından yapılan çalışmada da çalışanların iş performanslarının mesleki tecrübeye göre anlamlı bir biçimde farklılaştığını belirlenmiştir. Önceki araştırmaların bu bulguları bu araştırmanın bulgularıyla uyumlu değildir. Gelecekteki araştırmalarda yiyecek ve içecek sektöründe çalışanların iş performanslarının demografik özelliklere göre nasıl farklılaştığı çok daha fazla sıklıkla araştırılmalıdır.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Van ilindeki Lokantacılar Fırıncılar Pastacılar Kahvaltıcılar ve Kasaplar Esnaf Odasına kayıtlı işletmelerde çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algılarının çalışanların işlerindeki performansları üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır:

- Çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algıları onların iş performanslarının önemli bir belirleyicidir ve yeşil dönüştürücü liderlik algısı arttığı zaman çalışanların iş performansları da artmaktadır.
- Çalışanların yeşil dönüşümcü liderlik algıları cinsiyete, medeni duruma, yaşa, öğrenim durumuna ve çalıştıkları işletme türüne göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.
- Çalışanların yeşil dönüşümcü liderlik algıları çalışan pozisyona göre farklılaşmaktadır. Şef ve yönetici olanların dönüşümcü liderlik algı düzeyleri daha yüksektir.
- Çalışanların yeşil dönüşümcü liderlik algıları mesleki tecrübeye göre farklılaşmaktadır. 11-15 yıl mesleki tecrübesi olanların dönüşümcü liderlik algı düzeyleri daha yüksektir.
- Çalışanların iş performansı cinsiyete, medeni duruma, yaşa, öğrenim durumuna, çalıştıkları işletme türüne ve çalışma süresine göre anlamlı bir biçimde farklılaşmamaktadır.
- Çalışanların iş performansı çalışan pozisyona göre farklılaşmaktadır. Komi olanların performansları garson ve şef olanların performansından daha düşüktür.

Araştırmanın bu sonuçlarına dayanılarak hükümet yetkilileri, sektör temsilcileri ve gelecekteki araştırmalar öneriler geliştirilmiştir. Hükümet yetkilileri için şu öneriler de bulunulabilir:

- Çevrenin bilincinin geliştirilmesi ve çevrenin korunması için mevzuat düzenlemeleri dahil kapsamlı bir eylem planı hazırlanma ve bu plan etkin bir biçimde uygulanmalıdır.

- Bu planının bir parçası olarak kamu ve özel sektör kuruluşlarında görev yapan yöneticilerin yeşil dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip olmaları teşvik edilmeli ve desteklenmelidir.

Sektör temsilcileri için şu öneriler de bulunulabilir:

- Yeşil dönüştürücü liderliğin çalışanların iş performansı üzerinde pozitif yönlü ciddi bir etkisi olduğu sonucuna ulaşıldığından yiyecek ve içecek sektöründeki işletmelerdeki yöneticilere yeşil dönüştürücü liderlik özellikleri kazandırmanın ve var olan özellikleri geliştirmenin yolları aranmalıdır.
- Yöneticilere yeşil dönüştürücü liderlik özellikleri kazandırmak için eğitim programları planlanmalıdır.
- Yiyecek ve içecek sektöründeki işletmelere yönetici seçilirken yeşil dönüştürücü liderlik özellikleri taşıyanlar tercih edilmelidir.
- Yiyecek ve içecek sektöründeki işletmelerde çalışan yöneticiler denetlenirken yeşil dönüştürücü liderlik özellikleri ve uygulamaları açısından da denetlenmelidir.

Gelecekteki araştırmalar için şu öneriler de bulunulabilir:

- Türkiye’de yeşil dönüştürücü liderlik ve çalışan iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen yeterli çalışmalar bulunmadığından gelecekteki araştırmalar bu olguları farklı örneklem gruplarıyla daha sık incelemelidirler.
- Gelecekteki araştırmalar yeşil dönüştürücü liderlik ve çalışan iş performansı arasındaki ilişkiyi incelerken ilave faktörlerle araştırma modelini genişletmelidirler.
- Gelecekteki araştırmalar yeşil dönüştürücü liderlik ve çalışan iş performansı arasındaki ilişkiyi incelerken nicel yöntemlerin yanında nitel yöntemleri de kullanmayı düşünmelidirler.

## KAYNAKÇA

- Abbas, A. A. ve Al Hasnawi, H. H. (2021). The Impact Of Environmental Leadership On Entrepreneurial Success: The Moderating Role Of Green Organizational Behavior. *Jurnal Pengurusan*, 63, 1-15.
- Adamowicz, M. (2022). Green Deal, Green Growth And Green Economy As A Means Of Support For Attaining The Sustainable Development Goals. *Sustainability*, 14 (10), 5901.
- Ak, M. (2020). Bürokratik Liderlik. Uysal, H.T., Aksoy, C., & Yılmaz, F. (Ed.), *Liderlik Tarzları: Çağdaş Yönetim Yaklaşımıyla İnsan Sanatında Ustalaşma* içinde (67-81). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Akar, N. (2023). Çevre Sorunlarının Küreselleşme Bağlamında Sosyolojik Analizi. *Bozok Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 55-82.
- Akbulut, F. ve Çölgeçen, B. (2023). Birleşmiş Milletler 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedeflerinin Ulusal Kamu Politikalarına Dönüştürülmesi Çerçevesinde Bölgesel Kalkınma Planlarının Rolü. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 11 (1), 200-220.
- Akdemir, A., Tankişi, S., Aktaş, Ö., Yıldız, B. ve Öztürk, H. (2022). Yöneticilerin, Liderlik Görevlerine İlişkin Algılarının Çeşitli Sektörler Bağlamında Araştırılması. *Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 78-89.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset Ltd. Şti.
- Akı, E. ve Demirbilek, T. (2010). Performans Değerlendirme Sistemi Ve Performans Düşüklüğü Nedeniyle İş Sözleşmesinin Feshi. *Sosyoekonomi*, 11 (11), 79-96.
- Aksu, M. ve Korkmaz, S. (2024). Performans Değerlendirme Üzerine Türkiye’de Yazılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7 (1), 127-147.
- Aktan, C. (2009). Performans Yönetimi: Organizasyonlarda Performans Değerlendirme ve Ölçme. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 25-49.
- Al Khajeh, E. H. (2018). Impact of Leadership Styles on Organizational Performance. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-10.
- Alam, A. A., Amilia, A., Hariyati, S., Ponco, R. R., & Dewi Karyaningsih, M. M. (2021). The Influence of Democratic Leadership Style And Work Discipline On Employee Performance. 1-29
- Albort-Morant, G., Leal-Millán, A., & Cepeda-Carrión, G. (2016). The Antecedents of Green Innovation Performance: A Model of Learning and Capabilities. *Journal of Business Research*, 69 (11), 4912-4917.
- Alola, U. V., Avci, T., & Ozturen, A. (2018). Organization Sustainability Through Human Resource Capital: The Impacts Of Supervisor Incivility And Self-Efficacy. *Sustainability*, 10 (8), 1-16.

