T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

ERCÜMENT MUZİKA

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. İLKNUR KUMKALE

EDİRNE - 2025

ÖZET

YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu araştırmada, yeşil dönüştürücü liderlik ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bunun yanı sıra, katılımcıların demografik özelliklerine göre yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel çeviklik algılarında anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek de çalışmanın temel hedefleri arasındadır. Bu doğrultuda, Tekirdağ ili Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde kimyasal ve kimyasal ürün sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin yönetici olan veya olmayan çalışanlarından anket tekniği ile araştırma verisi toplanmış, kullanılabilir 459 anket IBM SPSS 26.0 ve AMOS yazılımı aracılığıyla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, katılımcıların yeşil dönüştürücü liderlik algılarının, örgütsel çeviklik algılarını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Benzer şekilde, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına ilişkin algılarının da, örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, yeşil dönüştürücü liderlik algısının, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısını pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Analizler sonucunda, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği anlaşılmıştır.

Çalışmadan elde edilen diğer sonuçlar, yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil insan kaynakları uygulamaları ve örgütsel çeviklik algılarının, bazı demografik değişkenler açısından farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Özellikle, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, yeşil dönüştürücü liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmesi, çalışmanın öne çıkan bulgularından biri olarak değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel çeviklik, sürdürülebilirlik, liderlik davranışları, SPSS

ABSTRACT

THE IMPACT OF GREEN TRANSFORMATIVE LEADERSHIP AND GREEN HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PRACTICES ON ORGANIZATIONAL AGILITY: A FIELD STUDY

This research aimed to examine the effects of green transformational leadership and green human resources management practices on organizational agility. In addition, determining whether there are significant differences in the perceptions of green transformational leadership, green human resources management practices and organizational agility according to the demographic characteristics of the participants is also among the main objectives of the study. In this direction, research data was collected via survey technique from managerial and non-managerial employees of enterprises operating in the chemical and chemical product sector in Çerkezköy Organized Industrial Zone in Tekirdağ province, and 459 usable surveys were analyzed using IBM SPSS 26.0 and AMOS software. In line with the findings obtained, it was determined that the participants' perceptions of green transformational leadership had a statistically significant and positive effect on their perceptions of organizational agility. Similarly, it was determined that their perceptions of green human resources management practices also had a significant and positive effect on organizational agility. It was also revealed that the perception of green transformational leadership positively affected the perception of green human resources management practices. The analyses revealed that green human resources management practices played a mediating role in this relationship. Other results from the study revealed that perceptions of green transformational leadership, green human resources practices, and organizational agility differed across several demographic variables. In particular, the mediating role of green human resources management practices in the relationship between green transformational leadership and organizational agility is considered one of the study's most prominent findings.

Keywords: Green transformational leadership, green human resources management, organizational agility, sustainability, leadership behaviors, SPSS

ÖNSÖZ

Bu zorlu ve emek dolu tez sürecinde, süreci sağlıklı ve kararlı bir şekilde tamamlamamın en büyük dayanaklarından biri değerli hocam ve danışmanım Sayın Prof. Dr. İlknur KUMKALE'dir. Hayatım boyunca bana kattıkları tüm değerler için kendisine minnettarım.

Ayrıca araştırma sürecinde bilgi, ilgi ve destekleriyle bana katkı sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Adil OĞUZHAN'a ve Prof. Dr. Agah Sinan ÜNSAR'a en derin teşekkürlerimi ifade etmek isterim.

Fedakârlıkları, sabırları ve duaları sayesinde bugün bu noktaya gelebildiğim ailem. İyi ki varsınız. Bugüne kadar başardığım her şeyde olduğu gibi, bu tezde de en büyük pay sizindir.

Ercüment MUZİKA
Temmuz-2025

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET ..... **i**
ABSTRACT ..... **ii**
ÖNSÖZ ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **iv**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xii**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xiii**
GİRİŞ **1**
BİRİNCİ BÖLÜM **4**
1. YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK **4**
1.1. Liderliğin Kavramsal Çerçevesi 4
1.1.1. Liderlik Kuramının Tarihçesi Ve Liderlik Tanımı 5
1.1.2. Liderlik Teorileri 8
1.1.2.1. Büyük Adam (Great Man) Teorisi 8
1.1.2.2. Özellikler (Trait) Teorisi 9
1.1.2.3. Levin' in araştırmaları 11
1.1.2.4. Davranışçı Teoriler 12
1.1.2.5. Durumsallık Teorileri ve Bu Başlık Altında İncelenen Liderlik Modelleri ve Stilleri 13
1.1.3. Çevreye Özgü Liderlik Tarzları 14
1.1.3.1. Çevreye Özgü Hizmetkar Liderlik 14
1.1.3.2. Çevreye Özgü Otantik Liderlik 15
1.1.3.3. Yeşil Kapsayıcı Liderlik 17
1.1.3.4. Dönüştürücü Liderlik 17
1.1.3.4.1. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları 18
1.1.3.4.1.1. Entelektüel Uyarım 18
1.1.3.4.1.2. Bireysel Değerlendirme 19
1.1.3.4.1.3. İdealleştirilmiş Etki 20
1.1.3.4.1.4. İlham Verici Motivasyon 21

1.2. Yeşil Dönüştürücü Liderlik 22
1.2.1. Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Tarihsel Gelişimi 23
1.2.2.Yeşil Dönüştürücü Liderlik Hakkında Önceki Çalışmalar 24
İKİNCİ BÖLÜM 28
2. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI 28
2.1. Personel Yönetimi 28
2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi 29
2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi 29
2.3.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kuramsal Temeli .. 31
2.3.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarını Yeşil Hale Getirmek: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları 34
2.3.2.1 Yeşil İş Analizi ve İş Tasarımı 36
2.3.2.2. Yeşil İşe Alım ve Seçme 38
2.3.2.3. Yeşil Eğitim ve Geliştirme 40
2.3.2.4. Yeşil Performans Yönetimi ve Değerlendirme 41
2.3.2.5. Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi 42
2.3.2.6. Yeşil Çalışan İlişkileri 44
2.3.3. Yeşil İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik 44
2.3.3.1. Sürdürülebilir İKY Faktörleri, İtici Güçleri ve Sonuçları 47
2.3.4. Yeşil İKY Önündeki Engeller 47
2.3.4.1. Lider Desteğinin Yetersiz Oluşu 47
2.3.4.2. Yeşil Davranış Eksikliği 48
2.3.4.3. Yeşil Kültür Eksikliği 49
2.3.4.4. Yeşil İKY Etkinliğini Ölçmede Yaşanan Zorluklar 50
2.3.4.5. Temel Yeşil Yapı, Süreç ve Araçların İK Profesyonelleri Tarafından Oluşturulmaması 51
2.3.4.6. Yeşil Yetenekli Çalışanları İşe Almada Yaşanan Zorluklar 52
2.3.4.7. Yeşil Çalışan Yetkilendirme, Çalışan Katılımı ve Hesap Verilebilirlik Hakkındaki Yetersizlikler 53
2.3.4.8. Sürdürülebilirlikle İlgili Tanınma ve Ödül Eksikliği 54
2.3.4.9. Çalışanlar Arasında Yeşil Tutum Eksikliği 54
2.3.4.10. Yeşil Yetkinlikler Eksikliği 55

2.3.6. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Konular 56
2.3.6.1. Yeşil İşler ve Yeşil Yakalılar 56
2.3.6.2. Yeşil İş Yaşam Dengesi 58
2.3.6.3. Yeşil Örgüt Kültürü 59
2.3.6.4. Yeşil Çalışan Güçlendirme 60
2.3.7. Yeşil İKY Uygulamaları Alanında Yapılan Çalışmalar 60
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM 64
3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK 64
3.1. Kavramsal Çerçeve ve Tanımı 64
3.2. Çevik Örgütlerin Özellikleri 72
3.3. Örgütsel Çeviklik Model ve Kuramları 73
3.4. Örgütsel Çeviklik Boyutları 78
3.5. Organizasyonel Çevikliğin Önemi ve Etkileri 84
3.6. Örgütsel Çeviklik Alanında Yapılmış Çalışmalar 86
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM 91
4. YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ 91
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 91
4.2. Araştırmanın Modelleri ve Hipotezleri 93
4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 98
4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları 100
4.5. Araştırmada Yer Alan Ölçekler ve Anket Formu 101
4.6. Araştırma Verilerinin Toplanması 103
4.7. Araştırma Verilerinin Çözümlenmesi ve Yorumlanması 104
4.7.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin İncelenmesi 104
4.7.2. Araştırmaya Katılan Kişilerin Ankete Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistikleri 107
4.7.2.1. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Araştırmasının Betimsel İstatistikleri 107

4.7.2.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Betimsel İstatistikleri 110
4.7.2.3. Örgütsel Çeviklik Araştırmasının Betimsel İstatistikleri 112
4.7.3. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri ve Güvenirlik Testleri 115
4.7.3.1. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Uygulamalarında Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi Sonuçları 117
4.7.3.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği için Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi Sonuçları 119
4.7.3.3. Örgütsel Çeviklik Ölçeği için Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi Sonuçları 121
4.7.4. Ölçeklere İlişkin AVE ve C.R Değerleri 123
4.7.5. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri 125
4.7.5.1. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi 126
4.7.5.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi 128
4.7.5.3. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi ... 131
4.8. Yapısal Eşitlik Modellemesine İlişkin Varsayımlar ve Yapısal Eşitlik Modellerinin Oluşturulması 134
4.8.1. Yapısal Eşitlik Modellemesiyle İlgili Varsayımlar 135
4.8.2. Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesiyle Test Edilmesi .. 136
4.8.2.1. Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinden Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli (Model-1) 136
4.9. Ölçeklere İlişkin Kişilerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Testleri 144
4.9.1. Ölçeklere İlişkin Kişilerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Farklılık Testleri 145
4.10. Araştırma Bulguları ile İlgili Genel Değerlendirmeler 156
TARTIŞMA 161
SONUÇ VE ÖNERİLER 192
KAYNAKÇA 199

EKLER 249
EK-1 Anket Formu 249
Ek-2: Etik Kurul İzin Formu 252
Ek-3 : Ölçek Kullanımına Yönelik İzinler 253

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1.1. Liderlik Tanımları 6

Tablo 1.2. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Hakkında Yapılan Çalışmalar 25

Tablo 2.1. Sürdürülebilir İK Türlerinin Sınıflandırılması 46

Tablo 2.2. Yeşil İKY Uygulamaları Alanında Yapılan Çalışmalar 61

Tablo 3.1. Çevik Örgütlerin Özellikleri 73

Tablo 3.2. Örgütsel Çeviklik Alanında Yapılmış Çalışmalar 87

Tablo 4.1. Tekirdağ İlinde Kimyasal Ürün İmalatı Yapan Firmalar 98

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Kişilerin Sosyo-demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları 104

Tablo 4.3. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler 108

Tablo 4.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler 110

Tablo 4.5. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Alt Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler 112

Tablo 4.6. Faktör Analizleri ve Günevilirlik Testleri 116

Tablo 4.7. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği için KMO ve Bartlett's Testi 117

Tablo 4.8. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Faktörlerini Oluşturan Madde Grupları 117

Tablo 4.9. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi ve Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları 118

Tablo 4.10.Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Testi 118

Tablo 4.11. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği için KMO ve Bartlett's Testi 119

Tablo 4.12. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Faktörlerini Oluşturan Madde Grupları 119

Tablo 4.13. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi ve Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları 120

Tablo 4.14. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Güvenirlik Testi Sonuçları 120

Tablo 4.15. Örgütsel Çeviklik Ölçeği için KMO ve Bartlett's Testi 121

Tablo 4.16. Örgütsel Çeviklik Faktörlerini Oluşturan Madde Grupları 121

Tablo 4.17. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi ve Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları 122

Tablo 4.18. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları 123

Tablo 4.19. Ölçeklere ve Ölçeklerin Boyutlarına İlişkin AVE ve C.R. Değerleri ... 124

Tablo 4.20. Yapısal Eşitlik Uyum İndeksleri 125

Tablo 4.21. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Göre Uyum İyiliği Değerleri 127

Tablo 4.22. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine Göre Uyum İyiliği Değerleri 130

Tablo 4.23. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Göre Uyum İyiliği Değerleri 133

Tablo 4.24. Ölçekteki İfadelere İlişkin Çarpılık ve Basıklık Katsayıları 135

Tablo 4.25. Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi 139

Tablo 4.26. Yeşil Dönüştürücü Liderlik ve Yeşil İKY Uygulamaları Ölçeklerinin Boyutlarının Örgütsel Çeviklik Boyutları Üzerine Standardize Edilmiş Toplam Etkisi 140

Tablo 4.27. Araştırma Hipotezlerine Ait Sınama Sonuçları 141

Tablo 4.28. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi Sonuçları 145

Tablo 4.29. Ölçeklere İlişkin Kişilerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Farklılık Testleri 145

Tablo 4.30. Yeşil İKY Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonucu 147

Tablo 4.31. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonucu 148

Tablo 4.32. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Kişilerin Aylık Gelir Dağılımına Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları 149

.Tablo 4.33. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Kişilerin Aylık Gelir Dağılımına Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları 150

Tablo 4.34. Yeşil Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Kişilerin İş yerinde Çalışma Süresi Dağılımına Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları 151

Tablo 4.35. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Kişilerin İş yerinde Çalışma Süresi Dağılımına Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları 153

Tablo 4.36. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Kişilerin İş yerinde Çalışma Süresi Dağılımına Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları 154

Tablo 4.37. Değişkenler Arası Korelasyonlar 155

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 3.1. Çeviklik Piramidi 71

Şekil 3.2. Örgütsel Çevikliğin Anahtar Unsurları 75

Şekil 3.3. Çeviklik Kavramsal Model 77

Şekil 4.1. Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Yeşil İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Üzerinden Örgütsel Çevikliğe Etkisi (Model) 94

Şekil 4.2. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 126

Şekil 4.3: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 129

Şekil 4.4. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı 132

Şekil 4.5. Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinden Örgütsel Çeviklik Etkisine İlişkin Araştırma Modelinin Görünümü 137

Şekil 4.6. Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Yeşil İKY Uygulamaları Üzerinden Örgütsel Çevikliğe Etkisinin Nihai Yapısal Eşitlik Modeli (Model-1) 138

KISALTMALAR LİSTESİ

VUCA	: Değişkenlik, belirsizlik, karmaşıklık ve muğlaklık
BANI	: Kırılgan, kaygılı, doğrusal olmayan ve anlaşılamaz
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
AGFI	: Düzeltilmiş Uyum İyiliği İndeksi (Adjusted Goodness of Fit Index)
AMOS	: Analysis of Moment Structures
AVE	: Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted)
B.	: Baskı
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Comparative Fit Index)
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
NFI	: Normlaştırılmış Uyum İndeksi (Normed Fit Index)
RMSEA	: Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (The Root Mean Square Error of Approximation)
S.	: Sayfa
SPSS	: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı (Statistical Package for the Social Sciences)
T.C.	: Türkiye Cumhuriyeti
vd.	: ve diğerleri
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

"Rigor mortis", biyoloji ve fizyoloji alanlarında, organizmaların ölüm sonrasında kas elastikiyetini yitirerek sertleşmesi anlamına gelen doğal bir süreci ifade etmektedir (Goff, 2009: 23). Yönetim bilimi literatüründe ise bu kavram metaforik olarak kullanılarak, işletmelerin değişim, gelişim ve dönüşüm süreçlerine zamanında, etkili ve esnek bir şekilde yanıt verememesi durumunu tanımlamakta kullanılmaktadır (Fettahlıoğlu ve Birim, 2017: 315). Rigor mortis durumundaki organizasyonlar; yeni ürün geliştirme, alternatif pazarlara yönelme, çağdaş teknolojileri benimseme, uygun yönetim yaklaşımlarını uygulama ve yerleşik alışkanlıkları terk etme gibi stratejik değişim adımlarını atmakta zorlanırlar. Bu tür yapılar, yenilikçilik ve yaratıcılık gibi temel yetkinliklerden uzaklaşarak durağan, bürokratik ve değişime kapalı bir hâl almaktadırlar (Koçel, 2015: 788).

Bu tür organizasyonlarda gerçekleştirilen değişim girişimleri genellikle yüzeysel kalmakta, sistematik, kültürel ve çevresel dönüşümleri içermemektedir. Rekabet gücünün azalması, içe kapanma, mevcut başarı algısını sorgulamama, kıyaslama faaliyetlerinden uzak durma ve değişime karşı direnç gösteren bir yönetici profili, bu yapısal katılığın tipik göstergeleridir. Oysa değişimin kaçınılmazlığını kabul eden ve bu süreci etkin bir biçimde yöneten işletmeler, neyin ne ölçüde değiştiğini analiz ederek rekabet avantajlarını sürdürülebilir kılacak stratejik adımlar atabilmektedir. Bu tür organizasyonlar, geleceği şekillendirme iradesine ve uzun vadeli stratejik vizyona sahip yapılardır (Koçel, 1998: 693).

Zaman içerisinde bireylerin ve kurumların, çevresel koşulları anlamlandırma ve bu koşullara uyum sağlama çabaları çeşitli kavramsal modeller aracılığıyla açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, "dinamik", "hızla değişen", "yıkıcı" ve "çalkantılı" gibi ifadelerle nitelenen çevresel belirsizlik ortamını tanımlamak için özellikle 20. yüzyılın sonlarında öne çıkan kavramsal çerçevelerden biri VUCA'dır (Zakharov, 2022: 151). "Volatility" (Değişkenlik), "Uncertainty" (Belirsizlik), "Complexity" (Karmaşıklık) ve "Ambiguity" (Muğlaklık) kavramlarının baş

harflerinden oluşan VUCA, özellikle liderlik, stratejik yönetim ve organizasyonel çeviklik literatüründe önemli bir yer edinmiştir (Baskoro, 2022: 229).

Ancak günümüzde VUCA modelinin açıklayıcılığını yetersiz kılmaya başlayan hızlı, çok boyutlu ve birbirini tetikleyen pandemi ve iklim değişikliği gibi küresel krizler yaşanmaktadır. Bu nedenle, mevcut durumun daha derinlemesine analizini yapabilen yeni bir kavramsal çerçeve ihtiyacı doğmuş ve bu doğrultuda Amerikalı antropolog Jamais Cascio tarafından BANI modeli geliştirilmiştir. BANI, içinde bulunduğumuz çağın kırılganlık, endişe, doğrusal olmayan ilişkiler ve anlaşılmazlık gibi temel niteliklerine odaklanmaktadır (Avcı, 2022).

1. **Brittle (Kırılgan):** Yüzeyde sağlam görünen sistemlerin ani stres altında kolayca çökebileceğini belirtir.
2. **Anxious (Endişeli):** Sürekli değişim ve belirsizlik ortamında bireylerin ve kurumların karar alma konusunda kaygı yaşadığını vurgular.
3. **Nonlinear (Doğrusal Olmayan):** Küçük bir etkinin büyük sonuçlar doğurabileceği öngörülemez nedensellik ilişkilerine işaret eder.
4. **Incomprehensible (Anlaşılmaz):** Karmaşıklığın artık akıl ve bilgiyle tam anlamıyla kavranmasının zorlaştığını ifade eder.

BANI modeli yalnızca mevcut durumu tanımlamakla kalmaz; aynı zamanda liderlik, stratejik planlama ve örgütsel dönüşüm süreçleri için yeni bir düşünsel çerçeve sunar. Bu doğrultuda, bireylerin ve kurumların BANI çağının zorluklarına karşı psikolojik dayanıklılık, esneklik ve adaptasyon yeteneği gibi becerilerle donatılması kritik bir gereklilik hâline gelmiştir. Bani ile baş edebilmek için çözüm önerisi olarak Casccio esneklik, dikkat, uyum ve şeffaflık modelini sunmuştur (Tekin Özden. 2023; Batterman Consulting, 2023).

Günümüzde örgütlerin karşı karşıya olduğu en önemli stratejik öncelikler arasında sıfır atık politikalarının benimsenmesi, karbon ayak izinin azaltılması, kimyasal kirliliğin önlenmesi, su kaynaklarının korunması ve Paris İklim Anlaşması kapsamında belirlenen çevresel hedeflere uyum sağlanması yer almaktadır. Bu hedeflerin başarılması yalnızca teknik çözümlerle değil; aynı zamanda örgütsel yapının, yönetim anlayışının ve insan kaynağının dönüşümüyle mümkündür. Bu kapsamda, işletmeleri çevresel dönüşüm süreçlerine uyumlu, çevik ve dirençli hâle getirebilecek liderlik yaklaşımlarına olan ihtiyaç her geçen gün artmaktadır (Keçecioğlu ve Oktay, 2010: 71).

Yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY), çevresel sürdürülebilirlik ilkesini benimseyen çalışanların örgüte kazandırılmasını, geliştirilmesini ve elde tutulmasını amaçlayan stratejik bir yaklaşımdır. Bu kapsamda yer alan yeşil işe alım, çevre yönetimi konusunda bilgi ve yetkinliğe sahip, çevreyi koruyucu ve geliştirici davranışlar sergileyen bireylerin örgüte dâhil edilmesini ifade etmektedir (Wehrmeyer, 1996).

YİKY uygulamaları; yalnızca işe alım süreçleriyle sınırlı kalmayıp, çevre dostu eğitim programları, çalışanların çevresel performanslarının değerlendirilmesi ve bu performanslara dayalı ödüllendirme mekanizmalarını da kapsamaktadır. Mousa ve Othman'ın (2020) Filistin'de gerçekleştirdikleri araştırmada, işletmelerin YİKY uygulamalarına ilişkin tercih sıralamaları ortaya konmuştur. Buna göre, işletmelerin en yoğun şekilde uyguladığı alanın yeşil işe alım olduğu; bunu yeşil eğitim ve çalışan katılımının izlediği; en az uygulanan alanların ise yeşil performans değerlendirme ve ücret yönetimi olduğu belirlenmiştir. Bu tür uygulamalar, örgütün çevreci vizyonunun benimsenmesine ve sürdürülebilirlik hedeflerinin kurumsal düzeyde gerçekleştirilmesine doğrudan katkı sağlamaktadır. Benzer şekilde, Bhutto ve Auranzeb (2016) tarafından yürütülen araştırmalar, yeşil işe alım, yeşil eğitim-geliştirme ve yeşil öğrenme gibi uygulamaların hem çalışanların bireysel çevreci performansları üzerinde hem de örgütün genel yeşil performans düzeyinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını göstermektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK

Bu bölümde, günümüzde örgütler açısından stratejik bir önem kazanan yeşil dönüştürücü liderlik olgusu ele alınmaktadır. Bu kavramın açıklanmasına geçilmeden önce, genel olarak liderlik kavramına yer verilmekte; liderlik kuramları, liderlik stilleri ve konuyla ilişkili önceki araştırmalara değinilmektedir.

1.1. Liderliğin Kavramsal Çerçevesi

Liderin tanımı ve sahip olması gereken niteliklere ilişkin yapılan her görüşmede benzer sorular yöneltilmesine rağmen, alınan yanıtlar büyük ölçüde farklılık göstermektedir. Nitekim, liderliğin ne olduğu ve nasıl tanımlanması gerektiği konusunda literatürde iki yüzden fazla farklı yaklaşım ve teori bulunmaktadır (McCleskey, 2014: 120).

Liderlik, sözcüğü 19. Yüzyıla girerken farklı dillere yerleşmiştir (Akbaba ve Erenler, 2008: 22). “Lider kimdir?” ve “Liderlik nedir?” soruları, 19. yüzyılda bu alandaki araştırmaların başlamasından bu yana hem akademisyenlerin hem de işletmelerin, eğitim kurumlarının, orduların ve diğer organizasyonların dikkatini çeken temel sorunsallar arasında yer almıştır. Oxford İngilizce Sözlüğü’ne (1933) göre, İngilizce’de “lider” terimi ilk kez yaklaşık 1300 yılında kullanılmaya başlanmıştır. Ancak “liderlik” kavramına, 19. yüzyılın ilk yarısına kadar rastlanmamıştır. Ayrıca bu kelime, yakın zamana dek diğer modern dillerin çoğunda yer almamıştır (Bass ve Stagdill, 1990: 11).

1.1.1. Liderlik Kuramının Tarihçesi Ve Liderlik Tanımı

Liderliğe ilişkin düşünsel temeller, kökeni medeniyetin başlangıcına kadar uzanan bir geçmişe sahip olup, liderlerin takipçileri üzerinde davranışsal değişim yaratma yetisine odaklanmıştır. Zamanla bu temeller, liderliğin nasıl evrildiğini ve liderlik teorilerinin gelişim sürecinde öne çıkan lider odaklı yaklaşımların taşıdığı nüansları irdeleyen bir çerçeveye dönüşmüştür (Stone ve Patterson, 2005).

Liderlik kelimesinin çıkışı çok eskilere, yaklaşık 1300'lü yıllara kadar dayanmakta olup, liderlik düşüncesi, tarihsel süreçte genellikle Sezar, Napolyon, Nelson ve Mao Zedong gibi kahramanlık atfedilen bireylerin liderlik özelliklerinin incelenmesiyle temellenmiştir (Bennett ve Murakami, 2016: 6).

Liderlik olgusuna ilişkin erken dönem yaklaşımlar, liderliğin bireysel bir sorumluluk olduğu varsayımına dayanan geleneksel "Büyük Adam" teorisi paradigmaları çerçevesinde şekillenmiştir (Crevani vd., 2007: 41). Bu yaklaşımlar doğrultusunda karizmatik ve kahraman lider figürleri, çoğu zaman ahlaki değerlerden beslenen kişiler olarak tasvir edilmiştir (Furman, 2004: 225; Murphy, 1988: 656). Erken dönem liderlik literatüründe, kahraman liderlik anlayışı, bu liderlerin belirgin kişilik özelliklerini ve bireysel niteliklerini inceleyen çalışmalarla birlikte, liderliğin tek merkezli komuta ve kontrol yapısı içerisinde yürütülmesi gerektiği fikrini ön plana çıkarmıştır (Crevani vd., 2007; Etcher, 2006: 7; Pearce ve Manz, 2005: 135).

Tarihsel olarak köklü bir geçmişe sahip olan liderlik, günümüzde de önemini koruyan temel araştırma alanlarından biri olmayı sürdürmektedir. Literatürde liderliğe ilişkin birçok farklı tanım yer almaktadır (Ouden, 2012: 151).

Tablo 1.1. Liderlik Tanımları

Yazar	Liderlik Tanımı
(Aykan, 2004:215).	Lider, grup üyeleri tarafından henüz açıkça ifade edilmemiş ancak hissedilen ortak düşünce ve beklentileri, benimsenebilir bir amaç etrafında eyleme dönüştürebilen kişidir.
(Tengilimoğlu ve Yiğit, 2005: 377).	Liderlik, örgütsel faaliyetlerin belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesini ve başarıya ulaşacak şekilde etkilenmesini içeren dinamik bir süreç olarak tanımlanabilir.
(Mullins, 2005: 282).	Liderlik, bireyleri motive etme, onlara ilham verme, etkili kişiler arası ilişkiler kurma ve tutumları yönlendirme süreciyle yakından ilişkilidir.
(G. Yukl ve R. Lepsinger 2005:370). Akt. (Hill ve McShane, 2008:420).	Liderlik, motivasyon süreçlerini yönetme, ilham verme ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda bireyleri proaktif biçimde yönlendirme sürecidir.
Kesken ve Ayyıldız (2008: 729). Akt.(Aslan ve Özata, 2011: 140).	Liderlik, bireyler tarafından ortaklaşa belirlenen geleceğe yönelik hedeflerin gönüllü olarak gerçekleştirilmesi ve bu hedeflerin hayata geçirilmesi sürecine bireylerin tüm benlikleriyle katkı sunmaları şeklinde tanımlanabilir.
(Rowe, Guerrero, 2011: 2).	Liderlik, belirli bir amacın gerçekleştirilmesi sürecinde uygun bireyleri bir araya getirerek, etik ilkelere dayalı biçimde hedefe ulaşmayı sağlayan stratejik bir etki ve yönlendirme sürecidir.
(Erkutlu, 2014:2).	Liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda bireyleri bir araya getirme, onları etkileme ve harekete geçirme becerisine sahip olma; aynı zamanda örgütsel misyon ve vizyon geliştirebilen, yaratıcı düşünme, sezgisel kavrayış, problem çözme, etkili iletişim ve karizmatik etki gibi niteliklere sahip birey olmaktır.

(Çakar ve Arbak, 2016: 84)	Liderlik, bir topluluğun belirlenen hedeflere ulaşabilmesi amacıyla o topluluğu etkileyebilme ve yönlendirebilme yetkinliği olarak tanımlanabilir.
(Abdulfatai, 2021).	Liderlik, grupları, örgütleri, paydaşları ya da çeşitli etkileşim ağlarını etkileyerek belirli amaçlara yönlendiren ve bu doğrultuda harekete geçmelerini sağlayan etkili davranışların bütünüdür.
(Darvishmotevali ve Altinay, 2022).	Liderlik, örgütsel ilişkiler bağlamında temel belirleyicilerden biri olarak kabul edilmekte olup, çalışan performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Liderlik, hedeflerin gerçekleştirilmesini amaçlayan stratejik bir süreçtir. Bu bağlamda yöneticilikle ilişkili yönleri bulunsa da, liderlik yalnızca yönetsel işlevlerle sınırlı değildir. Literatürde liderliğe ilişkin farklı ekosistemlerde ve çeşitli bağlamlarda, aktörlerin rolleri doğrultusunda birçok tanım ve yaklaşım geliştirilmiştir (Ouden, 2012: 151). Genel olarak lider, başkalarını etkileyebilen, hedef ve amaçlar doğrultusunda yön gösteren ve takipçilerine ilham veren rehber bir figür olarak tanımlanmaktadır.

Diğer bir tanımda, liderlik; lider, izleyiciler ve içinde bulunulan koşullar arasındaki etkileşimden doğan dinamik bir süreçtir. Bu süreci oluşturan bağımsız değişkenlerden herhangi biri (liderin özellikleri, takipçilerin yapısı ya da çevresel koşullar) değiştiğinde, liderlik olgusu da bu değişime paralel olarak dönüşmektedir. (Peretomode, 2012:14).

Liderlik, özellikle karmaşık, hızlı değişen ve yüksek düzeyde bağlantılı günümüz dünyasında statik bir kavram olmaktan uzaktır. Çok boyutlu bir yapıya sahip olan liderlik, bağlamsal, operasyonel ve bireysel (mikro) düzeylerde şekillenen dinamik bir süreçtir. Bu yönüyle liderlik, yalnızca belirli bir yeterlilikler dizisiyle

sınırlı olmayan, daha kapsamlı bir anlayış gerektiren bir olgudur. Nitekim tarihsel süreçte liderlik üzerine, pek çok başka konudan daha fazla yazılmış, tartışılmış ve araştırma yapılmıştır (Yukl, 2013).

Liderlik, çeşitli biçimlerde tanımlanabilse de, özellikle iş dünyası bağlamında, bireyleri ortak bir amaca yönelik organize etme ve onlara ilham verme yeteneği temelinde şekillenmektedir. Bu bağlamda liderlik, yalnızca hedeflerin belirlenmesi, kaynakların etkin biçimde yönetilmesi ve karşılaşılan engellerin aşılması için stratejik adımlar atılmasını içeren işlevsel bir süreç değildir; aynı zamanda duygusal ve entelektüel boyutları da kapsamaktadır. Etkili bir lider, olağanüstü işler başarmak için beş uygulama kullanır: örnek olmak, ortak bir vizyona ilham vermek, sürece meydan okumak, başkalarının harekete geçmesini sağlamak ve yüreklendirmek (Kouzes ve Posner, 2007).

1.1.2. Liderlik Teorileri

Bazı yaklaşımlar, liderliği tarihsel dönemlerden bağımsız, sürekli dönüşen bir ülküler bütünü olarak ele alırken (King, 1990), aslında hem bireyler hem de kavramlar içinde bulundukları zaman ve mekânın birer ürünüdür. Bu bağlamda, liderlik teorileri de tarihsel arka planlarıyla birlikte ele alınmalıdır; zira her bir teori, belirli bir dönemin sosyal, ekonomik ve kültürel koşullarının yansımasıdır (Middlehurst, 2008: 324). Liderlik olgusu, özellikle İkinci Sanayi Devrimi'nden itibaren gelişim göstermiş ve bugünkü formuna ulaşmıştır. Bu nedenle, liderliğin mevcut durumunu anlamak ve gelecekteki yönelimlerini sağlıklı bir şekilde değerlendirebilmek için, teorilerin ortaya çıktığı tarihsel bağlamı dikkate alan bütüncül bir yaklaşıma ihtiyaç vardır.

1.1.2.1. Büyük Adam (Great Man) Teorisi

Büyük Adam Teorisi, liderlik alanındaki en eski kuramsal yaklaşımlardan biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle 19. yüzyıl ve 20. yüzyılın başlarında etkili olan bu teori, liderlerin doğuştan gelen özelliklerle diğer bireylerden ayrıldığını ve bu

niteliklerin onları kaçınılmaz biçimde liderliğe taşıdığını öne sürer (Kirkpatrick ve Locke, 1991: 48). Teoriye göre, liderlik yetkinlikleri bireyin doğasında mevcuttur ve sonradan kazanılamaz. Bu bağlamda, Büyük Adam Teorisi, liderleri sıklıkla kahramansı, efsanevi ve olağanüstü koşullarda liderliği üstlenmeye hazır kişiler olarak tasvir eder (Dowd, 1936). Teorinin temel varsayımı, liderliğin genetik temelli olduğu ve liderin doğuştan, takipçilerinden daha üstün niteliklere sahip olduğu yönündedir. Bu yaklaşım, liderliği kalıtımsal bir ayrıcalık olarak görerek, çevresel etkenleri ve öğrenme süreçlerini büyük ölçüde dışlamaktadır.

Birçok kültürde kahraman figürleri, toplumsal başarıların meşrulaştırılması ve başarısızlıkların gerekçelendirilmesi açısından önemli bir işlev üstlenmiş; bu durum, liderliğin ortak özelliklerini belirleme çabalarının yüzyıllar boyunca süregelmesine neden olmuştur. *"Büyük Adam"* ifadesi, özellikle askeri bağlamda liderliğin çoğunlukla eril bir nitelik olarak algılanmasından kaynaklanarak literatüre yerleşmiştir (Cherry, 2010). Ancak tarihsel gelişmeler, Adolf Hitler ve Napolyon Bonapart gibi lider örneklerinde görüldüğü üzere, bu tür lider figürlerinin ahlaki açıdan tartışmalı yönlerini ortaya koyarak Büyük Adam Teorisi'nin güvenilirliğini zedelemiştir (MacGregor, 2003). Bu eleştiriler neticesinde liderlik kuramları, liderliğin yalnızca doğuştan gelen ve kaderle ilişkilendirilen bir nitelik olduğu anlayışından uzaklaşmış; bunun yerine, liderlik potansiyelini şekillendiren belirli kişilik özelliklerinin varlığına dayanan daha analitik ve öngörülebilir yaklaşımlara yönelmiştir (Kirkpatrick ve Locke, 1991).

1.1.2.2. Özellikler (Trait) Teorisi

Özellikler Teorisi, bireylerin etkili liderlik sergilemelerini sağlayan doğuştan gelen belirli kişisel niteliklere sahip oldukları varsayımına dayanmaktadır. Bu teori, liderleri takipçilerinden ayıran temel bireysel özellikleri tanımlamaya ve sınıflandırmaya çalışır. Liderliğin doğuştan gelen bir kapasite olduğunu savunan bu yaklaşım, bazı bireylerin liderliğe uygun niteliklerle dünyaya geldiğini ileri sürmektedir. Literatürde öne çıkan bu özellikler arasında zeka, dürüstlük, özgüven, dış

görünüş, bilgi düzeyi, becerisi ve kararlılık yer almaktadır (Yukl, 1989; Yukl, 2011; Northouse, 2015). Bu özelliklerin, liderlik sürecinin etkinliğini belirlemede kritik rol oynadığı düşünülmektedir.

Liderlik Özellikler Teorisi, liderliğin belirli bireysel niteliklere bağlı olarak geliştiğini savunur ve liderlerin sahip olması beklenen kişisel özellikler üzerine yoğunlaşır (Green, 1994:58). Bu kuramsal yaklaşım kapsamında; kilo, boy, fiziksel görünüm, zeka düzeyi, bilgi birikimi, güç kapasitesi ve yaratıcılık gibi bireysel farklılıklar detaylı şekilde analiz edilmiştir.

1940'ların sonlarında, liderlik üzerine yapılan araştırmalar, liderliğin özellikler teorisini dikkate almaya başlamıştır. Bu yaklaşım, Büyük Adam teorisinden türetilmiştir (Konyefa, 2023:11).

İlk liderlik kuramcıları, liderlerin doğuştan gelen belirli fiziksel ve kişilik özelliklerine sahip olduklarını ve bu özelliklerin onları lider olmayan bireylerden ayırdığını savunmuşlardır. Özellikler Teorisi, liderlik niteliklerinin genetik mi yoksa sonradan mı kazanıldığı sorunsalını doğrudan ele almamış; bunun yerine, etkili liderleri tanımlayan temel bireysel özelliklerin belirlenmesine odaklanmıştır. Bu bağlamda Jenkins, liderliği açıklayan iki tür özellik tanımlamıştır. Bunlar; doğrudan kalıtıma atfedilen ve liderliğin temel unsuru olarak görülen boy, zeka, çekicilik, kendine güven ve karizma gibi özellikler ile deneyim ve öğrenmeye dayalı olarak gelişen etkinlik gibi edinilmiş özelliklerdir (Ekvall ve Arvonen, 1991).

Max Weber, karizma kavramını, liderlerin takipçileri nezdinde neredeyse büyüleyici, doğaüstü ya da insanüstü niteliklerle donatılmış biçimde algılanmaları ve bu algının, liderlere duyulan kişisel bağlılığı en üst düzeye taşıması bağlamında tanımlamıştır. Ona göre karizma, mevcut düzeni kökten dönüştürme potansiyeline sahip en güçlü devrimci güçlerden biridir. Liderlik literatüründe başlangıçta liderleri lider olmayanlardan ayıran entelektüel, fiziksel ve kişilik özelliklerine odaklanılmış olsa da, bu yaklaşım daha sonraki dönemlerde liderler ve takipçiler arasında yalnızca

sınırlı farklılıkların bulunduğunu öne süren ampirik araştırmaların temelini oluşturmuştur (Burns, 1978).

Her etkili liderde ortak olarak gözlemlenebilecek belirli kişilik ya da davranışsal özelliklerin tutarlı biçimde tespit edilememesi, Özellikler Teorisi'nin güvenilirliğini zayıflatmış ve zamanla geçerliliğini yitirmesine neden olmuştur. Bu durum, söz konusu teorinin liderliği açıklamada sınırlı bir çerçeve sunduğuna dair eleştirilerin artmasına yol açmıştır. 1940'ların sonlarına doğru, araştırmacılar hem askeri hem de sivil liderlik bağlamlarında yürüttükleri çalışmalarla, liderlik niteliklerinin sabit olmadığını, aksine çeşitli faktörlere bağlı olarak farklı dönemlerde farklı özelliklerin ön plana çıktığını ortaya koymuşlardır. Bu bulgular, liderliğin durağan bir kişilik özelliğinden ziyade dinamik ve durumlara bağlı bir süreç olduğunu vurgulamaktadır (Madanchian vd, 2016: 199).

1.1.2.3. Levin' in araştırmaları

Lewin araştırmaları, Kurt Lewin'in sosyal psikoloji, grup dinamikleri, liderlik, örgütsel değişim ve davranış teorileri üzerine yaptığı çalışmaları ifade etmektedir. Lewin 1947 yılında üç adımlı değişim modeli geliştirmiştir. Bu model, çözülme, değişim ve yeniden dondurma aşamalarını adım adım göstermektedir (Saylı ve Tüfekçi, 2008: 196). (Yukl 1989), liderliği üç temel stile ayırarak sınıflandırmıştır: demokratik, otokratik ve tam serbestlik sağlayan "bırakınız yapsınlar" (laissez-faire) liderlik. Demokratik lider, astlarının görüşlerine başvurarak katılımcı bir karar süreci yürütür. Demokratik liderlik tarzıyla çalışan bireyler yüksek düzeyde memnuniyet, yaratıcılık ve içsel motivasyon sergilemiş; liderin fiziksel varlığına bağlı olmaksızın büyük bir enerjiyle çalışmayı sürdürmüşlerdir. Bu liderlik tarzı, üretkenliğe olumlu katkıda bulunarak liderle daha güçlü ilişkiler kurulmasını teşvik etmiştir. Buna karşın, otokratik liderler genellikle üretim çıktısına odaklanmakta ve bu yaklaşım, çalışan bağlılığı ile yaratıcılık açısından sınırlı sonuçlar doğurmaktadır. Otokratik liderlik tarzında, karar alma süreçleri merkezileşmiş olup, astların sürece katılımı büyük ölçüde sınırlandırılmaktadır (Daft, 1997).

Öte yandan, tam serbestlik sağlayan *"bırakınız yapsınlar"* liderlik tarzı, liderin astlarına bağımsız kararlar alma özgürlüğü tanıdığı, ancak bu süreçte yönlendirme ve destek sağlamaktan büyük ölçüde kaçındığı bir yaklaşımı ifade eder (Bennett, 2009).

1.1.2.4. Davranışçı Teoriler

Davranışsal liderlik teorileri, II. Dünya Savaşı'nın ardından gelişmeye başlamış ve liderliğin doğuştan gelen bir özellik olmaktan ziyade öğrenilebilir bir yetkinlik olduğu görüşünü savunmuştur. Bu yaklaşıma göre, liderlik bireyin doğasında var olan bir özellikten ziyade, sergilediği davranışlara dayalı bir süreçtir. Etkili liderler, liderlik rolleri içerisindeki tutum ve eylemleriyle tanımlanırlar.

Bu kapsamda, davranışsal liderlik anlayışı altında yıllar içerisinde çeşitli liderlik tarzları şekillenmiştir. 1950 yılında Michigan Üniversitesi'nde Dr. Rensis Likert tarafından yürütülen araştırmalar, etkili liderliğin temelini oluşturan davranışları ortaya koymayı hedeflemiş ve bu çalışmalar sonucunda Katılımcı (demokratik) liderlik tarzı geliştirilmiştir. Katılımcı liderler, hedeflere ulaşmak için karar alma süreçlerinde ekip üyelerinin görüşlerine başvurur ve sistematik bir şekilde ekip çalışmasını teşvik eder.

Dr. Robert Blake ve Dr. Jane Mouton tarafından 1964 yılında geliştirilen Yönetim Izgara Modeli (Managerial Grid), yönetimsel davranışları açıklamaya yönelik en tanınmış yaklaşımlardan biridir. Zaman içerisinde çeşitli revizyonlardan geçmiş ve özellikle kurumsal eğitim programlarında yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Model, liderlerin kurumsal hedeflere ulaşmalarında belirleyici olan iki temel boyutu analiz eder: üretim odaklılık ve insan odaklılık (Baker, 2022).

Blake ve Mouton'un bu katkısı, liderliğin sadece kişisel özelliklere değil, aynı zamanda liderin davranışsal eğilimlerine bağlı olarak da şekillendiğini vurgulamaktadır.

1.1.2.5. Durumsallık Teorileri ve Bu Başlık Altında İncelenen Liderlik Modelleri ve Stilleri

Illinois Üniversitesi'nde yürüttüğü çalışmaları sırasında Fred Fiedler, liderlik araştırmalarında geleneksel olarak bireysel özellikler ve kişilik nitelikleri üzerine yoğunlaşan yaklaşımların ötesine geçerek, liderlik stilleri ve davranışsal boyutlar üzerine odaklanmıştır. Bu doğrultuda 1967 yılında geliştirdiği Durumsallık (Contingency) Modeli, bireyin bir örgüt içerisindeki liderlik etkinliğini değerlendirmeyi ve ölçmeyi amaçlamaktadır (Fiedler, 1967). Fiedler'e göre liderlik stili, bireyin yaşam deneyimleri sonucunda biçimlenen ve dolayısıyla değiştirilmesi oldukça güç olan sabit bir özelliktir (Fiedler, 1987). Bu nedenle model, bir liderin etkinliğinin, sahip olduğu liderlik stilinden ziyade, liderlik durumunun koşulları ile olan uygunluğuna bağlı olduğunu öne sürmektedir.

1.1.2.5.1. Yol Hedef

Yol-Hedef Teorisi, liderlik kuramları arasında karmaşık yapısıyla dikkat çeken bir yaklaşımdır. Bu teori, temelini beklenti teorilerinden almakta olup, bireyleri belirli davranışlarda bulunmaya yönlendiren gücün; söz konusu davranışın belirli bir sonuca yol açacağına ilişkin beklentiler ile bu sonucun birey açısından taşıdığı değerin, yani elde edilecek kişisel fayda ya da tatmin düzeyinin bileşiminden oluştuğunu ileri sürmektedir (House, 1971; House ve Dessler, 1974). Bu bağlamda liderin rolü, takipçilerin hedefe ulaşmalarını kolaylaştırmak, motivasyonlarını artırmak ve ödül beklentilerini olumlu yönde şekillendirmek olarak tanımlanabilir.

1.1.2.5.2. Reddin 3D

Reddin'in kuramının odaklandığı temel kavram, yöneticilerin etkililik düzeyidir. Yönetimde temel amacın etkililik olduğunu savunan Reddin, bu görüşünü *"3-D Teorisi"* olarak adlandırdığı kuramına dayandırmıştır. (Reddin, 1971: 3)'e göre

yönetsel etkililik, bir yöneticinin kendi pozisyonunun gerektirdiği görevleri yerine getirme derecesiyle tanımlanır. O, yönetsel etkililiğin girdi odaklı değil, çıktı odaklı olarak değerlendirilmesi gerektiğini öne sürmektedir. Başka bir deyişle, yöneticinin etkinliği, gerçekleştirdiği eylemlerden ziyade, bu eylemler sonucunda elde ettiği somut başarılarla ölçülmelidir.

1.1.2.5.3. Lider Üye Değişimi

Lider-Üye Etkileşimi (LMX) teorisi, lider ile takipçileri arasında gerçekleşen karşılıklı rol ilişkilerinin niteliğini ve bu ilişkilerde değiş tokuş edilen değerli kaynakları açıklamayı amaçlar (Liden vd., 1997). Bu teori, lider ve astlar arasında gelişen etkileşimlerin farklı düzeylerde kaliteye sahip olabileceğini öne sürmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995:229). Yüksek kaliteli LMX ilişkileri, astların artan görev çabası, lidere yönelik kişisel bağlılık ve güven ile karakterize edilirken; liderin de bu bireylere daha fazla özerklik, destek ve etki alanı sağladığı görülmektedir (Schriesheim, Castro, Zhou ve Yammarino, 2001). Buna karşın, düşük kaliteli ilişkiler ise daha biçimsel, sınırlı etkileşim ve kaynak paylaşımıyla tanımlanmaktadır.

1.1.3. Çevreye Özgü Liderlik Tarzları

Genel olarak takipçileri olan bir lider, hem kendisi hem de çevresindekiler için önemli olan hedeflere nasıl ulaşacağını bilmektedir (By, 2021). Sürdürülebilir kalkınma kavramı, toplumsal kalkınmanın stratejik bir vektörü olarak, faaliyetlerinde bu fikri hayata geçirmeyi hedefleyen bir lidere ihtiyaç duymaktadır (Sroufe, 2017). Bu bölümde araştırmanın konusunu ve temelini oluşturan yeşil dönüştürücü liderlik kavramına yakın liderlik türlerine yer verilmektedir.

1.1.3.1. Çevreye Özgü Hizmetkar Liderlik

Hizmetkâr liderlik, çalışanları güçlendirme yoluyla motive eden, onları cesaretlendiren ve aynı zamanda ruhsal, ilişkisel ve duygusal düzeylerde sürece dâhil

eden bir liderlik yaklaşımıdır. Bu anlayış, temel olarak empati ve topluma hizmet etme ilkeleri doğrultusunda şekillenmektedir (Greenleaf, 1977; Spears, 1996: 34). Toplumun iyileştirilmesine yönelik ahlaki boyutu nedeniyle, akademisyenler hizmetkâr liderlik anlayışını yalnızca bireylerin gelişimine katkı sağlayan bir yaklaşım olarak değil, aynı zamanda örgüt içerisinde çevresel sorumlulukların destekleyicisi olarak da kavramsallaştırmışlardır.

Robertson ve Barling (2017), çevresel hedeflere ulaşma sürecinde yeşil hizmetkâr liderliğin rolünün daha kapsamlı biçimde ele alınması gerektiğini vurgulamışlardır. Çevreye özgü hizmetkâr liderlik yaklaşımı, çalışanların çevresel bilinçlerini geliştirmeyi, onları sürdürülebilir uygulamalara yönelik motive etmeyi ve bu doğrultuda davranış değişikliği yaratmayı amaçlamaktadır.

1.1.3.2. Çevreye Özgü Otantik Liderlik

Çevresel politikaların etkin bir biçimde uygulanmasında liderliğin kritik rolü dikkate alındığında, (Robertson ve Barling, 2017), liderlik anlayışının çevresel boyutlara duyarlı, özgün liderlik yaklaşımlarına doğru kaydırılması gerektiğini ifade etmektedir. Bu çağrıya yanıt olarak, çevreye özgü otantik liderlik aşağıdaki şekilde kavramsallaştırılmaktadır.

Yeşil bilginin tarafsız şekilde işlenmesi: Yeşil değerler, normlar, inançlar ve ahlaki standartların; bireyin toplumsal, örgütsel ve grup baskılarıyla etkileşim içerisinde biçimlenmesi sonucunda ortaya çıkan bu yaklaşım, bireyin çevresel sorumluluğu benimsemesini sağlayan bütünleşik ve içselleştirilmiş bir öz düzenleme biçimi olarak tanımlanabilir. Bu dengeleyici yeşil yönelim, bireyin içselleştirilmiş çevresel değerleriyle tutarlı şekilde davranış ve karar alma süreçlerine yansıyan sürdürülebilir bir çevresel tutumu temsil eder (Walumbwa vd., 2008).

Yeşil İçselleştirilmiş ahlaki bakış açısı: Otantik liderliğin temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilen bu bakış açısı, liderin değerleri, normları,

inançları ve ahlaki ilkeleri doğrultusunda hareket etmesini ifade eder. Bu yaklaşım, liderin dışsal baskılardan bağımsız olarak içsel ahlaki pusulasına sadık kalmasını ve kararlarını bu temel üzerine inşa etmesini öngörür. Otantik liderlik, yalnızca sözel yönlendirmelerle değil, liderin kendi davranışlarıyla da ekip üyelerine örnek olması anlamına gelir. Bu doğrultuda, otantik liderler, ekiplerinden bekledikleri etik tutum ve davranışları kendi eylemleriyle modelleyerek liderlik ederler.

İlişkisel şeffaflık: Gerçek liderlik, liderin içsel benliğini açık ve tutarlı bir şekilde dışa yansıtmasını ifade eder. Bu liderler, düşünce ve duygularını samimiyetle paylaşarak yüksek düzeyde şeffaflık sergiler; bu da onların özgünlüklerini pekiştirir. (Avolio vd., 2004), otantik liderlerin, takipçilerinin liderin gerçek kimliğini açıkça gözlemlemelerine olanak tanıdıklarını ileri sürmüştür. Bu doğrultuda, gerçek liderler yalnızca duygularını bastırmak yerine, bu duygular üzerinde bilinçli bir denge ve kontrol sağlayarak hareket ederler. (Vogelgesang vd., 2013) ise liderlerdeki ilişkisel şeffaflık düzeyinin artmasının, davranışsal bütünlüklerini sürdürme eğilimlerini güçlendirdiğini vurgulamıştır. Bu bağlamda, şeffaflık ve özgünlük, etkili liderliğin temel belirleyicileri arasında yer almaktadır.

Yeşil öz farkındalık: Bireyin çevresel bağlamda kendi güçlü ve zayıf yönlerine ilişkin derinlemesine bir içgörü geliştirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Peus vd., 2012). Bu kavram, yalnızca bireyin çevresine yönelik bilinç düzeyini değil, aynı zamanda kendi davranışlarının, rollerinin ve değerlerinin çevresel etkiler bağlamındaki yansımasını tanıma yeteneğini de kapsar. Yüksek düzeyde öz farkındalığa sahip bireyler, çevreleri üzerindeki etkilerini daha iyi analiz edebilmekte ve bu farkındalık doğrultusunda daha proaktif ve sorumlu çevresel davranışlar sergileme eğiliminde olmaktadırlar. Öz farkındalık, böylece hem bireysel hem de örgütsel düzeyde sürdürülebilir liderlik uygulamalarının geliştirilmesine katkı sağlamaktadır.

1.1.3.3. Yeşil Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı liderlik, liderin takipçilerine karşı sergilediği açıklık, ulaşılabilirlik ve erişilebilirlik gibi temel tutum ve davranışları içeren bir liderlik yaklaşımını yansıtır (Carmeli vd., 2010: 252). Bu liderlik anlayışı doğrultusunda, kapsayıcı liderlerin çalışanlarla etkin bir şekilde etkileşim kurma, onların görüşlerini dikkate alma ve karar alma süreçlerine katılımlarını teşvik etme olasılıkları daha yüksektir (Nembhard ve Edmondson, 2006: 950). Bourke ve Espedido (2019) vurguladığı üzere, kapsayıcılığı benimseyen liderler, çalışanlarına ilham vererek ortak hedefler doğrultusunda daha anlamlı iş birlikleri geliştirebilirler. Bu bağlamda, yeşil kapsayıcı liderlik, kapsayıcı liderliğin çevresel sürdürülebilirlik boyutunu ön plana çıkaran bir türevi olarak ortaya çıkmakta; liderin çevresel hedeflere ulaşma sürecinde şeffaf, katılımcı ve erişilebilir bir tutum benimsemesini ifade etmektedir (Bhutto vd., 2021).

1.1.3.4. Dönüştürücü Liderlik

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak James Downton tarafından geliştirilmiştir. (Alimo-Metcalfe ve Alban-Metcalfe, 2001). Dönüştürücü liderlik teorisi, 20. yüzyılın sonlarında siyaset bilimci James MacGregor Burns tarafından, özellikle politik liderlik davranışlarını incelemek amacıyla geliştirilmiştir (Burns, 1978). Burns, dönüştürücü liderliği, liderler ile izleyiciler arasında karşılıklı etkileşime dayanan ve her iki tarafın da daha yüksek düzeyde ahlaki gelişim ve motivasyon düzeyine ulaşmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlamıştır. Bu anlayış, Abraham Maslow'un (1954) ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramıyla da örtüşmektedir. Burns, liderliğin yalnızca mevcut ihtiyaçları karşılamaktan ibaret olmadığını, aynı zamanda takipçilerin daha üst düzey ihtiyaçlarına yönelerek onların kişisel gelişimlerini teşvik etme sorumluluğunu da içerdiğini vurgulamıştır (Givens, 2008: 5).

Bass (1985, 1998), dönüştürücü liderliğin yalnızca beklenen performansın ötesine geçilmesini teşvik etmekle kalmayıp; aynı zamanda yüksek düzeyde takipçi memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve grup düzeyinde etkililik ile ilişkili olduğu

vurgulanmaktadır. Bu liderlik tarzı, bireylerin kendini gerçekleştirme ve benlik saygısı gibi üst düzey ihtiyaçlarını destekleyerek, kişisel çıkarların ötesine geçmelerini ve örgütsel hedeflere ulaşmak için fedakârlık göstermelerini teşvik etmektedir (Bass, 1985: 1995).

Dönüştürücü liderliğin temel bileşenlerinden biri olan idealize edilmiş etki, liderin takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı duyarlılığını ve ortak risk alma yönündeki kararlılığını ifade eder (Jung vd., 2008).

1.1.3.4.1. Dönüştürücü Liderliğin Boyutları

Özellikle dönüşüm süreçlerinin yoğun yaşandığı örgütsel ortamlarda, dönüştürücü liderlik türü stratejik bir öneme sahiptir. Dönüştürücü liderlik, liderin yalnızca mevcut durumun sürdürülmesini değil, aynı zamanda takipçilerini daha yüksek düzeyde motivasyon, bağlılık ve gelişimle geleceğe taşımasını amaçlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik biçimi, literatürde genellikle dört temel boyut çerçevesinde ele alınmaktadır: entelektüel teşvik, bireylerin yenilikçi ve eleştirel düşünmelerini desteklemeyi; bireyselleştirilmiş ilgi, çalışanların bireysel ihtiyaçlarını ve potansiyellerini gözeterek kişisel gelişimlerine rehberlik etmeyi; karizma (veya idealize edilmiş etki), liderin güven ve saygı uyandıran örnek bir figür olarak algılanmasını; ilham verici motivasyon ise ortak bir vizyon etrafında çalışanları harekete geçirme ve onlara anlam duygusu aşılamayı ifade etmektedir (Bass, 1985; Avolio ve Bass, 1995).

1.1.3.4.1.1. Entelektüel Uyarım

Dönüştürücü liderliğin temel bileşenlerinden biri olan entelektüel uyarım, takipçilerin yaratıcı ve eleştirel düşünme becerilerini geliştirmelerini teşvik etmeyi amaçlar. Bu liderlik yaklaşımı, yerleşik varsayımların sorgulanmasını, problemlerin farklı bakış açılarıyla ele alınmasını ve geleneksel yaklaşımların ötesine geçilmesini

destekler. Liderler, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebilecekleri, hataların öğrenme sürecinin doğal bir parçası olarak görüldüğü güvenli bir örgütsel iklim yaratır. Bu sayede, bireyler yenilikçi çözümler üretme konusunda cesaretlenir ve potansiyellerini daha rahat ortaya koyabilirler (Rajani, Nigam ve Upadhyay, 2023:66).

Entelektüel uyarım; çalışanların düşünme biçimlerini zenginleştiren, yaratıcılığı teşvik eden ve bireyleri daha üst düzey bilişsel performansa yönlendiren bir liderlik pratiğidir. Dönüştürücü liderler bu yolla, çalışanların örgütsel süreçlere aktif katılımını sağlarken aynı zamanda örgütün yenilikçi kapasitesini ve öğrenme kültürünü de derinleştirir.

1.1.3.4.1.2. Bireysel Değerlendirme

Dönüştürücü liderliğin temel bileşenlerinden biri olan *bireysel değerlendirme*, liderin çalışanları yalnızca görevlerini yerine getiren kişiler olarak değil, örgüte anlamlı katkılar sunabilecek özgün bireyler olarak görmesini ifade eder. Bu liderlik boyutu, liderin her bir çalışanın bireysel farklılıklarına duyarlılık göstermesi, ihtiyaç ve potansiyellerine göre kişiselleştirilmiş destek sunmasıyla karakterize edilir. Dönüştürücü liderler bu süreçte rehberlik, destek ve koçluk işlevlerini üstlenerek takipçilerinin gelişimini önceliklendirirler (Khan, Amin ve Saif, 2022).

Bu yaklaşım, kimi zaman katılımcı, kimi zaman ise yönlendirici bir üslup sergileyebilen esnek bir liderlik yapısını ortaya koyar. Lider, çalışanlara güven telkin ederken, onların gelişim alanlarını tanır ve bu alanları destekleyecek geri bildirim, yönlendirme ve yetkilendirme uygulamalarını benimser. Koçluk, mentorluk gibi uygulamalar bu boyutun temel araçları arasında yer alır (Charoensukmongkol ve Puyod, 2021).

Liderin çalışanlarıyla kurduğu ilişki çift yönlü iletişime dayanır. “Gezinerek yönetim” (management by walking around) gibi yöntemler aracılığıyla lider, sahada

aktif bir varlık göstererek doğrudan etkileşimlerde bulunur. Yöneticilerin sürekli olarak ofis ortamında kalmaları, aldıkları kararların etkililiğini sınırlayabilir. Buna karşılık, gezinerek yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler yalnızca çalışanların arasında görünür olmakla kalmaz, aynı zamanda kurumun hedef ve değerlerini doğrudan çalışanlara iletme fırsatı da bulurlar. Bu yönetim tarzı sayesinde yöneticiler, kurum kültürünü güçlendirebilecek geri bildirimleri sahadan toplarken; çalışanların işlerini daha verimli şekilde yürütebilmeleri için ihtiyaç duydukları unsurlar hakkında da doğrudan bilgi edinirler (Blair, 2013: 62).

1.1.3.4.1.3. İdealleştirilmiş Etki

Dönüştürücü liderler, takipçileri için güçlü birer rol model olarak hareket ederler. Bu liderlik yaklaşımında liderler, sadece yön gösteren değil; aynı zamanda yüksek etik standartlara sahip, güvenilir ve tutarlı bireyler olarak konumlanırlar. Takipçileri tarafından saygı duyulan, takdir edilen ve güvenilen bu liderler, sergiledikleri tutum ve davranışlarla örgütte örnek alınan figürler hâline gelirler (Lim ve Ployhart, 2014). Bu durum, takipçilerde lidere yönelik özdeşleşme eğilimini artırmakta ve onları liderin değerlerini, ilkelerini ve davranış kalıplarını benimsemeye yönlendirmektedir.

Bu bağlamda, idealleştirilmiş etki kavramı dönüşümcü liderliğin temel bileşenlerinden biri olarak öne çıkmakta ve iki boyutta ele alınmaktadır: liderin davranışsal özellikleri ve takipçiler ile diğer paydaşların lidere atfettikleri özellikler. Bu çift yönlü yapı, idealleştirilmiş etkinin hem liderin sergilediği somut eylemler hem de bu eylemlerin takipçiler üzerindeki algısal yansımalarıyla şekillendiğini ortaya koymaktadır.

İdealleştirilmiş etki düzeyi yüksek olan liderler, eylemlerinde tutarlılık gösterir, keyfi kararlardan kaçınır ve gerektiğinde risk alabilme cesareti sergilerler. Aynı zamanda bu liderler, yüksek düzeyde etik ve ahlaki sorumluluk bilinci taşırlar; bu da onların, izleyenler nezdinde *"doğru olanı yapacaklarına"* dair güven telkin

etmelerini sağlar. Liderin davranışlarıyla değerleri arasındaki uyum, dönüşümcü etki yaratma kapasitesini artıran kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle, idealleştirilmiş etki yalnızca bireysel karizma ile değil, aynı zamanda liderin etik duruşu, vizyoner yaklaşımı ve kolektif yararı önceleyen tutumuyla da şekillenmektedir.

1.1.3.4.1.4. İlham Verici Motivasyon

İlham verici motivasyon (İVM), dönüşümcü liderliğin temel boyutlarından biri olarak öne çıkar. İVM, liderin takipçilerin bilinç düzeylerini yükseltmeyi, onları örgütün misyon ve vizyonu doğrultusunda hizalamayı ve bu vizyonu içselleştirmeleri için motive etmeyi amaçlamaktadır. Bass ve Avolio'ya (2004) göre, bu motivasyon biçimi liderin bireysel karizmasından çok, örgütsel varoluşun anlam ve amacına odaklanmaktadır. Liderin ifade ettiği güçlü vizyon, çalışanların yalnızca görevlerine odaklanmalarını değil, aynı zamanda daha yüksek amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini sağlar.

House ve Shamir (1993), ilham verici liderlerin yalnızca vizyonlarını açık ve etkili bir biçimde ifade etmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanlara yüksek performans beklentileri sunduklarını ve onları bireysel ve örgütsel gelişim konusunda teşvik ettiklerini belirtmektedir. Bu doğrultuda, ilham verici liderler, çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla özerklikle katılmalarını sağlar; aynı zamanda bu kararları sağlıklı bir şekilde verebilmeleri için gerekli kaynak ve destek altyapısını da sunar.

Bazı çalışmalarda, ilham verici motivasyon ile idealleştirilmiş etki bir arada ele alınmakta ve bu iki boyutun sinerjisinden doğan liderlik yaklaşımı "karizmatik-ilham verici liderlik" olarak tanımlanmaktadır (Bass ve Avolio, 1993; House, 1977). Bu birleşik liderlik formu, karizmatik liderlik kuramlarında tanımlanan temel liderlik davranışlarıyla büyük ölçüde örtüşmekte; örgütsel değişim ve çalışan bağlılığı açısından yüksek etki kapasitesi sunmaktadır.

1.2. Yeşil Dönüştürücü Liderlik

Mevcut liderlik yaklaşımları arasında, dönüştürücü liderlik modeli; çevresel koruma odaklı, faaliyetlerinin ekosistem üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirmeyi amaçlayan örgütler açısından en uygun liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Bunun temel nedeni, dönüştürücü liderlerin çevresel performansı artırma noktasında daha etkili olduklarının çeşitli araştırmalarla ortaya konmuş olmasıdır (Peng vd., 2021). Bu bağlamda, çevresel farkındalığı yüksek liderlik davranışlarını içeren "yeşil dönüştürücü liderlik" kavramını literatüre kazandırmışlardır (Robertson ve Barling 2013: 177).

Ayrıca yöneticiler, her bir çalışanın gelişim gereksinimlerini analiz ederek, bireysel öğrenme olanakları sunmak suretiyle onların çevresel sorunlara yönelik çözüm üretme yetkinliklerini artırabilirler (Graves, Sarkis ve Zhu, 2013:86). Yüksek düzeyde yeşil değerlere sahip olan dönüştürücü liderlerin entelektüel uyarıcı rolleri ise, çalışanları çevreyle ilgili varsayımları sorgulamaya yönlendirebilir ve bu bireyleri çevresel problemlere yönelik yenilikçi ve farklı çözüm yolları geliştirmeye teşvik edebilir (Özgül ve Zehir, 2021).

Yeşil dönüştürücü liderlik literatürü incelendiğinde, özellikle kimyasal ürün imalat sektörüne odaklanan çalışmalara rastlanmamaktadır. Bu eksiklik, söz konusu alanda ampirik veriye dayalı araştırmaların sınırlı olması nedeniyle dikkat çekicidir. Kimyasal ürün imalatı yapan işletmeleri odağına alan bu çalışma, yeşil dönüştürücü liderlik bağlamında hem ulusal hem de uluslararası literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamakta; böylece çevresel sürdürülebilirlik ve liderlik etkileşimine dair disiplinler arası bilgi birikimine anlamlı katkılar sunmaktadır.

1.2.1. Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Tarihsel Gelişimi

Temel olarak dönüşümcü liderlik yaklaşımı, ilk kez Burns (1978) tarafından lider ve takipçilerinin birbirlerinin motivasyonlarını ve ahlaki değerlerini daha yüksek bir düzeye taşıması şeklinde tanımlanmış; Bass (1985, 1998) ve (Avolio ve Bass, 1988; Bass ve Avolio, 1994) tarafından yapılan çalışmalarla geliştirilerek idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel değerlendirme olmak üzere dört temel boyutta yapılandırılmıştır.

Bu dört boyut, çevresel bağlamda yeniden yorumlanarak, yeşil dönüştürücü liderlik kavramına temel oluşturmaktadır (Hameed vd., 2021). Bu doğrultuda, yeşil dönüştürücü liderler, örgüt içinde çevreci vizyonun yaygınlaşmasını sağlayan, çalışanları yeşil hedeflere ulaşma konusunda motive eden ve çevresel performanslarını artırmaları yönünde onları ilhamla destekleyen liderler olarak tanımlanır (Chen ve Chang, 2013; Mittal ve Dhar, 2016).

Robertson ve Barling'e (2013) göre yeşil dönüştürücü liderlik, dönüşümcü liderliğin tüm bileşenlerinin çevreci amaçlarla şekillendirildiği bir liderlik türüdür. Bu liderlik tarzı, liderin yalnızca kendi çevresel değerlerini örgüte yansıtmasıyla sınırlı kalmayıp, takipçilerin çevresel hedefleri içselleştirmesine, çevre dostu davranışlar geliştirmesine ve sürdürülebilir çözümler üretmesine öncülük eder (Martinez-Conesa vd., 2017).

Yeşil dönüştürücü liderlik uygulamaları, çalışanlara çevresel hedefler konusunda net bir vizyon sunar; onları çevreye duyarlı karar alma süreçlerine katılmaları için teşvik eder ve yenilikçi çevreci fikirlerin geliştirilmesine ortam sağlar (Sun vd., 2022). Liderin entelektüel teşviki, çalışanların mevcut çevresel uygulamaları sorgulamasını, yeni çevreci fikirler üretmesini ve örgütün çevresel performansını artırmasına yönelik yenilik faaliyetlerine katılmalarını destekler (Farrukh vd., 2022).

Ayrıca yeşil dönüştürücü liderler, çalışanlarına empati ve bireyselleştirilmiş ilgi göstererek onların çevre yönetimiyle ilgili becerilerini geliştirmelerine yardımcı olur. Bu durum, çalışanlar arasında yeşil bilincin artmasına, çevre dostu davranışların içselleştirilmesine ve örgütsel çevresel hedeflere yönelik aidiyet duygusunun güçlenmesine katkı sağlar (Begum vd., 2022:590; Wang, Zhou ve Liu 2018).

Literatürde yeşil dönüştürücü liderliğin; yeşil motivasyon, yeşil yaratıcılık, yeşil tutku ve yeşil inovasyon gibi pek çok olumlu çıktıyı desteklediği gösterilmiştir (Jia vd., 2018; Wang vd., 2018; Andriopoulos ve Lewis, 2010). Aynı zamanda, bu liderlik yaklaşımının, işletmelerin yeşil performanslarını artırmak, çevresel taahhütlerini güçlendirmek ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek açısından kritik bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Rehman vd., 2020; Zafar, 2017).

1.2.2.Yeşil Dönüştürücü Liderlik Hakkında Önceki Çalışmalar

Aşağıda sunulan çalışmalar, Yeşil Dönüştürücü Liderlik (YDL) kavramının örgütsel bağlamda çok çeşitli olumlu sonuçlarla ilişkilendirildiğini ortaya koymaktadır. Türkiye, Hindistan, Çin, Vietnam, Mısır ve İtalya gibi farklı ülkelerde yapılan ampirik araştırmalar, YDL'nin çalışanların çevreye duyarlı davranışlarını, yeşil inovasyon kapasitelerini, iş performanslarını ve örgütsel vatandaşlık eğilimlerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Araştırmaların önemli bir kısmı ayrıca YDL'nin etkilerini yeşil içsel motivasyon, yeşil örgüt iklimi, yeşil farkındalık, yeşil örgütsel kimlik gibi aracılık değişkenleri üzerinden de incelemektedir. Öne çıkan bir başka bulgu, YDL'nin özellikle hizmet, otelcilik ve inşaat sektörlerinde stratejik rekabet avantajı, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel sürdürülebilirlik gibi alanlarda kilit rol oynadığıdır. Çalışmalar arasında örneklem büyüklükleri değişmekle birlikte, elde edilen veriler YDL'nin etkilerini hem mikro (çalışan düzeyi) hem de makro (kurumsal düzey) bağlamlarda desteklemektedir. Bu çerçevede YDL'nin, günümüz işletmeleri için yalnızca çevre dostu liderlik modeli değil, aynı zamanda yenilikçilik, performans ve sürdürülebilirlik odaklı stratejik bir unsur olduğu ortaya konmaktadır.

Tablo 1.2. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Hakkında Yapılan Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Yazar	Tarih	Yayın/Dergi Adı	Sonuç	Kişi Sayısı
Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Yeşil İçsel Motivasyon Ve Çalışanın Yeşil Davranışı: Ölçek Uyarlama Ve İlişki Tespiti.	Gökhan Kerse, Şeref Maden & Evrim Selçuk Tartan	2021	İşletme Araştırmaları Dergisi 13(2) 1574-1591	Yeşil dönüştürücü liderliğin hem doğrudan hem de yeşil içsel motivasyon üzerinden dolaylı olarak çalışanın yeşil davranışını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.	174
Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Ve Yeşil Örgüt İkliminin Çevreci Çalışan Davranışları Üzerine Etkisi	Ömer Faruk Coşkun	2022	Jopem Journal Of Politics, Economy And Management	YDL çevreci çalışan davranışlarını olumlu yönde etkiler.	244
Üst Yönetimin Yeşil Dönüşümcü Liderliği Ve Rekabet Avantajı: Yeşil Kurumsal Öğrenme Yeteneğinin Aracı Rolü	Burcu Özgül Ve Cemal Zehir	2023	Journal Of Business & Industrial Marketing	Sonuçlar üst yönetimin yeşil dönüştürücü liderliğinin bir firmanın yeşil örgütsel öğrenme yeteneği'ni iyileştirdiğini gösteriyor. Bu kanıt, yeşil dönüştürücü liderlik ile yeşil yaratıcılık arasında önemli bir pozitif ilişki olduğunu savunan bilim insanlarıyla tamamen tutarlıdır (Chen ve Chang, 2013).	Iso 14001 Belgesine Sahip 265 Firmanın departman yöneticileri
Yeşil Dönüşümcü Liderlik Yoluyla Örgütsel Çevresel Vatandaşlık Davranışına Ulaşmak: Bir Aracılık Analizi	Chetna Priyadarshini, Namrata Chatterjee, Nishit Kumar Srivastava And Ritesh Kumar Dubey	2023	Journal Of Asia Business Studies	Yeşil dönüşümcü liderliğin, çalışanlar arasında çevreye yönelik yeşil güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik ettiğini göstermektedir.	293 Hindistan
Yeşil Dönüşümcü Liderlik Ve Çevre Yanlısı Davranış: Otel Endüstrisi Bağlamında Altta Yatan Mekanizmanın Çözülmesi	Chetna Sachdeva Ve Tripti Sıngh	2024	International Journal Of Organizational Analysis	Yeşil dönüştürücü liderliğin çevre yanlısı davranış üzerindeki önemli olumlu etkisini doğruladı.	181 Hindistan

Çalışanın Yeşil Davranışı Ve İş Performansında Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Rolü	Özlem Tuna Münevvere Yıldız	2023	Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi	Yeşil dönüştürücü liderliğin hem çalışanın yeşil davranışı üzerinde hem de iş performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.	305
Dijital Liderliğin, Yeşil Dönüştürücü Liderliğe Etkileri	Çiçek Sevde Kirtiş	2023	Premium Sosyal Bilimler E-Dergisi Uluslararası Hakemli Dergi-Issn: 2687-5640	Dijital liderlerin, yeşil dönüştürücü liderlikle birlikte yürütülmesi işletmelerin karlılığını, tüketicilerin memnuniyetini artırmaktadır.	Derleme
Yeşil Dönüştürücü Liderlik Anlayışının İşletmelerin Yeşil Davranışlarına, Çevreye Ve Yeşil Performanslarına Etkisi	Burcu Turan Torun	2023	Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 61. Sayı	Yeşil dönüşümsel liderliğin işletmelerin yeşil davranış ve yeşil performansı üzerindeki etkileri tartışılmış ve bu liderlik modelinin olumlu etkileri olduğu görülmüştür.	Ulakbim Ve Scıence Dırect 2009-2023
Mega Projelerde Yeşil Dönüşümsel Liderlik Ve Yeşil İnovasyon: Yeşil Bilgi Kayıp Bir Bağlantıyı Paylaşıyor Mu?	Xiaoyan Chen, Yajiao Chen	2023	Engineering, Construction And Architectural Management Issn: 0969-99	YDL'nin, yeşil ürün yeniliği ve yeşil süreç yeniliği dahil olmak üzere yeşil inovasyon'un iki yönü üzerinde de önemli bir olumlu etkisi vardır.	Mega Projelerde Yer Alan 303 Uzmandan Elde Edilen Veriler.
Yeşil Örgütsel Davranışın Örgütsel Gurur Üzerinde Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Aracı Rolü	Buse Dişbudak	2024	Hasan Kalyoncu Üniversitesi Y. Lisans Tezi	Yeşil örgütsel davranışın örgütsel gurur üzerindeki etkisinin bulunduğu; buna ek olarak yeşil dönüştürücü liderliğin de bu modelde aracı rol olarak anlamlı ve pozitif düzeyde etkili olduğu saptanmıştır.	617
Yeşil Dönüşümsel Liderlik Yeşil Yaratıcılığı Güçlendirir Mi? Yeşil Organizasyon Kültürünün Ve Yeşil Farkındalığın Aracı Rolleri	Shalini Srivastava	2024	Journal Of Organizational Change Management © Emerald Publishing Limited 0953-4814 Doı 10.1108/Jocm-09-2023-0364	Yeşil dönüşümsel liderlik ve yeşil yaratıcılık arasındaki ilişkiyi güçlendirmek için yeşil örgüt kültürünün ve yeşil farkındalığın önemli bir seri aracılık etkisi bulundu.	Hindistan Otellere Ait 304 Otel Çalışanı
Yeşil Performans,	Bassam Samir Al-	2024	Journal Of Human Resources İn	Yeşil dönüşüm liderinin yeşil örgütsel kimlik,	Mısır Seyahat

Seyahat Acentelerinde Yeşil Dönüşümcü Liderlikten Etkilenir Mi? Yeşil Örgütsel Kimlik Ve Yeşil İnovasyonun Aracılık Rolleri	Romeedy & Shaymaa Abdul-Wahab El-Sisi		Hospitality & Tourism	yenilik ve performans üzerindeki önemli ve olumlu etkisini vurguladı. ayrıca yeşil örgütsel kimliğin, yeşil dönüşümsel liderlik ve yenilik arasındaki ilişkide kısmi bir arabuluculuk rolü oynadığını ortaya koydu.	Acentesi Kategori A Çalışanlarından 885 Yanıt Toplandı.
İtalyan Lüks Otellerinde Yeşil Dönüşümcü Liderlik Yoluyla Yeşil İnovasyondan Yararlanmak: Önemli Stratejik Çıkarımlar	Nadia Aslam Janjua	2024	International Journal Of Hospitality Management	Bir otelin gdc ve geo'sunun geliştirilmesinin ydl sağlanarak kolaylaştırılabileceğini vurgulamaktadır. bu da bir otelin ca ve gp'sini geliştiren yeşil inovasyonun geliştirilmesine yol açabilir.	349

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İKİNCİ BÖLÜM

2. YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI

Bu bölümde personel yönetimi, insan kaynakları yönetimi, sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi ve yeşil insan kaynakları yönetimi hakkında temel kavramlar ve bu alanda yapılan çalışmalar yer almaktadır.

2.1. Personel Yönetimi

Personel yönetimi, öncelikle çalışan kişilerin ve onları istihdam eden kuruluşların çalışma ilişkilerinin hedefleri ve doğası konusunda anlaşmalarını sağlayan ve ikinci olarak anlaşmanın yerine getirilmesini sağlayan bir dizi faaliyettir (Torrington ve Hall, 1987).

1980'li yıllardan itibaren personel yönetimi anlayışı, yerini daha kapsamlı ve stratejik bir yaklaşım olan insan kaynakları yönetimine bırakmaya başlamıştır. Bu dönüşüm, insan kaynakları yönetiminin, personel yönetiminin evrimsel bir devamı olarak değerlendirilebileceğini göstermektedir. İki yaklaşım arasındaki temel fark ise; personel yönetiminin ağırlıklı olarak işletmenin çıkarlarını ön planda tutmasına karşın, insan kaynakları yönetiminin çalışan memnuniyeti ve motivasyonu gibi insani unsurlara da önem vermesidir (Çetinel, 2003:178).

İnsan kaynakları kavramı, örgüt içerisindeki en üst düzey yöneticiden en alt kademedeki çalışana kadar tüm kadroyu kapsayan bütüncül bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu anlayış yalnızca kurum içindeki iş gücünü değil, aynı zamanda dış çevrede yer alan potansiyel insan kaynağını da kapsam altına almaktadır (Uyargil vd., 2009). Bu doğrultuda, İnsan Kaynakları Yönetimi, personel yönetiminin sınırlı işlevsel çerçevesini genişleterek, insanı yalnızca bir üretim faktörü değil, aynı

zamanda örgütün stratejik başarısında belirleyici rol oynayan dinamik bir kaynak olarak ele alan çağdaş bir yönetim disiplinine dönüşmüştür (Sünter, 2019).

2.2. İnsan Kaynakları Yönetimi

İnsan kaynakları yönetimi, kuruluşlar ve çalışanlar arasındaki ilişkinin doğasını etkileyen tüm yönetim kararlarını ve eylemlerini içermektedir (Beer vd., 1984: 1).

İKY, örgütte istihdam edilenlerin randımanını yükseltmek için oluşturulmuş kurum çapındaki bütün fonksiyonlardan meydana gelen bir bilgi ve uygulama seti" dir. İKY'nin ana işlevini ve vazifelerini oluşturan süreç, gereksinim duyulan insan kaynaklarını sağlamak, seçmek, yerleştirmek, ücretlendirmek, başarı değerlendirmeleri yapmak, ödüllendirmek, geliştirmek, kariyer planlama faaliyetlerinde bulunmak ve işçi kuruluşlarıyla ilişkileri yürütmek olarak sıralanmaktadır. (Dinçer ve Ünsar, 2015: 2).

İnsan Kaynakları Yönetimi, istihdamın yönetimine ilişkin özgün bir yaklaşım olup; kültürel, örgütsel ve personel odaklı yöntemlerden yararlanarak, yüksek düzeyde bağlı ve yetkin bir iş gücünü stratejik biçimde konumlandırmak suretiyle işletmelere rekabet avantajı kazandırmayı hedeflemektedir (Storey, 1995: 5).

İnsan kaynakları yönetimi, yöneticilerin örgütün ihtiyaç duyduğu iş gücünü oluşturma ve gerekli insan performansını ortaya koyma çabalarını içeren bir süreçtir (Boxall ve Purcell, 2016: 7).

2.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY), insan kaynaklarının temel işlevlerinin –seçme, işe alma, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme ve

çalışan katılımı gibi süreçlerin– çevresel sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda yeniden yapılandırılmasını ifade etmektedir (Jabbour vd., 2010). Bu yaklaşım, insan kaynakları uygulamalarının çevreye duyarlılık ilkesiyle bütünleştirilmesini ve işletmenin çevreci stratejilerinin desteklenmesini amaçlamaktadır (Jackson ve Renwick, 2011). Yeşil İKY, yalnızca bireysel davranışları değil, aynı zamanda örgütsel sistem ve süreçleri çevresel hassasiyet doğrultusunda dönüştürmeyi hedefleyen bütüncül bir yaklaşımdır.

Yeşil İKY aynı zamanda işveren markası açısından da önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Gully ve arkadaşları (2013), çevreye duyarlı politikalara sahip işletmelerin, benzer değerlere sahip yetenekli adayları cezbetme potansiyelinin yüksek olduğunu belirtmiştir. Bu durumu destekleyen araştırmalarda, çevresel duyarlılığı yüksek markaların daha fazla nitelikli başvuru aldığı ve işveren cazibesini artırdığı ortaya konmuştur (Backhaus, Stone ve Heiner, 2002; Behrend, Baker ve Thompson, 2009; Bansal ve Roth, 2000). Bununla birlikte, Bansal ve Roth (2000), çevre odaklı iş eğitimlerinin, çalışanların çevresel farkındalığını artırdığını ve onların mesleki becerilerinde derinleşme sağladığını belirtmiştir. Roy ve Thérin (2008), çevresel sorumluluk bilinci gelişen çalışanların özgün uzmanlıklar kazandığını ifade ederken; Wagner (2011), çevresel eğitimin iş tatmini ve çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermiştir.

Bu uygulamaların başarısı yalnızca İK birimlerinin çabalarıyla sınırlı değildir. Uddin ve Islam (2016), Yeşil İKY'nin etkin biçimde uygulanabilmesi için liderlik desteğinin ve kurumsal kültürün kritik rol oynadığını vurgulamaktadır. Buna göre, yeşil kültürün benimsenmesi liderler tarafından savunulsa dahi, bu yaklaşımın etkili bir şekilde içselleştirilmesi ve yaygınlaştırılması için doğru İK sistemlerinin, işe alım stratejilerinin, yetkinlik gelişim planlarının ve kurumsal değerlerle uyumlu bir yönetim anlayışının bütüncül olarak yapılandırılması gerekmektedir (Amrutha ve Geetha, 2020).

Nitekim, Ren vd. (2018) tarafından da belirtildiği üzere, Yeşil İKY yalnızca insan kaynakları departmanının sorumluluğu olarak değil, organizasyonel düzeyde stratejik ve operasyonel pek çok faktörü içeren bütünsel bir yönetim anlayışı olarak ele alınmalıdır. Bu çerçevede, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak isteyen işletmeler için yeşil İKY uygulamaları, stratejik bir zorunluluk haline gelmektedir.

2.3.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Kuramsal Temeli

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (Yeşil İKYU), insan kaynakları yönetim uygulamaları ile çevresel sürdürülebilirlik arasında stratejik bir köprü kuran bütüncül bir yönetim yaklaşımıdır. Bu kavram, ilk kez Walter Wehrmeyer (1996) tarafından "insanları yeşillendirme" önerisiyle literatüre kazandırılmış ve aynı yıl yayımlanan *"Greening People: Human Resources and Environmental Management"* adlı eseriyle sistematik biçimde temellendirilmiştir. Wehrmeyer, insan kaynakları işlevlerinin çevre yönetimiyle entegre edilmesi gerektiğini savunarak, çevre dostu İK uygulamalarının hem örgütsel dönüşüm hem de sürdürülebilirlik açısından kritik önem taşıdığını ortaya koymuştur.

Bu perspektif, insan kaynakları yönetimi ile çevre yönetimi literatürünün kesişiminde gelişen bir alan olarak şekillenmiş; özellikle Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (SİKY) anlayışı içerisinde çevresel sürdürülebilirlik hedeflerinin insan kaynakları süreçlerine entegre edilmesini gerekli kılmıştır (Jackson vd., 2011). Zamanla Yeşil İKY, yalnızca çevresel performansı artıran teknik uygulamalar bütünü değil, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirlik kültürünün inşasında rol oynayan stratejik bir yönetim aracı olarak konumlanmıştır.

Yeşil İKY'nin kuramsal temelleri ise Hart'ın (1995) geliştirdiği kaynak temelli bakış açısıyla daha da derinleşmiştir. Hart, çevresel ve sosyal sorumluluğun yalnızca etik bir yükümlülük değil, aynı zamanda organizasyonların kaynak ve yetkinlik tabanını güçlendiren bir unsur olduğunu ileri sürmektedir. Bu doğrultuda,

çevresel duyarlılık temelinde geliştirilen uygulamaların uzun vadede sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabileceği savunulmuştur (McWilliams, Siegel ve Wright, 2006). Nitekim Yeşil İKY, çevresel değerlerle uyumlu insan kaynakları stratejileri aracılığıyla örgütlerin hem çevresel hem de ekonomik performanslarını güçlendirecek kapasiteye sahiptir.

Yeşil İKY kavramı hem kavramsal hem de teorik düzeyde, sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle bütünleşmiş bir insan kaynakları anlayışını temsil etmektedir. Çevresel önceliklerle insan kaynakları süreçlerinin stratejik uyumuna dayanan bu yaklaşım, günümüz örgütlerinin sürdürülebilirlik odaklı yönetim anlayışları açısından vazgeçilmez bir bileşen haline gelmiştir (Malik vd., 2021).

Yeşil İKY uygulamaları, çevreci çalışanların seçilmesi, çevre eğitimi verilmesi, çevre dostu davranışların performans kriterlerine dâhil edilmesi, çevresel hedeflere ulaşan çalışanların ödüllendirilmesi ve çevre yönetimi girişimlerine çalışan katılımının teşvik edilmesi gibi unsurları kapsar (Kim vd., 2019). Böylece örgüt içinde yeşil bir iş gücü ve yeşil bir kültürün oluşumu desteklenir.

Öte yandan, Yeşil İKY'nin çevresel sürdürülebilirliğin yanı sıra örgütsel performans, bağlılık ve kültürel dönüşüm üzerinde de pozitif etkiler yarattığı literatürde sıkça vurgulanmaktadır (Ahmad, 2015; Jackson vd., 2011). Bu yönüyle Yeşil İKY, yalnızca çevre yönetiminin bir aracı değil, aynı zamanda stratejik bir rekabet avantajı kaynağıdır.

Yeşil İKY'nin teorik temellerinden biri olan Yetenek-Motivasyon-Fırsat (AMO) Teorisi, insan kaynakları uygulamalarının çevresel performans üzerindeki etkisini açıklamada önemli bir çerçeve sunmaktadır (Boselie, 2005; Ren vd., 2017). AMO teorisi, örgütlerin yüksek çevresel performansa ulaşmasında üç temel unsurun etkileşimini vurgular:

1. **Yetenek (Ability):** Çevre odaklı işe alım, eğitim ve yetkinlik geliştirme uygulamalarıyla çalışanların bilgi ve becerilerinin artırılması,

2. **Motivasyon (Motivation):** Performans yönetimi, ödüllendirme sistemleri ve geri bildirim mekanizmaları yoluyla çalışanların çevre dostu davranışlara yönlendirilmesi,

3. **Fırsat (Opportunity):** Çalışanlara çevreyle ilgili karar alma, problem çözme ve öneri sunma gibi süreçlere katılım fırsatlarının sunulması (Renwick vd., 2013).

Bu çerçevede, Yeşil İKY; eğitim, değerlendirme ve ödüllendirme sistemlerini çevresel sürdürülebilirlik perspektifiyle yeniden kurgularken, çalışanların çevresel farkındalıklarını artırmakta, çevreci davranışları teşvik etmekte ve örgüt içinde çevresel duyarlılığa dayalı bir kültürün inşasına katkı sunmaktadır (Zaid, Jaaron ve Bon, 2018:970).

Son yıllarda, Yeşil İKY alanında yapılan çalışmalar, çevre odaklı İKY uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkilerini daha sistematik biçimde incelemeye başlamıştır. Örneğin, Marcus ve Fremeth (2009), çevresel hedeflerin performans değerlendirme sistemlerine entegre edilmesi gerektiğini vurgulamışlardır. Benzer şekilde, Abualigah ve ark. (2022:3220), özellikle konaklama sektöründe, sürdürülebilirliğe katkı sunmak amacıyla liderlik ve İ.K.Y. uygulamalarının stratejik önemine dikkat çekmişlerdir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi, çevre yönetimi ve insan kaynakları fonksiyonlarının stratejik entegrasyonunu temsil etmektedir (Renwick, Redman ve Maguire: 2013). Bu entegrasyon sayesinde, çevresel hedeflere ulaşmayı kolaylaştıran bir iş gücü oluşturulmakta; aynı zamanda sürdürülebilirlik odaklı bir örgüt yapısı inşa edilmektedir. Yeşil İKY'nin etkin biçimde uygulanması, yalnızca insan kaynaklarının

değil, tüm örgütsel yapı ve liderliğin çevresel duyarlılıkla yeniden şekillendirilmesini gerektirmektedir.

2.3.2 İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarını Yeşil Hale Getirmek: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Fonksiyonları

1980'li yıllardan itibaren, İnsan Kaynakları Yönetimi (İ.K.Y.) söylemi, temel olarak iki ana model çerçevesinde şekillenmiştir: Katı İ.K.Y. (Hard H.R.M.) ve Yumuşak İ.K.Y. (Soft H.R.M.). Katı İKY yaklaşımı, (Fombrun, Tichy ve Devanna, 1984) tarafından geliştirilen Michigan Modeli üzerinden kuramsallaştırılmıştır. Bu model, insan kaynakları yönetimini örgütsel performansa doğrudan katkı sağlayacak bir araç olarak görür ve önceliği stratejik kontrol ile işletmenin ekonomik hedeflerine ulaşmasıdır (Huselid, 1995).

Michigan modelinde İ.K.Y.' nin temel işlevleri olan seçme, değerlendirme, ödüllendirme ve geliştirme, işletmenin kârlılığı ve hissedar değerini maksimize etme amacı doğrultusunda yapılandırılmakta; böylece insan kaynakları uygulamaları, örgütsel verimliliği artırmak için stratejik bir kaldıraç olarak kullanılmaktadır (Fombrun vd., 1984). Bu yaklaşım, İ.K.Y.' yi tek boyutlu bir amaç çerçevesinde ele almakta; çevresel, toplumsal ya da etik sorumluluklar gibi daha geniş paydaş beklentilerini dikkate almamaktadır.

Yumuşak İnsan Kaynakları Yönetimi (Yumuşak İ.K.Y.) yaklaşımı, kökenini insan ilişkileri, endüstriyel ilişkiler ve çalışan refahı odaklı yaklaşımlardan almakta olup (Beer vd., 1984), 1980'li yıllardan itibaren gelişimsel ve hümanist bir yönelime sahip alternatif bir İK paradigması olarak kademeli biçimde literatürde yer bulmuştur (Kaufman, 2015). Bu yaklaşım, çalışanları yalnızca üretim faktörü olarak değil, aynı zamanda örgütsel değer yaratımının aktif bir paydaşı olarak ele almakta; çalışan bağlılığı, esneklik ve kalite gibi ilkeleri temel alan yüksek katılımlı ilişki yönetimi politikaları yoluyla örgütsel performansı artırmayı hedeflemektedir

(Guest, 1987:510). Bu politika setleri arasında ödüllendirme sistemleri, katılımcı iş tasarımı ve güven temelli liderlik uygulamaları yer almaktadır.

Yumuşak İ.K.Y. modeli, kurumsal İ.K. stratejilerini yalnızca kısa vadeli verimlilik odaklı çıktılarla sınırlı tutmayıp, bireysel refah, örgütsel etkinlik ve toplumsal refah gibi daha geniş ve uzun vadeli hedefleri de içerecek biçimde iki boyutlu bir perspektifle yeniden yapılandırmayı amaçlamaktadır (Beer, Boselie ve Brewster, 2015). Bununla birlikte, modelin temel önceliği hâlen hissedar değeri ve örgütsel performans çıktıları (örneğin, bağlılık, yeterlilik, uyum ve maliyet etkinliği) etrafında şekillenmeye devam etmektedir.

Öte yandan, küresel sosyal dinamikler ve ekolojik zorluklar, uzun bir süre boyunca insan kaynakları yönetimi literatüründe yeterince dikkate alınmamıştır. Ancak son yıllarda, bu sınırlı yaklaşımın ötesine geçilmesi gerektiğine yönelik akademik çağrılar artmış; işletmelerin çok paydaşlı bir yönetişim anlayışına geçiş sürecini ve sürdürülebilirlik odaklı uygulamaların önemini daha iyi yansıtan Sürdürülebilir İ.K.Y. modeline duyulan ihtiyaç vurgulanmaya başlamıştır (örneğin bkz. Beer, 2015; Beer vd., 2015).

Son 10 ila 15 yıllık dönemde, küresel iş ortamında meydana gelen hızlı ve çok boyutlu dönüşümler, birçok kuruluşun yalnızca ekonomik kârlılık hedefiyle yetinmeyip, birden fazla amacı eş zamanlı olarak gözettiği yeni bir yönetim paradigmasını beraberinde getirmiştir. Bu doğrultuda, kurumsal başarı artık yalnızca finansal performans ölçütleriyle değerlendirilmemekte; yerine, çevresel, sosyal ve etik sorumlulukları da içeren daha kapsamlı ve sürdürülebilir çerçeveler temelinde yeniden tanımlanmaktadır. Bu çerçeveler arasında özellikle Üçlü Sonuç (Triple Bottom Line), Dörtlü Sonuç (Quadruple Bottom Line) ve ortak fayda (Common Goods) odaklı sonuçlar gibi yaklaşımlar öne çıkmaktadır (O'Higgins ve Zsolnai, 2017). Söz konusu yaklaşımlar, işletmelerin sadece hissedarlara değil, aynı zamanda çalışanlar, toplum, çevre ve gelecek kuşaklara karşı da sorumluluk taşıdığı çok paydaşlı bir yönetişim anlayışına dayanmaktadır.

Yeşil İ.K.Y. kavramının temelinde, kurumların çevresel sürdürülebilirlik ilkelerini içselleştirerek bu değerleri karar alma süreçlerine entegre etme çabası yer almaktadır. Bu çerçevede, bir kuruluşun çevreye duyarlı bir perspektife sahip olmasında belirleyici unsurun insan kaynağı olduğu vurgulanmaktadır. Renwick ve çalışma arkadaşlarına (2013) göre, yeşil insan kaynakları uygulamaları; işe alım, eğitim, yerleştirme, ücretlendirme ve geliştirme gibi insan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinin çevresel sorumluluk bilinciyle yeniden yapılandırılmasını kapsamaktadır.

Çevresel sürdürülebilirliğe duyarlılığın yalnızca işe alım aşamasında değil; eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme gibi insan kaynaklarının diğer temel fonksiyonlarında da öncelikli bir unsur olarak ele alınması gerekliliği, (Jackson ve arkadaşları 2011) tarafından da özellikle vurgulanmaktadır.

2.3.2.1 Yeşil İş Analizi ve İş Tasarımı

Yalnızca kuruluşların çevresel yönlerine odaklanmak için yeni rollerin ve pozisyonların tasarlanması ve uygulanması yeşil iş tasarımı olarak adlandırılabilir. Yeşil iş tasarımı, özellikle çevreyi korumak için tasarlanmış bir dizi tasarımdır. Yeşil iş tasarımı, Ciocirlan (2023) tarafından ortaya atılan yeni bir kavramdır. Ciocirlan (2023), bir işin çevresel boyutlarla (yeşil beceri çeşitliliği, yeşil görev önemi ve yeşil geri bildirim) zenginleştirildiğinde, sonucun yeşil iş tasarımı olduğunu açıklamıştır. Dahası, iş tasarımı, bir organizasyonda motivasyonu ve performansı artırmak için çalışan görevlerinin düzenlenmesi ve oluşturulmasını içeren örgütsel davranışta temel bir kavramdır (Katz vd., 2023).

İş tasarımı, çalışanları motive etmek ve iş tatminini artırmak için gerekli olan becerileri, görev önemini, geri bildirimi ve görev öğrenmesini içerir (Khan vd., 2015). Ek olarak, iş tasarımı, örgütsel davranış, insan kaynakları ve operasyon yönetimi ile ilgili derslerde önemli olan çalışan görevlerinin ve faaliyetlerinin resmi ve gayri resmi özelliklerini kapsamaktadır (Huber ve Lee, 1988).

Çevrenin korunmasıyla ilgili her bir işte çeşitli rolleri, görevleri ve yükümlülükleri birleştirmeyi içerir. Yeşil iş analizi ve iş tasarımı, iş tanımlarında ve iş şartnamelerinde çevre koruma ve yeşil yeterliliklerin gerekliliğini şart koşmaktadır (Opatha ve Arulrajah, 2014).

McClure ve diğerleri (2017), yeşil işlerin, yeşil kariyer sınıflandırmasında çeşitli örneklerin sağlandığı her sektörde var olabileceğini belirtmiştir; bunlar arasında profesyoneller, emek yoğun endüstrilerdeki çalışanlar (örneğin yeşil bina inşaat işçileri, çevre dostu malzemeler üreten fabrika işçileri, vb.) ve diğerleri (örneğin organik çiftçiler, çevre eğitimcileri, vb.) yer almaktadır. Dolayısıyla, çevresel yönlere odaklanan iş fonksiyonlarına sahip kişiler, sürdürülebilir bir gelecek için çevreyi korumayı ve zenginleştirmeyi amaçlamaktadır. (Bowen vd., 2018:270) tarafından yapılan araştırma, yeşil ve yeşil olmayan işler arasındaki görev ve beceri içeriğinin farklılaşmasını incelemiştir. Yeşil işlerin, yeşil olmayan işlerle karşılaştırıldığında daha fazla iş başında eğitim, öğretim ve deneyim gerektirdiği ve birkaç görevin yeşil işlere özgü olduğu vurgulanmıştır. Ek olarak, (Consoli vd., 2016) tarafından yapılan çalışma, yeşil işlerin yeşil olmayan işlere kıyasla daha yüksek bilişsel ve kişilerarası beceriler kullandığını göstermiştir.

Bhiwajee ve Docile (2019:65) tarafından yapılan çalışmadaki katılımcıların büyük çoğunluğu yeşil işlerin çevre üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu konusunda hemfikirdir. Bhiwajee ve Docile (2019), yeşil işlerin gelişimini teşvik etmek için bir Yeşil Beceri Geliştirme Planı geliştirilebileceğini önermiştir. Bu, yeşil işlerin uygulanmasını hızlandırabilir. Yetenek, motivasyon ve fırsat teorisinin bir kısmı, yeşil iş analizi ve tasarımı ile ilişkilendirilebilecek yeteneğin geliştirilmesini temsil eder. Bunun nedeni, yeşil işlerin bireylerin yeşil yetenekleri tasvir etmesini ve geliştirmesini gerektirmesidir.

2.3.2.2. Yeşil İşe Alım ve Seçme

Alandaki araştırmacıların giderek daha fazla dikkatini çeken yeni bir Y.İ.K.Y. uygulamasıdır (örn. Bauer vd., 2012:1122; Milliman, 2013). Yeşil işe alım ve seçme, çevresel sorunlara duyarlı ve çevresel performansa bağlı kalmaya istekli adayları işe alma ve seçme süreci olarak anılır (Tang vd., 2018). Uygulama iyi yapılırsa, yeşil eğitim ve geliştirme ve yeşil çalışan katılımı dahil olmak üzere aşamaları kolaylaştırır. Ek olarak, en gelişmiş çevresel yaklaşım insan yoğun olup örtük bilgi geliştirmeye dayanır (Del Brío vd., 2007). Çevre dostu kimlik bilgilerine sahip işverenlerin yetenekli kişileri çekebildiğini göz önünde bulundurarak (Grolleau vd., 2012:80), Yeşil işe alım ve seçmenin yalnızca daha büyük bir aday havuzuyla değil, aynı zamanda kuruluşun en iyi kişileri seçtiği daha iyi bir çevre dostu aday havuzuyla da ilgilenmesi anlamına gelmektedir.

Yeşil işe alım ve seçim ise tercihen çevre konusuna duyarlı olan ve işletmenin çevresel konulardaki etkinliklerine katkıda bulunmaya istekli adayları seçmek anlamına gelmektedir. Mishra (2017), tarafından ele alınan bir çalışmada yeşil işe alım ve seçim; çevrimiçi araçlar, işe alım ve seçim sürecinde sınırlı kâğıt kullanımı gibi çevre dostu işe alım yöntemlerinin kullanılması ve yeşil uygulamalara değer veren ve geri dönüşüm, daha az baskı, enerji tasarrufu gibi temel çevre dostu faaliyetleri takip eden kişileri göz önünde bulundurarak seçim sırasında yeşil tutumların ölçülmesi olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır.

İşletmelerin işe alım ve personel seçimi yaparken çevre duyarlılığı nasıl ölçülür? (Tang vd. 2018) yeşil bilinç, yeşil vicdanlılık ve yeşil uyumluluk gibi kişisel faktörleri içeren yeşil farkındalığın yeşil seçim sırasında dikkate alınması gerektiğini teoride öne sürmüştür ancak pratikte bu yeterliliklerin kişilik özelliklerine dayanması nedeniyle bir kişilik testine dahil edildiğini gösteren herhangi bir kanıt bulunamamıştır. Pham ve Paille (2019) literatürde konu ile ilgili 12 makaleyi inceledikleri çalışmanın sonucunda 18 maddeye ulaşmışlardır. İşe alım sürecinde adayların çevresel duyarlılık düzeylerini değerlendirmeye yönelik oluşturulan 18

maddelik ölçeğin bir bölümü doğrudan işletmelerin halihazırda kullandığı uygulamaları yansıtmaktadır; buna karşılık kalan diğer maddeler ise, araştırmacıların literatür taramaları doğrultusunda geliştirdikleri önerilere dayanmaktadır.

Çevresel sürdürülebilirliğe kişisel bağlılık gösteren bireylerin işe alım sürecinde önceliklendirilmesi (Pham ve Paille 2019):

1. Başvuru evraklarının hazırlanması sürecinde, adaylardan çevresel sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri ve bu doğrultuda içerik üretmeleri beklentisi.

2. Adayların çevresel değerlerinin, kurumun misyonu ve sürdürülebilirlik vizyonuyla ne derece örtüştüğünü değerlendirmek amacıyla mülakatlara çevresel temaların dâhil edilmesi.

3. İş görüşmeleri esnasında çevresel konulara yer verilerek adayın ekolojik duyarlılığı ile işletmenin çevresel taahhütleri arasındaki uyumun sorgulanması.

Bu doğrultuda, iş ilanlarında ve pozisyon tanımlarında, ilgili görevin çevresel boyutlarına açıkça yer verilerek, işin çevresel sorumlulukları ön plana çıkarılmakta;

Kurumsal düzeyde belirlenen çevresel sürdürülebilirlik politikalarının etkin bir şekilde hayata geçirilebilmesi, öncelikli olarak çevre odaklı çalışan profiline sahip olunmasını gerektirmektedir. Bu doğrultuda, kurumların çevresel hedeflere duyarlı bir iş gücü oluşturmak için başvurabileceği iki temel strateji bulunmaktadır. Bunlardan ilki, mevcut çalışanlara çevre bilinci ve sürdürülebilirlik konularında eğitim programları sunarak farkındalık düzeylerini artırmaktır. İkinci seçenek ise, doğrudan çevresel değerlere duyarlılık gösteren bireylerin işe alım sürecinde tercih edilmesi yoluyla çevreci bir iş gücünün kuruma kazandırılmasıdır. Literatürde, ikinci seçeneğin uygulama maliyetlerinin görece daha düşükolduğu ve kurumlar açısından daha verimli bir yöntem olarak öne çıktığı ifade edilmektedir (Arulrajah vd., 2015).

Bu yaklaşıma paralel olarak, Grolleau ve çalışma arkadaşları (2012) tarafından Fransa'daki çeşitli özel sektör kuruluşları üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, çevre odaklı insan kaynakları uygulamalarının işe alım sürecine etkisi değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçları, işletmelerin çevresel duyarlılığa sahip uygulamaları benimsemesinin kurumsal imaj ve itibar üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, yöneticiler ve uzman pozisyonundaki çalışanların, kurumsal çevre politikalarına daha fazla önem atfettiği, buna karşın operasyonel düzeyde görev yapan personelin bu konudaki hassasiyetinin görece düşük olduğu da tespit edilmiştir.

2.3.2.3. Yeşil Eğitim ve Geliştirme

Her seviyedeki kurum çalışanları arasında çevre bilincinin oluşturulması, iyi bir çevre performansı elde etmenin ön koşulu olarak kabul edilebilir. Bu nedenle, organizasyon üyelerinin tutum ve davranışlarında değişikliğe yol açabilecek çevre eğitiminin sağlanması çok önemlidir (North, 1997; Jackson vd., 2011).

Çalışanlara geri dönüşümü teşvik edebilecek atık yönetimi gibi eğitimlerin sağlanmasına vurgu yapar. Ayrıca, çalışma alanı ve enerji verimliliğinin yeşil analizini üretmek için personel eğitimi, gelecek adına yeşil yöneticiler yetiştirmek için iş rotasyonunun yürütülmesi; ve yeşil kişisel becerilerin geliştirilmesi, faydalı yeşil eğitim ve geliştirme uygulamaları olarak düşünülebilir (Renwick, Redman ve Maguire, 2013). Eğitim, geliştirme ve öğrenme planları, çalışanların çevre yönetimi konusunda bilgi edinmelerini ve kendilerini geliştirmelerini sağlayacak program ve oturumları içermelidir (Deshwal, 2015:177). Kitazawa ve Sarkis'in (2000) yapmış olduğu araştırmada, çevre yönetimi faaliyetlerinde eğitim almış çalışanların katılımı ile kirliliğin sürekli azaltılması arasında bir ilişki olduğunu ortaya koyulmuştur.

Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında ele alınan temel unsurlardan biri de yeşil eğitim sürecidir. Günümüzde örgütler, eğitim faaliyetlerini yalnızca çalışanların mesleki yetkinliklerini artıran bir araç olarak değil, aynı

zamanda çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayan stratejik bir insan kaynakları politikası olarak değerlendirmektedir. Bu bağlamda, özellikle yeni işe alınan çalışanların mesleki gelişim programları, çevreye duyarlı bilgi, beceri, tutum ve davranışları kapsayan içeriklerle desteklenmekte ve bu süreç, bütüncül bir yeşil eğitim uygulaması olarak kurumsallaşmaktadır (Renwick vd., 2013).

Yeşil eğitim kapsamında verilen atık yönetimi, geri dönüşüm uygulamaları, enerji ve su tasarrufu gibi konulara odaklanan programlar, çalışanların çevresel farkındalığını artırarak örgütün çevre dostu değerleriyle bütünleşmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, esnek ve uzaktan çalışma modellerinin teşvik edilmesi, uzun mesafeli iş seyahatlerinin sınırlandırılması gibi uygulamalar, yalnızca kaynak kullanımının azaltılmasına katkı sunmakla kalmayıp aynı zamanda karbon ayak izinin düşürülmesine de olanak tanımaktadır (Ren vd., 2017).

Yönetici pozisyonunda bulunanlar ile diğer çalışanlar arasında çevresel farkındalık düzeylerini artırmayı amaçlayan eğitim programlarının uygulanması, örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu tür eğitimler, çalışanların çevresel değerlere yönelik tutum ve davranışlarında dönüşüm yaratmayı hedeflerken, aynı zamanda kurumsal çevre kültürünün içselleştirilmesine de katkı sağlamaktadır. (Arulrajah vd., 2015), bazı kuruluşların bu kapsamda kurumsal düzeyde her yıl "Dünya Çevre Günü" gibi özel günleri organize ederek, çevre bilincini artırmaya yönelik faaliyetler gerçekleştirdiklerini belirtmektedir. Bu tür sembolik ve eğitici etkinlikler, örgüt içinde çevreye duyarlı bir kültürün oluşmasına katkıda bulunmakta ve çalışanlar arasında ortak çevresel değerlerin benimsenmesini desteklemektedir.

2.3.2.4. Yeşil Performans Yönetimi ve Değerlendirme

Yeşil performans değerlendirme, çalışanların performansını çevresel sürdürülebilirliğe ilişkin belirli kriterler doğrultusunda değerlendirmek ve performans geri bildirim süreçlerine çevreci unsurları entegre etmek olarak tanımlanmaktadır

(Opatha ve Arulrajah, 2014:108). Bu tür bir değerlendirme, çevre dostu davranışların ölçümlenebilir hale getirilmesi aracılığıyla söz konusu davranışlara atfedilen algılanan değeri artırmakta ve çalışanların bu davranışları benimsemeye yönelik motivasyonlarını güçlendirmektedir (Mishra, 2017).

Renwick, Redman ve Maguire (2013) tarafından da vurgulandığı üzere, çevresel yönetim hedeflerinin performans değerlendirme sistemine entegre edilmesi, çalışanlara düzenli ve yapıcı geri bildirim sağlama potansiyeli taşımakta ve sürdürülebilirlik önceliklerinin kurumsal performans yönetimiyle uyumlu şekilde izlenmesine katkı sunmaktadır.

İşletmeler bu uygulamayı iki temel biçimde gerçekleştirebilmektedir: Birincisi, kurumun çevresel performans hedefleri ile doğrudan ilişkilendirilmiş bağımsız bir yeşil performans değerlendirme sistemi geliştirmek; ikincisi ise mevcut performans değerlendirme sistemine çevresel kriterlerin bütüncül biçimde entegre edilmesidir (Arulrajah, Opatha ve Navaratne, 2015). Her iki yaklaşım da, çevresel sorumluluk bilincinin çalışan davranışlarına yansıtılmasını sağlamak ve kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada insan kaynakları yönetimini stratejik bir araç haline getirmek bakımından önem arz etmektedir.

2.3.2.5. Yeşil Ücret ve Ödül Yönetimi

Yeşil becerilerin edinimini teşvik etmek amacıyla geliştirilen ödüllendirme mekanizmaları kapsamında, ikramiyeler, nakit teşvikler, ücretli izinler ve çeşitli hediyeler gibi parasal ve parasal olmayan ödüllerin kullanılması öne çıkmaktadır. Ayrıca, çalışanların çevre dostu önerilerini teşvik eden "yeşil öneri sistemlerinin" ödül politikalarıyla entegre edilmesi, Yeşil Ücretlendirme ve Ödüllendirme sistemi çerçevesinde uygulanan stratejiler arasında yer almaktadır (Renwick, Redman ve Maguire, 2013). Çalışanların iş yerinde çevresel sorumluluk bilinciyle hareket etmelerini desteklemek ve kurumların karbon ayak izini azaltmaya yönelik tutumlarını güçlendirmek amacıyla, ödül temelli yaklaşımlara öncelik verilmesi gerektiği

vurgulanmaktadır. Bu tür teşvik sistemleri, kurumsal düzeyde çevresel performansın artırılmasına katkı sağlayabilecek etkili araçlar arasında değerlendirilmektedir (Ahmad, 2015).

Yeşil ödüllendirme ve takdir programlarını kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerini çalışanlara benimsetmek için motive edici bir araç olarak görmek mümkündür. Pham ve arkadaşlarının (2019) yürüttükleri araştırma, çalışanların çevresel bağlılık düzeyini artırmak için yeşil ödüllendirme stratejilerinin belirleyici bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde (Huo vd. 2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların yeşil yaratıcılıklarını teşvik etmek ve ödüllendirmek suretiyle çevresel bağlılıklarını güçlendirmek gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. İnsan kaynakları yönetiminde, anlamlı çevresel hedeflerle ilgilenmek ve bu hedeflere ulaşmak, çalışan motivasyonunu artırmak için kaynak tahsis etmenin gerekliliğini beraberinde getirmektedir (Al Kerdawy, 2018:1085). Çalışanları, çevreye duyarlı bir örgüt kültürü oluşturmaya yönelik çabalarından dolayı ikramiye vermek suretiyle teşvik etmek, yeşil ücretlendirme ve ödüllendirme sisteminin temel bir bileşeni olarak görülmelidir. Ayrıca, iş yerinde ve bireysel yaşam tarzında çevre dostu davranışları desteklemek ve karbon ayak izini azaltmak amacıyla çeşitli ödüller sunmak, örgütsel düzeyde sürdürülebilirlik bilincini artırmak için önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir (Mishra, 2017).

Ücret paketlerini yeşil becerileri edinmek ve çalışanların çevresel başarılarını ödüllendirmek amacıyla özelleştirmek, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sunmak bakımından önemli bir strateji olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların yeşil başarılarını teşvik etmek için parasal, parasal olmayan ve tanınmaya dayalı çeşitli ödül mekanizmalarını uygulamak mümkün görünmektedir. Parasal ödüller, maaş artışı sağlamak, nakit teşvik sunmak ve performansa dayalı ikramiye vermek şeklinde organize edilmekte; parasal olmayan ödüller ise çalışanlara ve aile bireylerine ücretli izin tanımak, özel izin sağlamak ve sembolik hediyeler sunmak suretiyle yapılandırılmaktadır. Öte yandan, tanınmaya dayalı ödüller, çalışanların çevresel katkılarını görünür kılmak ve takdir etmek amacıyla kurumsal tanıtımlarda

yer vermek, genel övgüde bulunmak ya da üst yönetim ve CEO tarafından açıkça takdir edilmek gibi yollarla uygulanmaktadır (Deshwal, 2015). Bu tür çok boyutlu ödül sistemlerini hayata geçirmek, çalışanların çevresel yönetime aktif katılım göstermelerini desteklemek açısından kritik öneme sahiptir.

2.3.2.6. Yeşil Çalışan İlişkileri

Yeşil çalışan ilişkileri, çevresel konularda sürdürülebilir çözümlerin geliştirilmesine yardımcı olmak için çalışanların güçlendirilmesi, katılımı ve katılımı için işverenlerin kolaylaştırıcılığı anlamına gelir (Ahmad, 2015).

Okikiola (2020) tarafından yapılan ampirik araştırma, bu değişkeni üretim organizasyonları arasında sürdürülebilir kalkınma ve rekabet avantajı üzerinde test etmiş ve sonucunda, yeşil çalışan ilişkileri ile sürdürülebilir kalkınma ve rekabet avantajı arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir. Başka bir deyişle, bu değişken rekabet avantajı elde etmek için çağdaş bir araç görevi görmektedir. Yeşil çalışan ilişkileri ile ilişkilendirilebilecek unsurlardan biri de fırsattır. Yeşil çalışan ilişkilerini entegre eden firmalardaki uygulamalar ve politikalar, bireylere yeşil faaliyetlerde bulunma fırsatları verilmesini sağlayabilir. Sinyal teorisine bağlanarak, uygulama iş arayanlara organizasyonla ilgili bir sinyal sağlayabilir ve bu, böyle bir organizasyonda bir işe girmeye karar vererek eyleme dönüşebilir. Potansiyel iş arayanların bakış açısından, Chaudhary (2019) tarafından yapılan önceki araştırmalarda görülebilir.

2.3.3. Yeşil İnsan Kaynakları ve Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramı, çevresel sorunların artan ekonomik ve teknolojik faaliyetlerle daha görünür hale gelmesi sonucunda, doğal ekosistemlerin korunmasını amaçlayan bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle enerji üretiminde yaşanan teknolojik ilerlemelerle birlikte, kaynakların tükenebilirliği sorunu gündeme gelmiş;

bu da, sürdürülebilirliğin *"gelecek nesillerin ihtiyaçlarını riske atmadan bugünün gereksinimlerini karşılama"* ilkesi çerçevesinde daha sık tartışılmasına neden olmuştur (Dinçer Gültekin, 2023: 81).

Son on yılda, İ.K.Y. bilim insanları, insan sürdürülebilirliğini artırmak için daha sürdürülebilir İ.K.Y. sistemleri geliştirme yoluna giderek daha fazla dikkat çekmektedir (Örneğin Ehnert, 2009; Hartog, Morton ve Muller-Camen, 2008; Pfeffer, 2010) Aust ve arkadaşları (2020:3) dört tür sürdürülebilir insan kaynakları yönetimi sınıflandırmıştır: 1) Sosyal Sorumluluk Sahibi İ.K. Yönetimi, 2) Yeşil İ.K. Yönetimi, 3) Üçlü Sonuç İ.K. Yönetimi ve 4) Ortak Fayda İ.K. Yönetimi. 1. tür, çeşitlilik yönetimi, eğitim ve geliştirme, sağlık ve güvenlik ve iş-yaşam dengesi gibi sosyal sorumluluk sahibi İ.K.Y. faaliyetleriyle ilgilidir. 2. tip, çevresel sürdürülebilirlikle ilgilidir. Çalışanların ekolojik farkındalıklarını ve davranışlarını etkilemek ve iyileştirmek ve nihayetinde hem bir organizasyonun karbon ayak izini azaltmak hem de yeşil kimlik bilgilerine katkıda bulunmak için geliştirilmiştir (Renwick vd., 2013). Üçüncü çeşit, hem çalışan odaklı uygulamalara (çalışan refahı veya katılımı gibi) odaklanırken hem de İ.K. 'nın sosyal ve ekolojik çevreleri (örneğin kaynak yenilenmesi) (Ehnert, 2009) ve/veya ekolojik hedefler (Andersson ve Russell., 2013:153) üzerindeki etkisini dikkate alır. Tip 4, dünyanın karşı karşıya olduğu sürdürülebilirlik zorluklarını çözmenin ve kolektif geçimimizi sürdürmeye katkıda bulunmanın bir işletmenin temel sorumluluğu olduğunu varsayan yeni bir paradigma (Ehnert, 2009). Ortak fayda İ.K. 'nın ele almayı amaçladığı zorluklar şunlardır: tedarik zincirlerinde iş yerinde yoksulluk ve sömürücü çalışma koşulları, işçi sesinin olmaması, (genç) işsizlik ve iş güvencesizliği. Bu dört türün araştırılmasında teorik veya uygulama çalışması sayesinde yapılacak katkılar memnuniyetle karşılanacaktır.

Tablo 2.1. Sürdürülebilir İK Türlerinin Sınıflandırılması

Sürdürülebilir İKY türleri	**Sürdürülebilir İK girdileri (hangi temel kaygılar?)**	**Sürdürülebilir İK çıktıları (hangi değerler, kaynaklar yaratılıyor?)**
Tip 1 Sosyal Sorumlu İKY (Social Responsible HRM)	İşletmenin örgütsel sınırların ve mevcut zaman dilimlerinin ötesinde insanlar üzerindeki etkisinin farkındalığını yaratmak	Ekonomik ve sosyal değerler, örneğin gelişmiş kurumsal sosyal itibar, işveren çekiciliği
Tip 2 Yeşil İKY	Yeşil değerleri bir kuruluş genelinde yerleştirmek için İKY'yi kullanmak; Yeşil işyeri uygulamalarını hayata geçirmek	Ekonomik ve ekolojik değerler, örneğin karbon ayak izini azaltarak çalışan katılımını artırmak
Tip 3 Üçlü Sonuç İKY (Triple Bottom Line HRM)	Kazan-kazan-kazan durumları yaratmak için İK yetkinliklerini, becerilerini, bilgisini ve tutumlarını kullanır	Üçlü Sonuç, Dörtlü Sonuç, örneğin Nesiller arası (yeşil) yönetim, bilgi ve becerilerin gelecek nesillere aktarılmasını sağlar (ekonomik sürdürülebilirlik) ve yaşlı çalışanların öz saygısını ve refahını artırır (sosyal sürdürülebilirlik).
Tip 4 Ortak Fayda İKY (Common Goods HRM)	Ortak iyiliğe katkıda bulunmak ve "büyük zorlukların" çözümüne yardımcı olmak için İKY yeterliliklerini, becerilerini, bilgisini, Ortak İyilik İKY'sini ve tutumlarını kullanır.	Sosyal ve Ekolojik Sürdürülebilir Kalkınma Etkisi, örneğin tedarik zincirlerinde insan onuruna yakışır çalışma koşulları, istihdam yaratma, ekonomik demokrasi

Kaynak: Boyutlar Dyllick ve Muff, 2016'dan uyarlayan ve genişleten Ina Aust (Ehnert), Brian Matthewsb, Michael Muller-Camen,'dan alınmıştır.

2.3.3.1. Sürdürülebilir İKY Faktörleri, İtici Güçleri ve Sonuçları

Sürdürülebilir insan kaynakları yönetiminin hayata geçirilmesine ilişkin olarak, belirleyici unsurların, tetikleyici etmenlerin ve ortaya çıkan sonuçların incelenmesi gerekmektedir. (Gollan ve Xu, 2014), kendi geliştirdikleri modelde beş temel unsur tanımlamaktadır: Örgütsel dönüşüm (örneğin değerler ve tutumlar), işyeri yapıları ve sistemleri (örneğin işe alım ve ödüllendirme stratejileri), kariyer ilerlemesi ve kurumsal öğrenme (örneğin eğitim faaliyetleri ve yetenek geliştirme), çalışanların danışma süreçleri ve katılımı (örneğin yenilikçilik) ve iş-özel yaşam uyumu. Ayrıca söz konusu model, kurumların sürdürülebilir İK politikalarını benimsemeleri açısından temel yönlendirici faktörleri tanımlamakta ve bu değişkenlerin çalışan çıktıları (örneğin gelişim ve esenlik, iş doyumu ve bağlılık, gönüllü ya da zorunlu çevresel davranışlar) ile örgütsel sonuçlar (örneğin verimlilik ve kârlılık) üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Bu tür ilişki modellerinin ampirik olarak test edilmesine yönelik katkılar ise literatürde memnuniyetle karşılanmaktadır.

2.3.4. Yeşil İKY Önündeki Engeller

Gelecekteki stratejilerin ve uygulamaların etkili biçimde tasarlanabilmesi için, öncelikle mevcut kısıtlayıcı faktörlerin kapsamlı şekilde analiz edilmesi ve bu faktörlerin çevreci bir örgüt kültürünün inşasına olan etkilerinin kavranması büyük önem taşımaktadır (Yusoff vd., 2018). Bu doğrultuda, alan yazında yer alan bulgulara dayanarak aşağıda bazı temel engeller ortaya konulmuştur.

2.3.4.1. Lider Desteğinin Yetersiz Oluşu

Yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) uygulamalarının etkili biçimde hayata geçirilebilmesi, büyük ölçüde üst yönetimin bu sürece gösterdiği ilgi ve kararlılıkla doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, üst yönetim düzeyinde odaklanma eksikliğinin, taahhüt edilen yeşil İKY girişimlerinin benimsenmemesine yol açan kritik bir engel olduğu vurgulanmaktadır (Ahmad vd., 2021). Kurumsal değerlerin,

vizyonun ve stratejik yönelimin temel belirleyicisi olarak liderlik, yeşil İKY uygulamalarının içselleştirilmesinde ve örgüt genelinde yaygınlaştırılmasında merkezi bir rol oynamaktadır (Bombiak ve Marciniuk-Kluska, 2018). Nitekim liderlerin yön verdiği inanç ve öncelikler doğrultusunda kuruluşlar, çevre dostu İK uygulamalarını geliştirme ve kurumsal düzeyde benimseme yönünde anlamlı adımlar atabilmektedir (Ren vd., 2020; Yusliza vd., 2019).

Yeşil davranışların kurumsal düzeyde benimsenmesini stratejik bir yaklaşıma dönüştürebilmek, liderlerin bu uygulamaların önemine duyduğu inançla ve bu inanç doğrultusunda kaynak tahsisinde bulunma düzeyiyle doğrudan bağlantılıdır (Singh vd., 2020). Ancak küresel ölçekte yapılan incelemeler, üst yönetim kademesindeki liderlerin büyük bir kısmının sürdürülebilirlik olgusuna ilişkin bilgi eksikliği yaşadığını ve çoğu zaman bu yaklaşımı kurumsal stratejiye entegre edilmesi gereken bir öncelik olarak değerlendirmediğini göstermektedir. Liderlik ekseninde yaşanan bu durum, sürdürülebilir kalkınma ilkelerinin kurum kültürüne yerleşmesini güçleştirmektedir (Peerzadah vd., 2018).

2.3.4.2. Yeşil Davranış Eksikliği

Yeşil davranış, çalışanların hem kişisel hem de mesleki düzeyde çevreye duyarlılık göstermesini ve doğal kaynakların tüketimine ilişkin sorumlu tutumlar sergilemesini içeren somut görev ve uygulamalara dayanmaktadır (Kim vd., 2019). Bununla birlikte, çevresel farkındalığa dayalı anlayış, birçok toplumun kültürel gelişiminde sınırlı düzeyde yer bulmakta ve bireyler açısından çevresel duyarlılığa dönüşmekte yetersiz kalmaktadır (Cheema vd., 2015:233).

Kişisel düzeyde sürdürülebilir davranışların eksikliği, çalışanların profesyonel rollerinde çevre odaklı stratejilere katkı sunamamalarına yol açmakta, bu durum örgütsel düzeyde çevresel performansı olumsuz etkilemektedir (Davis vd., 2020). Ayrıca bireylerin temel değer sistemlerini kısa sürede çevreye duyarlı bir bakış açısına dönüştürmek oldukça güçtür. Çevresel düşünce biçimi ve yönelim mevcut olsa

dahi, bu yönelim çoğu zaman anlamlı ve sürdürülebilir uygulamalara dönüşememektedir.

Nitekim çalışanların, kuruluşların sürdürülebilirlik çabalarına katkı sunabilecek yeşil görevleri gönüllü biçimde üstlenmeleri için yeterli içsel veya dışsal motivasyon kaynaklarından yoksun oldukları görülmektedir (Chaudhary, 2020; Vahdati, 2018). Bu bağlamda, yeşil davranışların örgütsel düzeyde yaygınlaştırılabilmesi için hem bireysel motivasyonun artırılması hem de kurumsal destek mekanizmalarının etkinleştirilmesi gereklidir.

2.3.4.3. Yeşil Kültür Eksikliği

Yeşil örgüt kültürünü geliştirmek ve sürdürülebilir kılmak, uzun vadeli bir çaba gerektirmekte olup, çalışanların çevresel davranışlarını kısa sürede dönüştürmek genellikle güçlük arz etmektedir. Mohd-Yusoff ve arkadaşları (2015), yeşil niyetin yalnızca operasyonel bir tercih değil, aynı zamanda kurumsal sistemin tümüne entegre edilmesi gereken kapsamlı bir kültür ve değerler bütünü olduğunu ifade etmektedir. Örgütsel kültür, çalışanları ortak bir çalışma anlayışında birleştiren, paylaşılan değerler, inançlar, ritüeller ve anlatılar temelinde şekillenen bir yapıdır.

Geleneksel olarak örgütsel kültürler; ekip çalışması, dürüstlük, profesyonellik, açıklık ve hesap verebilirlik gibi ilkelere dayansa da, çevresel duyarlılığın bu temel değer sisteminin ayrılmaz bir parçası olarak yer aldığı örneklere literatürde nadiren rastlanmaktadır (Roscoe vd., 2019). Bu durum, yeşil uygulamaların organizasyon genelinde benimsenmesini ve çevresel duyarlılığın tüm çalışanlar düzeyinde kapsayıcı bir kültürel yapı hâline gelmesini önemli ölçüde engellemektedir (Islam vd., 2020). Dolayısıyla, çevre odaklı kültürel dönüşümün kurumsal düzeyde içselleştirilmesi, yalnızca bireysel farkındalık düzeyinde değil, aynı zamanda stratejik ve yapısal düzeyde de kapsamlı politikalarla desteklenmesini gerekli kılmaktadır.

Sürdürülebilirlik ve buna yönelik çabalar, ortak bir kültürel parametre olarak benimsendiği takdirde, temel değerleri bir arada tutan bir kültürün oluşmasına yol açar (Maini ve Kaur, 2019). Birçok kuruluş sürdürülebilirliğin temel ilkesini vizyon veya misyon beyanlarına dahil etse bile, birçok cephede fiili uygulama eksiktir. Bu tür kültürel değişiklikler çok uzun sürebilir, çalışanların bu faaliyetleri üstlenmesini sağlayan belirli faaliyetleri geliştirmeye odaklanmaya yol açan bir zihniyet değişikliği gerektirir. Kültür, hem temel yönelimin hem de pratik uygulanabilirliğinin yardımıyla, değişime yön verirken de değiştirilmelidir. Kültürün, geliştirilmesi karmaşık ve soyut olması nedeniyle en kritik engellerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Obaid ve Alias, 2015).

2.3.4.4. Yeşil İKY Etkinliğini Ölçmede Yaşanan Zorluklar

Yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) uygulamalarının kurumsal düzeyde etkili biçimde hayata geçirilmesinin önündeki temel engellerden biri, bu uygulamaların etkinliğini ölçmeye yönelik karşılaşılan zorluklardır. Al Mamun'a (2019) göre, YİKY; sürdürülebilirlik bilincine sahip bireylerin istihdam edilmesi ve eğitilmesi yoluyla çevresel sorumluluğu içselleştirmiş bir iş gücü oluşturmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda kuruluşlar, çevresel farkındalık düzeyini artırmak amacıyla çeşitli politikalar ve uygulamalar benimseyebilmektedir.

Bu uygulamaların kurumsal çıktılara olan etkisini somut ve ölçülebilir göstergelerle izleyebilmek, çoğu zaman mümkün olamamaktadır. Chamola ve arkadaşları (2017) da bu durumu, YİKY'nin soyut doğası ve çıktılarının uzun vadeli etkilerle şekillenmesi nedeniyle ölçülebilirliğin sınırlı olmasıyla ilişkilendirmektedir. Bu bağlamda, YİKY uygulamalarının etkinliğini değerlendirebilmek için nesnel, standardize edilmiş ve geçerli ölçüm araçlarının geliştirilmesi önemli bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmaktadır.

Birçok kuruluş daha kağıtsız çalışma, sanal çalışma, elektrik kaynaklarından tasarruf etme vb. gibi yeşil uygulamaları benimsese bile, bunların şirket için etkinliğini

ve hatta kısa vadede kârlılığa katkısını değerlendirmek için kusursuz yöntemler yoktur. Şirketin verimli çalışması için bu tür yeşil uygulamaların etkinliğini değerlendirmesine ihtiyaç vardır (Andjarwati vd., 2019; Glavas, 2018). Bu belirsizlik nedeniyle, sonuçlar kuruluş tarafından herhangi bir başarı olarak kabul edilemediğinden, yeşil İKY uygulamalarının genel olarak benimsenmesi ve uygulanması zarar görebilmektedir (Song vd., 2021).

2.3.4.5. Temel Yeşil Yapı, Süreç ve Araçların İK Profesyonelleri Tarafından Oluşturulmaması

Yuriev ve arkadaşları (2018), bir kuruluşta benimsenmesi planlanan herhangi bir yeni stratejinin başarılı olabilmesi için, örgütsel yapı ile süreçler arasında açık ve bütüncül bir entegrasyonun sağlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY), yalnızca çevresel davranışları teşvik etmek ile kalmayıp, aynı zamanda çalışanların kaynaklara erişiminin sağlanması ve doğru yönlendirmeyle etkili bir iş birliği ortamının inşa edilmesini gerekli kılan uzun vadeli bir stratejik yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Saifulina ve diğerleri (2020) ise McKinsey'in 7S modeli çerçevesinde bu tür stratejik uygulamaların ancak yapı (structure), paylaşılan değerler (shared values), strateji (strategy), beceriler (skills), yönetim tarzı (style), sistemler (systems) ve insan kaynağı (staff) gibi örgütsel boyutlar üzerinden bütünsel bir analizle gerçekleştirilebileceğini ileri sürmektedir. Buna karşın, pek çok kuruluşun YİKY'yi stratejik bir yönelim olarak benimseme çabaları, bu yaklaşımı somut ve işlevsel sistemlere dönüştürememeleri nedeniyle sınırlı kalmakta ve uygulamada yetersiz kalmaktadır (Islam vd., 2020).

YİKY stratejilerinin etkin biçimde hayata geçirilebilmesi için, çalışanların anlayabileceği ve eyleme dönüştürebileceği açık, sonuç odaklı ve işlevsel araçların geliştirilmesi gerekmektedir (Shafaei vd., 2020). Ne var ki, günümüzde birçok kuruluşun stratejik belgelerinde sürdürülebilirliğe yer vermelerine rağmen, bu

hedeflerin kurumsal araçlara, operasyonel görevlere ve çalışan davranışlarına dönüştürülmesinde ciddi eksiklikler olduğu gözlemlenmektedir.

Bu durum, doğrudan üst yönetimin yeşil insan kaynakları uygulamalarını nasıl algıladığı ve bu uygulamaları kurumsal stratejiye nasıl entegre etmeyi planladığı ile yakından ilişkilidir (Dumont vd., 2017). Yönetim düzeyinde çevresel sürdürülebilirliğe dair bütüncül bir anlayışın eksikliği, yeşil İKY'nin stratejik düzeyde kurumsallaştırılmasının önünde başlıca engellerden biri olarak değerlendirilmektedir.

2.3.4.6. Yeşil Yetenekli Çalışanları İşe Almada Yaşanan Zorluklar

Kuruluşların karşılaştığı en kritik konulardan biri, yeşil görevleri etkin biçimde yerine getirmek üzere gerekli yetkinliklere sahip bireyleri istihdam etmek ve bu doğrultuda uygun adayları seçmekle doğrudan ilişkilidir. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını hayata geçirmek veya çevre odaklı bir kurumsal yapı inşa etmek adına atılması gereken ilk adım, yeşil yetkinliklere sahip çalışanları (bu yetkinlikleri eğitimsel arka plan ya da mesleki deneyim yoluyla kazanmış bireyler olarak) örgüt bünyesine dâhil etmek olarak değerlendirilmektedir (Kim vd., 2017). Bu yaklaşım, iş gücünü çevresel uygulamalar konusunda geliştirmek ve kurumsal sürdürülebilirlik imajını güçlendirmek açısından stratejik bir önem arz etmektedir (Malik vd., 2020).

Bu süreci başarıyla sürdürmek, özellikle ilgili sektörde ve ülkede yeşil uygulamalar hakkında bilgi sahibi bireylerin sınırlı olması nedeniyle ciddi zorluklar içermektedir (Yong vd., 2019). Nitelikli insan kaynağındaki bu eksiklik, çoğu çalışanın sürdürülebilirlik uygulamalarının nasıl uygulanacağına dair temel bir anlayışa bile sahip olmamasına yol açmaktadır (Norton vd., 2014). Ayrıca, insan kaynakları uzmanlarının çevre bilinci yüksek bireyleri tanımlamakta ve bu doğrultuda etkili seçim stratejileri geliştirmekte yetersiz kalması, mevcut sorunun daha da derinleşmesine neden olmaktadır.

Bu yapısal eksikliklerin birleşik etkisi, yeşil insan kaynakları yönetimini kurumsal düzeyde uygulamakta ciddi engellerle karşılaşılmasına neden olmaktadır. Dolayısıyla, çevresel sürdürülebilirliği kurum kültürüne yerleştirmek isteyen işletmelerin, insan kaynakları süreçlerini bu doğrultuda yeniden kurgulamak ve çevre odaklı yetenekleri örgüte kazandırmak amacıyla daha stratejik ve yenilikçi yöntemler benimsemek zorunda oldukları açıktır.

2.3.4.7. Yeşil Çalışan Yetkilendirme, Çalışan Katılımı ve Hesap Verilebilirlik Hakkındaki Yetersizlikler

Örgütsel davranış perspektifinden bakıldığında, çalışanları sürdürülebilirliği öğrenmek ve günlük iş süreçlerine uygulamak konusunda teşvik etmek ya da yetkilendirmek amacıyla geliştirilecek insan kaynakları politikalarının eksikliği, yeşil insan kaynakları yönetimini etkin biçimde hayata geçirmekte önemli bir engel oluşturmaktadır (Tariq vd., 2016). Çalışanların, çevresel sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda karar alma süreçlerine aktif biçimde katılmak üzere motive edilebilmesi için, belirlenen yeşil stratejilerle uyumlu bir şekilde yüksek düzeyde katılım sağlamak gerekmektedir (Singh vd., 2020).

Doğru, sürdürülebilir ve anlamlı yeşil adımlar atmak üzere gerekli olan çalışan katılımının, hem içsel motivasyon hem de kurumsal destek unsurları açısından zayıf kaldığı görülmektedir. Bu durum, sürdürülebilirlik vizyonunu kurum genelinde yaygınlaştırmak yerine, motivasyon yaratmayan kültürel kodlarla ve yetersiz İK uygulamalarıyla sınırlı kalmakta ve yeşil dönüşüm sürecine katkı sağlamakta başarısız olunmasına yol açmaktadır (Fayyazi vd., 2015).

2.3.4.8. Sürdürülebilirlikle İlgili Tanınma ve Ödül Eksikliği

Çalışanları belirli çıktı odaklı ya da sonuç temelli faaliyetlere yöneltmek veya bu tür davranışlara teşvik etmek, ödüllendirme ve takdir sistemlerinin önemini önemli ölçüde artırmaktadır. Çalışanların, görev aldıkları kurumlardan gelen içsel güdüler ya da dışsal motivasyonlar doğrultusunda belirli tutumlara yönelmekte oldukları görülmektedir (Mehta ve Chugan, 2015). Kurumsal insan kaynakları sistemlerini, yeşil iş yapma anlayışını çalışanlara benimsetmek ve çevreci davranışları ödüllendirmek amacıyla uygun mekanizmalar oluşturacak şekilde tasarlamak gerekmektedir. Ancak sürdürülebilirlik bağlamında, insan kaynakları uygulamaları ile genel iş stratejisi arasında uyum sağlayamamak, hedeflenen sonuçlara ulaşmayı zorlaştırmakta ve uygulamaların etkinliğini azaltmaktadır.

Yeşil uygulamaların hayata geçirilmesinde somut çıktılara ulaşamamak, çalışanların istenen yönde davranış sergilemekten uzaklaşmasına neden olmaktadır (Pinzone vd., 2016). Pek çok işletmenin, çalışanların çevre dostu tutumlarını ödüllendirmek üzere politika ve sistem geliştirmekten yoksun olduğu görülmektedir. Bu durum, yeşil insan kaynakları yönetimini kurum içinde etkili biçimde uygulamakta önemli bir engel olarak belirmektedir.

2.3.4.9. Çalışanlar Arasında Yeşil Tutum Eksikliği

Kurumsal kültürün gelişimini desteklemek adına, çalışanlarda yeşil düşünceyi benimsemeye yönelik olumlu algı ve tutum oluşturmak, günümüzde işletmeler açısından önemli bir güçlük oluşturmaktadır (Pham, 2019). Çoğu çalışan, çevresel farkındalığın sınırlı olduğu ve sürdürülebilirlik anlayışının geçmişte yeterince yerleşmediği sosyo-kültürel arka planlardan gelmekte; bu durum da istenilen tutumu oluşturmakta zorluk yaşanmasına neden olmaktadır (Anwar vd., 2020). Tutum kavramı, hem bilişsel hem de duyuşsal eğilimleri içeren, bilgi ve duygular üzerine inşa edilen çok boyutlu bir yapıyı yansıtmaktadır (Likhitkar ve Verma, 2017).

Mevcut iş gücünün önemli bir kısmının sürdürülebilirliği yeterince anlamamakta ya da içselleştirmemekte olması, yeşil uygulamalara yönelik olumlu bir yaklaşım geliştirmeyi zorlaştırmaktadır. Bu da örgütsel düzeyde, günlük iş süreçlerine çevreci faaliyetleri entegre etmekte çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Ne yazık ki birçok işletme, çalışanlarda sürdürülebilirlik bilincini geliştirmeye katkı sağlayacak eğitim programlarını uygulamaya koyma olasılığını dahi göz önünde bulundurmamaktadır (Haddock-Millar vd., 2016). Bu nedenle, hem insan kaynakları uygulamaları hem de çalışanların tutumları açısından arzu edilen çıktıların sağlanamaması söz konusu olmaktadır.

2.3.4.10. Yeşil Yetkinlikler Eksikliği

Bireyleri istihdam etmek ve kurumda tutmak, genellikle onların diğerlerinden farklı olarak belirli görevleri yerine getirme yeterliliğine ve becerisine sahip olmalarıyla ilişkilendirilmektedir. Sürdürülebilirlik bilincini geliştirmek, bu alanda hem kuramsal hem de uygulamalı bilgi edinmekle mümkün olmakta; bu bilgilerin, zamanla çalışanların yeşil yeterliliklerine dönüştürülmesi gerekmektedir (Dumont vd., 2017; Fawehinmi vd., 2020).

İşe alınan bireylerin, çevre dostu görevleri üstlenmelerine rağmen, sürdürülebilir davranışlar sergileyebilmek için gerekli bilgi ve becerilerden yoksun oldukları gözlemlenmektedir (Saeed vd., 2019; Song vd., 2020). Aynı durum, yalnızca kendi uzmanlık alanlarında eğitim almakla yetinmiş mevcut çalışanlar için de geçerlidir; bu bireylerin sürdürülebilirlik kavramını öğrenmek konusunda tamamen yeni bir sürece girmeleri gerekebilmektedir (Bangwal ve Tiwari, 2015).

Bu türden yetkinlik eksikliği ve sürdürülebilirliği içselleştirememek, kurumların çevresel hedeflerine ulaşmakta yeterli ivme kazanamamasına yol açmakta; dolayısıyla sürdürülebilirlik stratejilerinin etkin şekilde hayata geçirilmesini güçleştirmektedir (Mtembu, 2019).

2.3.6. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminde Güncel Konular

Yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY), geleneksel İK süreçlerine çevresel sürdürülebilirlik ilkelerini entegre etmeyi amaçlayan dinamik bir alandır. Günümüzde YİKY'de öne çıkan başlıklar arasında yeşil yetenek yönetimi ve sürdürülebilir işe alım, çevre odaklı eğitim ve gelişim programları, yeşil performans değerlendirme kriterleri, çalışan bağlılığı ve iyi oluş (well-being) yaklaşımları, dijitalleşme ile desteklenen çevresel ölçüm ve raporlama sistemleri, ayrıca çevre dostu işveren markası oluşturma gibi konular yer almaktadır. Bu başlıklar, hem işgücünün hem de organizasyonun çevresel etkilerini azaltmayı, uzun vadeli rekabet gücü kazanmayı ve kurumsal sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmayı hedeflemektedir.

2.3.6.1. Yeşil İşler ve Yeşil Yakalılar

Son yıllarda gerçekleştirilen ulusal ve uluslararası düzeydeki önemli çalışmalarda, birçok araştırmacının bir işi "yeşil" olarak sınıflandırırken, öncelikli olarak söz konusu işin ortaya çıkardığı sonuca odaklandığı görülmektedir. Bu yaklaşıma göre, eğer bir iş çevresel anlamda olumlu sonuçlar doğuruyorsa, o iş yeşil iş olarak değerlendirilebilmektedir. Örneğin, Massachusetts Üniversitesi'nden Robert Pollin ve Jeannette Wicks-Lim, yeşil işi *"küresel ısınmayla mücadeleye katkı sağlayan ve yeşil bir ekonominin inşasında rol oynayan iş"* olarak tanımlamaktadır. Benzer şekilde, Amerika Birleşik Devletleri Başkan Yardımcısı Biden tarafından yürütülen Orta Sınıf Görev Gücü, yeşil işleri *"çevresel iyileşmenin belirli yönleriyle ilişkili istihdam biçimleri"* şeklinde tanımlamaktadır.

Birleşmiş Milletler Çevre Programı (UNEP) araştırmacıları, yeşil iş gücünü tanımlarken sektör temelli bir yaklaşım benimsemekte ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayan çeşitli iş kollarını bu kapsama dahil etmektedir. Bu bağlamda, yeşil işler kapsamında değerlendirilen çalışan grupları şunlardır (Demerse, 2011:9).:

- Güneş, rüzgar, biyokütle, hidroelektrik ve jeotermal gibi yenilenebilir enerji kaynaklarında faaliyet gösteren çalışanlar, dünya genelinde 2,3 milyonu aşkın istihdam oluşturmaktadır.

- Binaların enerji verimliliğini artırmaya yönelik kademeli iyileştirmelerde görev alan çalışanlar da yeşil iş tanımına dahil edilmektedir. UNEP'in öngörüsüne göre, yalnızca ABD ve Avrupa Birliği ülkelerinde bina sistemlerinin çevreci dönüşümü yaklaşık 2 milyon yeni istihdam yaratma potansiyeline sahiptir.

- Avrupa Birliği'nin, kilometre başına 120 gramdan düşük karbon salımı öngören sera gazı emisyon standartlarını karşılayan veya aşan binek otomobillerin üretiminde görev alan çalışanlar, küresel ölçekte yaklaşık 235.000 kişilik bir iş gücünü temsil etmektedir.

- Enerji açısından verimli olan çelik geri dönüşüm süreçlerinde çalışan kişiler, geleneksel ham çelik üretimine kıyasla %40 ila %75 arasında enerji tasarrufu sağlamaları nedeniyle yeşil işler kapsamında değerlendirilmekte olup, bu alanda yaklaşık 25.000 kişinin istihdam edildiği tahmin edilmektedir.

- Geri dönüştürülmüş hurdalardan alüminyum üreten ve bu yolla ilk üretime kıyasla yaklaşık %95 enerji tasarrufu sağlayan çalışanlar da yeşil istihdam içerisinde yer almakta; bu alandaki küresel iş gücünün yaklaşık 29.000 kişi olduğu bildirilmektedir.

- Geri dönüşüm sektörünün önemli bir diğer parçasını ise kâğıt geri dönüşümü ile ağaç dışı kaynaklardan kağıt ve hamur üretiminde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır.

- Genel geri dönüşüm faaliyetlerinde ve hurda toplama alanlarında çalışanlar, dünya çapında 12 milyonun üzerinde bir istihdamı temsil etmektedir.

- Ayrıca, çimento üretimi, sürdürülebilir tarım uygulamaları ve ormancılık gibi alanlardaki belirli meslek grupları da UNEP tarafından yeşil işler çerçevesinde değerlendirilmektedir.

2.3.6.2. Yeşil İş Yaşam Dengesi

Bangwal, Chamola ve Tiwari (2017), yeşil iş-yaşam dengesini, bireylerin iş yaşamı ile özel yaşamlarını çevresel değerler, tutumlar ve davranışlar temelinde uzlaştırabilme süreci olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, hem iş ortamında hem de özel yaşam alanlarında çevre dostu ilkeleri benimsemek ve uygulamak, söz konusu dengenin sağlanmasına katkı sunmaktadır. Yeşil iş-yaşam dengesini kurmak, çevreci davranışları teşvik etmek ve sürdürülebilir bir çevre bilinci geliştirmek açısından yenilikçi bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bütüncül bir perspektif benimsemek; çalışanlar açısından daha rahat bir çalışma ortamı yaratmak, bireylerin üretkenlik düzeylerini artırmak ve örgütsel sağlığı iyileştirmek açısından önemli görülmektedir. Yeşil iş yaşam dengesi uygulamalarını sürdürmek, mevcut koşullarda entelektüel sermayeyi korumak bakımından oldukça değerli bulunmakta; bu uygulamaların, hem çalışanlar hem de işverenler açısından kazan-kazan durumu oluşturmakta etkili olabileceği ifade edilmektedir (Vasa ve Sowdamini, 2017).

Madhavi ve Durga (2018), kuruluşlarda yeşilleşme anlayışını benimsemek ile çalışanların iş yerinde kendilerini daha iyi hissetmelerine katkı sunulabileceğini belirtmiş; bu doğrultuda yeşil iş-yaşam dengesini bir yaşam biçimi hâline getirmek gerektiğini vurgulamışlardır. Yeşil iş-yaşam dengesini tesis etmek; hem çalışan sağlığını hem de örgütsel sağlığı güçlendirmeye yönelik bir girişim olarak görülmektedir. Bu tür uygulamaları hayata geçirmek, çalışanların kişisel tatmin elde etmelerini sağlamakta, işlerine daha yüksek düzeyde odaklanmalarına katkı sunmakta ve aynı zamanda aile bağlarını kuvvetlendirmeye olanak tanımaktadır. Günümüzün dijital çağında bu uygulamaları teşvik etmek büyük önem arz etmektedir. Kuruluşların, yalnızca çalışanlarla değil, onların aile bireyleriyle de etkileşim kurmak amacıyla özel günler ve bayramlar gibi dönemlerde aile dostu etkinlikler düzenlemeyi önemsemeleri

gerekmektedir. Söz konusu araştırmada, yeşil iş-yaşam dengesi; iş-aile dengesi ve iş-sağlık dengesi olmak üzere iki alt boyutta ele alınmaktadır.

Znidarsič ve Bernik (2021), iş-aile dengesini sağlamak sürecini, bireylerin iş yaşamları ile aile, arkadaşlar, topluluk, maneviyat, kişisel gelişim, hobiler ve benzeri kişisel sorumlulukları arasında zaman ve enerji bakımından denge kurma çabalarını desteklemek olarak tanımlamaktadır. Diğer yandan Gragnano, Miglioretti ve Simbula (2020), iş-sağlık dengesini kurmak, çalışanın sağlık ve iş gereksinimlerini eş zamanlı olarak karşılayabilme yetisine sahip olduğunu hissettiği bir durum olarak açıklamaktadır. Bu çerçevede, işin yapısal niteliklerinin sağlık gereksinimlerini karşılamada bir engel teşkil edip etmediğini değerlendirmek ve çalışma ortamının sağlık üzerindeki katkısını dikkate almak, söz konusu dengenin tesis edilmesinde önemli rol oynamaktadır.

2.3.6.3. Yeşil Örgüt Kültürü

Çevre dostu kültür, sürdürülebilirlik odaklı kültür gibi yaklaşımlar, yeşil bağlamda örgüt kültürünü genişletmek ve çeşitlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Bu çerçevede kültürü, yeşil odaklı bir perspektife uyarlamak; çevresel değerlere duyarlılığı artırmak ve bu doğrultuda kurumsal yapıları şekillendirmek açısından önem taşımaktadır. Örneğin, Norton ve arkadaşları (2015), Schein'in (1990) örgüt kültürü tanımını çevreyi koruma anlayışıyla genişletmek suretiyle, çevre yanlısı bir örgüt kültürü tanımlamakta; bu kültürde kolektif olarak paylaşılan inançları, değerleri, tutumları, normları ve uygulamaları temel almak gerektiğini ifade etmektedirler.

Yeşil örgüt kültürünü benimsemek, günümüzde hem sıradan bireyler hem de seçkin kesimler tarafından en çok tartışılan konular arasında yer almaktadır. Yeşil kültürü inşa etmek; ekolojik dengeyi gözetmek, çevresel sürdürülebilirliği sağlamak ve doğa ile uyumlu kalkınma yaklaşımlarını benimsemek açısından önemlidir (Mohezara vd., 2016). Galpin ve arkadaşları (2015:10) ise yeşil kültürü, çevreyi ve insanı birlikte düşünerek; politika, bilim ve estetik temelli bir ekolojik gelişmeyi teşvik

etmek, aynı zamanda sürdürülebilir ekonomik büyümeyi desteklemek amacıyla oluşturmak gerektiğine dikkat çekmektedirler. Dolayısıyla, kurumsal yapılarda yeşil kültürü gerçekleştirmek, hem çevresel hem toplumsal sorumluluk açısından kaçınılmaz bir gereklilik olarak öne çıkmaktadır.

2.3.6.4. Yeşil Çalışan Güçlendirme

Çalışanları çevresel tercihleri benimsemeye teşvik etmek ve onları, kimlik geliştirmeye ve artan ekolojik verimlilik düzeyine katkı sağlamak gibi eylemlerden sorumlu tutmak, çalışanların sürdürülebilirlik programlarına bağlılığını artırmak ve çevresel hedeflere ulaştıktan sonra tatmin duygusunu pekiştirmek açısından önemli görülmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere, yeşil insan kaynakları yönetimini kurumsal düzeyde ele almak, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için başlangıçta stratejik bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, güncel araştırmalar, çevresel sürdürülebilirliği geliştirmek amacıyla çalışan tepkilerini dikkate almanın, yeşil İKY uygulamaları açısından anahtar bir rol üstlendiğine işaret etmektedir (Ren vd., 2017).

Çalışan algılarını değerlendirmek, artık örgütlerin çevresel bağlılığı artırmak için kullanabileceği potansiyel bir itici güç olarak kabul edilmektedir (Remmen ve Lorentzen, 2000; Berry ve Rondinelli, 1998). Buysse ve Verbeke'nin (2003) 400 Kanadalı şirket üzerinde gerçekleştirdiği çalışmadan elde edilen bulgular, bir işletmenin kendisini çevresel açıdan proaktif bir aktör olarak tanımlamasının, çalışanların iş yerinde çevreci davranışları benimsemeye yönelik eğilimini artırmakta etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

2.3.7. Yeşil İKY Uygulamaları Alanında Yapılan Çalışmalar

Yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) alanında yürütülen güncel çalışmalar, bu uygulamaların örgütsel bağlılık, işe adanmışlık, çevresel performans,

inovasyon, çalışan davranışları ve tüketici tercihleri gibi çeşitli sonuç değişkenlerini etkilemekte olduğunu ortaya koymaktadır. YİKY uygulamalarını benimsemek, işe gömülmüşlüğü artırmak, işten ayrılma niyetini azaltmak, çevresel örgütsel vatandaşlık davranışlarını teşvik etmek ve kurumsal rekabet avantajı elde etmek gibi birçok amaca hizmet etmektedir. Ayrıca, yeşil liderlik ile YİKY arasındaki ilişkileri anlamaya çalışmak, uygulamaların etkinliğini değerlendirmek ve sektörel farklılıkları analiz etmek, literatürde öne çıkan araştırma konuları arasında yer almaktadır. Örgütsel öğrenme yeteneklerini geliştirmek, sürdürülebilirlik kültürünü oluşturmak ve veri odaklı yapılarla çevresel performansı artırmak da güncel araştırmalarda ele alınan diğer önemli alanlar arasında bulunmaktadır. Bu çerçevede, çeşitli sektörlerde ve farklı ülkelerde gerçekleştirilen çalışmalar, YİKY uygulamalarını değerlendirmek ve bu uygulamaların etkilerini analiz etmek amacıyla yürütülmektedir.

Tablo 2.2. Yeşil İKY Uygulamaları Alanında Yapılan Çalışmalar

Başlık	Yazar	Yıl		Sonuç	Sektör/Sayı
Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşe Adanmışlık Açısından İncelenmesi	Zeliha Yaren Çelik	2024	Hacettepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi	Yapılan analiz sonucunda, yeşil insan kaynakları uygulamalarının, işe adanmışlık duygusunu olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yeşil insan kaynaklarının, yeşil çalışma iklimini pozitif yönde etkilediği bulunmuştur. Yeşil insan kaynakları uygulamaları ve işe adanmışlık anlamlı ilişkisinde, çevre dostu-yeşil örgüt iklimi algısının aracılık rolü tespit edilmiştir.	110
Otellerde Çalışanların Yeşil Davranışı: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Rolü, Yeşil Dönüşümsel Liderlik Ve Değer Uyumu	Swati Agrawal, Sajeet Pradhan	2023	Turizm Ve Otelcilikte Tüketici Davranışı, Cilt. 18 Sayı 2, S. 241-255 Emerald Publishing Limited	Bulgular YİKY ve YDL arasında önemli dolaylı ilişkiler olduğunu bildiriyor.	Çeşitli Hint Otellerinde 480 Çalışan
Yeşil İnsan Kaynakları	Naimatullah	2023	Management Decision	Yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil davranışlar	190 Pakistan

Yönetimi Uygulamalarının Yeşil İnovasyon Ve Davranışa Etkileri	Shah, Bahadur Ali Soomro			üzerinde olumlu ve anlamlı etkilerini bulmuştur.	Otomobil Sektörü
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırmasının Yirmi Yıllık Yolculuğu: Bibliyometrik Bir Analiz	Prakash Chandra Bahuguna, Rajeev Srivastava, Saurabh Tiwari	2023	*Benchmarking: An International Journal*, Vol. 30 No. 2, Pp. 585-602	Neredeyse yirmi yıllık zaman dilimi için web of science (wos) veri tabanından alınan 247 makale: 2005'ten haziran 2021'e kadar.	
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Çevresel Performans Arasındaki Bağlantıda Yeşil Ses Davranışının Aracılık İşlevinin İncelenmesi	Sercan EDİNSEL	2023	Current Issues İn Management Research	YİKY'nin çevresel performans üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi vardır.	697 Aydın Organize Sanayi 45 İşletme Gıda Ürünleri
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, İşe Gömülmüşlük Ve Bunların Restoran Çalışanlarının Yeşil Ses Davranışları Üzerindeki Etkileri	Reza Sharbaf Tabrizi, Osman M. Karatepe, Hamed Rezapour aghdam	2023	International Journal Of Contemporary Hospitality Management	YİKY, çalışanların işe gömülmüşlüğü'nü artırmaktadır.	Kuzey Kıbrıs'ta 11 Restoran
YİKYU'nın İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi	Başak Sayın	2023	Tez	Tüm hipotezlerin anlamlı ve olumlu olduğu değerlendirilmiştir	257 Ankara Restoran
Havayolu İşletmelerinde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çok Kriterli Karar Verme Teknikleriyle Değerlendirilmesi	Bensu Özdemir GÜRSOY	2023	Tez	Havayolu işletmelerinde yeşil işletme kültürü yönetimi'nin YİKY uygulama performansını etkileyen en önemli uygulama olduğu sonucu elde edilmiştir. En önemli 2. uygulama ise yeşil eğitim ve geliştirme' dir. Yeşil ücretlendirme ve ödüllendirmenin en az önemli uygulama olduğu sonucuna ulaşılmıştır.	8 İK Uzmanı 4 Hvayolu İşletmesi

Firmanın Sürdürülebilir Çevresel Gelişimini İyileştirmek İçin Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Veri Odaklı Kültürün Uygulanması	Usama Awan Braathen ve Hannola	2023	Sustainable Development. 2023;1–15.	Yeşil insan kaynakları yönetimi ve örgütsel öğrenme yetenekleri'nin ve çevresel performans'ın önemli itici güçleri olduğunu göstermektedir.	274 Pakistan
Yeşıl İnsan Kaynakları Yönetımı Uygulamalarının Irak'ın Kuzeyindeki Tüketici Satın Alma Davranışları Üzerindekı Etkisi	Dilce BAŞ ve Mustafa Kesen	2024	Alanya Akademik Bakış Dergisi	YİKY'nin örgütsel özdeşleşmeyi ve örgütsel bağlılığı pozitif yönde anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir.	352
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetımı Uygulamalarının Irak'ın Kuzeyındeki Tüketici Satın Alma Davranışları Üzerındekı Etkisi	SUMAYA ANWER	2024	Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi	Hizmet endüstrileri pazarındaki YİKY Uygulamaları ile tüketici satın alma davranışı arasında bir bağlantı vardır.	289

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

Küresel rekabetin, teknolojik gelişmelerin ve belirsizliklerin giderek arttığı günümüz iş dünyasında, örgütsel çeviklik; işletmelerin değişen çevresel koşullara hızla uyum sağlayabilme ve proaktif stratejiler geliştirebilme yeteneği olarak ön plana çıkmaktadır. Bu başlık altında örgütsel çeviklik kavramı, çevik örgütlerin özellikleri ve boyutları, ile örgütsel çeviklik alanında yapılmış çalışmalara değinilmiştir.

3.1. Kavramsal Çerçeve ve Tanımı

Türk Dil Kurumu'na (2022) göre *çevik* kelimesi, *"kolaylık ve çabuklukla davranan, tetik, atik"* anlamlarında kullanılmakta olup; *çeviklik* ise bu niteliği ifade eden bir isim olarak "çevikçe davranış" şeklinde tanımlanmaktadır. Benzer biçimde, Oxford Learner's Dictionary (2023), *çeviklik* (agility) terimini, bireyin ya da bir varlığın aktif, hızlı ve kolay hareket edebilme yeteneğinin yanı sıra, çevik ve zeki bir şekilde düşünebilme becerisi olarak tanımlamaktadır. Her iki tanım da, çeviklik kavramının hem fiziksel hem de zihinsel çevikliğe işaret eden çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Çeviklik kavramının havacılık tarihinde de yeri vardır. En basit tanımıyla uçak gövdesinin "manevra kabiliyeti" ile birlikte anılmaktadır (Le Blaye, 2001:1).

Örgütsel çeviklik kavramının kökenini kavrayabilmek için, üretim metodolojilerinin tarihsel gelişim sürecini incelemek gerekmektedir. Üretim sistemlerinin, zaman içerisinde farklı paradigmalar çerçevesinde evrilmekte olduğu gözlemlenmektedir. Bu doğrultuda, üretim faaliyetlerinin ilk aşamada zanaat üretimi ile başlamış olduğu bilinmektedir. Zanaat üretimi, sınırlı kaynaklarla düşük

hacimli ürünler üretmek ve insan emeğine dayalı bir üretim biçimi benimsemek suretiyle tarihsel olarak en eski üretim modeli olarak değerlendirilmektedir. Bu yöntemin, 19. yüzyıldaki Sanayi Devrimi'ne kadar üretim anlayışına yön vermeye devam ettiği görülmektedir (Piore, 1984).

Ek olarak, sanayi devrimi zanaat üretiminden seri üretime geçişi tetikledi. Zanaat üretimi, esas olarak Avrupa tarafından yönetilen ve hakim olunan, on dokuzuncu yüzyılın sonunun tipik üretim paradigmasıdır. Ürünler, üretim sürecinin farklı aşamalarına katılabilen yüksek vasıflı işçiler ve basit ama esnek araçlar kullanılarak tam olarak müşteri ihtiyaçlarına uyacak şekilde (bir seferde bir ürün) üretiliyordu (Womack, Jones ve Roos, 2007).

1960'lı yıllardan itibaren artan küresel rekabet, kaynakların azalması ve müşteri taleplerindeki çeşitliliğin çoğalması gibi nedenlerle geleneksel seri üretim modellerinin yetersiz kalmakta olduğu görülmüştür. Bu süreçte işletmelerin, yalın üretim gibi israfı azaltmak ve hataları en aza indirmek amacıyla daha etkin yöntemlere yönelmek durumunda kaldıkları anlaşılmaktadır. "Yalın" terimi ilk olarak Krafcik (1988) tarafından seri üretime kıyasla daha az kaynak kullanan bir üretim sistemini tanımlamak için kullanılmıştır. Yalın üretim, yalın, yalın yaklaşım, yalın felsefe, Toyota Üretim Sistemi uygulamalarının benzemesi nedeniyle bu terimler genellikle birbirinin yerine kullanılabilmektedir (Heizer ve Render, 2008; Taj, 2008).

Çeviklik ve çevik üretim kavramları, kökenini yalın üretim yaklaşımından almaktadır (Harraf vd., 2015). 1980'li yıllarda artan rekabet, tüketici taleplerindeki çeşitlenme ve maliyet baskıları, işletmeleri ürünleri daha kaliteli, daha hızlı ve daha düşük maliyetle üretmeye zorlamış; bu durum, seri üretimin hâkim üretim paradigması hâline gelmesine neden olmuştur (Thilak, Devadasan ve Sivaram, 2015). Bu bağlamda, çevik üretim kavramı ilk kez 1991 yılında Iacocca Enstitüsü tarafından literatüre kazandırılmıştır (Razmi ve Ghasemi, 2015).

Çevik üretim, müşterilerin değişen ve dinamik ihtiyaçlarına hızlı, esnek ve etkin biçimde yanıt verebilecek ürün ve hizmetlerin geliştirilmesine odaklanmaktadır. Bu üretim anlayışının temel özelliklerinden biri, organizasyonların ürün ve hizmetlerini müşterilerin tercihlerine ve özel gereksinimlerine göre özelleştirebilme kapasitesine sahip olmasıdır (Thilak vd., 2015)..

Çeviklik kavramı, 1990'lı yılların ilk çeyreğinde, hızla değişen çevresel koşulların yol açtığı belirsizlikler ve zorluklarla başa çıkmak amacıyla uygun bir yaklaşım olarak ortaya konmuştur (Nafei, 2016: 297). Bu bağlamda, örgütsel çeviklik, işletmelerin sezgisel karar alma kapasitesini geliştirmesine, çevresel değişimlere hızlı tepki verebilmesine, değişime uyum sağlama yeteneğini artırmasına ve dolayısıyla kurumsal varlığını sürdürebilmesine olanak tanıyan stratejik bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir.

Firmalara ilişkin çevresel değişimlerin içerikleri, rakiplerin faaliyetlerindeki değişimler, tüketici davranış ve tercihlerindeki değişimler, yasal ve ekonomik değişimlerdir (Overby vd., 2006: 121).

Çeviklik kavramı daha sonra diğer alanlarda olduğu gibi işletme alanında da kullanılmaya başlanmış ve pazar ortamlarındaki değişimleri ve ortaya çıkan fırsatları algılama, bunlara hızlı yanıt verebilme olarak kullanılmaya başlanmıştır. İşletme sektöründeki kullanımı yaygınlaştıkça yapılan tanımlar da farklılık göstermeye başlamıştır. Çeviklik kavramı, iş dünyasına ilk olarak 2001 yılında yazılım geliştirme alanında giriş yapmış olsa da, zamanla sadece bu alanla sınırlı kalmayıp tüm yönetim süreçlerini kapsayan ve çeşitli alanlarda değerlendirme yapmayı mümkün kılan kapsamlı bir yapıya dönüşmüştür (Akgün, 2020).

Çeviklik kavramına ilişkin literatürde farklı araştırmacılar tarafından çeşitli tanımlar geliştirilmiştir. Daha önce yapılmış çalışmalarda, araştırmacılar örgütsel çevikliği farklı perspektiflerden tanımlamıştır. Bu bağlamda, kavramın kapsamı ve içeriği bağlamsal olarak çeşitlilik göstermektedir. Çevikliğe ilişkin ilk tanımlardan

biri, 1991 yılında literatüre kazandırılmış olup, Iacocca Enstitüsü tarafından yapılmıştır. Bu tanıma göre çeviklik; yazılım ve donanım teknolojilerinin entegrasyonu, nitelikli insan kaynaklarının etkin kullanımı ve hızla değişen müşteri ihtiyaçlarına yanıt verebilecek bilgiye sahip esnek bir üretim sistemi olarak tanımlanmıştır. Bu yaklaşım, çevikliği yalnızca bir üretim stratejisi olarak değil, aynı zamanda bilgi, teknoloji ve insan faktörünün bütüncül etkileşimiyle şekillenen dinamik bir organizasyonel kapasite olarak ele almaktadır.

Çevikliğin örgütsel anlamda kullanımı incelendiğinde (Munteanu, 2019: 336) *"iş süreçlerinin verimli bir şekilde yapılandırılması ve sürekli gelişim"* tanımının yaygın olduğu görülmektedir. Yaygın olan diğer tanımların *"pazar ortamlarında meydana gelen öngörülemeyen ancak sürekli gelişimi sağlama, başarılı olma"* ve *"kriz gibi pazarın dengesizleştiği durumlarda fırsatları değerlendirebilme yeteneği"* olduğu görülmektedir.

Örgütsel çeviklik, işletmenin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla çevresel değişimlerden doğan fırsatları değerlendirerek bu değişimlere hızlı bir biçimde uyum sağlayabilme yetkinliği olarak tanımlanabilir (Akkaya ve Tabak, 2018: 187). Ravichandran (2018:25), örgütsel çevikliği bir kuruluşun değişimlere karşı hızla tepki verme kapasitesi şeklinde ifade etmektedir. Nafei (2016:297) ise çevikliği, hızlı karar alabilme ve bu kararları etkin şekilde uygulamaya geçirme becerisi olarak yorumlamaktadır. Kanten ve çalışma arkadaşları (2017:698) çevikliği, pazarda ortaya çıkan fırsat ve tehditleri anlık olarak fark edebilme ve bu doğrultuda örgütsel kaynakları uygun şekilde harekete geçirebilme kabiliyeti şeklinde açıklamıştır.

Zitkiene ve Deksnys'e (2018:118) göre örgütsel çeviklik; örgütün çevresel değişimleri algılayabilme ve mevcut kaynakları etkin biçimde kullanarak bu değişimlere hızlı şekilde yanıt verebilme kapasitesine sahip olmasıdır. Bu yetkinliği geliştirebilmek, örgütün rekabet gücünü artırabilmek açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Daha kapsamlı bir ifadeyle örgütsel çevikliği; dış çevrede meydana gelen değişimlere duyarlılık gösterebilmek, yeni teknolojileri benimseyerek rekabet avantajı elde edebilmek, iş birliği, etkili iletişim ve şeffaflığı esas alan yönetişim ilkelerini benimseyebilmek, yalın ve esnek bir örgüt kültürü oluşturabilmek, müşteri odaklılık anlayışıyla hareket ederek onların talep ve beklentilerini en kısa sürede karşılayabilmek ve örgüt bünyesindeki çalışanların moral, motivasyon, liyakat ve kurumsal bağlılık düzeylerini yükseltebilmek şeklinde tanımlamak mümkündür (İnanır, 2020:72).

Örgütsel çevikliği yüksek seviyede gerçekleştirebilmek, çevresel değişimleri kolayca algılayabilmek ve bu değişimleri önceden öngörebilmek anlamına gelmektedir. Bu firmalar, gereksiz faaliyetleri azaltarak maliyetleri düşürebilmekte ve böylece yatırım fırsatlarını artırabilmektedir. Yenilik kavramının stratejik önemini kavrayabilmekte ve yeniliğe odaklanabilmektedirler. Ayrıca, mevcut yetkinlikleri koruyabilmek ve geliştirebilmek adına kaynakları ve yetenekleri hızlı biçimde entegre edebilmek, bu firmaların temel özellikleri arasında yer almaktadır (Darvishmotevali ve Tajeddini, 2020:76).

Organizasyonel çeviklik, bir işletmenin mevcut performansını sürdürebilmek ve bu performansı ileriye taşıyabilmek adına gerekli değişimleri gerçekleştirebilme yetkinliğini ifade etmektedir (Worley vd., 2014). Çevik organizasyonlar, çevresel değişimlere uyum sağlayabilmek ve bu değişimlere etkin şekilde yanıt verebilmek açısından ön plana çıkmaktadır. Bu doğrultuda; hizmetleri, ürünleri ya da diğer organizasyonel teklifleri yeniden yapılandırabilmek, iş modellerini güncelleyebilmek ya da kurumsal yetkinlikleri dönüştürebilmek, çevik yapıların pazar fırsatlarını değerlendirebilmek ve ortaya çıkan tehditlerle başa çıkabilmek adına benimsedikleri temel stratejiler arasında yer almaktadır.

Günümüzde işletmelerin, hızla değişen piyasa dinamiklerine uyum sağlayabilmeleri ve stratejik kararlarını zaman kaybetmeden gözden geçirerek yeniden yapılandırmaları büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, örgütsel çeviklik, çağdaş iş

dünyasında kritik bir başarı faktörü olarak öne çıkmaktadır. Çeviklik, işletmelere yalnızca çevresel değişimlere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilme olanağı sunmakla kalmaz, aynı zamanda bu değişimlere proaktif biçimde hazırlıklı olma kapasitesini de beraberinde getirir. Dolayısıyla, örgütsel çeviklik yalnızca tepkisel bir yetkinlik olarak değil, aynı zamanda stratejik düzeyde yönlendirici bir yaklaşım olarak değerlendirilmelidir (Zhen vd., 2021:1).

Örgütsel çeviklik, esasen çevik yönetim anlayışıyla doğrudan ilişkilidir. Bu yönetim modeli, "daha az çabayla daha fazla değer yaratmak" ilkesine dayanmaktadır ve çevik yapıya sahip kuruluşların üç temel ilkeye uyum sağlaması beklenir (Denning, 2018). Bu ilkeler; *"küçük ekip ilkesi, müşteri odaklılık ilkesi ve ağ temelli yapı ilkesi"* olarak ifade edilmektedir. Denning'e (2018) göre, işletmeler bu ilkeler doğrultusunda çevik yönetim yaklaşımlarını benimseyerek, müşteri gereksinimlerini çok daha hızlı kavrayabilmekte; küçük ölçekli ekiplerle çalıştıkları için etkin bir iletişim ortamı oluşturabilmekte ve hem kurum içi hem de kurum dışı kurdukları ağlar sayesinde müşteriye sunulacak değeri en üst seviyeye çıkarabilmektedir.

Çeviklik sadece değişme yeteneği değildir. Bunun yerine, bir organizasyonun değişen koşullar gerektirdiğinde zamanında, etkili ve sürdürülebilir bir şekilde yanıt vermesini sağlayan gelişmiş bir yetenektir (Williams, Worley ve Lawler, 2013). Çevikliği bir yetenek olarak çerçevelendirdiğinizde, Worley ve diğerlerinin (2014) Çeviklik Piramidi kavramında tasvir edildiği gibi, bir organizasyon içinde nasıl tezahür ettiğini, büyüdüğünü ve geliştiğini düşünmek daha kolaydır.

Worley ve çalışma arkadaşlarına (2014) göre, örgütsel çeviklik piramidi üç temel katmandan oluşmakta olup, her bir katman çevik yapının sürdürülebilirliğini destekleyen belirli işlevsel unsurları temsil etmektedir. Piramidin ilk katmanını oluşturan Yönetim Uygulamaları, liderlerin sergilediği davranışlar ile iş süreçlerini yönlendiren politikalar, prosedürler ve kurumsal çerçeveleri kapsamaktadır. Bu düzeyde, hedef belirleme, bütçeleme, performans yönetimi ve ödüllendirme sistemleri gibi yönetsel uygulamalar ön plana çıkmaktadır. İkinci

katman olan Yetenekler, bir organizasyonun neleri, ne ölçüde ve nasıl gerçekleştirebileceğini tanımlar. Bu katman, işletmenin rekabet avantajı elde etmesini sağlayan; daha hızlı, daha etkili ve daha düşük maliyetli değer üretimini mümkün kılan iş süreçlerini kapsamaktadır. Çevik organizasyonlar, bu yetenekleri çevresel taleplere göre yeniden yapılandırma esnekliğine sahiptir. Piramidin tepe noktasında ise, organizasyonun rekabet üstünlüğü yaratmak üzere farklılaşmış biçimde faaliyet gösterdiği, kurumsallaşmış yetkinlikler yer almaktadır. Bu düzeydeki yetkinlikler, çevik organizasyonların yalnızca çevresel değişimlere uyum sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda bu değişimi fırsata çevirerek sürdürülebilir yüksek performans elde etmelerine olanak tanımaktadır.

Worley, Williams ve Lawler (2014), bu tür yüksek performanslı çevik organizasyonları düşük performanslılardan ayıran dört temel çeviklik rutinini tanımlamaktadır:

- Dinamik strateji oluşturma,
- Çevresel değişimi algılama,
- Tepkileri test etme,
- Değişimi uygulamaya koyma.

Bu rutinler, çevik organizasyonların belirsizlik ortamında proaktif ve uyarlanabilir kararlar alarak rekabet avantajı elde etmelerinde belirleyici bir rol oynamaktadır



Şekil 3.1. Çeviklik Piramidi

Kaynak: Worley, Williams ve Lawler III, 2014.

Çevresel değişimi algılamak, çevik şirketlerin çevrelerinde neler olup bittiğine dikkat etmesi, gözlemlerini doğru bir şekilde yorumlaması ve anlaması ve ekiplerin ve liderlerin harekete geçebilmesi için organizasyon içinde etkili bir şekilde iletişim kurması fikridir.

Çevik organizasyonların, algılama süreçlerinden elde ettikleri içgörüleri daha da keskinleştirebilmek amacıyla, görece düşük maliyetli ve sayıca fazla denemeler gerçekleştirmek suretiyle yenilikçiliği teşvik ettikleri görülmektedir. Bu bağlamda, değişime yönelik en uygun çözüm veya yaklaşımı belirleyebilmek amacıyla denemelere açık olmak ve başarısızlığı tolere edebilmek, çevik organizasyonların temel özelliklerinden biri olarak öne çıkmaktadır (Williams vd., 2013). Deneme süreçlerini etkin biçimde yürütebilmek, mevcut kaynaklardan yararlanmak ve bu kaynakları yeni fikirleri test etmek üzere hızla tahsis edebilmek ile mümkündür. Bu süreç aynı zamanda, organizasyonun risk karşısında görece yüksek bir toleransa sahip olmasını ve küçük ölçekli başarısızlıklar karşısında yılmadan ilerlemeyi sürdürebilecek bir disiplin geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Ayrıca, çevik yapılar,

her deneme sürecinden öğrenme çıkarımları elde etmeye ve bu bulguları gelecekteki uygulamalara dâhil etmeye öncelik vermektedir. Bu yaklaşım, organizasyonun sürekli gelişimini destekleyen döngüsel ve erdemli bir öğrenme mekanizması inşa edebilmesini sağlamaktadır.

McKinsey düşünce liderleri tarafından geliştirilen "Çeviklik Piramidi" yaklaşımı, çevik bir organizasyonun sürdürülebilir başarısı açısından piramidin birinci ve ikinci katmanlarında yer alan unsurların istikrarı sağlamak adına kritik bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Gerçek anlamda çevik bir yapı oluşturabilmek için, istikrar (dayanıklılık, güvenilirlik ve verimlilik) ile dinamizm (hız, çeviklik ve uyarlanabilirlik) arasında denge kurmak gerektiği vurgulanmaktadır (Aghina vd., 2015). Buna ek olarak, çevikliğin ve bu bağlamda ortaya çıkan uygulamaların; örgütün misyon, vizyon ve değer beyanlarında, şirket politikalarında, el kitaplarında ve yeni işe alım ile eğitim materyallerinde somut biçimde yansıtılabilmesi, çevik yaklaşımın kurumsal düzeyde içselleştirildiğini göstermektedir.

3.2. Çevik Örgütlerin Özellikleri

Mevcut literatürde çevik organizasyonların sahip olması gereken özelliklere dair kapsamlı araştırmalar yer almakta olup, bu özellikler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 3.1. Çevik Örgütlerin Özellikleri

YETKİ	Dağıtılmış Bilgi ve Kontrol.
	Daha az otorite (ünvan, derece, konum) seviyeleri.
	Otorite ve kontrole daha az bağlılık.
	Proje grubuna bağlılık ve sadakat.
	Proje bazlı yetkilendirme.
	Proje değişimiyle yetki değişim.
KURALLAR VE PROSEDÜRLER	Daha az kural ve prosedür.
	Düşük seviye resmi düzenleme (iş tanımları ve çalışma programları bazında)
	Akışkan rol tanımları.
	Gayrı resmi organizasyon (informally organized).
KOORDİNASYON	Gayri resmi ve kişisel koordinasyon
	Görevler ve karar vermede yetkilendirme
	Ağ haberleşmesi
	Hedefe yönlenmiş
YAPI	Düz, yatay, matriks, ağ veya sanal organizasyon yapısı
	Takım çalışması, çapraz fonksiyonel bağlantılar
	Fonksiyonlar ve bölümler arasında esnek sınırlar
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	Personel güçlendirme
	Personel katılımı
	İş genişletme
	İş zenginleştirme
	Karar vermede özerklik
	Bilgi ve tecrübeye erişim
	Takım çalışması
	Çok fonksiyonlu takımlar
	Multidisipliner beceri eğitimleri
	İşgücü gelişimi ve eğitimi
	Farklılaştırma ve çeşitlilik geliştirme

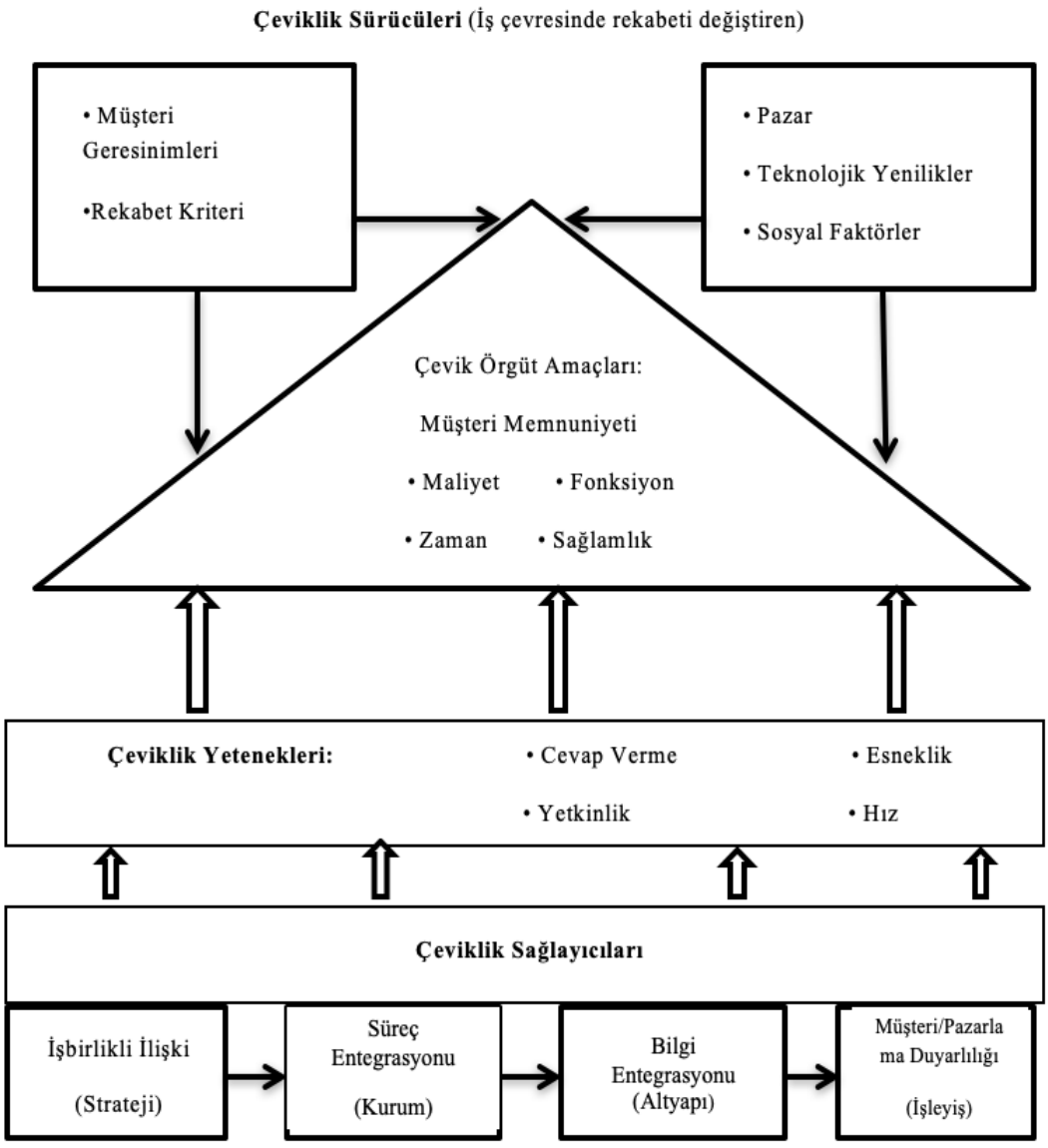
Kaynak: Sucu, 2020.

3.3. Örgütsel Çeviklik Model ve Kuramları

Örgütsel çevikliği açıklamak ve geliştirmek amacıyla literatürde farklı kuramsal yaklaşımlar geliştirilmekte ve çeşitli modeller önerilmektedir. Özellikle dinamik yetenekler teorisi, çevikliğin temelini oluşturan yaklaşımlardan biri olarak kabul edilmektedir. Bu teoriye göre, örgütlerin rekabet avantajını sürdürebilmek için değişen çevre koşullarına hızlı ve etkin biçimde uyum sağlamak üzere kaynaklarını

yeniden yapılandırmaları, entegre etmeleri ve dönüştürmeleri gerekmektedir (Teece, Pisano ve Shuen, 1997). Bununla birlikte, karmaşıklık teorisi ve sistem yaklaşımı da örgütsel çevikliği çok boyutlu bir yapı olarak ele almakta; örgütlerin içsel süreçlerini çevresel değişimlerle etkileşim içinde değerlendirmektedir. Bu teorik çerçeveler, çevikliği yalnızca hızlı tepki verme kapasitesi olarak değil, aynı zamanda öğrenme, yenilik üretme ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratma yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Çeviklik modelleri ise bu kuramsal yaklaşımları somutlaştırmakta ve örgütlerin çevikliğini ölçmek, değerlendirmek ve artırmak için uygulamaya yönelik araçlar sunmaktadır. Örneğin, Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilen çeviklik modeli, dört temel unsur üzerine kuruludur: çevresel belirsizlikleri algılamak, örgütsel değişim kapasitesini geliştirmek, çevik davranışları sergilemek ve stratejik sonuçlar üretmek. Benzer şekilde, Goldman, Nagel ve Preiss (1995) tarafından sunulan çeviklik modeli; hız, esneklik, yenilikçilik ve kalite gibi boyutları örgütsel çevikliğin ana eksenleri olarak tanımlamaktadır. Bu modeller, örgütlerin sadece dış çevreye uyum sağlamakla yetinmemeleri, aynı zamanda proaktif ve yenilikçi stratejiler geliştirebilmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda, örgütsel çevikliği sağlamak, yalnızca teknik bir dönüşüm gerçekleştirmek değil; aynı zamanda kültürel, yapısal ve stratejik düzeylerde dönüşüm yaşamak anlamına gelmektedir.



Şekil 3.2. Örgütsel Çevikliğin Anahtar Unsurları

Kaynak: Y.-H. Tseng, C.-T. Lin, (2011.

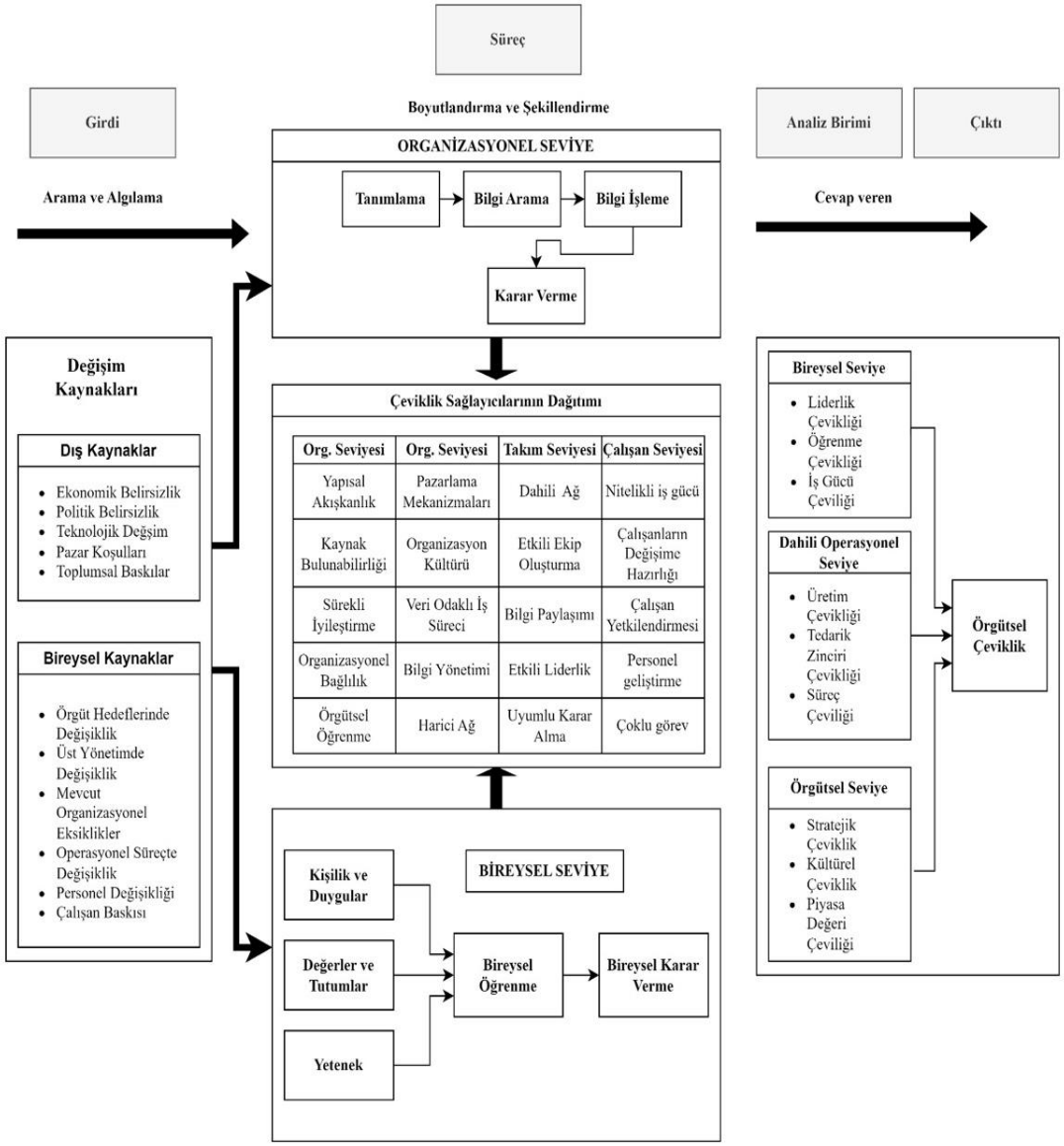
Çevikliğin temel itici gücü değişimdir; ancak günümüzde değişim hem çok daha hızlı gerçekleşmekte hem de öngörülemez hâle gelmiştir. İşletmeler, bu değişken ve belirsiz çevresel koşullara uyum sağlayamazlarsa başarısızlık riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Değişimin hızı, sıklığı ve türü farklı işletmelerde farklı biçimlerde ortaya çıksa da, tüm işletmeler için geçerli bazı ortak etkiler mevcuttur.

Çevik bir işletme olabilmek için strateji, teknoloji, insan kaynağı, iş süreçleri ve altyapılar gibi alanlarda yüksek yanıt verebilirlik ve esneklik gereklidir. Bu noktada çeviklik sağlayıcıları, işletmenin çevikliğe yönelik davranış ve yeteneklerini şekillendiren temel unsurlardır. Literatürde farklı araştırmacılar bu sağlayıcıları farklı açılardan değerlendirmiş olsa da, bunların tek bir standart kümesi hâlinde tanımlanması zordur.

Sherehiy, Karwowski ve Layer'in (2007) yaptığı önemli bir çalışmada, çevik bir işletmenin yedi temel bileşeni belirlenmiştir:

1. Esneklik ve uyarlanabilirlik
2. Yanıt verebilirlik
3. Hız
4. Entegrasyon ve düşük karmaşıklık
5. Temel yetkinliklerin kullanımı
6. Yüksek kalite ve özelleştirme
7. Değişim kültürü

Bu bileşenler, çevik işletmelerin rekabet avantajı elde etmesi için kritik önemdedir. Ancak, pazardaki rekabet dinamikleriyle çeviklik sağlayıcıları ve yetenekleri arasında uyum sağlayacak entegre metodolojilerin eksikliği dikkat çekicidir. Bu nedenle, ilk adım; pazardaki gereksinimlerle çeviklik yeteneklerini eşleştirmek, uygun sağlayıcıları seçmek ve bu yapıyı stratejik avantajlara dönüştürmektir.



Şekil 3.3. Çeviklik Kavramsal Model

Kaynak: Motwani ve Kataria, 2024.

Şekil 3.3'te, Motwani ve Kataria (2024) Dinamik Yetenek Teorisi temel alınarak organizasyonel çevikliğin çok katmanlı ve kapsamlı bir süreç olduğunu göstermektedir. Girdi aşamasında, ekonomik, politik, teknolojik ve sosyal baskılar gibi dışsal kaynaklar ile organizasyonel hedeflerdeki değişiklikler, yönetim yapısındaki dönüşümler ve çalışan baskısı gibi içsel kaynaklar aracılığıyla çevresel değişimlerin fark edilmesi ve algılanması gerekmektedir. Organizasyon seviyesinde, ihtiyaç

tanımlama, bilgi arama ve işleme süreçleriyle desteklenen karar alma mekanizmaları, çevikliğin şekillendirilmesinde kritik rol oynamaktadır. Süreç boyunca yapısal esneklik, bilgi paylaşımı, çalışan yetkinlikleri ve çoklu görev becerileri gibi hem organizasyonel hem bireysel düzeydeki faktörler bir araya gelerek çeviklik kapasitesini oluşturmaktadır. Bireysel düzeyde, kişilik, duygular, değerler ve yeteneklerin etkili öğrenme ve karar alma süreçleri ile birleşmesi, örgüt içindeki çeviklik performansını doğrudan etkilemektedir. Sonuç olarak, bireysel, operasyonel ve organizasyonel seviyelerdeki çeviklik türleri, birbirleriyle etkileşimli olarak örgütün genel çevikliğini belirlemekte ve bu çeviklik organizasyonun dinamik çevrelerde başarılı bir şekilde yanıt vermesini sağlamaktadır.

3.4. Örgütsel Çeviklik Boyutları

Örgütsel çeviklik; ani çevresel değişimlere karşı hızlı ve etkili biçimde tepki verebilme, ortaya çıkan fırsat ve tehditleri değerlendirme kapasitesi temelinde tanımlanmakta ve bu çerçevede dört temel boyutta ele alınmaktadır. Söz konusu boyutlar; yanıt verebilirlik**,** yetkinlik**,** esneklik **ve** hız olarak ifade edilmiştir. Bu boyutlar, çevik organizasyonların dinamik ortamlara uyum sağlama, kaynaklarını etkin kullanma ve rekabet avantajı elde etme becerilerinin temel yapı taşlarını oluşturmaktadır (Araza ve Aslan, 2016: 25).

Örgütsel çeviklik literatüründe, çevik yapının temelini oluşturan birtakım kurumsal yetkinlikler tanımlanmış ve bu yetkinlikler, çevik organizasyonların değerlendirilmesinde temel ölçütler olarak kabul edilmiştir (Zahra vd., 2006: 920). Bu çerçevede, çevikliğin dört temel bileşeni öne çıkmaktadır: cevap verebilirlik, esneklik, hız ve yetkinlik.

Crocitto ve Youssef (2003: 387–397) çevik bir organizasyonun, bu dört temel yetkinliği sistematik biçimde bünyesinde barındırması ve faaliyet süreçlerine entegre etmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda, örgütsel çevikliğin yalnızca stratejik bir tercih değil, aynı zamanda yapısal ve işlevsel bir gereklilik olduğu anlaşılmaktadır.

CEVAP VERME: İlk olarak cevap verebilirlik, işletmenin çevresel değişimleri algılama, bu değişimlere ilişkin verileri analiz etme ve elde edilen bilgileri karar alma süreçlerine hızlı ve etkin bir şekilde entegre etme kapasitesini ifade etmektedir (Nejatian ve Zarei, 2013:241). Bu yetkinlik, çevik bir organizasyonun dinamik çevre koşullarına duyarlılığını ve karar alma hızını artıran stratejik bir beceridir.

Akkaya ve Tabak'a (2018:187) göre, örgütlerin cevap verebilme kapasitesi, hem kurumsal varlığın sürdürülebilirliğini sağlayan hem de rekabet avantajı elde etmelerine katkı sunan temel unsurlardan biridir. Bu yetkinlik, yalnızca çevresel değişimlere tepki vermekle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgütün stratejik yönünü belirlemesine ve proaktif kararlar alabilmesine olanak tanımaktadır.

Koçyiğit ve Akkaya'nın (2020:16) ortaya koyduğu üzere, cevap verebilme yeteneği; stratejik vizyon geliştirme, çevredeki değişimleri öngörme ve algılama, değişimlere uyum sağlama, fiyat dalgalanmalarına karşı hızlı tepki verme, müşteri ihtiyaç ve taleplerindeki değişimleri izleme, şikâyetleri dikkate alma ve hızlı karar alma gibi çeşitli işlevsel boyutlarda kendini göstermektedir. Bu bağlamda, örgütsel cevap verebilirlik, çevik yapılar açısından hem içsel uyum hem de dışsal fırsatların değerlendirilmesi bakımından kritik bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir.

Cevap verebilirlik temelli çeviklikte, çevresel değişimlere verilen yanıtların zamanlaması, hızı ve uygunluğu kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, yalnızca tepki süresi değil, verilen tepkinin stratejik doğruluğu da örgütsel çevikliğin etkinliğini belirlemektedir. Öte yandan, muhtemel değişimlere karşı hazırlıklı olmak ve örgütsel kaynakları en verimli şekilde kullanmak, etkili tepki geliştirebilmenin ön koşulları arasında yer almaktadır. İmamoğlu, İnce ve Türkcan'a (2021:111) göre, çevresel tehdit ve fırsatları doğru biçimde algılayabilmek, değişimlere zamanında ve yerinde yanıt verebilme kapasitesinin inşasında belirleyici bir rol oynamaktadır. Fırsat ve tehditlerin sağlıklı bir şekilde analiz edilmesi, çözüm yollarının daha etkili biçimde oluşturulmasını kolaylaştırmakta ve verilecek tepkinin etkililik düzeyini

yükseltmektedir. Aksi takdirde, uygun aksiyonların geliştirilememesi, örgütün çevresel risklere karşı kırılganlığını artırmakta ve performans kayıplarına yol açma olasılığını güçlendirmektedir.

ESNEKLİK: Türk Dil Kurumu'na (TDK, 2022) göre "esneklik" kavramı, "bir dış etki sonucunda uzama, kısalma, eğilme gibi biçimsel değişikliklere uğradıktan sonra, bu etkinin ortadan kalkmasıyla birlikte eski haline dönebilme özelliği" anlamına gelen "esnek" sıfatından türetilmiştir.

Bir işletmenin esnekliği, bir yandan yönetim süreçlerinde dinamizm gerektiren bir etkileşim olgusu olarak değerlendirilirken, diğer yandan örgütün değişen çevresel koşullara ve müşteri talepleri ile ihtiyaçlarına yanıt verebilme kapasitesi olarak da tanımlanabilmektedir. Bu iki boyut —yani içsel yönetimsel esneklik ile dış çevreye adaptasyon yeteneği— karşılıklı etkileşim hâlinde ve denge içerisinde sürdürülmelidir. Biçer'e (2021: 127) göre, müşteri odaklılık perspektifi doğrultusunda, işletmenin esnekliğini koruması ve farklı birimlerin eşgüdüm içinde çalışması, müşteri beklentilerini etkin bir biçimde karşılayabilmenin temel koşullarındandır. Bu bağlamda, örgütsel esneklik yalnızca yapısal bir özellik değil, aynı zamanda müşteri ihtiyaçlarına duyarlı, dinamik bir etkileşim süreci olarak ele alınmalıdır.

Bir örgütün çeşitli işlevleri eşzamanlı olarak yürütebilmesi açısından kritik olan nokta, mevcut kaynak ve olanakları etkin biçimde kullanarak bu çok yönlü uyumu sağlayabilmesidir (Zhang ve Sharifi, 2007:354). Örgütsel esnekliğe ilişkin alt başlıklar ise aşağıdaki şekilde sistematik olarak özetlenebilir:

- Üretim miktarı esnekliği
- Üretim modeli konfigürasyonu esnekliği
- Örgüt ve örgütsel meselelerde deneyimlenen esneklik
- İnsan kaynağı esnekliği

HIZ: Hız kavramı, örgütsel bağlamda, gerçekleştirilecek faaliyetlerin planlanan süreden daha önce tamamlanmasına yönelik olarak sergilenen çevik hareket etme**,** hızlı karar alma ve dinamik uygulama kapasitesini ifade etmektedir. Bu yönüyle hız, yalnızca zamanla sınırlı bir unsur değil, aynı zamanda örgütün çevresel koşullara etkin şekilde yanıt verebilme yeteneğinin de temel bir göstergesidir (Zainal vd., 2020: 765).

Bir örgütün çalışanları arasında görev ve sorumlulukların etkin ve hızlı bir biçimde dağıtılması, hızla değişen çevresel koşullara uyum sağlanması ve bu süreçte örgütsel etkinlik ile verimliliğin sürdürülebilir biçimde korunması, söz konusu örgütün piyasa değerini ve rekabet gücünü anlamlı ölçüde artırmaktadır (Zainal vd., 2020: 765). Hız, geniş bir perspektiften değerlendirildiğinde, örgütlerin çevresel koşulları doğru şekilde algılayarak bu koşullara uygun kararlar alabilme ve alınan kararları operasyonel faaliyetlere en kısa sürede dönüştürebilme yetkinliğini ifade etmektedir (Sekman ve Utku, 2017: 36).

Gerek sektör ve tedarik zinciri tarafında gerekse çeşitlenen müşteri beklentileri noktasında talebin artış göstermesi, ürün ve hizmet sunumunda hızlı ve çevik olmayı bir zorunluluk haline getirmektedir. Bu beklentilere kısa sürede yanıt verebilme yetisi ise, örgütler açısından önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu yetkinlik, örgütün amaç ve hedeflerine katkı sağlayan faaliyet ve süreçlerin mümkün olan en kısa sürede ve etkin biçimde yerine getirilmesiyle doğrudan ilişkilidir (Sharifi ve Zhang, 1999:18).

Ürün ve hizmet sunumunun yanı sıra değişime olan tepkininde hızlı olması; yönetim süreci içerisinde hızın önemini bir kez daha ortaya çıkarmaktadır. Örgütsel değişim ve gelişim süreçlerinde, bilginin işlenmesi, sunulması ve yeniden yapılandırılması sürecindeki hız, işletmelere stratejik açıdan kayda değer bir rekabet üstünlüğü sağlamaktadır (Sharifi ve Zhang, 1999).

Hızın örgüt ortamında deneyimlenebilmesi adına üç temel alt yeteneğin yeterli seviyede olması önemlidir (Sharifi ve Zhang, 1999):

- Pazara yeni bir ürün sunmadaki hızlılık
- Ürün veya hizmetin teslimatındaki hızlılık ve zamanlılık
- Operasyon süreçlerindeki hızlılık

YETKİNLİK: Son olarak, yetkinlik, yukarıda belirtilen üç temel becerinin (cevap verebilirlik, esneklik ve hız) bir bütün olarak ve eşgüdüm içinde uygulanabilmesini ifade etmektedir (McCarthy ve Tsinopoulos, 2003: 106). Bu yönüyle yetkinlik, çevik organizasyon yapısının bütünsel işleyişinin ve sürekliliğinin sağlanmasında kilit bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel çevikliğin temel göstergelerinden biri olarak kabul edilen yetkinlik, bir örgütün değişen çevresel koşullara bütüncül ve etkin bir şekilde uyum sağlayabilme kapasitesini ifade eder. Bu yetkinlik, yalnızca çevresel uyumun sağlanmasına değil, aynı zamanda örgütün uzun vadeli varlığını sürdürebilmesine ve stratejik sürekliliğini koruyabilmesine de doğrudan katkı sunmaktadır (Akkaya, Kayalıdere ve Tabak, 2019: 26). Bunun için örgütte gerekli olan öğeleri de mümkündür (Sharifi ve Zhang, 1999: 17);

- *"Stratejik vizyon,*
- *Yeterli düzeyde teknoloji kullanımı,*
- *Etkin maliyet yönetimi,*
- *Kaliteli ürün ve hizmet sunumu,*
- *Yerleşik değişim yönetimi kültürü,*
- *Yoğun miktarda yeni ürün çıkarma,*
- *Örgütün içi ve dışında yürütülen iş birlikleri,*
- *Verimli üretim,*
- *Uzman ve yetenekli işgücü şeklinde sıralamaktır".*

Örgütsel çeviklik kavramı literatürde çeşitli açılardan ele alınmakla birlikte, bazı araştırmacılar bu kavramı iki temel boyut çerçevesinde değerlendirmektedir. Bu iki temel bileşen "algılama" ve "tepki verme"dir (Panda ve Rath, 2017: 803; Overby vd., 2006: 121).

Algılama, işletmenin çevresel değişimleri gözlemleme, potansiyel gelişmeleri öngörebilme ve bu sayede pazardaki fırsat ve tehditleri net bir biçimde tespit edebilme yeteneğini ifade eder. Tepki verme ise işletmenin bu değişimlere yönelik hızlı ve etkili karşılıklar geliştirebilmesini kapsar (Seo ve La Paz, 2008: 137). Bu iki kavram birlikte değerlendirilmelidir; çünkü çevresel fırsat ve tehditlere etkin biçimde yanıt verilebilmesi, öncelikle bunların doğru şekilde algılanmasına bağlıdır. Aksi takdirde, eksik ya da gecikmiş algılama, hatalı stratejilere ve yanlış tepki mekanizmalarına yol açabilir.

Benzer şekilde, Falance ve çalışma arkadaşları da örgütsel çevikliği "esneklik" ve "uyarlanabilirlik" olmak üzere iki ayrı boyutta incelemiştir (Falance, 2012; Holsapple ve Li, 2008). Esneklik, bir organizasyonun başarılı olabilmek için farklı seçenekler üretebilme, durağan yapıları aşabilme ve belirsiz durumlara ya da beklenmeyen değişimlere karşı alternatif çözümler geliştirebilme becerisini ve istekliliğini yansıtır. Esneklik, kuruluşun kaynaklarını aşırı ölçüde tahsis etmeden hareket etmesini, böylece iç ve dış çevreden gelen tehdit ve fırsatlara karşı duyarlılığını sürdürebilmesini sağlar. Uyarlanabilirlik ise işletmenin iç ve dış çevrede meydana gelen uyarıcılara yönelik geliştirdiği tepkileri ve karar alma süreçlerini kapsar (Harraf, Wanasika, Tate ve Talbott, 2015). Bu bağlamda, uyarlanabilirlik; çevresel dinamikleri öngörebilmek, bu doğrultuda planlama yapmak ve alınan kararları anlamlandırmak için organizasyonun bilgiye dayalı kapasitesine ihtiyaç duyar. Hem esneklik hem de uyarlanabilirlik, organizasyonel yapılar, sistemler, süreçler ve stratejilerin bütüncül bir biçimde kurgulanmasını gerektiren tamamlayıcı unsurlardır (Worley vd., 2014).

Ayrıca bazı çalışmalar, esneklik ve uyarlanabilirliğin yanı sıra firmaların aynı zamanda sağlam bir organizasyonel altyapıya ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur

(Aghina, vd, 2015). Kurumların güçlü bir yapı, etkin yönetişim ve sistematik süreçlerle desteklenmesi, çevikliğin artırılması adına önemlidir. Bu altyapı sayesinde kaynakların etkili biçimde tahsisi, karar verme yetkisinin uygun düzeyde devri ve iş birliğine dayalı ekip yapılanmaları mümkün hale gelir. Örgütsel çeviklik, yalnızca dinamik yeteneklerle değil, aynı zamanda bu yeteneklerin sürdürülebilirliğini sağlayacak liderlik yaklaşımları ve yönetim uygulamaları ile desteklenmelidir (Worley vd., 2014).

3.5. Organizasyonel Çevikliğin Önemi ve Etkileri

Örgütsel çeviklik kavramına ilişkin tanımlar değerlendirildiğinde, bu özelliğin işletmelere önemli avantajlar sağlayabileceği anlaşılmaktadır. Sherehiy, Karwowski ve Layer (2007: 449), çevik organizasyonların yalnızca olumsuz koşullara karşı daha dirençli bir yapı kazandığını değil, aynı zamanda bu tür zorlukları fırsata dönüştürebilme becerisi edindiklerini belirtmektedir.

Çevik yapıya sahip kurumlarda, çalışanlar yalnızca uzmanlık alanlarında değil, aynı zamanda ekip çalışmasının gerektirdiği komşu alanlarda da yetkinlik geliştirme şansı elde etmektedir. Bu durum, bireysel katkının artmasını sağlarken, çalışanların kurumsal hedeflerle kendi kariyer ve yaşam hedefleri arasında daha güçlü bir bağ kurabilmelerine olanak tanımaktadır. Biçer'in (2021: 134) aktardığı üzere, bu bağlamda iş tatmininde anlamlı bir artış gözlenmektedir.

Çeviklik, çalışan bağlılığını artırma ve yeni nesil yetkinlikleri kuruma kazandırma konusunda firmalara stratejik avantajlar sunar. Daha yatay bir yapılanmayı benimseyen çevik organizasyonlar, çalışanlarına disiplinler arası gelişim fırsatları, yetki devrine dayalı görev tanımları ve bütünsel sorumluluk içeren hedefler sunarak geleneksel yapılardan farklılaşmaktadır. Biçer'e (2021:124) göre bu yaklaşım, çalışan memnuniyetini ve kuruma bağlılığı önemli ölçüde artırmaktadır.

Glenn (2009), çevikliğin günümüzün belirsiz, karmaşık ve öngörülemez VUCA koşullarında organizasyonları başarıya taşıyan temel ayırt edici unsurlardan biri olduğunu ifade etmektedir.

Worley ve arkadaşları (2014) ise, örgütsel çevikliğin temel amacının çevresel değişimlere hızlı ve etkili biçimde yanıt vererek sürdürülebilir ve rekabetçi performans sergilemek olduğunu öne sürmektedir. Buna göre, çeviklik işletmelerin stratejik çevikliğini artıran temel dinamik kabiliyetlerden biri olarak kabul edilmektedir (Sambamurthy, Bharadwaj ve Grover, 2003; Felipe, Roldan ve Leal-Rodriguez, 2017).

Worley ve Lawler (2010) örgütsel çevikliğin stratejik yönünün üç temel unsurla şekillendiğini vurgular: alternatif ekonomik anlayış, ileriye dönük vizyon ve esnek stratejik niyet. Alternatif ekonomik anlayış, klasik iş modellerinin dışına çıkarak sürdürülebilir başarı için rekabet avantajlarını döngüsel ve uzun vadeli bir yapı içerisinde inşa etmeye odaklanmaktadır.

Ayrıca, çevik yapıların yönetim ve karar alma süreçleri de geleneksel yapılardan ayrılmaktadır. Aghina ve arkadaşları (2015), çevik yönetişimin, eş zamanlı olarak hem sabitlik hem de esneklik gerektiren karar alma süreçlerini dengelediğini belirtmektedir. Bu kapsamda üç ana karar türü tanımlanır: Stratejik ve riskli kararlar (Tip 1), birimler arası etkileşim içeren tekrarlı kararlar (Tip 2) ve düşük ölçekli kararların tabana yayıldığı kararlar (Tip 3). Özellikle Tip 2 kararların koordinasyon eksikliği nedeniyle gecikmesi, çevikliği sekteye uğratmaktadır. Bu nedenle kurumsal değerler ve ilkeler, karar süreçlerinin temel referans noktaları olarak önem kazanmaktadır.

Çevik yapıların sürdürülebilirliğini sağlayan bir diğer unsur ise, organizasyon genelinde ortak bir dilin ve güçlü iç süreçlerin varlığıdır. Aghina ve arkadaşlarına (2015) göre, organizasyonların temel süreçleri netleştirmesi, rollerin belirgin olması ve görev tanımlarında ortak bir çerçevenin bulunması, çevikliği destekleyen unsurlar arasındadır. Bu yapıların eksikliği ise verimsizlik ve iletişim sorunlarına yol açabilir.

Çevik organizasyonlar; yapısal esneklik, hızlı karar alma süreçleri, disiplinler arası etkileşim ve değişim odaklı liderlik özellikleri ile değişken çevresel koşullarda sürdürülebilir başarıyı hedeflemektedir. İşletmelerin bu yapıları benimsemeleri, sadece rekabet avantajı değil, aynı zamanda yenilikçilik ve adaptasyon becerilerinde de üstünlük elde etmelerini mümkün kılmaktadır (Doğan ve Baloğlu, 2018:101).

3.6. Örgütsel Çeviklik Alanında Yapılmış Çalışmalar

Son yıllarda örgütsel çeviklik alanında gerçekleştirilen çalışmalar, bu kavramın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu ve çeşitli örgütsel değişkenlerle anlamlı ilişkiler içerdiğini ortaya koymaktadır. Vizyoner, dijital ve stratejik liderlik türlerinin; özellikle değişimlere açıklık, eylem odaklılık ve iletişim gibi alt boyutlar aracılığıyla örgütsel çevikliği anlamlı biçimde etkilediği saptanmıştır. Örgütsel çift yeteneklilik, bilgi paylaşımı, çalışan güçlendirme ve dijital dönüşüm gibi etmenlerin çeviklik düzeyini artırdığı; bu durumun da işten ayrılma niyetini azalttığı ve yenilikçi davranışları desteklediği görülmektedir. Ayrıca, örgütsel bağlılık ve iletişimin, çeviklik üzerindeki etkilerde aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Bu bulgular, çevikliğin yalnızca yapısal değil, aynı zamanda ilişkisel ve bilişsel dinamiklerle şekillendiğini göstermektedir.

Tablo 2.2. Örgütsel Çeviklik Alanında Yapılmış Çalışmalar

Çalışmanın Adı	Yazar	Yıl		Sonuç	Kişi sayısı
Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama	Elif Özeroğlu	2019	*Tez*	Vizyoner liderlik davranışlarının örgütsel çevikliği, vizyoner liderliğin alt boyutlarından değişimlere açık olma ile eylem odaklılığın örgütsel çevikliğin yetkinlik boyutunu; eylem odaklılığın örgütsel çevikliğin hem yetkinlik hem de hız boyutunu; vizyoner liderliğin geleceğin resmi alt boyutunun örgütsel çevikliğin cevap verme alt boyutunu anlamlı olarak etkilediği görülmüştür	199
Örgütsel Çift Yetenekliliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi	Bilal Çelik	2021	*Tez*	Örgütsel çift yetenekliliğin araştırmacı alt boyutunun örgütsel çevikliğin cevap verme, esneklik, hız ve yetkinlik üzerinde anlamlı ve pozitif etkisinin olduğu görülmüştür. Örgütsel çift yetenekliliğin faydalanıcı alt boyutunun da örgütsel çevikliğin tüm boyutları ile anlamlı ve pozitif bir ilişkisinin olduğu saptanmıştır.	207
Örgütsel Çeviklik Ve Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Yöneticinin Lider Olarak Algılanmasının Etkisinin İncelenmesi	Nihan Güneş	2021	*Tez*	Örgütsel çeviklik ve örgütsel bilgi paylaşımı arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur. Ayrıca araştırma kapsamında gerçekleştirilmiş olan regresyon analizi ile çalışanların yöneticilerini lider olarak algılamasının örgütsel çeviklik ve örgütsel bilgi paylaşımını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.	339 Akademik Katılımcı
Stratejik Liderlik İle Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü	Fatih Ferhat Çetinkaya Yusuf Akkoca	2021	Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt 8 Sayı 1 Sf:66-84	Stratjik liderlik ile örgütsel çeviklik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. aynı zamanda örgütsel iletişimin de stratejik liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye aracılık ettiği bulunmuştur.	482 KIRŞEHİR
Örgüt İkliminde Personel	Işıl Seyrani Aktan	2023	*Tez*	Şirket çalışanlarının güçlendirme algısının aslında örgütsel çeviklik algı düzeylerinde pozitif yönde	204 Hizmet

Güçlendirmenin Örgütsel Çevklik Üzerine Etkisi				artışa neden olduğunu göstermektedir.	Sektörü
Dijital Dönüşümün Örgütsel Çevikliğe Etkisi	Adem Özdemir	2023	*Tez*	Dijital dönüşüm ile örgütsel çeviklik arasında pozitif yönlü kuvvetli ilişki olduğu tespit edilmiştir ve h6 hipotezi kabul edilmiştir. bu sonuçtan hareketle dijital dönüşüm seviyesi yükselen işletmelerin örgütsel çeviklik seviyelerinin de aynı yönde yükseldiği söylenebilir.	409
Liderlik Tarzlarının Örgütsel Çeviklik Ve Örgütsel Dayanıklılığa Etkisinde Girişimciliğin Aracı Rolünün Bilişim Sektörü Bağlamında Araştırılması	Hülya Ateşoğlu	2023	*Tez*	İstismarcı otokratik liderlik ve yardımsever otokratik liderlik algı puanları ile örgütsel çeviklik algı puanı arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcı liderlik ve demokratik liderlik algı puanları ile örgütsel çeviklik algı puanı arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.	138 Bilişim Firması Çalışanı
Dijital Yeni Girişimlerde İş birliği, Orgütsel Çeviklik Ve İnovasyon Performansı	Runping Guo, Hao bo Yin, Xiao Liu	2023	Industrial Marketing Management	İşbirliği, dijital yeni girişimlerde inovasyon performansını olumlu yönde etkilemekte ve çeviklik bu ilişkide aracı rol oynamaktadır.	Çin'in Yeni Dijital Girişimlerinde 357 Üst Düzey Yönetici.
Örgütsel Çeviklik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü:	Zeynep Tarakçı Mustafa Özgenel	2023	Business, Economics And Management Research Journal	Örgütsel çeviklik ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. ayrıca örgütsel çeviklik ile işten ayrılma niyeti arasında orta düzeyde ve negatif yönlü bir ilişki olduğu. Son olarak, örgütsel çeviklik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkide örgütsel bağlılığın tam aracılık rolüne sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.	387 Büyükşehir Belediye Çalışanı
Sorumlu Yenilikçilik İçin Kurumsal Çeviklik Ve İletişimsel Eylemler: Güney	Hongryol Cha Sung-Min Park	2023	Asia Pacific Journal Of Management	Daha yüksek düzeyde organizasyonel çevikliğe sahip firmaların daha iyi "sorumlu yenilik" faaliyetleri gerçekleştirdiğini, diğer değişkenler sabit tutulduğunda, kurumsal çeviklik seviyesinin her	135.000 Kişi 13 Bin Firma 21 Yıl

Kore'deki İmalat Firmalarından Kanıtlar				bir birimi, firmanın yeşil patent başvuru sayısını %3,9 oranında etkilediği.	Süre
Yabancı Sermayeli Şirketlerde Yenilik Performansı Yapılandırmaları: Organizasyonel Çeviklik Ve Dijitalleşmeye Odaklanma	Sven Dahms	2025	Agility And Digitalization For İnnovation	Yan kuruluşların yüksek inovasyon performansı elde etmek için çevikliği, dijital yetenekleri tamamlamak üzere iç ve dış ağlar arasında önceliklendirme yapması gerektiğini göstermektedir.	Tayland'dan 101 Ve Vietnam'dan 179 Kullanılabilir Yanıt.
Karmaşık, Oynak, Muğlak Ve Belirsiz İş Ortamı (Vuca) Ve Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Akıllı Teknolojilerin Rolü: Endüstriyel İşletmeler Araştırması	Shafiq Habibi	2024	Konya Selçuk Üniversitesi Doktora Tezi	Vuca'nın örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi olmuştur. Benzer şekilde, sonuçlar akıllı teknolojilerin örgütsel çevikliği artırdığı hipotezini desteklemektedir.	473
Örgütsel Çevikliğin Çalışma Yaşam Kalitesi Ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Afyonkarahisar'da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama	Yusuf Gökçe	2024	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez	Örgütsel çevikliğin çalışma yaşam kalitesi ve yenilikçi iş davranışına etki ettiği yapılan analizler sonucunda ortaya konulmuştur.	506
Dijital Liderlik Ve Örgütsel Çeviklik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma	Metin Mert	2024	Pamukkale Üniversitesi Genel İşletme Doktora Tezi	Dijital dönüşüm sürecinde bilişim liderliğinin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	140
Dijital Yetenekler Kamu Sektöründe Örgütsel	Thabit Atobishi, Abu Bakir, S.M. ve	2024	*Administrative Sciences* 2024, *14*, 37.	Analiz, gelişmiş organizasyonel çevikliğin kendisinin, dijital teknoloji kullanılabilirliğini gerçekleşen performans kazanımlarına dönüştüren çok	292

Performansı Nasıl Etkiler? Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolü	Nosratabadi,S.		Https://Doi.Org/10.3390/Admsci14020037	önemli bir öncü olarak hizmet ettiğini doğrulamaktadır.	
Örgütsel Çeviklik (Agility) Ve İlişkili Kavramlar: Bir Araştırma	Fatıma Çörekçioğlu	2024	*İstanbul Üniversitesi Doktora Tezi*	Örgütle özdeşleşmenin örgütsel çeviklik ve örgüte güveni etkilediği ve örgütsel güvenin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.	400

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Son beş yıl içinde örgütsel çeviklik literatürü ciddi bir gelişim göstermiştir. Türkiye özelinde yapılan yüksek lisans ve doktora tezleri ile uluslararası dergilerde yayımlanan makaleler; çevikliğin çok boyutlu bir kavram olduğunu ve liderlikten dijitalleşmeye, bilgi paylaşımından örgütsel bağlılığa kadar birçok değişkenle etkileşim hâlinde olduğunu ortaya koymaktadır.

Liderlik türleri, dijital dönüşüm, organizasyonel iletişim, inovasyon yetkinliği ve örgütsel bağlılık gibi temalar, çevikliğin geliştirilmesinde odaklanılması gereken alanlar olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, çeviklik artık sadece kriz anlarında değil, stratejik ve inovatif rekabet avantajı elde etmede temel bir kapasite olarak değerlendirilmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİK VE YEŞİL İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN ÖLÇÜLMESİ

Bu bölümde, yeşil dönüştürücü liderlik ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları gibi bağımsız değişkenlerin örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini inceleyen alan araştırmasına yer verilmiştir. Bu çerçevede, ilk olarak çalışmanın kuramsal temelleri doğrultusunda araştırmanın amacı ve önemi açıklanmıştır. Devamında, araştırma modeli oluşturulmuş ve buna bağlı olarak hipotezler geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu ile ölçekler tanıtılmış; araştırmanın evreni ve örneklemi ayrıntılı şekilde açıklanmıştır. Veri toplama sürecinin ardından, elde edilen veriler üzerinde frekans analizi, güvenilirlik analizi, faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi gibi istatistiksel analiz teknikleri uygulanmıştır. Analiz sonuçları ilgili alt başlıklar altında sunulmuş ve yorumlanmıştır. Son bölümde ise araştırma bulguları bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilerek genel sonuçlara ulaşılmıştır.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Ekolojik ve iklim temelli sorunlar, temelde toplumsal bir mesele olmakla birlikte, özellikle 2015 yılında yürürlüğe giren Paris İklim Anlaşması ile 2019'da ilan edilen Avrupa Yeşil Mutabakatı sonrasında, kaynaklarının sürdürülebilirliğine bağlı olarak faaliyetlerini sürdüren işletmeler açısından da dikkate alınması gereken kritik bir konu hâline gelmiştir.

Bu nedenle üretimden pazarlamaya, insan kaynakları yönetiminden Ar-Ge'ye tüm işletme faaliyetlerinde çevreci (yeşil) bir anlayış hâkim olmakta; yönetim ve örgütsel davranış literatüründe yeşil kavramı giderek daha fazla önem kazanmaktadır.

Günümüz rekabet ortamında, firmaların başarılı olabilmeleri, çevresel değişimlere hızla uyum sağlayabilme kapasitelerine bağlıdır. Bu doğrultuda, bu araştırmanın temel amacı; yeşil dönüştürücü liderlik ile yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini incelemektir. Bu çalışma kapsamında, yeşil dönüştürücü liderlik ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel çeviklik değişkenleri ayrı ayrı ele alınmıştır. Araştırmada, yeşil dönüştürücü liderlik ve yeşil İKY uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkileri analiz edilmekte; bu etkilerin yönü ve düzeyi belirlenmeye çalışılmaktadır. Ayrıca, yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil İKY uygulamaları üzerindeki etkisini ortaya koymak da çalışmanın bir diğer temel amacını oluşturmaktadır.

Konuya ilişkin yapılan literatür taramasında, örgütsel çeviklik üzerine odaklanan çeşitli çalışmalara rastlanmıştır. Ancak, yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel çeviklik kavramlarını bütüncül bir yaklaşımla ele alan ve bu üç değişken arasındaki ilişkileri doğrudan inceleyen bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu doğrultuda, yürütülen araştırmadan elde edilecek bulguların ilgili literatüre özgün katkılar sunması ve işletmeler açısından uygulamaya dönük faydalar sağlaması beklenmektedir.

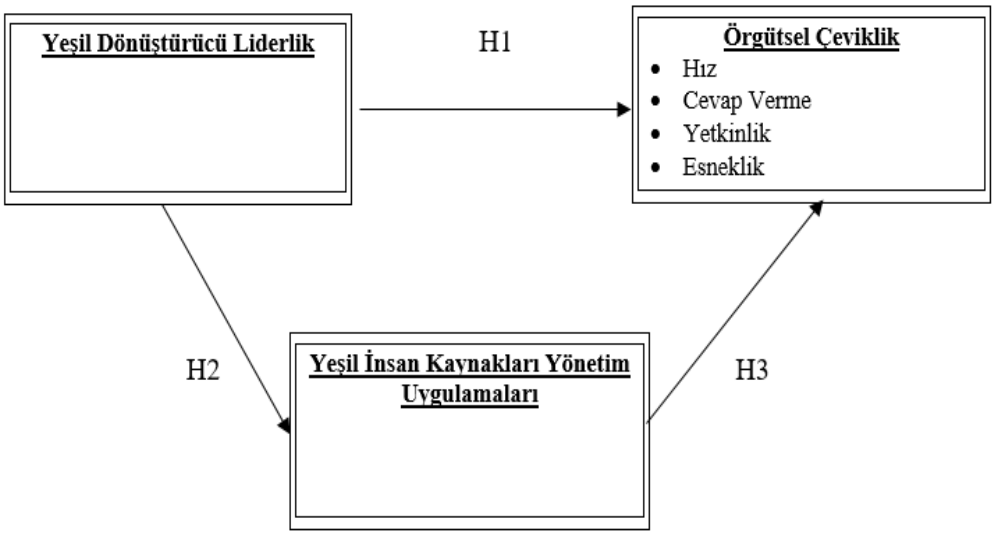
Bu araştırmada, Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesinde kimyasal ve kimyasal ürün üreten firmalarda çalışan kişilerin görüşleri belirlenmek istenmektedir. Bu bağlamda sosyo-demografik özelliklerin, yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel çeviklik boyutlarının algılanmasında değişiklikler yaratıp yaratmadığını; yeşil dönüştürücü liderlik ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları boyutlarının birbirleri ile etkileşimini; yeşil dönüştürücü

liderliğin, yeşil insan kaynakları yönetim uygulamaları üzerinden örgütsel çevikliğe etkisini tespit etmek amaçlanmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, ilgili firma ile birlikte diğer kurum ve kuruluşlarla da paylaşılacak; çalışma kapsamında elde edilen veriler ve çıkarımlar ilgili paydaşlara aktarılacaktır. Bu araştırmanın, özellikle Tekirdağ ili başta olmak üzere Türkiye genelinde ve uluslararası düzeyde sektörel bakış açısının gelişimine katkı sağlaması; kimyasal ürün üreten firmaların kalite düzeylerinin artırılmasına, belirlenen stratejik hedeflere ulaşılmasına destek vermesi ve yenilikçi yaklaşımların benimsenmesine öncülük etmesi beklenmektedir.

4.2. Araştırmanın Modelleri ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda, literatürde yer alan çalışmalar dikkate alınarak kuramsal temellere dayanan bir araştırma modeli geliştirilmiştir. Bu bağlamda, model üç temel değişken üzerine inşa edilmiştir: "*Yeşil Dönüştürücü Liderlik", "Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları"* ve *"Örgütsel Çeviklik".* Söz konusu değişkenler arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik oluşturulan model, araştırmada ayrıntılı biçimde ortaya konmuştur.



Şekil 4.1. Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Yeşil İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Üzerinden Örgütsel Çevikliğe Etkisi (Model)

Şekil 4.1'de sunulan araştırma modeline göre, yeşil dönüştürücü liderlik ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları, örgütsel çevikliği kuramsal olarak belirleyen temel değişkenlerdir. Araştırmada yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çevikliğe etkisi ve yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinden örgütsel çevikliğe etkisi ve birbirleriyle olan etkileşimi incelenmiştir. Ayrıca, bireylerin sosyo-demografik özelliklerinin yeşil dönüştürücü liderlik algıları, yeşil İKY uygulamaları ve örgütsel çeviklik düzeyleri üzerinde etkili olduğu öngörülmektedir.

Araştırmada aşağıda belirtilen hipotezler test edilecektir:

Araştırmada 4 hipotez bulunmaktadır.

H_1: Yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H_2: Yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil İKY uygulamaları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H_3: Yeşil İKY uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.

H_4: "Yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde yeşil İKY uygulamalarının aracılık rolü vardır".

Yukarıda belirtilen dört ana hipoteze ilave olarak demografik değişkenler bağlamında farklılık olduğu öne sürülerek, aşağıda yer alan alt hipotezler oluşturulmuştur:

H_5: Katılımcıların demografik durumlarına göre yeşil dönüştürücü liderlik yaklaşımı algısında fark vardır.

H_{5a}: *"Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderliğe yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir".*

H_{5b}: *"Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderliğe yönelik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir".*

H_{5c}: *"Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderliğe yönelik algıları işyerindeki görev türüne göre farklılık göstermektedir".*

H_{5d}: *"Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderliğe yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir".*

H_{5e}: *"Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderliğe yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir".*

H_{5f}: *"Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderliğe yönelik algıları aylık net gelirlerine göre farklılık göstermektedir".*

H_{5g}: *"Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderliğe yönelik algıları mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir".*

H_{5h}: *"Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderliğe yönelik algıları toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir".*

H_6: Katılımcıların demografik durumlarına göre yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları yaklaşımı algısında fark vardır.

H_{6a}: *"Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir".*

H_{6b}: *"Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir".*

H_{6c}: *"Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları işyerindeki görev türüne göre farklılık göstermektedir".*

H_{6d}: *"Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir".*

H_{6e}: *"Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir".*

H_{6f}: *"Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları aylık net gelirlerine göre farklılık göstermektedir".*

H_{6g}: *"Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir".*

H_{6h}: *"Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir".*

H_7: Katılımcıların demografik durumlarına göre örgütsel çeviklik yaklaşımı algısında fark vardır.

H_{7a}:" *Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir".*

H_{7b}: *"Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir".*

H_{7c}: *"Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları işyerindeki görev türüne göre farklılık göstermektedir".*

H_{7d}: *"Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir".*

H_{7e}: *"Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir".*

H_{7f}: *"Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları aylık net gelirlerine göre farklılık göstermektedir".*

H_{7g}: *"Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir".*

H_{7h}: *"Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir".*

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Trakya Bölgesi'nde Tekirdağ ilinde faaliyet gösteren imalat işletmeleri çalışanları ve yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesinde Kimyasal ürün imalat işletmelerinde 459 işgören oluşturmaktadır.

Tablo 4.1. Tekirdağ İlinde Kimyasal Ürün İmalatı Yapan Firmalar

Çerkezköy Organize Sanayi			
Firma Adı	**Menşeii**	**Faaliyet Durumu**	**Sektör Adı**
A Schulman Plas. San. Ve Tic. A.Ş.	Amerika	Üretim	Kimyasalların ve Kimyasal ürünlerin imalatı
Argon Kimya	Yerli	Üretim	Kimyasalların ve Kimyasal ürünlerin imalatı
Atak Farma Kozmetik	Yerli	Üretim	Kimyasalların ve Kimyasal ürünlerin imalatı
Biolab Endüstriyel	Yerli	Üretim	Kimyasalların ve Kimyasal ürünlerin imalatı
BM Color Matbaa	Yerli	Üretim	Kimyasalların ve Kimyasal ürünlerin imalatı
Boytek Reçina	Yerli	Üretim	Kimyasalların ve Kimyasal ürünlerin imalatı
Cosmesa Kozmetik	Yerli	Üretim	Kimyasalların ve Kimyasal ürünlerin imalatı
Doğan Kimya Plastik	Yerli	Üretim	Kimyasalların ve Kimyasal ürünlerin imalatı
EOC Belgium Türkiye Tekirdağ Şubesi	Belçika	Üretim	Kimyasalların ve Kimyasal ürünlerin imalatı

Hunca Kozmetik	Yerli	Üretim	Kimyasalların ve Kimyasal ürünlerin imalatı
Jotun	Norveç	Üretim	Kimyasalların ve Kimyasal ürünlerin imalatı
Rebul	Yerli	Üretim	Kimyasalların ve Kimyasal ürünlerin imalatı
Setaş	Yerli	Üretim	Kimyasalların ve Kimyasal ürünlerin imalatı
Sintaş	Yerli	Üretim	Kimyasalların ve Kimyasal ürünlerin imalatı

Kaynak: ÇOSB, 2023b.

Araştırmalarda, çeşitli nedenlerle ana kütledeki tüm bireylere ulaşmak mümkün olamayabilir. Uygun veriye erişimdeki güçlükler, bazı bireylerin araştırmaya katılmayı reddetmesi ya da yanıt verecek yeterli bilişsel yetiye sahip olmamaları gibi durumlar, evrendeki tüm verilerin örnekleme yansıtılamamasına yol açabilmektedir (Karagöz, 2016: 259). Örneklem büyüklüğünü saptamak için çeşitli istatistiksel formüller mevcuttur. (Siddiqui, 2013: 286). Çeşitli kaynaklara dayandırdığı derleme çalışmasında, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kapsamında 10 ila 15 arası değişkenin yer aldığı modeller için 200 ila 400 arasında bir örneklem büyüklüğünün gerekli olduğunu belirtmiştir. Ek olarak, basit yapılara sahip modellerde bile değişken sayısının 50'ye ulaştığı çalışmalarda en az 450 kişilik bir örneklem hacminin gerekli olduğu dile getirilmiştir. Öte yandan, (Çapık 2014: 200). YEM uygulamalarında sadece madde sayısının değil, aynı zamanda faktör sayısının da örneklem büyüklüğü üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir.

Örneklem hacmi belirlenirken en yaygın kullanılan yöntemlerden biri ise güven aralığı ve hata payı esasına dayanan formüldür. Bu yaklaşım, Kurtuluş (2010: 67) tarafından da önerilmektedir.

$$\text{n (Örneklem Büyüklüğü)} = \frac{N.\ t^2 . p . q}{d^2 . (N-1) + t^2 . p . q}$$

N= Hedef kitledeki birey sayısı

n= Örnekleme alınacak birey sayısı

p= İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q= İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t= Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d= Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatası

İlgili çalışma için bu değer 3500'dür. Daha önceki çalışmalarda öngörülen sıklık durumu %10 kabul edilsin = 0.10 q: 1-p = 1- 0.10 = 0.90 (yani incelediğimiz durumun görülmeme sıklığı) s: %5 = 0.05 (Araştıracı tarafından kabul edilen örnekleme hatası) t (1-0.95): Kabul edilen anlamlılık düzeyidir. İlgili denklem kullanılarak hesaplanan örneklem yeterlilik sayısı 349 kişi olarak hesaplanmıştır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi ve Kısıtları

Bu çalışmada, birincil veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi tercih edilmiştir. İmalat sektöründe görev yapan çalışanlara yönelik olarak hazırlanan anket formları toplamda 550 kişiye uygulanmıştır. Ancak, eksik yanıtlanan ya da hatalı doldurulan formlar analiz dışında bırakılmış; bu kapsamda 459 adet geçerli anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Elde edilen bu sayı, araştırmanın örneklem büyüklüğü bakımından yeterli düzeyde kabul edilmektedir.

Araştırma süreci boyunca çeşitli etkenlere bağlı olarak bazı sınırlılıklar ve zorluklar yaşanmıştır. Özellikle fabrika ortamının yoğun ve dinamik yapısı, yüz yüze

veri toplama sürecinde zaman yönetimi açısından önemli güçlükler yaratmıştır. Çalışmanın yalnızca Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesi'nde kimyasal ürün üreten işletmelerde görev yapan çalışanlarla sınırlı tutulması, evrendeki tüm bireylere ulaşılmasını engellemiştir. Ayrıca, araştırmanın Tekirdağ ilinde yer alan 18 firma ile sınırlandırılmış olması, elde edilen bulguların tüm sektöre genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Bununla birlikte, araştırmada çok sayıda değişkene yer verilmesi anket formundaki soru sayısını artırmış, bu durum ise bazı katılımcıların anketi tamamlamaktan kaçınmasına ve dolayısıyla katılım oranının düşmesine neden olmuştur. Bundan dolayı 459 kişiye ulaşılabilmiştir.

4.5. Araştırmada Yer Alan Ölçekler ve Anket Formu

Araştırma kapsamında verilerin toplanabilmesi için hazırlanan ölçek dört ana bölümden ve 3 sayfadan oluşmaktadır. Anket formunun başlangıcında, araştırmanın amacı açık bir şekilde belirtilmiş ve katılımcılar, çalışmanın içeriği hakkında bilgilendirilmiştir.

Demografik Değişkenler Bilgi Formu: Anketin ilk bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Söz konusu sorular; katılımcıların yaşları, cinsiyetleri, medeni durumları, eğitim düzeyleri, aylık gelirleri, iş yerindeki görev türü, mevcut kurumda çalışma süreleri ve toplam mesleki deneyimleri hakkında bilgi edinmeyi hedeflemektedir.

Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği: Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği, ilk olarak Yu-Shan Chen ve Ching Hsun Chang tarafından 2012 yılında geliştirilen özgün bir çalışmaya dayanmaktadır. Bu ölçek, Gökhan Kerse, Şeref Maden ve Evrim Tartan Selçuk tarafından Türkçeye uyarlanmış ve ilgili uyarlama çalışması 2021 yılında *İşletme Araştırmaları Dergisi*'nde "Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Yeşil İçsel Motivasyon ve Çalışanın Yeşil Davranışı: Ölçek Uyarlama ve İlişki Tespiti" başlığıyla yayımlanmıştır. Uyarlama sürecinde gerçekleştirilen analizler sonucunda, ölçeğin geçerlik ve güvenirlik kriterlerini karşıladığı ve Türk kültürel bağlamında

kullanılabilir olduğu belirlenmiştir. Bu bağlamda, Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği, Türkiye'de yürütülen örgütsel davranış ve liderlik araştırmalarında kullanılabilecek uygun, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kabul edilmektedir.

Yeşil IKY Ölçeği: Bu araştırmada kullanılan Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği, Dumont, Shen ve Deng (2017) tarafından geliştirilen "Green Human Resource Management Practices" ölçeğinin, Ali Erbaşı (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmayla Türkçeye uyarlanmış hâlidir. Uyarlama sürecinde 153 katılımcıdan elde edilen verilerle gerçekleştirilen Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizleri sonucunda ölçeğin tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu ve modelin iyi düzeyde uyum gösterdiği belirlenmiştir. Ölçeğin iç tutarlılığı yüksek bulunmuş (Cronbach's Alpha = 0,881) ve madde-toplam korelasyonları da kabul edilebilir düzeydedir. Elde edilen bulgular, ölçeğin Türk kültürel bağlamında geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olarak kullanılabileceğini göstermektedir.

Örgütsel Çeviklik Ölçeği: Bu çalışmada kullanılan Örgütsel Çeviklik Ölçeği, ilk olarak Sharifi ve Zhang (1999) tarafından geliştirilmiş ve Türkçeye Akkaya ve Tabak (2018) tarafından uyarlanmıştır. Uyarlama sürecinde Brislin'in geri çeviri yöntemi kullanılmış, ardından yapı geçerliliği ve güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. İlk olarak uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonucunda uyum indeksleri yeterli düzeyde bulunmadığı için, sürece Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ile devam edilmiştir. KFA bulgularına göre ölçek, toplam varyansın %64,53'ünü açıklayan dört faktörlü bir yapısergilemiştir. Bu yapı daha sonra DFA ile doğrulanmış ve modelin uyum düzeyinin kabul edilebilir olduğu saptanmıştır (RMSEA=0,05; NFI=0,96; GFI=0,92; AGFI=0,90). Ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla yapılan analizde, genel Cronbach's Alpha katsayısı α=0,92 olarak belirlenmiştir. Alt boyutlara ait güvenirlik katsayıları ise yetkinlik (α=0,84), esneklik (α=0,81), cevap verme (α=0,74) ve hız (α=0,85) şeklindedir. Bu sonuçlar, ölçeğin hem genel düzeyde hem de alt boyutları itibarıyla yüksek derecede geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir. Ölçek, yetkinlik (8 madde), esneklik (3 madde),

cevap verme (3 madde) ve hız (3 madde) olmak üzere toplam 17 maddeden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formu toplam 37 sorudan oluşmakta olup, tezin ekler kısmında 1 numaralı ekte yer almaktadır.

Araştırmada kullanılacak olan Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Örgütsel Çeviklik Ölçeği için ilgili çalışmalara ait yazarlarla e-posta yoluyla iletişime geçilmiş ve her üç ölçeğin kullanımına yönelik gerekli izinler alınmıştır.

4.6. Araştırma Verilerinin Toplanması

Bu araştırmada veri toplama sürecinde hem yüz yüze hem de çevrim içi (online) anket yöntemleri kullanılmıştır. İki yöntemin birlikte tercih edilmesiyle veri kalitesini artırmak amaçlanmıştır. Veri toplama süreci Mayıs 2024'te başlamış ve Ekim 2024'te tamamlanmıştır.

Anket formu; Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Çeviklik ölçeklerinden oluşmakta olup, 5'li Likert tipi derecelendirme sistemi kullanılmıştır ("1=Kesinlikle Katılmıyorum" – "5=Kesinlikle Katılıyorum"). Katılımcıların ifadeleri anlayabilecek yeterliliğe sahip oldukları ve yanıtların öznel görüşlerini yansıttığı varsayılmıştır. Ayrıca, anket formunda katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Elde edilen veriler, IBM SPSS Statistics 26.0 ve IBM SPSS AMOS yazılımlarıyla analiz edilmiştir.

4.7. Araştırma Verilerinin Çözümlenmesi ve Yorumlanması

Bu bölümde, çalışanlara ve yöneticilere uygulanan ölçeklere ait veriler analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar değerlendirilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış, katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans ve betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Yapı geçerliliğini incelemek için Faktör Analizleri uygulanmış, değişkenler arası ilişkiler ise Yapısal Eşitlik Modellemesi ile test edilmiştir. Ayrıca, demografik değişkenler ve ölçeklere göre anlamlı farklar parametrik olmayan testlerle değerlendirilmiştir.

4.7.1. Araştırmaya Katılan Kişilerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin İncelenmesi

Araştırmada yer alan katılımcıların; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, görev türü, çalışma süresi ve toplam çalışma süresi gibi sosyo-demgrafik özelliklerine yer verilmiştir. Tablo 4.2'de Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine dair dağılımlar ayrıntılı olarak analiz edilerek raporlanmıştır.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Kişilerin Sosyo-demografik Özelliklerinin Frekans Dağılımları

Değişkenler	Seçenekler	Sayı	% Frekans
Yaş	18-25 Yaş	57	12,4
	26-35 Yaş	167	36,4
	36-45 Yaş	160	34,9
	46 Yaş ve Üzeri	75	16,3
	Toplam	459	100,0
Cinsiyet	Kadın	182	39,7
	Erkek	277	60,3
	Toplam	459	100,0
Medeni Durumunuz	Evli	294	64,1
	Bekar	165	35,9
	Toplam	459	100,0
Eğitim Durumunuz	İlköğretim	44	9,6
	Lise	187	40,7
	Ön Lisans	65	14,2

	Lisans	111	24,2
	Lisansüstü	52	11,3
	Toplam	459	100,0
Aylık Net Geliriniz	17.002 - 27.001 TL	239	52,1
	27.002 - 37.001 TL	78	17,0
	37.002 - 47.001 TL	61	13,3
	47.002 - 57.001 TL	45	9,8
	57.002 TL ve Üzeri	36	7,8
	Toplam	459	100,0
İş yerindeki Görev Türü	Yönetici	73	15,9
	Çalışan	386	84,1
	Toplam	459	100,0
Şu an Bulunduğunuz İş yerindeki Çalışma Süreniz	1 Yıldan Az	105	22,9
	1-5 Yıl	154	33,6
	6-10 Yıl	107	23,3
	11-15 Yıl	49	10,7
	16 Yıl ve Üzeri	44	9,6
	Toplam	459	100,0
Toplam Çalışma Süreniz	1 Yıldan Az	19	4,1
	1-5 Yıl	69	15,0
	6-10 Yıl	123	26,8
	11-15 Yıl	96	20,9
	16 Yıl ve Üzeri	152	33,1
	Toplam	459	100,0

Araştırmada yer alan kişilerin sosyo-demografik özellikleri yer aldığı Tablo 4.2'de katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinin frekans dağılımları yer almaktadır.

Araştırmaya katılan bireylerin sosyo-demografik özellikleri çeşitli değişkenler temelinde ayrıntılı biçimde incelenmiştir. Yaş dağılımına bakıldığında, katılımcıların büyük bir kısmı genç ve orta yaş gruplarında yoğunlaşmaktadır. Katılımcıların %12,4'ü 18–25 yaş aralığında, %36,4'ü 26–35 yaş aralığında, %34,9'u 36–45 yaş aralığında yer alırken, %16,3'ü 46 yaş ve üzerindedir. Bu durum, örneklemin büyük ölçüde üretken yaş grubunu temsil ettiğini göstermektedir.

Cinsiyet dağılımında erkek katılımcıların oranı (%60,3), kadın katılımcılardan (%39,7) daha yüksektir. Medeni durum açısından değerlendirildiğinde

ise, katılımcıların %64,1'inin evli, %35,9'unun ise bekâr olduğu görülmektedir; bu durum, çalışma ortamlarında aile sorumluluğu taşıyan bireylerin oranının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir.

Eğitim düzeylerine ilişkin bulgular, katılımcıların %9,6'sının ilköğretim, %40,7'sinin lise, %14,2'sinin ön lisans, %24,2'sinin lisans ve %11,3'ünün lisansüstü mezunu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu dağılım, örneklemde çeşitli eğitim düzeylerinden bireylerin yer aldığını ve farklı bilgi düzeylerini temsil ettiğini göstermektedir.

Katılımcıların aylık net gelir düzeyine ilişkin veriler incelendiğinde, %52,1'inin 17.002–27.001 TL gelir aralığında bulunduğu; geri kalan kısmın ise sırasıyla %17,0'ı 27.002–37.001 TL, %13,3'ü 37.002–47.001 TL, %9,8'i 47.002–57.001 TL ve %7,8'i 57.002 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum, örneklemin büyük çoğunluğunun düşük gelir grubunda yer aldığını göstermektedir.

Görev türü bakımından katılımcıların % 84,1'inin çalışan pozisyonunda görev yaptığı; geri kalanlarının % 15,90'ının ise müdür veya müdür yardımcısı, direktör, insan kaynakları yöneticisi ya da analisti, veya şef unvanı ile yönetici olarak çalıştığı tespit edilmiştir. Bu dağılım, araştırmanın iş gücü piramidinin farklı kademelerini kapsadığını göstermektedir.

Katılımcıların mevcut işyerindeki çalışma süresi değerlendirildiğinde, %22,9'unun 1 yıldan az, %33,6'sının 1–5 yıl, %23,3'ünün 6–10 yıl, %10,7'sinin 11–15 yıl ve %9,6'sının ise 16 yıl ve üzeri süredir çalıştığı görülmektedir. Toplam mesleki deneyim açısından bakıldığında ise, katılımcıların %4,1'i 1 yıldan az, %15,0'ı 1–5 yıl, %26,8'i 6–10 yıl, %20,9'u 11–15 yıl ve %33,1'i 16 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Bu bulgular, katılımcıların büyük bir kısmının sektörel tecrübeye sahip olduğunu ve kurumsal yapılar hakkında bilgi sahibi olduklarını göstermektedir.

4.7.2. Araştırmaya Katılan Kişilerin Ankete Verdikleri Cevapların Betimsel İstatistikleri

Bu bölümde, anket formundaki Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Çeviklik ölçeklerine ilişkin betimsel istatistikler sunulmaktadır. Katılımcıların yanıtlarına dair frekans ve yüzde dağılımları tablolar halinde verilmiş; her ölçeğe yönelik analizler ayrı başlıklar altında değerlendirilmiştir.

4.7.2.1. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Araştırmasının Betimsel İstatistikleri

Araştırmada, yeşil dönüştürücü liderliği ölçmek üzere 6 maddeden oluşan anket formu kullanılmıştır. Katılımcılardan, sunulan ifadelere 5'li Likert ölçeği aracılığıyla yanıt vermeleri istenmiştir. Tablo 4.3. yeşil dönüştürücü liderlik ölçeğinin maddelerine ilişkin betimsel istatistikleri içermektedir.

Tablo 4.3. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişkenler	% Frekans	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
1. Bu işletmede yöneticiler, organizasyon üyelerine çevre planları konusunda ilham vermektedir.	**% Frekans**	11,5	16,6	10,5	36,6	24,8	**3,466**	1.331
2. Bu işletmede yöneticiler, organizasyon üyelerinin izleyebileceği net bir çevre vizyonu sağlamaktadır.	**% Frekans**	13,3	14,4	10,5	42,0	19,8	3,407	1.314
3. Bu işletmede yöneticiler, organizasyon üyelerinin aynı çevresel hedefler için birlikte çalışmasını sağlamaktadır.	**% Frekans**	12,4	14,4	11,8	37,3	24,2	3,461	1,330
4. Bu işletmede yöneticiler, organizasyon üyelerini çevresel hedeflere ulaştırmak için yüreklendirmektedir.	**% Frekans**	11,1	17,0	12,2	35,5	24,2	3,446	1,319
5. Bu işletmede yöneticiler, organizasyon üyelerinin çevresel inançlarını düşünerek hareket etmektedir.	**% Frekans**	11,5	17,6	12,0%	37,0	21,8	3,398	1,313
6. Bu işletmede yöneticiler, organizasyon üyelerini yeşil fikirler hakkında düşünmeye teşvik etmektedir.	**% Frekans**	13,9	13,3	13,1	32,5	27,2	3,457	1,378

Tablo 4.3'te yer alan betimsel istatistik verilerine göre, Yeşil Dönüştürücü Liderlik ölçeğine ait maddeler arasında en yüksek ortalama puana sahip ifadeler 1 ve 3 numaralı maddeler olmuştur. En yüksek ortalama değer 3,466 ile "Bu işletmede yöneticiler, organizasyon üyelerine çevre planları konusunda ilham vermektedir" ifadesine aittir. Bu bulgu, katılımcıların çevresel planlamalar konusunda yöneticilerinden motive edici ve yönlendirici destek aldıklarını düşündüklerini ortaya koymaktadır. En yüksek ikinci ortalama puan ise 3,461 ile "Bu işletmede yöneticiler, organizasyon üyelerinin aynı çevresel hedefler için birlikte çalışmasını sağlamaktadır" maddesine aittir. Bu sonuç, yöneticilerin çevresel amaçlar doğrultusunda ekip çalışmasını teşvik ettiği yönünde bir algının mevcut olduğunu göstermektedir.

Öte yandan, en düşük ortalama puanlar 5 ve 2 numaralı maddelerde gözlemlenmiştir. En düşük puan 3,398 ile "Bu işletmede yöneticiler, organizasyon üyelerinin çevresel inançlarını düşünerek hareket etmektedir" ifadesine aittir. Bu durum, katılımcıların yöneticilerin çalışanların çevresel değerlerine yeterince duyarlılık göstermediği kanaatine sahip olduklarını göstermektedir. Bunu izleyen en düşük ortalama değer ise 3,407 ile "Bu işletmede yöneticiler, organizasyon üyelerinin izleyebileceği net bir çevre vizyonu sağlamaktadır" maddesinde görülmüştür. Bu da, yöneticilerin çevresel stratejilere ilişkin açık ve yön gösterici bir vizyon sunma konusunda eksiklik yaşadığı yönünde bir algıya işaret etmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, yüksek puan alan ifadeler yöneticilerin çalışanlara ilham verici liderlik sergilediğini ortaya koyarken; düşük puanlar, çevresel değerler ve vizyon konularında bazı yetersizliklerin algılandığını göstermektedir. Bu bulgular, işletmelerde yeşil dönüştürücü liderliğin bazı yönlerinin güçlü olduğunu ancak stratejik çevre vizyonu ve çalışan değerlerine duyarlılık açısından gelişime açık alanlar bulunduğunu ortaya koymaktadır.

4.7.2.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Betimsel İstatistikleri

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarını belirlemeye yönelik 6 değişkenden oluşan anket formu oluşturulmuş ve katılımcıların kendilerine sunulan yargılara 5'li likert şeklinde cevap vermesi istenmiştir. Tablo 4.4'te yeşil insan kaynakları ölçeği verilerine ait betimsel istatistikler yer almaktadır.

Tablo 4.4. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişkenler	**% Frekans**	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Ortalama**	**S. Sapma**
1. Bu işletme, çalışanları için yeşil hedefler belirler.	Frekans %	14,6	14,6	13,7	26,1	30,9	**3,442**	1,427
2. Bu işletme, çalışanlarına yeşil değerleri teşvik etmek için yeşil eğitim sağlar.	Frekans %	13,3	17,9	12,6	38,1	18,1	3,298	1,315
3. Bu işletme, yeşil yönetimin gerektirdiği bilgi ve becerilerini geliştirebilmeleri için çalışanlarına yeşil eğitim sağlar.	Frekans %	11,5	18,7	13,1	31,4	25,3	3,400	1,348
4. Bu işletme, performans değerlendirmelerinde çalışanların işyerindeki yeşil davranışlarını dikkate alır.	Frekans %	13,7	16,6	11,8	34,6	23,3	3,372	1,363

5. Bu işletme, çalışanların işyerindeki yeşil davranışlarını ödül ve tazminatla ilişkilendirir.	Frekans %	12,6	21,4	13,7	30,3	22,0	3,277	1,352
6. Bu işletme, terfilerde çalışanların işyerindeki yeşil davranışlarını dikkate alır.	Frekans %	13,3	16,8	14,6	33,3	22,0	3,334	1,342

Tablo 4.4'te sunulan betimsel istatistik sonuçlarına göre, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeğine ilişkin maddeler arasında en yüksek ortalama puanlar 1 ve 3 numaralı sorularda gözlemlenmiştir. En yüksek ortalama değere sahip madde, 3,442 puanla "Bu işletme, çalışanları için yeşil hedef belirler" ifadesidir. Bu bulgu, katılımcıların çalıştıkları kurumların çevresel hedefler doğrultusunda yön gösterici olduğunu düşündüklerini ortaya koymaktadır. İkinci sırada ise, 3,400 puan ile "Bu işletme, yeşil yönetimin gerektirdiği bilgi ve becerileri geliştirebilmeleri için çalışanlarına yeşil eğitim sağlar" ifadesi yer almaktadır. Bu durum, işletmelerin çalışan gelişimine yönelik çevresel eğitimler konusunda nispeten destekleyici bir tutum sergilediğini göstermektedir.

Diğer taraftan, en düşük ortalama puanlar 5 ve 2 numaralı maddelerde görülmektedir. 3,277 puan ile en düşük puana sahip madde "Bu işletme, çalışanların işyerindeki yeşil davranışlarını ödül ve tazminatla ilişkilendirir" şeklindedir. Bu sonuç, araştırmaya katılan bireylerin çalıştıkları kurumlardaki yöneticilerin çevreci davranışları ödüllendirme noktasında yetersiz kaldığını düşündüklerini göstermektedir. Benzer şekilde, 2 numaralı madde olan "Bu işletme, çalışanlarına yeşil değerleri teşvik etmek için yeşil eğitim sağlar" ifadesi 3,298 puanla düşük ortalama değerler arasında yer almıştır. Bu bulgu, çevresel değerlerin çalışanlara kazandırılmasına yönelik eğitimlerin yeterince yaygın ya da etkili olmadığını düşündürmektedir.

Genel değerlendirme yapıldığında, en yüksek puan alan maddelerin çalışanlara yönelik yönlendirici ve geliştirici yaklaşımları yansıttığı, buna karşın en düşük puanların ödüllendirme sistemleri ve çevreci değerlerin içselleştirilmesine yönelik uygulamalarda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum, işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik konusunda bazı alanlarda güçlü uygulamalara sahipken, bazı stratejik boyutlarda gelişime açık olduklarını göstermektedir.

4.7.2.3. Örgütsel Çeviklik Araştırmasının Betimsel İstatistikleri

Örgütsel çeviklik düzeyini ölçmek amacıyla 17 ifadeden oluşan bir anket formu oluşturulmuş ve katılımcılardan bu ifadelere 5 dereceli Likert ölçeği üzerinden yanıt vermeleri istenmiştir. Katılımcılar, kendilerine sunulan yargılara katılım düzeylerini "kesinlikle katılmıyorum" ile "kesinlikle katılıyorum" arasında derecelendirerek ifade etmişlerdir. Anketten elde edilen verilere ilişkin betimsel istatistiksel sonuçlar Tablo 4.5'te ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 4.5. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Alt Maddelerine İlişkin Betimsel İstatistikler

Değişkenler	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**	**Ortalama**	**S .Sapma**
1. Bu işletme, uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.	10,7%	12,4%	16,6%	32,2%	28,1%	3,547	1,340
2. Bu işletme çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.	10,0%	14,6%	11,8%	44,9%	18,7%	**3,477**	1,233
3. Bu işletmenin ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.	10,0%	13,7%	14,8%	34,6%	26,8%	3,544	1,290

4. Bu işletme hedeflerine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.	9,6%	13,1%	14,2%	35,5%	27,7%	**3,586**	1,279
5. Bu işletme yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.	10,7%	14,8%	13,5%	37,7%	23,3%	3,481	1,286
6. Bu işletme konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.	8,3%	14,6%	15,3%	37,0%	24,8%	3.555	1,239
7. Bu işletmede tüm iş süreçleri basit açık ve net tanımlanmıştır.	8,7%	14,2%	13,5%	37,3%	26,4%	**3,583**	1,256
8. Bu işletme, işletme dışında ve işletme içinde iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.	10,5%	13,9%	14,4%	36,4%	24,8%	3,512	1,287
9. Bu işletme farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.	10,0%	14,2%	13,1%	38,8%	24,0%	3,525	1,271
10. Bu işletme farklı hacim, miktar esnekliğine sahiptir.	9,8%	12,9%	15,0%	37,7%	24,6%	3,547	1,260
11. Bu işletme insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğine sahiptir.	12,4%	11,5%	14,6%	35,7%	25,7%	3,507	1,320
12. Bu işletme çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder algılar ve bu değişimlere hazır olur.	12,2%	14,4%	14,8%	34,6%	24,0%	**3,438**	1,322
13. Bu işletmenin yeniliklere, çevre ve teknoloji kaynaklı değişimlere üstesinden gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.	10,0%	15,5%	13,7%	35,7%	25,1%	3,503	1,290

14. Bu işletme kendi iş alanı ile ilgili teknolojik ve müşteri ihtiyaçları konusundaki değişikliklere çok hızlı yanıt verme yeteneğine sahiptir.	9,2%	14,8%	14,2%	36,4%	25,5%	3,542	1,267
15. Bu işletme üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır.	12,2%	8,9%	16,1%	35,7%	27,0%	3,564	1,304
16. Bu işletme yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.	10,5%	14,8%	12,6%	37,7%	24,4%	3,507	1,290
17. Bu işletme müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağılımı yapar.	10,9%	11,3%	14,8%	40,1%	22,9%	3,527	1,261

Tablo 4.5'te sunulan betimsel istatistikler doğrultusunda, Örgütsel Çeviklik ölçeğine ilişkin maddeler arasında en yüksek ortalama puanlara sahip ifadeler 4 ve 7 numaralı sorular olmuştur. Bu kapsamda, 4 numaralı madde olan "Bu işletmede yöneticiler, organizasyon üyelerine çevre planları konusunda ilham vermektedir" ifadesi 3,586 puan ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Bu bulgu, araştırmaya katılan bireylerin, yöneticilerinin çevre planlaması konusunda kendilerine yön gösterici ve motive edici bir rol üstlendiği algısına sahip olduklarını göstermektedir. İkinci en yüksek ortalamaya sahip madde ise 3,583 puanla 7 numaralı "Bu işletmede yöneticiler, organizasyon üyelerinin aynı çevresel hedefler için birlikte çalışmasını sağlamaktadır" ifadesidir. Bu sonuç, yöneticilerin çalışanları ortak çevresel amaçlar doğrultusunda bir araya getirme konusunda etkili olduklarını yansıtmaktadır.

Öte yandan, Tablo 4.5'te görüldüğü üzere, en düşük ortalama puanlar 2 ve 12 numaralı maddelere aittir. En düşük ortalamaya sahip ifade 3,438 puan ile 12 numaralı "Bu işletmede yöneticiler, organizasyon üyelerinin çevresel inançlarını düşünerek hareket etmektedir" maddesidir. Bu sonuç, katılımcıların büyük bir kısmının yöneticilerinin çevresel inançlara yeterince duyarlılık göstermediği görüşünde olduklarını düşündürmektedir. Diğer düşük puanlı ifade ise 2 numaralı "Bu işletmede

yöneticiler, organizasyon üyelerinin izleyebileceği net bir çevre vizyonu sağlamaktadır" maddesi olup, bu maddeye verilen ortalama puan 3,477'dir. Bu durum, bazı yöneticilerin çevresel vizyon konusunda çalışanlara yeterince yön veremediği şeklinde yorumlanabilir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin çalışanlara çevre planları konusunda ilham verme yetkinliklerinin öne çıktığı; ancak çevresel vizyonun net şekilde aktarılması ve çalışanların inançlarına duyarlılık gösterme konularında bazı eksikliklerin bulunduğu söylenebilir. Bu sonuçlar, örgütsel çevikliğin geliştirilmesinde liderlik yaklaşımının niteliğinin belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

4.7.3. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri ve Güvenirlik Testleri

Faktör analizi, 1930 ile 1950 yılları arasında matematiğin genel gelişimi doğrultusunda ortaya çıkan, çok değişkenli istatistiksel analiz yöntemlerinden biridir. Özellikle psikoloji alanında yaygın uygulama alanı bulan bu yöntem, teknolojik ilerlemelerin etkisiyle sosyal bilimler başta olmak üzere birçok disiplinde kullanılmaya başlanmıştır. Temel amacı, birden fazla değişken arasındaki ilişkileri daha anlamlı hale getirerek, bu ilişkileri daha kısa sürede ve etkili biçimde analiz etmektir (Özekici, 1999: 20).

Faktör analizinde amaç, gözlenen değişkenler ile temel faktörler arasında anlamlı bir ilişki kurmaktır. Bu ilişki doğrusal ya da eğrisel modeller aracılığıyla ifade edilebilir. Ancak uygulamada, hesaplama kolaylığı ve modelin sadeliği açısından genellikle doğrusal model tercih edilmektedir (Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 1997).

Faktör analizinde, faktörlerin elde edilmesine yönelik çeşitli yöntemler geliştirilmiş olmakla birlikte, genellikle Kaiser- Meyer Olkin örnekleme yeterliliği testi ve Bartlett'in Küresellik testi uygulanmaktadır. Faktör analizine başlamadan önce, verilerin bu analiz için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla küresellik

testi uygulanır. Eğer bu testten elde edilen sonuç istatistiksel olarak anlamlı çıkarsa, faktör analizine geçilmesi uygun kabul edilir. Literatürde en sık başvurulan faktör analizi türleri arasında Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) öne çıkmaktadır (Luo vd., 2019; Schreiber, Nora, Stage, Barlow ve King, 2016; Dragan ve Topoşsek, 2014). Literatürde, Keşfedici Faktör Analizi (KFA) ile Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) arasında çeşitli farklılıkların bulunduğu ifade edilmektedir.

Tablo 4.6. Faktör Analizleri ve Günevilirlik Testleri

Test ve Analiz	Tanım
Kaiser-Meyer Olkin	Verilerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş bir ölçüttür. Bu test, örneklem büyüklüğünün yeterliliğini belirlemeye yardımcı olur ve hem değişkenler hem de tüm model düzeyinde örnekleme uygunluğunu analiz eder.
Bartlett'in Küresellik Testi	Gözlemlenen korelasyon matrisinin, köşegen dışı tüm sıfır değerlerine sahip olma özelliğini taşıyan bir birim matris olup olmadığını test etmektedir (Effendi vd., 2019)
Keşfedici Faktör Analizi	Teori üretmek için kullanılan keşfedici bir yöntemdir. KFA yapmanın amacı faktör adı verilen bazı gözlenememiş değişkenleri ortaya koymaktır (Sarmento ve Costa, 2017).
Doğrulayıcı Faktör Analizi	Varsayılan teorik yapının verilere ne kadar iyi uyduğunu tespit etmek (Effendi, vd., 2019) ya da verilerin önceden tasarlanmış bir faktör yapısına uyup uymadığını belirlemek için kullanılmaktadır (Henrica vd., 2005).

Kaynak: Karaman, M. 2023: 49.

4.7.3.1. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Uygulamalarında Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında yeşil dönüştürücü liderlik ölçeğine yönelik faktör analizi uygulaması yer almaktadır. Bu çerçevede yeşil dönüştürücü liderlik ölçeğinin faktör yapısını belirlemek amacıyla KMO ve Bartlett'in testi yapılarak, yeşil dönüştürücü liderlik ölçeğinin faktör analizine uygunluğu test edilmiştir.

Tablo 4.7. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği için KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Testi		0,932
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	3404,669
	Serbestlik Derecesi (df)	15
	Anlamlılık (sig)	0.000

Tablo 4.7'de sunulan verilere göre, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi sonucu 0,932 olarak bulunmuştur. Bu değer, örneklem yeterliliğinin uygun olduğunu ve veri setinin faktör analizi için elverişliliğini göstermektedir. Buna ek olarak Bartlett'in Küresellik Testi p değeri 0,000'dır ve değişkenler arasında anlamlı ilişkiler mevcuttur. KMO değerinin 1'e yakın çıkması ve Bartlett'in testinin anlamlı olması, Yeşil Dönüştürücü Liderlik ölçeğinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 4.8. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Faktörlerini Oluşturan Madde Grupları

Faktör 1 Yeşil Dönüştürücü Liderlik (YDL)	YDL1, YDL2, YDL3, YDL4, YDL5, YDL6,

Tablo 4.8'de yer alan faktör analizi sonucuna göre, Yeşil Dönüştürücü Liderlik ölçeği 6 maddeden oluşmakta ve tek bir madde altında toplanmaktadır. "Yeşil Dönüştürücü Liderlik" boyutu 1, 2, 3, 4, 5 ve 6 numaralı maddeleri içermektedir.

Tablo 4.9. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi ve Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları

İfadeler	Faktör Yük Değerleri Yeşil Dönüştürücü Liderlik (YDL)	Varyans Açıklama Oranı (%)	Başlangıç Özdeğerleri
YDL6	0,936	86,038	5,162
YDL3	0,930		
YDL1	0,929		
YDL4	0,929		
YDL5	0,921		
YDL2	0,920		

Tablo 4.9'da yeşil dönüştürücü liderlik ölçeğine faktör analizi uygulanması sonucu tek faktör ortaya çıktığı görülmektedir. Yeşil dönüştürücü liderlik boyutu toplam varyansın %86'ini açıklamaktadır, bu oran % 50'nin üzerinde olduğundan elde edilen yapı yeterli görülmektedir. Yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği için başlangıç özdeğerinin 5,162 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.10.Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,968	6

Tabloda görüldüğü gibi ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı ise 0,968'dir ve bu değer yüksek düzeyde güvenilirdir.*"Yeşil Dönüştürücü Liderlik"* olarak adlandırılan bu birincil faktörün kapsamı incelendiğinde, yöneticilerin çevreye yönelik stratejik planlamaları, çevresel vizyonları, hedefleri, inançları ve yeşil inovasyona ilişkin düşüncelerini içeren ifadelere yer verildiği görülmektedir.

4.7.3.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği için Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi Sonuçları

Araştırmadaki yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğine Faktör Analizi uygulanmıştır ve tek boyut ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda ilk olarak KMO Kaiser-Meyer Olkin örneklem yeterliliği testi ve Bartlett'in küresellik testi uygulanarak faktör analizine uygunluk incelenmiştir.

Tablo 4.11. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği için KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğ Testi		**0,925**
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	3380,304
	Serbestlik Derecesi (df)	15
	Anlamlılık (sig)	0.000

Tablo 4.11'deki verilere göre, KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi sonucu 0,925'tir. Bu sonuç, veri setinin faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymakta ve örneklem yeterliliğinin yüksek olduğunu belirtmektedir. Bartlett'in Küresellik Testi p değeri ise 0,000'dır ve anlamlıdır. Başka bir deyişle bu sonuç faktör analizi için uygun koşullar olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.12. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Faktörlerini Oluşturan Madde Grupları

Faktör 1 Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	YİK1, YİK2, YİK3, YİK4, YİK5, YİK6,

Tablo 4.12'de görüldüğü gibi yeşil insan kaynakları yönetim uygulamaları ölçeğine faktör analizi uygulanması sonucu 6 soruluk tek faktör ortaya çıkmıştır. Yeşil

insan kaynakları yönetim uygulamaları ölçeği 1,2,3,4,5, ve 6 numaralı maddelerden oluşmaktadır.

Tablo 4.13. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi ve Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları

İfadeler	Faktör Yük Değerleri Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları (YİK)	Varyans Açıklama Oranı (%)	Başlangıç Özdeğerleri
YİK1	0,940	85,646	5,139
YİK3	0,930		
YİK4	0,927		
YİK2	0,925		
YİK6	0,916		
YİK5	0,914		

Tablo 4.13'te göre, Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği tek boyutludur. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları boyutu toplam varyansın %85,646'sını açıklamakta olup, bu oran % 50'nin çok üzerinde olduğundan, ölçeğin faktör yapısı uygundur. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeği için başlangıç özdeğeri 5,139'dur.

Tablo 4.14. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Güvenirlik Testi Sonuçları

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,966	6

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri 0,925'dir ve yüksek değerdedir.

4.7.3.3. Örgütsel Çeviklik Ölçeği için Faktör Analizi ve Güvenirlik Testi Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında, Örgütsel Çeviklik ölçeği faktör analizi ve güvenilirlik testi yer almaktadır. Bu doğrultuda, ilk olarak KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Bartlett'in küresellik testleri uygulanarak, veri setinin faktör analizine uygunluğu ortaya konulmuştur.

Tablo 4.15. Örgütsel Çeviklik Ölçeği için KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Testi		**0,985**
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki Kare	10524,599
	Serbestlik Derecesi (df)	136
	Anlamlılık (sig)	0.000

Tablo 4.15'te yer alan verilere göre Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi sonucu 0,985'tir. Bu değer KMO testi için veri setinin faktör analizine uygunluğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca Bartlett'in testinin sonucu 0,000 olduğundan ölçeğe faktör analizi yapılması uygundur.

Tablo 4.16: Örgütsel Çeviklik Faktörlerini Oluşturan Madde Grupları

Faktör 1 Örgütsel Çeviklik (ÖÇEV)	ÖÇEV1, ÖÇEV2, ÖÇEV3, ÖÇEV4, ÖÇEV5, ÖÇEV6, ÖÇEV7, ÖÇEV8, ÖÇEV9, ÖÇEV10, ÖÇEV11, ÖÇEV12, ÖÇEV13, ÖÇEV14, ÖÇEV15, ÖÇEV16, ÖÇEV17

Faktör analizi uygulanırken Örgütsel Çeviklik ölçeğinin 17 maddesi analiz kapsamına alınmıştır. Faktör analizi sonucu örgütsel çeviklik ölçeği tek boyutlu olarak ortaya çıkmış ve 17 maddenin tamamını kapsamaktadır.

Tablo 4.17. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi ve Açıklanan Toplam Varyans Sonuçları

İfadeler	Faktör Yük Değerleri Örgütsel Çeviklik (YDL)	Varyans Açıklama Oranı (%)	Başlangıç Özdeğerleri
ÖÇEV3	0,912.	80,191	13,632
ÖÇEV14	0,907.		
ÖÇEV15	0,907.		
ÖÇEV10	0,905.		
ÖÇEV17	0,902.		
ÖÇEV8	0,900.		
ÖÇEV7	0,898		
ÖÇEV16	0,898		
ÖÇEV5	0,895		
ÖÇEV9	0,894		
ÖÇEV11	0,894		
ÖÇEV2	0,892		
ÖÇEV6	0,891		
ÖÇEV13	0,891		
ÖÇEV1	0,890		
ÖÇEV12	0,882		
ÖÇEV4	0,865		

Tablo 4.17'de görüldüğü gibi, Örgütsel Çeviklik ölçeğinin faktör analizi sonucu tek boyut ortaya çıkmıştır. Bu tek boyut toplam varyansın %80,191'ini açıklamaktadır. "Örgütsel Çeviklik" boyutu 17 maddeden oluşan tek faktör olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel çeviklik ölçeği için başlagıç özdeğeri 13,632'dir.

Tablo 4.18. Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Güvenirlik Testi Sonuçları

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,985	17

Örgütsel çeviklik ölçeğinin güvenirlik testi sonucu Cronbach's Alpha değeri 0,985'dir ve yüksek güvenilir düzeydedir.

4.7.4. Ölçeklere İlişkin AVE ve C.R Değerleri

Yakınsak geçerlilik, aynı yapıya ait olan ve birbirleriyle tutarlı biçimde hareket eden birden çok göstergenin birbirleriyle olan korelasyon düzeyini değerlendirmek amacıyla kullanılan bir ölçüttür. Bu geçerliliğin sağlandığını göstermek için, her bir göstergenin faktör yükü, bileşik güvenirlik (CR) ve çıkarılan ortalama varyans (AVE) değerleri dikkate alınmalıdır. AVE değeri 0 ile 1 arasında değişmekte olup, yakınsak geçerliliğin yeterli kabul edilebilmesi için bu değerin 0.50'nin üzerinde olması gerekmektedir (Ab Hamid vd., 2017; Shrestha, 2021).

Bununla birlikte, bileşik güvenirlik değerinin, çıkarılan ortalama varyanstan yüksek olması (CR>AVE) yakınsak geçerliliğin bir diğer önemli koşuludur (Hair et al., 2014; Fornell ve Larcker, 1981; Sharif vd., 2020; Ernest, King, Esther, Kwadwo ve Ay, 2019; Hair, Ringle ve Sarstedt, 2011; Singh ve Kaur, 2016; Hair, Sarstedt, Pieper ve Ringle, 2012). Ayrıca, literatürde CR katsayısının 0.70'in üzerinde olması gerektiği vurgulanmaktadır (Hair vd., 2014; Hair vd., 2011). Bu çalışmada elde edilen AVE ve C.R. değerleri Tablo 4.19'da yer almaktadır.

Tablo 4.19. Ölçeklere ve Ölçeklerin Boyutlarına İlişkin AVE ve C.R. Değerleri

Ölçekler	Boyutlar	AVE	C.R.
Yeşil Dönüştürücü Liderlik	Yeşil Dönüştürücü Liderlik	0,8192	0,9645
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	0,8348	0,9680
Örgütsel Çeviklik	Örgütsel Çeviklik	0,7894	0,9845

Tablo 4.19'da sunulan Yeşil Dönüştürücü Liderlik boyutuna ilişkin yakınsak geçerlilik analizinde, Yeşil Dönüştürücü Liderlik değişkeni için yakınsak geçerliliğin karşılandığı kabul edilmektedir. Aynı şekilde, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ve Örgütsel Çeviklik değişkenlerine ilişkin AVE değerlerinin 0,50'nin üzerinde ve birleşik güvenilirlik (C.R.) değerlerinin 0,70'in üzerinde olması, bu yapılar için de yakınsak geçerliliğin geçerli olduğunu göstermektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre, Yeşil Dönüştürücü Liderlik (AVE = 0,8192; CR = 0,9645), Yeşil İKY Uygulamaları (AVE = 0,8348; CR = 0,9680) ve Örgütsel Çeviklik (AVE = 0,7894; CR = 0,9845) yapılarına ilişkin ortalama açıklanan varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinin tamamı, literatürde önerilen eşik değerlerin üzerinde yer almaktadır. Bu bulgular, araştırma kapsamında değerlendirilen ölçeklerin hem geçerlilik hem de güvenilirlik açısından teorik yapıyı başarılı bir şekilde yansıttığını ve ölçüm modelinin istatistiksel olarak tatmin edici düzeyde olduğunu desteklemektedir (Fornell ve Larcker, 1981).

4.7.5. Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Belirli bir kavramsal temele dayanan modelin, gözlenen değişkenlerinin yanıtları ne ölçüde etkilediğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmaktadır (Alavi vd., 2020). Bu araştırmada, daha önce geliştirilmiş ölçeklerin geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA**)** uygulanmıştır.

Bu kapsamda, araştırma verilerine hem Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) hem de Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) uygulanmış; ölçeklerin faktör yapılarının doğruluğu ile oluşturulan modelin veriyle olan uyum düzeyi AMOS paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Tablo 4.20. Yapısal Eşitlik Uyum İndeksleri

Uyum Kriteri	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum
Ki-kare/sd	≤4-5	≤3
RMSEA	0,05<RMSEA ≤0,08	0 ≤RMSEA ≤0,05
RMR	0,05<RMR ≤0,08	0 ≤RMR ≤ 0,05
NNFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri
NFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri
IFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri
CFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri
GFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri
AGFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri

Kaynak: Gerçek, M. 2018:201.

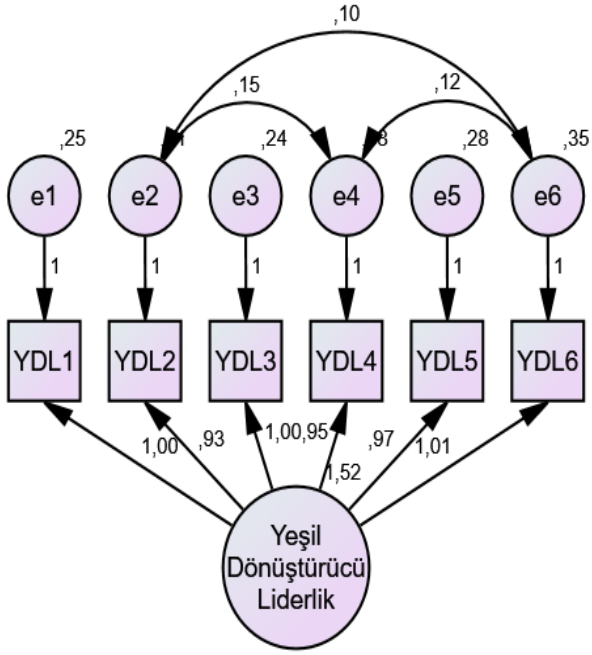
Yeşil Dönüştürücü Liderlik ölçeği, 6 maddeden oluşan gözlenen değişkenleri içermekte olup, bu değişkenler tek bir faktör altında toplanmaktadır. Benzer şekilde, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ölçeği de 6 gözlenen değişkenden oluşmakta ve yine

tek faktörlü bir yapı sergilemektedir. Örgütsel Çeviklik ölçeğinde ise 17 maddeden oluşan gözlenen değişkenler yer almakta olup, bu ölçek de tek faktörlü bir yapıya sahiptir.

4.7.5.1. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada yeşil dönüştürücü liderlik ölçeğine uygulanan açıklayıcı faktör analizi sonucunda 6 madde ve tek boyut elde edilmiş olan ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi uygulanırken maksimum benzerlik (maximum likelihood) yöntemi kullanılmıştır. Uygulanan doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model Şekil 4.2'de, oluşturulan modele ait uyum iyiliği değerleri Tablo X'te gösterilmiştir.

Şekil 4.2. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



Faktörlerinin hata terimleri ile ilişkili modifikasyon indeksleri uygulanmıştır ve p=0,000 bulunmuştur. Bu değer p=0,000<0,05 olduğundan model anlamlıdır. Ayrıca ifadelerden faktör yükleri düşük olanlar analizden çıkarılmıştır. Her bir çıkarma işleminin ardından tekrar hesaplama yapılmış ve faktör yükleri istenilen düzeye geldiğinde model uyumu değerleri tekrar gözden geçirilmiştir. Tablo 4.21'de uyum durumunu gösteren aralıklar ve tespit edilen AMOS test değerleri gösterilmiştir.

Tablo 4.21. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine Göre Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriteri	**Kabul Edilebilir Uyum**	**Mükemmel Uyum**	**İlişkisiz Model Uyum Değerleri**	**Çok Faktörlü Model Uyum Değerleri**	**Uyum Derecesi**
Ki-kare/sd	≤4-5	≤3	8,935	2,410	Mükemmel Uyum
RMSEA	0,05<RMSEA ≤0,08	0 ≤RMSEA ≤0,05	0,132	0,055	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0,05<RMR ≤0,08	0 ≤RMR ≤ 0,05	0,028	0,010	Mükemmel Uyum
NNFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,965	0,994	Mükemmel Uyum
NFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,977	0,996	Mükemmel Uyum
IFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,979	0,998	Mükemmel Uyum
CFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,979	0,998	Mükemmel Uyum
GFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,939	0,990	Mükemmel Uyum
AGFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,858	0,965	Mükemmel Uyum

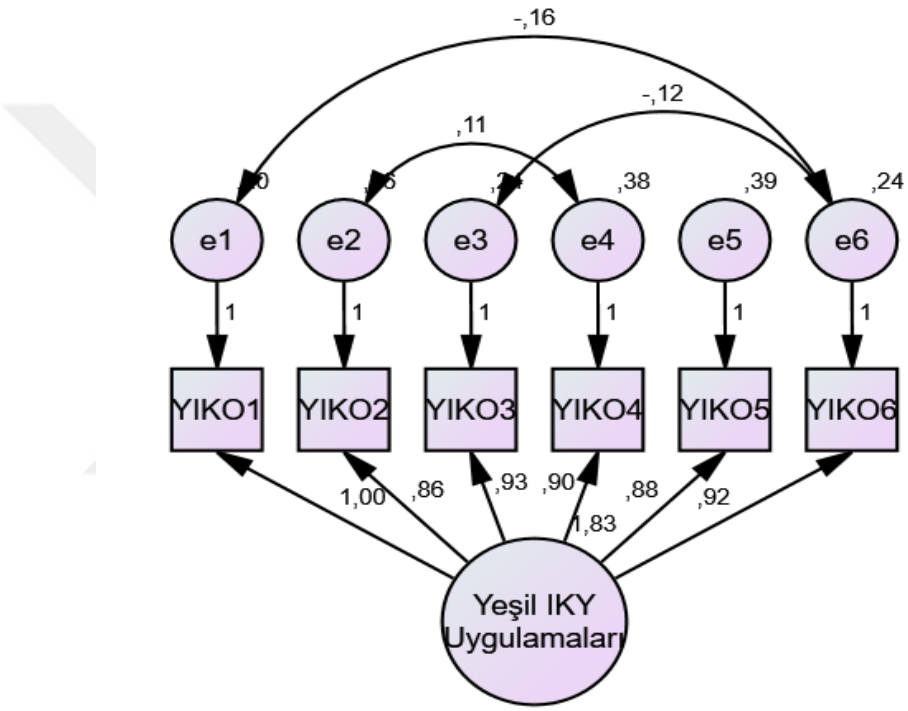
Araştırma modeli doğrultusunda Şekil 4.21'de oluşturulan yeşil dönüştürücü liderlik ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ilişkisiz modelden elde edilen uyum indeks değerleri incelendiğinde; ki-kare/sd=8,935, RMSEA=0,132, RMR=0,028, NNFI=0,965, NFI=0,977, IFI=0,979, CFI=0,979, GFI=0,939 ve AGFI=0,858 uyum indeksi değerlerinden özellikle ki-kare/sd ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmaması sebebiyle, modifikasyon uygulanmıştır. Modifikasyon indeks değerleri incelendiğinde; yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği kapsamında yer alan tek faktörlü yapı altında yer alan 2. Madde ile 4. Madde, 4. Madde ile 6. Madde ve 2. Madde ile 6. Madde arasındaki hata kovaryans değerleri arasındaki ilişkinin dikkate alınmasının gerekli olduğuna karar verilmiştir. Bu sonuca göre "madde çiftleri aynı gizil değişken altında yer aldığı ve anlamca birbirine yakın olduğu" değerlendirilmiştir. Söz konusu maddeler arasındaki hatalar kovaryanslarla ilişkilendirildikten sonra oluşturulan model doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmış ve elde edilen uyum indeksi değerleri Tablo X'te çok faktörlü model uyum değerleri olarak belirtilmiştir. Oluşturulan tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi doğrultusunda elde edilen uyum iyiliği değerleri; ki-kare/sd=2,410, RMSEA=0,055, RMR=0,010, NNFI=0,994, NFI=0,996, IFI=0,998, CFI=0,998, GFI=0,990 ve AGFI=0,965 olarak elde edilmiştir. Tek faktör 6 maddeden oluşan yeşil dönüştürücü liderlik ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri genel kriterlere göre değerlendirildiğinde; sekiz değer için mükemmel uyum iyiliği, bir değer için kabul edilebilir uyum iyiliği gösterdiği gözlemlenmiştir. Uyum iyiliği değerleri incelendiğinde; ölçeği temsil eden faktörün kendisini oluşturan değişkenleri doğru ve anlamlı bir şekilde temsil ettiği gözlemlenmiştir.

4.7.5.2. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları ölçeğine Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmış ve ölçeğin "Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları" (YİKO) olmak üzere tek boyutlu bir yapıya sahip olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu boyut, birinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiş

ve bu doğrultuda birincil düzey DFA modeli yapılandırılmıştır. Söz konusu ölçeğe ilişkin yol diyagramı ise Şekil 4.3 ’te sunulmaktadır.

Şekil 4.3. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



Tablo 4.22. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğine Göre Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriteri	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum	İlişkisiz Model Uyum Değerleri	Çok Faktörlü Model Uyum Değerleri	Uyum Derecesi
Ki-kare/sd	≤4-5	≤3	11,500	3,366	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,05<RMSEA ≤0,08	0 ≤RMSEA ≤0,05	0,151	0,072	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0,05<RMR ≤0,08	0 ≤RMR ≤ 0,05	0,034	0,015	Mükemmel Uyum
NNFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,953	0,990	Mükemmel Uyum
NFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,970	0,994	Mükemmel Uyum
IFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,972	0,996	Mükemmel Uyum
CFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,972	0,996	Mükemmel Uyum
GFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,927	0,986	Mükemmel Uyum
AGFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,830	0,951	Mükemmel Uyum

Araştırma modeli doğrultusunda Şekil 4.3'te oluşturulan yeşil IKY uygulamaları ölçeğine uygulanan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde ilişkisiz modelden elde edilen uyum indeks değerleri incelendiğinde; ki-kare/sd=11,500, RMSEA=0,151, RMR=0,034, NNFI=0,953, NFI=0,970, IFI=0,972, CFI=0,972, GFI=0,927 ve AGFI=0,830 uyum indeksi değerlerinden özellikle ki-kare/sd ve RMSEA değerlerinin kabul edilebilir düzeyde olmaması sebebiyle, modifikasyon uygulanmıştır. Modifikasyon indeks değerleri incelendiğinde; yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği kapsamında yer alan tek faktörlü yapı altında 1. Madde ile 6. Madde, 2. Madde ile 4. Madde ve 3. Madde ile 6. Madde arasındaki hata kovaryans değerleri

arasındaki ilişkinin dikkate alınmasının gerekli olduğuna karar verilmiştir. Bu sonuca göre "madde çiftleri aynı gizil değişken altında yer aldığı ve anlamca birbirine yakın olduğu" değerlendirilmiştir. Söz konusu maddeler arasındaki hatalar kovaryanslarla ilişkilendirildikten sonra oluşturulan model doğrulayıcı faktör analizi ile sınanmış ve elde edilen uyum indeksi değerleri Tablo 4.22'de çok faktörlü model uyum değerleri olarak belirtilmiştir. Oluşturulan tek faktörlü doğrulayıcı faktör analizi doğrultusunda elde edilen uyum iyiliği değerleri; ki-kare/sd=3,366, RMSEA=0,072, RMR=0,015, NNFI=0,990, NFI=0,994, IFI=0,996, CFI=0,996, GFI=0,986 ve AGFI=0,951 olarak elde edilmiştir. Tek faktör 6 maddeden oluşan yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğine ait uyum iyiliği değerleri genel kriterlere göre değerlendirildiğinde; yedi değer için mükemmel uyum iyiliği, iki değer için kabul edilebilir uyum iyiliği gösterdiği gözlemlenmiştir. Uyum iyiliği değerleri incelendiğinde; ölçeği temsil eden faktörün kendisini oluşturan değişkenleri doğru ve anlamlı bir şekilde temsil ettiği gözlemlenmiştir.

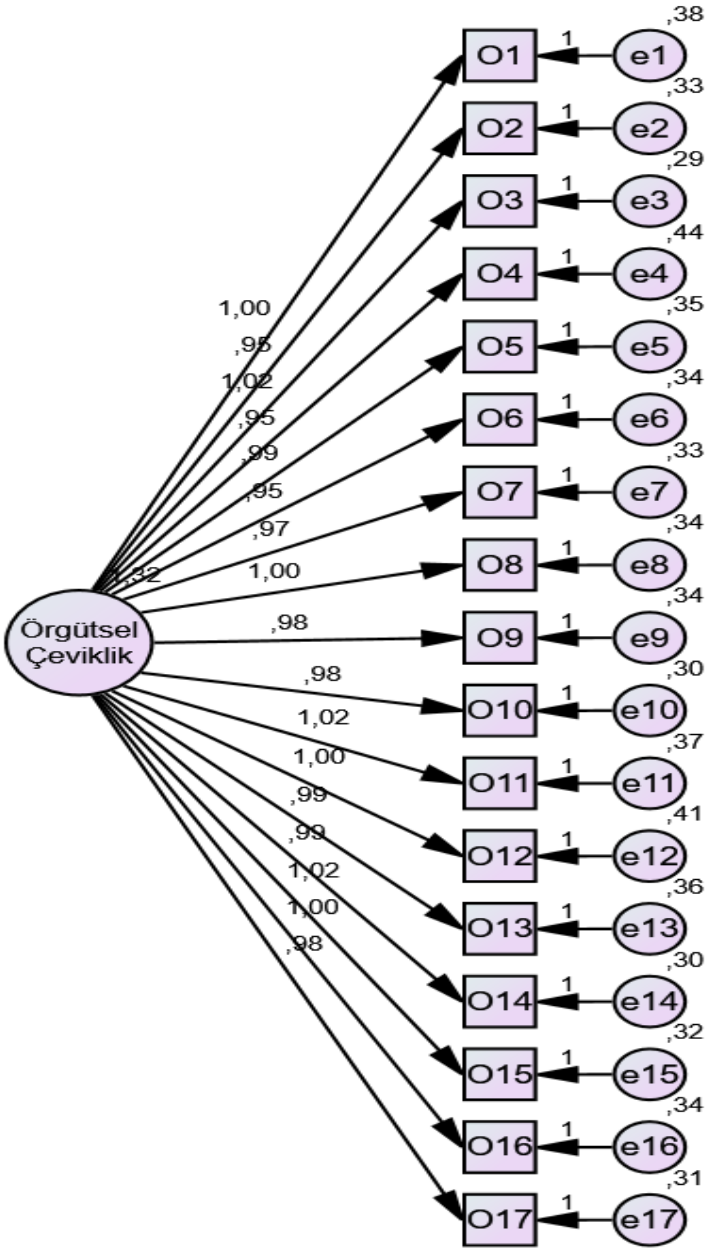
4.7.5.3. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Örgütsel Çeviklik ölçeğine Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmış ve ölçeğin tek bir boyuttan, yani "örgütsel çeviklik" (O) faktöründen oluştuğu belirlenmiştir. Örgütsel çeviklik ölçeğinin orijinali yetkinlik, esneklik, cevap verme ve hız olmak üzere dört faktörden oluşmaktadır. Fakat araştırmada toplanan veriler doğrultusunda yapılan analiz sonucunda tek faktöre ulaşılmaktadır. Bunun nedeni ise örneklemin anketlere verdiği cevaplardan kaynaklanmaktadır.

Özkan (2021). Türkiye'de çeşitli sektörlerdeki beyaz yakalı çalışanlardan 438 kişi ile görüşerek gerçekleştirdiği "Örgütsel Çevikliğin Sürdürülebilir Kalite Algısı Üzerine Etkisinde Yenilik Odaklılığının Aracı Rolü" adlı çalışmasında da örgütsel çeviklik ölçeği tek faktör olarak bulunmuştur.

Ölçeğe ilişkin bu boyut, birinci düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile test edilmiş ve bu doğrultuda birincil düzey DFA modellemesi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel Çeviklik ölçeğine ait yol diyagramı ise Şekil 4.4'te sunulmuştur.

Şekil 4.4. Örgütsel Çeviklik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Diyagramı



Tablo 4.23. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine Göre Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriteri	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum	Model Uyum Değerleri	Uyum Derecesi
Ki-kare/sd	≤4-5	≤3	3,532	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,05<RMSEA ≤0,08	0 ≤RMSEA ≤0,05	0,074	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0,05<RMR ≤0,08	0 ≤RMR ≤ 0,05	0,029	Mükemmel Uyum
NNFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,967	Mükemmel Uyum
NFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,961	Mükemmel Uyum
IFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,971	Mükemmel Uyum
CFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,971	Mükemmel Uyum
GFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,890	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,858	Kabul Edilebilir Uyum

Kaynak: Gerçek, M. (2018). Yöneticiler İçin Psikolojik Sözleşme Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18(4). 193-212. DOI: 10.18037/ausbd.552712

Araştırma modeli doğrultusunda Şekil 4.4'te oluşturulan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde elde edilen uyum indeks değerleri incelendiğinde; ki-kare/sd=3,532, RMSEA=0,074, RMR=0,029, NNFI=0,967, NFI=0,961, IFI=0,971, CFI=0,971, GFI=0,890 ve AGFI=0,858 olarak elde edilmiştir. Tek faktör 17 maddeden oluşan örgütsel çeviklik ölçeğine ait bu uyum iyiliği değerleri genel kriterlere göre değerlendirildiğinde; beş değer için mükemmel uyum iyiliği, dört değer için ise kabul edilebilir uyum iyiliği gösterdiği gözlemlenmiştir. Model grafiği incelendiğinde herhangi bir modifikasyon yapılmadığı, hata kovaryansları arasında ilişkilendirme olmadığı tespit edilmiştir. Uyum iyiliği değerleri genel olarak değerlendirildiğinde; ölçeği temsil eden faktörün kendisini oluşturan değişkenleri doğru ve anlamlı bir şekilde temsil ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

*p≤0.05 ** p≤0.01 ***p≤0.001

4.8. Yapısal Eşitlik Modellemesine İlişkin Varsayımlar ve Yapısal Eşitlik Modellerinin Oluşturulması

Bu çalışmada, ortaya konulan hipotezlerin geçerliliğini test etmek ve değişkenler arasındaki ilişkileri istatistiksel olarak analiz etmek amacıyla, ileri düzey bir analiz tekniği olan Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) uygulanmıştır.

Yapısal Eşitlik Modellemesi çok değişkenli ve karmaşık araştırma modelleri arasındaki ilişkileri test etme ve tahmin etme yeteneğine sahip gelişmiş bir istatistiksel analiz tekniğidir (Hair vd., 2014; Weston, 2006). Bu yöntem, belirli bir olguyu açıklamak amacıyla geliştirilen varsayımsal modelin nicel düzeyde incelenmesini sağlar (Ghaleb ve Yaslioglu, 2024:71). Söz konusu model, belirli bir yapıyı temsil eden ve bu yapılar arasındaki ilişkileri tanımlayan bir dizi değişken aracılığıyla ifade edilir (Schumacker ve Lomax, 2010). Araştırma modeli; belirli bir düzende yapılandırılmış bağımsız ve bağımlı değişkenleri içeren hipotezlerden oluştuğunda ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin, özellikle de nedensel etkilerin açıklanması gerektiğinde, çoklu regresyon analizlerini bir arada uygulamaya olanak tanıyan SEM tekniği tercih edilmektedir (Hair vd., 2014; Jöreskog ve Sörbom, 1982).

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda, ilgili boyutların yapısal uyumları incelenmiş ve boyutların birbiriyle istatistiksel olarak uyum gösterdiği belirlenmiştir. Elde edilen bu bulgular doğrultusunda, yeşil dönüştürücü liderlik ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının**,** örgütsel çeviklik üzerindeki etkilerini analiz etmeye yönelik bir yapısal model oluşturulmuştur**.**

4.8.1. Yapısal Eşitlik Modellemesiyle İlgili Varsayımlar

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) uygulanırken, model belirli ön koşullara dayalı olarak oluşturulmakta ve bu koşulların sağlanması beklenmektedir. YEM'e ilişkin dört temel varsayım bulunmaktadır: çok değişkenli normallik, örneklem büyüklüğü, ölçek türü ve doğrusallık (Oran, 2018:194). Bu bağlamda, istatistiksel analizlerin temel dayanağını normal dağılım varsayımı oluşturmaktadır. Özellikle çok değişkenli istatistiksel analizlerde, değişken boyutu artırılmaksızın çok değişkenli normallik varsayımının sağlanması gerekmektedir.

Normallik varsayımını destekleyici ek bir değerlendirme olarak çarpıklık ve basıklık katsayıları da dikkate alınmıştır. Normal dağılım gösteren verilerde çarpıklık katsayısının 0'a yakın olması beklenir. Negatif çarpıklık değeri dağılımın sağa çarpık olduğunu, pozitif çarpıklık ise sola çarpık bir dağılımı ifade eder (Oran, 2018:195).

Tablo 4.24. Ölçekteki İfadelere İlişkin Çarpılık ve Basıklık Katsayıları

İFADELER	Çarpıklık Katsayısı (Skewness)	Basıklık Katsayısı (Kurtosis)
Yeşil Dönüştürücü Liderlik	-676	-1040
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları Ölçeği	-501	-1243
Örgütsel Çeviklik Ölçeği	-700	-817

Tablo 4.24'te çarpıklık ve basıklık katsayılarına ilişkin değerler yer almaktadır. Tabloda yer alan çarpıklığa ait değerlerin -0,501 ile -0,700 değerleri arasında değiştiği, basıklığa ait değerlerin ise -1,243 ile -0,817 değerleri arasında değiştiği yer almaktadır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin genel olarak negatif çıkması tablonun sağa çarpık ve basık olduğunu göstermektedir.

Çok değişkenli normalliğin sağlanamadığı verilerde kullanılan yöntemlerden biri "bootstrap" yöntemidir (Demiralay, 2014:175). Orijinal verinin temsil edildiği

düşünülen yeniden örnekleme tekniği olarak çalışmaktadır. Orijinal örnek ile aynı boyutta birden fazla alt örnekler rastgele çekilerek, yer değiştirir ve parametre tahmini ile uyum indekslerinin ampirik olarak incelenmesi için veri sağlamaktadır (Byrne, 2010). Bootstrap yaklaşımında parametreler, standart hatalar ve model test istatistikleri üretilen çok sayıda örnekten ampirik örnekleme dağılımları ile tahmin edilmektedir (Kline, 2011).

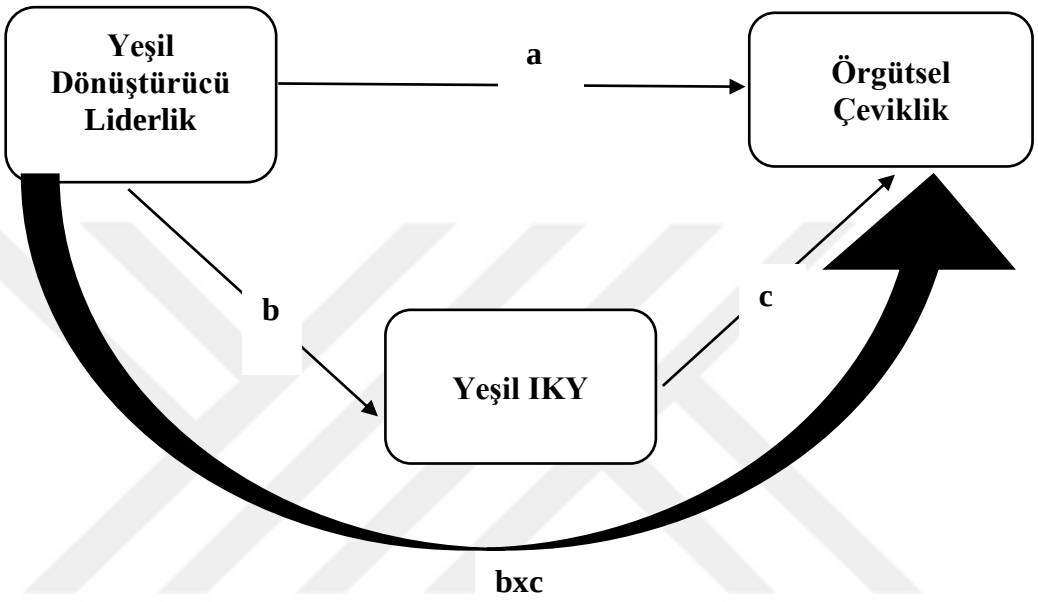
4.8.2. Araştırma Modelinin Yapısal Eşitlik Modellemesiyle Test Edilmesi

Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM), değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri açıklamak amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Bu modelde, hem gözlemlenebilen hem de gözlemlenemeyen değişkenler yer almakta; bu değişkenler arasındaki ilişki yapısal oklar aracılığıyla ifade edilmektedir. YEM, geleneksel istatistiksel analiz yöntemlerinden farklı olarak, değişkenleri yalnızca bağımlı ve bağımsız olarak değil, aynı zamanda içsel ve dışsal değişkenler şeklinde sınıflandırarak ele almaktadır (Dinçer Gültekin, 2024:96).

4.8.2.1. Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinden Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli (Model-1)

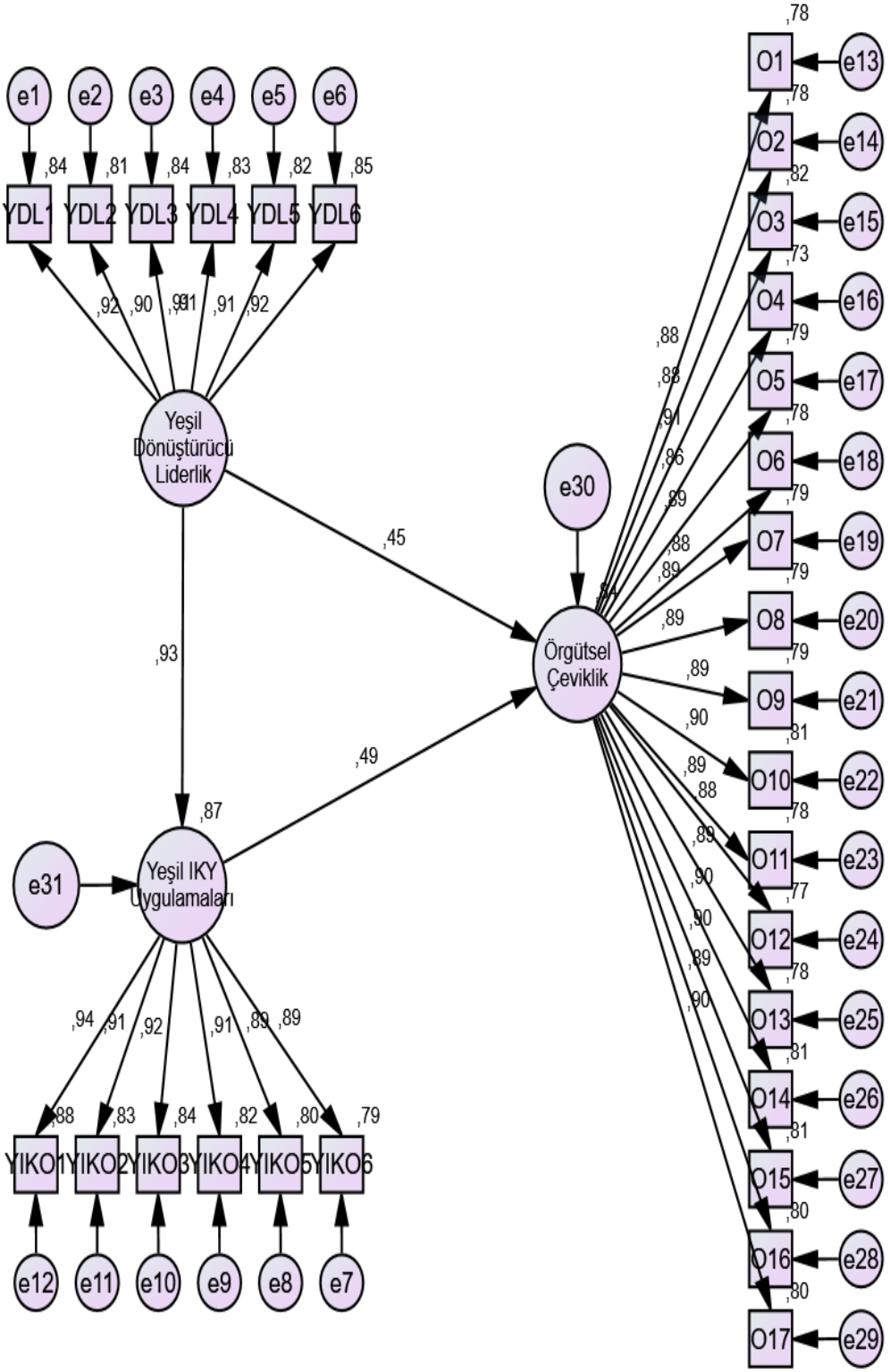
Araştırmada yeşil dönüştürücü liderliğin örgütlük çeviklik üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının aracı rolünün belirlenmesi amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuştur. Yapısal eşitlik modelinde bootstrap analizi ile direkt etki ve dolaylı etki incelenerek aracılık analiz edilmiştir. Araştırma kapsamında kurulmuş olan aracılık modeli Şekil 4.5'te belirtilmiştir.

Şekil 4.5. Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinden Örgütsel Çeviklik Etkisine İlişkin Araştırma Modelinin Görünümü



a:	Yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerine direkt etkisi
b:	Yeşil dönüştürücü liderliğin Yeşil IKY Uygulamaları üzerine direkt etkisi
c:	Yeşil IKY Uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerine direkt etkisi
bxc:	Yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisinde yeşil IKY Uygulamaları aracılığıyla dolaylı etkisi

Şekil 4.6. Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Yeşil İKY Uygulamaları Üzerinden Örgütsel Çevikliğe Etkisinin Nihai Yapısal Eşitlik Modeli (Model-1)



Tablo 4.25. Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Üzerinden Örgütsel Çevikliğe Etkisinin Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Kriteri	Kabul Edilebilir Uyum	Mükemmel Uyum	Model Uyum Değerleri	Uyum Derecesi
Ki-kare/sd	≤4-5	≤3	2,614	Mükemmel Uyum
RMSEA	0,05<RMSEA ≤0,08	0≤RMSEA ≤0,05	0,059	Kabul Edilebilir Uyum
RMR	0,05<RMR ≤0,08	0 ≤RMR ≤ 0,05	0,029	Mükemmel Uyum
NNFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,966	Mükemmel Uyum
NFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,950	Mükemmel Uyum
IFI	0,90 ve üzeri	0,95 ve üzeri	0,968	Mükemmel Uyum
CFI	0,95 ve üzeri	0,97 ve üzeri	0,968	Mükemmel Uyum
GFI	0,85 ve üzeri	0,90 ve üzeri	0,863	Kabul Edilebilir Uyum

Kaynak: Gerçek, M. (2018). Yöneticiler İçin Psikolojik Sözleşme Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 18 (4) , 193-212 . DOI: 10.18037/ausbd.552712

Yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri; ki-kare/sd=2,614, RMSEA=0,059, RMR= 0,029, NFI=0,950, NNFI=0,966, IFI=0,968, CFI= 0,968, GFI= 0,863 olarak elde edilmiştir. Modeldeki uyum iyiliği değerleri incelendiğinde; elde edilen uyum değerleri oluşturulan modelin uyumlu olduğunu ve değişkenler arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir.

Araştırmada hipotezlerinin sınandığı, değişkenlerin birbirlerine direk, toplam ve dolaylı etkilerinin incelenmesi amacıyla yapılan bootstrap analizine ilişkin bulgular Tablo 4.25'te verilmiştir.

Tablo 4.26'da yeşil dönüştürücü liderlik ve yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeklerinin boyutlarının örgütsel çeviklik boyutları üzerine standardize edilmiş toplam etkisine ilişkin test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 4.26: Yeşil Dönüştürücü Liderlik ve Yeşil İKY Uygulamaları Ölçeklerinin Boyutlarının Örgütsel Çeviklik Boyutları Üzerine Standardize Edilmiş Toplam Etkisi

Direkt Etki	**B Regresyon katsayısı**	**ß std. Regresyon katsayısı**	**S.E. Standart Hata**	**C.R. t değeri**	**p**
Yeşil Dönüştürücü Liderlik --> Örgütsel Çeviklik	0,421	0,445	0,067	6,282	**0,000**
Yeşil Dönüştürücü Liderlik --> Yeşil IKY	0,915	0,933	0,034	26,966	**0,000**
Yeşil IKY --> Örgütsel Çeviklik	0,469	0,486	0,069	6,801	**0,000**
Toplam Etki	**ß**	**Alt Sınır**	**Üst Sınır**	**Standart Hata**	**p**
Yeşil Dönüştürücü Liderlik --> Örgütsel Çeviklik	0,933	0,857	0,931	0,019	**0,001**
Dolaylı Etki	**ß**	**Alt Sınır**	**Üst Sınır**	**Standart Hata**	**p**
Yeşil Dönüştürücü Liderlik -->Yeşil IKY--> Örgütsel Çeviklik	0,453	0,255	0,659	0,102	**0,000**
Bütün Model Örgütsel Çeviklikteki Varyansın %83,8'ini açıklamaktadır. (R^2=0,838)					

Araştırmada kapsamında kurulan model için hesaplanan R^2 değerinin 0,838 olması, modelin örgütsel çeviklikteki varyansın %83,8'ini açıkladığı anlamına gelmektedir. Araştırma kapsamında kurulan model için yapılan bootstrap analizi sonuçlarında direkt etkiler incelendiğinde; yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi için hesaplanan olasılık (p) değerinin 0,05'in altında olması ve katsayısının (ß=0,445) olması, yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sebeple H_1 hipotezi kabul edilir. Yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil IKY uygulamaları üzerindeki etkisi için

hesaplanan olasılık (p) değerinin 0,05'in altında olması ve katsayısının (ß=0,933) olması, yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil IKY uygulamaları üzerinde pozitif ve anlamlı direkt etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sebeple H_2 hipotezi kabul edilir. Yeşil IKY uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi için hesaplanan olasılık (p) değerinin 0,05'in altında olması ve katsayısının (ß=0,486) olması, yeşil IKY uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerinde pozitif ve anlamlı direkt etkisinin olduğunu göstermektedir. Bu sebeple H_3 hipotezi kabul edilir.

Bootstrap analizi sonuçlarında dolaylı etki incelendiğinde; yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisi yeşil IKY uygulamaları ile gerçekleştiğinde, yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki direkt etkisi ortadan kalkmaktadır. Bu durum yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil IKY uygulamalarını etkilediği, yeşil IKY uygulamalarının da örgütsel çevikliği etkilediğini göstermektedir. Bootstrap analizi sonuçlarında; dolaylı etkilerdeki alt ve üst sınır güven aralıkları (Lower: 0,255, Upper: 0,659) sıfır içermemesi ve hesaplanan olasılık (p) değerinin 0,05'in altında olması yeşil dönüştürücü liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide yeşil IKY uygulamalarının aracılık rolünün istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu sebeple H_4 hipotezi kabul edilir. Bu hipotezin kabul edilmesi; yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde yeşil IKY uygulamalarının dolaylı etkisinin olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.27. Araştırma Hipotezlerine Ait Sınama Sonuçları

Araştırmanın Hipotezleri	Kabul/Red
H_1: Yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H_2: Yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil İKY uygulamaları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H_3: Yeşil İKY uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi

H_4: Yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının aracılık rolü vardır.	Desteklendi
H_5: Katılımcıların demografik durumlarına göre yeşil dönüştürücü liderlik yaklaşımı algısında fark vardır.	
H_{5a}: Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderliğe yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{5b}: Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderliğe yönelik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{5c}: Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderliğe yönelik algıları işyerindeki görev türüne göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{5d}: Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderliğe yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{5e}: Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderliğe yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{5f}: Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderliğe yönelik algıları aylık net gelirlerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H_{5g}: Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderliğe yönelik algıları mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H_{5h}: Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderliğe yönelik algıları toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_6: Katılımcıların demografik durumlarına göre yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları yaklaşımı algısında fark vardır.	
H_{6a}: Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi

H_{6b}: Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{6c}: Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları işyerindeki görev türüne göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H_{6d}: Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{6e}: Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{6f}: Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları aylık net gelirlerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{6g}: Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H_{6h}: Katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına yönelik algıları toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_7: Katılımcıların demografik durumlarına göre örgütsel çeviklik yaklaşımı algısında fark vardır.	
H_{7a}: Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{7b}: Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{7c}: Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları işyerindeki görev türüne göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H_{7d}: Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi

H_{7e}: Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi
H_{7f}: Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları aylık net gelirlerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H_{7g}: Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklendi
H_{7h}: Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir.	Desteklenmedi

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda, Yeşil Dönüştürücü Liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Aynı şekilde, Yeşil Dönüştürücü Liderliğin yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde de anlamlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının da örgütsel çevikliği anlamlı düzeyde etkilediği ortaya konmuştur.

4.9. Ölçeklere İlişkin Kişilerin Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Farklılık Testleri

Değişkenlerin normallik testi sonucu p değerleri 0,05'den küçük olduğu için normal dağılım olmadığı ifade edilebilir. Değişkenlerin demografik özelliklere göre farklılıkları incelenirken normal dağılım olmadığı için non parametric testler uygulanmıştır. Non parametrik testler olarak Mann Whitney U ve Kruskal Wallis uygulanmıştır. Değişkenlerin cinsiyet, medeni durum ve işyerindeki görev türüne göre farklılıkları incelenirken Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Değişkenlerin yaş, eğitim durumu, aylık net gelir, iş yerinde çalışma süresi ve toplam çalışma süresine göre farklılıkları incelenirken Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Tablo 4.28. Kolmogorov-Smirnov Normallik Testi Sonuçları

	Yeşil Dönüştürücü Liderlik	Yeşil İKY Uygulamaları	Örgütsel Çeviklik
P	**0,000**	**0,000**	**0,000**

Bağımsız örneklemler için kullanılan t-testinin parametrik olmayan bir alternatifi olan Mann-Whitney U testi; bağımlı değişkenin aralık ya da oran ölçeğinde ölçülmesi, örneklem sayısının 30'un altında olması ve gözlem sayısı yeterli olmasına rağmen parametrik testlerin varsayımlarının karşılanmadığı durumlarda tercih edilmektedir (Güriş ve Astar, 2014:208). Bu bağlamda, iki bağımsız grubun benzer dağılıma sahip olup olmadığını karşılaştırmak amacıyla Mann-Whitney U testi kullanılmaktadır (Dinçer Gültekin, 2024:136).

Araştırmanın bu bölümünde, "yeşil dönüştürücü liderlik", "yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları" ve "örgütsel çeviklik" ölçeklerinden elde edilen verilerin, bireylerin sosyo-demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı istatistiksel analizler yoluyla incelenmiş; buna ek olarak, ilgili ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediği değerlendirilmiştir.

4.9.1. Ölçeklere İlişkin Kişilerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Farklılık Testleri

Tablo 4.29.Ölçeklere İlişkin Kişilerin Sosyo-Demografik Özelliklerinin Farklılık Testleri

	Değişkenler	**Test**	**p**
Cinsiyet	Yeşil Dönüştürücü Liderlik	Mann Whitney U	0,924
	Yeşil İnsan Kaynakları	Mann Whitney U	0,209
	Örgütsel Çeviklik	Mann Whitney U	0,619
Medeni Durum	Yeşil Dönüştürücü Liderlik	Mann Whitney U	0,909

	Yeşil İnsan Kaynakları	Mann Whitney U	0,851
	Örgütsel Çeviklik	Mann Whitney U	0,749
İşyerindeki Görev Türü	Yeşil Dönüştürücü Liderlik	Mann Whitney U	0,051
	Yeşil İnsan Kaynakları	Mann Whitney U	**0,032**
	Örgütsel Çeviklik	Mann Whitney U	**0,008**
Yaş	Yeşil Dönüştürücü Liderlik	Kruskal Wallis	0,969
	Yeşil İnsan Kaynakları	Kruskal Wallis	0,597
	Örgütsel Çeviklik	Kruskal Wallis	0,850
Eğitim Durumu	Yeşil Dönüştürücü Liderlik	Kruskal Wallis	0,962
	Yeşil İnsan Kaynakları	Kruskal Wallis	0,985
	Örgütsel Çeviklik	Kruskal Wallis	0,871
Aylık Net Gelir	Yeşil Dönüştürücü Liderlik	Kruskal Wallis	**0,014**
	Yeşil İnsan Kaynakları	Kruskal Wallis	0,060
	Örgütsel Çeviklik	Kruskal Wallis	**0,020**
Mevcut İş yerinde Çalışma Süresi	Yeşil Dönüştürücü Liderlik	Kruskal Wallis	**0,002**
	Yeşil İnsan Kaynakları	Kruskal Wallis	**0,002**
	Örgütsel Çeviklik	Kruskal Wallis	**0,011**
Toplam Çalışma Süresi	Yeşil Dönüştürücü Liderlik	Kruskal Wallis	0,109
	Yeşil İnsan Kaynakları	Kruskal Wallis	0,77
	Örgütsel Çeviklik	Kruskal Wallis	0,167

Ölçeklere ilişkin normal dağılım varsayımında normallik sağlanamaması nedeniyle t-testinin alternatifi olan Mann-Whitney U testi ile cinsiyet, medeni durum

ve işyerindeki görev türüne göre yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetim uygulamaları ve örgütsel çeviklik değişkenlerinin farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel çeviklik değişkenlerinin cinsiyet ve medeni durum farklılıkları araştırılırken Mann Whitney U testi uygulanmış, anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p>0,05). Yeşil dönüştürücü liderlik düzeyi işyerindeki görev türüne göre farklılık göstermemektedir (p>0,05).

Analiz sonucuna göre Mann-Whitney U testi sonucunda anlamlı bulunan ilişkiler Tablo 4.30 ve 4.31'de yer almaktadır.

Tablo 4.30. Yeşil İKY Uygulamaları Ölçeğine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	Sig.	Açıklama
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	**İşyerinde Görev Türü**		0,032	Kişilerin işyerindeki görev ve unvanları ile Yeşil İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamaları değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Yönetici	260,34		
	Çalışan	224,26		

Tablo 4.30'a bakıldığında, katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre yeşil iky uygulamaları ölçeğine verilen ortalamalarına bakıldığında yönetici olarak görev yapanlar ile yönetici olmayan çalışanlar arasında medyan sıra ortalama değerleri bakımından anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Sıra ortalamalarına göre yeşil iky uygulamalarında görev yapan yöneticilerin algıları, yönetici olmayan çalışanlara göre daha yüksektir.

Tablo 4.31. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Mann-Whitney U Test Sonucu

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	Sig.	Açıklama
Örgütsel Çeviklik	**İşyerinde Görev**		0,008	Kişilerin işyerinde görev ve unvanları ile örgütsel çeviklik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	Yönetici	268,00		
	Çalışan	222,81		

Tablo 4.31'e bakıldığında katılımcıların çalıştıkları pozisyona göre örgütsel çeviklik ölçeğine verilen ortalamalarına bakıldığında yönetici olarak görev yapanlar ile yönetici olmayan çalışanlar arasında medyan sıra ortalama değerleri bakımından anlamlı farklılık olduğunu göstermektedir. Sıra ortalamalarına göre örgütsel çeviklikde görev yapan yöneticilerin algıları, işçilere göre daha yüksektir.

Küçük (2025) Ankara ili Yenimahalle, Çankaya, Keçiören, Gölbaşı ve Etimesgut ilçelerinde yüksek teknoloji imalat sektöründe yaptığı araştırmada katılımcıların Örgütsel Çeviklik Ölçeği genel boyutunda; üst yönetici olan katılımcıların Örgütsel Çeviklik genel algısı beyaz / mavi yaka çalışan, olan katılımcılardan daha yüksek çıktığını tespit etmiştir. Bu bulgu üretim sektöründe çeviklik algısının yöneticilerde yüksek olduğunu göstermektedir.

Veri setinin anakütle dağılımı normal olduğunda, analizlerde genellikle varyans analizi (ANOVA) tercih edilmektedir. Ancak dağılımın normallik varsayımından sapması durumunda, varyans analizinin geçerliliği ortadan kalktığı için, bu tür koşullarda parametrik olmayan ve tek yönlü varyans analizi alternatifi olan Kruskal-Wallis testi kullanılmaktadır. Bu çalışmada, anakütlenin normal dağılım göstermemesi nedeniyle yaş, eğitim düzeyi, aylık net gelir, mevcut işyerinde çalışma süresi ve toplam çalışma süresinin yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel çeviklik değişkenlerinin gruplar arası karşılaştırılmasında Kruskal-Wallis H testi tercih edilmiştir.

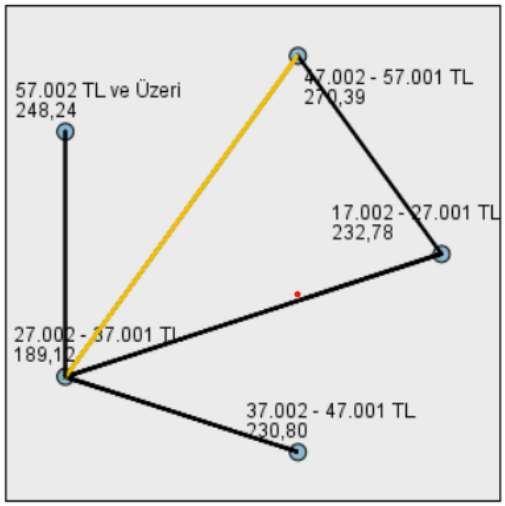
Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel çeviklik değişkenlerinin yaş, eğitim durumu ve toplam çalışma süresine göre farklılıkları araştırılırken kruskall Wallis testi uygulanmış, anlamlı bir farklılık bulunamamıştır (p>0,05). Yeşil insan kaynakaları yönetimi uygulamaları çalışanların aylık net gelirlerine göre farklılık göstermemektedir (p>0,05). Testler aylık net gelire göre istatistiksel açıdan anlamlı tutumsal farklılıkların YİKY ve örgütsel çeviklik boyutlarında mevcut olduğunu, mevcut işyerinde çalışma süresine göre istatistiksel açıdan anlamlı tutumsal farklılıkların ise YDL, YİKYU ve örgütsel çeviklik boyutlarında olduğunu ortaya koymuştur. Bu farklılıkların hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla gerçekleştirilen Bonferroni düzeltmeli çoklu karşılaştırma testlerinin sonuçları ise Tablo 4.32 ve Şekil 4.7; Tablo 4.33 ve şekil 4.8, Tablo 4.34 ve şekil 4.9, Tablo 4.35 ve şekil 4.10, Tablo 4.36 ve şekil 4.11'de detaylı biçimde sunulmuştur.

Tablo 4.32. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine İlişkin Kişilerin Aylık Gelir Dağılımına Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	Sig.	Açıklama
Yeşil Dönüştürücü Liderlik	**Aylık Gelir**		0,014	Kişilerin aylık net geliri ile yeşil dönüştürücü liderlik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	17002-27001	232,78		
	27002-37001	189,12		
	37.002-47001	230,80		
	47,002-57.001	**270,39**		
	57.002 ve +	248,24		

Tablo 4.32'deki verilere göre katılımcıların aylık net geliri ile yeşil dönüştürücü liderlik değişkeni arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p=0,014).

Şekil 4.7. ***Yeşil Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Kişilerin Aylık Gelir Dağılımına Göre*** **Pairwise Comparisons (İkili Karşılaştırma) Grafiği**



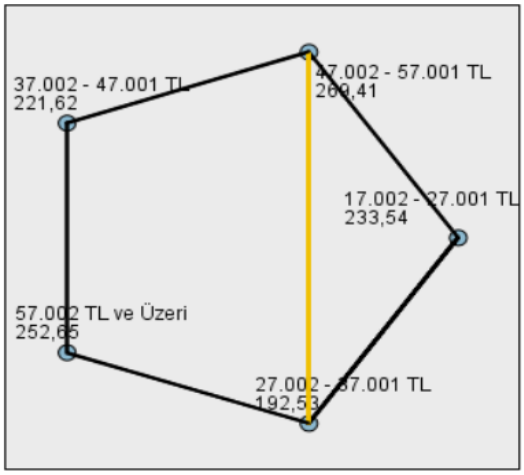
Tablo 4.32'de yer aldığı ve şekil 4.7'de gösterildiği üzere katılımcıların aylık net gelirlerine göre yeşil dönüştürücü liderliğe verilen puan ortalamalarına bakıldığında, gelir grupları arasında sadece 27.002-37.001 TL maaş alanlar ile 47,002 -57.001 TL maaş alanlar arasında (-81,267, sig. 0,010), medyan sıra ortalama değerleri bakımından anlamlı bir farklılık varken diğer aylık net gelir grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu nedenle farklılık 27.002 TL - 37.001 TL gelir grubundan kaynaklanmaktadır.

.Tablo 4.33. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Kişilerin Aylık Gelir Dağılımına Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	Sig.	Açıklama
Örgütsel Çeviklik	**Aylık Gelir**		0,011	Kişilerin aylık net geliri ile Örgütsel Çeviklik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	17002-27001	233,54		
	27002-37001	192,53		
	37.002-47001	221,62		
	47,002-57.001	**269,41**		
	57.002 ve +	252,65		

Tablo 4.33'te yer alan verilere göre kişilerin aylık net geliri ile örgütsel çeviklik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p=0,011).

Şekil 4.8. Pairwise Comparisons (İkili Karşılaştırma) Grafiği Örgütsel Çevikliğe İlişkin Kişilerin Aylık Gelir Dağılımına Göre



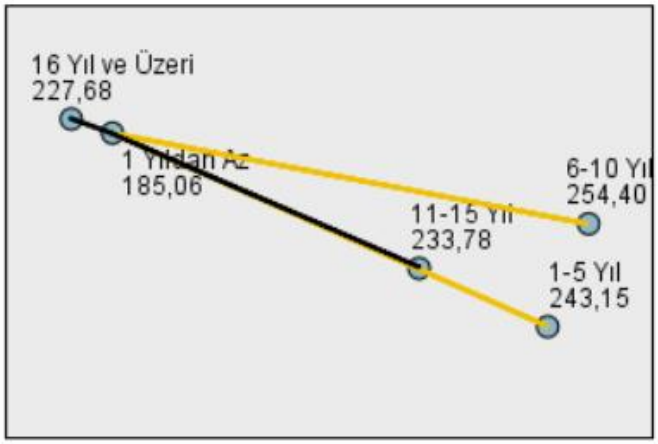
Tablo 4.33'de yer aldığı ve şekil 4.8'de gösterildiği üzere katılımcıların aylık net gelirlerine göre örgütsel çevikliğe verilen puan ortalamalarına bakıldığında, gelir grupları arasında sadece 27.002-37.001 TL maaş alanlar ile 47,002 -57.001 TL maaş alanlar arasında (-76,885, sig. 0,019), medyan sıra ortalama değerleri bakımından anlamlı bir farklılık varken diğer aylık net gelir grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu nedenle farklılık 27.002 TL-37.001 TL gelir grubundan kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.34.Yeşil Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Kişilerin İş yerinde Çalışma Süresi Dağılımına Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	Sig.	Açıklama
Yeşil Dönüştürücü liderlik	**İşyerinde Çalışma Süresi**		0,002	Kişilerin işyerinde çalışma süresi ile yeşil dönüştürücü liderlik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	1 yıldan az	185,65		
	1-5 yıl	245,89		
	6-10 yıl	**248,38**		
	11-15 yıl	241,49		
	16 yıl ve +	227,74		

Kişilerin işyerinde çalışma süresi ile yeşil dönüştürücü liderlik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p=0,002).

Şekil 4.9. Yeşil Dönüştürücü Liderliğe İlişkin Kişilerin İş yerinde Çalışma Süresi Dağılımına Göre Pairwise Comparisons (İkili Karşılaştırma) Grafiği



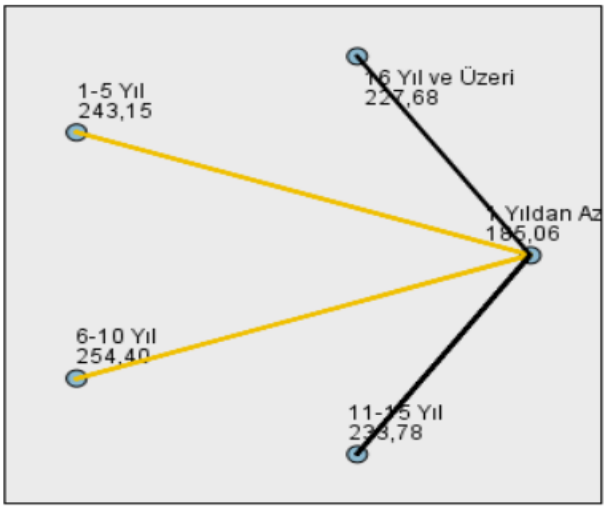
Tablo 4.34'de yer aldığı ve şekil 4.9'da gösterildiği üzere katılımcıların işyerinde çalışma sürelerine göre yeşil dönüştürücü liderliğe verilen puan ortalamalarına bakıldığında, çalışma süresi grupları arasında sadece 1 yıldan az çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışanlar arasında (-60,234, sig. 0,003), 1 yıldan az çalışanlar ile 6 -10 yıl arası çalışanlar arasında (-62,726, sig. 0,005), medyan sıra ortalama değerleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Diğer aylık net gelir grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu nedenle farklılık 1 yıldan az süreyle çalışan gruptan kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.35. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Kişilerin İş yerinde Çalışma Süresi Dağılımına Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	Sig.	Açıklama
Yeşil İnsan kaynakları Yönetimi	**İşyerinde Çalışma Süresi**		0,002	Kişilerin işyerinde çalışma süresi ile yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	1 yıldan az	185,06		
	1-5 yıl	243,15		
	6-10 yıl	**254,40**		
	11-15 yıl	233,78		
	16 yıl ve +	227,68		

Kişilerin işyerinde çalışma süresi ile yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p=0,002).

Şekil 4.10. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına İlişkin Kişilerin İş yerinde Çalışma Süresi Dağılımına Göre Pairwise Comparisons (İkili Karşılaştırma) Grafiği



Tablo 4.35'de yer aldığı ve şekil 4.10'da gösterildiği üzere katılımcıların işyerinde çalışma sürelerine göre yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarına verilen puan ortalamalarına bakıldığında, çalışma süresi grupları arasında sadece 1 yıldan az çalışanlar ile 1-5 yıl arası çalışanlar arasında (-58,087, sig. 0,005), 1 yıldan

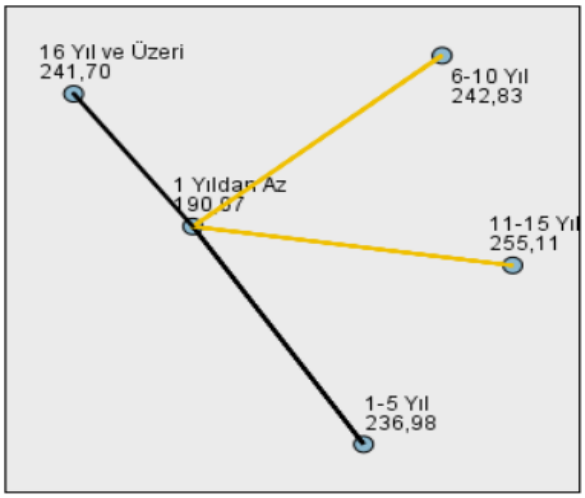
az çalışanlar ile 6 -10 yıl arası çalışanlar arasında (-69,335, sig. 0,001), medyan sıra ortalama değerleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Diğer aylık net gelir grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu nedenle farklılık 1 yıldan az süreyle çalışan gruptan kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.36. Örgütsel Çeviklik Ölçeğine İlişkin Kişilerin İş yerinde Çalışma Süresi Dağılımına Göre Kruskal Wallis Test Sonuçları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Sıra Ortalaması	Sig.	Açıklama
Örgütsel Çeviklik	İşyerinde Çalışma Süresi		0,002	Kişilerin işyerinde çalışma süresi ile örgütsel çeviklik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
	1 yıldan az	190,07		
	1-5 yıl	236,98		
	6-10 yıl	242,83		
	11-15 yıl	**255,11**		
	16 yıl ve +	241,70		

Tablo 4.36'daki sonuçlara göre kişilerin işyerinde çalışma süresi ile örgütsel çeviklik değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır (p=0,002

Şekil 4.11. Örgütsel Çevikliğe İlişkin Kişilerin İş yerinde Çalışma Süresi Dağılımına Göre Pairwise Comparisons (İkili Karşılaştırma) Grafiği



Tablo 4.36'da yer aldığı ve şekil 4.11'de gösterildiği üzere katılımcıların işyerinde çalışma sürelerine göre örgütsel çevikliğe verilen puan ortalamalarına bakıldığında, çalışma süresi grupları arasında sadece 1 yıldan az çalışanlar ile 6 -10 yıl arası çalışanlar arasında (-52,765, sig. 0,038), 1 yıldan az çalışanlar ile 11 -15 yıl arası çalışanlar arasında (-65,046, sig. 0,046), medyan sıra ortalama değerleri bakımından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Diğer aylık net gelir grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Bu nedenle farklılık 1 yıldan az süredir çalışan gruptan kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.37. Değişkenler Arası Korelasyonlar

		Yeşil Dönüştürücü Liderlik	Yeşil İKY Uygulamaları	Örgütsel Çeviklik
Yeşil Dönüştürücü Liderlik	**Kendall's Tau B**	—		
	p-değeri	—		
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları	**Kendall's Tau B**	0.728	—	
	p-değeri	<.001	—	
Örgütsel Çeviklik	**Kendall's Tau B**	0.707	0.709	—
	p-değeri	<.001	<.001	—

Araştırmada normal dağılım olmadığı için, yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel çeviklik değişkenleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için Kendall's Tau B korelasyon uygulanmıştır.

Bu çalışmada, yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulamaları ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular, bu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler olduğunu ortaya koymuştur.

Öncelikle, yeşil dönüştürücü liderlik ile yeşil İKY uygulamaları arasında yüksek ve pozitif bir ilişki gözlemlenmiştir. Bu ilişki Kendall's Tau B korelasyon katsayısı değeri olan 0,72 ile desteklenmektedir. Bu durum, çevresel duyarlılığa sahip liderlik davranışlarının, kurum içinde çevre dostu insan kaynakları politikalarının benimsenmesini ve uygulanmasını teşvik ettiğini göstermektedir.

İkinci olarak, yeşil dönüştürücü liderlik ile örgütsel çeviklik arasında anlamlı bir ilişki belirlenmiştir (Kendall's Tau B = 0,707, p <0,001). Bu bulgu, çevreci ve vizyoner liderlik yaklaşımlarının, örgütlerin değişen çevre koşullarına daha hızlı ve etkili uyum sağlamasında kritik bir rol oynadığını göstermektedir.

Son olarak, yeşil İKY uygulamaları ile örgütsel çeviklik arasında da anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur (Kendall's Tau B = 0,709, p < 0,001). Bu sonuç, çevre odaklı insan kaynakları uygulamalarının, örgütlerin esneklik ve adaptasyon yeteneklerini artırdığını ortaya koymaktadır.

Bu bulgular, yeşil liderlik anlayışının ve çevreci insan kaynakları uygulamalarının, yalnızca çevresel sürdürülebilirliğe katkı sunmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütlerin rekabetçi ve çevik bir yapıya kavuşmasında da stratejik bir öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Korelasyon sonuçlarına göre yeşil dönüştürücü liderlik ile hem yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları hem de örgütsel çeviklik arasından pozitif yönlü korelasyon vardır($p<0,05$). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel çeviklik arasında pozitif korelasyon olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.10. Araştırma Bulguları ile İlgili Genel Değerlendirmeler

Araştırmanın analiz aşamasının ilk kısmında araştırmaya ilişkin bulguların genel değerlendirilmesinde yapısal eşitlik modeline dayalı analizlerde anlamlı

sonuçlara ulaşılmış; ayrıca sosyo-demografik özellikler açısından değerlendirildiğinde çalışanların, aylık net gelir, örgütte çalışma süresi ve görev bakımından farklılıkların olduğu tespit edilmiştir. 459 katılımcının demografik özellikler bakımından, kişilerin en yoğun olarak %39,7'sinin kadın, %60,3'ünün erkek; % 64,1'inin evli, % 35,9'unun bekar; %12,4'ünün 18-25 yaş aralığında, % 36,4'ünün 26-35 yaş aralığında, %34,9'unun 36-45 yaş aralığında %16,3'ünün 46 yaş ve üzeri; % 9.6'sının ilköğretim mezunu, %40,7'sinin lise mezunu, %14.2'sinin, ön lisans mezunu, %24,2'sinin lisans mezunu ve %11.3'ünün lisansüstü mezunu olduğu; % 15.9'unun yönetici, % 84.1'inin yönetici olmayan çalışanlardan olduğu % 52,1'inin 17.002-27.001 TL aralığında geliri, %17'sinin 27.002 TL - 37.001 TL aralığında net geliri olduğu, % 13.3'ünün 37.002 -47.001 TL aralığında %9.8'inin 47.002- 57.001 TL aralığında %7.8'inin 57.002 TL ve üzerinde aylık net geliri olduğu görülmüştür. Mevcut iş yerlerinde % 22.9'unun 1 yıldan az, %33.6'sının 1-5 yıl arası, % 23.3'ünün 6-10 yıl arası, %10.7'sinin 11-15 yıl arası, % 9.6'sının 16 yıl ve üzeri çalıştığı görülürken; toplam çalışma sürelerinin ise % 4.1'inin 1 yıldan az, % 15'inin 1-5 yıl arası, %26.8'inin 6-10 yıl arası, %20.9'unun 11-15 yıl arası, % 33.1'inin 16 yıl ve üzerinde olduğu görülmektedir.

Yapısal eşitlik sonuçlarına bakıldığında açıklayıcılığı en yüksek çıkan sonuçlar şu şekildedir: Yeşil insan kaynaklarını açıklayan yeşil dönüştürücü liderlik (0,933) arasında pozitif yönlü ilişki söz konusudur. Köker (2018), "*Algılanan dönüşümcü liderlik ile insan kaynakları yönetimi etkililiği algısı ilişkisi: bilgi ve iletişim teknolojileri çalışanları üzerinde bir araştırma*" adlı çalışması 13 işletmenin 407 yöneticisi ve çalışanıyla gerçekleştirilmiş olup, algılanan dönüşümcü liderlik ile İKY etkililiği algısının birbiriyle pozitif ilişkili olduğunun anlaşılması araştırma hipotezini destekler niteliktedir.

Yeşil dönüştürücü liderlik ve örgütsel çeviklik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İşbilen'in (2023) 297 kişi üzerinde dönüşümsel ve hizmetkar liderliği ele aldığı çalışmasında, dönüşümsel liderliğin örgütsel çevikliğin hız ve yetkinlik alt boyutları üzerinde belirleyici bir etkide bulunduğu sonucuna varılmıştır. Uluslararası düzeyde

Endonezya'da Probojakti vd. (2024)'nin çalışmasında da dönüşümsel liderliğin dijital dönüşüm bağlamında örgütsel çevikliği artırdığı görülmüştür. Bu çalışmalar araştırma hipotezini destekler niteliktedir.

Yeşil insan kaynakları yönetim uygulamaları ile örgütsel çeviklik arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. İnsan kaynakları yönetimi ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişki de literatürde çeşitli bulgularla desteklenmektedir. Alavi ve Aghakhani (2022) Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının yalın/çeviklik üzerindeki etkisinin belirlenmesi için yaptıkları çalışmada YİKY uygulamalarının yalın çevik zihniyet üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının aracılık rolü vardır. Farrukh vd. (2022) Pakistan'da yaptıkları çalışma, yeşil dönüştürücü liderlik ve çevre dostu davranışlar arasındaki ilişkide yeşil insan kaynakları uygulamalarının (GHRM) aracılık rolüne ulaşmıştır. Dahinine vd. (2024) Sudi Arabistan'da 111 kişi ile yaptıkları çalışmada yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil tedarik zinciri yönetimi üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynaklarının aracılık rolünü belirlemiştir.

Araştırmada analiz aşamasının ikinci kısmında yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel çeviklik kavramlarına ait boyutlar ile sosyo-demografik değişkenler (aylık net gelir, örgütteki çalışma süresi ve görev) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Sosyo- demografik özellikler görev açısından incelendiğinde, yönetici olan işgörenlerin yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları algısı ve örgütsel çeviklik algısı yönetici olmayan işgörenlere göre daha yüksek düzeydedir.

Yönetici olma ile yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları incelendiğinde Bingölbalı (2023) Bursa ilinde eğitim kurumu olan Sınav Koleji'nde 381 katılımcıdan topladığı verilere göre, çalışılan kurumdaki pozisyon değişkeni

bakımından farklılık olup olmadığı t testi ile incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan İKYUÖ'de çalışılan kurumdaki pozisyon değişkeni bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Farklılığın kaynağı; İK yönetimi uygulamaları algısının yönetici katılımcılarda öğretmen katılımcılara göre daha yüksek olmasıdır. Yöneticiler YİKY uygulamalarının kurumun çevresel itibarını etkilediğini düşündükleri için bu uygulamalara ilişkin algıları daha yüksek olabilir. Çünkü genellikle dış paydaşlar ile ilişkiler yürütmektedirler.

Yönetici olma ile örgütsel çeviklik incelendiğinde, yöneticilerin örgütsel çeviklik algısı, yönetici olmayan çalışanlara göre daha yüksektir. Yönetici pozisyonundakiler hızlı karar alma konusunda daha serbesttirler. Bu da çevikliği daha fazla hissetmelerine sebep olabilir. Literatürde bu hipotezi desteklemeyen çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Sever (2024) Hizmet, perakende, IT ve imalat sektörlerinden 336 kişi (beyaz yaka, mavi yaka ve yönetici) Örgütsel Çeviklik ortalamalarının Yönetici değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği ($t=1.881$, $p>0.05$) tespit edilmiştir.

Kurumda çalışma süresi ile yeşil dönüştürücü liderlik, incelendiğinde, 1 yıldan az çalışanların algıları, hem 1-5 yıl arası hem de 6-10 yıl çalışma süresi aralığındaki çalışanlara göre daha düşüktür. Çalışma süresi açısından bakıldığında, çalışanların kurumda geçirdikleri süre arttıkça iş deneyimlerinin de paralel olarak gelişmesi beklenmektedir. Ancak çalışma süresi kısa olan bireylerin yeterli deneyime ulaşamamış olmaları, üst düzey pozisyonlarda görev alma olasılıklarını azaltabilir. Bu durum, lider ile özdeşleşme düzeylerinin düşük kalmasına ve lidere yönelik bağlılık geliştirmemelerine neden olabilir.

Kurumda çalışma süresi ile yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları incelendiğinde, 1 yıldan az çalışanların algıları, 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresi aralığındaki çalışanlara göre daha düşüktür. Kurumda kısa süre geçiren çalışanlar, kendi geleceklerini o işyerinde görmüyor olabilir. Bu belirsizlik durumunda, yeşil

insan kaynakları yönetimi gibi kurumsal gelişim süreçlerine katkı sunma konusunda istekli davranmayabilirler.

Kurumda çalışma süresi ile örgütsel çeviklik incelendiğinde, 1 yıldan az çalışanların algıları, 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışma süresi aralığındaki çalışanlara göre daha düşüktür. Yeni çalışanlar, kurum kültürüne ve iş yapış biçimlerine henüz tam anlamıyla adapte olamamış olabilirler. Bu da çevik uygulamaları anlamakta veya takdir etmekte zorlanmalarına neden olabilir.

Aylık net gelir ile örgütsel çeviklik incelendiğinde, aylık net geliri 27.002-37.001 TL olan çalışanların algıları, 47.002-57.001 TL olan çalışanlardan düşük düzeydedir. Düşük maaş motivasyonu olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle örgütün çevik uygulamaları ile ilgilenme istekleri azalabilir.

Aylık net gelir ile yeşil dönüştürücü liderlik incelendiğinde, aylık net geliri 27.002- 37.001 TL olan çalışanların algıları, 47.002-57.001 TL olan çalışanlardan düşük düzeydedir. Düşük maaş ile çalışanlar vasıfsız işçi olabilir. Bu durumda stratejik seviyelerde faaliyet gösteren lider ile doğrudan etkileşimleri azalıp liderliğin algılanmasını zorlaştırabilir.

Demir (2024) Malatya ilinde havacılık, perakende ve eğitim olmak üzere 3 sektörde yer alan 301 katılımcı ile görüştüğü çalışmasında Dijital IKY uygulamaları değişkeninin aylık gelirlere göre ortanca değerleri arasında istatistiksel olarak fark olduğu tespit etmiş ($P=0,048$; $P\leq0,05$). Ancak farklılığın hangi aylık gelir grupları arasında olduğu incelendiğinde gruplar arasında fark bulunmadığından istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

TARTIŞMA

Birinci bölümde, araştırmanın temelini oluşturan yeşil dönüştürücü liderlik kavramı incelenmiştir. İkinci bölümde ise, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları detaylı şekilde ele alınmıştır. Üçüncü bölümde, çalışmanın bir diğer odak noktası olan örgütsel çeviklik konusu açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise, araştırma kapsamında elde edilen veriler analiz edilerek bulgulara yer verilmiştir. Bu çalışma, yeşil dönüştürücü liderlik**,** yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel çeviklik kavramları arasındaki ilişkileri ortaya koyarak alanyazına teorik ve uygulamalı düzeyde katkı sunmayı hedeflemektedir.

Bu kapsamda, kimyasal ve kimyasal ürün imalatı alanında faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan yönetici ve yönetici dışı personel araştırmanın evrenini oluştururken; anket formunu doldurarak çalışmaya katılım sağlayan bireyler ise araştırmanın örneklemini meydana getirmektedir.

Verilerin analiz sürecine, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini tanımlamaya yönelik sorulardan elde edilen bilgiler doğrultusunda gerçekleştirilen betimsel istatistiksel analizlerle başlanmıştır. Bu süreci takiben, veri toplama aracının alt boyutlarını belirlemek amacıyla öncelikle keşfedici faktör analizi (KFA) uygulanmıştır. Elde edilen faktör yapısının güvenilirliğini ve tutarlılığını değerlendirmek amacıyla güvenirlik testleri yapılmıştır. Keşfedici analizlerden sonra, ortaya çıkan yapının doğruluğunu ve geçerliliğini test etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA)gerçekleştirilmiştir. Son aşamada ise, araştırmanın kuramsal modelinin sınanmasında yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yöntemi kullanılmış; ayrıca, grup karşılaştırmaları için Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma çerçevesinde geliştirilen modellere yönelik analizler, yapısal eşitlik modellemesi (YEM) yöntemi kullanılarak yürütülmüştür. Model analizlerine geçmeden önce, uygulama sürecine temel teşkil eden varsayımların sağlanıp

sağlanmadığı değerlendirilmiş; verilerin dağılım özellikleri, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları aracılığıyla incelenmiştir. YEM analizine ilişkin varsayımların büyük ölçüde karşılandığı belirlendikten sonra, oluşturulan hipotezler doğrultusunda değişkenler arasındaki istatistiksel ilişkilerin anlamlılığı test edilmiştir.

Araştırma modeline ilişkin analiz sürecinde, yapısal eşitlik modellemesine dayalı temel varsayımların geçerliliği ayrıntılı biçimde gözden geçirilmiştir. Bu doğrultuda, özellikle çok değişkenli normallik varsayımı, ilgili çarpıklık ve basıklık değerleri temel alınarak test edilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, veri setinin çok değişkenli normal dağılım varsayımını tam olarak karşılamadığı tespit edilmiştir.

İlgili varsayımın ihlal edildiği durumlarda, WLS (Ağırlıklı En Küçük Kareler), ULS (Ağırlıksız En Küçük Kareler) ve Robust ML (Sağlam Maksimum Olabilirlik) gibi alternatif tahmin yöntemlerine başvurulabilmektedir. Ancak bu tekniklerin güvenilir ve geçerli sonuçlar üretebilmesi, genellikle yüksek düzeyde örneklem büyüklüğü gerektirmektedir (Demiralay, 2014: 203). Bu çalışmada örneklem hacmi söz konusu yöntemlerin uygulanması için yeterli düzeyde görülmediğinden, normallik varsayımının karşılanmadığı analizlerde alternatif bir yaklaşım olarak Bootstrap ML yöntemi tercih edilmiştir.

Yapısal eşitlik modelinin geçerliliğini değerlendirebilmek amacıyla, modele ilişkin uyum iyiliği göstergeleri analiz edilmiştir. Elde edilen uyum indekslerinin, literatürde kabul gören referans aralıkları içerisinde yer aldığı belirlenmiştir. Modelin genel uyumuna ilişkin elde edilen istatistiksel değerlerine bakıldığında Ki-kare/Serbestlik Derecesinin (χ^2/df) <3 olması, mükemmel uyum derecesine işaret etmektedir. Yaklaşık Hata Ortalamasının Karekökünün (RMSEA) 0,059 <0,08 olması, modelin kabul edilebilir uyum sağladığını göstermektedir. Kestirim Hata Karekökü (RMR) = 0,029 <0,05'den düşük olup, mükemmel uyum sınırındadır. Tucker-Lewis İndeksinin (NNFI) 0,966>0,95 olması, mükemmel düzeyde uyum olarak değerlendirilmektedir. Normlaştırılmış uyum indeksi (NFI)0.95 olup; mükemmel

uyum sınırındadır. Artımlı uyum indeksi (IFI) 0,968; 0.95 üzerinde olduğu için mükemmel uyum seviyesindedir. Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI) = 0,968> 0,95'in olması, modelin mükemmel düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Uyum İyiliği İndeksi (GFI) = 0,863 >0,85 bir değerle, kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırma modelinin istatistiksel olarak geçerli ve yapısal olarak uyumlu bir model olduğu sonucuna varılmıştır.

Yapısal eşitlik modelinden elde edilen bulgular ve bu bulgulara dair yorumlar aşağıda sunulmuştur.

H_1: "Yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır".

Araştırma sonuçlarında yeşil dönüştürücü liderlik boyutu ile örgütsel çeviklik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yeşil dönüştürücü liderlik, çevresel sürdürülebilirliği önceleyen vizyoner bir liderlik yaklaşımı olarak, çalışanların çevresel farkındalığını artırmakta, örgütsel değerlerle bireysel değerler arasında uyum oluşturarak ortak bir misyon etrafında bütünleşmeyi teşvik etmektedir. Bu liderlik tarzı, çalışanların yenilikçi düşünme, problem çözme ve çevresel zorluklara karşı proaktif tutumlar geliştirmelerini destekleyerek, örgütün değişen çevresel koşullara daha hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmesine imkân tanımaktadır. Bu bağlamda, yeşil dönüştürücü liderlerin ilham verici motivasyonu ve entelektüel teşviki, örgütsel çevikliğin temel bileşenleri olan hız, esneklik, yetkinlik ve cevap verebilirlik boyutlarını doğrudan güçlendirmektedir. Örneğin, liderin çalışanları çevresel inovasyona teşvik etmesi, örgütün çevresel değişimlere karşı daha hızlı uyum sağlamasını; esnek organizasyonel yapıların desteklenmesi ise esnekliğin artmasını mümkün kılar. Aynı zamanda, çalışanların yeşil becerilerle donatılması örgütsel yetkinliği geliştirirken, çevresel geri bildirimlere açık, duyarlı ve sorumlu liderlik anlayışı ise etkili cevap verme kapasitesini artırmaktadır. Dolayısıyla, yeşil dönüştürücü liderlik, yalnızca çevresel performansı değil, aynı zamanda çevresel

belirsizlikler karşısında örgütün çeviklik düzeyini de bütüncül bir biçimde iyileştirmektedir.

Literatürde yer alan çalışmalarla sonuçlar mukayese edildiğinde, çalışma sonuçlarının literatürde yer alan ampirik çalışma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmüştür. Literatürdeki öncül çalışmalarda, yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çevikliğe etkisini araştıran bir çalışma bulunmamaktadır. Bununla birlikte, araştırmamızın bu sonucunu destekleyen ulusal ve uluslararası çalışmalar mevcuttur. Saini, Gupta ve Baba (2025) "How does leadership foster sustainable corporate agility through metaverse adoption?" "(Liderlik, metaverse benimsemesi yoluyla sürdürülebilir kurumsal çevikliği nasıl teşvik eder?)" i inceledikleri çalışmalarında, Endonezya, Hindistan, Bangladeş ve Bhutan'da görev yapan 448 bilişim yöneticisi ile görüşmüşlerdir. Çalışmanın bulgularına göre, yeşil dönüştürücü liderliğin, yeşil örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu ortaya konmuştur. Erdem Balcı ve Erbay (2021), "Dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerine etkisi" ni incelediği çalışmasında İstanbul ilinde bulunan orta ve büyük ölçekli perakende sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 407 kişi ile görüşmüşlerdir. Dönüştürücü liderliğin örgütsel çevikliği anlamlı bir şekilde yordadığı belirlenmiştir. Ayrıca, dönüştürücü liderliğin örgütsel çevikliğin alt boyutları olan cevap verebilirlik, hız, esneklik ve yetkinlik ile pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akkaya ve Tabak (2020) "Liderlik ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişki: Bilim parklarında bir araştırma" yı inceledikleri çalışmalarında, Türkiye'nin batısındaki bilim parklarından 302 kişi ile görüşmüşlerdir. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel çeviklik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde, Veiseh ve Eghbali'nin 2014 yılında İran'da petrol rafinerisinde çalışan 196 kişi ile yaptığı araştırmada da dönüşümcü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Karaman'ın (2021) Havacılık sektöründe liderlik, takım aksaklıkları ve çeviklik ilişkisinin analizi hakkında yaptığı çalışmada İstanbul ili sınırları içinde farklı branşlarda hizmet veren havacılık işletmelerinde 310 kişiye uyguladığı çalışma sonucunda, dönüşümcü liderliğin çeviklik üzerinde anlamlı etkisi tespit edilmiştir.

Bu bulgular, yeşil dönüştürücü liderliğin olumlu özelliklerinin örgütsel çevikliği olumlu etkileyebileceğini desteklediğinden söz konusu çalışmalarda elde edilen bulguların H_1 hipotezini desteklediği söylenebilir. Bu noktada, yeşil dönüştürücü liderlik üzerinde yapılan çalışmalar arttıkça sonuçların daha sağlıklı değerlendirilebileceği düşünülmektedir.

H_2: "Yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil İKY uygulamaları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır".

Araştırma sonuçlarında yeşil dönüştürücü liderlik boyutu ile yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizler, yeşil dönüştürücü liderlik boyutunun, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Yeşil dönüştürücü liderlik (YDL), çevresel sürdürülebilirliği merkeze alan vizyoner, ilham verici ve katılımcı liderlik davranışlarıyla örgütlerde çevre dostu kültürün yerleşmesini teşvik eder. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların çevresel farkındalıklarını artırmakta, çevreye duyarlı davranışları özendirmekte ve örgütsel düzeyde çevre odaklı politikaların uygulanmasını kolaylaştırmaktadır. Bu bağlamda, YDL'nin yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) uygulamaları ve bu uygulamaların alt boyutları üzerinde olumlu etkiler yarattığı görülmektedir.

Öncelikle, YDL'nin ilham verici motivasyonu ve entelektüel teşviki, çalışanları çevresel konular üzerinde düşünmeye ve bu doğrultuda yenilikçi çözümler üretmeye yönlendirir. Bu durum, yeşil işe alım, yeşil eğitim ve gelişim, yeşil

performans değerlendirme ve yeşil ödüllendirme gibi YİKY alt boyutlarının uygulanabilirliğini ve etkinliğini artırır. Örneğin, yeşil dönüştürücü liderler, işe alım süreçlerinde çevresel değerlere duyarlı bireylerin tercih edilmesini destekleyerek örgütün çevresel amaçlarına uygun insan kaynağının teminini sağlar. Aynı zamanda, çalışanlara yönelik sürdürülebilirlik temelli eğitimleri teşvik ederek yeşil bilgi, beceri ve yetkinliklerin gelişimine katkıda bulunur.

Bununla birlikte, YDL'nin bireysel düzeyde çevresel duyarlılığı artırması, çalışanların gönüllü çevresel davranışlarda bulunma olasılığını güçlendirmekte; bu da YİKY'nin stratejik hedefleriyle örtüşen bir örgütsel iklimin oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Ayrıca, yeşil dönüştürücü liderlerin vizyoner yapısı, YİKY politikalarının üst yönetim tarafından sahiplenilmesini kolaylaştırmakta ve bu uygulamaların kurumsal yapıya entegre edilmesini desteklemektedir.

Yeşil dönüştürücü liderlik, örgütsel düzeyde çevresel sürdürülebilirlik kültürünü inşa eden ve bu doğrultuda yeşil insan kaynakları uygulamalarının benimsenmesini ve etkin şekilde uygulanmasını kolaylaştıran stratejik bir liderlik tarzı olarak, YİKY'nin tüm alt boyutları üzerinde pozitif bir etki yaratmaktadır.

Joather Alwali ve Wafaa Alwali'nin 2025 yılında gerçekleştirdiği, Irak kamu hizmet sektöründe görev yapan 475 yönetici asistanının katılımıyla yürütülen "Dönüştürücü Liderlik ve Ahlaki Normlar: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Davranışı" başlıklı çalışmanın bulgularına göre, yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil insan kaynakları yönetimi üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir. Bu yönüyle söz konusu çalışmada elde edilen bulguların H_2 hipotezini desteklediği söylenebilir.

H_3: "Yeşil İKY uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı etkisi vardır".

Araştırma sonuçlarında yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları boyutu ile örgütsel çeviklik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yapılan analizler, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları boyutunun örgütsel çeviklik üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

YİKY Uygulamaları işletmenin değişime uyum yeteneğini geliştirebilir: YİKY uygulamaları, çevresel sürdürülebilirlik odaklı bir insan kaynakları politikası benimseyerek örgütlerin değişen dış çevre koşullarına daha hızlı ve etkili yanıt vermelerini sağlar. Yeşil işe alım, yeşil eğitim ve gelişim gibi uygulamalar, çalışanların çevresel farkındalığını ve yenilikçi düşünme becerilerini artırır; bu da örgütün değişime duyarlı ve proaktif bir yapıya kavuşmasına katkıda bulunur. Bu özellik, çevikliğin temel bileşenlerinden biri olan esneklik ile doğrudan ilişkilidir.

YİKY işletmenin öğrenme kültürünü teşvik edebilir: Yeşil İKY, çalışanlara çevresel sürdürülebilirlik konularında sürekli eğitim ve gelişim imkânları sunarak örgütsel düzeyde bir öğrenme kültürü inşa eder. Bu durum, çevik örgütlerin temel dinamiklerinden biri olan kurumsal öğrenme kapasitesinin gelişmesini sağlar. Sürekli öğrenen bir örgüt, belirsiz ve hızlı değişen koşullara daha kolay uyum sağlayabilir.

YİKY uygulamaları yenilikçiliği ve katılımı artırabilir: Yeşil İKY uygulamaları, çalışanların çevreyle ilgili karar alma süreçlerine katılımını teşvik eder. Katılımcı yönetim anlayışı ve yeşil inovasyonu destekleyen politikalar, çalışanların süreçlere aktif şekilde dahil olmasına ve yeni fikirler üretmesine olanak tanır. Bu durum, çevik örgütlerin karar verme hızını ve yenilik kapasitesini artırır.

YİKY uygulamaları sorumluluk ve değer odağını güçlendirebilir: Çevresel duyarlılığı yüksek bir insan kaynakları yapısı, yalnızca süreçlerin değil aynı zamanda çalışan davranışlarının da değer temelli yönetilmesini sağlar. Bu tür etik ve sorumlu yaklaşımlar, örgütün içsel tutarlılığını artırır, yetkinlik ve karar alma çevikliği gibi boyutlara olumlu yansır.

YİKY proaktif insan kaynağı oluşturabilir: Yeşil İKY sayesinde örgütler, sadece çevresel duyarlılığı olan bireyleri istihdam etmekle kalmaz, aynı zamanda çevresel riskleri önceden görebilen, çevre dostu çözümler üretebilen ve değişime liderlik edebilen proaktif çalışanlar geliştirir. Bu çalışan profili, örgütün çevresel ve stratejik fırsatlara hızlı tepki verme kapasitesini artırır.

Yeşil İKY uygulamaları, çevresel sürdürülebilirlik ekseninde çalışan davranışlarını şekillendirdiği ve örgütsel öğrenme, yenilikçilik, katılım ve esneklik gibi çevikliğin temel yapı taşlarını beslediği için örgütsel çeviklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etki yaratmaktadır. Bu ilişki, sürdürülebilirliğin sadece çevresel değil, aynı zamanda örgütsel dayanıklılığı ve rekabetçiliği de güçlendiren stratejik bir unsur olduğunu göstermektedir.

Çalışmanın bir diğer önemli bulgusu, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisine ilişkindir. Yeşil insan kaynakları yönetimi, literatürde görece yeni bir kavram olup, örgütsel çeviklikle olan ilişkisini doğrudan ele alan çalışmalara henüz yeterince rastlanmamaktadır. Bu yönüyle araştırma, literatürdeki önemli bir boşluğu doldurma potansiyeline sahiptir.

Burak Nedim Aktaş'ın 2021 yılında savunma sanayii sektöründe çalışan 489 beyaz yaka personel ve takım lideri ile gerçekleştirdiği **"**Vizyoner Liderlik ve Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi**"** başlıklı tez çalışmasında, yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu, insan kaynakları uygulamalarının çevik organizasyon yapılarının oluşmasında önemli bir rol oynadığını desteklemektedir.

Benzer şekilde, Serkan Özdemir ve Ayten Akatay'ın 2020 yılında İstanbul'da 602 katılımcı ile gerçekleştirdiği "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Dayanıklılık ve Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi" başlıklı çalışmada,

insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel çeviklik arasında zayıf düzeyde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgular, yeşil dönüştürücü liderliğin olumlu özelliklerinin örgütsel çevikliği olumlu etkileyebileceğini desteklediğinden söz konusu çalışmalarda elde edilen bulguların H_3 hipotezini desteklediği söylenebilir.

H_4: "Yeşil dönüştürücü liderliğin Örgütsel Çeviklik üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının aracılık rolü vardır".

Araştırma sonuçlarında Yeşil dönüştürücü liderlik boyutunun Örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının aracılık rolü vardır.

YDL, tek başına çevikliği doğrudan artırmakta sınırlı kalabilir; çünkü liderliğin örgüt geneline yayılması insan kaynakları politikaları yoluyla kurumsallaşır. YİKY bu noktada bir dönüştürme aracı işlevi görür. Liderin çevresel vizyonu, YİKY uygulamaları aracılığıyla çalışanlara ve iş süreçlerine entegre olur. Böylece çevik davranışlar sadece liderle sınırlı kalmaz, tüm örgüt yapısına yansır. Bu nedenle YİKY, YDL'nin çeviklik üzerindeki etkisini taşıyan ve pekiştiren bir aracı değişken rolü üstlenebilir.

Yeşil dönüştürücü liderlik, çevreye duyarlı bir örgütsel vizyon oluşturur. Ancak bu vizyonun örgüt genelinde davranışa dönüşmesi ve çevikliğe evrilmesi için, YİKY uygulamaları temel taşıyıcı kanal işlevi görür. Bu nedenle YİKY, YDL ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi açıklayan anlamlı ve işlevsel bir aracı değişken olabilir.

Mehmet Emin Erdoğan'ın "Dönüşümcü Liderliğin Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkisinde Yeşil İnsan Kaynaklarının Aracı Rolü" adlı çalışmasında, dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları

uygulamalarının aracılık rolü incelenmiştir. Bu nicel araştırmanın örneklemini, Bursa Büyükşehir Belediyesi Gemlik biriminde çalışan 350 kişi oluşturmaktadır. Anket formunda sırasıyla Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Yeşil İnovasyon Ölçeği ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçları, dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının kısmi aracılık rolü oynadığını göstermiştir.

Joather Alwali ve Wafaa Alwali'nin 2025 yılında gerçekleştirdiği "Dönüştürücü Liderlik ve Ahlaki Normlar: Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi ve Davranışı" başlıklı çalışmada, Irak'ın kamu hizmet sektöründe görev yapan 475 yönetici asistanı üzerinde yapılan araştırma bulgularına göre, yeşil dönüştürücü liderlik ile çalışanların yeşil davranışları arasındaki ilişkinin, yeşil insan kaynakları yönetiminin aracılık etkisiyle desteklendiği tespit edilmiştir.

Garima Saini ve arkadaşlarının, 29 Nisan 2025 tarihinde *International Journal of Organizational Analysis* dergisinde yayımlanan "Liderlik, Metaverse Benimseme Yoluyla Sürdürülebilir Kurumsal Çevikliği Nasıl Teşvik Eder?" başlıklı çalışmasında, Endonezya, Hindistan, Bangladeş ve Bhutan'da görev yapan 448 bilişim yöneticisi üzerinde yapılan araştırma sonuçlarına göre, yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin, insan kaynakları yönetiminin aracılık rolüyle gerçekleştiği belirlenmiştir.

Bu bulgular, yeşil dönüştürücü liderliğin olumlu özelliklerinin örgütsel çevikliği olumlu etkileyebileceğini desteklediğinden söz konusu çalışmalarda elde edilen bulguların H_4 hipotezini desteklediği söylenebilir.

Demografik değişkenler ile ölçekte yer alan boyutlar arasındaki ilişkilere dair bulgular değerlendirildiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır:

H_5: Katılımcıların demografik durumlarına göre yeşil dönüştürücü liderlik yaklaşımı algısında fark vardır.

H_{5a}: *"Katılımcıların Yeşil Dönüştürücü Liderliğe yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *yeşil dönüştürücü liderlik* boyutuna ilişkin algılarında cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunmadığını ortaya koymaktadır.

İşin Niteliği ve Endüstri Yapısı: Kimyasal ürün imalatı sektörü, yoğun teknik bilgi ve süreç odaklı bir yapıya sahiptir. Bu tür sektörlerde, liderlik davranışlarının değerlendirilmesi daha çok profesyonel yeterlilik, çevresel sorumluluk ve verimlilik gibi objektif ölçütlere dayanır. Dolayısıyla çalışanlar, cinsiyetten bağımsız olarak yeşil dönüştürücü liderliği benzer şekilde algılayabilir.

Toplumsal Cinsiyet Rollerinin Nötrleşmesi: Endüstriyel ve teknik alanlarda çalışan bireylerin, cinsiyet temelli önyargılardan görece uzak, daha rasyonel ve iş odaklı tutumlara sahip olması olasıdır. Bu durum, liderlik algısında cinsiyete dayalı farklılıkların ortaya çıkmasını engelleyebilir.

Yeşil Liderliğin Evrensel Değerler Taşıması: Yeşil dönüştürücü liderlik, çevreye duyarlılık, sürdürülebilirlik vizyonu, etik davranış ve çalışanları güçlendirme gibi evrensel ve cinsiyetten bağımsız değerlere dayanır. Bu özellikleriyle, farklı cinsiyetteki çalışanlar tarafından benzer şekillerde algılanması doğaldır.

Cinsiyet Dağılımının Dengeli Olmaması: Araştırma grubundaki kadın ve erkek katılımcıların sayısal dağılımı eşit olmadığı için istatistiksel olarak anlamlı bir farkın çıkmaması olasılığı doğabilir. Örneğin kadın katılımcı sayısı 182, erkek katılımcı sayısı ise 277 olduğundan algılardaki küçük farklılıklar anlamlı düzeye ulaşmamış olabilir.

Liderin Cinsiyetten Bağımsız Etki Yaratması: Araştırmaya konu olan liderlerin, hem kadın hem erkek çalışanlarla eşit düzeyde etkileşim kurmaları ve

kapsayıcı bir liderlik sergilemeleri durumunda, cinsiyetler arası algı farklılıklarının oluşması beklenmeyebilir.

Örgütsel Kültür ve Eğitim: İşletmede benimsenmiş çevreci yaklaşımlar ve liderlik uygulamaları, çalışanların ortak bir algı geliştirmesine neden olabilir. Özellikle çevreye duyarlı kurumsal kültür, çalışanların liderlik davranışlarını cinsiyetten bağımsız olarak değerlendirmelerini teşvik edebilir.

Erarslan, (2025) Türkiye'de ikamet eden 297 beyaz yakalı çalışanın katıldığı araştırmasında, yeşil dönüşümsel liderlik ile cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını ortaya koymuştur ($t=0,660$; $p>0,05$).

Durmaz'ın (2025) Devrek Cilas Kauçuk Fabrikasındaki çalışmasında iş görenlerin dönüşümcü liderlik algıları ($t=-0,245$; $p>0,05$) ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Selçuk (2025) Antalya ilinde faaliyet gösteren 350 turizm çalışanından yaptığı çalışmada ise kadın çalışanlar ve erkek çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Kadın çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik düzeylerinin erkek çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Hizmet sektörü için sonuçların aynı yönde çıkmadığı söylenebilir.

Söz konusu çalışmalarda imalat sektöründe elde edilen bu bulguların H_{5a} hipotezini desteklediği söylenebilir.

H_{5b}: *"Katılımcıların Yeşil Dönüştürücü Liderliğe yönelik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir"*.

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *yeşil dönüştürücü liderlik* boyutuna ilişkin algılarında evli veya bekar olmalarının anlamlı farklılıklar yaratmadığını ortaya koymaktadır.

Yeşil dönüştürücü liderliğe ilişkin algılar; liderin çevresel vizyonu, örgütsel sürdürülebilirlik kültürü, lider-çalışan etkileşimi gibi iş bağlamına ait faktörlerden etkilenir. Medeni durum ise bireyin özel yaşamına dair bir değişkendir ve lider algısı üzerinde doğrudan etkili olması beklenmeyebilir. Bu nedenle, çalışanların evli ya da bekar olmaları, liderin çevre odaklı yaklaşımlarını algılamalarında anlamlı bir fark yaratmayabilir.

İlter'in (2024) Van ilinde yiyecek içecek sektöründeki araştırmasına katılan evli ve bekâr çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algısı ($t=-1,020$; $p>0,05$) anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla evli ve bekâr çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algılarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Tüm bu nedenlerden dolayı araştırmanın çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algısı medeni durumları açısından anlamlı farklılık göstermektedir hipotezi desteklenmemiştir.

H_{5c}: *"Katılımcıların Yeşil Dönüştürücü Liderliğe yönelik algıları işyerindeki görev türüne göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *yeşil dönüştürücü liderlik* boyutuna ilişkin algılarında yönetici olmalarının anlamlı farklılıklar yaratmadığını ortaya koymaktadır.

Aynı örgüt yapısı içinde, çalışanların ve yöneticilerin benzer liderlik davranışlarına maruz kalmaları, liderlik algılarının yakın olmasına neden olabilir.

Kızıl (2025) 3. Basamak sağlık kurumlarındaki 399 sağlık çalışanı ile yürüttüğü araştırması sonucunda dönüşümcü liderlik puanları açısından yönetici olarak çalışma ile arasında anlamlı bir farklılık olmadığını tespit etmiştir

(p=0,066>0,05). Konuya bu açıdan bakıldığında H_{5c} hipotezinin desteklenmediği söylenilebilir.

H_{5d}: *"Katılımcıların Yeşil Dönüştürücü Liderliğe yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *Yeşil Dönüştürücü Liderlik* boyutuna ilişkin algılarında yaş aralıklarının anlamlı farklılıklar yaratmadığını ortaya koymaktadır.

Sektörde çalışanlar yaşça farklı olsa bile benzer eğitim düzeyine, çevresel bilinç düzeyine ya da sektörel deneyime sahip olabilir. Bu da algı farklılıklarını yaş yerine başka değişkenlere kaydırabilir.

Erkan'ın (2024) Türkiye genelinde toplam 16 adet konaklama işletmesi bulunan X otel grubunun 400 çalışanı üzerinde gerçekleştirdiği analiz sonucunda yaşa göre yeşil dönüştürücü liderlikte anlamlı fark görülmemiştir.

H_{5e}: *"Katılımcıların Yeşil Dönüştürücü Liderliğe yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *Yeşil Dönüştürücü Liderlik* boyutuna ilişkin algılarında eğitim durumunun anlamlı farklılıklar yaratmadığını ortaya koymaktadır.

Yeşil dönüştürücü liderlik davranışları (vizyon sunma, çevreye duyarlılık, ilham verme vb.) çalışanlar tarafından doğrudan gözlemlenebilir ve değerlendirilmesi özel bir bilgi ya da eğitim düzeyi gerektirmeyebilir. Yeşil liderliğin algılanmasının bilişsel karmaşıklık gerektirmemesi eğitim farkını etkisiz hale getirebilir.

Abedrabou (2022) Filistin sigorta şirketlerinde yaptığı çalışmada p>0,05 olduğundan dönüşümcü liderlik boyutunda eğitim grupları arasında anlamlı farklılık tespit edememiştir.

H_{5f}: *"Katılımcıların Yeşil Dönüştürücü Liderliğe yönelik algıları aylık net gelirlerine göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *Yeşil Dönüştürücü Liderlik* boyutuna ilişkin algılarında aylık net gelir durumunun anlamlı farklılıklar yarattığını ortaya koymaktadır. Aylık gelir düzeyi 27.002 TL-37.001 TL olanların yeşil dönüştürücü liderlik algısı aylık gelir düzeyi 47.002 TL-57.001 TL olanlardan daha düşüktür.

Alt orta gelir grubundaki çalışanların, yeşil liderlik davranışlarına yönelik beklentileri ile gerçeklik arasında uyumsuz bir dengesizlik olabilir. Bu bireyler, liderin çevresel duyarlılığına dair davranışlarını olumsuz ve yetersiz bulabilirken; düşük gelir grubundakiler daha eleştirel, yüksek gelir grubundakiler ise daha yüksek beklentili olabilir.

Kurt'un (2024) İstanbul Esentepe ve Koşuyolu'nda faaliyet gösteren özel şirketlerde ve kamu kuruluşlarında çalışan 303 çalışan ile gerçekleştirdiği çalışmasında, aylık gelire göre katılımcıların dönüştürücü liderlik puan ortalamasının farklılaştığı görülmüştür (p<0,05).

H_{5g}: *"Katılımcıların Yeşil Dönüştürücü Liderliğe yönelik algıları mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *Yeşil Dönüştürücü Liderlik* boyutuna ilişkin algılarında işyerindeki çalışma süresi durumunun anlamlı farklılıklar yarattığını ortaya koymaktadır. Çalışma süresi 1 yıldan az olanların yeşil dönüştürücü liderlik algısı 1-5 yıl arası çalışan ve 6-10 yıl arası çalışan gruplardan daha düşüktür.

Orta süreli çalışanlar, örgüt kültürüne tam olarak uyum sağlamış ve liderin davranışlarını sağlıklı bir şekilde gözlemleyebilecek yeterli zamanı geçirmiş kişilerdir. Bu çalışanlar, yeşil dönüştürücü liderlik davranışlarını hem tanıyabilecek farkındalığa sahiptir hem de örgüte henüz yabancılaşmamışlardır.

Kısa süreli çalışanlar (örneğin 0–1 yıl arası), kurum kültürünü ve liderlik stilini henüz tam anlamıyla tanımamış olabilir. Liderin çevreci tutumları bu çalışanlar tarafından ya fark edilmemiş olabilir ya da başka önceliklerin (örneğin işe adaptasyon, performans beklentisi vb.) gölgesinde kalmış olabilir.

İlter'in (2024) Van ilinde faaliyet gösteren 206 büyük yiyecek ve içecek işletmeleri çalışanları ile yaptığı araştırmada Yeşil dönüştürücü liderlik algısı katılımcıların çalışma süreleri açısından anlamlı farklılık gösterirken ($F=4,607$; $p<0,05$); testi sonuçlarına göre; 11-15 yıllık deneyime sahip çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algısının, 10 ve altı yıllık deneyime sahip kişilerin algısından daha olumlu olduğu görülmektedir.

Öztürk'ün (2022) Türkiye genelinde 18-65 yaş arasında özel veya kamu sektöründe çalışan farklı meslek gruplarına dâhil beyaz ve mavi yakalı 390 çalışanın katıldığı araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların bulunduğu kurumdaki çalışma sürelerine göre dönüştürücü liderlik algılarının farklılaşmadığı sonucu elde edilmiştir ($p>0,05$).

H_{5h}: *"Katılımcıların Yeşil Dönüştürücü Liderliğe yönelik algıları toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *Yeşil Dönüştürücü Liderlik* boyutuna ilişkin algılarında mesleki deneyimin anlamlı farklılıklar yaratmadığını ortaya koymaktadır.

Mesleki deneyim, bireyin farklı kurum ve pozisyonlardaki toplam çalışma süresini ifade eder. Ancak yeşil dönüştürücü liderlik**,** doğrudan mevcut kurumda, mevcut liderle yaşanan etkileşime bağlı bir algıdır. Dolayısıyla, bireyin önceki işyerlerindeki deneyimi, şu anki liderlik algısını doğrudan etkilemeyebilir**.**

Abedrabou'nun (2022) Filistin sigorta şirketlerinde yürüttüğü araştırmasında dönüşümcü liderlik göre p>0,05 olduğundan tecrübe grupları arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_6: Katılımcıların demografik durumlarına göre yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları yaklaşımı algısında fark vardır.

H_{6a}: *"Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına* boyutuna ilişkin algılarında cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunmadığını ortaya koymaktadır.

YİKY uygulamaları genellikle çalışanlara ortak eğitimler, oryantasyonlar, kurumsal bildirimler yoluyla aktarılır. Tüm cinsiyet grupları benzer kaynaklardan bilgilendirildiği için, uygulamaları algılama biçimleri de benzeşebilir.

Tok (2025) Batı Karadeniz ve Doğu Marmara bölgelerinde imalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerde 222 çalışan ile yaptığı araştırmada Cinsiyet açısından farklılıkları test etmek için yapılan T-Testi sonucuna göre *(t=-1,801; p>0,005)* değişkenlerin birbirleri arasında farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

H_{6b}: *"Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarına yönelik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına* boyutuna ilişkin algılarında cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunmadığını ortaya koymaktadır.

YİKY uygulamaları, çevre koruma ve sürdürülebilirlik gibi kavramlarla ilişkilidir. Ancak bu tür çevresel temalı kurumsal uygulamaların algılanması, bireylerin evli ya da bekâr olmalarından çok, çevreye olan duyarlılıklarıyla ilgilidir. Medeni durum, bu bağlamda belirleyici bir faktör olmayabilir.

Yetkin, (2025) Türkiye' de her coğrafi bölge içerisindeki illerdeki özel işletmeler, kamu kurum ve kuruluşları, yerel yönetimler ve STÖ'ler araştırmaya katılan iş görenlerin medeni durum değişkenlerine bağlı olarak yeşil insan kaynakları yönetimi algılarındaki farklılığı incelemiş ve istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemiştir ($t=-0,182$; $p>0.05$). Bu bağlamda "H6β: Medeni duruma göre yeşil insan kaynakları yönetim yaklaşımı algısında fark vardır" hipotezi desteklenmemiştir.

H_{6c}: *"Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarına yönelik algıları işyerindeki görev türüne göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları boyutuna ilişkin algılarında yönetici olup olmadıklarına bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen sıra ortalamalarına göre, yönetici olan katılımcıların yönetici olmayan katılımcılara kıyasla çalıştıkları örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetim uygulamaları yönündeki algılarının daha yüksek düzeyde olduğu gözlemlenmiştir. Yöneticilerin yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) uygulamalarına ilişkin algılarının, yönetici olmayan çalışanlara kıyasla daha yüksek düzeyde olması, çeşitli örgütsel, bilişsel ve yapısal faktörlerle açıklanabilir. Bu fark, özellikle yöneticilerin örgütsel stratejiyle daha yakın etkileşimde bulunmaları, politika yapım süreçlerinde yer almaları ve kurumsal sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda karar alma sorumluluğu taşımalarıyla ilişkilidir.

İlk olarak, yöneticiler genellikle YİKY uygulamalarının tasarımı, planlanması ve uygulanması süreçlerine doğrudan katılım göstermektedir. Bu durum, onların bu tür uygulamaların kapsamı, amacı ve stratejik önemi hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır. Diğer bir ifadeyle, yöneticiler, YİKY'nin sadece operasyonel değil aynı zamanda örgütsel performansa ve çevresel sürdürülebilirliğe katkı sağlayan yönlerini daha net bir biçimde değerlendirme kapasitesine sahiptir.

İkinci olarak, yöneticiler pozisyonları gereği kurumsal politika ve uygulamaların söylem düzeyinde temsilcisi olduklarından, bu tür uygulamalara yönelik algılarında kurumsal aidiyet, stratejik bağlılık ve kurumsal sürdürülebilirliğe ilişkin normatif yönelimler etkili olmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin YİKY'ye dair algıları, sadece bilgi temelli değil, aynı zamanda kurumsal temsil ve sorumlulukla da şekillenmektedir.

Üçüncü olarak, yönetici olmayan çalışanlar, YİKY uygulamalarını genellikle mikro düzeyde, yani kendi rollerine yansıyan boyutlarıyla deneyimlemektedir. Uygulamaların tasarım sürecine dahil olmadıkları gibi, bazı uygulamaların farkında dahi olmayabilirler. Bu da onların YİKY'ye ilişkin bütünsel bir algı geliştirmelerini sınırlamakta, algı düzeylerini yöneticilere kıyasla daha düşük hale getirebilmektedir.

Yöneticilerin YİKY uygulamalarına ilişkin algılarının daha yüksek olmasının temelinde, örgütsel yapıda üstlendikleri roller, karar verme süreçlerine katılım düzeyleri, stratejik farkındalıkları ve politika sahipliği gibi faktörler yatmaktadır. Bu durum, örgütsel hiyerarşideki konumun, çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarına ilişkin algılar üzerinde belirleyici bir unsur olabileceğini göstermektedir.

Tok (2025) Batı Karadeniz ve Doğu Marmara bölgelerinde imalat ve hizmet sektörlerinde faaliyet gösteren örgütlerde yaptığı araştırmaya katılanların görev yaptıkları pozisyon açısından farklılıkları test etmek için yapılan T-Testi sonucuna göre yeşil İKY ana değişkeni ile görev yapılan pozisyon açısından anlamlı bir fark vardır. Yöneticiler, bu değişkende yönetici olmayanlara göre daha yüksek ortalamalara

sahiptir. Bu bulgu üretim ve hizmet sektöründe yeşil İKY uygulamaları algısının yöneticilerde daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Bu bulgular, *"Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarına yönelik algıları işyerindeki görev türüne göre farklılık göstermektedir"*. Hipotezi ile paralellik gösterdiği için söz konusu çalışmalarda elde edilen bulguların H_{6c} hipotezini desteklediği söylenebilir.

H_{6d}: *"Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarına yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir"*.

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına* boyutuna ilişkin algılarında yaşa bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Günümüzde iklim krizi, sürdürülebilirlik ve çevre politikaları hem genç hem de ileri yaş gruplarında yaygın bir toplumsal bilinç oluşturmuştur. Bu ortak farkındalık düzeyi, yaş grupları arasında YİKY uygulamalarına yönelik algı farklılıklarını azaltmış olabilir.

Çalışanların YİKY uygulamalarına ilişkin algıları, yaşlarından çok örgüt içindeki rollerine, pozisyonlarına ve liderleriyle olan etkileşim düzeyine bağlı olabilir. Bu nedenle, yaş değişkeni anlamlı bir etki yaratmamış olabilir.

Kaya'nın (2025). Ordu ilinde 238 imalat sanayi çalışanı ile gerçekleştirdiği araştırmasında çalışanların yaş değişkenine göre, yeşil İKY'nin ($F=6,61$: $p<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Demirci'nin (2024) Kütahya'da faaliyet gösteren porselen ve seramik sektöründe çalışan beyaz yaka özel sektör çalışanlarına uyguladığı ankete göre yeşil

İKY boyutu ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık görülmemektedir (F=0,932; p>0,05). Yaş grupları arasındaki fark istatistiksel olarak önemli değildir.

Çalışmaların farklı sektörde yapılmış olması, sonuçların da farklı çıkacağı anlamına gelmemekle birlikte, örneklem yapısı, kullanılan yöntemler, kurum kültürü, veri toplama süreçleri ve analiz teknikleri gibi birçok faktör, yaş değişkenine bağlı olarak yeşil İKY uygulamaları algılarının farklılık gösterip göstermemesini etkileyebilir.

H_{6e}: *"Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarına yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına* boyutuna ilişkin algılarında eğitim durumuna bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Bazı işletmelerde YİKY uygulamaları yeterince görünür olmayabilir. Eğitim düzeyi farklı olsa da çalışanlar bu uygulamaları yeterince fark etmeyebilir veya yüzeysel düzeyde deneyimleyebilir. Uygulama farkındalığı düşükse, eğitim farkı algıyı değiştirmekte etkili olmayabilir.

Asadova (2025). İstanbul ilinde 347 beyaz yaka katılımcının yeşil İKY uygulamalarına yönelik görüşlerini, katılımcıların eğitim seviyelerine göre tek yönlü varyans analizi kullanılarak karşılaştırılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre yeşil İKY uygulamalarına yönelik algının katılımcıların eğitim seviyelerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir (p>0,05).

Güç, (2024) İstanbul İli Avrupa Yakasında bulunan özel bir üniversite hastanesinde 346 sağlık çalışanı üzerinde yaptığı çalışmaya göre özel üniversite

hastanesinde eğitim düzeyi ile yeşil insan kaynakları yönetim uygulamaları, arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Çalışmalardaki eğitim düzeylerinin dağılımı farklı olabilir. Bir çalışmada her eğitim grubu (örneğin ilköğretim, lise, lisans, yüksek lisans) dengeli sayıda temsil edilmişken, diğer çalışmada belli bir grubun (örneğin lise mezunlarının) ağırlığı fazla olabilir. Bu durum, farkların istatistiksel olarak ortaya çıkmasını engelleyebilir.

H_{6f}: *"Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarına yönelik algıları aylık net gelirlerine göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına* boyutuna ilişkin algılarında net gelire bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Yeşil İKY uygulamaları, kurumların sürdürülebilirlik politikaları kapsamında, gelir seviyesine bakılmaksızın tüm çalışanlara aynı standartlarda ve eşit şekilde sunulan kurumsal uygulamalardır. Bu eşitlikçi yaklaşım, gelir düzeyine bağlı algı farklılıklarının oluşmasını engelleyebilir.

Bulut (2025) Gıda sektöründe 176 kişi ile yaptığı çalışmasında İKYD ölçeğinde gelir grupları arasında p değerinin 0,05'den büyük olması ($p>0,05$) sebebiyle anlamlı bir farklılık göstermediği ifade edilmektedir ($0,297>0,05$). Konuya bakıldığında H_{6f} hipotezini desteklediği söylenebilir.

H_{6g}: *"Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarına yönelik algıları mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları* boyutuna ilişkin algılarında mevcut iş yerlerindeki çalışma

süresine bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle 1 yıldan daha az süredir çalışanların YİKY Uygulamaları düzeyi 1-5 yıl ve 6-10 yıl çalışma süresi olan gruplardan daha düşüktür.

Bu çalışan grubu, kurumun çevresel sürdürülebilirlik politikalarındaki iyileşme ve değişim süreçlerine tanıklık etmemiş olabilir. Özellikle son yıllarda yaygınlaşan YİKY uygulamaları nedeniyle alt kıdemdeki çalışanlar, bu dönüşümün aktif tanıkları değildir ve olumluz bir algı geliştirmiş olabilirler.

Bazı işletmeler, yeni başlayanlara yönelik güçlü bir oryantasyon programı ve destekleyici YİKY uygulamaları sunarken, bazı işletmelerde bu süreç zayıf olabilir. Bu da yeni çalışanların YİKY uygulamalarını nasıl algıladığını etkileyebilir. İyi oryantasyon pozitif algıyı yüreklendirirken eksik oryantasyon da güvensizlik veya belirsizlik algısına yol açabilir.

Öselmiş'in (2020) Ege bölgesindeki Aydın ilinde 12, İzmir ilinde 7, Denizli ilinde 11 ve Muğla ilinde 5 firma olmak üzere küçük, orta ve büyük ölçekli 64 firmada çeşitli kademelerde görev alan ve sektör ayrımı yapılmayan 279 çalışandan elde ettiği verilere göre, mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine göre yeşil İKY uygulamalarına ilişkin çalışan algıları arasındaki farklar anlamsız çıkmıştır.

Aşkın'ın (2023) Marmara bölgesinde faaliyet gösteren liman işletmelerini veri toplanmak için seçtiği çalışması doğrultusunda 210 adet anket uygulanmıştır. Aynı limanda çalışma süresi grupları arasında YİKY ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, 10 yıl ve üzeri süredir aynı limanda çalışanların YİKY ölçek puanı, 7-9 yıl arasında çalışanlara göre daha yüksektir.

H_{6h}: *"Katılımcıların Yeşil İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarına yönelik algıları toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir"*.

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamalarına* boyutuna ilişkin algılarında mesleki tecrübeye bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Kimya sektöründe mesleki deneyim çoğunlukla üretim süreçleri, kalite kontrol, güvenlik veya teknik uzmanlık gibi alanlarda yoğunlaşır. Bu teknik deneyimler, çalışanların YİKY uygulamalarına ilişkin doğrudan bir farkındalık veya ilgi geliştirmesini sağlamayabilir. Dolayısıyla, çevreci insan kaynakları uygulamalarına yönelik algılar deneyim süresinden bağımsız kalabilir.

Çalışanlar yeşil İKY politikalarını mesleki başarı, terfi, ödüllendirme gibi unsurlarla ilişkilendirmedikleri takdirde, bu uygulamalara verdikleri önem ve algı düzeyi, deneyim süresine bakılmaksızın benzer kalabilir. Buna karşılık; Altınuç'un (2022) bölge ayrımı yapılmaksızın Türkiye'de özel sektörde çalışmakta olan 402 insan kaynakları profesyoneline uyguladığı araştırmaya göre insan kaynakları çalışanlarının toplam iş tecrübelerine göre işletmelerdeki yeşil iş tasarımı ve personel eğitimi, yeşil performans ve ücret yönetimi ve yeşil çalışan ilişkileri ve iş sağlığı ve güvenliği faaliyetlerinde gruplar arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Çalışmalarda araştırmacıların farklı sonuçlara ulaşması, örgütlerin deneyime verdiği değer ile açıklanabilir. Bazı işletmelerde deneyim ön plandayken bazılarında ikinci plandadır.

H_7: Katılımcıların demografik durumlarına göre örgütsel çeviklik yaklaşımı algısında fark vardır.

H_{7a}:" *Katılımcıların örgütsel çevikliğe yönelik algıları cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *örgütsel çeviklik* boyutuna ilişkin algılarında cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Kimyasal ürün imalatı gibi sektörlerde, görev dağılımı ve iş tanımları genellikle cinsiyet gözetmeksizin yapılır. Bu tür ortamlarda çalışanların örgütsel süreçlere dair algıları, toplumsal cinsiyet rollerinden daha çok görev, sorumluluk ve kurum kültürü temelli şekillenebilir.

Küçük'ün (2025) araştırma evrenini Ankara ili Yenimahalle, Çankaya, Keçiören, Gölbaşı ve Etimesgut ilçelerinde bulunan yüksek teknoloji sektörü çalışanlarının oluşturduğu çalışmasına göre ölçek geneli ve diğer boyutlarda kadın ve erkeğe göre fark çıkmamıştır. ($t=0,525$; $p>0,005$). Bu sonucun H_{7a} hipotezini desteklediği ifade edilebilir.

H_{7b}: *"Katılımcıların Örgütsel çevikliğe yönelik algıları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada katılımcıların örgütsel çeviklik algılarının medeni durumlarına göre karşılaştırılmış ve elde edilen bulgulara göre katılımcıların örgütsel çeviklik algılarının medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Kimyasal ürün imalatı sektörünün teknik ve düzenlemeye dayalı doğası dolayısıyla çalışanların çeviklik algıları, kişisel durumlarından çok, örgütün süreç yönetimi, kriz tepkileri ve teknoloji kullanım biçimleri ile şekillenmektedir. Bu nedenle evli ya da bekar olmanın çeviklik algısı üzerinde fark yaratmaması doğal karşılanabilir.

Medeni durum, bireylerin sosyal destek düzeyleri ya da stres kaynakları gibi psikososyal faktörleri etkileyebilir. Ancak bu değişkenlerin iş yerindeki çeviklik algısına doğrudan yansıması sınırlı olabilir. İş yaşamında bireyler profesyonel rolleri çerçevesinde davranış geliştirir**,** bu da kişisel özelliklerin etkisini sınırlayabilir.

Gökçe (2023), Antalya ve İstanbul illerinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde 1234 çalışana uyguladığı çalışmasında medeni durum değişkenlerine bağlı olarak örgütsel çeviklik algılarındaki farklılığı incelediğinde, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık görülmemektedir (t=-1,320; p>0.005). Bu bağlamda "$H_{7\beta}$: Medeni duruma göre örgütsel çeviklik yaklaşımı algısında fark vardır" hipotezi desteklenmemiştir.

Gözcü (2020) Yıldız Teknik, İstanbul, Marmara, İstanbul Medeniyet, Fatih Sultan Mehmet, İstanbul Aydın, İstanbul Arel üniversitelerinde çalışmakta olan 387 idari/akademik personelin örgütsel çeviklik algılarını incelemiş; Üniversite personelinin örgütsel çeviklik algılarının medeni durumu göre anlamlı farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Evli olan üniversite personelinin örgütsel çeviklik algıları, bekâr olan üniversite personelinin örgütsel çeviklik algılarından daha yüksektir. Medeni durum ile bağlantılı çocuk sahibi olma gibi dolaylı değişkenler çalışma sonuçlarında fark oluşmasına neden olabilir.

H_{7c}: *"Katılımcıların Örgütsel çevikliğe yönelik algıları işyerindeki görev türüne göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada katılımcıların örgütsel çeviklik algılarının yönetici olmalarına veya olmamalarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği saptanmıştır. Buna göre yönetici olanların örgütsel çeviklik algısı daha yüksektir.

Organize sanayi bölgesinde kimyasal ürün imalatı gibi yüksek regülasyon, hızlı değişim ve kalite odaklılık gerektiren bir sektörde yöneticilerin çeviklik algısının daha yüksek olması, onların stratejik konumları, karar alma yetkileri, çevresel farkındalık düzeyleri ve görev sorumlulukları ile doğrudan ilişkilidir. Bu durum, örgütsel çevikliğin kavramsal olarak daha çok yönetim katmanında şekillenmesi ve değerlendirilmesinden kaynaklanabilir.

Kimyasal ürün imal eden fabrikalarda yöneticilerin çeviklik algısının yüksek olması, onların stratejik, operasyonel ve yasal sorumluluklarının çeviklikle doğrudan ilişkili olmasından kaynaklanabilir. Bu durum, sektörel dinamiklerin ve yönetim rollerinin etkili bir yansımasıdır. Ancak bu farklılık, çeviklik kültürünün tabana yayılmasında eksiklikler olabileceğine de işaret edebilir.

Basrı, (2019). Kırşehir ilinde, çalışan sayısı 100-250 arasında bulunan özel sektör kuruluşlarında yapılan araştırmaya göre; Yönetici olan ve olmayan katılımcılar arasında örgütsel çeviklik ölçeği ve alt boyutları puanları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p>0,05$).

Gönülölmez, A. (2019). Akdeniz Bölgesinde seyahat acentası çalışanları ile yaptığı araştırmada çalışanların örgütsel çeviklik algılama düzeyleri ile statü düzeyine göre anlamlı farklılık ortaya koymaktadır ($p<0,05$). Buna göre, üst düzey yönetici derecesine sahip çalışanların örgütsel çeviklik algılama puanları diğer statü düzeyine sahip çalışanlardan fazla olduğu gözlemlenmektedir. Çalışanların işletme performansı algılama düzeyleri statü düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Çalışmalar arasında görülen farklı sonuçlara göre, yapılacak yorum şu şekilde olabilir.

Bir araştırmada "yönetici" ifadesi gerçek karar vericileri (ör. birim müdürü, fabrika yöneticisi) tanımlarken, diğer araştırmada daha sınırlı yetkisi olan ekip lideri veya şef gibi pozisyonları da kapsıyor olabilir.

H_{7d}: *"Katılımcıların Örgütsel çevikliğe yönelik algıları yaşlarına göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada katılımcıların örgütsel çeviklik algılarının yaşa göre karşılaştırılmış ve elde edilen bulgulara göre katılımcıların örgütsel çeviklik algılarının yaş durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$).

Son yıllarda iş yaşamında dijitalleşme ve çevresel belirsizliklerin artmasıyla birlikte:

X, Y ve Z kuşakları arasındaki bazı algı farkları azalmış olabilir. Tüm yaş grupları dijital dönüşüm, esneklik ve hızlı uyum gibi kavramlara alışmış ya da maruz kalmıştır. Bu da kuşaklar arasında çeviklik algısında anlamlı bir fark oluşmamasına neden olabilir.

Yılmaz'ın (2024) Türkiye'de faaliyet gösteren bir bankanın çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında yaş değişkenine göre çalışanların örgütsel çeviklik algılarının farklılık göstermediği görülmektedir. ($p>0,05$). Bu sonuç H_{7d} hipotezini desteklemektedir.

H_{7e}: *"Katılımcıların Örgütsel çevikliğe yönelik algıları eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *örgütsel çeviklik* boyutuna ilişkin algılarında eğitime bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Örgütsel çeviklik, bireyin kişisel özelliklerinden çok, kurumun genel yönetim yaklaşımı ve uygulamalarıyla ilgilidir.

Eğer bir çalışan, çeviklikle ilgili süreçlerde yer almıyorsa ya da fark edilir bir etki hissetmiyorsa, eğitim düzeyi yüksek olsa bile bu durum algısına yansımayabilir. Yani çeviklik algısı, eğitimle değil, çevik uygulamalarla temas düzeyiyle şekillenebilmektedir.

Özkan'ın (2021) çalışmasında eğitim seviyeleri arasında örgütsel çeviklik puan ortalamaları bakımından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Bu açıdan incelendiğinde, H_{7e} hipotezi desteklenmektedir.

H_{7f}: *"Katılımcıların Örgütsel çevikliğe yönelik algıları aylık net gelirlerine göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *örgütsel çeviklik* boyutuna ilişkin algılarında aylık net gelire bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır. 27.002 TL-37.001 TL arası geliri olan çalışanların örgütsel çeviklik boyutu algısı, geliri 47.002 TL-57.001 TL olan çalışanlardan daha düşüktür.

Alt-orta gelire sahip bireylerin, işten çıkarılma korkusu daha yüksek veya kurumsal aidiyet ve bağlılık duygusu daha düşük olabilir. Bu psikolojik güvensizlik duygusu, onları değişime ve çevikliğe daha kapalı hale getirebilir. Böylece çevikliğe daha yıkıcı, kötümser bir bakışla yaklaşırlar.

Ağırbaş (2023) örneklem grubunu Gençlik Spor Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatının her kademe çalışanların oluşturduğu bir inceleme yapmıştır. Araştırmaya katılan GSB personelinin aile gelir düzeyi değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında, örgütsel çeviklik toplam puanında ($F=20.046$; $p=0.000$) gruplar arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar oluşurken genel olarak aile gelir düzeyi yükseldikçe puan ortalamalarının anlamlı olarak azaldığı görülmektedir.

H_{7g}: *"Katılımcıların Örgütsel çevikliğe yönelik algıları mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *örgütsel çeviklik* boyutuna ilişkin algılarında mevcut işyerinde çalışma süresine bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle 1 yıldan daha az süredir çalışanların örgütsel çeviklik düzeyi 6-10 yıl ve 11-15 yıl çalışma süresi olan gruplardan daha düşüktür.

Aynı işyerinde çalışma süresi, bireylerin örgütsel çeviklik algısını anlamlı biçimde etkileyebilir. Bu etki; örgütsel belleğe erişim, değişim deneyimleri, bağlılık düzeyi, öğrenilmiş tutumlar ve kültürel uyum gibi çok boyutlu faktörlerin bir bileşimidir. Bu nedenle aynı işyerinde çalışma süresi, çeviklik algısında yalnızca bir süre değil; bireyin örgütsel geçmişle kurduğu ilişkiyi ve değişimi algılayış biçimini temsil eder.

Şen ve İrge 'nin (2021) 12 ilde (İstanbul, Ankara, İzmir, Bursa, Tekirdağ, Adana, Antalya, Kayseri, Samsun, Trabzon, Malatya, Gaziantep) faaliyet gösteren firmalarda çalışan 406 kişi ile yürüttükleri araştırma sonucunda işyerindeki çalışma süresine göre örgütsel çeviklik değişkeni ve alt boyutları olan esneklik, cevap verme ve hız ile yetkinlik, değişime direnç alt boyutu olan davranışsal tepki, ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür.

Bek Yağmur'un (2023). İstanbul ili kamu sağlık kurumlarında çalışan 1208 kişi ile tamamladığı çalışmasının sonuçlarına göre, örgütsel çeviklik genel boyutu ile katılımcıların kurumda çalışma süresi açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir.

Çeviklik uygulamaları bazı kurumlarda kıdeme göre farklı uygulanıyor olabilir. Örneğin deneyimsiz çalışanlara yetki devri ve insiyatif alma gibi fırsatlar sunulmuyorsa kıdem algısı değişebilir.

H_{7h}: *"Katılımcıların Örgütsel çevikliğe yönelik algıları toplam çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir".*

Araştırmada elde edilen bulgular, katılımcıların *Örgütsel Çeviklik* boyutuna ilişkin algılarında mesleki deneyime bağlı olarak anlamlı farklılıklar bulunmadığını ortaya koymaktadır.

Deneyimli Çalışanlar ile Yeni Çalışanlar Arasında Algı Farkı Azalmış Olabilir. Geleneksel olarak beklenen "deneyim arttıkça farkındalık artar" varsayımı

kimyasal ürün imalatı gibi bazı sektörlerde geçerli olmayabilir. Yeni nesil çalışanlar da eğitim, oryantasyon ve dijital araçlarla hızla çeviklik kültürüne adapte olabilmektedir.

Ağırbaş (2023) örneklem grubunu ise Gençlik ve Spor Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatının her kademe çalışanlarından oluşmaktadır. Araştırmaya katılan Gençlik ve Spor Bakanlığı personelinin toplam hizmet süresi değişkenine göre örgütsel çeviklik algıları karşılaştırıldığında, örgütsel çeviklik toplam puanında ($F=7.854$; $p=0.000$) gruplar arasında anlamlı farklar olduğu görülmektedir. Tüm boyutlarda 1 yıldır görev yapan personellerin diğerlerinden anlamlı derecede yüksek puanlara sahip oldukları görülmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma, algılanan yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve algılanan örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi bireysel düzeyde ele alarak, bu kavramların kesişim noktasını detaylı bir şekilde incelemektedir.

Bu çalışmanın akademik katkılarının yanı sıra, elde edilen bulgular çevresel hedefler doğrultusunda faaliyet gösteren işletmeler için de önemli çıkarımlar sunmaktadır. Çalışanların çevre ile ilgili düşüncelerini paylaşmaları, öneri ve eleştirilerde bulunmaları, işletmelerin çevreci amaçlarına ulaşmalarında kritik bir rol oynamaktadır. Çalışmanın sonucu, işletmelere yalnızca "çevreci olmayı önermek ile kalmaz; nasıl bir sistem kurmaları gerektiğini de göstermektedir.

Yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerinde anlamlı etkisi olması, liderlerin çevresel vizyonu, ilham verici yaklaşımları ve yenilikçilik odaklı tutumları sayesinde örgütün çevresel değişimlere hızlı ve esnek tepki verebilme kapasitesini artırdığını gösterir. Çünkü yeşil dönüştürücü liderler; Çalışanlara anlamlı bir amaç sunar. Yeniliğe açık bir kültür inşa eder. Çevresel risk ve fırsatlara daha duyarlı hareket eder ve takımları güçlendirerek çevik davranışları teşvik eder.

Yeşil İKY Uygulamalarının örgütsel çeviklik üzerinde etkisi olması, yeşil insan kaynakları uygulamaları kurum kültürüne çevresel bir bakış kazandırır. Bu da çevikliğe doğrudan katkı sağlar. Çünkü çevreye duyarlı uygulamalar, değişime daha hızlı adapte olan bir işgücü yaratır ve sürekli öğrenme ve gelişim odaklı bir insan kaynağı çevikliği destekler.

Yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil İKY uygulamaları üzerinde anlamlı etkisi olması, liderlerin çevreci vizyonu, doğrudan insan kaynakları politikalarını şekillendirir. Yani liderin çevresel farkındalığı arttıkça, İK da bu doğrultuda yapılanır.

Yeşil liderler, yalnızca kendi davranışlarıyla değil, sistemsel değişimle de etkili olurlar. Liderin çevreci değerleri, işe alımdan eğitimlere, performans yönetiminden ödüllendirmeye kadar İK uygulamalarına yansır.

Yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinde yeşil İKY uygulamalarının aracılık rolü olması en kritik bulgudur. Yani, liderin çevikliği artırmadaki etkisi, doğrudan olduğu kadar İK uygulamaları aracılığıyla dolaylı yoldan da gerçekleşmektedir. Liderlik stratejik yön belirler. Yeşil İKY bu vizyonu çalışanlara aktarır ve içselleştirir, böylece çevikliğe zemin hazırlanır.

Yeşil dönüştürücü liderlik algısında yöneticiler ile yönetici olmayanlar arasında anlamlı fark çıkmaması, liderlik davranışlarının yeterince sergilenmediğini veya gözlemlenmediğini gösterebilir. En yüksek ikinci maaş grubundaki bireyler, muhtemelen hem maddi hem manevi olarak daha fazla değer verildiğini hissettiklerinden dolayı, liderliğe ve çeviklik süreçlerine daha olumlu bakmaktadır. Diğer yandan, düşük maaş grubundakiler liderlik yaklaşımlarını ve çevik uygulamaları ya yeterince gözlemleyememekte ya da bunların kendi lehlerine sonuçlar doğurmadığını düşünmektedir.

YDL, yeşil insan kaynakları uygulamalarına ve örgütsel çevikliğe yönelik algının çalışma süresine bağlı olarak farklılık göstermesi, uygulamaların çalışan deneyimiyle doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcıların cinsiyeti, medeni durumu, yaşı, eğitim düzeyi ve toplam mesleki deneyimi ile; yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel çeviklik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamıştır. Demografik değişkenlerle algılar arasında anlamlı fark çıkmaması, işletmelerde uygulamaların eşitlikçi biçimde yürütüldüğünü gösterebileceği gibi, bazı bireysel farklılıkların göz ardı edildiğine de işaret edebilir. Anlamlı fark olmaması, çalışanların bu konulara ilgisiz olduğunu ya da farkındalık düzeylerinin düşük olduğunu da gösterebilir.

Çalışmanın Katkıları;

Bu çalışma, yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkileri inceleyerek hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde çeşitli katkılar sağlamıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışmanın katkıları araştırmacılar, örgütler ve bireyler için değerlendirilebilir:

Araştırmacılar İçin Katkılar;

Çalışma, yeşil liderlik, insan kaynakları yönetimi ve çeviklik gibi üç önemli örgütsel değişkeni bütüncül bir model çerçevesinde ele alarak literatüre yeni bir bakış açısı kazandırmıştır. Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının, yeşil liderlik ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkide aracı rol oynadığı istatistiksel olarak ortaya konularak bu alanda sınırlı sayıda bulunan ampirik çalışmalara katkı sunmuştur. Kimyasal ürün imalatı gibi çevresel etkisi yüksek olan bir sektörde yürütülen araştırma, yeşil temelli örgütsel çalışmalar açısından sektörel çeşitlilik sağlayarak literatürdeki boşluklardan birini doldurmuştur. Bu yönüyle çalışma, liderlik ve insan kaynakları literatürüne yeşil temelli disiplinlerarası bir yaklaşım kazandırmıştır.

Örgütler İçin Katkılar;

Elde edilen bulgular, işletmelerin yeşil liderlik yaklaşımlarını ve yeşil insan kaynakları uygulamalarını benimsemelerinin yalnızca çevresel fayda değil, aynı zamanda örgütsel çeviklik gibi stratejik çıktılar üzerinde de olumlu etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Bu sonuçlar, işletme yöneticileri açısından yeşil liderlik ve yeşil İKY uygulamalarının birer maliyet unsuru değil, rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik araçlar olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışma, işletmelerin liderlik gelişim programlarını ve insan kaynakları stratejilerini daha sürdürülebilir ve çevik yapılar doğrultusunda yeniden yapılandırmalarına yönelik yönlendirici veriler sunmaktadır. Özellikle çevresel düzenlemelerin yoğun olduğu sektörlerde faaliyet

gösteren işletmeler için, bu çalışma sürdürülebilir bir yönetim kültürünün nasıl oluşturulabileceği konusunda yol gösterici niteliktedir.

Bireyler İçin Katkılar;

Araştırma, çalışanların yeşil liderlik davranışlarına ve yeşil İKY uygulamalarına yönelik algılarını ortaya koyarak bireysel farkındalığın örgütsel düzeydeki etkilerine dikkat çekmiştir. Özellikle lider konumundaki bireylerin, yeşil yaklaşımlarının sadece doğaya değil aynı zamanda çalışanların esneklik, bağlılık ve motivasyon düzeylerine de etki ettiğini fark etmelerine katkı sağlamaktadır. Bireylerin yeşil değerlere yönelik tutum ve davranışlarının kurumsal performans üzerinde belirleyici olabileceğini göstermesi açısından çalışma, çalışanların kuruma olan aidiyet ve sorumluluk duygusunu artırıcı niteliktedir. Yeşil anlayışının yalnızca kurumsal politikalarla sınırlı kalmaması, bireysel düzeyde de içselleştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

İşletme Yöneticilerine Öneriler;

Yeşil dönüştürücü liderlik algısında yöneticiler ile yönetici olmayanlar arasında anlamlı fark çıkması için ve liderlik algısını güçlendirmek için liderlik davranışlarının bilinçli, görünür ve sürdürülebilir biçimde yaygınlaştırılması gerekmektedir. Çeviklik ve liderlik süreçlerine tüm gelir gruplarını aktif şekilde dahil etmelidirler. Düşük maaş grubundaki çalışanlar, karar alma, fikir sunma ve geri bildirim verme gibi süreçlere aktif katılamıyorsa, kendilerini dışlanmış hissedebilir. Yeşil insan kaynakları uygulamalarını yeni çalışanlara erken dönemde hissettirmelidirler**.** Oryantasyon programlarında yeşil uygulamalara, örgütsel çevikliğe, ve YDL'ye özel içerikler yer almalıdır. Yeni başlayanlara işletmenin çevre vizyonu ve İK politikaları aktif biçimde tanıtılmalıdır. İşletme yöneticileri her çalışan grubunun ihtiyacını ve algısını daha derinlemesine anlamaya yönelik çalışmalar yapmalı ve yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil İKY uygulamaları ve örgütsel çeviklik uygulamalarını daha kişiselleştirilmiş biçimde sunmaya yönelmelidir.

Yeşil Liderliği Teşvik Etmelidirler: Üst ve orta düzey yöneticilere çevresel farkındalık, yeşil liderlik ve sürdürülebilirlik konularında eğitimler verilmelidir. Liderlik pozisyonuna getirilen kişilerin sadece teknik değil çevresel ve dönüşümcü yeterlilikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Yeşil İK Politikalarını Kurumsallaştırmalıdırlar: Çevreye duyarlı işe alım, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme gibi uygulamalar standart hale getirilmelidir.

Liderlik ve İK arasında stratejik uyum sağlamalıdırlar: Liderlerin vizyonu ile İKY politikaları paralel gitmelidir. Yöneticiler, liderlerin "yeşil değerlerini", insan kaynakları uygulamalarına da yansıtacak bir iletişim ve uygulama sistemi kurmalıdır.

Çevikliği sadece süreç olarak değil, kültür olarak görmelidirler: Sürdürülebilirlik ve çeviklik, yalnızca verimlilik değil aynı zamanda krizlere direnç ve yenilik için de gereklidir.

Yeşil değerleri çalışanlara yalnızca yük değil, anlam olarak da aşılamalıdırlar: Çalışanların bu uygulamaları yalnızca görev değil, ortak amaç olarak görmesi için liderlerin ilham verici bir dil kullanması teşvik edilmelidir.

Bu tür davranışların teşvik edilmesinde ise yeşil dönüştürücü liderlerin etkinliği ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, yeşil dönüştürücü liderliğin çalışanların çevreci görevlerine bağlılıklarını artırdığı ve örgütlerini çevre dostu olarak algılamalarını sağladığı gözlemlenmektedir. Örgütlerini çevreci olarak gören çalışanların ise yeşil görevlerine daha fazla odaklandığı ve bu odaklanmanın, çevresel öneri ve fikirlerin artmasına olanak verdiği anlaşılmaktadır.

Çevreci görevlerini gururla yerine getiren ve bu konuda sorumluluk almaya istekli olan bireyler, daha fazla çevre dostu fikir geliştirip paylaşma eğilimi göstermektedir. Çalışma, çevreci dönüşüm hedefleyen veya bu doğrultuda ilerlemek isteyen işletmelerin, bu değişimi yönlendirebilecek ve çalışanları çevresel hedeflere kanalize edebilecek yeşil dönüştürücü liderlere ihtiyaç duyduğunu ortaya

koymaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, hem çalışanların çevresel farkındalığını güçlendirecek hem de yeşil davranışların yaygınlaşmasına katkı sağlayacaktır. Örgütler hem sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşacak hem de çevresel sorunların çözümünde proaktif bir tutum sergileyecektir. Ayrıca, çalışanların yeşil uygulama, prosedür ve süreçleri olumlu algılaması, görevlerine olan bağlılıklarını ve odaklanmalarını artırarak yeşil davranışların gelişmesini destekleyecektir.

Özellikle çevresel kaynakların yoğun kullanıldığı ve çevresel etkilerin en belirgin hissedildiği sektörlerden biri olan kimyasal ürünler sektörü açısından yeşil insan kaynağı ve bu kaynağı destekleyen liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır. Ön plana çıkan bu sektör, toplumdaki çevre bilincinin yükselmesiyle birlikte çevreci yaklaşımlara sahip firmaların tercih edilmesini kolaylaştıracaktır. Bu nedenle, rekabet avantajı sağlamak isteyen işletmelerin çevre dostu uygulamalara öncelik vermesi kaçınılmazdır. Buna ek olarak, kimyasal ürün sektörü gibi üretim araçları arasında yer aldığı alanlarında, kalite standartlarına ve iklim değişikliğine bağlı olumsuzluklar yaşandığında tercih edilmeyebilir. Bu bağlamda, kimyasal ürün sektöründeki firmalar ve çalışanlar, sektörün sürdürülebilirliği açısından kritik bir rol üstlenmektedir. Yeşil dönüşüme liderlik edecek yöneticiler ve çevreye duyarlı öneriler geliştirebilecek çalışanların yetiştirilmesi önemlidir. Çalışanların çevre bilincini artırmaya yönelik eğitim ve farkındalık programları düzenlenmeli; çalışanların görüşlerini rahatça ifade edebileceği öneri kutuları, serbest kürsü toplantıları gibi mekanizmalar oluşturulmalıdır. Böylece, çevreci davranışların desteklenmesi ve sürdürülebilirlik hedeflerinin kurum kültürüne entegre edilmesi mümkün olacaktır.

Araştırmacılara Öneriler;

Öncelikle, çalışmada ele alınan üç değişkenin birlikte değerlendirildiği herhangi bir araştırma modeline rastlanmamış olması, bu çalışmanın literatürdeki önemli bir boşluğu doldurma potansiyeline sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, farklı sektörlere ait örneklem gruplarından elde edilen verilerin kullanılması ve ölçekler ile araştırma modeline ilişkin kapsamlı ve detaylı analizlerin yapılmış olması,

bu çalışmanın özellikle ulusal literatüre hem yöntemsel hem de içerik açısından anlamlı katkılar sunacağını ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, araştırmanın sahip olduğu sınırlılıklar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Çalışmanın temel kısıtlarından biri, verilerin önceden yapılandırılmış anket formu aracılığıyla ve belirli bir zaman diliminde toplanmış olmasıdır. Bu durum, elde edilen sonuçların zamana bağlı değişimleri yansıtma kapasitesini sınırlamaktadır. Ayrıca araştırma yalnızca nicel yöntemle yürütülmüş olup, ilerleyen çalışmalarda aynı değişkenlerin nitel ya da karma yöntemlerle derinlemesine incelenmesi önemli bir akademik katkı sağlayabilir. Çalışmanın bir diğer sınırlılığı ise yalnızca kimyasal ürün imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerle sınırlı olmasıdır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, Organize Sanayi Bölgeleri gibi düşük nitelikli işgücü barındıran istihdam alanlarına yerine bankacılık gibi daha yüksek nitelikli iş gücünün yer aldığı sektörlere odaklanarak karşılaştırmalı analizler yapılması önerilmektedir. Ayrıca, kamu kaynaklarını kullanarak görevini sürdüren kamu çalışanları üzerinde gerçekleştirilecek benzer çalışmalar da farklı bulgular ortaya koyarak literatüre katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Ab Hamid, M. R., Sami, W. ve Sidek, M. M. (2017). Discriminant Validity Assessment: Use Of Fornell & Larcker Criterion Versus HTMT Criterion. *Journal of Physics: Conference Series*, *890*(1), 012163. https://doi.org/10.1088/1742-6596/890/1/012163

Abdulfatai, Y. (2021). "Leadership and Effective Human Resource Management in Organization". *Вестник Российского университета дружбы народов.*

Abedrabou, A (2022). "*Filistin Sigorta Şirketlerinde Dönüşümcü Liderlik ve Karar Verme"*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. Karabük Üniversitesi, Karabük.

Abualigah, A., Koburtay, T., Bourini, I. ve Badar, K.(2022). *Towards sustainable development in the hospitality sector: Does green human resource management stimulate green creativity? A moderated mediation model.* Business Strategy Envirenment 32: 3217-3232 DOI: 10.1002/bse.3296

Aghina, W., De Smet, A., Murarka, M., ve Collins, L. (2015). *The Keys To Organizational Agility.* Mc- Kinsey & Company.

Agrawal, S., Pradhan, S.(2023). Employee Green Behavior İn Hotels: The Role Of Green Human Resource Management, Green Transformational Leadership And Value Congruence. *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 18(2), 241–255. https://doi.org/10.1108/CBTH-11-2022-0191

Ahmad, I., Ullah, K.ve Khan, A. (2021). "The İmpact Of Green HRM On Green Creativity: Mediating Role Of Pro-Environmental Behaviors And Moderating Role Of Ethical Leadership Style". *The International Journal of Human Resource Management,* 33(1) 1–13. doi:10.1080/09585192.2021.1931938

Ahmad, S. (2015). Green Human Resource Management: Policies and Practices. *Cogent Business and Management*, 2(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817

Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008), "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi", Anatolia: *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.

Akkaya, B., ve Tabak, A. (2018). "Örgütsel Çeviklik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması". *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), 185-206. https://doi.org/10.18394/iid.439184

Akkaya, B., ve Tabak, A. (2020). The Link Between Organizational Agility And Leadership: A Research İn Science Parks. *Academy of strategic management journal*. 20(1), 1-17.

Aktan, I.S. (2023). *Örgüt İkliminde Personel Güçlendirmenin Örgütsel Çevklik Üzerine Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Aktaş, B. N. (2021). *Vizyoner Liderlik ve Yenilikçi İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi: Savunma Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

Alavi, S., ve Aghakhani, H. (2023); Identifying The Effect Of Green Human Resource Management Practices On Lean-Agile (LEAGILE) And Prioritizing Its Practices. *International Journal of Productivity and Performance Management* 14 February 2023; 72 (3): 599–624. https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2020-0232

Al Kerdawy, M. M. A. (2018). The Role Of Corporate Support For Employee Volunteering in Strengthening The İmpact Of Green Human Resource Management Practices On Corporate Social Responsibility in The Egyptian Firms. Eur. Manag. Rev. 16,1079 1095. https: // doi.org/10.1111/emre.12310

Al Mamun, M.A. (2019). "An Analysis Of Employee Awareness On Green Human Resource Management Practices: Evidence From Bangladesh". *Human Resource Management Research*, 9, 14–21.

Al-Romeedy, B. S., ve El-Sisi, S. A. W. (2024). Is Green Performance Affected By Green Transformational Leadership in Travel Agencies? The Mediating Roles Of Green Organizational Identity And Green İnnovation. *Journal Of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23(3), 508–530. https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2335132

Alavi, M. vd., (2020). "Exploratory Factor Analysis And Principal Component Analysis in Clinical Studies: Which One Should You Use?" *Journal of Advanced Nursing*. https://doi.org/10.1111/jan.14377

Alwali, J. ve Alwali, W. (2025), "Transformational Leadership And Moral Norms: Green Human Resource Management and Behaviour", *Management Decision*, 63(5), 1417-1442. https://doi.org/10.1108/MD-09-2023-1682

Amrutha, V. N. ve Geetha, S. N. (2020). "A Systematic Review On Green Human Resource Management: Implications For Social Sustainability". *Journal of Cleaner Production*, 247, 119-131 doi:10.1016/j.jclepro.2019.119131

Andersson, L., Jackson, S. E., ve Russell, S. V. (2013). Greening Organizational Behavior: An İntroduction To The Special Issue. Journal Of Organizational Behavior,34(2),151–155.

Andjarwati, T. vd. (2019). “The İmpact of Green Human Resource Management To Gain Enterprise Sustainability”. *Polish Journal of Management Studies*, 20, 93–103. doi:10.17512/pjms.2019.20.2.08

Andriopoulos, C. ve W. Lewis, M. (2010). Managing Innovation Paradoxes: Ambidexterity Lessons from Leading Product Design Companies, Long Range Planning, Volume 43(1), 104-122, ISSN 0024-6301, https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.08.003.

Anwer, S. (2024). *Impact Of Green Human Resources Management Practices On Consumer Buying Behaviours In North Of Iraq (*Yayımlanmamış tez). Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Anwar, N., vd. (2020). “Green Human Resource Management For Organisational Citizenship Behaviour Towards The Environment And Environmental Performance On A University Campus”. *Journal of Cleaner Production*, 256, 120401. doi:10.1016/j.jclepro.2020.120401

Araza, A., Aslan, G. (2016). *Yönetimde Yeni Paradigmalar: Kurumsal Çeviklik ve İmprovizasyon,* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Arulrajah, A.A., Opatha, H.H., ve Navaratne, N. (2015). Green Human Resource Management Practices: A Review. *Journal of Human Resource Management*, 5. https://doi.org/10.4038/sljhrm.v5i1.5624

Asadova, H. (2025). *İşletme Yönetiminde Sürdürülebilir Kalkınma Tutumları Ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi.* Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Aslan, Ş. ve Özata, M. (2011). "Sağlık Çalışanlarında Hizmetkâr Liderlik: Dennis Winston ve Dennis-Bocernea Hizmetkâr Liderlik Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenirlik Araştırması". *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 18(1), 139-154.

Aşkın, Ö. (2023) *Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamalarının Yeşil Liman Performansı Üzerindeki Etkileri*, Basılmamış Yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Ateşoğlu, H. (2023). *Liderlik Tarzlarının Örgütsel Çeviklik Ve Örgütsel Dayanıklılığa Etkisinde Girişimciliğin Aracı Rolünün Bilişim Sektörü Bağlamında Araştırılması*, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, İstanbul.

Atobishi, H., Abu Bakir, S.M. ve Nosratabadi, S. (2024). "*How Do Digital Capabilities Affect Organizational Performance in the Public Sector? The Mediating Role of the Organizational Agility,"*Administrative Sciences, MDPI, 14(2), pages 1-17, February.

Aust, I., Matthews, B. ve Muller-Camen, M.(2020). Common Good HRM: A Paradigm Shift In Sustainable HRM? Human Resource Management Review, 30(3),100705, ISSN 1053-4822, https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100705.

Avcı, G. (2022). Vuca'dan Bani'ya. Erişim Tarihi: 02 Ekim 2023, https://tr.linkedin.com/pulse/vuca-dan-bani-ye-g%C3%B6khan-avc%C4%B1

Avolio, B. J. ve Bass, B.M. (1988). *Transformational Leadership, Charisma, and Beyond,' In International Leadership Symposia Series. Emerging Leadership Vistas,* eds. J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, C. A. Schriesheim. Lexington, MA: Lexington Books/D.C. Heath and Com: 29-49.

Awan, U., Braathen, P. ve Hannola, L. (2023). "When And How The Implementation Of Green Human Resource Management And Data-Driven Culture To Improve The Firm Sustainable Environmental Development?," Sustainable Development, John Wiley & Sons, Ltd., vol. 31(4), pages 2726-2740, August.

Aykan, E. (2004). "Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri". *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 213-224.

Backhaus, K. B., Stone, B. A., ve Heiner, K. (2002). "Exploring The Relationship Between Corporate Social Performance And Employer Attractiveness". *Business & Society*, *41*(3), 292-318. https://doi.org/10.1177/0007650302041003003

Bahuguna, P.C., Srivastava, R. ve Tiwari, S.(2023). Two-Decade Journey of Green Human Resource Management Research: A Bibliometric Analysis. *Benchmarking: An International Journal*, 30(2), 585–602. https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2021-0619

Baker, N. (2022). Liderliğin Evrimi ve Başlıca Liderlik Tarzları. Florya Chronicles of Political Economy, 8(1), 29-46.

Bangwal, D., ve Tiwari, P. (2015). "Green HRM – A Way To Greening The Environment". *Journal of Business and Management*, 17, 45–53.

Bansal, P., ve Roth, K. (2000). "Why Companies Go Green: A Model of Ecological Responsiveness". *The Academy of Management Journal*, *43*(4), 717–736. https://doi.org/10.2307/1556363

Baskoro, G. (2022). From Vuca to Bani: A Challenge of Strategic Environment For Higher Education In Indonesia. 3. International Conference on Business and Engineering Management (ICONBEM), Surabaya, Indonesia.

Bass, B. M. ve Stagdill R.M. (1990). "Bass and Stagdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Manegerial Applications", *The Free Press* 3. Baskı U.S.A.

Bass, B. M. (1985). *Leadership And Performance Beyond Expectations.* New York: The Free Press.

Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1995). *The Multifactor Leadership Questionnaire – 5x Short Form.* Redwood: Mind Garden.

Baş, D. ve Kesen, M. (2024). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Alanya Akademik Bakış Dergisi, C:8, S:1, s.174-194

Batterman Consulting (2023). Bani Follows Vuca. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023,https://www.batterman.ch/en/vuca-is-dead-long-life-bani/

Bauer, M., Chytilová, J., ve Morduch, J. (2012). Behavioral Foundations Of Microcredit: Experimental And Survey Evidence From Rural India. American Economicreview,102(2),1118-1139.

Beer, M., Boselie P. ve Brewster, C. (2015). "Back to the Future: Implications for the Field of HRM of the Multistakeholder Perspective Proposed 30 Years Ago" *Human Resources Management,* 54 (3), 427- 438.

Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q. ve Walton, R. E. (1984). *Managing Human Assets*. New York, NY: Schuster & Schuster.

Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E. Awan, U. (2022). Does Green Transformational Leadership Lead To Green İnnovation? The Role Of Green Thinking And

Creative Process Engagement Business Strategy And The Environment 31(1), 580-597.

Behrend, T. S., Baker, B. A., ve Thompson, L. F. (2009). "Effects Of Pro-Environmental Recruiting Messages: The Role Of Organizational Reputation". *Journal of Business and Psychology, 24*(3), 341–350. https://doi.org/10.1007/s10869-009-9112-6

Bek Yağmur, Ö. (2023). *Örgütsel Çevikliğin Kriz Yönetim Süreci İle Örgütsel Dayanıklılığa Etkisi: Sağlık Sektörü Örneği*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Biruni Üniversitesi, İstanbul.

Bennett, T. M. (2009). "A Study of the Management Leadership Style Preferred By It Subordinates", Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 13(2), 1- 25

Bennett, J. A., ve Murakami, E. T. (2016). Heroic Leadership Redefined In The United States Border Context: Cases Studies Of Successful Principals in Arizona and Texas. International Studies in Educational Administration, 44(1), 5-23.

Berry, M. A., ve Rondinelli, D. A. (1998). "Proactive Corporate Environmental Management: A New İndustrial Revolution". *The Academy of Management Executive, 12*(2), 38-50.

Bhiwajee L.S.D., Docile, R. P. M. (2019). Adoption Of Green Jobs İn Mauritius: Drivers And Challenges International Journal Of Business And Economic Development, 7(2), 60-71.

Bhutto, S.A ve Auranzeb (2016). Effects Of Green Human Resources Management On Firm Performance: An Empirical Study On Pakistani Firms. European Journal Of Business And Management 8(16), 119-125.

Bhutto, T. A., Farooq, R., Talwar, S., Awan, U., Dhir, A. (2021). Green İnclusive Leadership And Green Creativity İn The Tourism And Hospitality Sector: Serial Mediation Of Green Psychological Climate And Work Engagement. Journal Of Sustainable Tourism. DOI: 10.1080/09669582.2020.1867864

Biçer, M. (2021). The Advantage of Being an Agile Organization in the Pandemic Crisis. Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi, 4(2), 123-141.

Bingölbalı, N. (2023). *Covid-19 Pandemi Sürecinde İnsan Kaynakları Yönetim Uygulamalarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Eğitim Kurumu Örneği.* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.

Blair, Eearl H. (2013). "Building Safety Culture Three Practical Strategies" Professional Safety November, pg.49-50.

Blaye, P. (2001). Agility: Definitions, Basic Concepts And History. Onera, Nato/Rto TR-015.2001. 1-14.

Bombiak, E., ve Marciniuk-Kluska, A. (2018). "Green Human Resource Management As A Tool For The Sustainable Development Of Enterprises: Polish Young Company Experience". *Sustainability*, 10, 1739–1739. doi:10.3390/su10061739

Boselie, P., Dietz, G. ve Boon, C. (2005). "Commonalities and Contradictions in HRM and Performance Research", *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67-94.

Bourke, J., ve Espedido, A. (2019). "Why İnclusive Leaders Are Good For Organizations, And How To Become One". *Harvard Business Review Online*.

Bowen, A., Kuralbayeva, K.,Tipoe, E.L.(2018). Characterising Green Employment: The İmpacts Of 'Greening' On Workforce Composition, Energy Economics, 72, 263-275, ISSN 0140-9883, https://doi.org/10.1016/j.eneco.2018.03.015.

Boxall, P. ve Purcell, J. (2016). Strategy And Human Resource Management. 4th Edition Palgrave Macmillan. Londra.

Burns, J. M. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Buysse, K., ve Verbeke, A. (2003). Proactive Environmental Strategies: A Stakeholder Management Perspective. *Strategic Management Journal*, 24(5), 453–470. https://doi.org/10.1002/smj.299

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. ve Ziv, E. (2010). Inclusive Leadership And Employee Involvement In Cre- Ative Tasks In The Workplace: The Mediating Role Of Psychological Safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250–260.

Carvalho, A. M., vd. (2023). "Operational excellence, organizational culture, and agility: Bridging the gap between quality and adaptability". *Total Quality Management & Business Excellence*. https://doi.org/10.1080/14783363.2023.2191844

Cha, H., ve Park, S.-M. (2023). "Organizational Agility And Communicative Actions For Responsible İnnovation: Evidence From Manufacturing Firms İn South Korea". *Asia Pacific Journal Of Management*. Advance Online Publication. https://doi.org/10.1007/s10490-023-09883-8

Chamola, P., Bangwal, D., ve Tiwari, P. (2017). "Green HRM, worklife and environment performance". *International Journal of Environment, Workplace and Employment*, 4, 244–268. doi:10.1504/IJEWE.2017.10008697

Charoensukmongkol, P., ve Puyod, J. V. (2021). Infuence of transformational leadership on role ambiguity and workelife balance of Filipino university employees during COVID-19: Does employee involvement matter? *International Journal of Leadership in Education*, 1-20

Chaudhary, R. (2019*) 'Green Human Resource Management İn Indian Automobile İndustry', Journal of Global Responsibility, 10(2), pp. 161-175. DOI: 10.1108/JGR-12-2018-0084.*

Chaudhary, R. (2020*) 'Green Human Resource Management And Employee Green Behavior: An Empirical Analysis', Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(2), pp. 630-641. DOI: 10.1002/csr.1827.*

Cheema, S., Pasha, A.T. ve Javed, F. (2015). Green Human Resource Practices: Implementations and Hurdles of SMEs in Pakistan *Journal of Business Studies Quarterly 7,(2), 231-241*

Chen, Y. S., and Chang, C. H. (2013). The Determinants Of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership, And Green Creativity. *Journal Of Business Ethics*, 116, 107-119.

Chen, Y.-S., Ching-Huang C. (2013). The Nonlinear Effect of Green Innovation on The Corporate Competitive Advantage. *Quality & Quantity***.** c. 47. 271-286.

Cherry, K. (2010). "Leadership Theories Major Leadership Theories." About. com: Psychology. Veebimaterjal:http://psychology. about. com/od/leadership/p/leadtheories.htm.

Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision (762-772). Springer, Cham.

Consoli, D., Marin, G., Marzucchi, A., Francesco Vona (2016). Do Green Jobs Differ From Non-Green Jobs In Terms Of Skills And Human Capital? Research Policy, 45(5)1046-1060, ISSN 0048-7333, https://doi.org/10.1016/j.respol.2016.02.007.

Coşkun, Ö. F. (2022). Çevre Tutkusunun, Yeşil Dönüştürücü Liderliğin ve Yeşil Örgüt İkliminin Çevreci Çalışan Davranışları Üzerine Etkisi. *Journal of Politics Economy and Management,* 5(1), 1-16.

Crevani, L., Lindgren, M., ve Packendorff, J. (2007). "Shared Leadership: A Post-Heroic Perspective On Leadership As A Collective Construction". *International Journal of Leadership Studies*, 3(1), 40-67.

Ciocirlan, C.E. (2023). Have Me Do, And I'll Always Be True: Exploring The Match Between Green Employees And Their Jobs, *Journal of Cleaner Production*, 383, 135471, ISSN 0959-6526, https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135471.

Crocitto, M. ve Youssef, M. (2003). "The Human Side of Organizational Agility". *Industrial Management & Data Systems, 103*(6): 388-397.

Çakar, U., ve Arbak, Y. (2016). "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir Mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma." *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2), 83-98.

Çapık C. (2014). "Geçerlik Ve Güvenirlik Çalışmalarında Doğrulayıcı Faktör Analizinin Kullanımı". *Anadolu Hemşirelik Sağlık Bilimleri Derg*. 17(3):196-205.

Çelik, B. (2021). *Örgütsel Çift Yetenekliliğin Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi* Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, İstanbul

Çelik, Z. Y. (2024). *Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşe Adanmışlık Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

Çetinkaya, F. F., ve Akkoca, Y. (2021). Stratejik Liderlik İle Örgütsel Çeviklik Arasindaki İlişkide Örgütsel İletişimin Araci Rolü. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, *8*(1), 66-84.

Çörekçioğlu, F. (2023). *Örgütsel Çeviklik (Agility) Ve İlişkili Kavramlar: Bir araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul

Daft, R. L. (1997). Management, 4th Ed. Dryden Press,New York.

Dahms, S., Cabrilo, S., ve Kingkaew, S. (2025). Configurations of İnnovation Performance İn Foreign Owned Subsidiaries: Focusing On Organizational Agility And Digitalization. *Management Decision* 6 June 2025; 63 (6): 1960–1984. https://doi.org/10.1108/MD-05-2022-0600

Dahinine, B., Laghouag, A., Bensahel, W., Alsolami, M., ve Guendouz, T. (2024). Modelling the Combined Effect of Green Leadership and Human Resource Management in Moving to Green Supply Chain Performance Enhancement in Saudi Arabia. *Sustainability*, *16*(10), 3953. https://doi.org/10.3390/su161039$_{53}$

Darvishmotevali. M, Altinay, L (2022). **"**Green HRM, Environmental Awareness And Green Behaviors: The Moderating Role Of Servant Leadership". *Tourism Management* 88(7):104401 DOI:10.1016/j.tourman.2021.104401

Davis, M.C., vd. (2020). "Can Green Behaviors Really Be İncreased For All Employees? Trade-Offs For "Deep Greens" in a Goal-Oriented Green Human Resource Management İntervention". *Business Strategy And The Environment 29(2), 335-346.*

Demerse, C. (2011). *Reducing Pollution, Creating Jobs The Employment Effects Of Climate Change And Environmental Policies.* The Pembina Institute, *1-53*

Demiralay, T. (2014). *Hekimlerde Örgütsel Sessizliğin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi*. (Basılmamış Doktora tezi). Trakya Üniversitesi, Edirne.

Demir, C. (2024) "*Dijital İnsan Kaynakları Uygulamalarının İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Malatya İli Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma".* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sivas

Demirci, E. (2024) *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.

Denning, S. (2018), "How Major Corporations Are Making Sense of Agile", *Strategy & Leadership*, 46 (1), 3-9. https://doi.org/10.1108/SL-11-2017-0104

Deshwal, P. (2015). Green HRM: An Organizational Strategy Of Greening People *International Journal of Applied Research* 2015; 1(13): 176-181

Dinçer Gültekin, D. (2023). "Yeşil ve Sürdürülebilir İnovasyon" (Ed. B. Balkan Akan ve T. Yıldız). Teorik ve Uygulamalı Sürdürülebilirlik Çalışmaları Yönetim ve Organizasyon.

Dinçer, D. ve Ünsar, A.S., (2015). "Türk Üniversitelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Eğitimi Genel Bir Değerlendirme", *Verimlilik Dergisi,* 109–121.

Dinçer, Gültekin, D. (2024). Sağlık Ekonomisi Kapsamında Kişilerin Hastane Tercihini Etkileyen Faktörlerin Analizi Bir Alan Araştırması Ekin Yayınevi, Bursa

Dişbudak, B. (2024). *Yeşil Örgütsel Davranışın Örgütsel Gurur Üzerinde Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Aracı Rolü* Yüksek lisans tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.

Doğan O. ve Baloğlu, N. (2018). *Örgütsel Çeviklik ve Bazı Eğitim Kurumlarındaki Yansımaları*, (Ed. Celal Teyyar Uğurlu Kadir Beycioğlu Serkan Koşar Hilal Kahraman Fatma Köybaşı Şemin) 13. Uluslararası Eğitim Yönetimi Kongresi Eğitim Yönetimi Araştırmaları (Sf: 100-110) Cumhuriyet Üniversitesi Yayıncılık.

Dowd, J. (1936). "Control in Human Societies."

Dumont, J., Shen, J., ve Deng, X. (2017). Effects of Green HRM Practices On Employee Workplace Green Behavior: The Role Of Psychological Green Climate And Employee Green Values. *Human Resource Management*, 56, 613–627. doi:10.1002/hrm.21792

Edinsel, S. (2023). An Empirical Study On An Organized İndustrial Zone: Investigating The İntermediary Function Of Green Voice Behavior İn The Connection Between Green Human Resource Management And Environmental Performance. Sosyal Mucit Academic Review, 4 (Current Issues in Management Research), 69-95. doi: 10.54733/smar.1357961

Effendi, M., Matore, E. M., Khairani, A. Z., ve Adnan, R. (2019). Exploratory Factor Analysis (EFA) For Adversity Quotient (AQ) İnstrument Among Youth. *Journal of Critical Reviews*, 6(6), 234-242.

Ehnert, I. (2009) Sustainability in Human Resource Management: A Conceptual and Empirical Analysis. *German Journal ofHuman Resource Management*, 23, 3-17.

Erbaşı, A. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlaması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 247-262. https://doi.org/10.36543/kauiibfd.2021.012

Erdem Balcı, B., ve Erbay, E. Ö. (2021). Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi. *International Journal of Management and Administration,* 5(10), 91-102. https://doi.org/10.29064/ijma.984033

Erdoğan, M.E. (2022). *Dönüşümçü Liderliğin Yeşil İnovasyon Üzerindeki Etkisinde Yeşil İnsan Kaynaklarının Aracı Rolü.* Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Erkan, S. (2024). *Yeşil Lojistik Uygulamaları ve Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Çevreye Duyarlı İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Alan Araştırması*. Yüksek lisans tezi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Alanya.

Erkutlu, H. V. (2014). *Liderlik, Kuramlar ve Yeni Bakış Açıları*, Elif Yayınevi, Ankara.

Ernest, A. K., King, R. S., Esther, O. D., Kwadwo, A., ve Ay, A. (2019). The Mediating Role Of Job Satisfaction İn The Relationship Between Employee Engagement And Organizational Commitment İn Ghana's Public Sector. *Journal of Public Administration and Policy Research*, *11*(4), 49–62. https://doi.org/10.5897/JPAPR2019.0449

Etcher, J. P. (2006). Post-heroic Leadership: Managing The Virtual Organization, Performance Improvement 36(2), 5-10.

Falance, T. (2012). Cultivating Organizational Agility. Washington, D.C., USA: The Columbia Group.

Farrukh, M., Ansari, N., Raza, A., Wu, Y., and Wang, H. (2022). Fostering Employee's Pro Environmental Behavior Through Green Transformational Leadership, Green Human Resource Management And Environmental Knowledge. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, 121643.

Felipe, C. M., Roldán, J. L., ve Leal-Rodríguez, A. L. (2017). Impact of Organizational Culture Values on Organizational Agility. Sustainability, 9, 2354. https://doi.org/10.3390/su9122354

Fettahlıoğlu, Ö.O. ve Cansu Birin, C. (2017). Ölüm Katılığı (Rigor Mortis)'Na Yönelik Ölçek Geliştirme Ve Pembe Gözlük Paradoksunun Literatüre Yeni

Bir Kavram Olarak Kazandırılması Çalışması. *The Journal Of Academic Social Science Studies* 55, 313-328

Fiedler, F.E. (1967). *A Theory Of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hili.

Galpin, T.J., Whitttington, L., