



**SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK: 4 VE 5 YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

(Yüksek Lisans Tezi)

Fatma YOĞURTCU

Kütahya-2023

T.C.
KÜTAHYA DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK: 4 VE 5 YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Danışman:
Dr. Öğr. Üyesi Elif Tuba TAMER

Hazırlayan:
Fatma YOĞURTCU

Kütahya - 2023

Kabul ve Onay

KÜTAHYA Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Ana bilim dalında, 201991201014 öğrenci numaralı, Fatma YOĞURTCU'nun hazırlamış olduğu “SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK: 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı yüksek lisans tez çalışması ile ilgili tez savunma sınavı jüri tarafından yapılmış ve adayın tezinin OY BİRLİĞİ ile kabul edilmesine karar verilmiştir.

17/02/2023

Tez Jürisi	İmza	
	Kabul	Red
Dr. Öğr. Üyesi Elif Tuba TAMER (Danışman)		
Prof. Dr. Yusuf AYMANKUY		
Doç. Dr. Uğur CEYLAN		

Onay

Doç. Dr. Arif KOLAY

Enstitü Müdürü

Bilimsel Etik Bildirimi

Yüksek lisans tezi olarak hazırladığım “*Sürdürülebilir Liderlik: 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

17/02/2023

Fatma YOĞURTCU

Özgeçmiş

Ortaokulu Ankara’da Yıldırım Beyazıt İlköğretim Okulu, liseyi Yıldırım Beyazıt Lisesinde tamamladıktan sonra 2015 yılında lisans eğitimine Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Tavşanlı Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Turizm ve Otel İşletmeciliği Bölümünde başladı ve 2019’da mezun oldu. 2020 Ocak ayında Dumlupınar Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda yüksek lisans eğitimine başladı. Ankara The Greenpark Hotel, Elit Palas Hotel ve Elit Turizm Acentasında ön büro departmanlarında görev aldı.



ÖZET

SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK: 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

YOĞURTCU, Fatma

Yüksek Lisans Tezi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Elif Tuba TAMER

Şubat, 2023, 100 sayfa

Bu araştırma, otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algılarını tespit etmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda Ankara ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan 375 katılımcıyla anket gerçekleştirilmiş ve veriler analiz edilmiştir. Araştırmada yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile farklılık testleri (t-testi ve Anova) kullanılmıştır. Analizler sonucunda katılımcıların sürdürülebilir liderlik davranışını algılama düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca sürdürülebilir liderlik boyutlarından etik ve sosyal sorumluluk boyutunun katılımcılar tarafından daha fazla algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Demografik değişkenler açısından ise sürdürülebilir liderlik davranışı algılamalarında bir farklılık tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Otel İşletmeleri, Sürdürülebilir Liderlik, Sürdürülebilir Turizm, Turizm

ABSTRACT**SUSTAINABLE LEADERSHIP: A RESEARCH ON EMPLOYEES OF 4 AND 5
STAR HOTELS****YOĞURTCU, Fatma****Master's Thesis, Department of Tourism Management****Supervisor: Asst. Prof. Elif Tuba TAMER****February, 2023, 100 pages**

This research aims to determine the perceptions of employees in hotel businesses regarding sustainable leadership behavior. For this purpose, a survey was conducted with 375 participants working in 4 and 5 star hotels operating in Ankara and the data were analyzed. In the study, percentage, frequency, arithmetic mean and standard deviation values and difference tests (t-test and Anova) were used. As a result of the analyzes, it was determined that the participants' perception levels of sustainable leadership behavior were high. In addition, it was concluded that the ethical and social responsibility dimensions of sustainable leadership were perceived more by the participants. In terms of demographic variables, there was no difference in perceptions of sustainable leadership behavior.

Keywords: Hotels, Leadership, Sustainable Leadership, Sustainable Tourism, Tourism

ÖNSÖZ

Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışlarına ilişkin algılamalarını tespit etmeye yönelik gerçekleştirilen bu araştırmanın her aşamasında kendimi daha da geliştirmeme katkı sağlayan, beni fikirlerimde destekleyen, tecrübesini benden esirgemeyen ve bu sürecin her aşamasını büyük bir titizlikle takip eden çok kıymetli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Elif Tuba TAMER'e her konuda bilgisini esirgemeyen ve daima destekçim olan saygıdeğer hocam Doç. Dr. Uğur CEYLAN'a, jüri üyelerimden sayın Prof. Dr. Yusuf AYMANKUY'a savunmamda bana kattıkları için teşekkürü borç bilirim.

Eğitim hayatımın en büyük öncüleri, sürekli kendimi geliştirmem için maddi manevi en büyük destekçilerim değerli annem Gülcan, babam Orhan ve sevgili kardeşlerim Muhammet, Berat ve Erkan'a teşekkür ediyorum.

Bu aşamada yanımda olan destekçilerim Yıldız Feyza ERTANE, Beyza CAN, Aysel ÖZEL, Şeyma GÜMRÜKÇÜ, Burcu AYDIN, diğer arkadaşlarıma ve Ankaragücü camiasına da teşekkür ediyorum.

Fatma YOĞURTCU

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK VE LİDERLİK KAVRAMINA İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1.1. Liderliğin Tanımı ve Kapsamı	4
1.1.2. Liderlik Kuramları	5
1.1.3. Büyük Adam Kuramı	6
1.1.4. Özellikler Kuramı	6
1.1.5. Davranışsal Liderlik Kuramları	7
1.1.6. Durumsal Liderlik Kuramları	12
1.1.7. Modern Liderlik Yaklaşımları	16
1.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI VE TURİZM.....	18
1.2.1. Sürdürülebilirlik Kavramı	18
1.2.2. Sürdürülebilir Kalkınma	21
1.2.2.1. Bin Yıl Kalkınma Hedefleri ve Sürdürülebilirlik.....	24
1.2.2.2. 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri.....	24
1.2.3. Sürdürülebilirlik ve Turizm İlişkisi	26
1.2.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk.....	29
1.2.5. Örgütsel Sürdürülebilirlik	30
1.3. SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK	31
1.3.1. Sürdürülebilir Liderlik Kavramı	31
1.3.2. Sürdürülebilir Liderliğin Amacı	33
1.3.3. Sürdürülebilir Liderliğin Faydaları	33
1.3.4. Sürdürülebilir Liderliğin Önkoşulları	34
1.3.5. Sürdürülebilir Liderlik Özellikleri ve Yeterlilikleri.....	35
1.3.6. Sürdürülebilir Liderlik Modelleri	37
1.3.7. Sürdürülebilir Liderliğin Boyutları	42
1.4. SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR	44
1.4.1. Ulusal Literatürde Yer Alan Çalışmalar	44
1.4.2. Uluslararası Literatürde Yer Alan Çalışmalar	46

İKİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK ALGISININ TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	49
2.1.1. Araştırmanın Amacı.....	49
2.1.2. Araştırmanın Önemi	49
2.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	49
2.1.4. Araştırmanın Sorusu/Hipotezler	49
2.1.5. Evren ve Örneklem	51
2.1.6. Araştırma Ölçeği.....	51
2.1.7. Veri Toplama Tekniği ve Süreci.....	51
2.1.8. Verilerin Analizi	52
2.2. ARAŞTIRMA BULGULARI.....	53
2.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	53
2.2.2. Sürdürülebilir Liderlik Davranışına İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Değerlendirilmesi	55
2.2.3. Çoklu Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular	57
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	62
EKLER.....	65
KAYNAKÇA	68
DİZİN	85

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1: Liderlik Tanımları.....	5
Tablo 1.2: X ve Y Kuramları	10
Tablo 1.3: Likert'in Sistem-4 Modeli ve Özellikleri.....	11
Tablo 1.4: Temel Lider Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri	14
Tablo 1.5: Adair'in Eylem Merkezli Liderlik Modeli Bileşenleri	16
Tablo 1.6: Transformasyonel ve Transaksyonel Liderlik Arasındaki Farklar	18
Tablo 1.7: Sürdürülebilirlik Tanımları	20
Tablo 1.8: Sürdürülebilir Liderliğin Unsurları.....	36
Tablo 1.9: Liderliğe Bal Arısı ve Çekirge Yaklaşımı Uygulamaları	39
Tablo 1.10: Liderler Nasıl Gelişir: Eski ve Yeni Model	42
Tablo 2.1: Güvenilirlik Değeri	52
Tablo 2.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	54
Tablo 2.3: Katılımcıların Sürdürülebilir Liderlik Davranışına İlişkin Görüşleri	56
Tablo 2.4: Katılımcıların Cinsiyetleri İle Sürdürülebilir Liderlik Davranışı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin t-Testi Sonuçları	58
Tablo 2.5: Katılımcıların Medeni Durumları İle Sürdürülebilir Liderlik Davranışı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin t-Testi Sonuçları	58
Tablo 2.6: Katılımcıların Yaş Grupları İle Sürdürülebilir Liderlik Davranışı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları	59
Tablo 2.7: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri İle Sürdürülebilir Liderlik Davranışı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları	59
Tablo 2.8: Katılımcıların Çalıştıkları Departman İle Sürdürülebilir Liderlik Davranışı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları	59
Tablo 2.9: Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyon İle Sürdürülebilir Liderlik Davranışı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları	60
Tablo 2.10: Katılımcıların Pozisyonunda Çalışma Süreleri İle Sürdürülebilir Liderlik Davranışı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	60

Tablo 2.11: Katılımcıların İşletmede Çalışma Süreleri İle Sürdürülebilir Liderlik Davranışı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları.....	60
---	----



ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1.1: Yönetim Tarzı Matriksi	9
Şekil 1.2: Reddin 'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	14
Şekil 1.3: Sürdürülebilir Kalkınmanın Boyutları	23
Şekil 1.4: Sürdürülebilir Kalkınma İçin Küresel Amaçlar	26
Şekil 1.5: Cambridge Sürdürülebilir Liderlik Modeli	38
Şekil 1.6: Sürdürülebilir Liderlik Piramidi.....	41



KISALTMALAR

BKH	Binyıl Kalkınma Hedefi
CPSL	Cambridge Sürdürülebilirlik Liderliği Programı (Cambridge Programme for Sustainability Leadership)
SKH	Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri
UNCED	Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı (United Nations Conference on Environment and Development)
UNEP	Birleşmiş Milletler Çevre Programı (United Nations Environment Programme)
UNWTO	Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü (United Nations World Tourism Organization)
WBCSD	Sürdürülebilir Kalkınma için Dünya İş Konseyi (World Business Council for Sustainable Development)
WCED	Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (World Commission on Environment and Development)



TEZ METNİ

GİRİŞ

Turizm, ilk insanların göçebe yaşam tarzından yeni kültürler hakkında bilgi edinmeye çalışan gezginlere kadar çok fazla gelişim göstermiştir (Kaefer, 2022, s. 7). Dünya Turizm Örgütü verilerine göre 1950 yılında 25 milyon olan uluslararası turist hareketliliği, 1980’de 278 milyona (UNWTO, 2014, s. 2) ve 2019’da ise 1460 milyona ulaşmıştır (UNWTO, 2020, s. 4). Aralık 2019’da başlayan ve dünya geneline yayılan Covid-19 pandemisi nedeniyle turizm sektörü önemli zorluklarla karşılaşmış olmakla birlikte 2022 yılında 900 milyondan fazla uluslararası turist hareketliliğiyle pandemi öncesi seviyelerin %63’üne yaklaşmıştır. Bu oranın 2023 yılında %80 ila %95 seviyesine ulaşacağı tahmin edilmektedir (UNWTO, 2023). Turist hareketlerinde yaşanan bu artışa paralel olarak turizm, dünya genelinde en önemli ekonomik sektörlerden biri haline gelmiştir. Turizm sektöründe yaşanan hızlı büyüme ve gelişme önemli ekonomik faydalar sağlamakla birlikte doğal ve sosyal çevrede bazı olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (McCool vd., 2001, s. 124). Doğal ve kültürel mirasın, turizm sektörü açısından önemi düşünüldüğünde, doğal kaynakların korunduğu, toplulukların kültürel ve doğal mirasına saygının ön planda tutulduğu sürdürülebilir (Michel vd., 2016, s. 94) bir yaklaşımın benimsenme zorunluluğu artmaktadır.

Sürdürülebilirlik, sosyal ve ekonomik gelişmelerin çevreye verdiği tahribat sonucu ortaya çıkan, çevreci bir akımın doğmasına sebep olmuştur (Bozlağan, 2005, s. 1026). Turizmin doğal ve kültürel yapıyı bozmadan gelişmesinin önemini kavrayan ülkeler, sahip olduğu değerlerin gelecek nesillere aktarılabilmesi ve ekonomik kazancı sağlamaya devam edilebilmesi için sürdürülebilir turizm politikalarını benimsemektedirler. Bu nedenle özellikle son yıllarda turizm sektöründe sürdürülebilirlik kavramı, ulusal ve uluslararası alanda önem kazanan bir kavram haline gelmiştir (Alkan 2015, s. 1).

Turizm sektörü çevreye zarar vermeden, doğal kaynakları koruyarak faaliyetlerini sürdürmelidir. Sektörün, sosyal, ekonomik, çevresel ve yenilikçi değişimini esas alan sürdürülebilir bir yönetim anlayışına sahip olması artık bir zorunluluk olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte gerek turizm işletmelerinin gerekse otel işletmelerinin yönetim süreçlerinde de sürdürülebilir liderlik anlayışına sahip olması büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda otel işletmelerinde yönetici ve liderlerin sürdürülebilir turizm anlayışının benimsenmesi için liderlik etmesi hem de örgütlerin

devamlılığının sağlanması açısından sürdürülebilir liderlik davranışına sahip olmaları gerekmektedir.

Sürdürülebilir liderlik, örgüt ve üyelerini sürdürülebilir kalkınmaya yönlendirmek, sosyal olarak sorumlu faaliyetleri yerine getirmek ve sorumlu bir girişimin yöntemlerini kullanmakla ilgilidir (Šimanskienė ve Župerkienė, 2014, s. 86). Sürdürülebilir liderlik, örgütsel/kurumsal sürdürülebilirliğe yönelik uzun vadeli refah ve kalıcı değer yaratmayı amaçlayan bir liderlik anlayışıdır (Suriyankietkaew, 2015, s. 3). Bu doğrultuda otel işletmelerinde kurumsal sürdürülebilirliğin sağlanmasında yöneticilerin ne oranda sürdürülebilir liderlik davranışlarını sergilediği önem kazanmaktadır. Bu bağlamda dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik algısını tespit edilmesine odaklanan bu araştırma, temel olarak iki bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde araştırma konusuna ilişkin kavramlar ve kuramlar incelenmiştir. Araştırmanın birinci bölümünü oluşturan kavramsal çerçeve kısmında, liderlik kavramı, liderlik kuramları, sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik ve turizm ilişkisi ve sürdürülebilir liderlik kavramları kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Ayrıca bu bölümde son olarak sürdürülebilir liderliğe ilişkin uluslararası ve ulusal alanda yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde, araştırma metodolojisi ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Araştırma metodolojisi kısmında, araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları, sorusu, evren ve örneklem, araştırma ölçekleri ve verilerin analizinde kullanılan yöntemlere açıklanmıştır. Araştırma bulgularının yer aldığı kısımda ise katılımcılara ait tanımlayıcı analizlere, katılımcıların sürdürülebilir liderlik kavramına yönelik görüşlerine ilişkin bulgulara yer verilerek araştırma sorusu cevaplanmıştır. Ayrıca katılımcıların demografik özellikleri açısından sürdürülebilir liderlik algılarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Araştırmanın sonuç kısmında ise araştırma sonuçları ilgili literatürle karşılaştırılmış ve genel bir değerlendirme yapılarak konuya ilişkin gelecekte yapılacak çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.



BİRİNCİ BÖLÜM
KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. LİDERLİK VE LİDERLİK KAVRAMINA İLİŞKİN KURAMSAL ÇERÇEVE

1.1.1. Liderliğin Tanımı ve Kapsamı

Liderlik, araştırmalara konu olan en eski kavramlardan biri olarak kabul edilmektedir. Yüzyıllar boyunca liderlik ilkelerini belirleme çabası, liderlikle ilgili tarih ve felsefe çalışmalarından gelişmekte olan tüm sosyal bilimlere yayılmıştır (Bass ve Stogdill, 1990, s. 3). Araştırmaların birçoğunda karmaşık ve değişken bir yapıya sahip olduğu kabul edilen liderlik kavramının (Badshah, 2012, s. 49) bilimsel bir araştırma konusu olarak incelenmesi 1930-1940'lı yıllarda başlamıştır (Laguerre, 2010, s. 4). Bennis (1959, s. 259)'e göre liderlik, sosyal psikolojideki tüm puslu ve kafa karıştırıcı alanlar arasında en üst sıralarda yer almakla birlikte, davranış bilimlerindeki diğer pek çok konudan daha az anlaşılan bir kavramdır. Burns (1978, s. 3)'de benzer şekilde, liderlik kavramının yeryüzünde en çok gözlemlenen ve en az anlaşılan fenomenlerden biri olduğunu ifade etmektedir. Stogdill (1974, s. 259) ise liderlik kavramına ilişkin tanımların fazlalığına dikkat çekmektedir. Nitekim konuyla ilgili yetmiş yıllık araştırma, Stogdill 'in “*sonsuz ampirik veri birikiminin entegre bir liderlik anlayışı üretmediği*” sonucuna varmasına sebep olmuştur.

Yukl (2018, s. 1) lider kavramını, güçlü orduları idare eden, ısıltılı gökdelenlerin tepesinden topluluk imparatorluklarına hükmeden veya ulusların gidişatını değiştiren güçlü, hareketli birey imajını çağrıştırdığını ifade etmektedir. Yukl (2018) yanı sıra pek çok araştırmacı liderin grup üzerindeki etkisi, grubu yönetme ve yönlendirme sürecine vurgu yapmıştır. Örneğin, Hemphill ve Coons (1957), liderin grup faaliyetlerini ortak hedefe yönlendirdiğini, Rauch ve Behling (1984), grubu etkileme ve Takala (1998) ise grubu ortak paydada buluşturma gücüne sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

Günümüzde liderlik kavramına ilişkin geniş bir literatür bulunmakla birlikte farklı disiplinlerde yer alan pek çok araştırmacı ve uzman tarafından incelenen kavramın, farklı bakış açılarıyla tanımlandığı görülmektedir. Liderlik kavramını, farklı biçimlerde tanımlayan araştırmacılar, farklı olguları incelemeyi istemekte ve sonuçları yorumlamaktadır (Yukl, 2018, s. 2). Sonuç olarak alan yazında liderlik kavramına ilişkin farklı bakış açılarını yansıtan pek çok tanım bulunmaktadır. Liderlikle ilgili belli başlı tanımlar Tablo 1.1.'de yer verilmiştir.

Tablo 1.1: Liderlik Tanımları

Yazar	Tanım
Hemphill ve Coons (1957)	Liderlik, belli bir grubun eylemlerini paylaşılan hedefe yönlendirmektedir.
Stogdill (1974)	Liderlik, liderler ve başkanlar tarafından uygulanan birçok yolu ve onu çalıştıran çeşitli güç kaynaklarını içerir.
Rauch ve Behling (1984)	Liderlik, ortak bir amaç için bir araya gelen grubun hedef başarısına yönelik eylemlerini etkileme sürecidir.
Cifrino (1996)	Liderlik, şirketin (veya bir departmanın veya çalışma seviyesinin) bireysel bir kişi tarafından temsil edilmesidir.
Takala (1998)	Liderlik, birden fazla kişiyi ortak paydada buluşturma gücünü ifade eder.
House vd. (1999)	Bir bireyin diğerlerini etkileme, motive etme ve onları organizasyonun etkili ve başarılı olmasına katkı sunabilmelerini sağlama becerisidir.
Kotter (2008)	Liderlik, ortaklaşa eylemi hayata geçirme kapasitesidir.
Kouzes ve Posner (2010)	Liderlik hareketli bir hedeftir. Yönetilen kişiye ve duruma göre değişir. Diğer birçok faktör de onu etkiler. En önemli unsur elbette takipçidir.
Griffin ve Ebert (2013)	Liderlik, başkalarının davranışlarını motive etmek, ilham vermek ve etkilemek için kullanılan süreçler ve davranışlardır.
Önen ve Kanayran (2015)	Liderlik, grubun hedeflerini, toplu faaliyetlerini yönetme süreci olarak adlandırılmaktadır.
Yukl (2018)	Liderlik, bir hedefe ulaşmak için grubun, ne yapması ve nasıl yapacağı hakkında bilgi sahibi olmalarını ve bunları kabul etmelerini ve paylaşılan hedeflere ulaşmak için bireysel ve toplu çabaları kolaylaştırma sürecidir.
Northouse (2021)	Liderlik, ortak bir hedefe ulaşmaya çalışan bireyin, grubu etkilediği süreçtir.

Tablo 1.1.'de verilen tanımlarda da görüleceği üzere liderlik tanımlarının çoğunluğu liderliğin başkaları üzerindeki etkileme yeteneğinin önemini vurgulamaktadır. Buna ek olarak, asıl odaklanılan etkilemenin de ilerisine giderek organizasyonel amaçları gerçekleştirebilmek adına motive etmeyi ve yetkilendirmeyi kapsamaktadır (Jogulu ve Wood, 2006, s. 237). Bu doğrultuda genellikle liderler, ortak bir görüşe ilham veren, gidişatı belirleyen ve organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için organizasyonun ihtiyacı olan inanç ve eylemlerde değişiklikleri harekete geçiren kişiler olarak tanımlanmaktadır (Ferdig, 2007, s. 30). Bu doğrultuda liderlik kavramına odaklanan araştırmalarda, etkili örgütler ve sosyal işlevsellik itibarıyla önem taşıdığına dair ortak bir inanç vardır (Antonakis, Cianciolo ve Sternberg, 2004, s. 5).

1.1.2. Liderlik Kuramları

Alan yazında liderlikle ilgili çok sayıda açıklama, tanım, sınıflandırma ve teori bulunmaktadır. Araştırmacı ve uygulayıcılar, liderliğin farklı boyutlarını sınıflandırmak ve netleştirmek amacıyla girişimlerde bulunmuş, böylelikle liderlik tarzları ve davranışları hakkında kayda değer örgütsel ve sosyal çalışmalar gerçekleştirmişlerdir. Çoğu araştırmacı ve uygulayıcı, liderliğin esnek bir gelişim süreci olduğu ve her yeni

araştırmanın kendisinden önce yapılan araştırmalara dayandığı noktasında hem fikir olmuştur (Khan, Nawaz ve Khan, 2016, s. 1).

Liderlik kuramları, yıllar boyunca çeşitli bağlamlarda ve teorik temellerde kapsamlı bir şekilde incelenmiştir (Maslanka, 2004, s. 4). Liderlik ile ilgili yapılan ilk araştırmalarda liderlerin sahip oldukları özelliklere odaklanılmıştır. Ancak bu alanda yapılan araştırmalar çoğaldıkça liderliğin açıklanmasında belirli özelliklerin bulunmasının tek başına yeterli olmadığı anlaşılmıştır. Bu bağlamda liderliğin, durum ve şartlar, kültür, çalışma ortamı, yasalar ve düzenlemeler, örgütsel karmaşıklıklar ve psiko-sosyal gelişmeler gibi pek çok unsurdan etkilendiği ve değişen örgütsel dinamiklere uygun olarak şekillendiği anlaşılmış, lider ve grup arasındaki etkileşim düzeyine göre liderlik kuramları (teorileri) geliştirilmiştir (Kest, 2006, s. 52).

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, liderlik kuramlarının gelişim sürecinin dört aşamada incelendiği görülmektedir: (Sökmen, 2013, s. 134):

- 1940 öncesi için özellik ve nitelik kuramları dönemi
- 1940-1960 yılları arası için davranış kuramları dönemi
- 1960-1980 yılları arası için durumsallık kuramları dönemi
- 1980’lerden günümüze kadar olan dönem için yeni liderlik yaklaşımları ve kuramları dönemi olarak adlandırılmaktadır.

1.1.3. Büyük Adam Kuramı

18. ve 19. yüzyıllarda filozoflar, “Büyük Adam Teorisi” olarak isimlendirdikleri liderlik kuramını öne çıkarmışlardır (Denmark, 1993, s. 344). Bu kuramın esas ilkesi, toplumun her kesiminde, daima tarihi şekillendirecek ya da ifade edecek eşsiz niteliklere sahip yalnızca birkaç bireyin olduğudur (Maslanka, 2004, s. 6). Büyük Adam Teorisi’ne göre liderin sahip olması gereken fiziksel ve kişisel özellikler doğuştan gelmektedir ve kişi bu özelliklere sahipse etkili lider olabilmektedir (Khan, Nawaz ve Khan, 2016, s. 1).

1.1.4. Özellikler Kuramı

Özellikler kuramı, liderlik ile ilgili geliştirilen ilk yaklaşım niteliğini taşımakta (Sökmen, 2013, s. 134) ve başarılı liderlerin temel özelliklerini belirlemenin bir yolu olarak ‘Büyük Adam’ teorisinden doğmaktadır (Bolden vd., 2003, s. 6). Bu teoriye göre bireyin boyu, yaşı, ses tonu gibi fiziksel özelliklerine ek olarak zekâ, bilgi, iletişim

kurabilme, motive edebilme gibi becerileri ve fizikselliğin dışındaki özellikleri de göz önüne alınmaktadır (Uncu, 2018, s. 6).

Liderlik kuramları ilk olarak yönetsel başarı, bitmeyen bir enerji, etkin bir algı, gizemli bir önsezi gücü ve karşı konulmaz bir ikna kabiliyeti gibi sıra dışı yeteneklere bağlanmıştır. 1930 ve 1940'lı yıllarda yapılan çok sayıda özellik çalışması, anlaşılması güç olan bu ayrıcalıkları ortaya çıkarmaya çabalamış ancak bu araştırmalar, liderlikte başarıyı garantileyebilecek herhangi bir özellik bulamamıştır (Yukl, 2018, s. 12).

1.1.5. Davranışsal Liderlik Kuramları

Davranışsal liderlik kuramı, özellikle Stogdill (1948) tarafından özellikler kuramına olan inancı zayıflatan özellikler kuramının meta analizinden sonra popülerlik kazanmaya başlamıştır (Podell, 2013, s. 3). Kuram, liderlik özelliklerinin doğuştan geldiği düşüncesi yerine sonradan kazanılabildiği düşüncesine dayanmaktadır (Çayak, 2018, s. 21).

Douglas McGregor'un 1960'ta yayınlanan "The Human Side of Enterprise" klasik kitabı ile dikkatler "Davranışsal Kuramlar'a kaymaya başlamıştır. McGregor, "çıktı" ve "performans" ile birlikte davranış teorilerinde, insan ilişkilerine odaklanma gerekliliğini vurgulamıştır (Bolden vd., 2003, s. 7).