- Alpar, R. (2010) *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinde Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik- Güvenirlik*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alpar, R. (2013). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler* (4. b.). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The Joint İmpact Of Green Human Resource Management, Leadership And Organizational Culture On Employees' Green Behaviour And Organisational Environmental Performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, 1-19.
- Altan, S. ve Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. *The Journal Of Social Science*, 3 (5), 208-229.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, J. (2004). Leader Behaviors And The Work Environment For Creativity: Perceived Leader Support. *The Leadership Quarterly*, 15 (1), 5-32.
- Anaç, A. (2021). *İşe Bağlılığın İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Duygusal Emegin Aracılık Rolü*. (Doktora Tezi). Tokat: T.C. Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Ancona, D., Malone, T. W., Orlikowski, W. J. ve Senge, P. M. (2007). In praise of the incomplete leader. *Harvard Business Review*, 85(2), 92-100.
- Andersson, L., Shivarajan: , & Blau, G. (2005). Enacting Ecological Sustainability in the MNC: A Test Of An Adapted Value-Belief-Norm Framework. *Journal of Business Ethics*, 59, 295-305.
- Arıbaş, K. ve Kara, H. (Eds.). (2009). *21. Yüzyıl ve Çevre*. Elik Yayınları. 4-235
- Arici, H. E., & Uysal, M. (2022). Leadership, Green İnnovation, And Green Creativity: A Systematic Review. *The Service Industries Journal*, 42 (5-6), 280-320.
- Arslantürk, Z. (2001). *Sosyal Bilimciler İçin Araştırma Metod ve Teknikleri*. İstanbul: Çamlıca Yayınları.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 18 (1), 139-154.
- Aslantaş, T. (2020). *Performans Yönetimi ve Değerlendirmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ataseven, B. (2012). Nitel Bilimsel Araştırmalarda Veri Kalitesinin Önemi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B. Dergisi*, 33 (2), 543-564.
- Atasoy, E. ve Ertürk, H. (2008). İlköğretim Öğrencilerinin Çevresel Tutum ve Çevre Bilgisi Üzerine Bir Alan Araştırması. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(1), 105-122.

- Avcı, N. (2019). İş Yeri Maneviyatı ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir İnceleme. *Yeni Medya Elektronik Dergi*, 3(3), 213-225.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational Leadership And Organizational Commitment: Mediating Role Of Psychological Empowerment And Moderating Role Of Structural Distance. *The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25 (8), 951-968.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Babadağ, M. ve İşcan, Ö. F. (2017). Dönüştürücü Liderlik ile İşe Yabancılaşma Arasındaki İlişkide Algılanan Etik İklimin Aracı Rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6 (4), 399-428.
- Bakan, İ., & Kelleroğlu, Ö. G. H. (2003). Performans Değerlendirme: Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan Çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (1), 103-127.
- Bhargavi, S., & Yaseen, A. (2016). Leadership Styles and Organizational Performance. *Strategic Management Quarterly*, 4 (1), 87-117.
- Bahzar, M. (2019). Effects of Green Transformational And Ethical Leadership On Green Creativity, Eco-Innovation and Energy Efficiency in Higher Education Sector of Indonesia. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 9 (6), 408-414.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012). Hizmetkâr liderlik. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2 (2), 1-12.
- Bandura, A. (2001). Social Cognitive Theory: An Agentive Perspective. *Annual Review of Psychology*, 52 (1), 1-26.
- Bano, R., Ahmad, I. ve Ullah, M. (2022). Impact of Green Transformational Leadership on Job Performance: The Mediating Role of Psychological Contract Fulfillment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 16 (2), 279-298.
- Barreto, N., Silveira, C. T., & Carvalho, V. (2022). Comparative Analysis Study on The Traditional and Modern Methods of Performance Appraisal In The Service Industries of Goa. *Jindal Journal of Business Research*, 11 (2), 123-132.
- Basım, H. N, Şen, C. (2024). The impact of Psychological Capital On Job Performance And Cynicism: The Moderator Effect Of Cultural Tightness-Looseness. *Social Sciences Studies Journal (SSSJournal)*, 4 (19), 2402-2423.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire For Research*. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. NJ: Erlbaum. 1-19

- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I. and Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 207–218.
- Başpınar, N. Ö. (2023). Çalışanların “Yeşil” Davranışlarını Etkileyen Faktörler Ve Teorik Açıklamaları. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 10 (3), 100-125.
- Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E., & Awan, U. (2022). Does Green Transformational Leadership Lead To Green İnnovation? The Role Of Green Thinking And Creative Process Engagement. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 580-597.
- Beğenirbaş, D. ve Turgut, D. (2014). İş Performansının Sağlanmasında Çalışanın Duygusal Emeginin ve Örgütte Güven Algısının Etkileri. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 16, 131-149.
- Bohlmann, C., Bosch, J. ve Zacher, H. (2018). The Relative Importance of Employee Green Behavior. *Responsibility Environment Management*, 1–7.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-Concordance At Work: Toward Understanding The Motivational Effects of Transformational Leaders. *Academy of management journal*, 46 (5), 554-571.
- Borman, W. C., White, L. A., & Dorsey, D. W. (1995). Effects of Ratee Task Performance And Interpersonal Factors On Supervisor And Peer Performance Ratings. *Journal of Applied Psychology*, 80 (1), 168-177
- Borman, W. C., Ilgen, D. R., Klimoski, R. J., & Weiner, I. B. (2003). Volume 12 Industrial and organizational psychology.
- Bozkurt, O., & Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13 (4). 1-14
- Brewer, C. (2010). Servant Leadership: A Review of Literature. *Online Journal for Workforce Education and Development*, 4(2), 3. 1-8
- Burak, A. (2016). *Örgütsel Bağlılığın Oluşumunda Paternalist Liderliğin Rolü: Gemiadamlarının Kaptanları Değerlendirmeleri Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Büyüköztürk, Ş.(2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Özkahveci, Ö. ve Demirel, F. (2004). Güdülenme ve öğrenme stratejileri ölçeğinin türkçe formunun geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4 (2), 207-239.
- Camgöz, M. ve Alpterten, İ. N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetsel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2), s. 191-212

- Campbell, J., & Wiernik, B. (2015). The Modeling And Assessment Of Work Performance. *The Annual Review Of Organizational Psychology*, 2, 47-74.
- Canbolat: G. (2016). *Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz)* (Yüksek Lisans Tezi). Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Cebeci: (2010). *Bilimsel araştırma ve yazma teknikleri*. İstanbul: Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- Cerit, Y. (2008). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Hizmet Yönelimli Liderlik Davranışlarının Öğretmenlerin *Tükenmişliklerine Etkisi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 56: 547-570.
- Chen, Y. S. (2008). The driver of green innovation and green image-green core competence. *Journal of Business Ethics*, 81, 531-543.
- Chen, Y. S. (2010). The drivers of green brand equity: Green brand image, green satisfaction, and green trust. *Journal of Business ethics*, 93, 307-319.
- Chen, Y. S. ve Chang, C. H. (2012). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116, 107-119.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2012). Enhance green purchase intentions: The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust. *Management Decision*, 50(3), 502-520.
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116, 107-119.
- 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., Lai: B., & Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corporate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67, 331-339.
- Chen, T., & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in psychology*, 13, 1-11
- Chiristensen, B. L., Johnson, R. B. Turner, L. A. (2015). *Research methods, design and analysis*. Twelfth Edition, England: Pearson Education Limited.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review And Test Of Its Relations With Task And Contextual Performance. *Personnel Psychology*, 64, 89-136.
- Choi, J. (2006). A motivational theory of charismatic leadership: Envisioning, empathy, and empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 24-43.

