

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMÇÜ LİDERLİĞİN YEŞİL İNOVASYON
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YEŞİL İNSAN
KAYNAKLARININ ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Mehmet Emin ERDOĞAN

İstanbul, 2022

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**DÖNÜŞÜMÇÜ LİDERLİĞİN YEŞİL İNOVASYON
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YEŞİL İNSAN
KAYNAKLARININ ARACI ROLÜ**

Yüksek Lisans Tezi

Tezi Hazırlayan:

Mehmet Emin ERDOĞAN

Öğrenci No:

2020068053

Orcid No:

0000-0002-3982-386X

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Hasan BOZTOPRAK

İstanbul, 2022

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**Dönüşümçü Liderliğin Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkisinde Yeşil İnsan Kaynaklarının Aracı Rolü**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullandıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım. 28/06/2022

Mehmet Emin ERDOĞAN

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

28.06.2022

Enstitümüz *İşletme* Anabilim Dalı *Yönetim Organizasyon* Programı Yüksek Lisans öğrencilerinden 2020068053 numaralı *Mehmet Emin ERDOĞAN*'ın "Beykent Üniversitesi Eğitim-Öğretim Yönetmeliği"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak Enstitümüze teslim ettiği "*Dönüşümcü Liderliğin Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkisinde Yeşil İnsan Kaynaklarının Aracı Rolü*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 31/05/2022 tarih ve 2022/22 sayılı toplantısında seçilen ve On-Line toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince 45 dakika süre ile Zoom programı aracılığıyla on-line olarak aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında "*OYBİRLİĞİ*" ile "*KABUL*" kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 2 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi Ha*** BO***
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE

Dr. Öğr. Üyesi Ke*** OR***
(Beykent Üniversitesi)

ÜYE

Prof. Dr. Ba*** Sİ***
(Doğuş Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Mehmet Emin ERDOĞAN
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Hasan BOZTOPRAK
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans, 2022
Alanı : Yönetim Organizasyon
Anahtar Kelimeler : Dönüşümcü Liderlik, Yeşil İnovasyon, Yeşil İnsan Kaynakları

ÖZ

DÖNÜŞÜMÇÜ LİDERLİĞİN YEŞİL İNOVASYON ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE YEŞİL İNSAN KAYNAKLARININ ARACI ROLÜ

Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyona etkisinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının aracılık rolünü incelemek amaçlanmıştır. Bu çerçevede bu nicel çalışma, kesitsel olarak ve ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. Çalışmanın örneklemini Bursa Büyük Şehir Gemlik Belediyesi çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemi ile ulaşılan toplam 350 katılımcı oluşturmaktadır. Çalışmada veri toplamak maksadıyla anket tekniği kullanılmıştır. Anket formunda sırasıyla Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Yeşil İnovasyon Ölçeği ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği yer almaktadır. Çalışmada toplanan verileri analiz etmek için SPSS v26 yazılımı kullanılmıştır. Çalışma kapsamında öncelikle verilerin güvenilirlik, geçerlilik ve normal dağılım analizleri yapılmıştır. Müteakiben çalışma değişkenlerinin tanımlayıcı istatistiksel analizleri yapılmıştır. Son olarak ise araştırma hipotezlerini test etmek üzere regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu, bunun yanında dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisinde yeşil İKY uygulamalarının kısmi aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir.

Name and Surname : Mehmet Emin ERDOĞAN
Supervisor : Asst. Prof. Hasan BOZTOPRAK
Degree and Date : Master's Degree, 2022
Major : Management Organization
Keywords : Transformational Leadership, Green Innovation, Green
Human Resources

ABSTRACT

MEDIATING ROLE OF GREEN HUMAN RESOURCES IN THE IMPACT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON GREEN INNOVATION

In this study, it is aimed to examine the mediating role of green human resources practices in the effect of transformational leadership on green innovation. In this framework, this quantitative study was conducted in a cross-sectional and relational screening model. The sample of the study consists of 350 participants from the employees of Bursa big city municipality in Gemlik, reached by easy sampling method. Survey technique was used to collect data in the study. The questionnaire form includes Transformational Leadership Scale, Green Innovation Scale and Green Human Resources Management Practices Scale, respectively. SPSS v26 software was used to analyze the data collected in the study. Within the scope of the study, first of all, the reliability, validity and normal distribution analyzes of the data were conducted. Subsequently, descriptive statistical analyzes of study variables were performed. Finally, regression analyzes were performed to test the research hypotheses. As a result of the study, it has been determined that transformational leadership has a positive and significant effect on green innovation, and that green HRM practices have a partial mediating role in the effect of transformational leadership on green innovation.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

ÖZ	
ABSTRACT	
TABLolar LİSTESİ	iv
ŞEKİLLER LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
SÖZLÜK	vii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1. LİDERLİK	5
1.1. Liderlik Kavramı.....	5
1.2. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	6
1.3. Liderlik Yaklaşımları	8
1.3.1. Özellikler Yaklaşımı	9
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	10
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	11
1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları	13
1.4. Dönüşümcü Liderlik	18
1.4.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı	18
1.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri	19
1.4.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	20
2. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI	20
2.1. Yeşil İnsan Kaynakları Kavramı.....	21
2.2. Yeşil İnsan Kaynaklarının Önemi.....	22
2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	23
2.3.1. Yeşil İşe Alım	24
2.3.2. Yeşil Performans Yönetimi.....	25
2.3.3. Yeşil Eğitim ve Geliştirme.....	26
2.3.4. Yeşil Ücret ve Ödül	26
2.3.5. Yeşil çalışan ilişkileri.....	27

3. YEŞİL İNOVASYON	28
3.1. İnovasyon Kavramı	28
3.2. İnovasyon Stratejileri	30
3.3. İnovasyon Türleri.....	32
3.4. Yeşil İnovasyon Kavramı.....	33

İKİNCİ BÖLÜM YÖNTEM

1. MODEL VE HİPOTEZLER.....	35
2. ÖRNEKLEM.....	36
3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	36
4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	36
4.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği.....	36
4.2. Yeşil İnovasyon Ölçeği.....	37
4.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği.....	37
5. ANALİZ YÖNTEMİ.....	37

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM BULGULAR

1. GEÇERLİLİK ANALİZİ.....	39
1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Geçerlilik Analizi	39
1.2. Yeşil İnovasyon Ölçeği Geçerlilik Analizi	41
1.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik Analizi ..	43
2. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ	44
3. NORMAL DAĞILIM ANALİZİ	45
4. TANIMLAYICI İSTATİSTİKSEL ANALİZ	47
5. KORELASYON ANALİZİ	48
6. REGRESYON ANALİZİ	49
6.1. Dönüşümcü Liderliğin Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	49
6.2. Dönüşümcü Liderliğin Yeşil İKY Uygulamaları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	52

6.3. Yeşil İKY Uygulamalarının Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi.....	53
6.4. Dönüşümcü Liderliğin Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkisinde Yeşil İKY Uygulamalarının Aracılık Rolünün İncelenmesi	55
SONUÇ	57
KAYNAKÇA.....	60
EKLER	78
Ek 1. Anket Formu.....	78



TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği DFA Sonucu.....	40
Tablo 2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	40
Tablo 3. Yeşil İnovasyon Ölçeği DFA Sonucu.....	42
Tablo 4. Yeşil İnovasyon Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri.....	42
Tablo 5. Yeşil İKY Uygulamaları Ölçeği DFA Sonucu	43
Tablo 6. Yeşil İKY Uygulamaları Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri	44
Tablo 7. Güvenilirlik Analizi Sonucu	45
Tablo 8. Normal Dağılım Analizi Sonucu	46
Tablo 9. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonucu	47
Tablo 10. Korelasyon Analizi Sonucu	48
Tablo 11. Ölçeklerin Boyutlarına Yönelik Korelasyon Analizi Sonucu.....	49
Tablo 12. Dönüşümcü Liderliğin Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu	50
Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Yeşil İnovasyon Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizlerinin Sonuçları	51
Tablo 14. Dönüşümcü Liderliğin Yeşil İKY Uygulamaları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu	52
Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Yeşil İKY Uygulamaları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu	53
Tablo 16. Yeşil İKY Uygulamalarının Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu	54
Tablo 17. Yeşil İKY Uygulamalarının Yeşil İnovasyon Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizlerinin Sonuçları	54
Tablo 18. Dönüşümcü Liderlik ile Yeşil İnovasyon İlişkisinde Yeşil İKY Uygulamalarının Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizlerinin Sonuçları.....	56

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli.....	12
Şekil 2. Araştırma Modeli	35



KISALTMALAR

AB : Avrupa Birliği

Ar-Ge : Araştırma Geliştirme

df : Serbestlik Derecesi

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

vd. : ve diğerleri



SÖZLÜK

Dönüşümcü Liderlik: Dönüşümcü liderlik, tarafların birbirine psikolojik olarak bağlanması; liderin izleyenlerinin inanç, değer ve ihtiyaçlarını değiştirmesi ve belli bir vizyonu gerçekleştirmek üzere birlikte hareket ettikleri bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik türünde, lider kendisini takip edenlerin ihtiyaç, inanç, değer yargılarını değiştirebilme gücüne sahipken bu süreçte izleyicilerinin ve işletmelerin dönüşümünü sağlayarak verimliliği en üst seviyeye taşımaktadır. Bu şekilde olduğu gibi organizasyonlarda değişim ve dönüşümü sağlayan kişiler dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadır

İnovasyon: Latince “yeni bir şeyler yapmak” anlamına gelen “innovare” kelimesinden türeyen “inovasyon” kavramının Türkçe literatürde “yenilik” olarak da kullanıldığı görülmektedir. İnovasyon, müşteriler tarafından bilinmeyen bir ürün veya ürünün özelliğinin yeni bir pazara sunulması, yeni bir tedarik kaynağı veya üretim yönteminin bulunması, yeni bir örgüt yapısına sahip olunması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda ise inovasyon, bir örgütte yürütülecek faaliyetlerin, üretimi yapılacak mal ve hizmetlerin, belli amaçlara yönelik değişimler yaratması amacıyla yürütülen çalışmalar olarak ifade edilmektedir.

Yeşil İKY: Yeşil İKY, ticari işletmelerde kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve çalışanların moralini ve memnuniyetini daha da artıran çevreciliği teşvik etmek için İKY politikalarının kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda Yeşil İKY, iş kaynaklarının sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve kuruluşlardaki çevresel kaygılardan kaynaklanan herhangi bir istenmeyen zararı önlemek için İKY politikalarının, felsefelerinin ve uygulamalarının kullanılması olarak ifade edilmektedir.

Yeşil İnovasyon: Yeşil inovasyon kısaca çevreye verilen zararı azaltmak için gerçekleştirilen yeniliklerdir. Daha genel bir tanımla yeşil inovasyon, kuruluş için yeni olan bir ürün, üretim süreci, yönetim veya iş yönteminin yaratılması veya kullanılması ve yaşam döngüsü boyunca çevresel risk, kirlilik ve diğer olumsuz etkileri azaltan sonuçlardır.

GİRİŞ

İnovasyon, çeşitli üyelerin sosyal etkileşimlerini içeren karmaşık bir sosyal süreçtir. İnovasyonun başarısı, farklı geçmişlere ve işlevsel alanlara sahip insanlar arasındaki etkili iletişime ve iş birliğine bağlanmaktadır. İşletmeler, inovasyon sürecinde çoklu bakış açılarından faydalanabilmek için koordinasyon yeteneğine ihtiyaç duymaktadırlar. Koordinasyon yeteneği, işlevsel sınırlar ve yetki çizgileri boyunca bilgi akışını derinleştirmekte yani iletişimi kolaylaştırmaktadır (Huang & Wu, 2010).

Etkili bir yeşil yönetim, bir işletmenin koordinasyon yeteneğini geliştirmesini ve kuruluş üyeleri arasında güçlü entegrasyona dayalı bir vizyon oluşturmasını gerektirmektedir. Ayrıca, yeşil ürünlerin ve süreçlerin geliştirilmesi, farklı geçmişlere ve yönetsel pozisyonlara sahip üyelerin katılımıyla gerçekleştirilebilmektedir. Yeşil inovasyonun başarısı için, ortak bir misyon ve vizyon doğrultusunda çapraz fonksiyonel koordinasyon esastır. Yeşil girişimler kaçınılmaz olarak birkaç fonksiyonel alanı içermektedir (Pujari, 2006). O halde, işletmelerin, ürünlerin yaşam döngüsü analizi ve tasarımı gibi yeşil uygulamaları ve çevreyi korumaya yönelik faaliyetleri hayata geçirebilmeleri için farklı işlevlere hizmet eden üyeler arasında iş birliği yapmaları ve koordinasyon yeteneklerini geliştirmeleri gerektiği söylenebilir. Böylece, çevresel konular etkili bir şekilde stratejik planlamaya entegre edilebilir ve yeşil inovasyon çabaları ilerletilebilir (Huang & Li, 2017).

Uygun özelliklere sahip liderler, bu anlamda işletmelerin inovasyonunu tamamlayan örgütsel uzmanlığın seçkin kaynağı olarak kabul edilmektedirler (Borins, 2002). Literatürde, dönüşümcü liderlerin, başarılı bir şekilde inovasyonu teşvik etmek için gerekli olan koordinasyon yeteneğini kullanabilen en kritik unsurlardan biri olduğu belirtilmektedir (Jyoti & Dev, 2015).

Bu bağlamda, dönüşümcü liderler, örgütsel inovasyon için kritik olan ilham verici motivasyonu ve entelektüel uyarımı kullanmaktadırlar. Dönüşümcü liderin davranışı, inovasyon sürecinde hem yeni fikirlerin geliştirilmesi hem de atılım yapılması için faydalıdır, çünkü dönüşümcü liderler, takipçilere sorunları yeni

şekillerde düşünmeleri için ilham vererek bir katalizör görevi görmektedirler. Açıkçası, dönüşümcü liderler, takipçilerine problemleri yeni perspektiften görmeye teşvik edebildikleri ve bir vizyon iletebildikleri için inovasyon performansını olumlu yönde etkilemektedirler. Araştırmalar, dönüşümcü liderliğin yeniliği desteklediğini ve teşvik ettiğini (Sarros vd., 2008), bir şirketin yenilik yapma yeteneğini geliştirmek için yararlı bir liderlik yolu olduğunu göstermektedir (Gardner & Avolio, 1998; Jung vd., 2003; Jung vd., 2008). Khalili (2016) tarafından dönüşümcü liderlik ile işletmenin inovasyon yeteneği arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma sonucunda, dönüşümcü liderin çalışanların yaratıcılığı ve işletmenin inovasyon yeteneği üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Herhangi bir organizasyonda liderlik önemlidir ve insan sermayesi, firmaların en büyük kaynaklarıdır (Cillo vd., 2019). Liderlik, insanların ortak hedefler doğrultusunda birbirlerini nasıl etkilediklerine dair hem kişisel hem de kişilerarası dinamikleri anlamaya, tahmin etmeye ve kontrol etmeye odaklanırken, İKY, daha büyük ölçekte çalışanları düzenli bir şekilde etkilemek için organizasyonun sistem ve süreçleriyle ilgilenmektedir (Lievens, 2015). Bu nedenle, liderliğin ve İKY'nin, işyerinde insanları farklı bakış açılarından yönetmeye birlikte dahil olduğu düşünülmektedir (Leroy vd., 2018). Singh vd. (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, dönüşümcü liderliğin, yeşil insan kaynakları uygulamalarını teşvik ederek yeşil inovasyonu geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bu bağlamda dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerinde olumlu etkisinin olduğu ve yeşil insan kaynakları uygulamalarının bu ilişkide aracılık rolü oynayabileceği değerlendirilmektedir. Bu çerçevede dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyona etkisinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının aracılık rolü bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu çerçevede kesitsel olarak ve ilişkiyel tarama modeli ile yürütülen bu nicel araştırmanın amacı dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyona etkisinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının aracılık rolünü incelemektir. Literatürde dönüşümcü liderlik ile yeşil inovasyon ve yeşil insan kaynakları kavramlarına artan bir ilginin olduğu görülmektedir. Ancak çalışmaların sınırlı sayıda olduğu ve bu az sayıdaki çalışmada da anılan bu üç değişkenden ikisi arasındaki ilişkilere odaklanıldığı

görülmektedir. Bunun yanında dönüşümcü liderlik ile yeşil inovasyon arasındaki ilişkide yeşil İKY uygulamalarının aracılık rolünün incelendiği bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çerçevede dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyona etkisinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının aracılık rolünün inceleneceği bu çalışma ile literatürdeki büyük boşluğa sağlanacak katkının çalışmamıza önem kazandırdığı değerlendirilmektedir.

Bu çerçevede bu çalışmanın araştırma sorusu; “Dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyona etkisinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının aracılık rolü var mıdır?” şeklinde oluşturulmuştur.

Araştırma çerçevesinde dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyona etkisinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının aracılık rolü kamu çalışanları örneğinde incelenecektir. Bu çerçevede bu çalışma konu olarak dönüşümcü liderlik, yeşil inovasyon ve yeşil insan kaynakları uygulamaları konularıyla, örneklem olarak ise kamu çalışanları ile sınırlandırılmıştır. Çalışmanın kısıtlarından birisi çalışma için seçilen örneklemidir. Farklı bir örnekleme yürütülecek çalışmada farklı sonuçlara ulaşılabileceği değerlendirilmektedir. Çalışmanın diğer bir kısıtı ise araştırmanın kesitsel olarak yürütülmesidir. Boylamsal bir çalışma ile farklı sonuçlar elde edilebilecektir.

Çalışma toplam dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm olan literatür taraması bölümünde dönüşümcü liderlik, yeşil inovasyon ve yeşil insan kaynakları kavramları ele alınmıştır.

İkinci bölümde araştırma yöntemine yönelik olarak, araştırma modeli, hipotezler, örneklem, veri toplama yöntemi, veri toplama araçları ve analiz yöntemine dair bilgiler yer almaktadır.

Üçüncü bölümde çalışma kapsamında gerçekleştirilen analizler neticesinde ulaşılan bulgular sunulmuştur. Bu bölümde sırasıyla geçerlilik analizi, güvenilirlik analizi, normal dağılım analizi, tanımlayıcı istatistiksel analizler, korelasyon analizi ve regresyon analizi sonuçları yer almaktadır.

Çalışmada son olarak dördüncü bölümde ise sonuç, tartışma ve öneriler sunulmaktadır.

Yazın Taraması

Diker (2014), Türkiye'nin 5 kentinde faaliyet gösteren otellerde çalışan 655 birey üzerinde meydana getirdiği çalışmada algılanan liderlikle örgüt kültürü arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Öztürk (2015) de 2014-2015 eğitim-öğretim yılı döneminde Gaziantep ilinde görev yapan 502 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada örgüt kültürü ile öğretmen liderliği arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişkinin olduğunu saptamıştır.

Kaygın ve Kaygın'ın (2012) banka çalışanlarının dönüşümcü liderlik algılarını saptamak amacı ile Kars ve Rize'deki banka çalışanlarıyla gerçekleştirdikleri çalışmada ise katılımcıların dönüşümcü liderlik ve alt boyutları ile alakalı algılarının yüksek düzeyde olduğu saptamıştır

Korku'nun (2018) 19 hastanede 279 katılımcı ile meydana getirdiği çalışmada da dönüşümcü liderlik stiline örgütte yenilikçilik iklimine ve yenilikçi iş davranışına pozitif etkisinin olduğunu bildirmiştir. Sarros vd. (2008), örgütlerde yenilikçiliği destekleyici örgütsel iklimin meydana getirilmesinde dönüşümcü liderlerin etkinliğinin daha fazla olduğunu vurgulamışlardır. Bozkurt ve Göral (2013)'ın modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik gerçekleştirdikleri çalışmalarının sonucunda ise dönüşümcü liderliğin yenilik stratejilerinden saldırgan ve fırsatçı yenilik stratejisini etkilediğini belirtmişlerdir. Önhon (2016) telekomünikasyon sektöründe çalışan 270 personel ile gerçekleştirdiği çalışmada çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemesi, örgütlerde yenilikçi bir iklimin oluşturulmasında dönüşümcü liderlerin pozitif yönde katkı sağladığını bildirmektedir. Vaccoro vd. (2012) de örgütlerde dönüşümcü liderlik davranışının yenilikçi uygulamaları teşvik ettiğini ortaya koymuşlardır

BİRİNCİ BÖLÜM

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

1. LİDERLİK

1.1. Liderlik Kavramı

İnsanlar birbiriyle etkileşim halinde yaşayan sosyal varlıklardır ve topluluk halinde bir arada yaşamlarını sürdüren insanların olduğu her yerde liderlik konusundan bahsedilmesi mümkündür. Liderlik; tarihsel, toplumsal ve kültürel temel olgulardan biri kabul edilmekte olup insanların topluluk halinde yaşadığı tüm zamanlarda önemini sürdüren bir kavram olmaktadır. Liderlik olgusu, günümüzde öncelikle yönetim bilimi olmak üzere siyaset bilimi, sosyoloji, psikoloji gibi birçok bilim dalının ilgisini çekmekte ve araştırma konusu olmaktadır (Erceylan, 2010).