Davranışsal kuramlar, bireyin kişilik özelliklerinden ziyade, bireyin belirli bir durumda liderlik için nasıl davrandığı varsayımına dayanmaktadır. Araştırmacılar, liderliği anlatacak nitelikleri incelemek yerine liderlerin tavırlarını ve bunun sonucunda takip edenlerin performansı ve memnuniyeti üzerindeki izlenimlerini incelemeye başlamıştır (Bertocci, 2009, s. 28).

Davranışsal liderlik kuramlarının gelişimine katkıda bulunan araştırmaların bazıları şunlardır (Çayak, 2018, s. 22):

1. *Lowa Üniversitesi Çalışmaları*: 1930'lu yılların sonlarına doğru Iowa Üniversitesi'nden Lewin, Lippit ve White, davranışları araştırmaya yönelik ilk çalışmayı gerçekleştirmiştir. Lewin, Lippit ve White otoriteye uymama, günah keçisi zulumu, otoriter güce ilgisiz bağlılık veya bir dış gruba saldırmak gibi grup tavırlarının farklı kalıplarının altında nelerin olduğunu ortaya çıkarmaya çalışmıştır (Badshah, 2012, s. 52). Iowa Üniversitesi araştırmacıları, lideri demokratik, otokratik ve serbest bırakıcı liderlik olarak üç davranışsal boyuta

ayırmışlardır. Demokratik lider kararlarında grup birliğine izin vermiştir, otokratik lider grup katılımını kısıtlamıştır ve tüm çalışma kurallarını emretmiştir, serbest bırakıcı lider ise karar verme yetkisine sahiptir (Kest, 2006, s. 52).

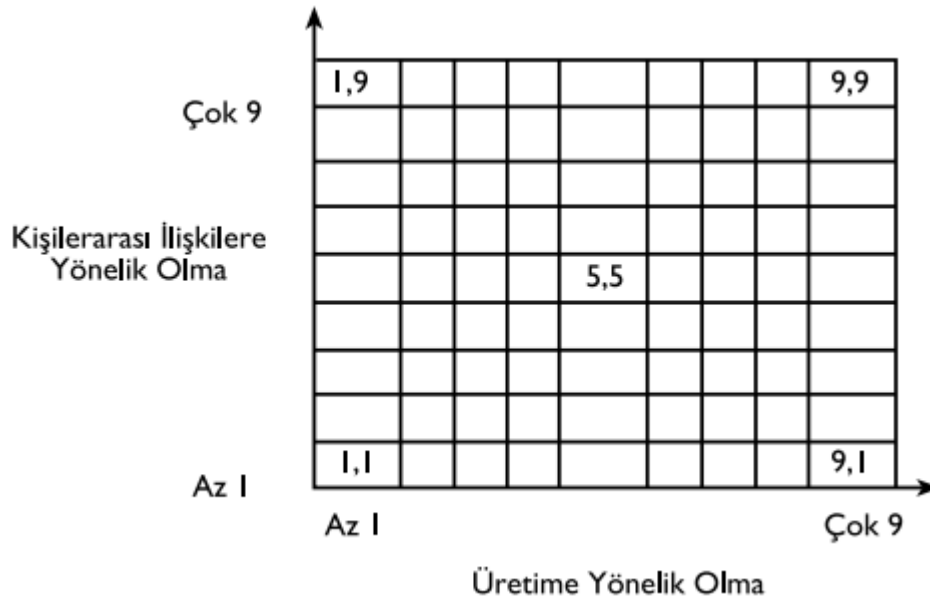
2. *Ohio State Üniversitesi Çalışmaları:* İkinci Dünya Savaşı'nın ardından geliştirilen birkaç büyük liderlik çalışması içerisinde en önemlisi Ohio State Üniversitesi'nde yapılmıştır. Bu program, liderlerin hem iş hem de çalışan merkezli olabileceğini gösteren iki faktörlü liderlik teorisinin geliştirilmesiyle sonuçlanmıştır (Bertocci, 2009, s. 30). Çalışan merkezli ya da 'insanı dikkate alma (düşünce)' faktörü takipçilerin görüş ve duygularının üzerinde durulması olarak ifade edilen iş merkezli ya da 'yapıyı harekete geçirme' ise iş amaçlarını karşılamak amacıyla iş ilişkisini yapılandırmaya atıfta bulunmaktadır (Jogulu ve Wood, 2006, s. 238).
3. *Michigan Üniversitesi Çalışmaları:* 1947 yılında Rensis Likert tarafından Michigan Üniversitesi'nde gruptaki bireylerin motivasyonuna ve verimliliğine katkıda bulunan unsurları belirlemek amacıyla gerçekleştirilen çalışmada (Koçel, 2020, s. 597), liderler ve takipçiler ile görüşülerek, iş merkezli ve çalışan merkezli olarak adlandırılan iki farklı liderlik davranışı belirlemişlerdir (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2000, s. 320).

Likert, iş merkezli olan liderin, başkalarının çalışmalarını dikkatle kontrol eden ve fikir veren bir lider olduğunu ifade etmiştir. İşi bitirme üzerine yoğunlaşan lider, astların görevlerinin belirlendiği yöntemleri kullanarak yerine getirmeleri için yakın teftişi kullanır. Bu liderler takipçilerinin hareketlerini ve performanslarına etki etmek için zorlama, ödül ve yasal gücü kullanırlar. Bu davranışı gösteren liderler, insanlara karşı ilgiyi daima yerine getiremeyecekleri önemli bir gösteriş olarak görmektedirler (Bertocci, 2009: 29). Çalışan merkezli lider, işini yapan insanlara odaklanır ve onlara destekleyici bir çalışma ortamı hazırlar. Bu tip liderler çalışanların kişisel gelişimi ve başarısı ile ilgilenirler (Gibson, Ivancevich, Donnelly, 2000, s. 320).

4. *Robert Blake ve Jane Mouton'un Yönetim Diyagramı:* 1964 yılında Robert Blake ve Jane Mouton liderlik davranışlarını değerlendirmede "kişilerarası ilgi" ve "üretim ilgi" şeklinde iki boyutlu bir "yönetim ızgarası" çıkarmışlardır (Jogulu ve Wood, 2006, s. 238). Yöneticilerin iş (üretim), personel (insan) yönelimlerini ve iki nokta arasındaki ilgilerin kombinasyonlarını odak alan

yönetsel ızgaranın yatay ekseninde üretim ile ilgili dikey ekseninde ise insanlar ile ilgili bir tablo ve beş ana liderlik tarzı bulunmaktadır. İlk sayı liderin üretim ya da görev yönelimini ifade ederken, ikinci sayı insanlara ya da çalışanlara yönelimini ifade eder (Bolden vd., 2003, s. 8). Örgüt geliştirmeye ilgili eğitim sistemlerinde kullanılan bu model, liderlerin davranışlarında ağırlık verdikleri faktörleri iki grupta birleştirmişlerdir. Bu iki faktörden biri üretime yönelik olma diğeri ise kişiler arası ilişkilere yönelik değildir. Şekil 1.1.'de bu iki faktör ile her boyutun faktörlerle ilgili derecelerini gösteren 9 farklı bölüm bulunmaktadır (Koçel, 2020, s. 598).

Şekil 1.1: Yönetim Tarzı Matriksi



Kaynak: Koçel, 2020, s. 598.

Şekil 1.1'de verilen matriks üzerinde 5 farklı liderlik türü bulunmaktadır. Bu liderlik türleri şu şekildedir (Zel, 2011, s. 133).

- ✓ *Tip: Etkili Olmayan Lider (1,1):* Organizasyon içerisinde kalmak için gereken işin yapılmasında en az seviyede gayret etmektedir.
- ✓ *Klüp Lideri (1,9):* Lider düşünceli, rahat hareket eder ve arkadaşlık ilişkilerine ağırlık verir ancak sorumluluklara olan ilgisi en alt seviyededir.
- ✓ *Görev Lideri (9,1):* İnsan ilişkileri yok denecek kadar az olan bu lider, verimliliği sağlarken otoritesini kullanır.
- ✓ *Örgüt Lideri (5,5):* Yapılması gereken işin miktarıyla personellerin motivasyonunu dengelemeye çalışan uzlaşmacı tiptir.

- ✓ *Ekip Lideri (9,9)*: Matrikste bulunan en etkili liderlik tipinin ekip liderliği olduğu ifade edilmektedir. Bu lider, yalnızca sorumluluklarını düşünen bireylerle birlikte yüksek verime hizmet etmektedir. İki taraflı güven ve saygı en üst düzeydedir. Bireyler birbirlerine olan bağlılığın farkındadırlar.
5. *Harvard Üniversitesi Araştırması*: Robert Bale'nin yaptığı araştırmada, liderin grup içinden rastgele biri olabileceği belirlenmiştir. Yalnız bu kişinin gruptaki diğer kişilere göre liderlik davranışının daha fazla olduğu öne sürülmektedir. Gruplar üzerinde laboratuvar ortamında yapılan çalışmaların sonucunda liderlik davranışıyla ilgili üç boyut tespit edilmiştir. Bu boyutları; "faaliyet seviyesi, görevi başarabilme becerisi ve üyeler tarafından sevilme derecesi" oluşturmaktadır. (Yeşilyurt, 2007, s. 20).
6. *McGregor'un X-Y Kuramı*: Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y kuramları, liderin davranışlarını açıklamada kullanılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2013, s. 178). McGregor'a göre insan davranışı hakkındaki varsayımlar, liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli etkenlerden birisidir (Sökmen, 2014, s. 148). 1957 yılında ilk defa yayınlanan X ve Y kuramları Tablo 1.2. 'deki varsayımları içermektedir (Bolden vd., 2003, s. 7).

Tablo 1.2: X ve Y Kuramları

X kuramı	Y Kuramı
• İnsan doğası gereği çalışmayı sevmez ve mümkün oldukça kaçar. • İnsan sorumluluk almaktan kaçınır, çok fazla istekli değildir ve her şeyden önce güvenliği önemser. • Bu özellikleri gerçekleştirmek için insanlar zorlanmalı, kontrol altında tutulmalı ya da cezalandırılmalıdır.	• İnsanın çalışma hevesi oyun kadar doğaldır, sorumluluk almayı ve yükselmeyi ister. • İnsanlar söz verdikleri hedeflere ulaşabilmek için kendi kendilerini yönlendirebilmeyi ve denetlemeyi ister. • Örgütsel problemlerin çözümünde oldukça yüksek bir hayal gücü, yeterlilik ve yaratıcılık kullanma kapasitesi insanlar arasında az değil, geniş çaplı dağıtılmalıdır ve bunun için elverişli ortam oluşturulmalıdır.

Kaynak: Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison, 2003, s. 7.

7. *Rennis Likert'in Sistem 4 Modeli*: Rennis Likert ve arkadaşlarının yaptığı Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamı niteliğinde geliştirilen modele göre liderlerin davranışları sistem-1, sistem-2, sistem-3, sistem-4 şeklinde dört grupta bir araya gelmektedir (Zel, 2011, s. 130). İstismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olarak dört yönetim şeklini oluşturan sistem 4 modeli Tablo 1.3.'de görülmektedir (Koçel, 2020, s. 600).

Tablo 1.3: Likert'in Sistem-4 Modeli ve Özellikleri

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenmez	Hizmetçi ile efendi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister	Bütün konularda tam olarak güvenir
Astların algıladığı serbesti	Astlar iş ile ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder	Astlar kendilerini tamamı ile serbest hisseder
Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunların çözümünde astların fikrini nadiren alır	Bazen astların fikrini sorar	Genel olarak astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır	Daima astların fikirlerini alır, onları kullanır

Kaynak: Koçel, 2020, s. 600.

8. *Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli:* Tannenbaum ve Schmidt liderliğin iki uç noktasının 'otokratik liderlik' ve 'demokratik liderlik' olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu iki uç arasındaki liderlik doğrusu üzerine yedi ayrı lider davranış durumu yerleştirmişler ve modeli yetki kavramı üzerine kurmuşlardır (Zel, 2011, s. 134). Tannenbaum ve Schmidt, liderlik davranışının bir devamlılık süresince değişim gösterdiğini ve otokratik uçtan ziyade karar alma aşamasında çok sayıda astın katılımına dayandığını savunmaktadır (Bolden vd., 2003, s. 10).

Tannenbaum ve Schmidt (1958)'e göre yedi liderlik durumu aşağıdaki gibidir (Tarım, 2010, s. 27):

Durum 1: Lider karar alır ve aldığı kararı astlara açıklar.

Durum 2: Lider kararını astlarını ikna ederek kabul ettirir.

Durum 3: Lider kararını astlara bildirir ve tepkilerini bekler.

Durum 4: Lider kararını açıklar, tepkilere göre kararını değiştirir.

Durum 5: Lider sorunu ortaya koyar, astların fikirlerine göre kararı açıklar.

Durum 6: Lider sınırları açıklar ve grubun karar vermesini ister.

Durum 7: Lider astların kendi belirlediği sınırlar içerisinde grubun görevlerini yerine getirmelerine izin verir.

1.1.6. Durumsal Liderlik Kuramları

Liderliğin bireysel özelliklerini inceleyerek bu özellikleri açıklamaya çalışan özellikler kuramı ile lider davranışlarını yalnızca izleyicilerle arasındaki etkileşime bağlayan davranışsal kuramdan farklı olarak, ‘liderlik=lider, izleyiciler, şartlar’ eşitliğindeki şartlar ve koşullar kısmı ile ilgilenen durumsallık kuramları ortaya çıkmıştır (Kır, 1995, s. 35).

Durumsal liderlik kuramları, liderliğin durumsal bir talep olduğunu öne sürmektedir. Bundan dolayı liderlik rolünü belirlemede durumsal faktörler rol oynamıştır. 1930’larda araştırmaya başlanan durumsal liderlik kuramı bireyin kişisel özelliklerine ve içinde bulunduğu duruma odaklanan ampirik araştırmaların yapıldığı 1970’lere kadar bir önem kazanamamıştır (Jogulu ve Wood, 2006, s. 239).

Durumsal liderlik kuramlarına katkı sağlayan başlıca teoriler aşağıda açıklanmaktadır (Çayak, 2018, s. 33).

1. *House’un Yol-Amaç Modeli*: 1971 yılında Robert House tarafından durumsal liderlik teorilerinden biri olarak ele alınan Yol-Amaç Teorisi, liderin davranışının, astlarının motivasyonu ve performansını yönlendirebileceğini öne sürmektedir (Vandegrift ve Matusitz, 2011, s. 352). Bu modelin altında yatan esas düşünce, mevcut görevlerin yerine getirilmesiyle istenilen sonuçların elde edileceği olgusudur ve üzerinde durulan amaçlar istenilen sonuçları, yol ise görevleri ortaya koymaktadır (Price, 1991, s. 340).

Yol-Amaç teorisine göre lider, astlarının motivasyonunu, iş tatminini ve başarısını etkileyecek dört farklı liderlik davranışı olduğunu belirtmektedir. Bunlar (Zel, 2011, s. 141);

- *Emredici Lider*: Astlarına işin teknik bilgisini verir, onlardan beklentisini ve bunu nasıl yerine getireceklerini açıklar.
- *Destekleyici Lider*: Astlarının istek ve ihtiyaçlarını önemser, eşit davranır. Samimi bir ortam sağlar.
- *Katılımcı Lider*: Astlarının fikirlerini alarak iş ile ilgili plan programı hazırlar.
- *Başarı Odaklı Lider*: Ortaya zorlu hedefler koyarak astlarının bunların üstesinden geleceğine dair güven duyarlar. Astlarından sürekli olarak en yüksek performansı beklerler.

2. *Vroom ve Yetton'un Durumsal Liderlik Modeli*: 1973 yılında Vroom ve Yetton'un geliştirdikleri Vroom-Yetton Modeli, karar vermenin farklı yollarının olduğunu ve bir liderin, çözülmesi gereken sorunun kaynağı ve kararın verileceği durumda ideal ortamı tercih etmesini belirtmektedir. Bu model, hangi karar alma modunun onaylanması gerektiğini belirlemek için bir dizi kriter ortaya koymaktadır. Karar verme aşamasında takipçilerin katılma durumuna göre liderlerin yapması gerekenleri açıklar (Maslanka, 2004, s. 13).

Bu modele göre dört farklı karar verme biçimi vardır. Bunlar (Zel, 2011, s. 159):

- *Otokratik-1*: Lider hazır bilgilerle sorunu kendisi çözer.
- *Otokratik-2*: Lider, astlarından fikrini alır ve sorunu yine kendi çözer.
- *Danışmacı-1*: Lider, karar vermeden önce astlarıyla birebir görüşür, fikirlerini alır kararı yine kendisi verir.
- *Danışmacı-2*: Lider, karar vermeden önce grupla bireysel görüşür, kararını kendisi verir.
- *Grup-1*: Lider, problemler için astlarıyla ortaklaşa karar verir.
- *Grup-2*: Lider, astlarını grup olarak bir araya getirir, kendi fikrini zorlamadan demokratik bir şekilde karar alınır.
- *Yetki Devreden*: Lider, sorunun çözümü için gerekenleri astına verir ve astından bir çözüm önerisi ister.

Değişken bir yapıya sahip olan insan, önüne çıkan durumlara karşı tepki vererek ortama uyum sağlamaya çalışacaktır. Bu da bir liderin tek bir davranış tarzıyla her ortamı yürütemeyeceği, farklı ortam ve kişiler karşısında liderlik tarzını durumlara göre ayarladığını savunmaktadır (Yeşilyurt, 2007, s. 32).

3. *Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modeli*: Reddin, görev ve ilişki boyutuna ilk defa etkinlik boyutunu ekleyerek üç boyutlu lider etkinliği modelini ortaya çıkarmıştır (Şekil 1.2). Liderin davranış biçiminin çevre koşullarına bağlı olduğunu öne sürmektedir. Liderin kabullendiği davranış biçimi onun kişiliği olarak algılanır ve ondan o tip davranışları sergilemesi beklenir (Eren, 2004, s. 451).

Şekil 1.2: Reddin 'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Kaynak: Eren, 2004, s. 452.

Reddin 'in üç boyutlu liderlik modeli üzerinde durduğu yöntem dört temel liderliği ele alır. Bunlar; düşük görev ve düşük ilişki, düşük görev ve yüksek ilişki, yüksek görev ve düşük ilişki, yüksek görev ve yüksek ilişkidir. Lider tavrının, duruma uygunluğu etkili, uygunsuzluğu ise etkisiz lider olarak ifade edilmiştir (Çayak, 2018, s. 38).

Tablo 1.4: Temel Lider Davranış Türlerinin Etkin veya Etkin Olmayan Durumlara Göre Başkaları Tarafından Algılanış Biçimleri

Davranış Türleri	Etkin	Etkin Olmayan
Yüksek Görev ve Düşük İlişkiler	Ne istediğini bilen ve kırıncı olmadan bunu gerçekleştirecek yöntemler meydana getiren biri olarak görülür.	Başkalarına güveni olmayan ve onlar tarafından beğenilmeyen, kısa süreli verimle ilgili olan yönetici olarak görülür.
Yüksek Görev ve Yüksek İlişkiler	Hedefler saptama ve işleri örgütlemeye grubun gereksinimlerini doyuran ancak aynı zamanda astlarına yüksek düzeyde sosyo-duygusal destek sağlayan biri olarak görülür.	Grup tarafından istenilenden çok biçimsel yapı ve görevlerle ilgilenen ve sosyo-duygusal desteklere gereğinden çok zaman ayıran biri olarak görülür.
Yüksek İlişkiler ve Düşük Görev	Yeteneklerin gelişmesi ile ilgili olarak insanlara tam bir güvenin bulunduğu biri olarak görülür.	Uyumlu iyi kişi olarak tanınır ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür.
Düşük Görev ve Düşük İlişkiler	Sosyal etkileşimde çok az rol oynayarak, astlarını işin yapılmasında serbest bırakan biri olarak görülür.	Uyumlu iyi kişi olarak tanınır ve bir görevi tamamlamak için riskli ilişkileri üstlenmeme arzusunda olan biri olarak görülür.

Kaynak: Çayak, 2018, s. 38.

4. *Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı*: Hersey ve Blanchard'ın geliştirdiği bu teori, liderin durumu ve takipçilerinin gelişim seviyesi dikkate alındığında yapılması gereken görev ve ilişki davranışından oluşmaktadır. Takipçilerin durumuna göre görev ve ilişki davranışının uygun miktarı belirlenir. Takipçinin durumu değişim gösterdikçe, lider görev ve ilişki davranışının miktarı da buna uyum sağlayacak şekilde değişim göstermelidir (Maslanka, 2004, s. 12). Bu durumsal liderlik teorisinden ortaya çıkan dört liderlik stili şunlardır (Bertocci, 2009, s. 39):

- *Emir Verme (Telling)*: Lider iş için gereken görevlerinin ne olduğunu, nerede, nasıl ve ne zaman yapacaklarını söyler.
- *İkna Etme (Selling)*: Lider takipçilerine talimat verirken aynı zamanda onları destekler.
- *Karara Katma (Participating)*: Lider ve takipçiler, kalitesi yüksek bir işin nasıl yapılacağına dair fikirlerini paylaşırlar.
- *Yetki Verme (Delegating)*: Lider, takipçilerini yönlendirir ve kişisel destek sağlar.

5. *Fiedler'in Durumsallık Modeli*: 1964-1967 yılında Fred Fiedler'in geliştirdiği bu model, liderlerin nasıl geliştirileceğini ifade eden en eski modellerden biridir (Laguerre, 2010, s. 8). Bu model, liderin performansının liderlik stili ile belirli bir organizasyon durumu içindeki etkileşime bağlı olduğunu varsaymaktadır. Fiedler, liderliği güç ve etkiye bağlı bir ilişki olarak değerlendirmiş ve bu ilişkinin değişkenin bir fonksiyonu olarak liderlik etkinliğini incelemiştir (Bertocci, 2009, s. 35). Fiedler, liderlik stillerini ortaya koyabilmek için “en az tercih edilen çalışma arkadaşı (Least preferred co-worker, LPC)” ölçeğini geliştirmiştir. Bu ölçeğe göre yapılan testte liderden tüm çalışma arkadaşlarını düşünmesi ve sonra çalışırken güçlük çektiği bireyleri kişilik özelliklerine göre tanımlaması beklenir (Zel, 2011, s. 143). Fiedler, liderlik durumlarını üç boyutta sınıflandırmıştır. Bunlar (Badshah, 2012, s. 52):

- *Lider- üye ilişkileri*: Liderler, üyeleriyle aralarında sevgi, saygı ve güvenin olduğu bir bağ kurarsa daha güçlü olur.
- *Görev yapısı*: Görevlerin yapılandırılmış ve planlanmış olması ve bu şekilde verilmesi, yapılandırılmamış görevlerden daha fazla etkiye sahiptir.

- *Konum gücü*: Liderlerin işe alıp çıkarma, disiplin kontrolü sağlama ve kınama gibi yetkilerinin olması onu daha güçlü ve etkili kılar.

6. *Adair'in Eylem Merkezli Durumsal Liderlik Modeli*: Liderlik konusunda uzun yıllardır çalışan John Adair, eylem merkezli liderin işi, çalışma ekibi ve yöneticilerle olan ilişkileri aracılığıyla yapacağını ifade etmektedir. Eylem merkezli liderlik modeline göre lider, yapılacak olan işi yönlendirmeli (görev yapılandırması), iş takımını bütün olarak düzenlemeli, iş yapan kişileri desteklemeli ve incelemelidir (Bolden vd., 2003, s. 11). Tablo 1.5'te eylem merkezli liderlik modeli bileşenleri gösterilmektedir.

Tablo 1.5: Adair'in Eylem Merkezli Liderlik Modeli Bileşenleri

Görev	• Görev tanımını yap • Planları hazırla • İş ve kaynakların paylaşımını yaptır • Kalite ve iş hızının kontrolünü yap • Performansın plana göre kontrolünü yap • Planı ayarla
Takım	• Disiplini devam ettirir • Takımda ruh oluştur • Cesaretlendir, motive et, amaç duygusu ver • Alt liderlerin atamasını yap • Grup içi iletişimi sağla • Grubu geliştir
Birey	• Bireysel problemlerle ilgilen • Bireyleri öv • Statü ver • Bireysel becerileri tanı ve bunları kullan • Bireyi geliştir

Kaynak: Bolden, Gosling, Marturano ve Dennison, 2003, s. 11.

1.1.7. Modern Liderlik Yaklaşımları

Araştırmacılar 1980'lerde liderliğin sezgisel ve simgesel taraflarına merak duymaya başlamışlardır. Karizmatik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımlarıyla başlayarak yeni liderlik yaklaşımları geliştirmişlerdir. 1990 ve 2000 dönemlerinde ise etik olmayan karar almaya atfedilen örgütsel başarısızlıklar artıkça, etik liderliğe ve liderliğe önem verilmiştir. Etik üzerine odaklanan yaklaşımlardan bazıları; dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik, ruhsal liderlik ve otantik liderlik olarak gösterilmektedir (Laguerre, 2010, s. 5).

Literatürde modern/güncel liderlik yaklaşımlarında, karizmatik liderlik, vizyoner liderlik, öğretimsel liderlik, etik liderlik, paylaştırılmış liderlik, küresel liderlik,

simbiyotik liderlik gibi farklı liderlik tarzlarına yer verilmiştir. Çalışmanın bu bölümünde ise yalnızca transaksyonel ve transformasyonel liderlik tarzları hakkında açıklama yapılmıştır.

- *Transaksyonel (İşlemsel/Etkileşimci/Görevsel) Liderlik:* 1970 döneminin sonlarında J.M. Burns tarafından ortaya atılan işlemsel liderlik tarzını ilk olarak B.M. Bass sonrasında farklı araştırmacılar incelemiştir. Bu yaklaşımın temeli; yerine getirilmesi gereken rastgele bir iş için liderin grup üyeleriyle arasındaki ilişki ve liderin işi yerine getirirken gösterdiği davranış türleri üzerine kurulmasıdır (Cinnioğlu, 2018, s. 13). Transaksyonel lider iş gören ve lider arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır. Gelenekçi bir bünyeye sahip olan transaksyonel liderlere göre iş görenler kendilerinden istenilen kadarını yaparlar. Lider iki taraflı sadakatle, iş görenlerin beklentilerini karşıladığı sürece başarı bekler. Transaksyonel lider amaçlara ulaştırmak için daha elverişli davranır (Güzel, 2011, s. 284).
- *Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlik:* Transformasyonel liderliğin tanımını ilk 1978’te Burns, ‘liderler ve çalışanların hedeflenen değişimi elde edebilmesi adına, lider ve çalışanının ortak bir şekilde kendilerini motive etme aşaması’ şeklinde yapmıştır (Toptaş, 2019, s. 19). Transformasyonel liderlik tarzında lider, örgüt içerisindeki istenen değişime öncülük eder. Bu süreçte, örgütün yapısına uygun değişim girişimlerini de oluşturmaktadır. Örgüt yapısının sürekliliğinden ziyade kişilerin verimliliğini üst düzeye çıkarmak amacıyla yüksek amaçlar belirler ve bu amaç doğrultusunda çalışanları güdülemeye çalışmaktadırlar (Baltacı vd., 2014, s. 64).