- Cop, S., Alola, U. V., & Alola, A. A. (2020). Perceived behavioral control as a mediator of hotels' green training, environmental commitment, and organizational citizenship behavior: A sustainable environmental practice. *Business Strategy and the Environment*, 1-14
- Çop, S., Olorunsola, V. O., & Alola, U. V. (2021). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: Can green team resilience help? *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 671-682.
- Coşkun, Ö. F. (2022). Çevre Tutkusunun, Yeşil Dönüştürücü Liderliğin ve Yeşil Örgüt İkliminin Çevreci Çalışan Davranışları Üzerine Etkisi. *Journal of Politics Economy and Management*, 5(1), 1-16.
- Çapraz, Burak. (2013). Örgütlerde Performans Yönetim Sistemleri Tasarımında Karşılaşılan Sorunlar. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 8(32). 5392-5408
- Çayırtaş, F., & Sakıcı, Ş. (2021). Avrupa Yeşil Mutabakatı (Green Deal) ve Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri Perspektifinde Sürdürülebilir Dijital Pazarlama Stratejileri. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 20(4), 1916-1937.
- Çakan, S. (2024). Laissez-Faire Leadership. Leadership Approaches Antecedents, Consequences, And Measurements, 51-63
- Çelik, O. Y. (2022). *Performans Değerlendirme Sistemleri Ve Yükseköğretim Kurumlarında Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Antalya Bilim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Tezli Yüksek Lisans Programı.
- Çelikten, M. (2005). Neden İş Analizi Yapılmalı? *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(18), 127-135.
- Çiçeklioğlu, H., & Taşlıyan, M. (2019). Eğitim kurumu çalışanlarının presenteeism (işte var olamama) algılarının performanslarına olan etkisi ve sosyo-demografik özellikler açısından incelenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 14(20), 22-53.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48 (2), 243-256.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of Goal Pursuits: Human Needs and The Self-Determination Of Behavior. *Psychological inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory In Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4 (1), 19-43.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açından Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (1), 52-69

- Deniz, M., & Kumru, S. (2022). İş Performans Ölçeği Geliştirme Çalışması: Özel Bir Hastane Uygulaması. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (2), 549-562.
- Dilek, H. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dilekçi, Ü., & Nartgün, Ş. S. (2020). İş Performansının Bir Boyutu Olarak Uyumsal Performans: Kuramsal Bir Çerçeve. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 53 (1), 301-328.
- Dinç, B. (2020). Konfüçyüs'ün Otantik ve Dönüşümcü Liderliği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(Özel Sayı 2), 109-116.
- Dinçer, M., & Öksüz, B. (2011). Hizmetkâr Liderlik Anlayışı Ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Geliştirmek. *Erciyes İletişim Dergisi*, 2 (2). 1-18
- Ding, H., Su, W., & Hahn, J. (2023). How Green Transformational Leadership Affects Employee Individual Green Performance—A Multilevel Moderated Mediation Model. *Behavioral Sciences*, 13 (11), 1-22
- Doğan, H. (2020). İş Performansı ve Performans Değerleme Sistemi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme. *International Journal of Business and Economic Studies*, 2 (1), 44-55.
- Doğan, S., & Özdemir, L. (2021). Stratejik Liderlik Kavramı, Özellikleri, Yetkinlikleri ve Stratejik Liderlik Davranışının İşletmelere Sağladığı Katkılar. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1 (1), 1-13.
- Duran, C., & Boz, D. Kurumsallaşmanın İş ve İşletme Performansına Etkisi. In *International Marmara Social Sciences Congress (Spring 2021)* (P. 358-362).
- Ecer, K., Güner, O., & Çetin, M. (2021). Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Türkiye Ekonomisinin Uyum Politikaları. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9 (2), 125-144.
- Eckmann, H. L. (2005). *Great Man Theory: A personal account of attraction*. In IBA Conference. San Diego ve California California: National University.
- Edmondson, A. C., & Nembhard, I. M. (2009). Product development and learning in project teams: The challenges are the benefits. *Journal of Product Innovation Management*, 26 (2), 123-138.
- Egri, C. P., & Herman: (2000). Leadership in the North American environmental sector: Values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations. *Academy of Management journal*, 43(4), 571-604.
- Eide, A. E., Saether. E. A. ve Aspelund. A. (2020). An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to norwegian manufacturers' performance. *Journal of Cleaner Production*, 254(1), 2-12.

- Eisenbeiß: A., & Boerner: (2013). A double-edged sword: Transformational leadership and individual creativity. *British Journal of Management*, 24(1), 54-68.
- Ekşi, G. G. (2023). Kapsayıcı Liderlik. *Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies*, 3 (1), 31-40.
- Elbir, F. F. (2022). Paris İklim Anlaşmasının Ülkemize Etkisi. *Vizyoner Yönetim*, 75-84
- Ekune, K. E., & Anthony, O. A. (2024). Performance Appraisal Systems and Employee Effectiveness. *International Journal of Agribusiness and Sustainable Development Research*, 1 (1), 46-64.
- Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 1(1), 1-32.
- Erdem, A. D., & Bilgili, A. (2023). Türkiye’de İklim Değişikliğiyle Mücadele Araçları: Ulusal Akıllı Şehirler Stratejisi ve Eylem Planı. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 32(1), 51-78.
- Erdoğan, İ. (2003). *Pozitivist Metodoloji: Bilimsel Araştırma Tasarımı İstatistiksel Yöntemler Analiz ve Yorum*, Ankara: ERK.
- Erer, B., & Demirel, E. (2018). Modern Liderlik Yaklaşımlarına Genel Bir Bakış. *Journal of Institute of Economic Development and Social Researches*, 4 (13), 647-656.
- Ergün, E., & Çelik, S. (2015). Yöneticilerin Görev Ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları Ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı Ve İş Stresi Arasındaki İlişki. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 23 (3), 203-214.
- Erkuş, A. (2009). *Davranış Bilimleri İçin Bilimsel Araştırma Süreci*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Eskibina, Y. (2024). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 34-44.
- Evren, M. B. (2022). İnsan ve Çevre Etkileşiminde Küresel İklim Değişikliğine Adaptasyon. *Kırklareli Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Dergisi*, 1(1), 33-46.
- Faisal, S. (2023). Green Human Resource Management—A Synthesis. *Sustainability*, 15 (3), 1-9.
- Farrukh, M., Ansari, N., Raza, A., Wu, Y., & Wang, H. (2022). Fostering Employee's Pro-Environmental Behavior Through Green Transformational Leadership, Green Human Resource Management And Environmental Knowledge. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 1-9
- Fernandes, D., & Machado, C. F. (2021). Green Transformational Leadership as a Redefinition of the Organizational Psychological Contract: Psychological Capital in Green Corporate Performance. In *Advances in Intelligent, Flexible, and Lean Management and Engineering* (pp. 21-50). IGI Global.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2006). Managers' Profile in Environmental Strategy: A Review of The Literature. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13 (5), 261-274.