Liderlik kavramı Bass (1960) tarafından insanları belirli hedeflere ulaşmak üzere etrafında toplayarak harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamı olarak tanımlanmaktadır. Yukl (2002) ise liderliğin, ihtiyaçların anlaşılması ve hemfikir olunmasının sağlanması için işgörenlerin etkilenmesi süreci olduğunu belirtmekte ve bununla birlikte paylaşılan hedeflerin gerçekleştirilmesinde kişisel ve toplu gayretlerin tümünü içerdiğini ifade etmektedir. Ona göre bu sürece paylaşılan hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerek duyulmaktadır (Yukl, 2002). Peterson ve Hunt (1997) ise liderliğin bir amaca yönelik olarak grup üyelerinin etkilenmesi ve yönlendirilmesi süreci olduğunu belirtmektedir. Hem liderin hem de takipçilerin rolü olan bu süreç tarafların etkileşimiyle gelişmektedir. Diğer bir ifade ile liderlik süreci, lider ve takipçilerinin karşılıklı ilişkisini kapsamaktadır. Bu süreçte lider, liderlik rolünü üstlenir ve bu rol kaynağını takipçilerin lideri izlemeyi kabullenmelerinden almaktadır (Turunç vd., 2010).

Herkes tarafından kabul edilen bir liderlik tanımının olmadığı görülmekte ve her bir tanımın liderlik sürecinin farklı bir unsuruna odaklanması nedeniyle çok çeşitli tanımlara rastlanılmaktadır. Howard (2005), farklı açılardan incelenen liderlik

kavramına yönelik araştırmacı sayısı kadar tanım bulunmasının doğal olduğunu ve bunun bir zenginlik olarak görölmesi gerektiğini ifade etmektedir.

Liderlik kavramına yönelik yapılan çok sayıdaki tanımlara bakıldığında, ortak noktaların; bir amaç, bir lider, bu lider tarafından yönlendirilecek bir insan grubu ve bir etkileme sürecinin olduğu görölmektedir. Takipçilerden bağımsız olarak liderin karizması gibi sadece bir özelliğini ele almak, bu sürecin temeli olan lider-takipçi etkileşimini yok saymak olacaktır. İleride daha detaylı olarak incelendiği üzere, liderlik kavramının tarihsel gelişimi içerisinde, lider-takipçi etkileşimi de sürece dâhil edilerek geleneksel yaklaşımlardan güncel yaklaşımlara geçiş yaşanmıştır. Sonuç olarak liderlik kavramını; lider, takipçiler ve koşulların bir fonksiyonu olarak tanımlamak ve birlikte değerlendirmek yerinde olacaktır (Koçel, 2011; Sığırı, 2011).

1.2. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik her zaman karıştırılan kavramlardır. Her iki terim için farklı tanımlamalar yapılmakla birlikte ayırım yapmakta da zorlanılmaktadır. Yöneticilik ve liderlik kavramları birbiri ile eş anlamlı olmasa da birbirinden uzak kavramlar da değildir (Usta, 2016). Geçmişten günümüze bazı yönetim düşünürleri kimi zaman bu kavramları aynı anlamda kullanmış olsalar da bu kavramların farklarını ayırt etmeye çalışanlar da olmuştur (Aksu, 2003).

“Karmaşa ile başa çıkabilmek” olarak tanımlanan yönetimin aksine liderlik “değişimle başa çıkabilmek” olarak belirtilmektedir. Uzun dönemde amaçların başarılmasında liderler grubu etkileyebilme yeteneğine sahipken yöneticiler, detaylı planları tasarlamak, etkili organizasyon yapıları oluşturmak ve günlük operasyonları takip etmek için ihtiyaç duyulan kişilerdir (Robbins & Judge, 2017). Yönetici; başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş amaçlara ulaşılabilmesi için çaba harcayan, işleri planlayıp uygulayan ve bu işlerin sonuçlarını denetleyen kişi olarak tanımlanabilir. Yönetici ve lider arasındaki temel ayırımın kaynağının bu olduğu belirtilmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2008). Yönetici başkalarının oluşturduğu amaçlara hizmet eden kişidir (Yeşilyurt, 2007).

Yönetimde yöneticiler planlama, organize etme, uygulama, kontrol etme ve işin yerine getirilmesini sağlamakta; liderler ise sadece şu anı düşünmeyip geleceğe odaklanarak çalışanlar ile etkileşime girerek örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmektedirler. Yöneticiler, sürecin yerine getirilmesini sağlarken; liderler sürecin oluşumunda etkili olmaktadır (Usta, 2016). Yönetmek; organizasyonun fonksiyon, plan, program ve faaliyetlerinin tam olarak yerine getirildiğinden emin olmak şeklinde tanımlanabilir. Liderlik ise vizyon belirleme ve insanların motive edilmesiyle ilgilidir (Çetin, 2008). İnsanların kontrol edilmesi ile motive edilmesi birbirinden farklıdır. Bu fark liderlik ile yöneticilik arasındaki farkı açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Yeşilyurt, 2007).

Hem yönetici hem lider, çalışanları belirli bir amaca yönlendirirken sahip oldukları gücü kullanmaktadırlar ancak sahip oldukları güç kaynakları farklılaşmaktadır. Yöneticiler, pozisyonun onlara sağlamış olduğu güç kaynaklarını (ödüllendirici, yasal ve zorlayıcı güç); liderler ise bireysel kaynaklı güç türlerini (uzmanlık gücü ve karizmatik güç) kullanarak çalışanların davranışlarını etkilemeye çalışmaktadırlar (Pınar, 1999). Yöneticinin varlığı için formal organizasyon yapısı gerekiyken lider, hem formal hem de informal organizasyonlarda görülebilmektedir (Koçel, 2011).

Literatürde lider ile yöneticinin birbirinden ayrıldığı noktalar olarak aşağıdaki hususların belirtildiği görülmektedir (Köseoğlu, 2019):

- Yöneticilerde mevcut yapıyı korumak önemliyken liderler değişimle ilgilenir.
- Yöneticilerin güçleri ödül, ceza ve yasal kurallara dayanırken liderler kişisel güçlerini kullanırlar ve yönlendiricidirler.
- Her yönetici liderlik vasfını taşıyamadığı gibi her liderde de yöneticilik vasfı bulunmayabilir.
- Yöneticiler astlarını genellikle kendileri tayin ederken liderlerin ekipleri çoğunlukla gönüllülerden oluşur.

- Yöneticilikte denetim ve düzen önemliyken liderler astlarına güvenir ve onları motive ederler.
- Yöneticiler üstleri tarafından atanır ve çoğunlukla yasal güçlerini kullanırlarken liderler etkileme güçlerini kullanarak kendilerine bağlılık sağlarlar.
- Yöneticiler görev yürütücüdürler, liderler ise başlatıcıdır.
- Yöneticilikte merkezde sistem ve yapı bulunurken, liderlikte birey merkezdedir.
- Yöneticilikte mevcut durumu kabul etme ve düzeni sürdürme, liderlikte ise mevcut durumu sorgulama ve farklılık yaratma tercih edilir.
- Yöneticilikte başarı sisteme, liderlikte ise bireye dayanır.
- Yöneticiler işleri doğru yapmaya ve bunun için de kurallara odaklanırken, liderler ise doğru işler yapmaya ve bunun için de sonuçlara odaklanırlar.
- Yöneticilikte planlama genelde kısa vadeli yapılır ve buna dayanarak hareket edilirken liderlikte vizyon, misyon ve bu doğrultuda stratejiler belirlenilerek hareket edilir.

1.3. Liderlik Yaklaşımları

Tarihsel süreçte liderlik yaklaşımlarının yönetim anlayışına paralel olarak farklılaştığı görülmektedir. Bu yaklaşımlar sırasıyla özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve modern liderlik yaklaşımlarıdır. Her yaklaşım, bir önceki yaklaşımın açıklayamadığı veya eksik olduğu konuları tamamlamak amacıyla ortaya konulmuştur (Graen & Uhl-Bien, 1995; Tabak & Sığrı, 2013).

Liderliğin doğuştan geldiği düşüncesinin hâkim olduğu “özellik kuramları”, 1950’ye kadar paradigmayı belirlemiştir. 1950-1970 yılları arasında ise, özellik kuramlarının liderlik sürecini açıklayamadığı düşüncesinden hareketle, liderin özelliklerinden ziyade davranışlarına odaklanılan “davranışsal kuramlar” ortaya atılmıştır. Bu iki kuram arasındaki temel fark, özellik kuramlarında doğru bireyin

lider olarak belirlenmesinin, davranışsal kuramlarda ise eğitimle geliştirilebilecek davranışların bireyin başarılı bir lider olmasını sağlayacağını vurgulanmış olmasıdır. 1970-1980 yılları arasındaki dönemde ise, etkili liderliği açıklamada davranış kuramlarının da yetersiz kaldığı, liderin özellikleri ve davranışlarının yanında içerisinde bulunan mevcut durumun da göz önüne alınması gerektiği ileri sürülerek durumsallık kuramları geliştirilmiştir. Durumsallık yaklaşımında, her durum için uygun olan bir liderlik modeli olmadığı, her durumun kendine özgü gerçekleri ile ele alınması gerektiği, farklı durumlarda farklı liderlik tarzlarının geçerli olabileceği belirtilmektedir. 1980 yılından itibaren ise modern liderlik kuramları olarak sınıflandırılan, ortak bir temanın olmadığı, liderin her bir özellik ve davranışının etkinlik açısından ayrı ayrı incelendiği yaklaşımlar hâkim olmuştur (Tabak & Sığırı, 2013; Sığırı & Gürbüz, 2015).

1.3.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderin sahip olduğu kişisel özelliklere vurgu yapan (Yukl, 1989) özellikler yaklaşımında, “lider olunmaz, lider doğulur” görüşü benimsenmektedir (Augustin, 2003). Bu yaklaşıma göre doğuştan lider olan bazı bireyler sahip oldukları yetenekler ve fiziksel özelliklerle diğer insanlardan ayrılmakta ve topluluk içerisinde kendiliğinden belirerek grubu etkileyebilmektedirler (Yukl, 2002; Koçel, 2011).

“Büyük Adam Kuramı” olarak da adlandırılan özellikler yaklaşımında siyasi ve askeri liderlerin sahip olduğu kişisel özellikler incelenerek genel geçer liderlik özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır (Şişman, 2002). Bu kuramla, lideri diğerlerinden farklı kılan özellikler belirlenmek istenmiş (Yukl, 2002), lider ile takipçileri arasındaki fark yaratan özellikler ve başarılı lider ile başarısız liderin sahip olduğu farklı kişisel özellikler açıklanmaya çalışılmıştır (McCormack & Mellor, 2002).

Özellikler yaklaşımı liderlik kuramına liderin özelliklerinin anlaşılması açısından önemli katkılar sağlamıştır ancak sadece lideri ele aldığından liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalmıştır. Bunun yanında, yapılan araştırmalar ile başarılı lider için ortak özelliklerin ortaya konulamadığı ve lider ile takipçi özellikleri arasında büyük farklar olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Liderlik sürecinin daha iyi

açıklanabilmesi maksadıyla liderin özelliklerinden ziyade liderin takipçileri algılayışı, takipçilerin özellikleri, örgüt yapısı ve örgüt işleyişine odaklanılan araştırmalar ile davranışsal yaklaşımın temelleri atılmıştır (Koçel, 2011).

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımının liderliği açıklamada yetersiz kalması üzerine ortaya çıkan davranışsal yaklaşımda, liderliğin yalnızca lidere has bir unsur olarak algılandığı özellikler yaklaşımının aksine, liderlik lider-takipçi ilişkisinden doğan bir davranışsal süreç olarak ele alınmıştır. Diğer bir ifade ile özellikler yaklaşımında liderin sahip olduğu özellikler incelenirken davranışsal yaklaşımda liderin neyi nasıl yaptığına odaklanılmış ve etkin lider davranışları incelenmiştir (Güney, 2000).

Davranışsal yaklaşımda, lider davranışları ve lider-takipçi ilişkilerinin kalitesinin bir liderin başarılı olmasını sağlayan unsurlar olduğu ileri sürülmüş (Koçel, 2011) ve lider kadar takipçiler de araştırmalarda dikkate alınmıştır (Cevrioğlu, 2007). Bunun yanında önemli liderlik davranışlarının belirlenerek bu konularda liderlerin eğitilebileceği savunulmuştur (Sığırı, 2006).

Aşağıda bazı davranışsal yaklaşım çalışmaları kısaca ele alınmıştır.

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları, davranışsal liderlik kuramının ortaya çıkmasına en fazla katkı veren araştırmalardandır. R.House ve arkadaşlarının asker ve sivil yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmalar sonucu, işe ve kişiye yönelik yaklaşımlar olmak üzere iki temel liderlik davranışı tespit edilmiştir. Çalışmalarda, liderin kişiye yönelik davranışlarının, işgücü devir hızı ve devamsızlık üzerinde olumsuz yönde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır (Koçel, 2011).

Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları, etkili liderlik davranışlarının belirlenmesi maksadıyla, R.Likert ve arkadaşları tarafından 1947 yılında gerçekleştirilmiştir. Araştırmalar sonucunda, Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmalarında olduğu gibi, bu çalışmalarda da işe ve kişiye yönelik yaklaşımlar olmak üzere iki temel liderlik davranışı tespit edilmiştir (Likert, 1961).

Douglas McGregor'ın X ve Y kuramı, 1957 yılında ortaya atılmıştır. McGregor, X kuramı olarak nitelendirdiği klasik yönetim yaklaşımını eleştirmiş ve Y kuramını ortaya atmıştır. Kurama göre liderlerin insan davranışlarına yönelik varsayımları onların davranışlarını şekillendiren en önemli faktördür. Bu kuramı benimseyen liderler çalışanlarını örgütün birer değeri olarak görürler. McGregor, örgütün amaçları ile çalışanların hedeflerinin birleştirilmesi gerektiğini ifade etmiş ve çalışmalarında örgütün etkinlik ve verimliliğinin artırılmasında çalışanların insani özelliklerinin dikkate alınmasının yüksek öneme sahip olduğu sonuçlarına varmıştır (Koçel, 2011, Tabak & Sığırı, 2013).

Likert'in Sistem 4 modeli, Michigan Üniversitesi liderlik çalışmalarının Likert ve arkadaşları tarafından geliştirilmesi ile ortaya atılmıştır (Bakan & Doğan, 2013). Çalışmalarda, insan kaynağında yaşanacak bir kaybın telafî edilmesinin diğer kaynaklara göre zor olacağı olacağından, üretim ve yönetim süreçlerindeki en önemli unsurun insan kaynağı olduğu ortaya konulmuştur (Eren, 2010). Kurama göre dört grupta ele alınan liderlik tarzları, “otoriter-sömürücü”, “otoriter-yardımsaver”, “katılımcı” ve “demokratik” olmak üzere sınıflandırılmış ve örgütlerin/liderlerin yönetim tarzlarının zamana uyumlu olarak Sistem-1 olan “Otoriter-Sömürücü Liderlik”ten, Sistem-4 olan “Demokratik Liderlik”e taşınması gerektiği belirtilmiştir. (Akçakaya, 2010).

1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Davranışsal kuramlarda belirtilen etkin lider davranışları her durumda geçerli olmamakta, farklı durumlar için farklı lider davranışı gerekmektedir. Davranışsal kuramların bir eksikliği olarak beliren bu husus hangi durumda hangi liderlik tarzının en uygun olabileceğinin ele alındığı durumsallık yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur (Tabak & Sığırı, 2013). En uygun liderlik tarzının mevcut durum ve şartlara göre değişeceğinin savunulduğu (Koçel, 2011) durumsal liderlik kuramlarında, lider tarzının, örgütsel özellikler, çalışan özellikleri, belirlenen amacın niteliği ve beklentilere göre farklılık arz edeceği ileri sürülmüştür (Baş vd., 2010).

Aşağıda bazı durumsal yaklaşım çalışmaları kısaca ele alınmıştır.

Fred Fiedler'in etkin liderlik kuramına göre, lider davranışları iş odaklı ve ilişki odaklı olarak iki farklı eğilim göstermektedir. Bu davranışlar ise lider-üyeler ilişkisi, işin niteliği ve liderin yetki derecesi olmak üzere üç unsurdan etkilenmektedir (Akçakaya, 2010). Lider-üyeler ilişkisi “iyi” ve “kötü” olarak, işin niteliği “planlanmış” ve “planlanamayan” olarak, liderin yetki derecesi ise “fazla” ve “az” olarak nitelendirilmiştir. Bu üç unsurun beraber değerlendirildiğinde liderin karşısına çıkabilecek sekiz farklı durum Şekil 1’de sunulmuştur. Fiedler’e göre, en uygun liderlik tarzı duruma göre değişecek, şeklin solunda “olumlu” olarak belirtilen durumda iş odaklı liderlik tarzı etkili iken şeklin sağında “olumsuz” olarak belirtilen durumda ilişki odaklı liderlik tarzı etkili olacaktır (Bakan & Doğan, 2013).

Lider-Üyeler İlişkisi	İYİ				ZAYIF			
İşin Niteliği	Planlanmış		Planlanamayan		Planlanmış		Planlanamayan	
Liderin Yetki Derecesi	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az	Fazla	Az
	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑	↑
DURUMLAR	1	2	3	4	5	6	7	8

← En Olumlu En Olumsuz →

Şekil 1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Yol-amaç kuramı, House ve Evans tarafından geliştirilmiştir ve lider davranışının etkilerini, takipçilerin motivasyonları, iş tatminleri ve performansları ile açıklamaya çalışmaktadır (House, 1996). Kurama göre liderin ana rolü, takipçiler için önemli amaçlar belirleyip bu amaçlara ulaşacakları yolu bulmalarına yardımcı olarak takipçilerin motivasyonlarını artırmaktır (Bayraktar, 2014). Yol-amaç kuramında dört farklı lider davranışı bulunmaktadır. “Emir verici” tarzda lider, hangi işin hangi zamanda yapılacağını belirtir ve takipçiler kararlara katılmazlar. “Destekleyici” tarzda lider, takipçilerine arkadaşça yaklaşır ve ilgi gösterir. “Katılımcı” tarzda lider, takipçilerinden öneriler ve kararlara katılım bekler. “Başarı

arayıcı” tarzda lider ise belirlediği iddialı amaçları başaracaklarına yönelik takipçilerine güven duyar. Lider, duruma göre bu dört davranıştan birisini sergileyebilir. Örneğin; “emir verici” lider davranışı tecrübesiz işçilerin bulunduğu bir örgütte uygun olabilecek iken, eğitilmiş işçilerin bulunduğu bir örgütte “destekleyici” lider davranışı uygun olacaktır (Can vd., 2011).

Vroom ve Yetton’ın karar ağacı modelinde ise karar vermenin liderin en önemli görevi olduğu, liderin karar verme tarzının ise içinde bulunulan duruma göre değişerek “otokratik”, “danışmacı” veya “grup kararı” şeklinde olabileceği belirtilmektedir (Vroom & Yetton, 1973).

1.3.4. Modern Liderlik Yaklaşımları

Geleneksel liderlik yaklaşımları ile yapılan çalışmalar zamanında birçok konuda katkı sağlamış olsa da ihtiyaçların hızla değişmesi ile yetersiz kalmış, liderliğin her yönünü ayrı ayrı ele alma ihtiyacı farklı bakış açılarını beraberinde getirmiş, bu durum neticesinde beliren yeni yaklaşım arayışları ile modern liderlik yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Koçel, 2011; Şirin, 2014).

1980’lerden günümüze kadar geliştirilmiş olan birçok modern liderlik yaklaşımları mevcuttur. Önceki üç döneme bakıldığında, her dönemin kendine ait ortak bir görüşü mevcut olduğu görülmektedir. Bu dönemin özelliği ise ortak bir temanın olmayışıdır. Bu nedenle yaklaşımdan ziyade tipoloji olarak ele almak doğru olacaktır. Bu döneme ait liderlik tipolojileri vizyoner, karizmatik, dönüşümcü, etkileşimci, otantik vb. gibi çok farklı liderlik tiplerini içerir (Sığırı & Gürbüz, 2015). Bu kapsamda modern liderlik yaklaşımlarından literatürde sıklıkla ele alındığı görülen bazıları aşağıda sırasıyla kısaca ele alınmıştır.