İki liderlik tarzının özelliklerine bakıldığında; temel farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Transformasyonel liderler, çalışanları devam eden süreçte etkin kullanmakta ve çalışanlara destek olmaktadır. Transaksyonel liderler ise sürece katılmamakta ve süreci ödül ve ceza sistemi ile yönlendirmektedir (Kılınç, 2013, s. 28). Transformasyonel ve Transaksyonel liderlerin özelliklerine ilişkin karşılaştırma Tablo 1.6.’da verilmiştir (Cumagulyev 2010, s. 47).

Tablo 1.6: Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Arasındaki Farklar

Dönüştürücü Lider	Etkileşimci Lider
Uzun süreli vizyon	Kısa süreli sonuçlar için amaçlar
Problem çözme için takipçilerini güçlendirir.	Problemleri çözer.
Mevcut durumda değişime gider.	Mevcut durumu devam ettirir ve geliştirir.
Değişim temsilcisidir, kültür alışkanlıklarını değiştirir.	Kültürel alışkanlıklara bağlıdır.
Takipçilerini geliştirir, onlara antrenörlük eder.	Planlar, organize ve kontrol eder.
Tarafsız bir ortam oluşturur.	Kontrol sürecini hazırlar.
Kuvveti, etkileyici ilişkilerden oluşur.	Kuvvetini organizasyondaki konum ve yetkisinden alır.
Takipçilerine amaç ve iddialı bir ileri görüş oluşturur. Ödül bunlardan biridir.	İş görenlerin emeği karşısında ödüllendirme sistemi uygular.
Üst seviye ihtiyaçlar	Parasal ödüller

Kaynak: Cumagülyev, 2010, s. 47.

Değişim ve vizyon sahibi olan transformasyonel liderlik, çalışanların yeteneklerini ortaya çıkararak onların kendilerine olan güvenlerini arttırır. Çalışanlarına hassasiyetle yaklaşarak çalışanlarının yaratıcılıklarını ortaya çıkarır, uzun vadeli vizyonlarını gerçekleştirebilmek için örgüt kültürü oluşturmaya çalışırlar (Buluç, 2009, s. 13). Liderler, istek ve şartların neden olduğu karmaşıklığa çözüm bulmak ve bunlara uyum sağlamak amacıyla hem bireyi hem de organizasyonu geliştirmek için yeterliliklerini sürdürmek zorundadırlar. Bu durum aslında mevcut araştırmada da incelenen ve ilerleyen bölümde ayrıntılı olarak açıklanan sürdürülebilir liderlik kavramının da temelini oluşturmaktadır. Sürdürülebilir liderlik kavramı, çevre ve toplumu baz alarak uzun vadeli değişim ve sürekliliği ele almakta, sadece mevcut değil gelecekteki hedeflere ulaşmada da yardımcı olmaktadır (Silalayı, Ratanaolarn ve Thaveesuk, 2018, s. 80).

1.2. SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK YAKLAŞIMI VE TURİZM

1.2.1. Sürdürülebilirlik Kavramı

Sürdürülebilirliğin tarihsel olarak izini sürmek oldukça zordur fakat sürdürülebilirliğin ardındaki düşünce kesin olarak çok eskiye dayanmaktadır. Esasında sürdürülebilirlik, bir düzenin devamlılığını sağlamak için ‘yeniden üretim’ ve ‘kendi kendini idame ettirme’ düşüncelerine atıfta bulunur. "Sürdürülebilirlik" teriminin

etimolojik kökeni Latince "sus-tenere" (sürdürmek) kelimesidir ve son eki bir yeteneği ifade eder (Ehnert, Harry ve Zink, 2014, s. 8). Sürdürülebilirliğin tanımı, 1970'lerden sonra çevrecilik terimine dayanmaktadır (Liu, 2003, s. 460). Buna bağlı olarak sürdürülebilirlik kelimesinin kökleri, devam ettirmek, anlamına gelir. Modern bağlamda ise sürdürülebilirlik teriminin ilk yazılı kullanımı The Ecologist'te Ocak 1972'de ele alınmıştır (Cabezas ve Diwekar, 2012, s. 3).

Sürdürülebilirlik kavramı ilk kez 1972'de Birleşmiş Milletler Çevre Programı'nda üzerinde durulacak bir konu haline gelmiştir. 1987'de ise Norveç Başbakanı Gro Harlem Brundtland başkanlığında, uluslararası heyetin genel amacı olarak Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Komisyonu, '*Ortak Geleceğimiz*' raporunu ilan etmiştir. Dört yüz sayfalık bu raporda esas konu, insanlığın kendini maruz bıraktığı krizlerden kurtulması için temel çözümü "sürdürülebilir kalkınmanın" teşvik edilmesine dayandırmaktadır (Çayak, 2018, s. 49). Brundtland Komisyonu raporunda "*gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğinden ödün vermeden bugünün ihtiyaçlarını karşılayan gelişme*" şeklinde tanımlanan sürdürülebilirlik kavramı, mevcut ve gelecek nesillerin başarıya ulaşması için sosyal, ekonomik ve politik bağlamlar çerçevesinde incelenir. Aslında sürdürülebilirlik, insanların nesilden nesille dünya üzerinde şimdiden daha iyi imkanlarda ihtiyaçlarını karşılayabilecekleri, doğal kaynakların daha özenli kullanımını anlatmaktadır (Cabezas ve Diwekar, 2012, s. 3).

Alan yazında biyoloji, iktisat, sosyoloji ve ekoloji gibi otoritelere göre değişim gösteren 300'ün üzerinde sürdürülebilirlik tanımı yer almaktadır (Suriyankietkaew ve Avery, 2016:1). Ayrıca 2000 yılından beri, araştırmacılar sürdürülebilirliği tanımlamaya ve açıklamaya yönelik çalışmalar gerçekleştirmişlerdir (O'Connell, 2009, s. 16).

Sürdürülebilirlik kavramının farklı disiplinlerdeki araştırmacılar tarafından ele alınması farklı bakış açılarıyla sürdürülebilirliğin tanımlanmasına neden olmuş ve tek bir tanım üzerinde de fikir birliği sağlanamamıştır. Sürdürülebilirlik kavramı ile ilgili belli başlı tanımlar Tablo 1.7.'de yer verilmiştir.

Tablo 1.7: Sürdürülebilirlik Tanımları

Yazar	Tanım
Gladwin, Kennelly ve Krause (1995)	Sürdürülebilirlik, hareketli insan ekosistemleri ile insan yaşamının süresiz olarak ilerleyeceği, bireylerin kendini ve kültürlerini geliştirebileceği hareketli, ancak normale göre daha yavaş değişen ekosistemler arasındaki ilişkidir.
Fullan (2005)	Sürdürülebilirlik, bir düzenin insan amacının derin değerleriyle tutarlı devamlı iyileştirmenin karmaşıklıklarına girme kapasitesini ifade etmektedir.
Sarıkaya ve Kara (2007)	Tarım, turizm, işletme ve ekonomi gibi alanlarda sıklıkla kullanılan sürdürülebilirlik kavramı, toplumun sosyo-kültürel, doğal ve insan kaynaklarının tamamının tedbirli kullanımını sağlayan ve buna saygı duyma esasında sosyal bir bakış oluşturan katılımcı süreç olarak tanımlanmaktadır.
Aras ve Crowther (2008)	Sürdürülebilirlik, toplumun yeniden üretilebilecek olandan daha fazla kaynak kullanmaması gerektiği anlamına gelir.
Hayta (2009)	Çevresel dengeyle ekonomik büyümeyi beraber ele alan sürdürülebilirlik, çevreye önem vererek doğal kaynakların etkin kullanımını sağlar ve gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını riske atmadan bugünkü ihtiyaçlarını giderebilen bir modeldir.
Kaypak (2010)	Belli bir ekosistemin veya devamlılığı olan rastgele bir düzenin, aralıksız, bozulmadan, çok fazla tüketimden ve ana kaynaklara çok yüklenmeden sürdürülebilmesi yetkinliği olarak bilinmektedir.
Tıraş (2012)	İktisat, sosyal adalet, çevre bilimi ve yönetimi, işletme yönetimi, politika ve hukuku bir araya getiren kavram bununla birlikte hak, demokrasi, dürüstlük ve diğer önemli kavramları içinde barındıran diyalogik bir kavram olarak da tanımlanmaktadır.
Tosun (2013)	Sürdürülebilirlik, toplum ve doğa arasında sosyalleşen ilişkilerin uzun süreli olmasının sağlanabilmesini ifade etmektedir.
Erdede ve Bektaş (2014)	Şimdiki ve gelecek nesillerin hak ve yararları dikkate alınarak, çevre değerlerinin ve doğal kaynakların doğru kullanımını amaçlayan çevreci bir dünya görüşüdür.
Mısırdalı Yangıl (2015)	Sürdürülebilirlik, şu anda ve gelecekte yaşayacak insanların tümünün, mevcut çevresel sınırları içinde, sosyal ve ekonomik büyümeye eşit katılmalarını sağlayabilmek için gereken üretim ve tüketim tarzlarındaki değişimle ilgilidir.
Yükçü ve Fidancı (2016)	Sürdürülebilirlik genellikle süresi belirsiz bir durum ya da sürecin sürdürülebilme gücünü anlatmaktadır.
Can ve Ayyaz (2017)	Sürdürülebilirlik, ekosistemdeki çeşitliliğin ve yenilenemez kaynakların gelecek jenerasyonlara aktarılabilmesi için, günümüzdeki jenerasyonun yenilenemez kaynak kullanımını sınırlandırması ve ekosistem üzerindeki negatif etkilerinin sistemin kapasitesinin üzerine çıkmayacak seviyede tutulmasıdır.
Eryılmaz ve Kılıç (2018)	Sürdürülebilirlik kullanıldığı sektörlerin tümünde şu anki kaynakların gelecek kuşağa zararsız bir şekilde aktarılması anlamına gelmektedir.
Acar (2021)	Sürdürülebilirlik, sürekliliğin yanında çeşitliliği ve üretkenliği de korumak olarak ifade edilmektedir.

Sürdürülebilirliğin önemine dair çok fazla görüş olmasına rağmen Cabezas ve Diwekar (2012, s. 4-5), sürdürülebilirliğin önemini üç kısımda incelemiştir;

- Amerika Birleşik Devletleri Nüfus Sayım Bürosu'na göre dünyadaki insan nüfusu 1950 ile 2011 dönemleri arasında 2,5 milyardan 6,9 milyara yükselmiştir. Tahminen 2050' ye doğru nüfusun yaklaşık olarak 9,2 milyar olması muhtemeldir.

- Birleşmiş Milletler Kalkınma Programına göre 1970 ile 1995 yıllarındaki harcama sebebi ile yapılan insan giderleri gelişmiş ülkelerde 8,3 milyon dolardan 16,5 milyona yükselirken gelişmekte olan ülkelerde 1,9 milyon dolardan 5,2 milyona yükselmiştir. Bu durumda gelişmiş ülkelerde tüketim yaklaşık iki, gelişmekte olan ülkelerde ise üç kat artmıştır.
- İnsanlar yeryüzündeki biokütlenin tahmini %0,5'ini oluşturur lakin dünya birincil üretiminin tahmini %20'sini tüketirler.

Doğal kaynaklar ve çevre üzerinde tahribat yaratan endüstrileşmenin sürekli artması gelecek kuşaklar bakımından tehlike haline gelmektedir. Sürdürülebilirlik kavramı sektörler ve insanlar açısından önemlidir. Sektörlerin asıl hedefi olan varlıklarını devam ettirebilmeleri yalnızca sürdürülebilir doğal, ekonomik ve sosyal çevrelerin varlığı ile mümkündür (Çamlıca ve Akar, 2014, s. 101). Çoğunlukla ekonomik, sosyal ve ekolojik olmak üzere üç boyutta incelenen sürdürülebilirlik, makul bir yaşam kalitesiyle hayatta kalmaya önem vermektedir (Peterlin, Dimovski ve Penger, 2013, s. 204).

1.2.2. Sürdürülebilir Kalkınma

Sürdürülebilir kalkınma kavramı 1960'lardan itibaren ortaya çıkmış fakat 1987 Brundtland Raporu ile popülerlik kazanmıştır. Sürdürülebilirlik, kalkınma kavramına yeni bir bakış açısı kazandırmış ve 20 yıllık bir sürede birçok kurum, akademisyen, girişimci, iş ortakları tarafından ilgi odağı olmuştur (Yalçinkaya, Durmaz ve Adiller, 2011, s. 3322). Sürdürülebilir kalkınma ilk olarak Birleşmiş Milletler Ortak Geleceğimiz (Brundtland) Raporu'nda kullanılmıştır. Daha önce de ifade edildiği gibi raporda kavram, *"bugünün gereksinimlerini, gelecek kuşakların da kendi gereksinimlerini karşılayabilme olanağından ödün vermeksizin karşılamak"* biçiminde tanımlanmıştır. Sürdürülebilir kalkınma kavramının Brundtland Raporu'nda yapılan tanımı, bilimsel çevrelerde genel kabul görmüştür. Raporda verilen sürdürülebilir kalkınma tanımı kısa olmasına rağmen, ekonomik, ekolojik ve sosyal yaşamın tüm alanlarını kapsar (Bozlağan, 2004, s. 2-3). Bu kavramın ikinci büyük dönüm noktası ise 1992'de Rio de Janeiro'da yapılan Birleşmiş Milletler Çevre ve Kalkınma Konferansı'nda (UNCED) doğal kaynakların özenli kullanımı, ikamet edilen yerlerin daha iyi yönetilmesi ve ortak küresel menfaatlerin önlemi alınarak dünya üzerindeki hayat standartlarının yükseltilmesini amaçlayan hareket planı "Gündem 21" olarak örgütlendirilmiştir (Altunbaş, 2003: 107). Rio zirvesinin sonuç belgeleri devamında yapılan tüm büyük Birleşmiş Milletler toplantılarının gündemini de

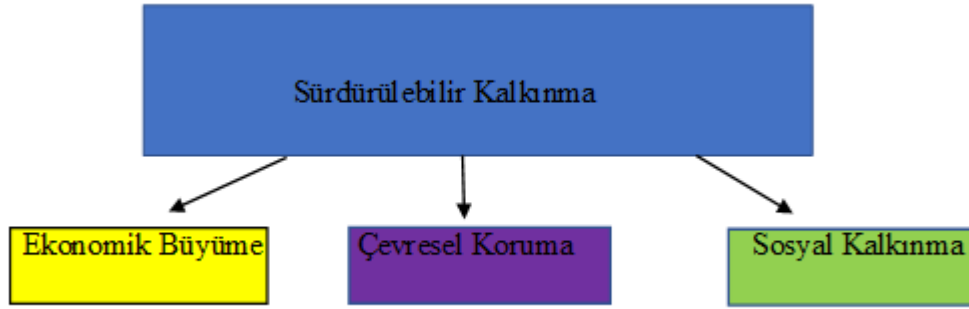
etkisi altına almıştır. Dünya Nüfus ve Kalkınma Konferansı, Dünya Sosyal Kalkınma Zirvesi, İkinci İnsan Yerleşimleri Konferansı- Habitat II ve Binyıl Zirvesi bu toplantılardan bazılarıdır (Duran, 2011, s. 302). Sürdürülebilir kalkınma, ekonominin, sosyal adaletin, çevre biliminin, iş idaresinin, politika ve hukukun birleşimine öncü olan bir kavramdır (Alp, Öztel ve Köse, 2015, s. 67). Sürdürülebilir kalkınmanın tanımında üç nokta vurgulanmaktadır. İlki, ihtiyaçların yalnızca ekonomik gereksinimlerle sınırlı tutulması, ikincisi kuşaklar arası eşitliğin gözetilmesi, üçüncüsü ise ülkeler arası ve ülke içerisinde eşitliklerin göz önüne alınıyor olmasıdır (Kaya, 2010, s. 77).

Sürdürülebilir kalkınma, kalkınmada üç boyutun eşit bir şekilde üzerinde durulmasını gerektirir. Sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için sosyal, ekonomik ve ekolojik boyutların aralarındaki ilişkiler de önem arz eder (Gürlük, 2010, s. 87). Bu bağlamda sürdürülebilir kalkınma kavramı ekonomik güç, çevresel koruma ve sosyal adalet olmak üzere 3 temel noktayı içermektedir (Sarıkaya ve Kara, 2007, s. 224).

- *Ekonomik boyut:* Ekonomik bakımdan sürdürülebilirlik, sürekli olarak mal ve hizmet üretimi yapabilen, tarım ya da endüstri üretimine zararı olan aşırı sektörel değişkenliklerden korunabilen, devlet ve iç borçları yönetebilen düzeyde bir sistemdir (Harris, 2000, s. 5-6).
- *Çevresel boyut:* Biyolojik ve fiziksel sistemlerin dengede kalması öngörülürken hedef, ekosistemlerin değişen şartlara uyumluluğunu sağlamaktır. Çevresel bakımdan sürdürülebilirlik, yenilenebilir kaynakların aşırı kullanımından kaçınarak ve yenilenemeyen kaynaklardan yalnızca yatırımlarla yerine konulmuş olanlar tüketilmelidir (Tıraş, 2012, s. 61).
- *Sosyal boyut:* Sürdürülebilir kalkınma, yalnızca ekonomik ve çevresel boyutları belirtmemektedir. İnsanlığa daha iyi bir gelecek sunmak için sosyo-kültürel açıdan da bakmayı amaçlar. Sosyal bir varlık olan insanın, ekonomik ve fizyolojik gereksinimlerinin yanında sosyo-kültürel gereksinimleri de olmaktadır. Bundan dolayı odağı insan olan sürdürülebilir kalkınmanın sosyal unsurlarının belirlenmesi ve üzerinde durulması sürdürülebilir kalkınmanın tamamlanması bakımından önem arz eder. Sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştiren sağlıklı, eğitilmiş ve bilinçli bir toplumdur (Sarkım, 2007, s. 78).

Şekil 1.3'te sürdürülebilir kalkınmanın 3 boyutu ele alınmıştır (Adams, 2006, s.

Şekil 1.3: Sürdürülebilir Kalkınmanın Boyutları



Kaynak: Adams, 2006, s. 2.

Dünya Ekonomik Kalkınma Komisyonu, sürdürülebilir kalkınmanın, çevresel, ekonomik ve sosyal denklik ölçütlerinin eş zamanlı olarak birlikte ele alınması gerekliliğini vurgulamaktadır. Kalkınma eğer ortalama yaşam niteliğini düşürmüyorsa sürdürülebilir boyuttur (Sarıkaya ve Kara, 2007, s. 224). Sürdürülebilir kalkınmanın gelecek nesille ilişkisinin kurulmasının en uygun aracı çevresel boyuttur. Zira insan eylemleri ile çevrenin kendini yeniden oluşturma becerisi son verilmekte ve bu husus gelecek nesillerin yaşamına mâni olmanın yanı sıra, onların yaşam ayrıcalığı da tehlikeli boyuta ulaşmaktadır. Sürdürülebilir kalkınma kavramını anlamak için amaç ve hedeflerine hâkim olmak gerekir. 2000 yılında yapılan Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nda, sulh, iyileşme, insan hakları, çevre gibi konuların bulunduğu 60'a yakın hedef kararlaştırılmıştır. (Tıraş, 2012, s. 61). Ortak Geleceğimiz (Brutland) Raporunda sürdürülebilir kalkınmanın hedefleri aşağıdaki gibi belirtilmiştir (WCED, 1987, s. 5/17):

- *Büyümeyi canlandırmak,*
- *Büyümenin kalitesini değiştirmek,*
- *İş bulma, yiyecek, enerji, su ve sağlık konularındaki temel ihtiyaçları karşılamak,*
- *Sürdürülebilir bir nüfus düzeyi sağlamak,*
- *Kaynakları korumak ve geliştirmek,*
- *Teknolojiyi yeniden yönlendirmek ve riski yönetmek,*
- *Karar verme sürecinde çevre ve ekonomiyi birleştirmek.*

Sürdürülebilir kalkınmanın amacı, bireylerin temel ihtiyaçlarının giderilmesi, yaşam kalitesinin artırılması ve güvenli bir geleceğin kurulmasıdır (Duran, 2011, s. 300). Sürdürülebilir kalkınmanın insanoğlunun geleceği üzerindeki öneminin anlaşılması üzerine, en başta hükümetler sonrasında özel kurum ve kuruluşlar, sivil toplum örgütleri, tarihi ve doğal güzelliklerin zarar görmemesi, geliştirilmesi için çeşitli düzeylerde

faaliyetler temel alınmıştır (Kahraman ve Türkay, 2014, s. 95). Sürdürülebilir kalkınmanın hedefi doğal kaynaklara zarar vermeden ekonomik büyümeyi gerçekleştirmektir. Çünkü ekonomik büyümenin sürekliliği ekolojik dengeye bağlıdır (Akış, 1999, s. 37).

1.2.2.1. Bin Yıl Kalkınma Hedefleri ve Sürdürülebilirlik

2000 yılı Eylül ayında Birleşmiş Milletler Genel Kurulu'nda toplanan bütün temsilciler küresel düzeyde insan haysiyeti, adalet ve esenlik ilkelerinin desteklenmesinin dünya toplumlarının ortak sorumluluğu olduğunu onaylayarak, 2015 yılına kadar dünyada çevresel, ekonomik ve sosyal koşullarda büyüme sağlanmasına dair ortak görüş içerisinde Binyıl Bildirgesi'ni yayınlamışlardır. Sözü geçen ilkelerin uygulanması için sekiz adet Binyıl Kalkınma Hedefi (BKH) kararlaştırılmıştır. Bu hedefler aşağıdaki gibidir (Peşkircioğlu, 2016, s. 5):

- *Yokluk ve açlığı bitirmek*
- *Kapsamlı temel öğretimin gerçekleştirilmesi*
- *Cinsiyet eşitliği*
- *Çocuk ölümlerinin azaltılması*
- *Anne sıhhatinin iyileştirilmesi*
- *HIV/AIDS, sıtma ve öteki hastalıklarla uğraşılması*
- *Çevre sürdürülebilirliğinin sağlanması*
- *Kalkınma için küresel bir iştirak geliştirilmesi*

2015 yılında ilan edilen Binyıl Kalkınma Hedefleri raporuna göre kararlaştırılan sekiz hedefte bazı eksikliklere rağmen büyük ölçüde istenilen şekilde gerçekleştirilmiştir (Çayak, 2018, s. 80).

1.2.2.2. 2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri

2015 Eylül ayında New York'ta bulunan Birleşmiş Milletler Genel Merkezinde yapılan Birleşmiş Milletler Sürdürülebilir Kalkınma Zirvesi'nde 193 ülkenin imzasıyla "2030 Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri" onaylanmıştır. Binyıl Kalkınma Hedefleri'nin devamı şeklinde olan bu hedefler ekonomik kalkınma, yoksulluğu bitirme, eşitsizlik ve mağduriyetle uğraşma, enerji, endüstrileşme, iklim değişikliği ve sürdürülebilir tüketim ve üretimle ilgili hususlarda 2030'a kadar ulaşılması amaçlanan 17 ana hedef ve 169 alt başlık bulunmaktadır (Çayak, 2018, s. 81). Küresel gündemin yeni hedefleri

olarak adlandırılan 2030 Sürdürülebilir Kalkınmanın hedeflerini oluşturan 17 ana hedef aşağıdaki gibidir (Peşkircioğlu, 2016, s. 6):

Hedef 1. *Yoksulluğu bitirmek*

Hedef 2. *Açlığa son vermek, gıda güvenliğini sağlamak, beslenme olanaklarını geliştirmek ve sürdürülebilir tarıma destek vermek.*

Hedef 3. *Sağlıklı ve kaliteli bir yaşam sunmak*

Hedef 4. *Nitelikli eğitim fırsatı tanımak.*

Hedef 5. *Kadın-erkek eşitliğini sağlamak ve kadınların ve kız çocuklarının toplumsal konumlarını güçlendirmek.*

Hedef 6. *Temiz su ve sağlığa uygun hayat şartlarına sürdürülebilir erişimin sağlanması.*

Hedef 7. *Herkes için ulaşılabilir, güvenilir, sürdürülebilir ve modern enerji sağlamak.*

Hedef 8. *Sürdürülebilir ve insana yakışan iş ve ekonomik kalkınma*

Hedef 9. *Alt yapı inşaatı, sürdürülebilir ve kapsayıcı sanayileşmeyi ve yenilikçiliği teşvik etmek.*

Hedef 10. *Eşitsizliğin azaltılması*

Hedef 11. *Şehirleri ve toplulukları sürdürülebilir kılmak.*

Hedef 12. *Sürdürülebilir üretim ve tüketimi sağlamak.*

Hedef 13. *İklim değişikliği ve etkilerine acil müdahale edilmesi*

Hedef 14. *Sudaki yaşamı sürdürülebilir hale getirmek.*

Hedef 15. *Karasal yaşamı korumak, yenilemek ve sürdürülebilir kullanımını sağlamak, ağaçlık alanların sürdürülebilir kullanımını sağlamak, verimli toprağın çöle dönmesini engellemek,*

Hedef 16. *Sürdürülebilir büyüme için barış, adalet ve gücün olduğu kurumlar kurmak.*

Hedef 17. *Sürdürülebilir büyüme için küresel ortaklığın tekrar canlanmasını sağlamak.*

Şekil 1.4: Sürdürülebilir Kalkınma İçin Küresel Amaçlar



Kaynak: <https://www.kureselamaclar.org/>, 2023.

Turizm sektörü; sunduğu iş ve gelir imkanlarıyla yoksulluk ve açlığı bitirmek, ekonomik kalkınmayla daha kaliteli bir yaşam ve eğitim sunmak, istihdamda kadın çalışanlara fırsat vererek cinsiyet eşitliği sağlamak, yalnızca kentlerde değil kırsal bölgelerde de turizm eyleminin gerçekleştirilmesiyle destinasyonlar arası eşitsizliği azaltmak gibi sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşabilme gücüne sahiptir (Siliv, 2022, s. 6).