- Fatoki, O. (2023). Green Transformational Leadership And Employee Pro-Environmental Behavior: The Role of Green Thinking and Green Psychological Climate. *International Journal of Management and Sustainability*, 12 (1), 13-25.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory And Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4), 331-362.
- Gavcar, E., Bulut, Z. A., & Engin, K. (2006). Konaklama İşletmelerinde Uygulanan Performans Değerleme Sistemleri ve Uygulama Alanları (Muğla ili Örneği). *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), 31-45.
- George, S., Al Jaber, M. K., Salem, M. J., & AlSaad, A. J. (2021, December). The Impact of Management by Objectives on Employee Behaviour and Performance. In *2021 International Conference on Decision Aid Sciences and Application (DASA)* (pp. 176-181). IEEE.
- Goel, D. (2023). Modern Methods Of Appraising Performance? (Third Edition). *Performance Appraisal And Compensation Management: A Modern Approach*, PHI Learning Pvt. Ltd. 37-55
- Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778.
- Graves, L. M., & Sarkis, J. (2018). The role of employees' leadership perceptions, values, and motivation in employees' proenvironmental behaviors. *Journal of cleaner production*, 196, 576-587.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Gold, N. (2019). Employee proenvironmental behavior in Russia: The roles of top management commitment, managerial leadership, and employee motives. Resources, *Conservation and Recycling*, 140, 54-64.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of environmental psychology*, 35, 81-91.
- Greenleaf, R.K. (1977). *Servant Leadership — A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*, Paulist Press,
- Ghutke, S. (2016). Study of traditional methods of performance appraisal. *Journal of Research in Management & Technology*, (7). 22-28
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.
- Gupta, V. ve Zhang, Y. (2020). Investigating environmental performance management. *Review of Business Management*, 22(1), 5-28.
- Gustiah, I. P., & Nurhayati, M. (2022). The effect of green transformational leadership on green employee performance through green work engagement. *Sch. J. Econ. Bus. Manag*, 9, 159-168.

- Güdelci, R., & Kılınç, K. (2022). Akademisyen Bakış Açısıyla İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişki, Batman Üniversitesi Örneği. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (4), 60-80.
- Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma.
- Güncel Türkçe Sözlük. "Performans". <http://sozluk.gov.tr>, [Erişim 10 Ekim 2024].
- Gürbüz ve Şahin, F. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe-Yöntem-Analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hadi, N. U., & Rasool, F. (2017). Environmental Transformational Leadership And Employee Pro-Environmental Behaviours: The Bridging Role Of Autonomous Motivation. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 10, 36-47
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010) *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational International.
- Hanif, S., Ahmed, A., & Younas, N. (2023). Examining The Impact Of Environmental Management Accounting Practices And Green Transformational Leadership On Corporate Environmental Performance: The Mediating Role Of Green Process İnnovation. *Journal of Cleaner Production*, 414, 1-10.
- Hatipoğlu, Z. (2020). Performans Yönetimi, Amaçlara Göre Yönetim Yaklaşımı Ve Okr Sistemi. *International Journal of Arts and Social Studies*, 3 (4), 1-16.
- Hay, I. (2006). Transformational Leadership: Characteristics And Criticisms. *E-Journal of Organizational Learning and Leadership*, 5 (2), 1-19
- Igbojekwe, P. (2015). Emotional Labour and Employee Performance Appraisal: The Missing Link in Some Hotels in South East Nigeria. *Journal of Tourism, Hospitality and Sports*, 13, 9-19.
- İntepeler, Ş. S., & Barış, V. K. (2018). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderizleyen İlişkilerinin Hemşirelik Ve Sağlık Hizmetlerine Etkisi. *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, (2), 97-104.
- Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness İn The 21st Century: The Role Of Strategic Leadership. *Academy of Management Perspectives*, 19 (4), 63-77.
- Islam, M. A. R. H., & Sarker, R. I. N. K. (2020). The Effect Of Management By Objectives On Performance Appraisal And Employee Satisfaction İn Commercial Banks. *Journal of Social and Development Sciences*, 32 (6), 4-23.
- Işığışok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi Ve İstatistiksel Analizi. *Istanbul University Econometrics and Statistics e-Journal*, (7), 1-23.
- Jabbour, C. J. C. (2013). Environmental Training İn Organisations: From A Literature Review To A Framework For Future Research. *Resources, Conservation and Recycling*, 74, 144-155.

- Jafari, M., Bourouni, A., & Amiri, R. H. (2009). A new framework for selection of the best performance appraisal method. *European Journal of Social Sciences*, 7(3), 92-100.
- Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). Factors affecting job performance: a review of literature. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies (former name Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts)*, 115-128.
- Jia, J., Liu, H., Chin, T., & Hu, D. (2018). The continuous mediating effects of GHRM on employees' green passion via transformational leadership and green creativity. *Sustainability*, 10(9), 1-18
- Jiang, H., Wang, K., Lu, Z., Liu, Y., Wang, Y., & Li, G. (2020). Measuring green creativity for employees in green enterprises: scale development and validation. *Sustainability*, 13(1), 1-16.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of applied psychology*, 89(5), 755-768.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *The leadership quarterly*, 14(4-5), 525-544.
- Kahya, E. (2009). The effects of job performance on effectiveness. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 39(1), 96-104.
- Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kaplan, M., & Demirağ, B. (2024). Görev Odaklı Liderlik Tarzı, Psikolojik Sermaye, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kobi'lere Yönelik Bir Uygulama. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 23 (2), 699-719.
- Kara, E., & Bozkurt, Ş. (2021). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi. *Ekev Akademi Dergisi*, (87), 143-160.
- Karaman, R. (2009). İşletmelerde performans ölçümünün önemi ve modern bir performans ölçme aracı olarak Balanced Scorecard. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (16), 410-427.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. [Scientific Research Methods.] 15 Baskı, Nobel Yayın, Ankara.
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.C
- Kavaslar, S., & Karavelioğlu, C. (2023). Yeşil örgütsel davranışın kavramsal çerçevesi. *Toplum Ekonomi ve Yönetim Dergisi*, 4(1), 24-34.
- Keklik, A. (2018). Performans Değerlemede Klasik Ve Modern Yaklaşımlara Kavramsal Bir Bakış. *Fırat Üniversitesi Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (2), 65-82.

- Keleş, N. (2022). Liderlik, Liderlik Tarzları ve Türk Gümrük İdareleri Özelinde Kamu Yönetiminde Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5 (2), 72-85.
- Kerse, G., Maden, Ş., & Selçuk, E. T. (2021). Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı: Ölçek uyarlama ve ilişki tespiti. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1574-1591.
- Khan, M. L., Langove, N., Shah, F. A., & Javid, M. U. (2015). The modes of conflicts and managerial leadership styles of managers. *Global Business & Management Research*, 7(2), 44-52.
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of Transformational Leadership On Work Performance, Burnout And Social Loafing: A Mediation Model. *Future Business Journal*, 6 (1), 40. 1-13
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson: E. ve Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335-1358.
- Koçyiğit, İ., Buhur, İ., İhsan, İ. S. E. N., Buğday, M., & Gürbüz, M. H. (2022). Karizmatik Liderlik, Sahip Olunması Gereken Beceriler ve Bunların Okula Yansımaları. *Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences (Joshas)*, 8 (53), 776-788.
- Kotz, M., Levermann, A., & Wenz, L. (2024). The Economic Commitment of Climate Change. *Nature*, 628 (8008), 551-557.
- Krejcie, R. V. ve Morgan, D.W. (1970). Determining Sample Size For Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30: 607-610.
- Kumru, A., & Özkara, B. (2024). Performans Değerlendirme Örgütsel Bağlılığı Etkiler Mi? Bankalarda Bir Araştırma. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 7 (1), 116-126.
- Kura, K. M. (2016). Linking Environmentally Specific Transformational Leadership And Environmental Concern To Green Behaviour At Work. *Global Business Review*, 17 (3\_suppl), 1-14.
- Küçük, G., & Dural, B. Y. (2022). Avrupa Yeşil Mutabakatı ve Yeşil Ekonomiye Geçiş: Enerji Senaryoları Üzerinden Bir Değerlendirme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (1), 137-156.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 85-116.
- Lathabhavan, R., & Kaur, S. (2023). Promoting Green Employee Behaviour From The Lens Of Green Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 44 (8), 994-1015.
- Li, W., Bhutto, T. A., Wang, X., Maitlo, Q., Zafar, A. U. ve Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 1-10.