Stratejik Liderlik: Stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurları olan çalışan ile ilgili konuları stratejik liderlik, kurumsal kültür ve paylaşılan değerler, beşeri kaynaklar ve işletme yetenekleri şeklinde gruplandırmak mümkündür (Ülgen & Mirze, 2010). 1980’li yıllarda çalışmalara girmeye başlayan stratejik liderlik kavramı, gelecek ile ilgili öngörülerde bulunabilme, bunun için gerekli stratejileri geliştirebilme ve bunu yönetme yeteneği şeklinde açıklanmaktadır. Stratejik liderler

çevrelerindeki belirsizlik ve kriz durumlarını değerlendirerek, örgütü geliştirmeye, ona bir yol çizmeye çalışırlar. Sadece kendi fikirleri ile meşgul değildiler, çevrelerindeki fikirleri ve olaylara bakış açılarını da değerlendirerek sürekli aktif ve öğrenen bir yapıya sahiptirler. Ekip çalışmasına önem verirler. Fakat bu tür liderler üst yönetim liderleri olarak kabul edilirler. Çünkü üst yöneticilerin rolleri ve davranışları orta kademe yöneticilerden farklıdır (Bryman, 1986).

Vizyoner Liderlik: Kouzes ve Posner vizyoner liderliği, insanları, ortak amaçlar ve belirli bir vizyona yönelik harekete geçirme isteği uyandırma sanatı olarak açıklamışlardır. Vizyoner liderlik, vizyonu dile getirme, somut değerler ve işlerin başarılabilceği bir ortam oluşturma ile ilgilidir (Karpuzoğlu, 2010). Vizyoner liderler; stratejik düşünebilen, büyük resmi görebilen, toplum mucitleridirler. Vizyoner liderlerin özelliklerinden başlıcaları; açık ve ilham verici bir vizyon oluşturmak, saygın ve yetkilendirici ilişkiler oluşturmak, eylemde yenilik ve cesaret oluşturmak ve temel manevi değerler oluşturmak şekilde sayılmaktadır (Akdemir, 2008).

Karizmatik Liderlik: Liderin sergilediği davranışların izleyenler tarafından kahramanca ve olağanüstü şekilde nitelendirilmesine dayanır. Karizmatik liderler çalışanlarını peşinden sorgusuz sualsiz sürükleyebilme becerisine sahiptir. Peşindeki insanları heyecanlandırma ve örnek olma gibi özellikleri ile bunu gerçekleştirebilirler. Özgüven sahibidirler. Başkalarından çok kendi yetenek ve becerilerine güvenirlere. Hitabet yetenekleri vardır. Özellikle takipçilerine etkili ve güzel konuşmalarıyla peşlerinden sürüklerler. Kendisine inanmayanları da bu yolla etkileme gücüne sahiptirler. Yüksek bir enerjileri vardır ve hedeflerine ulaşma konusunda istikrar gösterirler. Risk alma ve radikal değişiklikler yapma konusunda cesaretlidirler. Fakat liderin kusursuz kabul edilmesi, hatalarının görmezden gelinmesi, kişisel görüşlerini de çalışanlarına aktarması gibi eleştiriler bu liderlik özelliklerine yapılan başlıca eleştirilerdir (Akgemci, 2008).

Demokratik Liderlik: Bu liderlik tarzında yönetim, kararlara katılım ve sorumluluk tek elde toplanmaz. Amaç, plan ve politikaların belirlenmesinde, alınan kararların karşılığı ve sorumlulukların paylaşımında astlara da danışılır, onların fikirleri alınır ve katılım konusunda cesaretlendirilirler. Demokratik lider modelinde

çalışanların motive edilmesinde liderler onlara ilgilerini gösterirler ve uzmanlık güçlerini kullanırlar. Bu tür yönetimin hakim olduğu örgütlerde çalışanlar kendilerine ve fikirlerine değer verildiğini bildiklerinde örgüte olan güven ve bağlılıkları artacaktır. Bunun da verimliliklerini arttıracakı düşünülmektedir. Ancak acil karar alınması gereken durumlarda, işlerin hızlandırılmasına ihtiyaç duyulduğunda ve astların lidere göre baskın izleniminin oluşabileceği gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabileceği için bu yönetim tarzında da dikkatli olunması gerekmektedir (Eren, 2010).

Otokratik (Emir Verici) Liderlik: Otokratik liderlik anlayışında yetkiler ve sorumlulukların tamamı liderde toplanmıştır ve bütün kararları o verir. Otokratik liderler verdikleri kararlara ve emirlere kayıtsız şartsız uyulmasını isterler. Bu tür liderlerin hakim olduğu yönetimde astların özellikle amaç, plan, politika gibi konularda ve yönetimde kararlara katılma hakları bulunmaz. Otokratik lider modelinin bulunduğu örgütlerde motivasyon unsuru olarak ödüllendirme, cezalandırma ve yasal zorunluluklar kullanımı tercih edilir. Hızlı karar verilmesi gereken durumlarda, kriz zamanlarında ve çalışanın hemen harekete geçmesi gibi bazı gerekli durumlarda bu tür liderlik modelinin kullanılması olumlu görülmektedir. Fakat astların sürekli baskı altında tutulması, ihtiyaç, istek, fikir ve beklentilerinin dikkate alınmaması, çalışanın işe karşı olan bağlılık ve tatmin gibi duygularında azalmaya ve hatta örgütüne ve yönetime karşı olumsuz duygular geliştirmesine yol açabilmektedir (Eren, 2003).

Bürokratik Liderlik: Bürokratik lider tipinde örgüt içinde bulunan hiyerarşiye uygun olarak yapılanma gerçekleşmektedir. Kanun, kural ve yönetmeliklerde örgüt içinde bulunan tüm personelin görev ve yetkileri belirlenmiştir. İş ve işlemler memur zihniyeti çerçevesinde gerçekleşmektedir (Çalışal & Yücel, 2019). Bürokratik liderler, çalışanları tasarladıkları politika ve prosedürleri takip etmeleri için etkiler. Liderler, insanlara değil, süreç ve prosedürlere büyük önem verir. Bu yöntem, çalışanların gelişimine ve motivasyonuna yol açmadığı için çok etkili değildir. Bürokratik liderler sadece görevlerinin sistematik bir şekilde tamamlanmasına odaklanır. Bürokratik liderlik, örgütsel performans üzerinde olumsuz bir etki

yaratmaktadır. Bu yöntem yalnızca görevler belirli prosedürler dâhilinde uzun süre yapılacaksa faydalıdır (Gedik, 2020).

Hümanist (İlişki Odaklı) Liderlik: Hümanist (ilişki odaklı) lider astları ile doğuştan gelen yakın ilişki kurma özellikleri bulunmaktadır. Çalışanların mutlu ve uyumlu şekilde çalışmaları öncelikleri arasında yer almaktadır. Astları ile kurmuş olduğu yakın ilişki sonucunda sadakate dayalı bir yönetim şekli ortaya çıkmaktadır (Çalışal & Yücel, 2019). Hümanist liderin en belirgin özelliği babacan (patrimonial) davranışlarının olması yani korumacı rolünde olmasıdır. Bu yaklaşımda lider, zaman zaman orta basamaktakilerin fikrini alır. Duygusal yönlendirmeye motive eder. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır ve zorunluluk olmadıkça cezalandırmaya gitmez (Eryeşil & İraz, 2017).

Otantik Liderlik: Otantik liderlik, pozitif bir çalışma ortamı oluşturarak çalışanların psikolojik kapasitelerini arttırmayı, olumlu gelişmeyi amaçlayan, öz farkındalık sahibi, açıklığı benimseyen, kararları verirken bilgi işleme sürecini de göz önüne alarak sonuçları ele alan ve içselleştirdiği etik anlayışı olan bir liderlik davranış modeli olarak açıklanmaktadır. Bunun yanı sıra otantik liderler, sürekli bir şekilde gelişimi amaçlayan ve başarıyı garanti eden, değerlere bağlı olan, ahlaki çalışma ortamı sunarak güven yaratan, rehber olan, alçakgönüllü ve izleyicilerinin refahı için çalışan liderlerdir (Çeri Booms, 2009). Gardner ve Schermerhorn (2004) otantik liderliği, kişilerin kuvvetli yanlarına yönelirken, güçsüz yanlarından uzaklaşan pozitif örgütsel davranışa dayanmaktadır (Yaşbay, 2011). Otantik liderlik, temeli olumlu organizasyonel değerlere dayanan, global rekabet şartlarında ihtiyaçlara cevap verebilecek, iş hayatında güven oluşturabilecek, olumlu, ahlaki ve şeffaf davranışlar sergileyebilecek, bir liderlik modelidir (Akdemir, 2019).

Hizmetkar Liderlik: Hizmetkar liderlik, birlikte iş yapabilme, iş birliği, güven, gücün ve yetkinin etik bir şekilde kullanılmasını vurgulayan bir modeldir (Aslan & Özata, 201). İlk defa Greenleaf (1970)'ın bahsettiği organizasyonlarda hizmetkar liderlik anlayışına göre liderliğin temelinde öncelikle hizmet etme isteği vardır. Kendinden önceki bütün liderlik modellerini içine alan ve onlardan da öteye geçerek ilk olarak hizmet ve insan odaklılık unsurlarını temele alan bir anlayışı kabul

eden hizmetkar liderlik izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılamak ve bu sayede onların gönlünde taht kurmaktır (Akiş, 2004; Dinçer & Bitirim, 2007).

Serbestlik Tanıyan (Laissez Faire) Liderlik: Bu liderlik tarzında g, sorumluluk, yetki ve otoriteden kaçınılmaktadır. Astları kendi haline bırakırlar, kendi kendilerini idare etmelerini ve kontrol etmelerini beklerler. Bu tür yönetim modelinde çalışanlara ulaşılması istenen hedef gösterilir ve sonrasında onlar bu hedefe ulaşma konusunda tamamen serbest bırakılırlar. Çalışanların özgüvenlerinin arttırılması, işi yaparak, araştırarak ve farklı yollar deneyerek öğrenmeleri, kendilerini baskı altında hissetmemeleri bu liderlik modelinin olumlu yönleri iken daha çok bilgili, eğitimi, tecrübeli ve sorumluluk sahibi kişiiler üzerinde etkili olabileceği bunun aksine bilgi ve deneyimi az, sorumluluk duygusu yüksek olmayanlar üzerinde etkisinin az olabilecek hatta riskler oluşabilecektir. Bunun akabinde grup ve örgütte kontrolszlyđn yaratabileceği karmaşa ve kaos durumlarının ortaya çıkması da muhtemeldir (şahin vd., 2004).

Etkileşimci Liderlik: İşe yönelik olan etkileşimci liderler, rgt harekete geçirir, astlarını ödüllendirir, verimliliklerini arttırmada onlara yardımcı olur, onların sadece işi ile ilgili değil sosyal ihtiyaçlarını da tatmin etmeye çabalarlar. Etkileşimci liderler örgüte bağlılık duyarlar ve çalışanların da örgütsel değer ve kurallara uyum sağlamasına yönelik hareket ederler. Etkileşimci liderlik modeli, örgütlerde bürokratik otoriteye ve biçimselliğe dayanır. Astlar, bu tür liderlik özelliğinde olan üstlerinin isteklerine göre davrandıkları sürece ücret, saygınlık gibi sonuçlar elde edebilirler. Ancak bu tür liderler, çalışanların yaratıcılık ve yenilikçilik yönleri ile çok az ilgilenirler (Karpuzoğlu, 2010).

Literatürde sıklıkla ele alınan bir diğer modern liderlik yaklaşımı ise dönüşümcü liderliktir. Bu çalışmanın da konusunu oluşturuyor olması nedeniyle dönüşümcü liderlik aşağıda ayrı bir başlık altında ele alınmıştır.

1.4. Dönüşümcü Liderlik

1.4.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Dönüşümcü liderlik, tarafların birbirine psikolojik olarak bağlanması, liderin izleyenlerinin inanç, değer ve ihtiyaçlarını değiştirmesi ve belli bir vizyonu gerçekleştirmek üzere birlikte hareket ettikleri bir liderlik yaklaşımıdır (Gümüşlüoğlu & İlsev, 2009). Değişimci liderlik, dönüşümcü liderlik, dönüştürücü liderlik, transformasyonel liderlik şekillerinde adlandırılan bu liderlik türünde, lider kendisini takip edenlerin ihtiyaç, inanç, değer yargılarını değiştirebilme gücüne sahipken bu süreçte izleyicilerinin ve işletmelerin dönüşümünü sağlayarak verimliliği en üst seviyeye taşımaktadır. Bu şekilde olduğu gibi organizasyonlarda değişim ve dönüşümü sağlayan kişiler dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2011). Dönüşümcü liderlik yaklaşımında lider, görevlerini sorunsuz başarmalarının önemini farkına varmalarını sağlayarak, örgütün veya grubun amaçlarını gerçekleştirirken, kendi gelişmelerini, başkalarına yönelik algılarını çok daha olumlu tutarak ve çok daha üst düzeyde beklentileri karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına işaret edip, izleyenleri değişime uğratar ve teşvik eder (Erçetin, 2000).

Dönüşümcü liderler takipçilerinin amaçlarında, inançlarında, değerlerinde, hedef ve isteklerinde değişiklik ve farkındalık yaratarak onların değişimini sağlamaya çalışırken “değişim ihtiyacının fark edilmesi, vizyon değişiklikleri ve paylaşılan vizyon oluşturma” olmak üzere üç safhadan oluşan bir yol izlemektedirler. Değişim ihtiyacının fark edilmesi; örgütün değişim ihtiyacını fark ederek, örgütün yöneticilerine böyle bir ihtiyacın gerekliliğini anlatıp onları ikna etmeye çalışmaktır. Vizyon değişiklikleri kurumun başarılı olduğu zamanlarda gerçekleştirilmelidir. Değişim ihtiyacı, ekonomik durumların yanında müşteri memnuniyeti, malın kalitesi, yenilik gibi alanlarda da kendini göstermektedir. Paylaşılan vizyon oluşturma; “Dönüşümcü lider” örgüt üyelerine bir vizyon vererek değişimin yönünü belirtmelidir. Liderin ekip ruhu oluşturarak vizyon yaratılmasında grup üyelerinin fikirlerinden faydalanmaktadır Önemli olan vizyon yaratılmasını sağlamak ve vizyon oluşturma işleminin sürekliliğini sağlamaktır. Dönüşümcü liderlerden beklenen en

önemli görev, çalışanların başarı standartlarını yükseltmeleridir. (Batmaz & Gürer, 2016).

Liderlik tarzı, inovasyonda önemli bir faktördür (Dess & Picken, 2000). Önceki araştırmalar, dönüşümcü liderliğin yeniliği desteklediğini ve teşvik ettiğini (Sarros vd., 2008), bir şirketin yenilik yapma yeteneğini geliştirmek için yararlı bir liderlik yolu olduğunu göstermiştir (Gardner & Avolio, 1998; Jung vd., 2003; Jung vd., 2008).

1.4.2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Dönüşümcü liderlerin en önemli özelliği etkili olmaları ve bu etkililik sayesinde çalışanlar üzerinde bağlılık yaratabilmeleridir. Bu etki ve yaratılan bağlılık sayesinde astlar liderin beklediğinden de fazla çalışma çabası içinde olurlar (Dvir & Shamir, 2003). Literatürde dönüşümcü liderliğe yönelik aşağıdaki özelliklerin ortaya koyulduğu görülmektedir (Binici, 2021):

- Dönüşümcü liderler değişimi gerçekleştirecek cesarete sahiptirler: Onlar değişimin elçileri gibidir. Değişim ve dönüşüm için devamlı hazır ve esneklerdir. Vizyon yaratma ve bunları hayata geçirme yeteneğine sahiptirler.

- Yaşam boyu öğrenme prensibine sahiptirler: Onlar hatalar üzerine konuşmaktan çekinmez ve geçmiş hatalardan ders çıkarırlar.

- İnsanlara inanan bir yapıya sahiptirler: Ekiplerindeki insanların güçlenmesi ve gelişmesi için emek sarfederler.

- Örgütsel değerlere bağlıdırlar: Ortak değerleri açık şekilde iletir ve davranışları bu değerleri yansıtır. Temel değerleri adalet, eşitlik, dürüstlük ve insana saygı gibi değerlerdir ve işletmede uygulamalar bu değerler esas alınarak gerçekleştirilir. İlke merkezli yapıları sonucunda bir karakter sergilemektedirler.

- İleri görüşlü olurlar: bulunduğu grubun rehberi konumundadırlar, yol ve yöntem göstermektedirler.

- Belirsiz ve karmaşık durumlara karşı çözüm bulacak yeteneğe sahiptirler: Organizasyonun hem teknik, hem politik hem de kültürel problemlerinde sorumluluk alma ve sorunları çözüme kavuşturma yetenekleri vardır.

1.4.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Dönüşümcü liderlik modeli dört boyutta ele alınmaktadır. İlk boyut olan karizma, başka bir deyişle idealleştirilmiş etki; kendisini takip edenlerde saygı, değer ve gurur hissi meydana getirir. Takipçileri liderin olağanüstü yetilere sahip, güçlü ve sabırlı olduğuna inanırlar. Böylece oluşturdukları bu etki takipçileri tarafından önemsenmelerini sağlar. Dönüşümcü liderler, takipçilerinin üzerinde bıraktıkları imaj sayesinde onların üzerinde farklı bir etki bırakırlar. Dönüşümcü liderliğin ikinci boyutu entelektüel uyarım, bilişsel olarak hareketlendirme olarak da ifade edilmektedir. Entelektüel uyarım sayesinde dönüşümcü liderler takipçilerinin problem çözme, mantık ve zeka becerilerini ödüllendirir ve girişimde bulunmaları için takipçilerini teşvik ederler. Bir diğer dönüşümcü liderlik bileşeni ise bireysel etkidir. Dönüşümcü liderler takipçilerinin kendi potansiyellerini ve yeteneklerini fark etmelerini sağlarlar. Onlara ilham vererek kendilerine olan güvenlerini güçlendirirler. Bu boyut ile birlikte dönüşümcü liderler takipçilerinin bireysel gelişimi açısından onlara danışman olur ve iç dünyalarına girerek onlara destek verir. Dönüşümcü liderliğin son bileşeni ise ilham vermedir. İlham verme ile kendisini izleyenlere ilham veren ve bu özelliği ile takipçiler üstünden köklü değişimler yapmakta ve bu şekilde kuruluşunda itibar ve önem görmektedir (Yılmaz vd., 2013).

2. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI

Günümüzde dünyanın her yerinde politika, kamu veya iş dünyası çevresel kaygılara artan bir ilgi göstermektedir. Küresel olarak çevreciliğe yönelik son zamanlardaki bu ilgi, Kyoto protokolü gibi iklim değişikliğiyle mücadele için imzalanan özel anlaşmalardan kaynaklanmaktadır. Zehirli kimyasallar da dahil olmak üzere endüstriyel kirliliğin ve atık maddelerin zararlı sonuçları nedeniyle, dünyanın dört bir yanındaki siyasiler ve STK'lar, doğal kaynakların tahribatını ve

bunun insanlık üzerindeki olumsuz etkisini yavaşlatan ve hatta bir dereceye kadar tersine çeviren düzenlemeler ve politikalar geliştirmektedirler (Shrivastava & Berger, 2010).

Mevcut durum göz önüne alındığında, işletmelerin ekonomik meselelerle uğraşmanın yanı sıra ekolojik ayak izlerinin azaltılmasıyla başa çıkmanın yollarını da bulmaları gerekmektedir. Günümüzde işletmeler ekonomik ve finansal faktörlerin yanı sıra sosyal ve çevresel faktörlere de odaklanmak zorundadır (Daily vd., 2007). Bu sürdürülebilir kurumsal stratejilerin bir organizasyon içinde başarılı bir şekilde uygulanması, hem güçlü liderlik hem de somut bir süreç gerektirmektedir (Glavas vd., 2010).

“Yeşil”in kurumsal stratejiye dahil edilmesi konusundaki farkındalık iş dünyasında yerini aldığından, sürdürülebilirlik konusu, işletme yöneticilerinin öncelikleri listesinde hızla yükselmektedir (Wirtenberg vd., 2007). Herhangi bir kurumsal çevre programını uygulamak için bir organizasyonun İK, Pazarlama, BT, Finans vb. birçok birimi birlikte çalışarak ortak bir çaba ortaya koymaktadır. Bu birimler arasında en önemli katkıyı yapanın ise insan kaynakları yönetimi birimi olduğu belirtilmektedir (González-Benito, 2006).

2.1. Yeşil İnsan Kaynakları Kavramı

Sürdürülebilirliğin en önemli unsuru olarak yeşil insan kaynakları yönetimi ön plana çıkmaktadır. Farklı yazarlar Yeşil İKY için farklı tanımlar önermiştir. Mampra (2013) Yeşil İKY'yi, ticari işletmelerde kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve çalışanların moralini ve memnuniyetini daha da artıran çevreciliği teşvik etmek için İKY politikalarının kullanılması olarak tanımlamaktadır. Başka bir tanımda Yeşil İKY, iş kaynaklarının sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek ve kuruluşlardaki çevresel kaygılardan kaynaklanan herhangi bir istenmeyen zararı önlemek için İKY politikalarının, felsefelerinin ve uygulamalarının kullanılması olarak ifade edilmektedir (Zoogah, 2011).