1.2.3. Sürdürülebilirlik ve Turizm İlişkisi

1990’larda turizm sektöründe yaşanan gelişmeler ve turizme olan talep artışından sonra sürdürülebilirlik ile turizm arasında yakın bir ilişki oluşmuştur (Çalan, 2014, s. 17). Dünyanın en büyük sektörlerinden (Buckley, 1994, s. 661), kalkınma veya destinasyon gelişmesinde önemli bir yere sahip olan turizm, çevre ve ekonomiyle ilgili sıkı ilişkisinden dolayı çevre kalitesini sürdürmek, kalkınmayı eşitlemek gibi hedefleri içeren sürdürülebilir turizm kavramını ortaya çıkarmıştır (Beyhan ve Ünügür, 2010, s. 80). Dünya Turizm Örgütü sürdürülebilir turizmi, “*turizm endüstrisi, turist, doğal çevre ve turistin ev sahibi olarak yerel topluluklar arasındaki karışık etkilerin ortaya çıkardığı gerginlikleri ve uyuşmazlıkları en aza indirmeye yönelik olumlu bir yaklaşım*” şeklinde tanımlamaktadır (UNEP ve UNWTO, 2005, s. 12).

Bir destinasyondaki yerel halkın sosyo-kültürel yapısını koruyan, aynı zamanda ekonomik refah seviyesine katkı sağlayan ve turizm faaliyetlerinin olumsuz çevresel

etkilerini en aza indiren faaliyet sürdürülebilir turizm olarak tanımlanmıştır (Cinnioğlu, 2015, s. 1). Sürdürülebilir turizm, konaklama imkanlarını, nüfusu ve çevreyi göz önünde bulundurarak çok kısa sürede gelişen bir turizmdir (Swarbrooke, 1999, s. 13).

Sürdürülebilirlik ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarıyla incelenen bir kavramdır. Sürdürülebilir turizm araştırmaları da bu boyutlar çerçevesinde gerçekleştirilmekle birlikte farklı boyutlarında kullanıldığı tespit edilmiştir. Örneğin Choi ve Sirakaya (2006, s. 118) sürdürülebilir turizmi, çevresel, politik ve teknolojik boyutlar çerçevesinde incelemişlerdir. Bunlara ek olarak Roberts ve Tribe (2008, s. 584), Asmelash ve Kumar (2019, s. 68) kurumsal boyutu Ko (2001, s. 818) turist memnuniyeti boyutunu ele almıştır.

Sosyal sürdürülebilirlik, sanatsal, kültürel ve geleneksel değerlere sahip olan destinasyonlardaki değerlerin korunmasını ve halkın turizm faaliyetlerine aktif katılımını vurgulamaktadır (Çalık, 2014, s. 23). Çevresel sürdürülebilirlik, doğal kaynakların ve kültürel mirasın zarar görmemesini, gelecek nesiller için bu kaynakların korunmasının gerektiğini belirtmektedir (Choi ve Sirakaya, 2006, s. 118). Ekonomik sürdürülebilirlik, bir işletmenin yerel ve ulusal düzeyde ekonomik olarak hayata tutunmasını ve kar elde etme yeteneğini ifade etmektedir (Roberts ve Tribe, 2008, s. 584). Kültürel sürdürülebilirlik, çevrenin fiziki yapısının, teknolojinin, farklı toplumların ya da farklı etmenlerin etkileriyle değişebilecek kültürel değerlerin, zamanla oluşacak yıkıcı yıpratıcı etkiden en az hasarı alarak sonraki nesille ulaşımını sağlamaktadır (Durak, 2014, s. 18). Teknolojik sürdürülebilirlik ise ulaşım, iletişim gibi sistemlere yenilikçilik katarak sürdürülebilir turizmi büyük ölçüde etkilemiştir (Choi ve Sirakaya, 2006, s. 119).

Turizm aktivitelerinin çeşitlenmesi ve turizme katılan insan sayısının arttırması ekonomik boyuta sağlayacağı katkının yanında turistik destinasyonların tahrip olmasına ve doğal ortamın bozulmasına neden olmaktadır (Pelit, Baytok ve Soybalı, 2015, s. 44). Sürdürülebilir turizm, turistik destinasyonların ekonomik canlılığını arttırarak yerel halkın çalışma koşullarında ve gelirlerinde iyileştirmeler meydana getirecektir (Baker ve Cameron, 2008, s. 82). Böylelikle turizmden fayda sağlayan yerel halkın turizme olan bakış açısı olumlu etkilenecek, ülkenin ve destinasyonun imajının güçlenmesine katkı sağlayacaktır (Alkan, 2015, s. 6693). Turizm sektöründe sürdürülebilirlik kavramı büyük önem taşımaktadır. Ev sahibi destinasyonun doğal tarihi, kültürel kaynaklarının, temel ekolojik süreçlerinin ve biyolojik çeşitliliğinin zarara uğramaması ve devamlılığının

olması bakımından sürdürülebilir gelişmenin sağlanması gerekmektedir (Duran, 2009, s. 44).

Kirliliğin giderek arttığı dünyada, doğal ve kültürel zenginliklerin korunması ve bölgedeki halka paylaştırılması önemli bir alan olarak görülmektedir. Sürdürülebilir turizm, mevcut olan değerlerin koruma altına alınması, geliştirilmesi ve çekiciliğinin devamlılığıyla ilgilidir (Karacan, Karacan ve Güngör, 2015, s. 8). Sürdürülebilir turizmin temel amacı turizm faaliyetlerinin çevreye, toplumlara, tarihsel, doğal ve kültürel kaynaklara zararı olmadan, yerel ekonomi ve yaşama fayda sağlayacak şekilde geliştirmektir (Akıncı ve Elinç 2010, s. 30).

Sürdürülebilir turizmin gerçekleştirilmesi için çevresel düzenin işletme düzeyinde oluşturulması, eğitimli personellere yer verilmesi, yerel örnek projelere destek verilmesi, kalite belgelerinin olması gerekmektedir. İşletmeler tarafından bakılırsa yerel halka çevre duyarlılığı konusunda eğitim verilmesi, yerel halkın turistik faaliyetlerde bulunmasının sağlanması, çevresel etkinin göz önüne alınarak yatırım yapılması ve çevrenin korunması, sürdürülebilir turizmin gerçekleşmesine öncülük edecektir (Oku, 2013, s. 11). Diğer bir ifadeyle tüm sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de sürdürülebilirliğin sağlanması paydaşların sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsemesine ve uygulamasına bağlıdır (Butler, 1999, s. 20; Manning, 1999, s. 180). Bu bağlamda sektörün önemli paydaşlarından biri olan turizm işletmelerinin sürdürülebilirlik yaklaşımını benimsemesi, yatırım ve iş uygulamalarını bu doğrultuda gerçekleştirmeleri gerekmektedir. Sürdürülebilir turizm gelişiminde önemli bir role sahip olan turizm işletmelerinin (Buttler, 1999, s. 20; Liu, 2003, s. 471; Robert ve Tribe, 2008, s. 577; Alagöz vd., 2015, s. 84; Asmelash ve Kumar, 2019, s. 70; Koç ve Yazıcıoğlu, 2020, s. 91; Tamer ve Mısırdalı Yangil, 2021, s. 948) aynı zamanda örgütsel açıdan da sürdürülebilir olması önemlidir. Çünkü turizm işletmelerinin sürdürülebilirlik anlayışıyla yönetilmesi, topluma, doğal ve kültürel çevreye (Tamer ve Mısırdalı Yangil, 2021, s. 946) diğer bir ifadeyle sektörün genel sürdürülebilirliğine hizmet edecektir. Örgütsel sürdürülebilirlik, turizm işletmelerinin faaliyetlerinin sürdürülebilirliğiyle ilgilidir ve işletmenin faaliyetlerini, kaynak kullanımını ve yönetimini sürdürülebilir bir şekilde ele alınmasını ifade eder. Turizm işletmelerinde örgütsel sürdürülebilirliğin sağlanması ise bu yaklaşımı teşvik eden yönetici ve liderlerle mümkün olacağı açıktır (Šimanskienė ve Župerkienė 2014, s. 90). Sürdürülebilir liderlik, işletmelerin uzun vadeli ekonomik başarısından daha fazlasına odaklanmakta ve uygulanabilir bir gelecek kurmalarını

desteklemektedir (Gerard, McMillan ve D'Annunzio-Green, 2017, s. 117). Bu kapsamda genel anlamda sektörde özel anlamda ise turizm işletmelerinde sürdürülebilirliğin sağlanması için sürdürülebilir liderlik davranışına sahip olan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır.

1.2.4. Kurumsal Sürdürülebilirlik ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Kurumsal sürdürülebilirlik, kısa vadede kârı maksimize etmeyi amaçlayan, işletmelerin kurumsal değerini ve stratejilerini bir araya getiren kavram olarak ortaya çıkmaktadır (Signitzer ve Prexl, 2008, s. 3). Bununla birlikte kurumsal sürdürülebilirlik, yöneticilerin doğal çevre, sosyal ve ekonomik refah için birbirinden farklı ancak birbiri ile ilişkili kaygıları aynı anda ele almasını gerektiren (Hahn vd. 2014, s. 463) kurumsal sorumluluğu da içine alan gönüllü bir işletme faaliyetidir (Lo, 2010, s. 312).

İlgili alan yazın incelendiğinde Dyllick ve Hockerts (2002, s. 132) kurumsal sürdürülebilirliği, çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğin bir karması ve işletmelerin ekonomik bakımdan kısa vadeli değil, uzun vadeli kazanca yönelmeleri gerektiği olarak ifade etmiştir. Marrewijk ve Werre'a (2003, s. 107) göre kurumsal sürdürülebilirlik, bir işletmenin ortaklarıyla etkileşiminde, iş stratejileri ve eylemlerinde istemli olarak çevresel ve sosyal endişelerin süreçlere dahil edilmesidir. Zink (2007, s. 398) ise uzun vadeli ekonomik kazancı, çevreyi koruma ve sosyal sorumlulukla birleştiren bir kavram olarak ele almıştır.

Kurumsal sürdürülebilirlik çoğunlukla kurumsal sosyal sorumluluk ile eş anlamlı olarak kullanılmaktadır (Çiçeklioğlu, 2022, s. 93). Kurumsal sosyal sorumluluk sürdürülebilirliğin bütün boyutlarını özellikle de çevresel boyutunu, işletmelerin başarıları ve amaçlarına ulaşmaları için dikkate alan bir olgudur (Aras ve Crowther, 2009, s. 279).

İş sürdürülebilirliği, bir organizasyonun güvenliğini ve devamlılığını sağlamak amacıyla herhangi bir riskin yönlendirilmesinin sağlanması için gerek duyulan kurumsal sosyal sorumluluğun (Gerard, McMillans ve D'Annunzio-Green, 2017, s. 122) ana kavram olarak ortaya çıkışı 1990'ların başlarından itibaren aşamalar halinde gelişmiştir (Tideman, 2016, s. 201). Fakat sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk literatürü, liderlerin kurumsal üyeleri arasında kurumsal bir sürdürülebilirlik yöntemi yürürlüğe koyma biçimine bugüne kadar çok fazla önem vermemiştir (Morsing ve Oswald, 2009, s. 83).

Kurumsal bakımdan sürdürülebilirliği amaçlayan işletmeler sosyal ve çevresel konuların üzerinde dururken, ekonomik bakımdan sürdürülebilirliği amaçlayan işletmeler ise sürdürülebilir kar elde etmek için çaba gösterirler. Kurumsal sosyal sorumluluk bakış açısıyla uzun vadeli kazanç elde etmek isteyen işletmeler, kurumsal sosyal sorumluluğa gereken önemi vererek büyümeyi gerçekleştirebilirler (Atakan ve İşçioğlu 2009, s. 126). İşletmeler örgüt içerisinde sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirliği paydaşlarla birlikte yönetirse büyüme ve rekabet avantajı konusunda ön planda olacaklardır (Gevenoğlu, 2015, s. 159). Kurumsal sosyal sorumluluk işletmelerin, faaliyette bulundukları topluma ve paydaşlara karşı sorumluluklarının bilincinde olarak devamlılığını sürdürülebileceğini varsaymaktadır (Chahal ve Sharma, 2006, s. 206).

1.2.5. Örgütsel Sürdürülebilirlik

1970'lerde personellere yapılan sosyal yardım tazminat ödemelerinin sosyal faydaları ile tartışılmaya başlanan örgütlerin sürdürülebilirlikle ilişkili raporlama işlemleri, 1980'lerde yaşanan çevresel faktörlerle ilişkilendirilerek rekabet konuları ele alınmış ve günümüzde pazarlama unsuru haline gelmiştir (Székely ve vom Brocke, 2017, s. 3).

Bruntland Raporu ile ortaya çıkan sürdürülebilir kalkınmanın, dünya çapında benimsenmesi ile ekonomik açıdan sektörlerin ve işletmelerin nasıl bir yol izleyecekleri tartışma konusu haline gelmiş, bunun sonucunda örgütsel sürdürülebilirlik kavramı ortaya çıkmıştır (Atkinson, 2000, s. 6). 130 ülke ve 7700'den fazla işletmenin imzaladığı Birleşmiş Milletler Küresel İlkeler Sözleşmesi, örgütlerin sürdürülebilirliğe yönelimini kanıtlamaktadır (Lozano, 2015, s. 32). Bu nedenle örgütler sürdürülebilir koşulların ortaya çıkış amacıyla aracı haline gelmiştir (Wikström, 2010, s. 100).

Sürdürülebilir kalkınma kurumsal açıdan örgütsel sürdürülebilirlik olarak ifade edilmektedir. Bir örgütün çalışan, müşteri veya ortaklarının gereksinimlerini gelecekte de riske atmadan karşılayan kalkınma örgütsel sürdürülebilirlik olarak tanımlanmaktadır (Dyllick ve Hockerts, 2002, s. 131). Örgütsel sürdürülebilirlik, işletmenin devamlılığı için ortaya koyduğu ürün ve hizmetin, toplumsal, ekonomik, çevresel boyutlara uygun düzenlenmesini esas alır (Cagnin, Loveridge ve Butler, 2005, s. 5).

Çevrenin korunması, iyileştirilmesi turizmin sürdürülebilirliği bakımından büyük bir öneme sahiptir. Dengesiz yerleşme yerleri, sanayileşme gibi sorunların yanında çevre sorunları da turistlerin ziyaretlerini ciddi şekilde etkilemektedir. Turizm sektörünün

çevre düzenlemesi bu anlamda hayati önem taşımaktadır (Kahraman, 1994, s. 75). Sürdürülebilir turizm sadece çevresel değil ekonomik sürdürülebilirliği de ele almaktadır. Turizm faaliyetleri sonucunda ekonomik büyüme ve çevreye verilen önem “sürdürülebilir turizmin” gelişebilmesinin ön şartlarından (Çakılcıoğlu, 2013, s. 30).

1.3. SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK

1.3.1. Sürdürülebilir Liderlik Kavramı

Sürdürülebilir liderlik, sürdürülebilirliğin sosyal, ekonomik, çevresel unsurlarını bir grup, örgüt ve toplum bağlamında yorumlayan, sürdürülebilirlik görüşlerine başarılı bir şekilde hâkim olmayı teşvik eden bireylere, gruplara ve kuruluşlara karşı yükümlülükleri olan bir liderlik çeşidi olarak tanımlanır (Šimanskienė ve Župerkienė, 2014, s. 89). Sürdürülebilir liderlik, kurumların doğal dünyanın bir kısmı olduğu görüşüne dayanır. Kurumların sürdürülebilir, bilgi odaklı, bilgi üreten ve kazanç sağlayan değer yaratması görüşü, sosyal, fiziksel, etik ve ticari sebeplerle desteklenmektedir (McCann ve Sweet, 2014, s. 374).

Sürdürülebilirlik, sürdürülebilir liderliğin kurucu ilkesidir ve bu kavramların amaçları örtüşmektedir. Sürdürülebilir liderlik için kavramı destekleyen birçok özellik ve yönü vurgulayan tanımlar vardır. Bu bakımdan tek bir tanımı olmamasına rağmen kavramsal çerçevede incelenecek temel bazı benzerlikler bulunmaktadır (Gerard, McMillan ve D’Annunzio-Green, 2017, s. 117).

Hargreaves ve Fink (2003:2) sürdürülebilir liderliği “uzun vadede değişimi veya devamlılığı sağlayan önemli bir güç” olarak; Suriyankietkaw (2015, s. 33), “örgütsel sürdürülebilirliğe ait uzun vadeli refah ve kalıcı değer yaratmayı amaçlayan bir liderlik ve yönetim süreci” olarak; Šimanskienė ve Župerkienė (2014, s. 89) ise “bir grup, kuruluş ve topluluk bağlamında sosyal, ekonomik ve çevrede sürdürülebilirlik fikirlerine hakim olmayı, sürdürülebilirlik ilkelerine dayalı başarılı öğrenme ve öğretmeyi bunun yanında insanların kendilerini ifade ettikleri bir liderlik” olarak tanımlamışlardır.

Sürdürülebilir liderler herhangi biri ile etkileşime geçmek için bireysel ve ortak amaçlar doğrultusunda kararlar alır; bakış açılarındaki farklılıkların, insan etkileşiminin doğal özelliklerinin sağlıklı olduklarının da bilincindedirler. Bu durumdan en iyi şekilde yararlanmak için farklılıklardan ve çatışmalardan kaçınmazlar (Çayak, 2018, s. 129).

Sürdürülebilir liderlik kavramının emekleme döneminde olması nedeniyle, kavramla ilgili en eski literatür 2003 yılına uzanmaktadır. Sürdürülebilirlik genellikle ekoloji, çevre ve kaynakların korunması ile ilişkilendirilir. Bununla birlikte sürdürülebilir liderlik “sürdürülebilirlik için liderlik” (leadership for sustainability) anlayışını da kapsamaktadır. Sürdürülebilirlik için liderlik, faaliyette oldukları çevrenin korunması için organizasyonların liderliğini inceler (Lambert, 2011, s. 134). Kişisel çıkarlarının ötesine geçen ve kişisel bir ahlaka dayanan sürdürülebilir liderlik; ekonomik, çevresel ve sosyal yönden çözümlerin sürdürülebilir olmasına yönelik eş zamanlı ve bazen karmaşık talepler arasında kalan, bunlar arasındaki dengeyi bulan zorlayıcı bir liderlik fırsatıdır (Ferdig, 2007, s. 1).

Sürdürülebilir liderlik, insancıl bir bakış açısı olarak görülmektedir, liderlik için “yeni bir yaklaşım” olmasına karşın genellikle tarihsel unsurlar içermekte ve onları organizasyonlar için önemli gelişmeler sağlayacak bir içerik olarak sunmakta ve kendi uygulamalarında göstermektedir. Ayrıca sürdürülebilir liderlik, bir dengeyi desteklemektedir. Bu destekleme, sürdürülebilir liderliğin uzun vadeli ve sürdürülebilir yapısı, örgütlerin uzun vadeli ve kısa vadeli hedefleri- stratejileri arasındadır. Aslında sürdürülebilir liderlik organizasyon için genellikle uzun vadeli gelecek oluşturmaya yoğunlaşmaktadır. Bu sebepten dolayı sürdürülebilir liderlik bir risk veya tehdit olmamalı, sadece başarılı sonuçlara ulaşan organizasyonlarda, liderliğin toplumsal açılarına büyük derecede önem vermelidir (Gerard, McMillan ve D’Annunzio-Green, 2017, s. 123).

Sürdürülebilir liderlik, liderlik girişimlerinin, yeteneklerinin ve öğrenme aşamalarının sistemli gelişimini içerir ve bunları etkili ardıl yönetimi ile kısa ve uzun süreli iyileştirmenin başarılı bir şekilde koordine edilmesiyle zaman içerisinde liderlik eylemlerinin eklenmesine bağlar. Sürdürülebilir liderlikte, liderlik girişimlerinin karmaşık sistemlerle mekân ve zamanda birbirine uyumu, sosyal adalet ilkeleri ile olan ilgi, özellikle de en zararlı olan kişiler için başarı ve gelişmeyi teşvik eden ahlaki amaçların devamlılığını desteklemektedir (Hargreaves, Halász ve Pont, 2007, s. 10).

Sürdürülebilir liderler, egoistliğin ötesine geçen, kişisel bir etiğe dayanarak ‘sürdürülebilirlik’ kavramını kişisel olarak uyumlu hale getirirler. Görme, anlama, etkileşim kurma ve yapmanın bireysel yollarıyla geleceğin hep birlikte tekrar inşa edileceğini öngörür (Ferdig, 2007, s. 32).

1.3.2. Sürdürülebilir Liderliğin Amacı

Sürdürülebilirlik, insanların temel gereksinimlerini karşılamayı ve daha iyi bir yaşam koşulu sunmayı hedeflemektedir (Shrivastava, 1995, s. 938). Sürdürülebilir liderlik bakımından ise bir örgütün amacı, rekabet avantajının devamlılığı, liderlerin tatmin oluşu ve paydaşların bütünleşmesi olarak değer yaratmaktadır (Rodriguez, Ricart ve Sanchez, 2002, s. 136).

Sürdürülebilir liderliğin amacı örgüt ve üyelerini sürdürülebilir kalkınmaya yönlendirmek, sosyal olarak sorumlu faaliyeti yerine getirmek ve sorumlu bir girişimin yöntemlerini kullanmaktır (Šimanskienė ve Župerkienė, 2014, s. 86). Sürdürülebilir organizasyonlar, öğrenme ve gelişmede etkili olmak için kendi değerlerini oluşturur, bu değerleri korur ve bu değerlere bağlı kalırlar (Silalaiy, Ratanaolarn ve Thaveesuk, 2018, s. 80).

Sürdürülebilir liderliğin eğitimi ve gelişimi için yayılan derin öğrenme kalıcı olmayı teşvik eder. Şimdi ve gelecekte çevremizdekilere zarar vermeden, gerçekte olumlu fayda sağlayacak şekilde sürdürülebilir liderliği koruyup geliştirir (Hargreaves, 2007, s. 224).

Sürdürülebilirlik amaçlarına ulaşmak için liderler olumsuz etkilerini en alt seviyeye düşürmek için organizasyonlarını iyileştirmeli, yeniden dizayn etmeli ve yapılandırmalıdır (Quinn ve Dalton, 2009, s. 22).

1.3.3. Sürdürülebilir Liderliğin Faydaları

Sürdürülebilir liderlik uygulamalarının uzun süreli kurumsal başarıyı farklı aşamalarda arttıracak varsayılmaktadır (Suriyankietkaew ve Avery, 2016, s. 4). Liderlik ile ilgili araştırma literatüründe, kısa süreli kazançlardan daha çok uzun süreli faydaların üzerinde duran ve krizlerin üstesinden gelme aşamasında organizasyonlara yardım eden liderliğe vurgu yapılmıştır (Metsämuuronen, Kusa ve Laukkanen, 2013, s. 403). Özetle sürdürülebilir liderlik, iyileştirmeye yönelik gelişimi ve değişimi tavsiye eder (Wakahiu ve Salvaterra, 2012, s. 152). Bununla beraber sürdürülebilir liderlik literatürü, sürdürülebilir liderlik kültürünün, bireylere sağlanan koşulların ve hizmetlerin mümkün olan en üst seviyede olmasının gerektiğini vurgulamaktadır (Gerard, McMillans ve D'Annunzio-Green, 2017, s. 122).

Diğer yandan farklı bir bakış açısıyla sürdürülebilirliğe bakıldığında iş ve kariyer açısından daha sürdürülebilir yaklaşımlar izleyenlerin, yalnızca iş ve kariyer hedeflerine ulaşmaktan daha derin ve kalıcı olan bir amaca sahip olmaları ve liderin kişisel çıkarlarının dışına çıktıkları görülebilir. Bu amaç “tükenmişliğe dayanıklı” hale getirmektedir. Kendi olmasını istediklerine daha çok odaklanırlar, bu aşamada başkalarının ne istediği önemli değildir. Böyle bireyler geri çekilme, kendilerine özeleştirme yapmalarına ve çevresel değişikliklere yaratıcı bir şekilde uyum sağlamalarına olanak veren çok iyi gelişim gösterebilme becerilerine sahiptirler (Casserley ve Critchley, 2010, s. 289)

1.3.4. Sürdürülebilir Liderliğin Önkoşulları

Sürdürülebilirlik, sosyal ve çevresel konuların örgütün vizyonu, sosyal değerleri ve uygulamalarıyla bütünleşmesini gerektirir (Quinn ve Dalton, 2009, s. 22). Bu sebeple sürdürülebilirlik konularında liderlik yapabilmek, bir örgütün içinde ve dışında ortaklarla sürdürülebilir ve güvenilir ilişkiler sağlama, geliştirme gücüne dayanır (Savage vd., 2015, s. 695).

Sürdürülebilir kültürün etkili olması ve bunun dış çevreden nasıl etkilendiği, sürdürülebilir liderliğin örgüt içindeki uygulanma başarısına bağlıdır (Gerard, McMillans ve D’Annunzio-Green, 2017, s. 123). Bununla beraber bir örgütün sürdürülebilir başarısının odak noktasında çalışanların ve liderlerin rol ve gelişimi de önemli bir yere sahip olmaktadır (Broman ve Robèrt, 2017, s. 18).

Bennis (1992, akt. Ahmed, 2016, s. 25), sürdürülebilir liderin herhangi bir örgütte görev alabilmesi için dört yeterliliğinin olması gerektiğini öne sürmektedir. İlk özellik, insanlarla bağlılık elde ederek “*dikkat yönetimi*”dir. Bir topluluğun öğrenilmesine liderlik etmek, tüm ortaklardan bağlılık duygusu elde etmeyi gerektirir. İkinci olarak, liderlerde olması gereken özellik “*anlamanın yönetimi*”dir. Bu özelliğin gerçekleştirilmesi net ve kesin iletişimin, vizyonlarının paylaşılması ile ilgilidir. Bir diğer ve üçüncü özellik ise “*güven ve tutarlılık*”tır; bunlar başarılı liderliğe ulaşmanın belirleyicileridir. Dördüncü ve son özellik olan “*benlik yönetimi*”dir. Benlik yönetimi, liderlerin yeteneklerini tanımlar, onları etkili ve verimli olarak nasıl paylaştıklarını öğrenmeyi gerektirir.

Ferdig, (2007, s. 28) sürdürülebilir bir liderin bireysel veya örgüt adına gerçekleştirdiği her davranış için kendisine sorması gereken birtakım sorular olduğunu öne sürmüştür. Bu sorular aşağıdaki gibidir:

- Eylem; aileyi, toplumu, örgütü, dünyanın ve bölgenin insanların üzerinde hayatı devam ettirmek için bağlı olduğu ekosistemi, alt sistemler ve süper sistemleri nasıl etkiler?
- Eylem; ailenin, örgütün, toplumun ve dünyadaki sosyal refahı aynı zamanda diğerlerinin refahını nasıl etkiler?
- Eylem; ailenin, örgütün, toplumun, dünya ve bireyin kendisi için ekonomik sürekliliği/ büyüme potansiyelini nasıl etkiler?

1.3.5. Sürdürülebilir Liderlik Özellikleri ve Yeterlilikleri

Sürdürülebilir liderlerin sahip olması gereken özellikler ve yeterlilikler konusunda farklı araştırmacılar farklı durumlarda çeşitli sınıflandırmalar ve bazı niteliksel zorunluluklar öne sürmüşlerdir. Ayrıca sürdürülebilir liderliğin karmaşık zorlukları düşünüldüğünde, bu kişilerin sıra dışı özelliklere sahip olması gerekmektedir (Metcalf ve Benn, 2013, s. 370).

Günümüzde çevresel, sosyal ve ekonomi ihtiyaçlarını giderirken gelecekte karşılaşılabilecek tehditlere de hazırlıklı olmak gerekmektedir. Bu bağlamda liderlikte sürdürülebilir kalkınmanın parçası olarak görülen on liderlik özelliği; *öğrenme, güçlendirme, uyum sağlama, geliştirme, katılım, bağlanma, yansıtma, sürdürme, alçak gönüllülük, bütünlük ve uygulama* olarak tanımlanmıştır. Bu özelliklerin daha da fazlaştırılması mümkündür fakat liderlik toplumu ve onun gelecekteki sürdürülebilir gelişimine yönelik tehditleri karşılama becerisi için tanımlanan bu özellikler hayati öneme sahip olanlardır (Akins vd., 2013, s. 30).

Liderler, cömertlik, ahlak, tahammül, gayret, konsantrasyon ve bilgeliğin altı kusursuzluğunu geliştirecek olursa, büyük ihtimalle bu koşulları yerine getirmeye yaklaşacaklardır. Bu özelliklerden cömertlik ve ahlak, liderlerin insanlarla iyi iletişimine ve takipçi kazanmalarına yardım eder. Sürdürülebilirliğin ikilemlerin üstesinden gelirken yaşadığı inişli çıkışlı süreçler göz önüne alındığında tahammül, gayret, konsantrasyon ve bilgelik özellikleri de vazgeçilmezdir. En azından bu özellikler liderlerin istenen rol model haline gelmesine yardımcı olacaktır (Tideman, 2016, s. 206).

Sürdürülebilir liderler araştırma ve öğrenme ruhuna sahiptirler. Farkındalıklarını devamlı olarak genişletirler ve herhangi bir duruma girmenin en iyi yolunu ararlar. Sürdürülebilir liderler, işler beklendiği gibi ilerlemediğinde bile yol boyunca öğrendiklerini paylaşırlar. Öğrenmeyi öğrenirken model alırlar bu sebeple çevrelerindeki insanları da aynı şeyi yapmaya teşvik ederken zorluklara ve çözümlere dair daha derin anlayış geliştirirler. Sürdürülebilir liderler, kendi yaptıkları hatalardan ders çıkarırlar ve bu süreçte keşfettiklerini başkalarına anlatırlar (Ferdig, 2007, s. 33).

Sürdürülebilir liderliğin özellikleri, içerik (context), bilinç (consciousness), süreklilik (continuity), bağlılık (connectedness), yaratıcılık (creativity) ve topluluk (collectiveness) olmak üzere altı ayrı şekilde sınıflandırılabilir; bu özelliklerin hepsi İngilizce 'de 'c' harfi ile başladığından dolayı bunlar 6C modeli olarak isimlendirilmiştir. 6C Sürdürülebilir Liderlik Modeli önemli yeni liderlik unsurları Tablo 1.8'de gösterilmektedir.

Tablo 1.8: Sürdürülebilir Liderliğin Unsurları

Sürdürülebilir Liderliğin Unsurları	Ekonomi ve İşletme Alanında Kullanılan Kavramlar
İçerik	Karşılıklı bağımlılığı tanıma; karmaşıklık, belirsizlik, birbirine bağlılık, kaynak kısıtı, düzenleyiciler, mega eğilimler
Bilinç	Zihin setleri, dünya görüşleri, inançlar, zihinsel modeller, tutumlar
Süreklilik	Uzun vadeli ufuk, cesaret, güç, ortak amaç, merkezilik, değişim süreçleri
Bağlılık	Tüm paydaşların ihtiyaçlarına hizmet etmek, uzun ve kısa vadeli etkileme, iş birliği, güven, adalet, fedakârlık, bağlılık, istekler yerine ihtiyaçlar
Yaratıcılık	Sürdürülebilir paylaşılan değer yaratmak için yenilik; sürdürülebilir iş modelleri, yeni değer ölçüm modelleri, akış
Topluluk	İş birliği etkisi için çoğalmak; sürdürülebilirliği iş yapılarına yerleştirmek, sürdürülebilir tüketim

Kaynak: Tideman, Arts ve Zandee, 2013, s. 17-33.

Faruk ve Hoffmann, (2012, s. 6) sürdürülebilir liderlik mesleki yetkinliklerini aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Dış farkındalık ve istekleri değerlendirme
- Vizyon ve strateji yaratma
- Risk farkındalığını yönetme ve değerlendirme
- Ortakların katılımı
- Değişim ve esnekliğe uygunluk
- Etik ve doğruluk

Sürdürülebilirlik çalışmalarını kabul eden liderler, diğer 'etkili' liderlere benzer ve bunun yanında ortakların daha geniş bir alanını ve organizasyonların amacına uygun

olarak farklı bir zihniyet içerecek ek kapasite ve zihniyete sahiptirler (Quinn ve Dalton, 2009, s. 21).

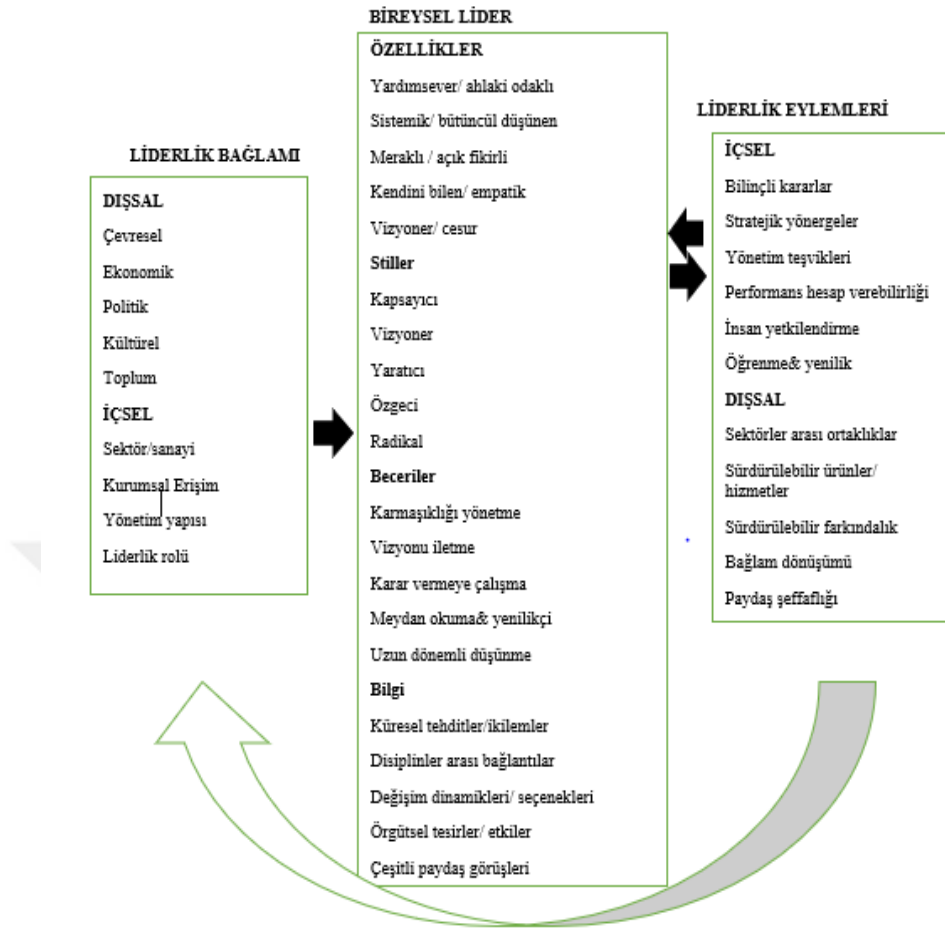
Tideman, Arts ve Zandee, (2013, s. 29) sürdürülebilir liderlerin sahip olduğunu belirttiği altı ögeyi aşağıdaki gibi sıralamıştır:

- Birlik olmak
- Etkileme
- Sonuçlandırma
- Ticari farkındalık
- Uzun vadeli istekleri tahmin etmek
- Uzun vadeli istekleri değerlendirmek

1.3.6. Sürdürülebilir Liderlik Modelleri

Sürdürülebilir liderlik, diğer liderlik yaklaşımlarına göre daha yeni bir kavram olmakla birlikte farklı sürdürülebilir liderlik modellerinden söz etmek mümkündür. Örneğin, Visser ve Courtice (2011) sürdürülebilir liderliğin ya da sürdürülebilirlik için liderliğin, liderlik özelliklerinin bir karışımından ortaya çıktığını öne sürdükleri Cambridge Sürdürülebilir Liderlik modeli 3 ögeden oluşmaktadır.. Bu ilkelerin herhangi biri sürdürülebilir liderlerine özgü değildir fakat toplu şekilde sürdürülebilirlik zorluklarına yanıt olarak bir dizi özellik ve hareketi kapsarlar. Bu model Şekil 1.5'te gösterilmektedir (Visser ve Courtice, 2011, s. 4).

Şekil 1.5: Cambridge Sürdürülebilir Liderlik Modeli



Kaynak: Visser ve Courtice, 2011.

Avery (2005), 13 Avrupa firması üzerinde çalıştığı büyük bir araştırmadan ilk olarak 19 liderlik uygulaması elde etmiş ve bu elde ettiği modeli dünyanın gelişmiş bölgelerindeki 15 organizasyonda test etmiştir. Daha sonra araştırmalarına devam eden Avery ve Bergsteiner elde ettikleri 19 liderlik uygulamasına 4 unsur ekleyerek 23'e tamamlamışlardır (Kantabutra ve Saratun, 2013, s. 358). Ek olarak araştırmacılar öne sürdükleri sürdürülebilir liderlik için iş örneğinde bal arılarını (honeybees) ve çekirgeleri (locusts) kullanmışlardır. Bal arıları “yaratmayı”, çekirgeler ise “yıkımı” simgelemişlerdir çünkü bal arıları liderliği ve topluluğu kurar ancak çekirgeler yeşil alanları tüketerek mahvetmektedir. Bal arıları yalnızca üretmez, bununla birlikte iş birliği içinde olmayı, tutumluluğu, çalışkanlığı ve iyileşmeyi temsil eder. Milyonlarca çekirge ise çevresel koşullarda yırtıcı sürü halinde bir araya gelerek sağlıklı bitkilere zarar verip tarım hasarına sebep olabilirler bundan dolayı bu durum kıtlık ve açlığa sebep olarak sefaleti ortaya çıkarır. Çekirge türü devam etmekte olsa da diğer canlılara ve çevreye zararı büyüktür. Avery ve Bergsteiner bal arısı ve çekirge davranışlarını liderlikte göstermek

için kullanmışlardır. Bal arısı davranışı sürdürülebilir, uzun vadeli ve karlı yatırımları ortaya çıkarır. Çekirge davranışları kısa vadeli kar sunar fakat işin sonunda organizasyonu azaltmaktadır (Avery ve Bergsteiner, 2011, s. 11).

Sürdürülebilir Kalkınma için Dünya İş Konseyi (WBCSD)'ne göre bal arısı liderliği, işletmeleri daha rekabetçi, daha esnek, daha hızlı cevap verici ve müşterilere daha çekici hale getirmektedir. Literatür, organizasyonların bal arısı ilkelerini ekonomik, toplumsal ve ekolojik hedefler içerisinde dengeleme sağlamak için kişisel çıkarlarını göz ardı ederek, uzun vadede kalabilmek adına liderliği geliştirir ve organizasyonel sürdürülebilirlik yaratarak benimseyebileceklerini vurgulamaktadır (Suriyankietkaew, 2015, s. 38).

Avery ve Bergsteiner liderlik için bal arısı ve çekirge yaklaşımının geliştirdiği 23 maddeyi Tablo 1.9.'da açıklamaktadır (Kantabutra ve Avery, 2013, s. 39).

Tablo 1.9: Liderliğe Bal Arısı ve Çekirge Yaklaşımı Uygulamaları

Liderlik unsurları	"Bal Arısı" felsefesi (Sürdürülebilir liderlik) Sofistike, paydaş, sosyal, paylaşım	"Çekirge" felsefesi Zor, acımasız, asosyal, herhangi bir maliyetle kâr
Kurum uygulamaları		
1. İnsanları geliştirme	Herkese sürekli geliştirir	İnsanları seçici biçimde geliştirir
2. İşçi-işveren ilişkileri	İş birliği aramak	Rakip (Antagonistik) olarak hareket eder
3. Personeli elinden kaçırmamak	Her kademedeki uzun süreli görevlere değer vermek	Yüksek personel devrini kabul eder
4. Ardıllık (Yedekleme) planlaması	Mümkün olduğunca içeriden terfi ettirir	Mümkün olduğunca dışarıdan atanma
5. Çalışanlara değer vermek	Çalışanların refahı ile ilgilenir	İnsanları değiş tokuş edilebilir ve bir maliyet olarak değerlendirir.
6. CEO ve üst düzey ekip	CEO, üst düzey ekip üyesi veya konuşmacı olarak çalışır	CEO karar vericidir, kahramandır
7. Etik davranış	Açık bir temel değer olarak "doğru şey yapmak"	Kararsız, tartışılabilir, değerlendirilebilir bir risk.
8. Uzun veya kısa vadeli perspektif	Kısa vadeden ziyade uzun vadeyi tercih eder	Kısa vadeli kârlar ve büyüme hâkimdir
9. Örgütsel değişim	Değişim gelişen ve düşünülmüş bir süreçtir	Değişiklik hızlı ayarlamadır, geçicidir, özel bir amaçlı olabilir
10. Finansal piyasalar oryantasyonu	Başkalarından azami bağımsızlık ister	Yöneticilerin iradesini, çoğunlukla körü körüne izler.
11. Çevre sorumluluğu	Çevreyi korur	Çevreden yararlanmak için hazırlanmıştır
12. Kurumsal sosyal sorumluluk	İnsanlara ve topluma değer verir	İnsanları ve toplumu sömürür
13. Paydaşlar	Herkes önemlidir	Yalnızca hissedarlar önemlidir
14. Vizyonun iş alanındaki rolü	Geleceğin paylaşılan görüşü, temel stratejik araçtır	Gelecek işi zorunlu olarak yönlendirmez

Tablo 1.9: (Devam) Liderliğe Bal Arısı ve Çekirge Yaklaşımı Uygulamaları

Liderlik unsurları	"Bal Arısı" felsefesi (Sürdürülebilir liderlik) Sofistike, paydaş, sosyal, paylaşım	"Çekirge" felsefesi Zor, acımasız, asosyal, herhangi bir maliyetle kâr
Üst düzey uygulamalar		
15. Karar verme	Anlaşmalıdır ve devredilebilir	Öncelikle yönetici merkezli
16. Öz yönetim	Personel çoğunlukla kendi kendini yönetiyor	Yöneticiler yönetir
17. Takım uyumu	Takımlar geniş ve yetkilendirilmiştir	Takımlar sınırlı ve yönetici merkezlidir
18. Kültür	Yetki verici, genişçe paylaşılan bir kültürü teşvik eder	Paylaşılacak veya paylaşılmayacak kısa vadeli sonuçlara odaklanmak dışında kültür zayıftır.
19. Bilgi paylaşımı ve saklama	Kuruluş boyunca yayılır.	Bilgiyi birkaç "bekçi" ile sınırlar.
20. Güven	İlişkiler ve iyi niyetle yüksek güven.	Kontrol ve izleme, düşük güveni telafi eder.
Anahtar performans sürücülere		
21. Yenilik	Güçlü, sistematik, stratejik yenilik her seviyede belirgindir.	Yenilik sınırlı ve seçicidir; uzmanlıkla satın alınır
22. Personel sözleşmesi	Değerler duygusal açıdan çalışanların sorumluluğunu taşır ve ortaya çıkan taahhüttür.	Mali ödüller motivasyon olarak yeter, hiçbir duygusal taahhüt beklenmemektedir.
23. Kalite	Kalite kültürde gömülür	Kalite bir kontrol meselesidir

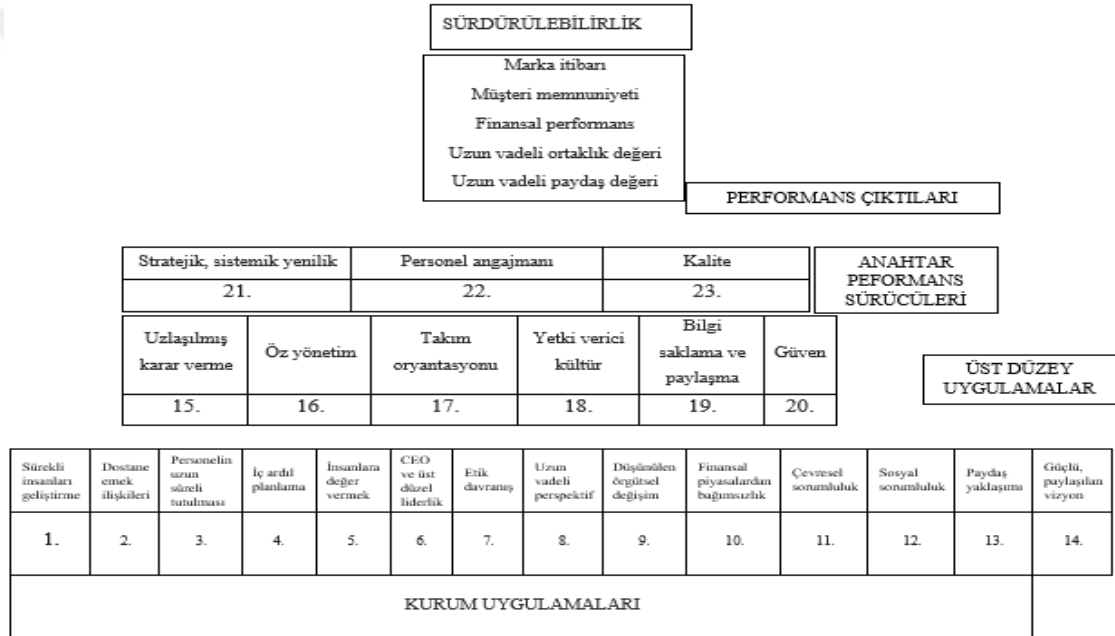
Kaynak: Kantabutra ve Avery, 2013, s. 39.

Tablo 1.9.'da verilen 23 uygulama kurum uygulamaları, üst düzey uygulamaları ve anahtar performans sürücülere olarak üç gruba ayrılmaktadır. Bu uygulamalardan ilk on dördü, kurum uygulamaları adı altındadır. Bunlar personelin eğitimi ve geliştirilmesi, dostça emek bağlantıları için özen gösterilmesi, personeli koruma (görevden ayrılmanın önüne geçilmesi), ardıl planlaması, personelin deneyimini ve bilgilerini açıklayabilme, üst seviye liderlerin göstermiş oldukları role göre karar verme, etik davranışların gösterilmesi, uzun süreli düşüncenin desteklenmesi, organizasyon değişiminin daha duyarlı yönetilmesi, finansal piyasalardan uzaklığa özendirmek, birden fazla paydaşın düşüncelerini istikrarlı şekilde korumak ve müşterek bir vizyon yaratarak bunun örgütü yönetmesini gerçekleştirmektir. İkinci olarak, üst düzey uygulamalar başlığı altında altı uygulama bulunmaktadır. Bu üst düzey uygulama, yönetimde kendini kontrol edebilen çalışanları var ederek, ekip oluşturup bunlardan faydalananarak, emniyetli ve güvenli bir alan oluşturarak, sürdürülebilir liderlik için paylaşmayı ve organizasyonun bilgisini korumaya çabalayan bir kültür yaratarak, belirlenmiş kararları içerir. Son olarak, yenilik, personel angajmanı ve kalite üç önemli anahtar performans sürücülere ögesidir. Müşterilerin deneyimlerinden yola çıkarak deneyimi gerçekleştirir ve örgütün

performansını yükseltir. Temel performans sürücüleri, organizasyonun ve üst seviye uygulamaların farklı şekillerde bütünleşmesiyle gerçekleşmektedir (Kantabutra ve Saratun, 2013, s. 358).

Avery ve Bergsteiner, (2011, s. 8) yukarıdaki Tablo 1.9.'da gösterilen 23 bal arısı uygulamasını 3 ana gruptan oluşan bir piramit şeklinde gösterdiğimizde, yol gösterici olarak düzenlenmiştir. Kurum uygulamaları, üst düzey uygulamalar ve temel anahtar performans sürücüleri olarak üç başlık altında incelenmektedir. Bu üç grup bir piramit şeklinde gösterildiğinde, piramidin en üst kısmında bulguların sürdürülebilirliğe yardım ettiğini gösteren performans sonuçları yer almaktadır.

Şekil 1.6: Sürdürülebilir Liderlik Piramidi



Kaynak: Avery ve Bergsteiner, 2011, s. 8.

Şekil 1.6'daki piramitte de ifade edildiği gibi piramidin üç grubunu kurum uygulamaları, yüksek seviyeli uygulamalar ile temel performans sürücüleri oluşturmaktadır. Piramidin her düzeyindeki uygulamalar, o düzeydeki diğer uygulamalar aracılığı ile güçlendirilir. Örnek olarak devredilmiş karar verme, üst düzey arkadaşlık uygulamalarının beşini pekiştirmektedir. Performans sonuçlarının dışında her seviyede gerçekleşmekte olan bu güçlendirme, aynı düzeydeki öğelerin birbirlerini sağlamlaştırmalarıyla meydana gelir.

Örneğin, marka değeri sakınılırken müşteri ve yatırımcılar ikna olduğunda hissedar değeri oluşmaktadır. Buna ek olarak, piramidin en üst kısmı performans

sonuçları kısmına sürdürülebilir liderlik yaratan beş performans sonucu dahil olmaktadır (Avery ve Bergsteiner, 2011, s. 9-10).

- Marka ve itibar
- Gelişmiş müşteri memnuniyeti
- Finansal performans
- Uzun vadeli ortaklık değeri
- Uzun vadeli paydaş değeri olarak ifade edilmektedir.

Kısaca, uzun vadede kusursuz sonuçlar elde etmeyi hedefleyen sorumlu liderler, bunu kendi kuruluşları ve diğer ortakları için yapmaktadırlar. Bundan dolayı bir şirketin liderleri elde ettikleri kısa süreli kar bulgularını yok sayıp kaynaklarını verimli ve etkili bir şekilde kullanmadıklarında şirketi ve diğerlerinin uzun süreli geleceğini tehlikeye atarlar. Bu yönden bakıldığında, sürdürülebilir liderlik, firmanın yaşam hayatı süresince insanları, karları ve gezegeni dengede tutmayı; aynı zamanda bu dengeyi kurarken işin kriz durumlarında hava durumuna karşı olması gereken sosyal sermayeyi meydana getirmeyi amaçlamaktadır (Avery ve Bergsteiner, 2011, s. 6).

Casserley ve Critchley, (2010, s. 292) sürdürülebilir liderlik modelinin temel niteliklerini ve bunun geleneksel yaklaşımlardan farkını Tablo 1.10.'da özetlemiştir.

Tablo 1.10: Liderler Nasıl Gelişir: Eski ve Yeni Model

Mevcut Model	Fikir: Sürdürülebilir Liderlik
Performans ile ilgili kaygı	Performans için ön şart insan sürdürülebilirliği ile ilgilenmek
Yetenek ya da yeterlilikleri belirleyin	Eylem üzerine etkinin, psikolojik zekâ ile fizyolojik iyi oluşun temel bireysel olaylarını teşvik edin ve birleştirin
Bu yetkinliklere bağlı olarak liderlerin davranışlarını değiştirin	Temel olaylar ve organizasyon kültürü arasındaki anlaşmayı görüşün
İnsanlara liderliğin kazandırılması iş başı eğitim ile sağlanır	Liderlik, gerçek hayattaki zorlukları aşmaya çalışırken eylem üzerine etkisinden ortaya çıkmaktadır.
Her ortama uyan yetkinliğin geliştirilmesine odaklanın: bunların liderin özel şartlarına ve zorluklarına uyarlama girişimi yoktur	Bireysel liderin temel olayları ve organizasyon kültürü arasındaki ilişkinin kalitesine odaklanın

Kaynak: Casserley ve Critchley, 2010, s. 292.

1.3.7. Sürdürülebilir Liderliğin Boyutları

Araştırmacılar tarafından sürdürülebilir liderlik davranışı farklı boyutlarla ele alınmıştır. Örneğin McCann ve Holt (2011) etik ve sosyal sorumluluk, değişim,

inovasyon-karlılık ve kültür- insan kaynakları boyutlarını incelerken, Yollu (2017), derinlik, genişlik, süre, adalet, beceriklilik ve koruma olmak üzere 9 boyutu, Çayak (2018), yönetsel, ekonomik, kültürel ve sosyal sürdürülebilirlik boyutlarını, Arović (2018), stratejik karar verme ve insan kaynakları politikası, paylaşılan bir vizyonu oluşturma ve kalite ve yeniliği teşvik etme, etik kodları belirleme, paydaş ilişkileri ve takım çalışmasına odaklanma ve klasik genel örgüt amaçları boyutlarını, Dağdeviren Ertaş (2020), insan kaynağının geliştirilmesi, stratejik dağıtım, derin öğrenme ve çevresel-sosyal sorumluluk boyutlarını, Fry ve Egel (2021), ekonomik, sosyal ve çevresel boyutlarını, Polat (2022), çevresel, sosyal, derin öğrenme, stratejik dağıtım boyutları açısından sürdürülebilir liderlik davranışını incelemişlerdir. Mevcut çalışma ise McCann ve Holt (2011) tarafında geliştirilen sürdürülebilir liderlik davranışı temel almış ve incelemiştir. Bu kapsamda sürdürülebilir liderlik davranışı, “etik ve sosyal sorumluluk”, “değişim”, “inovasyon-karlılık” ve “kültür ve insan kaynakları” olmak üzere 4 boyutta incelenmiştir.