- Li, Z., Xue, J., Li, R., Chen, H., & Wang, T. (2020). Environmentally specific transformational leadership and employee's pro-environmental behavior: The mediating roles of environmental passion and autonomous motivation. *Frontiers in Psychology*, 11(June), 1-13.
- Liu, X., & Jie, X. (2020). *Can Manager's Environmentally Specific Transformational Leadership Improve Environmental Performance?* In Proceedings of the Thirteenth International Conference on Management Science and Engineering Management. Springer International Publishing, Volume 2 13, 730-742.
- Liu, X., & Yu, X. (2023). Green transformational leadership and employee organizational citizenship behavior for the environment in the manufacturing industry: A social information processing perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-10
- Liqui, Z. (2022). Person-Oriented Leadership Style and Organizational Commitment in Chinese Universities. *Journal of Digitainability, Realism & Mastery (DREAM)*, 1 (04), 102-111.
- López-Cabarcos, M. Á., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An Approach To Employees' Job Performance Through Work Environmental Variables And Leadership Behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361-369.
- Lunenburg, F. C. (2012). Performance Appraisal: Methods And Rating Errors. *International Journal Of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, 14 (1), 1-9.
- Mansaray, H. E. (2019). The Role of Leadership Style In Organisational Change Management: A Literature Review. *Journal of Human Resource Management*, 7 (1), 18 31.
- Manshor, A. T., & Kamalanabhan, T. J. (2000). An Examination Of Raters' And Ratees' Preferences In Process And Feedback In Performance Appraisal. *Psychological Reports*, 86 (1), 203-214.
- Mansur, F., & Gedik, Ö. (2022). Sağlık Çalışanlarının Proaktif Kişilik Özelliğinin Yeşil Örgütsel Davranışa Etkisi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (61), 17-42.
- Mavi, M., Fidan, M. Ş., Güler, M. H., Ertaş, M., Altunç, P., Kor, M., ... & Kurtoğlu, H. (2023). Demokratik Liderlik. *International Journal of Social and Humanities Sciences Research (JSHSR)*, 10 (99), 2291-2295.
- Maziriri, E. T., & Saurombe, M. D. (2018). Antecedents towards employees' harmonious habitation of the environment and workplace environment-friendly behaviour: a case of Johannesburg employees within small and medium enterprises (SMES). *Journal of Business and Retail Management Research*, 13(01). 22-37.
- Mercanlıoğlu, Ç. (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi ile İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 41-52.

- Mittal: ve Dhar, R.L. (2016). Effect of Green Transformational Leadership on Green Creativity: A Study A Study of Tourist Hotels. *Tourism Management*, 57, 118–127.
- Mittal: , & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership and employee creativity: mediating role of creative self-efficacy and moderating role of knowledge sharing. *Management Decision*, 53(5), 894-910.
- Motowidlo, S. J., & Keil, H. J. (2013). Job performance. In N. W. Schmitt, S. Highhouse, & I. B. Weiner (Eds.), *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology* (2nd ed). John Wiley & Sons, Inc. 82-103.
- Mumford, M. D., & Hunter: T. (2005). *Innovation in organizations: A multi-level perspective on creativity*. In Multi-level issues in strategy and methods. Emerald Group Publishing Limited. Vol 4,9-73.
- Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, 30(1), 13-31.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlama araştırma teknikleri*, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Naktiyok, A. ve İşcan, Ö.F. (2004). Örgütlerde Farklı Karar Verme Modelleri ve Yöneticilerin Performans Değerlendirme Kriterleri İle Bireysel Karar Verme Süreçleri Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 18 (1-2), 287- 306.
- Netemeyer, R.G. ve Maxham, J.G. III. (2007). Employee versus supervisor ratings of performance in the retail customer service sector: Differences in predictive validity for customer outcomes. *Journal of Retailing*, 83 (1), 131-145.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (6th Ed.). Thousand Oaks, Los Angeles, CA: Sage publications. 1-16
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103-125.
- Omarova, L., & Jo: J. (2022). Employee pro-environmental behavior: The impact of environmental transformational leadership and GHRM. *Sustainability*, 14, 1-18.
- Ozan, M. S., & Yolcu, F. S. (2021). Etkili Liderlik. *The Journal of Social Sciences*, 54(54), 385-391.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466.
- Özdamar, K. (2001). *SPSS ile biyoistatistik*. 4. Basım, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi-I*, Genişletilmiş 5. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.

- Özer, M. A. (2009). Performans Yönetimi Uygulamalarında Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi. *Sayıştay Dergisi*, (73), 3-29.
- Özgül, B. (2020). **Yeşil İnovasyon, Öncülleri ve Firma Performansı Arasındaki İlişki: Rekabet Stratejisinin Moderatör Rolü.** (Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.
- Özgül, B. (2023). Achieving Green Innovation Through CEOs' Green Transformational Leadership and Green Absorptive Capacity: Evidence from the Textile Industry. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3), 655-674.
- Özkanan, A. (2023). Bir Kavram Karmaşası Olarak Orta Kademe Yönetim. *ULUSLARARASI AKADEMİK BİRİKİM DERGİSİ*, 6(ÖZEL SAYI). 91-108.
- Özman, C. (2023). Ceyhun, S.(ed). İnsan Kaynakları Açısından Spor İşletmelerinde Performans Değerlendirme. *Spor Bilimlerinde Farklı Yaklaşımlar*, Özgür publication. 69-93
- Özmen, F. (2007). Örgütsel Etkililik Açısından Performans Değerlendirme-İş ve Eğitim Örgütlerinde Performans Değerlendirme Süreci. *Education Sciences*, 2(1), 15-30.
- Öztürk, E. (2013). **Uluslararası Bir Çevre Eğitimi Projesinin Fen ve Teknoloji Öğretmen Adaylarının Çevre Bilincine Etkisi.** (Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı
- Page, D. ve Wong, T.P. (2000). **A Conceptual Framework for Measuring ServantLeadership.** In Adjibolosoo: (Ed.), The Human Factor in Shaping the Course of History and Development, University Pres of America, Lanham, MD. 69-110.
- Pandey, J. (2019). Factors affecting job performance: an integrative review of literature. *Management Research Review*, 42(2), 263-289.
- Paris anlaşması. (2021.07.11). Resmi gazete (sayı:31621). Erişim adresi: <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/10/20211007M1-1.pdf> Erişim Tarihi:19.09.2021
- Paris Agreement (2015). The Paris Agreement. Erişim adresi: [https://unfccc.int/sites/default/files/english\\_paris\\_agreement.pdf](https://unfccc.int/sites/default/files/english_paris_agreement.pdf). Erişim Tarihi 21.09.2024
- Patterson, K. (2003). **Servant Leadership: A Theoretical Model.** Proceedings of the Servant Leadership Roundtable.1-45.
- Peng, J., Yin, K., Hou, N., Zou, Y., & Nie, Q. (2020). How to facilitate employee green behavior: The joint role of green transformational leadership and green human resource management practice. *Acta Psychologica Sinica*, 52(9), 11051020.
- Peterson, J., Galvin, B. M. ve Lange, D. (2012). Ceo servant leadership: Exploring executive characteristics and firm performance. *Personnel Psychology*, 65/3, 565-596.