Yeşil İKY, organizasyonlarda kaynakların sürdürülebilir kullanımını teşvik etmek için İKY politikalarının kullanılmasıdır; daha genel olarak, çevresel

sürdürülebilirliğin sağlanmasını teşvik etmektedir (Marhatta & Adhikari, 2013). Yeşil İKY; birey, toplum, doğal çevre ve işletme yararına kuruluşun çalışanlarını “yeşil” yapan politika, uygulama ve sistemleri ifade etmektedir (Opatha & Arulrajah, 2014). Yeşil İKY, yeşil inisiyatifi anlayan, değer veren ve uygulayan yeşil işgücünün oluşturulmasından doğrudan sorumludur ve İKY süreci boyunca yeşil hedeflerini sürdürür (Mathapati, 2013).

Yeşil İKY kavramının öneminin gün geçtikçe arttığı, tüm dünyada çevre yönetimi ve sürdürülebilir kalkınma konusundaki farkındalığın giderek artması nedeniyle güncel bir çalışma alanı olduğu görülmektedir. Günümüzde Yeşil İKY konusu sadece çevre konularına yönelik farkındalığı içermekle kalmamakta, aynı zamanda daha geniş bir perspektif içinde hem işletmelerin hem de çalışanların sosyal ve ekonomik refahını temsil etmektedir.

2.2. Yeşil İnsan Kaynaklarının Önemi

İK alanında sürdürülebilirlik konusundaki mevcut literatür, giderek daha fazla İK yöneticisinin bu konuda başarılı olmak için şirketlerini bu şekilde değiştirmeye istekli olduğunu göstermektedir. Ampirik araştırmaların büyük bir kısmı, çevre yönetimi uygulamalarının organizasyonun performansı üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Yang vd., 2010).

Literatürde, yeşil İKY desteğiyle yürütülen çevresel uygulamaların örgütsel işleyişin temel bir hedefi olarak benimsenmesine önem verildiği görülmektedir. (Cherian & Jacob, 2012). Bir şirketin stratejik gelişim hedefleri ile birlikte çevresel amaç ve stratejilerin bütünleştirilmesi, etkili bir çevre yönetim sistemi ile sonuçlanmaktadır (Haden vd., 2009). Kuruluşların endüstriyel büyüme kadar çevrenin korunmasını da gözetmeleri gerektiği, çünkü yeşil uygulamalar ile şirketlerin eskisinden daha fazla kâr edebileceği belirtilmektedir (Murari & Bhandari, 2011). Bir işletmenin İnsan Kaynakları Departmanı, şirketlerinin sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır. Yeşil insan kaynakları politikalarının gücü ne kadar fazlaysa, çevre yönetim sistemlerinin ve politikalarının şirketler tarafından benimsenmesinin de o kadar fazla olduğu ifade edilmektedir (Bohdanowicz vd., 2011).

Bir şirketin genel stratejik gelişim hedeflerine çevresel amaç ve stratejilerin dahil edilmesi, etkili bir çevre yönetim sistemine ulaşılmasına yardımcı olmaktadır (Haden vd., 2009). İKY ise çalışanların örgütsel performans ve rekabet avantajı sağlanmasına katkıda bulunmasını teşvik etmektedir. İşe alım, performans ve değerlendirme yönetimi, eğitim ve personel gelişimi, çalışan ilişkileri ve ödül sistemleri alanlarındaki etkili uygulamalar, çalışanları bir şirketin çevre stratejisiyle uyumlu hale getirmek için güçlü araçlar olarak kabul edilmektedir (Renwick, 2008).

Bazı çalışmalarda, etkili bir kurumsal yeşil yönetim sistemi uygulamak için, organizasyonun tüm çalışanları arasında çok sayıda teknik ve yönetim becerilerinin teşvik edilmesinin önemli olduğu savunulmaktadır (Unnikrishnan & Hegde, 2007). Diğer taraftan başka çalışmalarda ise firmaların sürdürülebilirliğini önemli ölçüde etkileyecek ve rekabet avantajını teşvik edecek yenilikçi araçların ve çevre yönetimi girişimlerinin geliştirilmesi önerilmektedir (Lin vd., 2001). Bu nedenle, böyle bir çerçeveyi genişletmek için, çevre bilincini içeren katı işe alım stratejileri, değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerinin sunumu gibi etkin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına sahip olmak önem taşımaktadır (Jabbour vd., 2013).

2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamaları

Yeşil İKY, bir organizasyonda yeşil kültürü anlayan ve takdir eden yeşil işgücü yaratmaya yardımcı olan bir manifestodur. Bu tür yeşil girişimler, İKY süreci boyunca personel seçimi, işe alma, eğitim, geliştirme ve firmanın insan sermayesini geliştirme süreci boyunca yeşil hedeflerini koruyabilmektedir (Dutta, 2012). Bir şirketin İnsan Kaynakları Departmanı, şirket içinde sürdürülebilirlik kültürünün oluşturulmasında önemli bir rol oynamaktadır (Harmon vd., 2010). İK süreçleri, Yeşil İK politikasının uygulamaya dönüştürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır, bu nedenle insan sermayesi ve yönetimi, çevresel yönetim hedeflerinin gerçekleştirilmesi için bir araçtır (Hersey, 1998; Renwick, 2008). Sonuç olarak, İK fonksiyonunun, şirketler için yeni gereksinimlere uyum sağlamayı amaçlayan örgütsel değişimi gerçekleştirmede araçsal olduğu ve dolayısıyla böyle bir stratejik konuya potansiyel olarak önemli bir katkıda bulunduğu anlaşılmaktadır.

İşletmelerin hedeflerine ulaşma olasılığını artırmak için birçok İK sisteminin birbiriyle uyumlu olması gerektiği belirtilmektedir (Ulrich vd., 2009). Cherian ve Jacob (2012) yaptıkları çalışmada işe alım, eğitim, çalışan motivasyonu ve ödüllerin yeşil yönetim ilkelerinin çalışanlar tarafından uygulamasına katkıda bulunan önemli faktörler olduğunu belirlemiştir. İşletmelerin doğru çalışan yeşil girdileri ve doğru çalışan yeşil iş performansını aldığından emin olmak için, İKY fonksiyonlarının yeşil olacak şekilde uyarlanması veya değiştirilmesi zorunludur (Opatha & Arulrajah, 2014). Bu yeşil İKY uygulamalarından bazıları devam eden başlıklarda ele alınmıştır.

2.3.1. Yeşil İşe Alım

Yüksek kaliteli personeli seçmek ve işe almak, işletmelerin “yetenek savaşında” önemli bir İK sorunudur (Renwick vd., 2013). Holtom vd. (2008) çalışanların işten ayrılması ve elde tutulması üzerine yaptıkları çalışmada İK ve sürdürülebilirliğin fayda sağlayan en önemli faktörlerinin çalışmanı elde tutma/işe alma ve iş tatmini olduğunu savunmaktadır. Firmaların artık yeşil bir işveren olarak itibar kazanmanın yeni yetenekleri çekmenin etkili bir yolu olduğu gerçeğini anladıkları belirtilmektedir (Stringer, 2009). Firmaların, yüksek kaliteli personeli çekmek için çevresel faaliyetlerden ve yeşil bir imajdan yararlanmaya başladıkları, çevresel sorumlulukları ve nitelikleri iş tanımlarının bir parçası haline getirdikleri belirtilmektedir (Wehrmeyer, 1996). Çevresel yönleri olan yeşil iş tanımları giderek artan bir şekilde çalışanlar için işe alım gündeminde yer almaktadır. Yeşil işe alım, bir organizasyon içindeki çevre yönetim sistemleriyle özdeşleşen bilgi, beceri, yaklaşım ve davranışlara sahip bireylerin işe alınması süreci olarak tanımlanabilir. Wehrmeyer'e (1996) göre işe alım uygulamaları, işe yeni girenlerin bir organizasyonun çevre kültürüne aşina olmasını ve çevresel değerlerini koruyabilmelerini sağlayarak etkili çevre yönetimini destekleyebilmektedir.

Yeşil işe alım, çevrenin önemine odaklanılan ve onu organizasyon içinde önemli bir unsur haline getiren bir sistemdir. Buna ek olarak, işe alınanlar da çevre dostu “yeşil” bir şirket için çalışmak konusunda hevesli olmaktadır. Yeşil düşünceye sahip adayları işe almak, firmaların sürdürülebilir süreçlerin farkında olan ve geri

dönüşüm, koruma ve daha mantıklı bir dünya yaratma gibi temel konulara zaten aşına olan profesyonelleri bünyesine katmasını kolaylaştırmaktadır. Grolleau vd. (2012) bir şirketin çevresel standartlarının bir çalışanın işe alınmasına etkisi üzerine yaptıkları çalışmada, şirketin çevresel bağlılığının bir şirketin profiline katkıda bulunduğunu, profesyonellerin bir şirketin çevresel stratejisiyle daha fazla ilgilendiklerini belirlemişlerdir.

2.3.2. Yeşil Performans Yönetimi

Performans yönetimi, çalışanların kurumsal amaç ve hedeflere daha iyi bir şekilde ulaşmalarına yardımcı olan mesleki becerilerini geliştirmeye yönlendirildiği süreçtir. Kurumsal stratejinin tanınması performans yönetimi ile sonuçlanmaktadır. Çevresel yönetimin küresel iş stratejisini etkilemesi ile performans yönetimi de yeşil dalgadan olası olumlu bir şekilde etkilenmektedir. Yeşil performans yönetimi, şirketin çevresel kaygıları ve politikaları ile ilgili konulardan oluşmaktadır. Aynı zamanda çevresel sorumlulukların kullanımına da odaklanmaktadır. Epstein ve Roy (1997) çalışmalarında, İK yöneticilerinin çevresel performansı performans yönetim sistemlerine entegre etmelerinin çevre yönetimini olumlu etkilediği sonucuna varmışlardır (Marcus & Fremeth, 2009).

Performans yönetiminin en önemli yönü performans değerlendirmesidir. Güvenilirlik, geçerlilik ve adalet kriterlerini karşılamamanın yanı sıra, etkili performans değerlendirmeleri çalışanlara faydalı geri bildirim sağlamak ve firmanın çevresel sonuçlarında iyileştirmeleri desteklemektedir (Jackson vd., 2011). Çevresel performans değerlendirmesinde yer alan konular, yöneticilerin daha geniş performans hedeflerine ek olarak çevresel yönetim performansından sorumlu tutulma ihtiyacıyla ilgilidir (Renwick vd., 2013). İş tanımı, yeşil görevler ve ulaşılabilecek hedeflerle uyumlu olmalıdır. İK personeli, performans değerlendirme derecelendirme sistemini, ekip çalışması, işbirliği, çeşitlilik, yenilikçilik ve çevre yönetimi gibi davranışsal ve teknik yeterliliklere ilişkin derecelendirme boyutlarını içerecek şekilde değiştirmelidir. Bu tür yetkinlikler şirketin temel değerlerini güçlendirecektir (Liebowitz, 2010).

2.3.3. Yeşil Eğitim ve Geliştirme

Eğitim ve geliştirme, çalışanların beceri, bilgi ve tutumlarının geliştirilmesine odaklanan, çevresel yönetim ile ilgili bilgi, beceri ve tutumların bozulmasını önleyen bir uygulamadır (Zoogah, 2011). Yeşil eğitim ve geliştirme, çalışanları çevresel yönetimin değeri konusunda eğitir, onları enerji tasarrufu sağlayan, atıkları azaltan, çevre bilincini kuruluş içinde yayan ve çalışanları çevresel problem çözme sürecine dahil etme fırsatı sağlayan çalışma yöntemleri konusunda eğitir (Zoogah, 2011). Yeşil eğitim ve geliştirme faaliyetleri, çalışanları çevre yönetiminin farklı yönleri ve değeri konusunda bilinçlendirir. Bir kuruluş içinde atık yönetimi de dahil olmak üzere farklı koruma yöntemlerini benimsemelerine yardımcı olur. Ayrıca, bir çalışanın farklı çevresel sorunlarla başa çıkma becerisini geliştirir. Ramus (2002), en iyi yönetim uygulamaları üzerine yöneticilerle yaptığı bir ankette, çevre eğitimi ve öğretiminin, çalışanlar için çevresel sonuçların bir parçası olduklarını hissettikleri olumlu bir çevre kültürü oluşturmanın yanı sıra, çevresel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştıran insan kaynakları yönetimi süreçlerinin en önemlileri olduğu sonucuna varmıştır. Liebowitz (2010), bir sürdürülebilirlik kültürünün elde edilmesinde İK'nın rolü üzerine yaptığı çalışmada, İK Departmanının, yöneticilere insan becerilerini veya davranışsal yetkinliklerini geliştirmelerine yardımcı olmak için liderlik geliştirme “atölyeleri” sunabileceğini öne sürmektedir.

2.3.4. Yeşil Ücret ve Ödül

Ödüller ve ücretlendirme, çalışanların performansları için ödüllendirildiği başlıca İKY süreçleridir. Bu İK uygulamaları, bir bireyin çıkarlarını kuruluşun çıkarlarıyla birbirine bağlayan en güçlü yöntemlerdir. Ayrıca ödüllerin, çalışanların işyerinde azami dikkat göstermesini etkileyebileceği ve onları kurumsal hedeflere ulaşmak için azami çaba göstermeye motive edebileceği belirtilmektedir.

Yeşil İKY bağlamında, ödüller ve ücretler, kuruluşlardaki çevresel faaliyetleri desteklemek için potansiyel araçlar olarak kabul edilebilir. Ödül ve yönetim için stratejik bir yaklaşıma uygun olarak, modern kuruluşlar, çalışanları tarafından başlatılan çevre dostu girişimleri teşvik etmek için ödül sistemleri geliştirmektedir (Phillips, 2007). Bu uygulamalar çalışanları eko-girişimler oluşturmaya motive

etmede etkili olabilir (Ramus, 2002). Forman ve Jorgensen (2001) tarafından çevre programlarına çalışanların katılımının önemine ilişkin bir çalışmada, çalışanların çevresel sorumlulukla ilgili görev almaları için ücret teklif edildiğinde çevre yönetimi programlarına bağlılığının arttığı gözlemlenmiştir. Yeşil ödüller ve ücretlendirmenin etkinliği en iyi şekilde Berrone ve Gomez-Mejia (2009) tarafından yüksek kirlenici endüstrilerde faaliyet gösteren firmalar üzerinde yürütülen bir çalışmada gözlemlenmiştir. Çalışmada, çevre dostu performans gösteren firmaların, CEO'larına çevre dostu olmayan firmalardan daha fazla ödeme yaptığı bulunmuştur. Ayrıca, bu uygulamalarla ilgili uygun uzun vadeli şirket sonuçlarının daha fazla kirlilik önleme başarısı ile ilişkili olduğu sonucuna varmışlardır (Benz & Frey, 2007).

Ücret ve ödüller, kuruluşlardaki yeşil girişimleri artırsa da, bazı yanlış uygulamalardan asla tamamen kurtulamamaktadır. Etkili parasal teşvikler geliştirmek, çevresel davranışları ve performansı doğru ve adil bir şekilde değerlendirmenin zorluğu nedeniyle zor olabilmektedir. Yeşil ödüller ve ücretlendirme sisteminin İKY süreciyle uyumlu hale getirilmesi durumunda, organizasyonlarda yeşil bir kültürün teşvik edilebileceği belirtilmektedir. Yeşil yönetimin unsurlarını ücret programına dahil ederek yöneticiler, çalışanlar arasında yeşil davranışları teşvik edebilir (Fernández vd., 2003).

2.3.5. Yeşil çalışan ilişkileri

Çalışan ilişkileri, dostane bir işveren-çalışan ilişkisi kurmakla ilgilenen İKY yönüdür. Bu ilişki, çalışanların motivasyon ve morallerinin artmasını kolaylaştırırken, verimliliği de artırmaktadır. Temel olarak çalışan ilişkileri, çalışan katılımı ve güçlendirme faaliyetlerini içermektedir. Ayrıca işyerinde ortaya çıkan ve işi etkileyebilecek sorunların önlenmesine ve çözülmesine yardımcı olmaktadır. Pozitif çalışan ilişkileri, herhangi bir organizasyon için maddi olmayan ve kalıcı bir varlık ve rekabet avantajı kaynağıdır.

Yeşil girişimlere çalışanların katılımı, çalışanların hedeflerini, yeteneklerini, motivasyonlarını ve algılarını yeşil yönetim uygulamaları ve sistemleriyle uyumlu hale getirdiği için daha iyi yeşil yönetim şansını artırmaktadır. Çalışanları çevresel

yönetime dahil etmenin, verimli kaynak kullanımı, atıkları azaltmak ve işyerlerinden kaynaklanan kirliliğin azaltılması gibi çevresel yönetim sistemlerini iyileştirdiği bildirilmiştir (Florida & Davison, 2001). Birçok çalışmada bireysel yetkilendirmenin üretkenliği ve performansı olumlu yönde etkilediği ve öz kontrol, bireysel düşünme ve problem çözme becerilerini kolaylaştırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Renwick, 2008).

Çalışan katılımının organizasyon içinde teşvik edilmesinin önemli bir yolu, şirket içinde eko-girişimciler olarak bilinen sosyal veya ekolojik yönelimli girişimciler aramaktır (Mandip, 2012). Tüm çalışanların çevre sorunlarına ilgilerini teşvik edecek ve becerilerini en iyi şekilde kullanmalarını sağlayacak çevre dostu fikirler memnuniyetle karşılanmalıdır. İK personelinin, günlük yaşamda etik kurumsal davranışı uygulamaktan gerçekte sorumlu olan kişiler olduklarından, çalışanların yeşil konularda fikirlerini ortaya koymakta özgür oldukları katılımcı bir çalışma ortamı yaratması için yönetime baskı yapması gerekmektedir. Bu, yeşil sonuçlara ulaşmanın büyük ölçüde çalışanların işbirliği yapma istekliliğine bağlı olacağı anlamına gelmektedir, zira çoğu zaman en iyi fikirler o alanda çalışan çalışanlardan gelir (Collier & Esteban, 2007; Casler vd., 2010).

3. YEŞİL İNOVASYON

3.1. İnovasyon Kavramı

Latince “yeni bir şeyler yapmak” anlamına gelen “innovare” kelimesinden türeyen (Tidd & Bessant, 2009) “inovasyon” kavramının Türkçe literatürde “yenilik” olarak da kullanıldığı görülmektedir. Bu konuda ilk kavramsal çerçeveyi oluşturmaya çalışan Schumpeter (1934) inovasyonu, müşteriler tarafından bilinmeyen bir ürün veya ürünün özelliğinin yeni bir pazara sunulması, yeni bir tedarik kaynağı veya üretim yönteminin bulunması, yeni bir örgüt yapısına sahip olunması olarak tanımlamaktadır (Avcı, 2009). Drucker (1998) ise inovasyonu, bir örgütte yürütülecek faaliyetlerin, üretimi yapılacak mal ve hizmetlerin, belli amaçlara yönelik değişimler yaratması maksadıyla yürütülen çalışmalar olarak tanımlamaktadır. Drucker (1998), inovasyonu gerçekleştirilmeyen örgütlerin değişime

ayak uyduramayarak piyasa ihtiyaçlarını karşılayamayacağını belirtmektedir (Budak, 1998). Schumpeter (1934) de “kalkınmanın itici gücü” olduğunu belirttiği inovasyon kavramının, sadece ürün ve süreç değil örgüt ve pazarlama ile de yakından ilgili olduğunu (Günday vd., 2011) ve piyasada başarılı olmak isteyen örgütlerin inovasyon kapasitelerini artırmak zorunda olduğunu (Avcı, 2009) belirtmektedir.

İnovatif davranışlar, diğer bir ifadeyle yenilik yapma davranışı, istenilen neticeleri elde etmek maksadıyla sergilenmektedir ve örgüte fayda sağlaması beklenmektedir (King & Anderson, 2002). İnovasyonda, örgütler tarafından üretilen yeniliğin ticari bir karşılığı olmalıdır (Yeloğlu, 2012), zira örgütler yenilik ile maddi girdilerde artış çıktılarda ise azalma sağlayarak kârı artırmayı amaçlamaktadırlar (Naktiyok, 2007). Bununla birlikte inovasyonun maddi kazancın yanında farklı faydalar da sağlaması gerektiği; daha iyi kişisel ilişkiler, iş doyumu ve kişisel gelişimin olası faydalar arasında olabileceği de belirtilmektedir (Jong, 2017).

Rogers (1995) tarafından bir inovasyonda denenebilirlik, gözlemlenebilirlik, uygunluk, karmaşıklık ve göreceli avantaj olmak üzere beş özelliğin olması gerektiği ileri sürülmüştür. Bir inovasyonun bilimsel ve deneysel temele dayandırılabilme derecesi “denenebilirlik” olarak ifade edilmektedir. İnovasyonun meydana getirdiği sonuçların diğerleri tarafından gözlemlenebilme seviyesi ise “gözlemlenebilirlik” özelliğidir. Bir inovasyonun kabul edilme ve kullanılma seviyesi “uygunluk” olarak belirtilirken, “karmaşıklık” ise inovasyonun algılanma ve kullanılmasında karşılaşılan güçlük seviyesidir. İnovasyon tarafından sağlanacak faydanın yenilik yapılan sistemden sisteme farklılık arz etmesi ise göreceli avantaj olarak ifade edilmektedir.

İnovasyon kavramıyla çoğunlukla yaratıcılık kavramı ile beraber karşılaşılmaktadır. Yeni fikirler ortaya çıkarabilme becerisi olarak ifade edilen yaratıcılık, inovasyon sürecinin ilk adımıdır (Barker, 2002). İnovasyon, örgüt tarafından geliştirilen yaratıcı fikirlerin somut ve özgün ticari ürünlere dönüştürülmesidir (Demirci, 2012). Diğer bir ifade ile inovasyon, yaratıcılığın verimliliği artmış ve ticarileşmiş halidir (Çalışkan, 2013). Yaratıcılık, inovasyon ile aynı anlamı taşımadığı gibi, kendiliğinden yenilik de getirmemektedir (Levitt, 2003). İnovasyon, özgün fikirlerin uygulanmasını da kapsamı açısından yaratıcılıktan

ayrılmaktadır (Rosing vd., 2011). Diğer bir ifadeyle yaratıcılık yeni fikirlerin üretilmesi iken, inovasyon bu fikirlerin uygulanmasını ifade etmektedir (Yeloğlu, 2007).

İnovasyon ile ilgili olan diğer bir kavram değişimdir. Değişim, belirli bir durumdaki bir ortam, süreç veya sistemin farklı bir duruma geçmesi olarak tanımlanmaktadır (Durna, 2002). Diğer bir ifade ile değişim, belirli bir zaman dilimi içerisinde meydana gelen değişiklikler şeklinde ifade edilebilir (Güzel, 1996). İnovasyon ise iç ve dış etkenlerin birleşmesiyle ortaya çıkan bir dinamik değişim sürecidir. Her yeniliğin bir değişim olduğu ifade edilebilir, ancak her değişimin de bir inovasyon olduğunu belirtmek yanlış olacaktır. İnovasyon, verimliliği artırmak ve ticari fayda sağlamak maksadıyla ortaya konulan bir değişim olması nedeniyle değişime kıyasla daha özel ve özgündür (Güzel, 1996).

Buluş (icat) kavramının da bazen inovasyon kavramı ile aynı anlamda kullanıldığı görölmektedir. Buluş kavramı mevcut olmayanı belirtmekte ve bir fikrin yeni bir ürüne veya sürece dönüştürölmesi ifade etmektedir. İnovasyon ise mevcut üzerinde bir değişimi belirtmekte ve fikrin ürün veya sürece dönüştürölmesinin yanında ticari fayda sağlamasını da kapsamaktadır (Mesci, 2011).

Ar-Ge, inovasyon ile ilgili kavramlardan bir diğeri olarak karşımıza çıkmaktadır. Sürekli değişen çevreyi izleyerek uyum sağlamaya çalışan örgütlerde araştırma ve geliştirme faaliyetleri inovasyon için ihtiyaç duyulan temel faaliyetlerdendir. Bununla beraber, örgütlerin girişimci olmamaları durumunda yürüttükleri Ar-Ge faaliyetlerinin inovasyona dönüştürölemeyeceği de belirtilmektedir (Kocabacak & Ertürk, 2013).

3.2. İnovasyon Stratejileri

İşletmelerin yenilik yapmamaları ağır maliyetlere sebep olacağından genellikle inovasyon sürecine dâhil olma eğilimi göstermektedirler. Bunun yanında dış etkenler ve içinde bulunulan durumun değişmesi işletmelerin stratejilerini değiştirmelerine sebep olmaktadır. Birbirinden farklılık arz eden bu stratejilerin kesin çizgilerle ayrılamayacağı belirtilmekle birlikte, Freeman tarafından saldırgan,

savunmacı, taklitçi, bağımlı, geleneksel ve fırsatçı stratejiler olmak üzere altı başlık altında ele alınan yenilik stratejilerinin en çok benimsenen sınıflandırma olduğu belirtilmektedir (Bozkurt & Göral, 2013). Aşağıda bu altı inovasyon stratejisi hakkında bilgiler sunulmuştur (Bozkurt & Göral, 2013):

Saldırgan strateji, yüksek seviyede inovasyon kapasitesi olan işletmeler tarafından pazar liderliğini ele geçirmek için uygulanmaktadır. Yeni ürün geliştirmeye dayanan bu stratejiyi uygulayan işletmelerin eğitim seviyesi yüksek personel istihdam etmesi ve ar-ge faaliyetlerine yüksek oranda kaynak ayırması gerekmektedir.

Savunmacı strateji, risk almak istemeyen işletmeler tarafından, rekabet gücü sağlamak maksadıyla inovasyon açısından öncü konumdaki işletmelerin hatalarından ve fırsatlardan faydalanma yoluna giderek bu işletmelerin yeniliklerine odaklanmak suretiyle geliştirme ve farklılaştırma faaliyetlerinde bulunmaktadır. Başarılı bir şekilde saldırgan strateji sergileyen bir işletme rakibini savunmacı yenilik stratejisine geçmek zorunda bırakabilmektedir. Rekabet piyasasında çoğunlukla görülen saldırgan ve savunmacı stratejilerin birbirlerinden ayrı düşünülmemeyeceği belirtilmektedir.

Taklitçi strateji, düşük seviyede kaynak ile çalışan ve yüksek maliyetli ar-ge faaliyetleri yürütmek istemeyen işletmeler tarafından sektörde öncü konumdaki işletmelerin ürün ve bilgilerinden yasal çerçevede faydalanılmasıdır. Öncü işletmeler bu stratejiyi uygulayan rakipleri ile aralarını daha da açmak maksadıyla devamlı olarak inovasyon faaliyetleri yürütmelidirler.

Bağımlı strateji, genellikle küçük işletmelerin faaliyetlerini büyük işletmelere bağlı bir şekilde yürütmesidir. Bu stratejiyi uygulayan işletmeler tarafından bağımlı olunan işletmeden talep gelmediği sürece ürün veya hizmetlerde değişiklik yapılmamaktadır.

Geleneksel strateji sergileyen işletmeler rekabet koşullarına yönelik uyarıcı bir etken ve pazarda değişiklik olmaması nedeniyle herhangi bir inovasyon veya değişiklik yapma eğilimi göstermemektedirler. İnovasyon için ihtiyaç duyulan bilgi

ve teknolojiye sahip olmayan bu işletmeler sadece tasarıma yönelik yenilik yapabilmektedirler.

Fırsatçı strateji, karmaşık tasarımlar veya ar-ge faaliyetleri yerine pazardaki fırsatlara ve başkaları tarafından düşünülmemiş ihtiyaçlara yönelik ürünler sunmak suretiyle inovasyon sağlamaktır. Bu strateji, rakiplerle doğrudan karşılaşmadan onların zayıflıklarını tespit etmeye çalışmakta ve bu zayıflıklardan yeni fırsatlar yaratmaya dayanmaktadır.

3.3. İnovasyon Türleri

Literatürde inovasyon türlerine yönelik farklı sınıflandırmalar yapıldığı görülmektedir. Sınıflandırma yapılırken sınırların keskin çizgilerle belirlenmesinin doğru olmadığı, bunun yanında bazen bir yeniliğin farklı inovasyon türlerinin özelliklerini barındırabildiği belirtilmektedir (Uzkurt, 2012).

İnovasyon, büyüklüğü veya başka bir ifade ile yoğunluğu açısından kademeli (sürekli, artımsal) ve radikal (süreksiz) olarak ikiye ayrılmaktadır (Işık, 2018). Kademeli inovasyon, artarak gerçekleşmekte ve ürün veya süreçte yapılan küçük değişiklikleri kapsamaktadır. Kademeli inovasyon çoğunlukla radikal yeniliklere ekleme, değişiklik veya iyileştirme yapılması suretiyle gerçekleştirilmekte, radikal yeniliklerin gelişerek daha fazla katma değer kazanmasını sağlamakta ve bu çerçevede radikal yeniliklerin tamamlayıcısı veya devamı olarak ifade edilebilmektedir (Uzkurt, 2012). Radikal inovasyon ise, tamamen yeni bir ürün, hizmet ya da süreci kapsamaktadır ve birey, örgüt veya pazar üzerinde bir devrim niteliğindedir (Koberg vd., 2003). Radikal inovasyon, bazı durumlarda mevcut düzenin yerini tamamen farklı uygulamaların almasını sağlamakta, bazen ise bir işletme, sektör veya endüstrinin dönüşmesini sağlayabilmekte; bu açıdan birey, örgüt ve sistemlerde yenileşme ve dönüşüm için önemli bir etken olduğu belirtilmektedir (Uzkurt, 2012). Yoğun çabaların söz konusu olduğu radikal inovasyon müşterilerin rakip işletmelere yönelmesini engellerken, küçük değişikliklerin söz konusu olduğu kademeli inovasyon ise pazar payının artarak işletmenin uzun süre hayatta kalmasını desteklemektedir (Öztürk vd., 2013).

Farklı bir yaklaşımda inovasyon, yıkıcı ve destekleyici olarak ikiye ayrılmaktadır. Yıkıcı inovasyon tamamen yeni bir durum getirmekte ve mevcut durumun geçerliliğini bütünüyle ortadan kaldırmakta iken, destekleyici inovasyon mevcut durumun performansını arttırmaktadır (Uzkurt, 2012). Destekleyici inovasyonun temel amacı, mevcut olan ürün veya hizmetin performansının yeni ihtiyaçlara cevap verecek şekilde artırılmasını sağlamaktır (Şahin, 2015).

İnovasyon sınıflandırmasının ürün, süreç, pozisyon ve paradigma inovasyonu olarak dört başlıkta ele alındığı da görülmektedir. Adından da anlaşılacağı üzere, ürün inovasyonu ürün üzerinde, süreç inovasyonu ise süreç üzerindeki yenilikleri ifade etmektedir. Pozisyon inovasyonu, mevcut olan bir ürünün piyasaya sürüldüğü bağlamda bir değişikliği ifade ederken, paradigma inovasyonu ise örgüt tarafından yürütülen faaliyetlere şekil veren zihinsel modellerde bir değişikliği belirtmektedir (Tidd & Bessant, 2009).

OECD ve AB Oslo Kılavuzunda ise inovasyon ürün, süreç, örgüt ve pazar yeniliği olarak dört sınıfta ele alınmıştır. Ürün inovasyonu, bütünüyle yeni veya önemli seviyede geliştirilmiş olan ürün veya hizmetin pazara sunulmasıdır. Süreç inovasyonu, bütünüyle yeni veya önemli seviyede geliştirilmiş bir üretim süreci oluşturulmasıdır (Mesci, 2011). Pazarlama inovasyonu, ürünün ticarileşmesi ve pazarlanması için yapılan eylemlerdeki yenilikleri içermektedir. Örgütsel inovasyon ise örgütün uygulamalarındaki yeni yöntemleri kapsamaktadır (Yeloğlu, 2012).

3.4. Yeşil İnovasyon Kavramı

Yeşil inovasyon kısaca çevreye verilen zararı azaltmak için gerçekleştirilen yeniliklerdir (Gürlek & Çemberci, 2019). Yeşil inovasyon, çevresel zarar ve riskleri azaltmayı amaçlayan yenilikler olarak tanımlanmaktadır (Lin vd., 2014). Daha genel bir tanımla yeşil inovasyon, kuruluş için yeni olan bir ürün, üretim süreci, yönetim veya iş yönteminin yaratılması veya kullanılması ve yaşam döngüsü boyunca çevresel risk, kirlilik ve diğer olumsuz etkileri azaltan sonuçlardır (Kemp & Pearson, 2007).

Son yıllarda tüm dünya iklim değişikliği, çevresel bozulma ve küresel ısınma gibi çevre sorunlarına dikkat etmektedir. Doğal çevredeki bozulma, müşteriler arasında çevre bilincini artırmakta ve dolayısıyla bu bilinç, tüketiciler arasında sektördeki çevre dostu mal ve hizmetlere olan talebi artırmaktadır (Abbas & Sağsan, 2019). Ayrıca, kamu otoritesi tarafından çıkarılan çevre düzenlemeleri, şirketler üzerinde çevreyi koruma konusunda daha fazla baskı oluşturmaktadır. İşletmeler, bu tür artan taleplere ve baskılara yanıt olarak yeşil inovasyonu giderek daha fazla benimsemektedir. Yeşil inovasyon, işletmelerin pazar paylarını artırmaları ve rakiplerine karşı rekabet avantajı elde etmeleri için önemli bir araç haline gelmiştir (Sellitto vd., 2020). Yeşil inovasyon, işletmelere ürün tasarımlarını ve kalitelerini geliştirerek rakiplerinden farklılaşmaları için yeni fırsatlar sunarken, enerji tasarrufu fırsatları ve dolayısıyla kaynak verimliliği sağlayarak maliyetlerini düşürmektedir (Gürlek & Tuna, 2018).

Çevresel zararı en aza indirmeyi amaçlayan yeşil inovasyonun kavramsallaştırılmasında bir karışıklık olduğu görülmektedir (Carrillo-Hermosilla vd., 2009). Literatürde yeşil inovasyon, çevresel inovasyon, eko-inovasyon, çevresel sürdürülebilirlik inovasyonu ve sürdürülebilirlik inovasyonu gibi terimler yer almaktadır. Sürdürülebilirlik inovasyonu dışındaki tüm diğer kavramlar, yeşil inovasyon ile hemen hemen aynı içeriğe sahiptir. Sürdürülebilirlik inovasyonu ise bu kavramlardan farklıdır. Zira sürdürülebilirlik, çevresel, ekonomik ve sosyal boyutları kapsayan daha geniş bir kavramdır (Schiederig vd., 2012; Sinthupundaja vd., 2019).

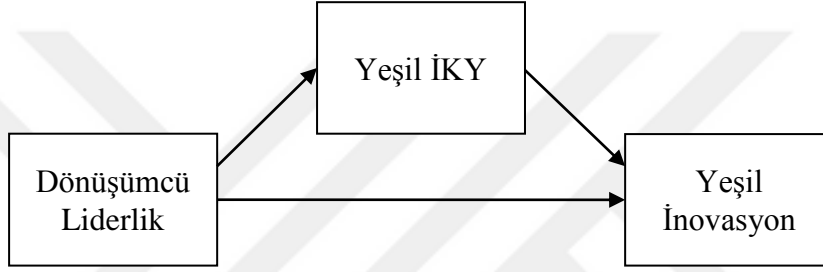
Yeşil inovasyon, ürün yeniliği, süreç yeniliği ve organizasyonel yenilik olarak üç boyutla ele alınmaktadır (Zhang, vd., 2020). Yeşil ürün inovasyonu, çevreye zarar vermeyen yeni bir mal veya hizmetin üretilmesidir. Yeşil süreç inovasyonu, üretim süreçlerinin çevre dostu mal ve hizmetler üretmesini sağlamakla ilgilidir (Rehman vd., 2021). Yeşil organizasyonel inovasyon ise firmanın çevresel zararının üstesinden gelmek için yeni organizasyonel yöntemler ve yönetim sistemlerinin yaratılmasıdır (Arundel ve Kemp, 2009).

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNTEM

1. MODEL VE HİPOTEZLER

Bu nicel araştırma ilişkisel tarama modelinde ve kesitsel olarak yürütülmüştür. Araştırmanın kavramsal çerçevesi ile amacı, kapsamı ve sınırlılıkları bağlamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H1: Dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Dönüşümcü liderliğin yeşil İKY uygulamaları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Yeşil İKY uygulamalarının yeşil inovasyon üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisinde yeşil İKY uygulamalarının aracılık rolü vardır.

2. ÖRNEKLEM

Çalışma Bursa Büyük Şehir Gemlik Belediyesi çalışanlarından seçilen katılımcılar ile yürütülmüştür. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara internet üzerinden oluşturulan anket formu aracılığı ile çevrimiçi olarak ulaşılmıştır. Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleşmiştir. Sonuç olarak, çalışmanın örneklemini Bursa ilindeki belediye çalışanlarından uygun örnekleme yöntemi ile ulaşılan toplam 350 katılımcı oluşturmaktadır.

3. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada veri toplamak amacıyla anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmanın verileri internet üzerinden oluşturulan anket formu aracılığı ile çevrimiçi olarak toplanmıştır. Katılımcılara anket uygulaması öncesinde çalışmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu bildirilmiştir. Çalışma verileri 01-30 Nisan 2022 tarihleri arasında toplanmıştır.

4. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada dört bölümden oluşan ve beşli likert tipinde (1-Kesinlikle Katılmıyorum; 5- Kesinlikle Katılıyorum) anket kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümde araştırmacı tarafından hazırlanan katılımcıların çalıştıkları firmaların niteliklerine yönelik sorular bulunmaktadır. Diğer bölümlerde sırasıyla Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Yeşil İnovasyon Ölçeği ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklere yönelik bilgiler aşağıda sunulmuştur.

4.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği

Anket formunun ikinci bölümünde Dönüşümcü Liderlik Ölçeği yer almaktadır. Söz konusu ölçek Podsakoff (1990) tarafından geliştirilmiş ve İşcan (2002) tarafından Türkçe uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Ölçekte 23 madde yer almaktadır ve “Vizyon-İlham Sağlama ve Uygun Rol Modeli Olma

(1.,2.,7.,8.,13.,14.,19., ve 22. madde)”, “Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama (3.,9.,15.,20. ve 23.madde)”, “Entelektüel Teşvikte Bulunma (6.,12.,18. ve 21.madde)”, “Bireysel İlgı Gösterme (5.,11. ve 17. madde)”, “Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma (4.,10. ve 16. madde)” olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.93$ (vizyon-ilham sağlama ve uygun rol modeli olma alt boyutu $\alpha=0.91$; grup amaçlarının kabulünü sağlama alt boyutu $\alpha=0.91$; entelektüel teşvikte bulunma alt boyutu $\alpha=0.86$; bireysel ilgi gösterme alt boyutu $\alpha=0.92$; yüksek başarı beklentisine sahip olma alt boyutu $\alpha=0.81$) olarak bildirilmiştir (İşcan, 2002).

4.2. Yeşil İnovasyon Ölçeği

Anket formunun üçüncü bölümünde Yeşil İnovasyon Ölçeği yer almaktadır. Söz konusu ölçek Ebrahimi ve Mirbargkar (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada kullanılmıştır. Hizmet inovasyonu (5 madde), idari inovasyon (5 madde) ve süreç inovasyonu (5 madde) olmak üzere üç boyuttan oluşan ölçekte toplam 15 madde yer almaktadır. Ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.92$ olarak bildirilmiştir (Ebrahimi & Mirbargkar, 2017).

4.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği

Anket formunun dördüncü bölümünde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği yer almaktadır. Söz konusu ölçek Dumont, Shen ve Deng (2017) tarafından geliştirilmiş ve Erbaş (2021) tarafından Türkçe uyarlama çalışması gerçekleştirilmiştir. Tek boyuttan oluşan ölçekte 6 madde yer almaktadır. Ölçeğin cronbach alpha güvenilirlik katsayısı $\alpha=0.881$ olarak bildirilmiştir (Erbaş, 2021).

5. ANALİZ YÖNTEMİ

Çalışmada toplanan verileri analiz etmek için SPSS v26 kullanılmıştır. Araştırma kapsamındaki ölçeklerin alt boyut bazında skorları hesaplanarak araştırmanın değişkenleri oluşturulmuştur.

Araştırma kapsamında öncelikle verilerin güvenilirlik, geçerlilik ve normal dağılım analizleri yapılmıştır. Mütakiben araştırma değişkenlerinin tanımlayıcı istatistiksel analizleri yapılmıştır. Son olarak ise hipotez testleri gerçekleştirilmiştir.

Hipotez testleri kapsamında öncelikle araştırmanın bağımsız değişkenlerinin araştırmanın bağımlı değişkenleri üzerindeki etkisini belirlemek maksadıyla regresyon analizi yapılmıştır. Dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisinde yeşil İKY uygulamalarının aracılık rolünü incelemek maksadıyla ise Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen yöntem takip edilerek aracılık analizi yapılmıştır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

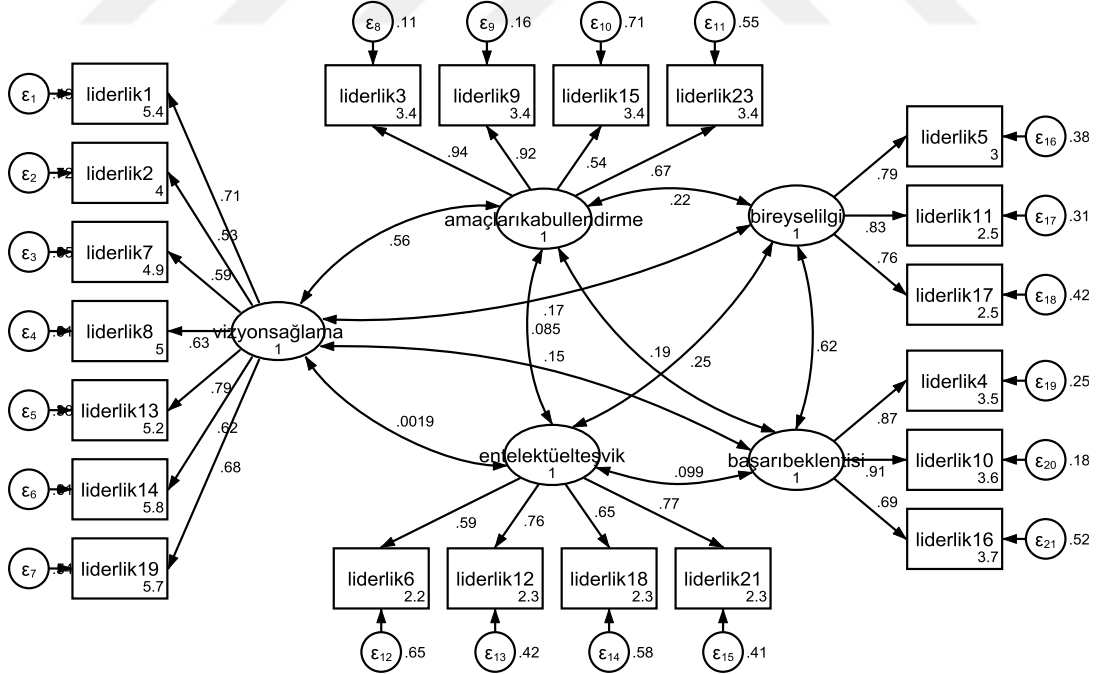
BULGULAR

1. GEÇERLİLİK ANALİZİ

Araştırmada kullanılan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Yeşil İnovasyon Ölçeği ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin geçerlilikleri doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile incelenmiştir.

1.1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Geçerlilik Analizi

Dönüşümcü liderlik ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen DFA’da ölçeğin 20. ve 22. maddelerinin faktör yüklerinin 0,40’ın altında olduğu görüldüğünden anılan iki madde ölçekten çıkarılmış ve kalan 21 madde ile DFA tekrar edilmiştir. Gerçekleştirilen bu ikinci DFA’ya ilişkin ölçüm modeli Şekil 3’te, DFA sonucu Tablo 1’de sunulmuştur.



Şekil 3. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Ölçüm Modeli

Tablo 1. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği DFA Sonucu

Boyut	Madde	Faktör Yüğü
Vizyon Sağlama	liderlik1	0,714
	liderlik2	0,531
	liderlik7	0,594
	liderlik8	0,626
	liderlik13	0,787
	liderlik14	0,624
	liderlik19	0,681
Amaçları Kabullendirme	liderlik3	0,942
	liderlik9	0,916
	liderlik15	0,537
	liderlik23	0,669
Entelektüel Teşvik	liderlik6	0,592
	liderlik12	0,762
	liderlik18	0,648
	liderlik21	0,770
Bireysel İlgi	liderlik5	0,786
	liderlik11	0,830
	liderlik17	0,760
Başarı Beklentisi	liderlik4	0,866
	liderlik10	0,906
	liderlik16	0,691

Tablo 1 incelendiğinde beş faktör altındaki ölçek maddelerinin tamamının faktör yükünün 0,40'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Uyum iyiliği değerleri Tablo 2'de sunulmuştur.

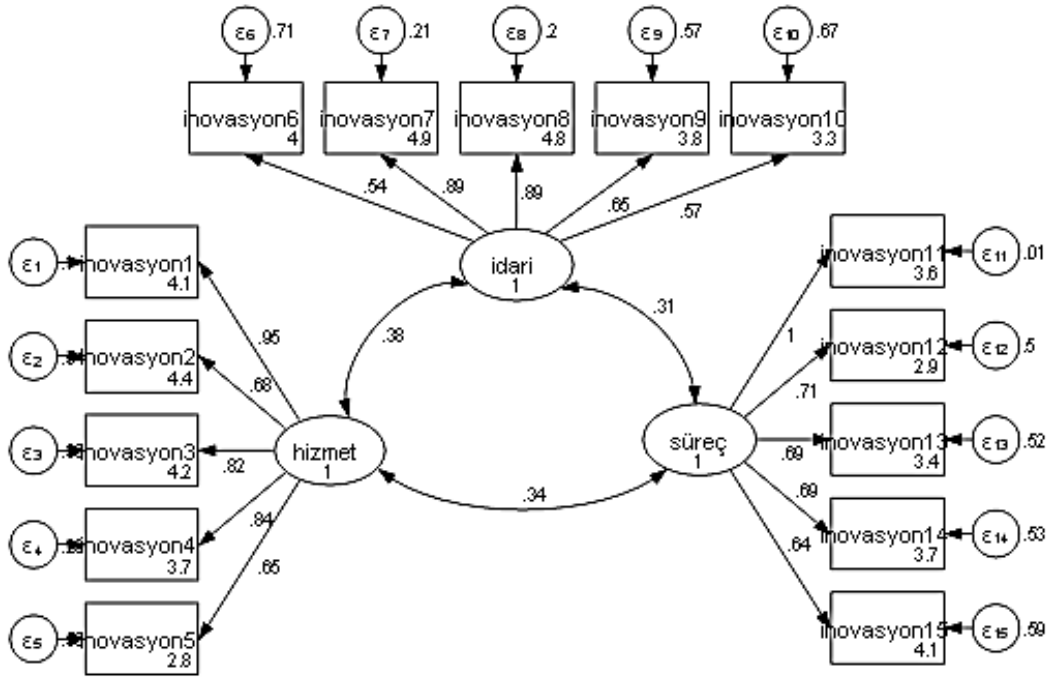
Tablo 2. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Uyum Şartı	
		Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df ($\chi^2=420,601$; $df=179$)	2,349	<3	<5
Tucker-Lewis Index (TLI)	0,915	>0,95	>0,90
Comparative Fit Index (CFI)	0,927	>0,95	>0,90
Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)	0,062	<0,05	<0,08

Tablo 2 incelendiğinde tüm uyum şartı kriterlerinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Sonuç olarak Dönüşümcü Liderlik Ölçeğinin 21 maddeli ve beş faktörlü yapısının örneklemden toplanan veri ile uyum sağladığı doğrulanmıştır.

1.2. Yeşil İnovasyon Ölçeği Geçerlilik Analizi

Yeşil inovasyon ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen DFA'ya ilişkin ölçüm modeli Şekil 4'te, DFA sonucu Tablo 3'te sunulmuştur.



Şekil 4. Yeşil İnovasyon Ölçeği Ölçüm Modeli

Tablo 3. Yeşil İnovasyon Ölçeği DFA Sonucu

Boyut	Madde	Faktör Yüğü
Hizmet İnovasyonu	inovasyon1	0,947
	inovasyon2	0,676
	inovasyon3	0,819
	inovasyon4	0,843
	inovasyon5	0,649
İdari İnovasyon	inovasyon6	0,539
	inovasyon7	0,887
	inovasyon8	0,892
	inovasyon9	0,652
	inovasyon10	0,571
Süreç İnovasyonu	inovasyon11	0,999
	inovasyon12	0,706
	inovasyon13	0,690
	inovasyon14	0,686
	inovasyon15	0,643

Tablo 3 incelendiğinde üç faktör altındaki ölçek maddelerinin tamamının faktör yükünün 0,40'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Uyum iyiliği değerleri Tablo 4'de sunulmuştur.

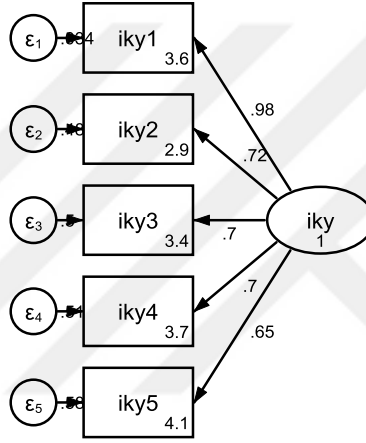
Tablo 4. Yeşil İnovasyon Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Uyum Şartı	
		Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df ($\chi^2=323,773$; $df=87$)	3,721	<3	<5
Tucker-Lewis Index (TLI)	0,905	>0,95	>0,90
Comparative Fit Index (CFI)	0,921	>0,95	>0,90
Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)	0,078	<0,05	<0,08

Tablo 4 incelendiğinde tüm uyum şartı kriterlerinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Sonuç olarak Yeşil İnovasyon Ölçeğinin 15 maddeli ve üç faktörlü yapısının örneklemden toplanan veri ile uyum sağladığı doğrulanmıştır.

1.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Geçerlilik Analizi

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğine yönelik olarak gerçekleştirilen DFA'ya ilişkin ölçüm modeli Şekil 5'te, DFA sonucu Tablo 5'te sunulmuştur.



Şekil 5. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Ölçüm Modeli

Tablo 5. Yeşil İKY Uygulamaları Ölçeği DFA Sonucu

Madde	Faktör Yüğü
iky1	0,983
iky2	0,717
iky3	0,704
iky4	0,700
iky5	0,650

Tablo 5 incelendiğinde tek faktör altındaki ölçek maddelerinin tamamının faktör yükünün 0,40'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Uyum iyiliği değerleri Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Yeşil İKY Uygulamaları Ölçeği Uyum İyiliği Değerleri

Uyum İyiliği Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Uyum Şartı	
		Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2/df ($\chi^2=17,956$; $df=5$)	3,591	<3	<5
Tucker-Lewis Index (TLI)	0,971	>0,95	>0,90
Comparative Fit Index (CFI)	0,985	>0,95	>0,90
Root Mean Squared Error of Approximation (RMSEA)	0,045	<0,05	<0,08

Tablo 6 incelendiğinde tüm uyum şartı kriterlerinin kabul edilebilir olduğu görülmektedir. Sonuç olarak Yeşil İKY Uygulamaları Ölçeğinin 5 maddeli ve tek faktörlü yapısının örneklemden toplanan veri ile uyum sağladığı doğrulanmıştır.

2. GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Araştırmada kullanılan Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Yeşil İnovasyon Ölçeği ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin güvenilirlikleri Cronbach Alpha (α) değerleri üzerinden incelenmiştir. Bir ölçeğin güvenilir olduğunun kabul edilmesi için güvenilirlik değerinin 0,70'den daha büyük olmasının beklendiği belirtilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Çalışma kapsamında gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7. Güvenilirlik Analizi Sonucu

Ölçek	Boyut	Madde Sayısı	Cronbach Alfa
	Ölçek geneli	21	0,828
	Vizyon sağlama	7	0,834
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Amaçları kabullendirme	4	0,857
	Entelektüel teşvik	4	0,782
	Bireysel ilgi	3	0,834
	Başarı beklentisi	3	0,859
	Ölçek geneli	15	0,859
Yeşil İnovasyon Ölçeği	Hizmet İnovasyonu	5	0,877
	İdari İnovasyon	5	0,830
	Süreç İnovasyonu	5	0,945
Yeşil İKY Uygulamaları Ölçeği		5	0,862

Tablo 7 incelendiğinde araştırmada kullanılan ölçeklerin tümünün güvenilirlik katsayısının 0,70'den büyük olduğu görüldüğünden söz konusu ölçeklerin güvenilir oldukları tespit edilmiştir.

3. NORMAL DAĞILIM ANALİZİ

Çalışmada kullanılan verilerin normal dağılım gösterme durumları çarpıklık ve basıklık değerleriyle incelenmiştir. Bu çerçevede gerçekleştirilen normal dağılım analizi sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8. Normal Dağılım Analizi Sonucu

Ölçek	Boyut	Çarpıklık	Basıklık
	Ölçek geneli	-0,276	-0,242
	Vizyon sağlama	-0,101	-0,143
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Amaçları kabullendirme	-0,935	0,613
	Entelektüel teşvik	-0,082	-0,656
	Bireysel ilgi	-0,209	-0,515
	Başarı beklentisi	-0,664	0,167
	Ölçek geneli	-1,168	2,613
Yeşil İnovasyon Ölçeği	Hizmet İnovasyonu	-0,681	0,937
	İdari İnovasyon	-1,383	2,982
	Süreç İnovasyonu	-0,737	-0,157
Yeşil İKY Uygulamaları Ölçeği		-0,526	-0,335

Literatürde normal dağılıma ilişkin kesin kabul görmüş standartlar bulunmamaktadır. Verilerin normal dağılım gösterdiğinin ifade edilebilmesi için çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında olması gerektiğini belirten kaynaklar olduğu gibi (Leech, Barrett ve Morgan, 2005), bu değerlerin -3 ile +3 aralığına kadar kabul edilebilir olduğunu belirten kaynaklar (Kline, 1998; Kalaycı, 2016) da bulunmaktadır. Bu kapsamda, elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde tümünün -3 ile +3 arasında olduğu görüldüğünden verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiş ve bu nedenle çalışmada parametrik analizler kullanılmıştır.

4. TANIMLAYICI İSTATİSTİKSEL ANALİZ

Katılımcılarının Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Yeşil İnovasyon Ölçeği ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerlerini içeren tanımlayıcı istatistiksel analiz sonuçları Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Tanımlayıcı İstatistiksel Analiz Sonucu

Ölçek	Boyut	Ortalama	ss
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	Ölçek geneli	3,59	0,51
	Vizyon sağlama	3,95	0,55
	Amaçları kabullendirme	3,68	0,91
	Entelektüel teşvik	3,02	1,04
	Bireysel ilgi	3,23	1,06
	Başarı beklentisi	3,76	0,93
Yeşil İnovasyon Ölçeği	Ölçek geneli	3,76	0,60
	Hizmet İnovasyonu	3,56	0,77
	İdari İnovasyon	3,05	0,76
	Süreç İnovasyonu	3,67	1,05
Yeşil İKY Uygulamaları Ölçeği		3,77	0,87

Ölçekten elde edilebilecek puan aralıkları $(n-1)/n$ formülüne göre kategorilere ayrılmış ve puan aralığı $(5-1)/5=0,80$ olarak belirlenmiştir. Buna göre; 1,00-1,80 arası “çok düşük”, 1,81-2,60 arası “düşük”, 2,61-3,40 arası “orta”, 3,41-4,20 arası “yüksek” ve 4,21-5,00 arası “çok yüksek” olarak derecelendirilmektedir.

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların dönüşümcü liderlik ölçeği ($\bar{x}=3,59$; $ss=0,51$), yeşil inovasyon ölçeği ($\bar{x}=3,76$; $ss=0,60$) ve yeşil insan kaynakları uygulamaları ölçeğinden ($\bar{x}=3,77$; $ss=0,87$) aldıkları puanların yüksek seviyede olduğu belirlenmiştir.

5. KORELASYON ANALİZİ

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri belirlemek maksadıyla gerçekleştirilen Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10. Korelasyon Analizi Sonucu

Değişken	Dönüşümcü Liderlik	Yeşil İnovasyon	Yeşil İKY Uygulamaları
Dönüşümcü Liderlik	1		
Yeşil İnovasyon	0,258**	1	
Yeşil İKY Uygulamaları	0,172**	0,378**	1

** p<0,01

Literatürde genel olarak Pearson korelasyon katsayısı 0-0.2 arasında ise “zayıf”, 0.2-0.4 arasında ise “düşük”, 0.4-0.6 arasında ise “orta”, 0.6-0.8 arasında ise “güçlü” ve 0.8-1 arasında ise “yüksek” korelasyon seviyesi olarak nitelenmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014).

Bu çerçevede, dönüşümcü liderlik ile yeşil inovasyon arasında düşük seviyede ($r=0,258$; $p<0,01$), dönüşümcü liderlik ile yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında zayıf seviyede ($r=0,172$, $p<0,01$), yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile yeşil inovasyon arasında ise düşük seviyede ($r=0,378$; $p<0,01$) pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğu belirlenmiştir.

Araştırma ölçeklerinin alt boyutlar bazında birbirleri ile ilişkilerini incelemek maksadıyla gerçekleştirilen korelasyon analizi sonuçları Tablo 11’de sunulmuştur. Sonuçlar incelendiğinde ölçek boyutlarının birçoğunun birbirleri ile anlamlı ilişki içerisinde olduğu görülmektedir.

Tablo 11. Ölçeklerin Boyutlarına Yönelik Korelasyon Analizi Sonucu

Boyut	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	(1) Vizyon sağlama	1							
	(2) Amaçları kabullendirme	0,546**	1						
	(3) Entelektüel teşvik	0,004	0,122*	1					
	(4) Bireysel ilgi	0,148**	0,196**	0,217**	1				
	(5) Başarı beklentisi	0,143**	0,159**	0,072	0,532**	1			
Yeşil İnovasyon Ölçeği	(6) Hizmet İnovasyonu	0,119*	0,270**	0,024	0,072	0,091	1		
	(7) İdari İnovasyon	0,130*	0,169**	0,010	0,160**	0,151**	0,371**	1	
	(8) Süreç İnovasyonu	0,099	0,234**	0,086	0,023	0,014	0,109*	0,215**	1
(9) Yeşil İKY Uygulamaları Ölçeği	0,070	0,262**	0,012	0,113*	0,071	0,268**	0,286**	0,242**	1

* p<0,05; ** p<0,01

6. REGRESYON ANALİZİ

6.1. Dönüşümcü Liderliğin Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Çalışma kapsamında geliştirilen birinci hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₁: Dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışmanın birinci hipotezini test etmek üzere dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu Tablo 12’de sunulmuştur.

Tablo 12. Dönüşümcü Liderliğin Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	F	R ²	P
Dönüşümcü Liderlik	Yeşil İnovasyon	0,258	4,977	0,000	24,775	0,064	0,000

Analiz sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı olduğu ($F=24,775$; $p<0,01$) ve yeşil inovasyondaki varyansın %6,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Bunun yanında dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,258$; $p<0,01$). Bu sonuçlara göre H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Bunun yanında, dönüşümcü liderlik boyutlarının yeşil inovasyon boyutları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 13'te sunulmuştur. Tablo 13 incelendiğinde;

- Dönüşümcü liderlik boyutlarının hizmet inovasyonu üzerindeki etkisine yönelik regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F=5,734$; $p<0,01$) ve hizmet inovasyonundaki varyansın %6,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Bunun yanında dönüşümcü liderliğin amaçları kabullendirme boyutunun hizmet inovasyonu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,289$; $p<0,01$).
- Dönüşümcü liderlik boyutlarının idari inovasyon üzerinde anlamlı etkilerinin olmadığı belirlenmiştir ($p>0,05$).
- Dönüşümcü liderlik boyutlarının süreç inovasyonu üzerindeki etkisine yönelik regresyon modelinin anlamlı olduğu ($F=4,406$; $p<0,01$) ve süreç inovasyonundaki varyansın %4,7'sini açıkladığı görülmektedir. Bunun yanında dönüşümcü liderliğin amaçları kabullendirme boyutunun süreç inovasyonu üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,251$; $p<0,01$).

Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Yeşil İnovasyon Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizlerinin Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	F	R ²	P
Vizyon sağlama		0,045	0,730	0,466			
Amaçları kabullendirme		0,289	4,590	0,000			
Entelektüel teşvik	Hizmet İnovasyonu	0,014	0,262	0,793	5,734	0,064	0,000
Bireysel ilgi		0,004	0,064	0,949			
Başarı beklentisi		0,055	0,888	0,375			
Vizyon sağlama		0,039	0,615	0,539			
Amaçları kabullendirme		0,120	1,887	0,060			
Entelektüel teşvik	İdari İnovasyon	0,031	0,574	0,566	3,794	0,038	0,200
Bireysel ilgi		0,096	1,508	0,132			
Başarı beklentisi		0,078	1,248	0,213			
Vizyon sağlama		0,032	0,514	0,608			
Amaçları kabullendirme		0,251	3,960	0,000			
Entelektüel teşvik	Süreç İnovasyonu	0,062	1,151	0,251	4,406	0,047	0,001
Bireysel ilgi		0,029	0,461	0,645			
Başarı beklentisi		0,011	0,170	0,865			

6.2. Dönüşümcü Liderliğin Yeşil İKY Uygulamaları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Çalışma kapsamında geliştirilen ikinci hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₂: Dönüşümcü liderliğin yeşil İKY uygulamaları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışmanın ikinci hipotezini test etmek üzere dönüşümcü liderliğin yeşil İKY uygulamaları üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu Tablo 14’te sunulmuştur.

Tablo 14. Dönüşümcü Liderliğin Yeşil İKY Uygulamaları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	F	R ²	P
Dönüşümcü Liderlik	Yeşil İKY Uygulamaları	0,172	3,251	0,001	10,567	0,027	0,001

Analiz sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı olduğu (F=10,567; p<0,01) ve yeşil İKY uygulamalarındaki varyansın %2,7’sini açıkladığı görülmektedir. Bunun yanında dönüşümcü liderliğin yeşil İKY uygulamaları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,172$; p<0,01). Bu sonuçlara göre H₂ hipotezi kabul edilmiştir.

Bunun yanında, dönüşümcü liderlik boyutlarının yeşil İKY uygulamaları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları Tablo 15’te sunulmuştur.

Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Yeşil İKY Uygulamaları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	F	R ²	P
Vizyon sağlama		0,113	1,826	0,069			
Amaçları kabullendirme		0,314	5,010	0,000			
Entelektüel teşvik	Yeşil İKY Uygulamaları	0,044	0,824	0,411	6,212	0,069	0,000
Bireysel ilgi		0,079	1,259	0,209			
Başarı beklentisi		0,002	0,031	0,976			

Sonuçlar incelendiğinde, dönüşümcü liderlik boyutlarının yeşil İKY uygulamaları üzerindeki etkisine yönelik regresyon modelinin anlamlı olduğu (F=6,212; p<0,01) ve yeşil İKY uygulamalarındaki varyansın %6,9'unu açıkladığı görülmektedir. Bunun yanında dönüşümcü liderliğin amaçları kabullendirme boyutunun yeşil İKY uygulamaları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,314$; p<0,01).

6.3. Yeşil İKY Uygulamalarının Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi

Çalışma kapsamında geliştirilen üçüncü hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₃: Yeşil İKY uygulamalarının yeşil inovasyon üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışmanın üçüncü hipotezini test etmek üzere yeşil İKY uygulamalarının yeşil inovasyon üzerindeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonucu Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 16. Yeşil İKY Uygulamalarının Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonucu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	F	R ²	P
Yeşil İKY Uygulamaları	Yeşil İnovasyon	0,378	7,610	0,000	57,842	0,140	0,000

Analiz sonuçları incelendiğinde modelin anlamlı olduğu (F=57,842; p<0,01) ve yeşil inovasyondaki varyansın %14,0'ünü açıkladığı görülmektedir. Bunun yanında yeşil İKY uygulamalarının yeşil inovasyon üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,378$; p<0,01). Bu sonuçlara göre H₃ hipotezi kabul edilmiştir.

Bunun yanında, yeşil İKY uygulamalarının yeşil inovasyon boyutları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 17'de sunulmuştur.

Tablo 17. Yeşil İKY Uygulamalarının Yeşil İnovasyon Boyutları Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizlerinin Sonuçları

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	F	R ²	P
Yeşil İKY Uygulamaları	Hizmet İnovasyonu	0,268	5,190	0,000	26,940	0,069	0,000
Yeşil İKY Uygulamaları	İdari İnovasyon	0,286	5,569	0,000	31,018	0,079	0,000
Yeşil İKY Uygulamaları	Süreç İnovasyonu	0,242	4,659	0,000	21,706	0,056	0,000

Sonuçlar incelendiğinde yeşil İKY uygulamalarının yeşil inovasyon boyutlarından hizmet inovasyonu ($\beta=0,268$; p<0,01), idari inovasyon ($\beta=0,286$; p<0,01) ve süreç inovasyonu ($\beta=0,242$; p<0,01) üzerinde olumlu yönde ve anlamlı etkilerinin olduğu tespit edilmiştir.

6.4. Dönüşümcü Liderliğin Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkisinde Yeşil İKY Uygulamalarının Aracılık Rolünün İncelenmesi

Çalışma kapsamında geliştirilen dördüncü hipotez aşağıda sunulmuştur.

H₄: Dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisinde yeşil İKY uygulamalarının aracılık rolü vardır.

Aracı etkiyi test etmek için üç aşamalı regresyon analizi yapılmalıdır. İlk aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi yapılmıştır. İkinci aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Üçüncü aşamada, bağımsız değişkenin ve aracı değişkenin bağımlı değişken üzerindeki birlikte etkilerine yönelik regresyon analizi yapılmıştır. Bu üç regresyon denklemi, aracı model bağlantısının bir testini sağlamaktadır (Baron ve Kenny, 1986).

Aracılık etkisinden bahsetmek için üç koşulun karşılanması gerekmektedir. İlk olarak, ilk modelde bağımsız değişken aracı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemelidir. İkinci olarak, ikinci denklemden bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilediği kanıtlanmalıdır. Üçüncü olarak, üçüncü denklemden aracı değişken bağımlı değişkeni anlamlı olarak etkilemelidir. Tüm bu koşullar sağlanırsa, bağımsız değişkenin üçüncü aşamadaki bağımlı değişken üzerindeki etkisi ikinci aşamadakinden daha az olmalıdır. Bahsedilen etkinin seviyesinde bir azalma meydana gelmiş ancak hala bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir etki varsa “kısmi aracılık”; aracı değişkenin bağımsız değişken üzerinde anlamlı etkisinin olmaması halinde ise “tam aracılık” etkisinin olduğu söylenebilir (Baron ve Kenny, 1986).

Bu çerçevede, çalışmanın dördüncü hipotezini test etmek üzere dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisinde yeşil İKY uygulamalarının aracılık rolünü incelemek amacıyla gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 18’de sunulmuştur.

Tablo 18. Dönüşümcü Liderlik ile Yeşil İnovasyon İlişkisinde Yeşil İKY Uygulamalarının Aracılık Rolüne Yönelik Regresyon Analizlerinin Sonuçları

Adım	Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	t	p	F	R ²	P
1	Dönüşümcü Liderlik	Yeşil İKY Uygulamaları	0,172	3,251	0,001	10,567	0,027	0,001
2	Dönüşümcü Liderlik	Yeşil İnovasyon	0,258	4,977	0,000	24,775	0,064	0,000
3	Dönüşümcü Liderlik	Yeşil İnovasyon	0,199	4,032	0,000	38,349	0,176	0,000
	Yeşil İKY Uygulamaları		0,344	6,967	0,000			

Sonuçlar incelendiğinde;

- Birinci aşamada bağımsız değişken olan dönüşümcü liderliğin aracı değişken olan yeşil İKY uygulamaları üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0,172$; $p<0,01$),
- İkinci aşamada bağımsız değişken olan dönüşümcü liderliğin bağımlı değişken olan yeşil inovasyon üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0,258$; $p<0,01$),
- Üçüncü aşamada aracı değişken olan yeşil İKY uygulamalarının bağımlı değişken olan yeşil inovasyon üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0,344$; $p<0,01$),
- Bu üç koşulun sağlanmasının yanında, dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisinin üçüncü aşamada ($\beta=0,199$; $p<0,01$) ikinci aşamadan ($\beta=0,258$; $p<0,01$) daha düşük seviyede olduğu görülmektedir.
- Ayrıca, bağımsız değişkenin varyansı açıklama seviyesinde gerçekleşen bu azalmanın anlamlılığını belirlemek amacıyla internet üzerinde bu konuda hizmet veren bir sitede (easycalculation, 2022) sobel testi gerçekleştirilmiş ve test sonucunun anlamlı olduğu görülmüştür ($Z=2,937$; $p<0,01$).

Bu çerçevede dönüşümcü liderlik ile yeşil inovasyon arasındaki ilişkide yeşil İKY uygulamalarının kısmi aracılık etkisinin olduğu belirtilebilecektir. Bu sonuçlara göre H₄ hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyona etkisinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının aracılık rolünü incelemek amaçlanmıştır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen analizler sonucunda dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerinde olumlu yönde ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, işletmelerde liderin dönüşümcü liderlik sergileme seviyesindeki artışın, işletmenin yeşil inovasyon seviyesinde bir artışa yol açtığı belirtilebilecektir. Bunun yanında dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisinde yeşil İKY uygulamalarının aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, işletmelerde liderin dönüşümcü liderlik sergileme seviyesindeki artışın, işletmelerin Yeşil İKY uygulamalarında artışa yol açtığı ve Yeşil İKY uygulamalarındaki bu artışın ise işletmenin yeşil inovasyon seviyesinde bir artışa yol açtığı belirtilebilecektir.

Çalışma sonucunun literatür ile uyumlu olduğu görülmektedir. Uygun özelliklere sahip liderler, bu anlamda işletmelerin inovasyonunu tamamlayan örgütsel uzmanlığın seçkin kaynağı olarak kabul edilmektedirler (Borins, 2002). Literatürde, dönüşümcü liderlerin, başarılı bir şekilde inovasyonu teşvik etmek için gerekli olan koordinasyon yeteneğini kullanabilen en kritik unsurlardan biri olduğu belirtilmektedir (Jyoti & Dev, 2015). Bu bağlamda, dönüşümcü liderler, örgütsel inovasyon için kritik olan ilham verici motivasyonu ve entelektüel uyarımı kullanmaktadırlar. Dönüşümcü liderin davranışı, inovasyon sürecinde hem yeni fikirlerin geliştirilmesi hem de atılım yapılması için faydalıdır, çünkü dönüşümcü liderler, takipçilere sorunları yeni şekillerde düşünmeleri için ilham vererek bir katalizör görevi görmektedirler. Dönüşümcü liderler, takipçilerine problemleri yeni perspektiften görmeye teşvik edebildikleri ve bir vizyon iletebildikleri için inovasyon performansını olumlu yönde etkilemektedirler. Dönüşümcü liderlik, çalışanları arasında daha büyük bir farkındalık ve örgütsel amaç ve misyon tanınmasını sağlamak için sürekli öğrenmeye ve ortak vizyonu kullanmaya kendilerini açıkça adamaktadır (García-Morales vd., 2012). Dönüşümcü liderler, organizasyon içinde yeniliği yönlendirmekte ve ilham verici motivasyon ve entelektüel teşvik yoluyla ürün ve hizmetlerdeki yeniliklerin pazar başarılarını olumlu yönde etkilemektedir (Gümüşlüoğlu ve İlsev, 2009). Ayrıca, dönüşümcü liderlik çalışanlara ne üzerinde

çalışmak istediklerini ve hedeflerine nasıl ulaşacaklarını seçme özgürlüğü vererek yeniliği körüklemektedir (Jung vd., 2008).

Araştırmalar, dönüşümcü liderliğin yeniliği desteklediğini ve teşvik ettiğini (Sarros vd., 2008), bir şirketin yenilik yapma yeteneğini geliştirmek için yararlı bir liderlik yolu olduğunu göstermektedir (Gardner & Avolio, 1998; Jung vd., 2003; Jung vd., 2008). Khalili (2016) tarafından dönüşümcü liderlik ile işletmenin inovasyon yeteneği arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma sonucunda, dönüşümcü liderin çalışanların yaratıcılığı ve işletmenin inovasyon yeteneği üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir. García-Morales vd. (2012) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, toplu hedeflere ulaşmak için toplu karar verme süreciyle temel yetkinliklerin ve yeteneklerin geliştirilmesi yoluyla dönüşümcü liderliğin inovasyon üzerindeki etkisi gösterilmektedir. Literatürde dönüşümcü liderliğin organizasyonda inovasyonda önemli bir rol oynadığını gösteren başka çalışmalar (Elkins & Keller, 2003; Gümüşlüoğlu & İlsev, 2009; Zuraik & Kelly, 2019) da bulunmaktadır.

Herhangi bir organizasyonda liderlik önemlidir (Leroy vd., 2018) ve insan sermayesi, firmaların en büyük kaynaklarıdır (Cillo vd., 2019). Liderlik, insanların ortak hedefler doğrultusunda birbirlerini nasıl etkilediklerinin hem kişisel hem de kişilerarası dinamiklerini anlamaya, tahmin etmeye ve kontrol etmeye odaklanırken (Northouse, 2015), İKY ise daha büyük ölçekte, çalışanları düzenli bir şekilde etkilemek için organizasyonun sistem ve süreçleriyle ilgilenmektedir (Lievens, 2015). Bu nedenle, liderliğin ve İKY'nin, işyerinde insanları farklı bakış açılarından yönetmeye birlikte dahil olduğu belirtilmektedir (Leroy vd., 2018). Bu çerçevede, liderliğin, örgütlerde inovasyonu ve İKY uygulamalarını etkilemek için önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir (Singh vd., 2020). Bunun yanında liderlerin teşviki, özellikle de denetim desteği, kaynakları ve kirliliği azaltarak çevre dostu ürünler tasarlama yoluyla çalışanların çevresel eylemlerini teşvik etmektedir (Mazzelli vd., 2019). Dönüşümcü liderlik, üst yönetimin inançlarını, tutumlarını, değerlerini ve davranışlarını tam olarak yansıtmaktadır ve firmanın yeşil İKY uygulamaları üzerinde hayati bir etkiye sahiptir (Renwick vd., 2013). Bu nedenle, dönüşümcü liderliğin yetenek yönetimi, performans yönetimi ve çalışan verimliliği için yeşil İKY uygulamalarından yararlandığı için (Bass ve Riggio, 2006) dönüşümcü

liderliğin yeşil İKY politikaları ve uygulamalarının oluşturulmasında kritik bir rol oynadığı (Marshall vd., 2005) ve firmanın stratejilerini ve vizyonlarını yerine getirdiği belirtilmektedir (Carton vd., 2014). Ayrıca, Jia vd. (2018), tarafından gerçekleştirilen çalışmada yeşil İKY'nin dönüşümcü liderliğin örgütsel yeşil sonuçlar üzerindeki etkisine aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Singh vd. (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da, dönüşümcü liderliğin, yeşil insan kaynakları uygulamalarını teşvik ederek yeşil inovasyonu geliştirdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak bu çalışmada dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu, yeşil İKY uygulamalarının ise bu ilişkide aracı rolünün olduğu ve bu bulguların literatürle uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Bu bulguların yanı sıra anılan ilişkiler sonucunda ortaya çıkabilecek potansiyel diğer örgütsel yeşil çıktıların işletmelerin rekabet avantajı sağlamalarına sunacağı katkı da göz önüne alındığında anılan yeşil konuların örgütler için önemi bir kez daha belirmektedir. Bu bağlamda işletmelerin yeşil konulara önem vermesi üzerinde durularak önerilebilecektir. Bu kapsamda; işe alım süreçlerinin yeşil konularla uyumlu hale getirilmesi, iş tanımlarına yeşil konuların entegre edilmesi, işletmelerin mümkün mertebe yeşil lokasyonlara konumlanmaları, özellikle yeni işe alınanlar olmak üzere çalışanların işletmenin çevre politikaları hakkında bilgilendirilmesi, çalışanların yeşil uygulamalara yönelik eğitilmesi, özellikle müşteriler olmak üzere tüm paydaşlar nezdinde işletmenin yeşil odaklılığına yönelik farkındalığın sağlanması önerilebilecektir.

KAYNAKÇA

- Abbas, J., & Sağsan, M. (2019). Impact of knowledge management practices on green innovation and corporate sustainable development: A structural analysis. *Journal of Cleaner Production*, 229, 611–620.
- Akçakaya, M. (2010). *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*. Ankara: Adalet Yayıncılık.
- Akdemir, M. (2019). *Otantik Liderlik Ve İşyeri Mutluluğu: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akiş Toduk, Y. (2004). *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası* (1. Basım). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Aksu, M. (2003). *Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Arundel, A., & Kemp, R. (2009). Measuring eco-innovation. UNU-MERIT Working Paper Series-017. United Nations University – Maastricht Economic and Social Research and Training Centre on Innovation and Technology. Maastricht, UNU-MERIT #2009-017.
- Aslan, Ş., & Özata, M. (2011). Sağlık çalışanlarında hizmetkâr liderlik: Dennis-Winston ve Dennis-Bocernea hizmetkâr liderlik ölçeklerinin geçerlik ve güvenirlik araştırması. *Journal of Management & Economics*, 18(1), 139-154.
- Augustin, D. A. (2003). *An Empirical Investigation of Leadership Development Training With Respect To The Leadership Characteristics And Behaviors Of Emerging Leaders Within Their Organizational Contexts* (Doctoral Dissertation). George Washington University, U.S.A.

- Avcı, U. (2009). Öğrenme yönelimliliğın yenilik performansı üzerine etkisi: muğla mermer sektöründe bir inceleme. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. (2013). *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Barker, A. (2002). *Yenilikçiliğın Simyası* (Çev. Ahmet Kardam). İstanbul: Mess Yayın.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1960). *Leadership Psychology and Organizational Behavior*.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership*. London: Psychology Press.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ.S. (2010). Lider üye etkileşimi (LÜE) modeli ve ölçme aracının Türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review*, 10(3), 1013–1039.
- Batmaz, N. Y., & Gürer, A. (2016). Dönüştürücü liderliğın çalışanların içsel motivasyonu üzerindeki etkisi: yerel yönetimlerde karşılaştırmalı bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 477-492.
- Benz, M., & Frey, B. S. (2007). Corporate governance: What can we learn from public governance? *Academy of Management Review*, 32, 92–104.
- Berrone, P., & Gomez-Mejia, L. R. (2009). Environmental performance and executive compensation: An integrated agency-institutional perspective. *Academy of Management Journal*, 52, 103–126.

- Binici, O. C. (2021). *Dönüşümcü Liderliğin Kurumsal Girişimcilik Üzerindeki Etkisi: Özümsene Kapasitesinin Aracılık Rolü Üzerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bohdanowicz, P., Zientara, P., & Novotna, E. (2011). International hotel chains and environmental protection: An analysis of Hilton's we care! programme (Europe, 2006–2008). *Journal of Sustainable Tourism*, 19, 797–816.
- Borins, S. (2002). Leadership and innovation in the public sector. *Leadership and Organization Development Journal*, 23(8), 467-476.
- Bozkurt, Ö., & Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(4), 1-14.
- Can, H., Öznur, A. A. ve Eren, M. A. (2011). *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carrillo-Hermosilla, J., del González, P. R., & Könnölä, T.. (2009). *Eco-innovation: When sustainability and competitiveness shake hands*. Palgrave Macmillan.
- Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. R. (2014). A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1544-1570.
- Casler, A., Gundlach, M. J., Persons, B., & Zivnuska, S. (2010). Sierra Nevada Brewing Company's thirty-year journey toward sustainability. *People & Strategy*, 33, 44–51.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel Ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.

- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A study of Green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International Journal of Business and Management*, 7, 25–33.
- Cherian, J., & Jacob, J. (2012). A study of Green HR practices and its effective implementation in the organization: A review. *International Journal of Business and Management*, 7, 25–33.
- Cillo, V., Garcia-Perez, A., Del Giudice, M., & Vicentini, F. (2019). Blue-collar workers, career success and innovation in manufacturing. *Career Development International*, 24(6), 529-544.
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16, 19–33.
- Çalışal, S., & Yücel, L. (2019). Hizmetkar liderlik: Refik Saydam örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 6(3), 167-172.
- Çalışkan, A. (2013). İç odaklı örgüt kültürünün yenilikçi davranışa etkisinde personel güçlendirmenin aracılık rolü. *İş, Güç İnsan Kaynakları ve Endüstri İlişkileri Dergisi*, 15(1), 88-112.
- Çeri Booms, M. (2009). *An Empirical Study On Transactional, Transformational And Authentic Leaders: Exploring The Mediating Role Of "Trust In Leader" On Organizational Identification* (Doktora Tezi). Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, N. G., & Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.
- Daily, B. F., Bishop, J., & Steiner, R. (2007). The mediating role of EMS teamwork as it pertains to HR factors and perceived environmental performance. *Journal of Applied Business Research*, 23, 95–109.
- Demirci, A. E. (2012). Temel Kavramlar. İçinde C. Uz Kurt ve A. E. Demirci (Eds.), *Yenilik Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). Changing roles: Leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, 29, 18–33.
- Dinçer, M., & Bitirim, S. (2007). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 61-72.
- Drucker, P. F. (1998). The discipline of innovation. *Harvard Business Review*, 76(6), 149-157.
- Dumont, J., Shen, J., & Deng, X. (2017), Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613–627.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dutta, S. (2012). Greening people: A strategic dimension. *ZENITH: International Journal of Business Economics & Management Research*, 2, 143–148.
- Dvir, T., & Shamir, B. (2003). Follower developmental characteristics as predicting transformational leadership: A longitudinal field study. *The leadership quarterly*, 14(3), 327-344.
- Easycalculation (2022). Sobel Test Calculator. <https://www.easycalculation.com/other/sobel-test.php>. Erişim Tarihi: 21 Temmuz 2022.
- Ebrahimi, P., & Mirbargkar, S. M. (2017). Green entrepreneurship and green innovation for SME development in market turbulence. *Eurasian Business Review*, 7(2), 203-228.
- Elkins, T., & Keller, R. T. (2003). Leadership in research and development organizations: A literature review and conceptual framework. *The Leadership Quarterly*, 14(4-5), 587-606.

- Epstein, M., & Roy, M. (1997). Using ISO 14000 for improved organizational learning and environmental management. *Environmental Quality Management*, 7, 21–30.
- Erbaşı, A. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğinin Türkçe'ye uyarlaması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 247-262.
- Erceylan, N. (2010). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. 3.baskı, Ankara: Önder Matbaacılık.
- Eren, E. (2003). *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eryeşil, K., & İraz, R. (2017). Liderlik tarzları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir alan araştırması. *Selçuk üniversitesi sosyal bilimler meslek yüksekokulu dergisi*, 20(2), 129-139.
- Fernández, E., Junquera, B., & Ordiz, M. (2003). Organizational culture and human resources in the environmental issue: A review of the literature. *The International Journal of Human Resource Management*, 14, 634–656.
- Florida, R., & Davison, D. (2001). Gaining from Green Management: Environmental management systems inside and outside the factory. *California Management Review*, 43, 64–84.
- Forman, M., & Jorgensen, S. (2001). The social shaping of participation of employees in environmental work within enterprises—Experiences from a Danish context. *Technology Analysis & Strategic Management*, 13, 71–90.

- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*, 65(7), 1040-1050.
- Gardner, W. L., & Avolio, B. A. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of Management Review*, 23, 32–58.
- Gardner, W. L., & Schermerhorn, J. R. (2004). Unleashing individual potential. *Organizational Dynamics*, 33(3), 270-281.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve işlemsel liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Glavas, A., Senge, P., & Cooperrider, D. L. (2010). Building a Green City on a Blue Lake—A model for building a local sustainable economy. *People & Strategy*, 33, 26–33.
- González-Benito, J., & González-Benito, O. (2006). A review of determinant factors of environmental proactivity. *Business Strategy and the Environment*, 15, 87–102.
- Graen, G. B. and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (lmx) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Grolleau, G., Mzoughi, N., & Pekovic, S. (2012). Green not (only) for profit: An empirical examination of the effect of environmental-related standards on employees recruitment. *Resource and Energy Economics*, 34, 74–92.
- Gümüşlüoğlu, L., & İlsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473.

- Günday, G., Ulusoy, G., Kılıç, K. ve Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676.
- Güney, S. (2000). *Davranış Bilimleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürlek, M., & Çemberci, M. (2019). The effects of environmental innovation types on cost and differentiation advantages: The role of competitive intensity. In M. Çemberci & F. Maraşlı (Eds.), *International social innovation congress* (pp. 50–58). YTU SocioPark Publications.
- Gürlek, M., & Tuna, M. (2018). Reinforcing competitive advantage through green organizational culture and green innovation. *The Service Industries Journal*, 38(7-8), 467–491.
- Güzel, T. (1996). *Değişim Yönetimi ve Planlı Değişim* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Haden, S. S. P., Oyler, J. D., & Humphrey, J. H. (2009). Historical, practical, and theoretical perspectives on green management. *An Exploratory Analysis Management Decision*, 47, 1041–1055.
- Harmon, J., Fairfield, K. D., & Wirtenberg, J. (2010). Missing an opportunity: HR leadership and sustainability. *People & Strategy*, 33, 16–21.
- Hersey, K. (1998). A close look at ISO 14000. *Professional Safety*, 43, 26–29.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., Lee, T. W., & Eberly, M. B. (2008). 5 Turnover and retention research: A glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. *The Academy of Management Annals*, 2, 231–274.
- House, R. (1996). The path-goal theory of leadership: lessons, legacy and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.

- Howard, W. C. (2005). Leadership: Four styles. *Education*, 126(2), 384-392.
- Huang, J. W., & Li, Y. H. (2017). Green innovation and performance: The view of organizational capability and social reciprocity. *Journal of Business Ethics*, 145(2), 309-324.
- Huang, Y. C., & Wu, Y. C. J. (2010). The effects of organizational factors on green new product success: Evidence from high-tech industries in Taiwan. *Management Decision*.
- Işık, C. (2018). *Bilgi Ekonomilerinde Ar-Ge, İnovasyon ve Patent*. Ankara: Nobel Akademik.
- İşcan, Ö.F. (2002). Küresel İşletmecilikte Dönüştürücü Liderlik Anlayışı -Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. Doktora Tezi. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Jabbour, C. J., Jabbour, L. S., Govindan, K., Teixeira, A. A., & Freitas, W. R. (2013). Environmental management and operational performance in automotive companies in Brazil: The role of human resource management and lean manufacturing. *Journal of Cleaner Production*, 47, 129–140.
- Jackson, S., Renwick, D., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for Green Human Resource Management. *German Journal of Research in Human Resource Management*, 25, 99–116.
- 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), 3237-3255.
- Jung, D. I., Chow, C., & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: Hypotheses and some preliminary findings. *Leadership Quarterly*, 14, 525–544.

- Jung, D., Wu, A., & Chow, C. W. (2008). Towards understanding the direct and indirect effects of CEOs transformational leadership on firm innovation. *Leadership Quarterly*, 19, 582–594.
- Jyoti, J., & Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: the role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78-98.
- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (7. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karpuzoğlu, E. (2010), *Kurumsal Yönetişimde Yönetim Kurulu*. İstanbul: İstanbul Ticaret Odası.
- Kemp, R., & Pearson, P. (2007). Final report of the MEI project measuring eco-innovation. UM Merit Maastricht.
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277-2293.
- King, N. and Anderson N. (2002). *Managing Innovation and Change: A Critical Guide For Organisation* (2nd Edition). London: Thomson.
- Kline, R. B. (1998). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. New York: Guilford Press.
- Koberg, C. S., Detienne, D. R. and Heppard, K. A. (2003). An empirical test of environmental, organizational, and process factors affecting incremental and radical innovation. *The Journal of High Technology Management Research*, 14(1), 21-45.
- Kocabacak, A. ve Ertürk, E. (2013). Otel İşletmelerinde Yeniliğin Önemi. İçinde M. Mesci ve Ö. Bozkurt (Eds.), *Otel İşletmelerinde Yenilik Yönetimi*. İzmir: Sidas Medya, 1-22.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Köseoğlu, D. (2019). *Liderlik Tiplerinin İnsan Kaynakları Yönetimini Algulamaya Etkisi: Yerel Yönetimlerde İnsan Kaynakları Yöneticileri Üzerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Leech, N. L., Barrett, K. C. & Morgan, G. A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics Use and Interpretation*. NJ: Lawrence Erlbaum.
- Leroy, H., Segers, J., Van Dierendonck, D., & Den Hartog, D. (2018). Managing people in organizations: Integrating the study of HRM and leadership. *Human Resource Management Review*, 28(3), 249-257.
- Levitt, T. (2003). *Yaratıcılık Yetmez* (Çev. A. Kardam). İstanbul: MESS Yayınları.
- Liebowitz, J. (2010). The role of HR in achieving a sustainability culture. *Journal of sustainable development*, 3, 50–57.
- Lievens, F. (2015). *Human Resource Management*. Lannoo Campus: Leuven, Belgium.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: McGraw Hill.
- Lin, B., Jones, C., & Hsieh, C. (2001). Environmental practices and assessment: A process perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 101, 71–80.
- Lin, R. J., Chen, R. H., & Huang, F. H. (2014). Green innovation in the automobile industry. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 886–903.
- Mampra, M. (2013, January 6–9). Green HRM: Does it help to build a competitive service sector? A study. In *Proceedings of tenth AIMS International Conference on Management* (pp. 1273–1281). Retrieved from <http://www.scribd.com/doc/126544005/green-HRM-competitive-service-sector-pdf>
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1, 244–252.

- Marcus, A., & Fremeth, A. (2009). Green management matters regardless. *Academy of Management Perspectives*, 23, 17–26.
- Marhatta, S., & Adhikari, S. (2013). Green HRM and sustainability. *International eJournal Of Ongoing Research in Management & IT*. Retrieved from www.asmgrouppdf.com/incon/publication/incon13-hr-006pdf
- Marshall, R. S., Cordano, M., & Silverman, M. (2005). Exploring individual and institutional drivers of proactive environmentalism in the US wine industry. *Business Strategy and the Environment*, 14(2), 92-109.
- Mathapati, C. M. (2013). Green HRM: A strategic facet. *Tactful Management Research Journal*, 2(2), 1–6.
- Mazzelli, A., De Massis, A., Petruzzelli, A.M., Del Giudice, M., & Khan, Z. (2019). Behind ambidextrous search: the microfoundations of search in family and non-family firms. *Long Range Plann.* <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.05.002> (Erişim tarihi: 12/05/2022).
- McCormack, L., & Mellor, D. (2002). The role of personality in leadership: An application of the five-factor model in the Australian military. *Military Psychology*, 14(3), 179-197.
- Mesci, M. (2011). *Bilgi yönetimi, Yenilik ve İşletme Performansı Arası İlişkide Ara Değişkenlerin Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma* (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Murari, K., & Bhandari, M. (2011). Green HR: Going green with pride. *Journal of Social Welfare and Management*, 3, 107–110.
- Naktiyok, A. (2007). Yenilik yönelimi ve örgütsel faktörler. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), 211-230.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks.

- Opatha, H. H., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7, 101–112.
- Opatha, H. H., & Arulrajah, A. A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7, 101–112.
- Özgül, B. (2020). Yeşil İnovasyon, Öncülleri Ve Firma Performansı Arasındaki İlişki: Rekabet Stratejisinin Moderatör Rolü. Doktora Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Öztürk, E., Mesci, M., Kılınc, İ. (2013). Yenilik faaliyetlerinin işletme performansına etkisi: yat limanları üzerine bir değerlendirme. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 8(2), 97-118.
- Peterson, M. F. and Hunt, J. G. (1997). International perspectives on international leadership. *Leadership Quarterly*, 8(3), 203-231.
- Phillips, L. (2007). Go green to gain the edge over rivals. *People Management*, 13, 9.
- Pınar, İ. (1999). Öğrenen organizasyonlarda liderlik anlayışı. *İşletme*, 10(34), 24-40.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Pujari, D. (2006). Eco-innovation and new product development: understanding the influences on market performance. *Technovation*, 26(1), 76-85.
- Ramus, C. A. (2002). Encouraging innovative environmental actions: What companies and managers must do. *Journal of World Business*, 37, 151–164.
- Rehman, S. U., Kraus, S., Shah, S. A., Khanin, D., & Mahto, R. V. (2021). Analyzing the relationship between green innovation and environmental performance in large manufacturing firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120481.

- Renwick, D. (2008). *Green HRM: A review, process model, and research agenda* (Discussion Paper Series). The University of Sheffield. Retrieved from <http://www.shef.ac.uk/content/1/c6/08/70/89/2008-01.pdf>
- Renwick, D. W.S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green Human Resource Management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14.
- Robbins, S., & Judge, T. (2017). *Örgütsel Davranış* (Çev.Prof.Dr.İnci Erdem). İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: Free Press.
- Rosing, K., Frese, M. and Bausch, A. (2011). Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. *The Leadership Quarterly*, 22, 956–974.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.
- 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.
- Schiederig, T., Tietze, F., & Herstatt, C. (2012). Green innovation in technology and innovation management—an exploratory literature review. *R&D Management*, 42(2), 180–192.
- Sellitto, M. A., Camfield, C. G., & Buzuku, S. (2020). Green innovation and competitive advantages in a furniture industrial cluster: A survey and structural model. *Sustainable Production and Consumption*, 23, 94–104.
- Shrivastava, P., & Berger, S. (2010). Sustainability principles: A review and directions. *Organization Management Journal*, 7, 246–261.

- Sığrı, Ü. (2006). Geleceğin askeri liderliğine dair değerlendirmeler. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 2, 95-113.
- Sığrı, Ü. (2011). *Yönetimde Grup Dinamikleri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Sığrı, Ü., & Gürbüz, S. (2015). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Basım.
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762.
- Sinthupundaja, J., Chiadamrong, N., & Kohda, Y. (2019). Internal capabilities, external cooperation and proactive CSR on financial performance. *The Service Industries Journal*, 39(15-16), 1099–1122.
- Stringer, L. (2009). *The Green workplace. Sustainable strategies that benefit employees, the environment, and the bottom line*. New York, NY: Macmillan.
- Şahin, A., Temizel, H., & Örselli, E. (2004). Bankacılık sektöründe çalışan yöneticilerin kendi liderlik tarzlarını algılayış biçimleri ile çalışanların yöneticilerinin liderlik tarzlarını algılayış biçimlerine yönelik uygulamalı bir çalışma. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiri Kitabı*, 3(6), 657-665.
- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Şirin, R. (2014). *Yöneticilerin Liderlik Davranışları İle İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem A Yayıncılık.

- Tabak, A. ve Sıgı, Ü. (2013). Liderlik. İçinde Ü. Sıgı ve S. Gürbüz (Ed.), *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 373-429.
- Tidd, J. and Bessant, J. (2009). *Managing Innovation: Integrating Technological Market and Organizational Change*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Turunç, O., Çelik, M., Tabak, A. ve Kabak, M. (2010). The impact of transformational leadership and contingent reward leadership styles on innovative behaviour: Mediating role of leader-member exchange quality. *International Journal of Business and Management Studies*, 2(1), 69-79.
- Ulrich, D., Brockbank, W., & Johnson, D. (2009). The role of strategy architect in the strategic HR organization. *People and Strategy*, 32, 24–31.
- Unnikrishnan, S., & Hegde, D. S. (2007). Environmental training and cleaner production in Indian industry—A micro-level study. *Resources Conservation and Recycling*, 50, 427–441.
- Usta, I. (2016). *Liderlik Davranışının Çalışanların Öznel İyi Oluşları ve İşe Yabancılaşmaya Etkisi: Bir Alan Araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Uzkurt, C. (2012). *Yenilik Çeşitleri ve Yeniliğin Yayılması, Yenilik Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Vroom, V. H., & Yetton, P. W. (1973). *Leadership and Decision-Making* (Vol. 110). University of Pittsburgh Pre.
- Wehrmeyer, W. (1996). *Greening people: Human resources and environmental management*. Sheffield: Greenleaf.
- Wirtenberg, J., Harmon, K. D., Russell, W. G., & Fairfield, K. D. (2007). HR's role in building a sustainable enterprise. *Human Resource Planning*, 30, 10–20.

- Yang, C., Lin, S., Chan, Y., & Sheu, C. (2010). Mediated effect of environmental management on manufacturing competitiveness: An empirical study. *International Journal of Production Economics*, 123, 210–220.
- Yaşbay, H. (2011). *Otantik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Yeloğlu, H. (2007). Örgüt, birey, grup bağlamında yenilik ve yaratıcılık tartışmaları. *Ege Akademik Bakış*, 7(1),133-152.
- Yeloğlu, O. (2012). *Yönetimde Güncel Yaklaşımlar*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 2663.
- Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Yılmaz, A., Çelik, A., & Ulukapı, H. (2013). Otantik ve dönüşümcü liderlik düzeyi algılamasının çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisinin belirlenmesi: Konya ilinde bir araştırma. 21. *Yönetim ve Organizasyon Kongresi. Dumlupınar Üniversitesi*, 17-22.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations* (5th Edition). New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Zhang, Y., Sun, J., Yang, Z., & Wang, Y. (2020). Critical success factors of green innovation: Technology, organization and environment readiness. *Journal of Cleaner Production*, 264, 121701.

Zoogah, D. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25, 117–139.

Zoogah, D. (2011). The dynamics of Green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25, 117–139.



EKLER

Ek 1. Anket Formu

Değerli Katılımcı

Bu anket çalışması, “Dönüşümçü Liderliğin Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkisinde Yeşil İnsan Kaynaklarının Aracı Rolü” konulu yüksek lisans tez çalışmamaya veri sağlamak maksadıyla yürütülmektedir.

Çalışmada isminiz sorulmamaktadır ve yanıtlarınız kesinlikle gizli kalacaktır. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel amaçlarla kullanılacaktır.

Çalışmaya katılım gönüllülük esasına dayalıdır. Bu araştırmaya katılmama hakkınız bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışmaya katıldıktan sonra dilediğiniz zaman çalışmadan çekilebilirsiniz.

Anket formu toplam 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 3 soru, ikinci bölümde 15 soru, üçüncü bölümde 23 soru ve dördüncü bölümde 6 olmak üzere toplam 47 soru bulunmaktadır. Anket formunda yer alan soruları cevaplamanız yaklaşık 10 dakikanızı alacaktır.

Araştırmanın sağlıklı sonuçlar verebilmesi için sorulara içten ve samimi cevaplar vermeniz ve boş soru bırakmamanız önem taşımaktadır. Lütfen her bir ifadeyi okuduktan sonra şıklarından size en uygun olduğunu düşündüğünüz seçeneği işaretleyiniz.

Katılımınız ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederim.

Aşağıda yer alan sorulara çalıştığınız firmayı en iyi yansıtacak şekilde cevap veriniz.	
Kuruluş yılı:	
Çalışan sayısı:	
Sektör:	

Yeşil İnovasyon Ölçeği					
Aşağıda yer alan sorulara çalıştığınız firmayı en iyi yansıtacak şekilde cevap veriniz.	1=Kesinlikle Katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kararsızım	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum
Hizmet İnovasyonu					
1. Firmamız piyasaya yeni yeşil hizmetler sunar.	1	2	3	4	5
2. Firmamız yeşil hizmetler oluşturmak için birçok reform gerçekleştirmiştir.	1	2	3	4	5
3. Firmamız sürekli olarak yeni ve yeşil hizmetler arayışındadır.	1	2	3	4	5
4. Rakiplerimizle kıyaslandığında, firmamız yeşil hizmetler sunmaktadır.	1	2	3	4	5
5. Firmamızın sunduğu yeşil hizmetler, sektörde önemli değişikliklere yol açtı.	1	2	3	4	5
İdari İnovasyon					
1. Firmamız sürekli olarak yeni işletme yönetimi metodları sunmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Firmamız, prosedürlerin yeşil odaklı olarak güncellenmesine yatırım yapmıştır.	1	2	3	4	5
3. Yöneticimiz sürekli olarak yeşil uygulamaları geliştirmenin yollarını aramaktadır.	1	2	3	4	5
4. Firmamız, çalışanlarına inisiyatif alma yetkisi verir.	1	2	3	4	5
5. Rakiplerimiz işletim sistemlerini test olarak kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
Süreç İnovasyonu					
1. Firmamız, işletim sistemlerini sürekli olarak dünya standartlarında test etmektedir.	1	2	3	4	5
2. Firmamız, verimliliği artırmak için çalışma tekniklerini sürekli güncellemektedir.	1	2	3	4	5
3. Firmamız, yeşil hizmetlerin kalitesini artırmak için sürekli olarak teknolojiyi kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
4. Firmamız, yeni yeşil işletim sistemlerinin geliştirilmesine büyük yatırımlar yapmaktadır.	1	2	3	4	5
5. Firmamız, çalışanlarını gelişen endüstri teknolojileri konusunda sürekli eğitmektedir.	1	2	3	4	5

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği	1=Kesinlikle Katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kararsızım	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum
Aşağıda yer alan sorulara liderinizi/yöneticinizi en iyi yansıtacak şekilde cevap veriniz.					
1. Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	1	2	3	4	5
3. Kurum amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
4. Bizden çok şey beklediğini bize açıkça söyler ve belli eder.	1	2	3	4	5
5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	1	2	3	4	5
6. Beni rutin sorunları yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
7. Kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	1	2	3	4	5
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	1	2	3	4	5
9. Kurum içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	1	2	3	4	5
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	1	2	3	4	5
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	1	2	3	4	5
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	1	2	3	4	5
13. Kurum içi daima yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
14. Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	1	2	3	4	5
15. Çalışanların "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmez.	1	2	3	4	5
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	1	2	3	4	5
18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	1	2	3	4	5
19. Çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
20. Çalışanları aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	1	2	3	4	5
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
22. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	1	2	3	4	5
23. Çalışanlarda takım düşüncesi ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5

<p style="text-align: center;">Yeşil İKY Uygulamaları Ölçeği</p> <p style="text-align: center;">Aşağıda yer alan sorulara çalıştığınız firmayı en iyi yansıtacak şekilde cevap veriniz.</p>	1=Kesinlikle Katılmıyorum	2=Katılmıyorum	3=Kararsızım	4=Katılıyorum	5=Kesinlikle Katılıyorum
1. Firmamız, çalışanları için yeşil hedefler belirler.	1	2	3	4	5
2. Firmamız, çalışanlarına yeşil değerleri teşvik etmek için yeşil eğitim sağlar.	1	2	3	4	5
3. Firmamız, yeşil yönetimin gerektirdiği bilgi ve becerilerini geliştirebilmeleri için çalışanlarına yeşil eğitim sağlar.	1	2	3	4	5
4. Firmamız, performans değerlendirmelerinde çalışanların işyerindeki yeşil davranışlarını dikkate alır.	1	2	3	4	5
5. Firmamız, çalışanların işyerindeki yeşil davranışlarını ödül ve tazminatla ilişkilendirir.	1	2	3	4	5
6. Firmamız, terfilerde çalışanların işyerindeki yeşil davranışlarını dikkate alır.	1	2	3	4	5