- *Etik ve sosyal sorumluluk boyutu:* Dünyayı kuralcı veya etik olarak görür ve toplumun iyi olması için bütünsel bir vizyon sağlamayı ister (Sachs, 2015, s. 2). Bununla birlikte liderin, adil, güvenilir, eşitlikçi özelliklerinin olması gerekir (Brown ve Treviño, 2006, s. 595). İşletmenin sahip olduğu kaynakları sosyal sorumluluk bilinciyle kullanmasını amaçlar (Steurer vd., 2005, s. 271). Otel işletmelerindeki yöneticilerin, sosyal ve çevre bilincini benimsemesi, çalışanların uyum sağlamaları açısından önemlidir. Bu boyut, kurallara uygun, disiplinli, çevreyi koruyan, çalışan ile ilişkilerine değer veren liderleri ortaya çıkarır.
- *Değişim boyutu:* Hızla artış gösteren dünya nüfusu, insanların istek ve ihtiyaçlarındaki çeşitliliğin artmasına sebep olmaktadır. Bu durum artan isteklere karşı doğal kaynakların yetersiz kalmasını ortaya çıkarmaktadır (Çiçeklioğlu, 2022, s. 77). Yalnızca sosyo-ekonomik sorunlar değil çevresel sorunlar da ortaya çıktığından sürdürülebilir kalkınmanın sağlanması için işletmelerin, bütün ekonomik faaliyetlerini değiştirmesi gerekmektedir (Hahn vd., 2015, s. 27). Turistlerin taleplerindeki değişimler, ürün ve hizmet çeşitliliğinin artması, teknolojiye bağlı değişim, bu boyutun önemini ortaya çıkarmaktadır. Sürdürülebilir liderler, bu unsurları göz önüne alarak değişen koşullara uyum sağlamalıdır.

- *İnovasyon- karlılık boyutu:* Rekabet edebilme ve işletmenin büyüklüğüyle ilişkilidir. (Cao ve Hansen, 2006, s. 33) İnovasyon, rekabet edebilmek için üretim sürecinde ürün ortaya çıkarır, bunun yanı sıra sürdürülebilirliğin sağlanması için çevresel değerlere de önem verir (Akın ve Reyhanoğlu, 2014, s. 44). İşletme yöneticisi/ lideri yenilikçi yaklaşımlara açık olmalı ve bu yeniliği işletme içerisinde uygulayabilmelidir.
- *Kültür- insan kaynakları boyutu:* Son 30 yıldır insanlar arasındaki artan yoksulluk, eşitsizlik, çevre sorunları ile ilgili küresel kaygılar da artmaktadır (Vehkamäki, 2005, s. 8). İnsan en önemli unsurdur, insan kaynaklarının sürdürülebilir olması için sağlık, eğitim gibi konularda sosyal eşitliğin sağlanması, istihdam alanlarında devamlılık ve cinsiyet eşitliği olması gerekmektedir (Çiçeklioğlu, 2022, s. 81). Kültürel bütünleşmenin desteklendiği ve teşvik edildiği bir boyuttur (McKenzie, 2004, s. 12). İnsan kaynaklarıyla ilgili verileri belirler ölçer ve bunları ilgililere iletir. Yöneticilere insan kaynağına uygun etkinlikler ve çalışan verimliliğini artırma yönünde yardımcı olur (Kaneko ve Yimruan 2017, s. 68).

1.4. SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK İLE İLGİLİ YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Ulusal ve uluslararası alan yazında farklı sektörlerde sürdürülebilir liderlik davranışına odaklanan çalışmalar (McCann ve Holt, 2011; Yollu, 2017; Arovic, 2018; Çayak, 2018; Taşçı ve Titrek, 2019; Dağdeviren Ertaş 2020; Polat 2022) bulunmakla birlikte turizm sektöründe sürdürülebilir liderlik davranışını konu olan sınırlı sayıda çalışma (Kaefer, 2022) bulunmaktadır. Kaefer (2022) tarafından gerçekleştirilen çalışma genel olarak destinasyonların ve turizm işletmelerinin sürdürülebilirliğinin giderek daha önemli hale nasıl geleceğine odaklanılmıştır. Bu nedenle aşağıda diğer sektörlerde sürdürülebilir liderlik davranışını inceleyen çalışmalara yer verilmiştir.

1.4.1. Ulusal Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Mısırdalı Yangil (2016) kavram olarak yeni olan sürdürülebilir liderlik ile ilgili ulusal ve uluslararası literatürde bulunan araştırmaları inceleyerek, kavrama dair sınırların belirlenmesini amaçlamıştır. Yaptığı çalışma sonucunda, sürdürülebilir liderliğin günümüzden ziyade gelecek için önem arz edeceğini ve bundan sonra literatüre kazandırılması gereken bir liderlik stili olduğunu öne sürmüştür.

Yollu (2017) Antalya ilinin merkez ilçelerinde görev yapan ilkokul öğretmenlerinin ve yöneticilerin, okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlik boyutlarına ilişkin görüşlerin tespit edilmesine odaklanmıştır. Sürdürülebilir liderlik kapsamında derinlik, süre, genişlik, adalet, farklılık, beceriklilik, koruma boyutlarına ilişkin görüşlerin incelendiği çalışmada, okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlik özelliklerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul müdürlerinin eğitim düzeyi açısından adalet ve koruma boyutlarında, yaş grubuna göre koruma boyutunda, kıdem değişkenine göre farklılık ve koruma boyutlarında farklılık tespit edilmiştir.

Arovic (2018) sürdürülebilir liderlik uygulamalarına ilişkin algı düzeyinin ve örgüte bağlılık düzeyinin çalışanların sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini incelemiştir. Çalışma sonucunda çalışanların sürdürülebilir liderlik algılarının demografik özelliklerine göre anlamlı farklılık olmadığı fakat örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim durumu alanına göre farklılaştığını tespit etmiştir.

Çayak (2018) nicel ve nitel yöntem kullanarak İstanbul ili Pendik ilçesinde görev yapan öğretmenlere ve okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlik davranışı tespit etmeye yönelik gerçekleştirdiği çalışmada, sosyal sürdürülebilirliğin en az düzeyde olduğunu, yönetsel sürdürülebilirliğin okul üyelerinin adaletli katılımı ile sağlanacağını, ekonomik sürdürülebilirlik için kaynakların etkili ve verimli kullanımını, kültürel sürdürülebilirlik için etkili iletişim kurulmasını son olarak sürdürülebilir liderlik konusunda okullarda eğitime ihtiyaç olduğunu belirtmiştir.

Mısırdalı Yangıl ve Dil Şahin (2019) sürdürülebilir liderlik ölçeğinin geçerlik ve güvenilirliğini tespit etmek amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, ölçeğin güvenirlik katsayısı yüksek çıkmış ve yapı geçerliğini de sonucuna ulaşılmıştır.

Taşçı ve Titrek (2019) nitel yöntem kullanarak sürdürülebilir liderlik bakış açısını belirlemeye odaklandıkları çalışmalarında, yükseköğretim kurumlarındaki yöneticilerin ömür boyu öğrenmeyi literatürdeki açıklamalara benzer şekilde yaptıklarını gözlemlemişlerdir.

Dağdeviren Ertaş (2020) okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlik davranışlarıyla, okulların öğrenen örgüt olmaları arasındaki ilişkiye odaklandıkları çalışmalarında, sürdürülebilir liderlik özelliklerinden insan kaynağının geliştirilmesi yönündeki faaliyetlerin, okulların öğrenen örgüt olmalarını teşvik ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Sürdürülebilir liderlik davranışını sergileyen okul müdürlerinin görev yaptığı

okullarda, iyi bir yönetim, güçlü bir örgüt kültürü, geçmişte başarılı faaliyetlerin gerçekleştiği ve aynı zamanda yüksek başarı beklentisinin olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlik davranışlarına yönelik öğretmen görüşlerinin demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çayak ve Eskici (2021) okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlik davranışları ve liderlik davranışları arasındaki ilişkide duygusal zekanın aracı rolünü incelemişlerdir. Çalışmanın sonucunda öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlik davranış düzeyleri, farklılıkları yönetme becerileri ve duygusal zekâ düzeylerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çetin ve Baş (2021) kurum kültürünün devam ettirilmesinde sürdürülebilir liderliğin önemine ilişkin öğretmen görüşlerini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda araştırmada öğretmen görüşlerinden, okul müdürleri tarafından sürdürülebilir liderlik davranışlarının sınırlı düzeyde ortaya konduğu görülmüştür.

Polat (2022) okullarda sürdürülebilir liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma sonucunda aralarındaki ilişkinin anlamlı ve pozitif olduğu fakat çevre ve sosyal sorumluluk alt boyutunun örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür.

1.4.2. Uluslararası Literatürde Yer Alan Çalışmalar

Hargreaves ve Fink (2003) sürdürülebilir liderliği kavramsal olarak incelemişler ve sürdürülebilirliğe ilişkin yedi temel ilke olduğunu belirtmişlerdir. Sürdürülebilir liderliği dünden bugüne süregelen eğitimden kurtarıp, eğitim kurumlarındaki önemli noktalara odaklanarak ahlaki hedeflere yönelmiş liderlik üzerine oturtmuşlardır

Ferdig (2007) sürdürülebilirliğin sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarındaki holistik yapıyı ele almış ve sürdürülebilir liderin görevini incelemiştir. Sürdürülebilir liderin yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler üreterek tüm sektörler açısından önemine vurgu yapmıştır.

Svensson ve Wood (2007) sürdürülebilir liderlik etişini tanımlamayı amaçlamışlar ve sürdürülebilir liderlik etişinin girdilerinin, eylemlerinin ve çıktılarının bir tanımını sunarak girdilerin, eylemlerin ve çıktıların bu kalıcı sürecin hareketlerini meydana getirdiğini belirtmişlerdir.

Middlebrooks vd. (2009) karma bir yöntem kullanarak liderlikte sürdürülebilir etğin kavramsal gelişimini araştırmışlardır. Bu araştırma sonucunda sürdürülebilirlik için artan farkındalığı, önemi, bağlılığı ve öğrenciler için sürdürülebilir liderliğin nasıl kavramsallaştığını öne sürmektedirler.

Quinn ve Dalton (2009) liderlerin yapmaları gereken işleri nasıl yaptıklarını ortaya çıkarmayı amaçlamışlardır. Araştırmalarının sonucunda liderlerin sürdürülebilirlik deneyimlerini benimseyen etkili liderler gibi oldukları ve liderlerin ek yeteneklerinin de bulunduğunu görüşme yöntemiyle topladıkları veriler sonucunda bulmuşlardır.

Crews (2010) sürdürülebilirlik ile ilgili literatüre üç bakımdan katkıda bulunmuştur. Bunlar, liderin sürdürülebilirlik stratejileri geliştirilirken karşılaşılabileceği zorluklar, sürdürülebilirliğin bütünleşmiş bir çalışma olması ve diyaloglarla örgütsel öğrenmenin sağlanması, teorik bir temel oluşturulmasıdır.

McCann ve Holt (2011) sürdürülebilirliğe ait yorumları incelemişler ve sürdürülebilir liderlik için kabul görececek bir tanım ortaya koymuşlardır. Bu geliştirdikleri tanım “Sürdürülebilir Liderlik Anketi’nde kullanılmıştır.

Avery ve Bergsteiner (2011) örgütlerin, ekonominin her halinde tutunabilmeleri ve gelişebilmeleri bakımından 23 liderlik uygulaması belirlemişlerdir. Bu 23 uygulamanın bir şirketin imajını ve rekabet avantajını koruduğunu, müşteri ve çalışan memnuniyeti sağladığını, uzun vadeli performans ve ortak değerini arttırdığını ve daha sürdürülebilir bir dünya yarattığını öne sürmüşlerdir.

Iqbal, Ahmad, Nasim ve Khan (2020) psikolojik güvenlik, sürdürülebilir liderlik ve sürdürülebilir performans arasındaki ilişkiye odaklandıkları çalışmada, psikolojik güçlendirme, yüksek psikolojik güçlendirme varlığında bu ilişkinin güçlü olması durumunda, psikolojik güvenlik yoluyla sürdürülebilir liderlik ve sürdürülebilir performans arasındaki dolaylı ilişkinin olduğu sonucuna varmıştır.

Fry ve Egel (2021) sürdürülebilirlik için küresel liderlik uygulamasına dair çıkarımlarda bulunmuşlardır. Sosyal ve çevresel sorunları ele aldığı bir model sunmuştur.



İKİNCİ BÖLÜM
OTEL İŞLETMELERİNDE SÜRDÜRÜLEBİLİR LİDERLİK ALGISININ
TESPİT EDİLMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

2.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

2.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Ankara’da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algılarının tespit edilmesidir. Araştırmanın bir diğer amacı ise çalışanların demografik özelliklerine göre sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algılarının farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesidir.

2.1.2. Araştırmanın Önemi

Sürdürülebilir liderliğe ilişkin özellikle ulusal alanda yapılan çalışmalar, büyük oranda eğitim kurumlarına yönelik gerçekleştirilmiştir (Yollu, 2017; Çayak, 2018; Taşçı ve Titrek, 2019; Dağdeviren Ertaş, 2020; Çayak ve Eskici, 2021; Çetin ve Baş, 2021; Polat, 2022). Bununla birlikte hem sürdürülebilir turizm yaklaşımının benimsenmesi hem de turizm işletmelerinin sürdürülebilirliğinin sağlanması için sektördeki durumun tespit edilmesi önemlidir. Literatürde turizm sektöründe sürdürülebilir liderlik davranışını konu alan sınırlı sayıda çalışmanın (Kaefer, 2022) olması mevcut çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

2.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Nicel analiz yöntemlerinin kullanıldığı bu araştırmanın çeşitli sınırlılıkları bulunmaktadır. Bu çalışmada temel sınırlılık fayda-maliyet unsuru açısından araştırma evreninde yer alan tüm otel işletmelerine ve çalışanlarına ulaşamamasıdır. Bu nedenle araştırma sonuçları, araştırmanın gerçekleştiği Ankara ilinde faaliyette bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleriyle sınırlı kalmaktadır. Ayrıca literatürde, otel işletmelerinde sürdürülebilir liderlikle ilgili yapılmış bir çalışmaya rastlanmaması, araştırmaların farklı sektörlerde (özellikle eğitim) gerçekleştirilmesi nedeniyle araştırma sonuçlarının karşılaştırılması açısından sınırlılıklara sahiptir.

2.1.4. Araştırmanın Sorusu/Hipotezler

Sürdürülebilir turizmle ilgili literatür, tüm destinasyonlarda sürdürülebilirlik anlayışının geliştirilmesi noktasında hem fikirdir. Sürdürülebilir turizm yaklaşımı sayesinde bir yandan turizme konu olan kaynakların (çevresel ve kültürel) korunması

sağlanırken diğer yandan o bölgedeki yerel halka ve destinasyona ekonomik katkı sağlanacağı açıktır. Bununla birlikte destinasyondaki diğer tüm turizm işletmeleri gibi otel işletmelerinin de sürdürülebilir bir yaklaşımla yönetilmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda bu araştırmada otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algılarının tespit edilmesi amaçlanmaktadır. Bu amaç kapsamında aşağıdaki araştırma soru ve hipotezlerine cevap aranmıştır.

Araştırma Sorusu: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları nedir?

Ayrıca bu araştırma sorusuna bağlı olarak otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algılamalarının demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermeyeceği tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler ise aşağıdaki gibidir:

H1: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları demografik özelliklere göre farklılık gösterir.

H1a: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları cinsiyete göre farklılık gösterir.

H1b: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H1c: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir.

H1d: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları çalışılan departmana göre farklılık göstermektedir.

H1e: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları işletmedeki pozisyonlara göre farklılık göstermektedir.

H1f: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları pozisyonundaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

H1g: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

2.1.5. Evren ve Örneklem

Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algılarının tespit edilmesine odaklanan bu araştırmanın evreni, Ankara’da faaliyet gösteren ve Turizm İşletme ve Yatırım Belgesine sahip olan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanlar oluşturmaktadır. Ankara ilinin merkez ilçelerinde 56 adet 4 yıldızlı, 18 adet 5 yıldızlı toplamda 74 adet otel işletmesi faaliyet göstermektedir. Araştırma verilerinin toplanabilmesi için 74 otel işletmesi ile görüşülmüş ancak 10 tane 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesi -isimlerinin kullanılmaması koşuluyla- anket çalışmasının yapılmasına izin vermiştir. Bu kapsamda tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemiyle 500 çalışana anket formu dağıtılmış, 375 anket formu analize tabi tutulmuştur.

2.1.6. Araştırma Ölçeği

Araştırmada belirlenen amaca ulaşmak amacıyla iki bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Anket formunun birinci bölümde, katılımcılara yönelik demografik özelliklerin (cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, eğitim durumu, çalışan departman, işletmedeki pozisyon, pozisyondaki çalışma süresi, işletmeden çalışma süresi) tespit edilmesine yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise McCann ve Holt (2011) tarafından geliştirilen ve Mısırdalı Yangıl ve Dil Şahin (2019) tarafından Türkçe uyarlamasının geçerlilik ve güvenilirliğinin tespit edildiği “Sürdürülebilir Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Sürdürülebilir liderlik davranışının çalışanlar tarafından nasıl algılandığının tespit edilmesini sağlayan ölçek, etik ve sosyal sorumluluk (3), değişim (3), inovasyon ve karlılık (4), kültür ve insan kaynakları (5) olmak üzere 4 boyut ve 15 ifadeden oluşmaktadır. 5’li likert tipinde olan ölçekte çalışanlardan her bir ifadeye “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Fikrim Yok”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerinden birini seçerek yanıtlaması istenmiştir.

2.1.7. Veri Toplama Tekniği ve Süreci

Araştırma kapsamında Ankara’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin çalışanlarına ulaşılmıştır. Çalışanların anketlere katılma istekleri doğrultusunda, anketler yüz yüze yapılmıştır. Temmuz-Ekim 2021 tarihleri arasında önceden belirlenen otel işletmelerine toplam 500 anket formu dağıtılmış ancak 400 anket formunun geri dönüşü olmuştur. 400 anket formunun 25 tanesinde demografik özellikler kısmında olan eksikler

ve anket ifadelerinde birden fazla seçeneğin işaretlenmiş olmasından dolayı 375 anket analiz edilmiştir.

2.1.8. Verilerin Analizi

Araştırma veri analizinin ilk aşamasında, verilerin istatistiksel analizler için uygunluğunu test etmek amacıyla güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik, bir test ya da ölçeğin, ölçülmek istenilen kavramı tutarlı ve istikrarlı bir biçimde ölçme derecesini ifade etmektedir. Güvenilir bir test ya da ölçek benzer koşullarda tekrar uygulandığında benzer sonuçlar verir (Altunışık vd., 2012, s. 124). Ölçeklerin güvenilirliklerinin test edilmesinde çeşitli yöntemler bulunmakla birlikte (George ve Mallery, 2019, s. 235) bu çalışmada Alpha katsayısından (α) yararlanılmıştır. Cronbach's Alpha, bir iç tutarlılık ölçüsü olarak tasarlanmıştır. Alpha değeri, 1'e ne kadar yakınsa değerlendirilen ölçekteki maddelerin iç tutarlığının yüksek olduğu ifade edilmektedir (George ve Mallery, 2019, s. 236).

Tablo 2.1: Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,937	0,937	15

Araştırma için hazırlanan anket formunda yer alan ifadelerden tutarlı ve doğru sonuçlar elde edilebilmesi için birçok kez test işlemi gerçekleştirilmiştir. Anketin birçok kez işleminden geçmesinde cevaplayıcının ankette yer alan ifadeleri doğru bir şekilde anlamasını sağlamak ve bu ifadelerin uygun bir sırada yer alması amaçlanmıştır. Geliştirilen Likert ölçeğin güvenilirlik düzeyini saptamak amacıyla iç tutarlılık ölçütü olan Cronbach Alpha katsayısı 0,937 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu değer, ölçekte yer alan soruların çok yüksek oranda birbirleriyle tutarlı olduğunu ve aynı özelliği ölçen maddelerin bir arada bulunduğunu ifade etmektedir.

Araştırma verilerinin analizinin ikinci aşamasında katılımcıların demografik özellikleri, sıklık ve yüzde analizleriyle incelenmiştir. Bu aşamada gerçekleştirilen analizlerle katılımcılara ilişkin genel bir çerçeve oluşturmak amaçlanmıştır.

Araştırma verilerinin analizinin üçüncü aşamasında 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algılarının değerlendirilmesi amacıyla aritmetik ortalama, standart sapma, sıklık ve yüzde analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Ölçekte yer alan boyutlara ilişkin aritmetik ortalama

değerleri verilmiş ve her bir ifadeye katılım düzeylerinin belirlenmesi için aritmetik ortalama ve standart sapma değerlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma verilerinin analiz edilmesinin son aşamasında katılımcıların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algılamalarının demografik özellikler açısından farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi amacıyla farklılıkları belirlemeye yönelik testler gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada öncelikle hangi testlerin kullanılacağını belirlemek amaçlanmıştır. Bu kapsamda verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinden yararlanılmıştır. Verilerin basıklık değeri 1,183, çarpıklık değeri ise -0,833 olduğu tespit edilmiştir. Basıklık ve çarpıklık değerlerine göre verilerin normal dağılıma sahip olduğuna karar verilmiştir. Katılımcıların demografik değişkenlere göre sürdürülebilir liderlik davranışını algılama düzeyleri arasındaki farklılıkları ölçmek amacıyla t –testi ve Anova testinden yararlanılmıştır.

2.2. ARAŞTIRMA BULGULARI

2.2.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmada veri analizinin ilk aşamasında katılımcıların cinsiyet, yaş grubu, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan departman, pozisyon, pozisyonda çalışma süresi, işletmede çalışma süresini kapsayan demografik özellikleri incelenmiştir. Analiz sonuçları 2.2’de yer almaktadır.

Katılımcıların demografik özelliklerine ait analiz sonuçları incelendiğinde, araştırmaya katılan 375 katılımcıdan %62,9’unun erkek, %37,1’inin ise kadın olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılar yaş grupları açısından değerlendirildiğinde, en fazla katılımcının, %54,9 ile 25-34 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Bu grubu sırasıyla %21,9 ile 35-44 yaş, %15,2 ile 25 yaş altı ve %8 ile 45 yaş ve üstü çalışanlar takip etmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında, %54,9’unun bekar, %45,1’inin ise evli olduğu anlaşılmaktadır.

Katılımcılar eğitim durumları değerlendirildiğinde, %50,1’inin üniversite mezunu olduğu görülmektedir. Lise mezunu katılımcıların oranı %36,3, ilköğretim mezunu katılımcıların oranı %9,9, lisansüstü eğitime sahip katılımcıların oranı ise %3,7’tür.

Katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre dağılımları incelendiğinde, %34,7 ile önbüro, %34,1 ile yiyecek ve içecek, %14,1 ile kat hizmetleri, %5,1 ile teknik servis ve güvenlik, %4,8 ile satış-pazarlama, %2,9 ile insan kaynakları ve %4,3 ile diğer departmanlar (müşteri ilişkileri, SPA) olduğu görülmektedir.

Katılımcılar işletmedeki pozisyonları açısından incelendiğinde, %69,3'ünün uzman pozisyonunda görev yaptığı görülmektedir. Katılımcıların %8,5'i departman müdürü, %8'i şef yardımcısı, %7,5 şef/sorumlu, %6,7'si departman müdür yardımcısı pozisyonundadır. Katılımcıların bulundukları pozisyonda çalışma süreleri incelendiğinde, %41,3 ile ilk sırada 4-7 yıl arasında çalışanlar yer almaktadır. Aynı pozisyonda 1-3 yıl arası çalışanların oranı %27,2, 8-11 yıl çalışanların oranı %23,7 ve 1 yıldan az çalışanların oranı ise %7,7'dir.

Tablo 2.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ana Değişken	Alt Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	236	62,9
	Kadın	139	37,1
Yaş Grubu	25 yaş altı	57	15,2
	25-34 yaş arası	206	54,9
	35-44 yaş arası	82	21,9
	45 yaş ve üstü	30	8
Medeni Durum	Bekar	206	54,9
	Evli	169	45,1
Eğitim Durumu	İlköğretim	37	9,9
	Lise	136	36,3
	Üniversite	188	50,1
	Lisansüstü	14	3,7
Çalışılan Departman	Önbüro Departmanı	130	34,7
	Yiyecek ve İçecek Departmanı	128	34,1
	Kat Hizmetleri Departmanı	53	14,1
	Teknik Servis ve Güvenlik Departmanı	19	5,1
	Satış-Pazarlama Departmanı	18	4,8
	İnsan Kaynakları Departmanı	11	2,9
	Diğer Departmanlar	16	4,3
İşletmedeki Pozisyon	Departman Md.	32	8,5
	Departman Md. Yardımcısı	25	6,7
	Şef/Sorumlu	28	7,5
	Şef Yardımcısı	30	8
	Uzman	260	69,3
Pozisyonda Çalışma Süresi	1 yıldan az	29	7,7
	1-3 yıl arası	102	27,2
	4-7 yıl arası	155	41,3
	8-11 yıl arası	89	23,7
İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	75	20
	1-3 yıl arası	154	41,1
	4-7 yıl arası	107	28,5
	8-11 yıl arası	39	10,4
Toplam (N) = 375 katılımcı			

Katılımcıların işletmede çalışma sürelerine ilişkin sonuçları değerlendirildiğinde, en yüksek oranın %41,1 ile 1-3 yıl arasında çalışanlar oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcıların %28,5'i 4-7 yıl arası, %20'si 1 yıldan az süredir, %10,4'ü ise 8-11 yıl arasında aynı işletmede çalıştıklarını belirtmişlerdir.

2.2.2. Sürdürülebilir Liderlik Davranışına İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Değerlendirilmesi

Araştırma bulgularının değerlendirildiği bu aşamada katılımcıların sürdürülebilir liderlik davranışlarına yönelik algıları değerlendirilmiştir. Bu aşamada katılımcıların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin her bir ifadeye katılım derecelerinin belirlenmesi için sıklık ve frekans analizi tekniğinden yararlanılmıştır. Ayrıca katılımcıların ölçekte yer alan ifadelere katılım düzeylerinin alt boyutlar açısından değerlendirilmesi için her bir ifadeye ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri ile ilgili alt faktörün genel aritmetik ortalaması hesaplanmıştır. Bu kapsamda öncelikle araştırma sorusunun cevabı olan katılımcıların orta ve üst düzeydeki yöneticilerinin sergilemiş olduğu sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 2.3'te gösterilmiştir.

Tablo 2.3: Katılımcıların Sürdürülebilir Liderlik Davranışına İlişkin Görüşleri

AF	İfadeler	$\bar{X}$	İfadelere Katılma Düzeyi					$\bar{x}$	s. s
			1	2	3	4	5		
Etik ve Sosyal Sorumluluk Boyutu	Liderim sürdürülebilir bir sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eder	N	9	29	63	155	119	3,92	1,003
		%	2,4	7,7	16,8	41,3	31,7		
	Liderim sürdürülebilir çevre sorumluluğu bilinciyle hareket eder.	N	7	30	59	160	119	3,94	0,980
		%	1,9	8	15,7	42,7	31,7		
	Liderim, sürdürülebilir ahlaki sorumluluk bilinciyle hareket eder.	N	4	22	59	161	129	4,03	0,912
Değişim Boyutu		%	1,1	5,9	15,7	42,9	34,4		
	Liderim kararlarını tüm organizasyonu düşünerek verir.	N	4	26	71	155	119	3,95	0,938
		%	1,1	6,9	18,9	41,3	31,7		
	Liderimin bağlı olduğu yönetim, sürdürülebilirliği etkileyecek bir hata yapıldığında, bunu resmi olarak fark eder.	N	8	22	72	148	125	3,96	0,976
		%	2,1	5,9	19,2	39,5	33,3		
İnovasyon-Karlılık Boyutu	Liderim sürdürülebilirlik etkileyen hataları düzeltmeye isteklidir.	N	7	20	50	214	84	3,92	0,857
		%	1,9	5,3	13,3	57,1	22,4		
	Liderim sürdürülebilirlik sorunlarını çözmek için benzersiz yenilikçi yöntemler kullanmak hususunda girişimde bulunur.	N	9	14	101	167	84	3,80	0,907
		%	2,4	3,7	26,9	44,5	22,4		
	Liderim sürdürülebilir çabalar doğrultusunda refah oluşturmaya çalışır.	N	10	18	88	163	96	3,84	0,949
Kültür-İnsan Kaynakları Boyutu		%	2,7	4,8	23,5	43,5	25,6		
	Liderim kardan önce amacı düşünür.	N	19	38	73	145	100	3,71	1,116
		%	5,1	10,1	19,5	38,7	26,7		
	Liderim sürdürülebilir sosyal sorumluluğu karla dengeler.	N	9	29	98	150	89	3,74	0,981
		%	2,4	7,7	26,1	40	23,7		
İnovasyon-Karlılık Boyutu	Liderim, her türlü değişime çaba göstererek sürdürülebilirliği sağlamaktadır.	N	6	30	75	169	95	3,84	0,946
		%	1,6	8	20	45,1	25,3		
	Liderim, sürdürülebilirliğin çalışanları nasıl etkilediğini dikkate alır.	N	14	38	75	162	86	3,71	1,045
		%	3,7	10,1	20	43,2	22,9		
	Liderim sürdürülebilirlik kararları ile ilgili katılımcıların hepsiyle iletişim kurar.	N	11	34	79	168	83	3,74	0,997
Kültür-İnsan Kaynakları Boyutu		%	2,9	9,1	21,1	44,8	22,1		
	Liderim, iletişim çabalarıyla sürdürülebilirlik kültürünü kurmaya çalışır.	N	12	30	65	177	91	3,81	0,995
		%	3,2	8	17,3	47,2	24,3		
	Liderim işe alımda, çalışanları terfi ettirmede ve liderlerin yerini değiştirmede sürdürülebilirliği göz önüne alan bir plana sahiptir.	N	12	31	75	160	97	3,79	1,019
		%	3,2	8,3	20	42,7	25,9		

Tablo 2.3.'te yer alan analiz sonuçları alt boyutlar açısından incelendiğinde, tüm alt boyutlarının 3,77'den yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç araştırmaya konu olan işletmelerde çalışan katılımcıların, sürdürülebilir liderlik davranışını algıladığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Ayrıca katılımcılar tarafından en fazla algılanan sürdürülebilir liderlik davranışının alt boyutu etik ve sosyal sorumluluk ($\bar{X}$: 3,96) olduğu boyutu olduğu tespit edilmiştir. En fazla algılanan diğer sürdürülebilir liderlik davranışı ise değişim boyutudur ($\bar{X}$: 3,94). Katılımcılar tarafından diğer boyutlara nazaran daha az sergilendiği düşünülen sürdürülebilir liderlik boyutları ise inovasyon- karlılık ($\bar{X}$: 3,77) ve kültür – insan kaynakları ($\bar{X}$: 3,77) boyutlarıdır.

Tablo 2.3'te yer alan sonuçlar, ifadeler açısından değerlendirildiğinde en yüksek ortalamaya sahip ifadenin, etik ve sosyal sorumluluk boyutunda “*Liderim sürdürülebilir bir sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eder*” ($\bar{X}$: 4,03, s.s. 0,912) ifadesinde olduğu en düşük ortalamaya sahip ifadelerin ise inovasyon-karlılık boyutunda “*Liderin kardan önce amacı düşünür*” ($\bar{X}$: 3,71, s.s. 1,116) ifadesi ile kültür-insan kaynakları boyutunda

“Liderim sürdürülebilirliğin çalışanları nasıl etkilediğini dikkate alır” ($\bar{X}$: 3,71, s.s. 1,045) ifadelerinde olduğu görülmektedir.

Tablo 2.3’te yer alan sonuçlara boyutlar açısından bakıldığında en yüksek ortalamaya sahip olan etik ve sosyal sorumluluk boyutunda ($\bar{X}$: 3,96), *“Liderim sürdürebilir çevre sorumluluğu bilinciyle hareket eder”* ($\bar{X}$: 3,94, s.s. 0,980) ifadesiyle *“Liderim, sürdürebilir ahlaki sorumluluk bilinciyle hareket eder”* ($\bar{X}$: 3,92, s.s. 1,003) ifadesine yönelik sonuçlar, katılımcıların etik ve sosyal sorumluluk davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir.

İkinci en yüksek ortalamaya sahip olan değişim boyutunda ($\bar{X}$: 3,94) ise en yüksek ortalamaya sahip ifade *“Liderimin bağlı olduğu yönetim, sürdürebilirliği etkileyecek bir hata yapıldığında, bunu resmi olarak fark eder”* ($\bar{X}$: 3,96, s.s. 0,976) ifadesidir. Bu ifadeyi sırasıyla *“Liderim kararlarını tüm organizasyonu düşünerek verir”* ($\bar{X}$: 3,95, s.s. 0,938) ve *“Liderim sürdürülebilirliği etkileyen hataları düzeltmeye isteklidir”* ($\bar{X}$: 3,92, s.s. 0,857) ifadeleri takip etmektedir.

İnovasyon-karlılık boyutunda ($\bar{X}$: 3,77) en yüksek ortalamaya sahip ifade *“Liderim sürdürebilir çabalar doğrultusunda refah oluşturmaya çalışır”* ($\bar{X}$: 3,84, s.s. 0,949) ifadesidir. Bu ifadeyi sırasıyla *“Liderim sürdürebilirlik sorunlarını çözmek için benzersiz yenilikçi yöntemler kullanmak hususunda girişimde bulunur”* ($\bar{X}$: 3,80, s.s. 0,907), *“Liderim sürdürebilir sosyal sorumluluğu kârla dengeler”* ($\bar{X}$: 3,74, s.s. 0,981) ifadeleri takip etmektedir.

İnovasyon ve karlılık boyutuyla aynı ortalamaya sahip kültür-insan kaynakları boyutunda ($\bar{X}$: 3,77) katılımcılar tarafından daha yüksek düzeyde algılanan ifade *“Liderim, her türlü değişime çaba göstererek sürdürebilirliği sağlamaktadır”* ($\bar{X}$: 3,84, s.s. 0,946) ifadesidir. Bu ifadeyi sırasıyla *“Liderim, iletişim çabalarıyla sürdürebilirlik kültürünü kurmaya çalışır”* ($\bar{X}$: 3,81, s.s. 0,995), *“Liderim işe alımda, çalışanları terfi ettirmede ve liderlerin yerini değiştirmede sürdürülebilirliği göz önüne alan bir plana sahiptir”* ($\bar{X}$: 3,79, s.s. 1,019), *“Liderim sürdürebilirlik kararları ile ilgili katılımcıların hepsiyle iletişim kurar”* ($\bar{X}$: 3,74, s.s. 0,997) ifadeleri takip etmektedir.

2.2.3. Çoklu Karşılaştırmalara İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırma verilerinin parametrik testler için uygunluğu incelenmiştir. Çok değişkenli analizlerin yapılabilmesi için verilerin normal

dağılım gösterip göstermediğini tespit etmek için basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerlerinden yararlanılmıştır. Verilerin basıklık değeri 1,183, çarpıklık değeri ise -0,833 olduğu tespit edilmiştir. Normal dağılım gösteren verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri -1 ile +1 aralığında ise bu değer mükemmel kabul edilmektedir. Ancak çoğu durumda basıklık ve çarpıklık değerlerinin -2 ile +2 aralığında bir değer de olması da kabul edilmektedir (George ve Mallery, 2019: 114-115). Bu doğrultuda basıklık ve çarpıklık değerlerine göre verilerin normal dağılıma sahip olduğuna karar verilmiştir. Katılımcıların demografik değişkenlere göre sürdürülebilir liderlik davranışını algılama düzeyleri arasındaki farklılıkları ölçmek amacıyla t –testi ve Anova testinden yararlanılmıştır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre sürdürülebilir liderlik davranışını algılamaları arasındaki farklılığı incelemek için bağımsız örneklem t-testinden yararlanılmıştır. Test sonuçları Tablo 2.4’te verilmiştir.

Tablo 2.4: Katılımcıların Cinsiyetleri İle Sürdürülebilir Liderlik Davranışı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin t-Testi Sonuçları

		<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>t Değeri</i>	<i>P</i>
Kadın	(N=139)	3,88	0,670	0,717	0,474
Erkek	(N=236)	3,82	0,735		

*: $p < 0.05$ düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 2.4’te yer alan t-testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyetlerine göre sürdürülebilir liderlik davranışı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p: 0,474$).

Tablo 2.5: Katılımcıların Medeni Durumları İle Sürdürülebilir Liderlik Davranışı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin t-Testi Sonuçları

		<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>t Değeri</i>	<i>P</i>
Bekar	(N=206)	3,85	0,717	0,140	0,889
Evli	(N=169)	3,84	0,706		

*: $p < 0.05$ düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 2.5’te yer alan sonuçlara göre katılımcıların medeni durumları ile sürdürülebilir liderlik davranışı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p: 0,889$).

Tablo 2.6: Katılımcıların Yaş Grupları İle Sürdürülebilir Liderlik Davranışı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları

		<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>F Değeri</i>	<i>P</i>
25 yaş altı	(N=57)	3,97	0,653	1,212	0,305
25-34 yaş arası	(N=206)	3,78	0,718		
35-44 yaş arası	(N=82)	3,87	0,725		
45 yaş ve üstü	(N=30)	3,90	0,720		

*: $p < 0.05$ düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 2.6’da katılımcıların yaş grupları ile sürdürülebilir liderlik davranışı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların yaş gruplarına göre sürdürülebilir liderlik davranışı algılamaları arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir ($p:0,305$).

Tablo 2.7: Katılımcıların Eğitim Düzeyleri İle Sürdürülebilir Liderlik Davranışı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları

		<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>F Değeri</i>	<i>P</i>
İlköğretim	(N=37)	3,78	0,814	1,972	0,118
Lise	(N=136)	3,81	0,640		
Üniversite	(N=188)	3,90	0,698		
Lisansüstü	(N=14)	3,46	1,112		

*: $p < 0.05$ düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 2.7’de katılımcıların eğitim düzeyleri ile sürdürülebilir liderlik davranışı algılamaları arasındaki farklılıklara ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre katılımcıların eğitim düzeyleri ile sürdürülebilir liderlik davranışı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 2.8: Katılımcıların Çalıştıkları Departman İle Sürdürülebilir Liderlik Davranışı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları

		<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>F Değeri</i>	<i>P</i>
Önbüro	(N=130)	3,88	0,757		
Yiyecek İçecek	(N=128)	3,95	0,654		
Kat Hizmetleri	(N=53)	3,75	0,747		
Satış Pazarlama	(N=18)	3,69	0,490	1,768	0,105
İnsan Kaynakları	(N=11)	3,70	0,919		
Teknik Servis/Güvenlik	(N=19)	3,50	0,560		
Diğer	(N=16)	3,67	0,746		

*: $p < 0.05$ düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 2.8’de katılımcıların çalıştığı departman ile sürdürülebilir liderlik davranışı algılamaları arasındaki farklılıklara ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Analiz

sonuçlarına göre katılımcıların çalıştıkları departman ile sürdürülebilir liderlik davranışı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (p: 0,105).

Tablo 2.9: Katılımcıların Çalıştıkları Pozisyon İle Sürdürülebilir Liderlik Davranışı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları

		<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>F Değeri</i>	<i>P</i>
Departman Müdürü	(N=32)	4	0,865		
Departman Md. Yard.	(N=25)	3,85	0,687	1,482	0,207
Şef/Sorumlu	(N=28)	4,01	0,761		
Şef Yard.	(N=30)	3,99	0,414		
Uzman	(N=260)	3,79	0,711		

*: p<0.05 düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 2.9’da katılımcıların çalıştıkları pozisyon ile sürdürülebilir liderlik davranışı algılamaları arasındaki farklılıklara ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Bu sonuçlara göre katılımcıların çalıştıkları pozisyon ile sürdürülebilirlik liderlik davranışı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (p:0,207).

Tablo 2.10: Katılımcıların Pozisyonunda Çalışma Süreleri İle Sürdürülebilir Liderlik Davranışı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları

		<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>F Değeri</i>	<i>Sig.</i>
1 yıldan az	(N=29)	4,04	0,658		
1-3 yıl arası	(N=102)	3,73	0,816	1,608	0,187
4-7 yıl arası	(N=155)	3,86	0,639		
8-11 yıl arası	(N=89)	3,87	0,710		
12 yıl ve üstü		3,84	0,711		

*: p<0.05 düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 2.10’da katılımcıların pozisyonunda çalışma süreleri ile sürdürülebilir liderlik davranışı algılamaları arasındaki farklılıklara ilişkin analiz sonuçlarına göre katılımcıların pozisyonlarında çalışma süreleri ile sürdürülebilirlik liderlik davranışı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (p:0,187)

Tablo 2.11: Katılımcıların İşletmede Çalışma Süreleri İle Sürdürülebilir Liderlik Davranışı Algılamaları Arasındaki Farklılıklara İlişkin Anova Testi Sonuçları

		<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>F Değeri</i>	<i>Sig.</i>
1 yıldan az	(N=75)	3,82	0,759		
1-3 yıl arası	(N=154)	3,79	0,752	0,727	0,537
4-7 yıl arası	(N=107)	3,89	0,656		
8-11 yıl arası	(N=39)	3,94	0,594		

*: p<0.05 düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 2.11’de katılımcıların işletmede çalışma süreleri ile sürdürülebilir liderlik davranışı algılamaları arasındaki farklılıklara ilişkin analiz sonuçları verilmiştir. Analiz

sonuçlarına göre katılımcıların işletmede çalışma süreleri ile sürdürülebilir liderlik davranışı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir (p: 0,537). Bu doğrultuda araştırma kapsamında geliştirilen hipotez ve alt hipotezlere ilişkin sonuçlar aşağıdaki gibi verilebilir:

“H1: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları demografik özelliklere göre farklılık gösterir” hipotezi reddedilmiştir.

“H1a: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları cinsiyete göre farklılık gösterir” hipotezi reddedilmiştir.

“H1b: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları medeni duruma göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

“H1c: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları eğitim durumuna göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

“H1d: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları çalışılan departmana göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

“H1e: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları işletmedeki pozisyonlara göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

“H1f: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları pozisyonadaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

“H1g: Otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıları işletmede çalışma süresine göre farklılık göstermektedir” hipotezi reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sürdürülebilirlik, sınırlı kaynakları gelecek nesilleri düşünerek uzun vadeli kullanmak için ortaya çıkan bir kavramdır. Sürdürülebilirlik sosyal, ekonomik ve çevresel olmak üzere 3 boyuttan oluşur. Bu boyutları eşit bir şekilde ele alarak bütüncül bir yaklaşım sağlamaktadır. Sürdürülebilirlik, çevreye zarar vermeden ülke ekonomisini kalkındırarak toplumun huzur içinde yaşamasını amaçlar. Sosyal, ekonomik ve çevresel açıdan sürdürülebilirliğin şekillenmesi turizmi de etkilemektedir. Sürdürülebilir turizm, turizmin, çevre üzerindeki tahribatı en aza indirerek, doğal güzellikleri koruyarak ve teknolojiyi iyi kullanarak, bölgeye gelen ziyaretçilere daha kaliteli bir ortam sunmayı amaçlar.

Küreselleşmeyle beraber sürekli değişim ve gelişim göstermek zorunda olan işletmeler, insan ilişkilerini de dinamik tutmak zorundadır. Bu durum liderliğin önemini ortaya koyduğu gibi turizm faaliyeti gösteren işletmelerinde çevreden ve toplumdan bağımsız olamayacağı, liderliğin de sürdürülebilirlikten ayrı düşünülemeyeceğini göstermektedir.

Lider, bir grubu ortak bir amaç için yönlendiren kişidir. Son zamanlarda ortaya çıkan yeni liderlik yaklaşımlarından sürdürülebilir liderlik, yalnızca bugünü değil geleceği de düşünerek uzun vadeli planlar yapan bir liderlik türüdür. Sürdürülebilir liderliğin ve turizmin en önemli unsuru çevredir. Liderler, çevresel faktörlerin değişimiyle beraber toplumların değişen taleplerine, sürdürülebilirliğe uygun cevap verebilmeli ve gerekli motivasyonu sağlayabilmelidir. Ortak amaç çevreye zarar vermeden yenilikçi bir değişim, etik ve sosyal bilinçte hareket etmek, sorunlara yenilikçi çözümler getirmektir. Bu nedenle turizm sektörünün geleceği açısından turizm işletmeleri yöneticilerinin sürdürülebilir liderlik davranışı sergilemeleri büyük önem kazanmaktadır. Bu bağlamda mevcut araştırma, otel işletmelerinde çalışanların değerlendirmesiyle yöneticilerin sürdürülebilir liderlik davranışını tespit edilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında otel işletmelerinde sürdürülebilir liderlik davranışı “etik ve sosyal sorumluluk boyutu”, “değişim boyutu”, “inovasyon-karlılık boyutu” ve “kültür-insan kaynakları boyutu” olmak üzere 4 boyut açısından incelenmiştir. Araştırmadan elde edilen en önemli sonuç, çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algılarının ortalamanın üstünde olmasıdır. Bu sonuç otel işletmesi yöneticilerinin çalışanlar tarafından sürdürülebilir liderler olarak algılandığının göstergesidir. Ayrıca 4 boyut içinde etik ve sosyal sorumluluk boyutunun otel işletmesi

Çalışanları tarafından en fazla algılanan boyut olduğu tespit edilmiştir. Her ne kadar farklı sektörde yapılmış olsa da McCann ve Holt (2011) tarafından gerçekleştirilen araştırmada da etik ve sosyal sorumluluk boyutunun en fazla algılanan boyut olması mevcut araştırma sonucunu destekler niteliktedir. Bu sonuç çerçevesinde otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin, sosyal, çevresel ve ahlaki bilinçle hareket ettiği ifade edilebilir. Çalışanlar tarafından en fazla algılanan ikinci boyut ise değişim boyutudur. Değişim boyutu, sürekli değişimin yařandđđ ve bu değişime uyum sağlama zorunluluğu bulunan bir çevrede faaliyet gösteren otel işletmeleri açısından oldukça önemli bir boyuttur. Araştırmadan elde edilen bu sonuç, otel işletmeleri yöneticilerinin değişen koşullara çalışanlarını hazırladığının ve işletme içindeki kararlarda çalışanlarını dikkate aldığının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Çalışanlar tarafından aynı oranda algılanan iki boyut ise inovasyon-karlılık boyutu' ve kültür-insan kaynakları boyutudur. Bu boyutlar açısından yöneticilerin yenilikçi yaklaşımları desteklediği ve çalışanların kariyer planlarına önem verdiği ifade edilebilir.

Araştırmadan elde edilen diğer bir sonuç ise otel işletmelerinde çalışanların sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algılarının, cinsiyet, medeni durum, yaş grubu, eğitim durumu, alıřtıđđ departman, alıřtıđđ pozisyon ve çalışma süreleri gibi demografik değişkenler açısından farklılık göstermemesidir. McCann ve Holt (2011), ayak (2018), Yangil ve şahin (2019), Dağdeviren Ertay (2020), Polat (2022) tarafından yapılan çalışmalarda da sürdürülebilir liderlik davranışına ilişkin algıların demografik özellikler açısından farklılařmadđđ görülmektedir.

Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldıızlı otel işletmelerindeki çalışanlarla gerçekleştirilen bu çalışmanın daha iyi anlaşılabilmesi, literatüre ve sektöre daha çok fayda sağlayabilmesi benzer araştırmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yapılacak olan çalışmalarda aşağda verilen maddelerin dikkate alınmasının katkı sađlayacađđ düşünülmektedir.

- Mevcut araştırmada veri toplama tekniği olarak sadece anket uygulanması sınırlı kalmıştır. Nicel ve nitel yöntemlerin kullanıldıđđ araştırmaların bir arada yapılması önerilir.
- Ankara bölgesinde yalnızca otel işletmeleri ile sınırlı tutulan çalışmanın, diğer bölgelerde hem otel işletmelerinde hem de tüm turizm işletmelerinde yapılması literatür ve sektör açısından büyük katkıya sebep olacaktır.

- Çalışanlara yönelik gerçekleştirilen araştırmanın yöneticilere yönelik olarak çalışılması Sürdürülebilir liderliğe yönelik davranışları daha iyi anlamaya katkı sağlayacaktır.





EKLER

Ek-1: ANKET FORMU

Sayın katılımcı;

Bu anket formu “*Otel İşletmelerinde Sürdürülebilir Liderlik*” konulu Yüksek Lisans Tez çalışması kapsamında veri toplanması için oluşturulmuştur. *Araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi için sizlerin değerli görüşlerinize ve anketi tam olarak yanıtlamanıza ihtiyaç duyulmaktadır. Anketten elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, herhangi bir yerde yayınlanmayacaktır.* Katkılarınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Dr.Öğr. Üyesi Elif Tuba TAMER
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi
Kütahya SBMYO

Fatma YOĞURTCU
Kütahya Dumlupınar Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

I. BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın

2. Yaşınız

3. Medeni Durumunuz

4. Eğitim Düzeyiniz () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisansüstü

5. Çalıştığınız Departman

6. Pozisyonunuz

7. Pozisyonunuzdaki Çalışma Süreniz () 1 yıldan az () 1-3 yıl arası () 4-7 yıl arası () 8-11 yıl arası

() 12 yıl ve üstü

8. İşletmedeki Çalışma Süreniz () 1 yıldan az () 1-3 yıl arası () 4-7 yıl arası () 8-11 yıl arası

() 12 yıl ve üstü

II.BÖLÜM

Bu bölümde sürdürülebilir liderliğe yönelik ifadeler oluşturulmuştur. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi ilgili alanlardan birine (X) işareti koyarak belirtiniz. 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum., 5: Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Liderim sürdürülebilir bir sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eder.	①	②	③	④	⑤
Liderim sürdürülebilir çevre sorumluluğu bilinciyle hareket eder.	①	②	③	④	⑤
Liderim, sürdürülebilir ahlaki sorumluluk bilinciyle hareket eder.	①	②	③	④	⑤
Liderim kararlarını tüm organizasyonu düşünerek verir.	①	②	③	④	⑤
Liderimin bağlı olduğu yönetim, sürdürülebilirliği etkileyecek bir hata yapıldığında, bunu resmi olarak fark eder.	①	②	③	④	⑤
Liderim sürdürülebilirliği etkileyen hataları düzeltmeye isteklidir.	①	②	③	④	⑤
Liderim sürdürülebilirlik sorunlarını çözmek için benzersiz yenilikçi yöntemler kullanmak hususunda girişimde bulunur.	①	②	③	④	⑤
Liderim sürdürülebilir çabalar doğrultusunda refah oluşturmaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
Liderim kar gütmenden önce amacı düşünür.	①	②	③	④	⑤
Liderim sürdürülebilir sosyal sorumluluğu karla dengeler.	①	②	③	④	⑤
Liderim, her türlü değişime çaba göstererek sürdürülebilirliği sağlamaktadır.	①	②	③	④	⑤
Liderim, sürdürülebilirliğin çalışanları nasıl etkilediğini dikkate alır.	①	②	③	④	⑤
Liderim sürdürülebilirlik kararları ile ilgili katılımcıların hepsiyle iletişim kurar.	①	②	③	④	⑤
Liderim, iletişim çabalarıyla sürdürülebilirlik kültürünü kurmaya çalışır.	①	②	③	④	⑤
Liderim işe alımda, çalışanları terfi ettirmede ve liderlerin yerini değiştirmede sürdürülebilirliği göz önüne alan bir plana sahiptir.	①	②	③	④	⑤

KAYNAKÇA

- Acar, S. (2021). Sürdürülebilirlik raporlarının sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi yönüyle incelenmesi: BIST sürdürülebilirlik endeksi örneği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 347-368.
- Adams, W. M. (2006). The future of sustainability: re-thinking environment and development in the twenty-first century. *Report of the IUCN Renowned Thinkers Meeting*, 29-31
- Ahmed, Q. (2016). *Ethics as a major element of sustainability in educational leadership across finnish education* (Master's Thesis). University of Jyväskylä. Institute Of Educational Leadership.
- Akış, S. (1999). Sürdürülebilir turizm ve Türkiye. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 10, 36- 46.
- Akıncı, H. Elinç. Z. Sürdürülebilir kalkınma ve turizm: Otantik Yörük kültür köyü projesi. *Akdeniz Sanat*, 3(6), 27-43.
- Akın, Ö., ve Reyhanoğlu, M. (2014). İşletme büyüklükleri bağlamında Türkiye'nin inovasyon portresi (2002-2008 dönemi). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 16(1), 23-51.
- Akins, R., Bright, B., Brunson, T., & Wortham, W. (2013). Effective leadership for sustainable development. *E Journal of Organizational Learning & Leadership*, 11(1), 29-36.
- Alagöz, G., Güneş, E & Uslu, A. (2015). Otel işletmeleri ve seyahat acentaları yöneticilerinin sürdürülebilir turizme bakış açısı: Bir alan araştırması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 6(14), 83-98.
- Alkan, C. (2015). Sürdürülebilir turizm: Alaçatı destinasyonuna yönelik bir uygulama. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 10(40), 6692-6710.
- Altunbaş, D. (2003). Uluslararası sürdürülebilir kalkınma ekseninde Türkiye'deki kurumsal değişimlere bir bakış. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1-2), 103-118.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı* (Geliştirilmiş 6. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

- Alp, İ., Öztel, A., & Köse, M. S. (2015). Entropi tabanlı Maut yöntemi ile kurumsal sürdürülebilirlik performansı ölçümü: bir vaka çalışması. *International Journal Of Economic & Social Research*, 11(2), 65-81.
- Antonakis, J., Cianciolo, A. T., & Sternberg, R. J. (2004). Leadership. past, present, and future. In J. Antonakis, A. T. Cianciolo, R. J. Sternberg (Eds.), *The nature of leadership* (pp. 3–15). USA, Thousand Oaks: Sage Publikations.
- Aras, G., & Crowther, D. (2008). Governance and sustainability: an investigation into the relationship between corporate governance and corporate sustainability. *Management Decision*. 46 (3) 433-448.
- Aras, G. & Crowther, D. (2009). Corporate sustainability reporting: A study in Disingenuity?, *Journal of Business Ethichs*, 87, 565-576.
- Arovic, A. (2018). *Sürdürülebilir liderlik uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Asmelash, A. G., & Kumar, S. (2019). Assessing progress of tourism sustainability: Developing and validating sustainability indicators. *Tourism Management*, 71, 67-83.
- Atakan, M. S., & İşcioğlu, T. E. (2009). Türk tüketicilerinin bakış açısıyla işletmelerin kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri. Öneri: *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32(8), 125-133.
- Atkinson, G. (2000). Measuring corporate sustainability. *Journal of Environmental Planning and management*, 43(2), 235-252.
- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
- Baker, M. J., & Cameron, E. (2008). Critical success factors in destination marketing. *Tourism and Hospitality Research*, 8(2), 79-97.
- Badshah, S. (2012). Historical study of leadership theories. *Journal of Strategic Human Resource Management*, 1(1), 49-59.

- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K., & Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Alanya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2), 59-85.
- Bass, B. M., & Stogdill, R. M. (1990). *Bass & Stogdill's Handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bennis, W. G. (1959). Leadership theory and administrative behavior: the problem of authority. *Administrative Science Quarterly*, 4, 259-301.
- Bertocci, D. I. (2009). *Leadership in organization: there is a difference between leaders and managers*. United States of America: University press of America.
- Beyhan, Ş. G., & Ünügür, S. M. (2010). Çağdaş gereksinmeler bağlamında sürdürülebilir turizm ve kimlik modeli. *İTÜ Dergisi*, 4(2), 79-87.
- Bolden, R. ve Gosling, J. (2003) *Leadership, society and the next ten years*. Report for the Windsor Leadership Trust, Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Bozlağan, R. (2004). Sürdürülebilir gelişme kavramı üzerine yapılan tartışmalara bir bakış. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(3-4), 1-19.
- Bozlağan, R. (2005). Sürdürülebilir gelişme düşüncesinin tarihsel arka planı. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 50, 1011-1028.
- Broman, G. I., & Robèrt, K. H. (2017). A framework for strategic sustainable development. *Journal Of Cleaner Production*, 140, 17-31.
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595-616.
- Buckley, R. (1994). A framework for ecotourism. *Annals Of Tourism Research*, 21(3), 661-665.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

- Butler, R.W (1999). Sustainable tourism: A state of the art review. *Tourism Geographies*, 1(1), 7-25.
- Cabezas, H., & Diwekar, U. (2012). *Sustainability: Multi-disciplinary perspectives*. Sharjah: Bentham Science Publishers.
- Cagnin, C. H., Loveridge, D., & Butler, J. (2005, September). Business sustainability maturity model. In *Business Strategy and the Environment Conference* (Vol. 2005, pp. 4-6). Citeseer, Retrieved From, https://www.crrconference.org/Previous_conferences/downloads/cagnin.pdf.
- Cao, X., & Hansen, E. N. (2006). Innovation in China's furniture industry. *Forest Products Journal*, 56(11/12), 33-42.
- Casserley, T. & Critchley, B. (2010). A new paradigm of leadership development. *Industry and Commercial Training*, 42 (6), 287-295.
- Chahal, H., & Sharma, R. D. (2006). Implications of corporate social responsibility on marketing performance: A conceptual framework. *Journal of Services Research*, 6(1), 206-216.
- Choi, H. S. C., & Sirakaya, E. (2005). Measuring residents' attitude toward sustainable tourism: development of sustainable tourism attitude scale. *Journal of Travel Research*, 43(4), 380-394.
- Choi, H. C., & Sirakaya, E. (2006). Sustainability indicators for managing community tourism. *Tourism management*, 27(6), 1274-1289.
- Ciffrino, P. (1956). The Mainspring of business leadership. *Harvard Business Review*, 34(5), 55-62.
- Cinnioğlu, H. (2015). Sürdürülebilir ekonomik kalkınma kapsamında ekoturizmin çevre üzerindeki etkilerinin eleştirel bir bakış açısıyla incelenmesi. *Sosyal Bilimler Metinleri*, 3(1), 1-22.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkar liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.

- Crews, D. E. (2010). Strategies for implementing sustainability: five leadership challenges. *SAM Advanced Management Journal*, 75(2), 15-21.
- Cumaguliyev, G. (2010). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları ekseninde Sakıp Sabancı: bir inceleme* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Çakılcıoğlu, M. (2013). Turizm odaklı sürdürülebilir kalkınma için bir yöntem önerisi. *Tasarım+ Kuram Journal*, 9(16), 27.
- Çalan, M. (2014). *The difference between Turkish and European sustainable tourism and recommendations to improve the Turkish sustainable tourism* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Çalık, İ. (2014). *Sürdürülebilir turizm göstergeleri kapsamında Doğu Karadeniz bölgesinin analizi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Çamlıca, Z., & Akar, G. S. (2014). Lojistik sektöründe sürdürülebilirlik uygulamaları. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 5(11), 101-119.
- Çayak, S. (2018). *Okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlik davranışlarının incelenmesi: bir karma yöntem araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Çayak, S., & Eskici, M. (2021). The mediating role of emotional intelligence in the relationship between school principals' sustainable leadership behaviors and diversity management skills. *Frontiers in psychology*, 12, 1-13.
- Çetin, M., & Baş, Ş. (2021). Kurum kültürünün devam ettirilmesinde sürdürülebilir liderlik. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18 (44), 8232-8260.
- Çiçeklioğlu, H. (2022). *Sürdürülebilir liderlik*. (1. Basım). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Dağdeviren Ertaş, B. (2020). *Sürdürülebilir liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Denmark, F. L. (1993). Women, leadership, and empowerment. *Psychology of Women Quarterly*, 17(3), 343-356.
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business Strategy and The Environment*, 11(2), 130-141.
- Durak, Ş. (2014). *Tarihi çevrelerde sürdürülebilir turizm planlaması: Diyarbakır tarihi sur içi bölgesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dicle Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Diyarbakır.
- Duran, E. (2009). *Sürdürülebilir turizm kapsamında toplumsal ve kültürel kimliğin korunması: Gökçeada örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Duran, E. (2011), Turizm, kültür ve kimlik ilişkisi; turizmde toplumsal ve kültürel kimliğin sürdürülebilirliği, *İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 291-313.
- Ehnert, I., Harry, W., & Zink, K. J. (2014). *Sustainability and human resource management: developing sustainable business organizations*. Berlin: Springer, Heidelberg.
- Erdede, S. B., & Bektaş, S. (2014). Ekolojik açıdan sürdürülebilir taşınmaz geliştirme ve yeşil bina sertifika sistemleri. *Harita Teknolojileri Elektronik Dergisi*, 6(1), 1-12.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. (Genişletilmiş 8. Basım). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eryılmaz, G. A., & Kılıç, O. (2018). Türkiye’de sürdürülebilir tarım ve iyi tarım uygulamaları. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Tarım ve Doğa Dergisi*, 21(4), 624-631.
- Faruk, A. & Hoffmann, A. 2012. *Sustainability and leadership competencies for business leaders*. Copenhagen: BSR.
- Ferdig, M. A. (2007). Sustainability leadership: Co-creating a sustainable future. *Journal of Change Management*, 7(1), 25-35.

- Fry, L. W., & Egel, E. (2021). Global leadership for sustainability. *Sustainability*, 13(11), 6360.
- Fullan, M. (2005). Turnaround leadership. *The Educational Forum*, 69, 174–181.
- Gerard, L., McMillan, J., & D’Annunzio-Green, N. (2017). Conceptualising sustainable leadership. *Industrial and Commercial Training*, 49(3), 116-126.
- George, D. & Mallery, P. (2019). *IBM SPSS statistics 25 Step by Step – A simple guide and reference*. Fifteenth Edition. New York: Routledge.
- Gevenoğlu, N. (2015). *Halkla ilişkiler perspektifinden kurumsal sürdürülebilirlik uygulamaları* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J. M. & Donnelly Jr. J. H. (2000). *Organizations: behavior, structure, processes*. 10th Edition. Boston: Irwin McGraw Hill.
- Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., & Krause, T. S. (1995). Shifting paradigms for sustainable development: implications for management theory and research. *Academy of Management Review*, 20(4), 874-907.
- Griffin, R. W., & Ebert, R. J. (2013). *Business essentials*. Edinburgh: Pearson Education.
- Gürlük, S. (2010). Sürdürülebilir kalkınma geliştirmekte olan ülkelerde uygulanabilir mi? *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2), 85-99.
- Güzel, T. (2011). Liderlik davranışlarının orta düzey yöneticiler üzerindeki etkisi ve yöneticilerin tükenmişlik düzeyleri ile ilişkisi; Kuşadası otel işletmelerinde bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 279-296.
- Hahn, T., Preuss, L., Pinkse, J., & Figge, F. (2014). Cognitive frames in corporate sustainability: managerial sensemaking with paradoxical and business case frames. *Academy of Management Review*, 39(4), 463-487.
- Hahn, T., Pinkse, J., Preuss, L., & Figge, F. (2015). Tensions in corporate sustainability: towards an integrative framework. *Journal of Business Ethics*, 127, 297-316.
- Hargreaves, A., & Fink, D. (2003). Sustaining leadership. *Phi Delta Kappan*, 84(9), 693-700.

- Hargreaves, A. (2007). Sustainable leadership and development in education: creating the future, conserving the past. *European Journal of Education*, 42(2), 223-233.
- Hargreaves, A., Halasz, G., & Pont, B. (2007). School leadership for systemic improvement in Finland. *Paris: Organization for Economic Cooperation and Development*, 1-44.
- Harris, J. M. (2000). Basic principles of sustainable development. *Global Development and Environment Institute*, 4, 1-25.
- Hayta, A. (2009). Sürdürülebilir tüketim davranışının kazanılmasında tüketici eğitiminin rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10(3), 143-151.
- Hemphill, J. K., & Coons, A. E. (1957). *Development of the leader behavior description questionnaire*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University.
- House, et al., (1999). *Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE*. In M. J. Gesner, & V. Arnold (Eds.), *Advances in global leadership*. (175-233). JAI Press.
- Iqbal, et al., (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 1-12.
- Jogulu, U. D., & Wood, G. J. (2006). The role of leadership theory in raising the profile of women in management. *Equal Opportunities International*, 25(4), 236-250.
- Kaefer, F. (2022). *Sustainability Leadership in Tourism: Interviews, Insights, and Knowledge from Practice* (eBook). Cham: Springer International Publishing.
- Kahraman, N. (1994). Sürdürülebilir kalkınma ve turizm. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 5(3), 73-77.
- Kahraman, N. & Türkay, O. (2014). *Turizm ve çevre*. (6. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kaneko, P., & Yimruan, S. (2017). Combination of strategic management accounting implementation, organizational culture, and human resource accounting capabilities on sustainable competitive advantage: literature review on thai

- traditional puppetry businesses. *PSAKU International Journal of Interdisciplinary Research (PSAKUIJIR)*, 6(1), 67-78.
- Karacan, S., Karacan, E., & Güngör, Y., (2015). Türkiye turizmine yeni bakışlar sürdürülebilir turizm ekseninde çevre sorunları. *Avrasya Uluslararası Turizm Kongresi*, 1,757-770.
- Kantabutra, S., & Avery, G. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at a leading Asian industrial conglomerate. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*. 5(1), 36-56.
- Kantabutra, S., & Saratun, M. (2013). Sustainable leadership: Honeybee practices at Thailand's oldest university. *International Journal of Educational Management*, 27(4), 356-376.
- Kaya, E. Ö. (2010). Sürdürülebilir kalkınma sürecinde bankaların rolü ve Türkiye’de sürdürülebilir bankacılık uygulamaları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 75-94.
- Kaypak, Ş. (2010). Ekolojik turizmin sürdürülebilirliği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(2), 93-114.
- Kest, R. T. (2006). Principles of leadership: Leadership management. *Futurics*, 30(1/2), 52-71.
- Khan, A.Z., Nawaz, A. & Khan, I. (2016). Leadership theories and styles: A literature review. *Leadership*, 16(1), 1-7.
- Kılınç, T. D. (2013). *Sınıf öğretmenlerinin okul müdürlerinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri ve kendi örgütsel bağlılıklarını algılamaları ile okul müdürlerinin sınıf öğretmenlerinin örgütsel bağlılıklarını algılamaları arasındaki ilişki: Mersin ili Tarsus ilçesi örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Kır, K. C. (1995). *Patron ve profesyonel yöneticilerin liderlik tarzları* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ko, J. T. (2001). Assessing progress of tourism sustainability. *Annals of Tourism Research*, 28(3), 817-820.

- Koç, B. & Yazıcıoğlu, İ. (2020). Konaklama işletmelerinde sürdürülebilirlik uygulamaları: algılanan engeller ve teşvikler. *Turizm Akademik Dergisi*, 2, 89-106.
- Koçel, T. (2020), *İşletme yöneticiliği*. (18. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Kotter, J. P. (2008). *Force for change: How leadership differs from management*. New York: Simon and Schuster.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2010). *The leadership challenge practice book* (Vol. 147). San Francisco: John Wiley & Sons.
- Laguerre, J. C. (2010). Can leadership be developed by applying leadership theories?: An examination of three theory-based approaches to leadership development. *Honors Projects Overview*. 42,1-43.
- Lambert, S. (2011). Sustainable leadership and the implication for the general further education college sector. *Journal of Further and Higher Education*, 35(1), 131-148.
- Liu, Z. (2003). Sustainable tourism development: A critique. *Journal of sustainable tourism*, 11(6), 459-475.
- Lo, S. F. (2010). Performance evaluation for sustainable business: a profitability and marketability framework. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 17(6), 311-319.
- Lozano, R. (2015). A holistic perspective on corporate sustainability drivers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(1), 32-44.
- Manning, T. (1999). Indicators of tourism sustainability. *Tourism Management*, 20, 179-181.
- Marrewijk, M.V. & Werre, M. (2003). Multiple levels of corporate sustainability. *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), 107-119.
- Maslanka, A. M. (2004). *Evolution of leadership theories* (PhD Thesis). Grand Valley State University.
- McCann J.& Holt R.A. (2011). Sustainable leadership: A manufacturing employee perspective. *SAM Advanced Management Journal*, Autumn: 76(4), 4-14.

- McCann, J., & Sweet, M. (2014). The perceptions of ethical and sustainable leadership. *Journal of Business Ethics*, 121(3), 373-383.
- McCool, S.F., Moisey, R. N., & Nickerson, N. P. (2001). What should tourism sustain? The disconnect with industry perceptions of useful indicators. *Journal of Travel Research*, 40(2), 124-131.
- McKenzie, S. (2004). Social sustainability: Towards some definitions, *University of South Australia, Working Paper Series*, 27, 1-29.
- Metcalf, L., & Benn, S. (2013). Leadership for sustainability: An evolution of leadership ability. *Journal of Business Ethics*, 112, 369-384.
- Metsämuuronen, J., Kuosa, T., & Laukkanen, R. (2013). Sustainable leadership and future-oriented decision making in the educational governance—a finnish case. *International Journal of Educational Management*. 27(4), 402-424.
- Mısırdalı Yangil, F. (2015). Kurumsal sürdürülebilirlik kapsamında sürdürülebilirlik raporlarına yönelik içerik analizi: Türkiye'deki en büyük 100 sanayi işletmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(3), 356-376.
- Mısırdalı Yangil, F. (2016). Bilgi toplumunda liderlik: sürdürülebilir liderlik. *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, (48), 128-143.
- Mısırdalı Yangil, F. & Dil Şahin, M. (2019). Sürdürülebilir liderlik ölçeği: geçerlik ve güvenirlik analizi. *Business & Management Studies: an International Journal*, 7(5), 2124-2147.
- Michel, et al., (2016). Sustainability leadership for competitiveness in the hospitality industry in Mazatlán Mexico. *Journal of Intercultural Management*, 8 (1), 91-119.
- Middlebrooks, et al., (2009). Developing a sustainability ethic in leaders. *Journal of Leadership Studies*, 3(2), 31-43.
- Morsing, M., & Oswald, D. (2009). Sustainable leadership: management control systems and organizational culture in Novo Nordisk A/S. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*. 9(1). 83-99.

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th Ed.). London: Sage publications.
- O'Connell, P. (2009). *Is sustainability of schooling improvement an article of faith or can it be deliberately crafted* (Unpublished PhD Thesis). The University Of Auckland, New Zealand.
- Oku, O. (2013). *Konaklama işletmelerinin sürdürülebilir turizm performanslarının küresel sürdürülebilir turizm kriterlerine göre analizi: Alanya üzerine bir çalışma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Önen, S. M., & Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Can, Ö. & Ayvaz, K. M. (2017). Tekstil ve modada sürdürülebilirlik. *Akademia Doğa ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 3(1), 110-119.
- Pelit, E., Baytok, A., & Soybalı, H. H. (2015). Sürdürülebilir turizm mi? Turizmde sürdürülebilirlik mi? Kavramsal bir tartışma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 6(14), 39-58.
- Peterlin, J., Dimovski, V., & Penger, S. (2013). Creation of sustainable leadership development: Conceptual Model Validation. *Managing Global Transitions*, 11(2), 201-216.
- Peşkircioğlu, N. (2016). 2030 Sürdürülebilir kalkınma hedefleri: küresel verimlilik hareketine doğru. *Anahtar Dergisi*, 22(335), 4-9.
- Price, R. A. (1991). An investigation of path-goal leadership theory in marketing channels. *Journal of Retailing*, 67(3), 339.
- Podell, R. (2013). *A historical study of leadership during the heroic age of Antarctic exploration 1897–1922: The evolution of leadership theory and lessons for twenty-first century leadership*. New York: Dowling College.
- Polat, S. (2022). *Eğitim kurumlarında sürdürülebilir liderlik, örgütsel adalet ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.

- Quinn, L., & Dalton, M. (2009). Leading for sustainability: implementing the tasks of leadership. *Corporate governance: The International Journal of Business in Society*, 9(1), 21-38.
- Rauch Jr, C. F., & Behling, O. (1984). Functionalism: Basis for an alternate approach to the study of leadership. In Hunt, J. G., Hosking, D. M., & Schriesheim, C. A. (Eds.), *Leaders and managers* (pp. 45-62). New York: Pergamon.
- Roberts, S., & Tribe, J. (2008). Sustainability indicators for small tourism enterprises—An exploratory perspective. *Journal of Sustainable Tourism*, 16(5), 575-594.
- Rodriguez, M. A., Ricart, J. E., & Sanchez, P. (2002). Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: a dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and Innovation Management*, 11(3), 135-146.
- Sabuncuoğlu, Z. Tokol, T. (2013). *İşletme*. (9. Basım). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Sachs, J. D. (2015). *The age of sustainable development*. New York: Columbia University Press.
- Sarıkaya, M., & Kara, F. Z. (2007). Sürdürülebilir kalkınmada işletmenin rolü: kurumsal vatandaşlık. *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 221-233.
- Sarkım, M. (2007). *Sürdürülebilir turizm kapsamında turistik ürün çeşitlendirme politikaları ve Antalya örneği* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Savage, E., Tapics, T., Evarts, J., Wilson, J., & Tirone, S. (2015). Experiential learning for sustainability leadership in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 16(5), 692-705.
- Shrivastava, P. (1995). The role of corporations in achieving ecological sustainability. *Academy of Management Review*, 20(4), 936-960.
- Signitzer, B. and Prexl, A. (2008). Corporate sustainability communications: Aspects of theory and professionalization, *Journal of Public Relations Research*, 20, 1-19
- Šimanskienė, L., & Župerkienė, E. (2014, March). Sustainable leadership: The new challenge for organizations. *In Forum Scientiae Oeconomia*. 2(1), 81-93.

- Silalai, K., Ratanaolarn, T., & Thaveesuk, M. (2018). The sustainable leadership for Vocational schools in Thailand: A Structural Equation Model, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(3), 79-89.
- Siliv, C. (2022). *Sürdürülebilir turizm göstergeleri çerçevesinde Antalya Kaleiçi bölgesinin mevcut durum değerlendirmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Sökmen, A. (2013). *Örgütsel davranış*. (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Sökmen, A. (2014). *Yönetim ve organizasyon*. (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, stakeholders and sustainable development I: A theoretical exploration of business–society relations. *Journal of business ethics*, 61, 263-281.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: The Free Press.
- Svensson, G., & Wood, G. (2007). Sustainable leadership ethics: A continuous and iterative process. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(3) 251-268.
- Suriyankietkaew, S. (2015). *Leadership and management factors predicting performance outcomes and organisational sustainability in Thai Smes: An empirical investigation* (PhD Thesis). Macquarie University.
- Suriyankietkaew, S., & Avery, G. (2016). Sustainable leadership practices driving financial performance: empirical evidence from Thai SMEs. *Sustainability*, 8(4), 1-14.
- Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları. (2023, 02 Şubat). Erişim Adresi: <https://www.kureselamaclar.org/>
- Székely, N. ve vom Brocke, J. (2017). What can we learn from corporate sustainability reporting? Deriving propositions for research and practice from over 9,500 corporate sustainability reports published between 1999 and 2015 using topic modelling technique. *Plos One*, 12(4), 1-27.
- Swarbrooke, J. (1999). *Sustainable tourism management*; CABI: Oxford, UK,

- Takala, T. (1998). Plato on leadership. *Journal of Business Ethics*, 17(7), 785-798.
- Tamer, E. T., & Yangil, F. M. (2021). Turizmde sürdürülebilirlik göstergeleri: otel işletmeleri yöneticileri üzerine bir uygulama. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(3), 943-955.
- Tarım, N. (2010). *Türk inşaat sektöründe liderlik yaklaşımları ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Taşçı, G., & Titrek, O. (2019). Evaluation of lifelong learning centers in higher education: A sustainable leadership perspective. *Sustainability*, 12(1), 1-18.
- Tıraş, H. H. (2012). Sürdürülebilir kalkınma ve çevre: Teorik bir inceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 57-73.
- Tideman, S. G., Arts, M. C., & Zandee, D. P. (2013). Sustainable leadership: Towards a workable definition. *Journal of Corporate Citizenship*, 49, 17-33.
- Tideman, S. G. (2016). Gross national happiness: lessons for sustainability leadership. *South Asian Journal of Global Business Research*, 5(2), 190-213.
- Toptaş, A. (2019). *Otel işletmelerinde paternalist liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: Örtük liderlik ve güç mesafesinin etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tosun, K. E. (2013). Sürdürülebilir kentsel gelişim sürecinde kompakt kent modelinin analizi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15(1), 103-120.
- Uncu, A. (2018). *Liderlik teorilerinde toksik liderliğin araştırılması: Hitler ve Stalin örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- UNEP ve UNWTO. (2005). *Making tourism more sustainable: A guide for policy makers*. UNEP ve UNWTO Publishing, Paris ve Madrid.
- UNWTO (2014). UNWTO Tourism Highlights 2014 Edition. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416226> (Erişim Tarihi: 20.04.2021)

- UNWTO (2020). UNWTO World Tourism Barometer.18 (7). <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.7> (Erişim Tarihi: 20.04.2021)
- UNWTO (2023). Tourism Set to Return to Pre-pandemic Levels in Some Regions in 2023. <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347> (Erişim Tarihi: 10.01.2023).
- Vandegrift, R., & Matusitz, J. (2011). Path-goal theory: A successful Columbia Records story. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 21(4), 350-362.
- Vehkamäki, S. (2005). 2.2. The concept of sustainability in modern times. sustainable use of renewable. *University of Helsinki Department of Forest Ecology-Publications*.
- Visser, W., & Courtice, P. (2011). Sustainability leadership: Linking theory and practice. *Working Paper Series, Cambridge*, (Online).
- Wakahiu, J., & Salvaterra, M. (2012). Sustainable leadership: lessons and implications of a leadership development program for women religious in Africa. *Journal of Pan African Studies*, 5(2), 150-167.
- World Commission on Environment Development (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987_our-common_future.pdf. (Retrieved From, 03.04.2021).
- Wikström, P.A. (2010). Sustainability and organizational activities–three approaches. *Sustainable Development*, 18(2), 99-107.
- Yalçinkaya, A., Durmaz, V., & Adiller, L. (2011). Sürdürülebilir kalkınma ve kurumsal sürdürülebilirlik için yeni ölçümleme: *Üçlü Performans*. *Uluslararası*, 9, 23-25.
- 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.
- Yollu, S. (2017). *Okul müdürlerinin sürdürülebilir liderlik stratejilerini uygulama düzeyleri* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. (8. Basımdan Çeviri). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yükçü, S., & Fidancı, N. (2016). Sürdürülebilirlik maliyeti örneği olarak maden sahası restorasyonu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 30(3), 663-677.
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. (3.Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Zink, K. J. (2007). From total quality management to corporate sustainability based on a stakeholder management. *Journal of Management History*, 13(4), 394-401.



DİZİN

-B-

Brundtland Raporu, 21

-Ç-

Çevresel, 20, 22, 27

-D-

Değişim Boyutu, 56

-E-

Ekonomik, 22, 23, 27

-L-

Liderlik, v, viii, x, xii, 4, 5, 6, 7, 11, 12,
13, 14, 15, 16, 17, 18, 33, 39, 40, 42,
74, 78, 82

-S-

Sosyal, viii, 14, 22, 27, 29, 47, 56, 62,
68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 76, 78, 79,
80, 82, 83
Sürdürülebilir Kalkınma, viii, xii, xiii,
21, 23, 24, 26, 39
Sürdürülebilir Liderlik, iv, v, viii, ix, x,
xi, xii, 31, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 47,
51, 55, 56, 58, 59, 60, 66
Sürdürülebilir Turizm, v
Sürdürülebilirlik, viii, x, xiii, 1, 18, 19,
20, 21, 24, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33,
34, 36, 62, 68, 83
-T-
Turizm, ii, iii, v, viii, xiii, 1, 26, 27, 28,
30, 51, 68, 72, 73, 75, 76