- Priyadarshini, C., Chatterjee, N., Srivastava, N. K., & Dubey, R. K. (2023). Achieving organizational environmental citizenship behavior through green transformational leadership: A moderated mediation study. *Journal of Asia Business Studies*, 17(6), 1088-1109.
- Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624.
- Ramus, C. A., & Steger, U. (2000). The roles of supervisory support behaviors and environmental policy in employee "Ecoinitiatives" at leading-edge European companies. *Academy of Management journal*, 43(4), 605-626.
- Maloş, R. (2012). Leadership Styles. *Annals Of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*.421-426.
- Reiter-Palmon, R., & Illies, J. J. (2004). Leadership and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The leadership quarterly*, 15(1), 55-77.
- Robertson, J. L. ve Barling, J. (2013). Greening Organizations Through Leaders' Influence on Employees' Pro-Environmental Behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 176– 194.
- Robertson, J. L., & Carleton, E. (2018). Uncovering how and when environmental leadership affects employees' voluntary pro-environmental behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 25(2), 197-210.
- Ross, J. A., & Gray, P. (2006). Transformational leadership and teacher commitment to organizational values: The mediating effects of collective teacher efficacy. *School effectiveness and school improvement*, 17(2), 179-199.
- Saleem, M., Mahmood, F., & Ahmed, F. (2019). Transformational leadership and pro-environmental behavior of employees: Mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Management and Research*, 6(2), 113-137.
- Sarros, J. C., Cooper, B. K., & Santora, J. C. (2008). Building a climate for innovation through transformational leadership and organizational culture. *Journal of leadership & Organizational studies*, 15(2), 145-158.
- Saygılı, Z., & Avcı, N. (2023). Çalışanların görev odaklı ve insan odaklı liderlik tarzı algılarının adanmışlıktan sessiz istifaya değin farklılaşması üzerine bir inceleme. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3(1), 212-227.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*. Fourth Edition, John Wiley & Sons Inc.
- Shalley, C. E., Gilson, L. L., & Blum, T. C. (2000). Matching creativity requirements and the work environment: Effects on satisfaction and intentions to leave. *Academy of management journal*, 43(2), 215-223.
- Sheu, J. B. (2014). Green supply chain collaboration for fashionable consumer electronics products under third-party power intervention—A resource dependence perspective. *Sustainability*, 6(5), 2832-2875.

- Sidney, M. T., Wang, N., Nazir, M., Ferasso, M., & Saeed, A. (2022). Continuous effects of green transformational leadership and green employee creativity: A moderating and mediating prospective. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-13.
- Singh, 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, 1-12.
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S. and Hetland, H. (2007). The Destructiveness of Laissez-Faire Leadership Behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92.
- Sobaih, A. E. E., Hasanein, A., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. E. (2022). Going green together: effects of green transformational leadership on employee green behaviour and environmental performance in the Saudi food industry. *Agriculture*, 12(8), 1-11.
- Suliman, M. A., Abdou, A. H., Ibrahim, M. F., Al-Khaldy, D. A. W., Anas, A. M., Alrefae, W. M. M., & Salama, W. (2023). Impact of Green Transformational Leadership on Employees' Environmental Performance in the Hotel Industry Context: Does Green Work Engagement Matter?. *Sustainability*, 15(3), 1-18.
- Su, X., Xu, A., Lin, W., Chen, Y., Liu, S., & Xu, W. (2020). Environmental leadership, green innovation practices, environmental knowledge learning, and firm performance. *Sage Open*, 10(2), 1-14.
- Sun, X., El Askary, A., Meo, M. S., & Hussain, B. (2022). Green transformational leadership and environmental performance in small and medium enterprises. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 35(1), 5273-5291.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 132-143.
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 141-163.
- Şahne, B. S. ve Şar: (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye’de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 2(19), 109-115.
- Şencan, H. (2007). *Sosyal ve davranışsal bilimlerde bilimsel araştırma*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Steg, L., & Vlek, C. (2009). Encouraging pro-environmental behaviour: An integrative review and research agenda. *Journal of environmental psychology*, 29(3), 309-317.
- Tabachnick, B. G. ve Fidel, L. S. (2013). *Using multivariate statistics*. USA: Pearson Education Limited
- Tanç, Ş. G., & Cingöz, A. (2011). Kurumsal Yönetim Ve Çevresel Performans: İmkb'de İşlem Gören Şirketler Üzerine Bir Araştırma. *World of Accounting Science*, 13(4), 203-219

- Tang, G., Ren, S., Wang, M., Li, Y. & Zhang, S. (2023) Employee Green Behaviour: A Review and Recommendations for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, 1–21
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların ölçülmesi ve SPSS ile veri analizi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Teke, A. (2017). *Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansının rolü: Havacılık sektöründe bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Tosun, C., Parvez, M. O., Bilim, Y., & Yu, L. (2022). Effects of green transformational leadership on green performance of employees via the mediating role of corporate social responsibility: Reflection from North Cyprus. *International Journal of Hospitality Management*, 103,1-9.
- Tuffaha, M. (2020). The determinants of employee's performance: A literature review. *Journal of Economics and Management Sciences*, 3(3),14-24.
- Tuna, Ö., & Yıldız, M. (2023). Çalışanın Yeşil Davranışı ve İş Performansında Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (C-iasoS 2022 Özel Sayısı), 61-80.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay dergisi*, (88), 87-108.
- Turan Torun, B. (2023). Yeşil Dönüştürücü Liderlik Anlayışının İşletmelerin Yeşil Davranışlarına, Çevreye ve Yeşil Performanslarına Etkisi, *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 61, 31-53.
- Uğur, M. G., & Erdoğan, M. F. (2023). Liderlik Kavramı Bağlamında Dönüşümcü Liderlik Kuramının İncelenmesi: Mustafa Kemal Atatürk Örneği. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergisi*, (59), 134-145.
- Ulukök, E., & Merdan, E. (2022). Laissez-Faire Liderlik: Alanın Bir Haritası Ve Bibliyometrik Bir Analiz/Laissez-Faire Leadership: A Map Of The Field And A Bibliometric Analysis. *Uluslararası Ekonomi İşletme Ve Politika Dergisi*, 6 (2), 371-396.
- Ural, A. ve Kılıç, İ. (2013). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS Veri Analizi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- UN (2024a) Department of Economic and Social Affairs, Sustainable Development, History, <https://sdgs.un.org/goals>, Erişim Tarihi: 21.09.2024
- UN(2024b) General Assembly Economic and Social Council. Progress towards the Sustainable Development Goals Report of the Secretary-General. 27 July 2023 – 24 July 2024, <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2024/SG-SDG-Progress-Report-2024-advanced-unedited-version.pdf> Erişim Tarihi: 21.09.2024
- Uygur, A., & Sümerli Sarıgül, S. (2015). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geri Bildirim Sistemi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (33), 189-201.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış, 32-39

- Varışlı, N. (2022). Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14 (3), 2030-2049
- Varışlı, N. (2021). Atatürk's Transformation Leadership Secrets: An Evaluation In Terms Of Cognitive Factors. *New Era International Journal Of Interdisciplinary Social Researches*, 6 (9), 108-117.
- Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8 (4), 216-226.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational Mindfulness And Mindful Organizing: A Reconciliation And Path Forward. *Academy of Management Learning & Education*, 11 (4), 722-735.
- Waddell, J. T. (2006, August). Servant leadership. In *Proceedings of the Servant Leadership Research Roundtable* (pp. 1-9).
- Wanasika, I., Howell, J. P., Littrell, R., & Dorfman, P. (2011). Managerial leadership and culture in sub-saharan Africa. *Journal of World Business*, 46(2), 234-241.
- Wang, J., Shi, Y., Wang, M., Il, B., Park, & Peng, M. Y. P. (2024). How does an employee's green creativity influence environmental performance? Evidence from China. *International Journal of Technology Management*, 94 (1), 56-78.
- Wang, X., Zhou, K., & Liu, W. (2018). Value Congruence: A Study Of Green Transformational Leadership And Employee Green Behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-8.
- Weng, H. H., Chen, J. S., & Chen, P. C. (2015). Effects of Green Innovation On Environmental And Corporate Performance: A Stakeholder Perspective. *Sustainability*, 7 (5), 4997-5026.
- Westlin, J., & Dale, K. (2024). Forced Distribution Performance Appraisal: A Teaching Activity. *Business Education Innovation Journal*, 16, 168-177.
- Wyer, P., Donohoe, S., & Matthews, P. (2010). Fostering Strategic Learning Capability to Enhance Creativity in Small Service Businesses. *Service Business*, 4, 9-26.
- Yamane, T. (2001). *Temel Örnekleme Yöntemleri*. Çev. A. Esin, M. A. Bakır, C. Aydın ve E. Gürbüzsel. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yangil, F. M., & Şahin, M. D. (2019). Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği: Geçerlik Ve Güvenirlilik Analizi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7 (5), 2124-2147.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici Ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46 (Özel Sayı) 74-85.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan: (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180.

- Yıldız, B., & Alpkan, L. (2015). A Theoretical Model on the Proposed Predictors of Destructive Deviant Workplace Behaviors and the Mediator Role of Alienation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 210, 330 – 338.
- Yıldız, M. (2023). Durumsal Liderlik Yaklaşımı: Değişen Dünyada Başarı İçin Esnek Bir Yol. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (29), 199-210.
- Yılmaz, F., & Ünsar, S. (2007). Performans Değerlendirme Sistemi Ve Kullanım Alanları. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9 (1), 35-57.
- Yüksel, A., & Barut, D. (2023). Uluslararası Çevre Hukukunda Sürdürülebilir Kalkınma. *Çevre Şehir ve İklim Dergisi*, 2 (3), 32-58.
- Zacher, H., Rudolph, C. W., & Katz, I. M. (2023). Employee Green Behavior As The Core of Environmentally Sustainable Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10 (1), 465-494.
- Zafar, A., Nisar, Q. A., Shoukat, M., & Ikram, M. (2017). Green Transformational Leadership And Green Performance: The Mediating Role Of Green Mindfulness And Green Self-Efficacy. *International Journal of Management Excellence*, 9 (2), 1059-1066.
- Zaman, N., Memon, K.N., Zaman, F. ve Zaman, K. (2022). Job Performance of Healthcare Providers Working in Public Sector Hospitals in Pakistan, *Internet Journal of Allied Health Sciences and Practice*, 20 (2), Article 10.
- Zameer, H., Wang, Y. ve Yasmeen, H. (2020). Reinforcing Green Competitive Advantage Through Green Production, Creativity and Green Brand Image: Implications For Cleaner Production in China. *Journal of Cleaner Production*, 247, 1-15.
- Zhang, A. Y., Tsui, A. S., & Wang, D. X. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *The leadership quarterly*, 22(5), 851-862.
- Zhang, W., Xu, F., & Wang, X. (2020). How Green Transformational Leadership Affects Green Creativity: Creative Process Engagement as Intermediary Bond and Green Innovation Strategy as Boundary Spanner. *Sustainability*, 12 (9), 1-17.
- Zhou, S., Zhang, D., Lyu, C., & Zhang, H. (2018). Does Seeing “Mind Acts Upon Mind” Affect Green Psychological Climate and Green Product Development Performance? The Role of Matching Between Green Transformational Leadership and Individual Green Values. *Sustainability*, 10 (9), 1-21.
- Zhu, J., Tang, W., Wang, H., & Chen, Y. (2021). The Influence of Green Human Resource Management on Employee Green Behavior—A Study on the Mediating Effect of Environmental Belief and Green Organizational Identity. *Sustainability*, 13(8), 1-14.
- Zhu, Q., Cordeiro, J., & Sarkis, J. (2013). Institutional Pressures, Dynamic Capabilities And Environmental Management Systems: Investigating The ISO 9000–Environmental Management System Implementation Linkage. *Journal of Environmental Management*, 114, 232-242.

## EKLER

### Ek 1 - Anket Formu

#### ANKET FORM

Değerli katılımcı,

Bu anket formu Yüzüncü yıl üniversitesinde yürütülmekte olan “YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ İŞ PERFORMANSLARINDA YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ: VAN İLİ ÖRNEĞİ” başlıklı yüksek lisans tez çalışması için yapılmaktadır. Sizlerden edinilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Katkılarınız bizim için önemlidir. Şimdiden değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

**Özge AĞAR İLTER**

#### 1- Lütfen size uygun cevabı işaretleyiniz.

|                                |                                                                                                                                                                                          |                                  |  |
|--------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--|
| <b>Cinsiyetiniz</b>            | <input type="checkbox"/> Kadın                                                                                                                                                           | <input type="checkbox"/> Erkek   |  |
| <b>Medeni haliniz</b>          | <input type="checkbox"/> Evli                                                                                                                                                            | <input type="checkbox"/> Bekar   |  |
| <b>Yaşınız</b>                 | <input type="checkbox"/> 18-24<br><input type="checkbox"/> 25-31<br><input type="checkbox"/> 32-38<br><input type="checkbox"/> 39-45<br><input type="checkbox"/> 46 ve Üstü              |                                  |  |
| <b>Öğrenim Durumunuz</b>       | <input type="checkbox"/> Okuryazar<br><input type="checkbox"/> İlkokul<br><input type="checkbox"/> Ortaokul<br><input type="checkbox"/> Lise<br><input type="checkbox"/> Yüksekokul      |                                  |  |
| <b>Çalıştığınız kurum</b>      | <input type="checkbox"/> Yeme içme                                                                                                                                                       | <input type="checkbox"/> Pastane |  |
| <b>Pozisyonunuz</b>            | <input type="checkbox"/> Komi<br><input type="checkbox"/> Garson<br><input type="checkbox"/> Şef<br><input type="checkbox"/> Aşçı/Pastacı<br><input type="checkbox"/> Yönetici/Müdür     |                                  |  |
| <b>Kurumda çalışma süreniz</b> | <input type="checkbox"/> 1-3 yıl<br><input type="checkbox"/> 3-6 yıl<br><input type="checkbox"/> 7-10 yıl<br><input type="checkbox"/> 11-15 Yıl<br><input type="checkbox"/> 15 yıl üzeri |                                  |  |

**2- Lütfen görev yapmakta olduğunuz kurumda Yeşil dönüştürücü liderlik ve iş performansını düşünerek, aşağıdaki yargılara katılım düzeyinizi belirtiniz.**

**Düşüncelerinize en uygun gelen yere (X) işareti koyunuz!**

**“Kesinlikle Katılmıyorum (1)” güçlü bir katılmama durumunu,**

**“Kesinlikle Katılıyorum (5)” ise, güçlü bir katılma durumunu ifade etmektedir.**

| NO | YEŞİL DÖNÜŞTRÜCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ                                                                 | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Fikrim Yok | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1  | Yöneticim çalışanların izlemesi için net bir çevreci (çevre dostu) vizyon hazırlar.              | ( )                     | ( )          | ( )        | ( )         | ( )                    |
| 2  | Yöneticim çevreci (çevre dostu) planlarıyla örgüt üyelerine ilham verir.                         | ( )                     | ( )          | ( )        | ( )         | ( )                    |
| 3  | Yöneticim çalışanların benzer çevreci (çevre dostu) hedefler için birlikte çalışmalarını sağlar. | ( )                     | ( )          | ( )        | ( )         | ( )                    |
| 4  | Yöneticim çalışanları çevreci (çevre dostu) hedeflere ulaşmaya teşvik eder.                      | ( )                     | ( )          | ( )        | ( )         | ( )                    |
| 5  | Yöneticim, çalışanların çevreye ilişkin inançlarını dikkate alarak hareket eder.                 | ( )                     | ( )          | ( )        | ( )         | ( )                    |
| 6  | Yöneticim, çalışanları yeşil (çevreci) fikirler geliştirmeye teşvik eder.                        | ( )                     | ( )          | ( )        | ( )         | ( )                    |
|    | ÇALIŞANIN İŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ                                                                  | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Fikrim Yok | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 1  | Bana verilen görevleri düzgün bir şekilde tamamlarım.                                            | ( )                     | ( )          | ( )        | ( )         | ( )                    |
| 2  | İş tanımımda yer alan sorumlulukları yerine getiririm.                                           | ( )                     | ( )          | ( )        | ( )         | ( )                    |
| 3  | Benden beklenen görevleri yerine getiririm.                                                      | ( )                     | ( )          | ( )        | ( )         | ( )                    |
| 4  | İşimin resmi performans gerekliliklerini karşılıyorum.                                           | ( )                     | ( )          | ( )        | ( )         | ( )                    |
| 5  | İşe gelemeyen arkadaşlarıma yardım ederim.                                                       | ( )                     | ( )          | ( )        | ( )         | ( )                    |
| 6  | İş yükü ağır olan arkadaşlarıma yardım ederim.                                                   | ( )                     | ( )          | ( )        | ( )         | ( )                    |
| 7  | İş arkadaşlarıma sorunlarını ve endişelerini dinlemek için zaman ayırıyorum                      | ( )                     | ( )          | ( )        | ( )         | ( )                    |
| 8  | İşe yeni başlayanlara yardımcı olmaya çalışırım.                                                 | ( )                     | ( )          | ( )        | ( )         | ( )                    |
| 9  | İş arkadaşlarımla bilgi paylaşımında bulunurum                                                   | ( )                     | ( )          | ( )        | ( )         | ( )                    |

## Ek 2 – Etik Kurul Formu

|                                                                                   |                                                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <p style="text-align: center;"><b>T.C.</b><br/><b>VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ</b><br/><b>SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLERİ YAYIN</b><br/><b>ETİK KURUL BAŞKANLIĞI</b><br/><br/><b>ETİK KURUL KARARLARI</b></p> |
| <b>TOPLANTI TARİHİ: 08.12.2023</b>                                                |                                                                                                                                                                                                          |
| <b>OTURUM SAYISI: 2023/29</b>                                                     |                                                                                                                                                                                                          |
| <b>TOPLANTIDA ALINAN KARAR SAYISI: 22</b>                                         |                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Sayfa: 11/22</b>                                                               |                                                                                                                                                                                                          |

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimleri Yayın Etik Kurulu'nun 08.12.2023 tarihinde saat 14.00'da Prof. Dr. Orhan DENİZ başkanlığında online yapmış olduğu toplantıda aşağıdaki karar/kararları almıştır:

**KARAR NO 2023/29-11.** Danışmanlığını, Turizm Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı. öğretim üyesi Dr. Öğr. Üyesi Burcu TURAN TORUN'un yapmış olduğu, yüksek lisans öğrencisi Özge AĞAR İLTER'e ait, "Yiyecek ve İçecek İşletmeleri Çalışanlarının İş Performanslarında Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Rolü: Van İli Örneği" adlı tez çalışmasında kullanılacak olan anket incelenmiş olup, söz konusu araçların ilgili kişilere uygulanmasında Sosyal ve Beşeri Etik Kuralları ve İlkeleri çerçevesinde herhangi bir sakınca olmadığına toplantıya katılan üyelerin oy birliğiyle karar verilmiştir.

|                                                                  |                                                              |                                                                             |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                  | <b>BAŞKAN</b><br>Prof. Dr. Orhan DENİZ<br>Edebiyat Fakültesi |                                                                             |
| <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Mehmet Şirin ÇINAR<br>İlahiyat Fakültesi | <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Gülsen BAŞ<br>Edebiyat Fakültesi     | <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Zafer KANBEROĞLU<br>İktisadi ve İd. Bil. Fakültesi  |
| <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Zihni MEREY<br>Eğitim Fakültesi          | <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Murat ÜNAL<br>Eğitim Fakültesi       | <b>ÜYE</b><br>Prof. Dr. Mehmet Akif ARVAS<br>İktisadi ve İd. Bil. Fakültesi |

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : AĞAR İLTER, ÖZGE  
Uyruğu : T.C  
ORCID : 0009-0002-8237-792X



### Eğitim

| Derece        | Eğitim Birimi            | Mezuniyet Tarihi |
|---------------|--------------------------|------------------|
| Yüksek Lisans | Yüzüncü Yıl Üniversitesi | 06.11.2024       |
| Lisans        | Yüzüncü Yıl Üniversitesi | 27.01.2020       |

### İş Deneyimi

| Yıl  | Yer                       | Görev            |
|------|---------------------------|------------------|
| 2013 | Dursun Odabaş Tıp Merkezi | Tedavi Teknikeri |

### Yabancı Dil

### Yayınlar

### Hobiler



**T.C.**  
**VAN YÜZÜNCÜ YIL ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**



**Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu**

| Öğrenci Bilgileri |                                                                                    |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Adı-Soyadı        | ÖZGE AĞAR İLTER                                                                    |
| Öğrenci No        | 21920020029                                                                        |
| Anabilim Dalı     | TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI                                                 |
| Programı          | TURİZM İŞLETMECİLİĞİ                                                               |
| Statüsü           | <input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora |

| Tez Bilgileri  |                                                                                                                        |
|----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Başlığı/Konusu | YİYECEK VE İÇECEK İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARININ İŞ PERFORMANSLARINDA<br>YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ: VAN İLİ ÖRNEĞİ |

| Tez Orijinallik Raporu Bilgileri*                                       |            |
|-------------------------------------------------------------------------|------------|
| Sayfa Sayısı<br>(Kapak sayfası, Giriş, Ana bölümler ve Sonuç bölümleri) | XIII+101   |
| İntihal Tespit Programı                                                 | Turnitin   |
| Benzerlik Oranı (%)                                                     | %11        |
| Tarih                                                                   | 29.11.2024 |

**\* Orijinallik raporu, aşağıdaki filtreler kullanılarak oluşturulmuştur:**

- Kabul ve onay sayfası hariç,
- Teşekkür hariç,
- İçindekiler hariç,
- Simge ve kısaltmalar hariç,
- Gereç ve yöntemler hariç,
- Kaynakça hariç,
- Alıntılar hariç,
- Tezden çıkan yayınlar hariç,
- 7 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 7 words)

Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Lisansüstü Tez Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılmasına İlişkin Yönergeyi İnceledim ve bu yönergede belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimizi ve yukarıda vermiş olduğumuz bilgilerin doğru olduğunu beyan ederiz.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

| Danışman   |                            | Öğrenci          |
|------------|----------------------------|------------------|
| Adı Soyadı | Doç. Dr. Burcu TURAN TORUN | Özge AĞAR İLTER  |
| İmza       |                            |                  |
|            |                            | Tarih 06.11.2024 |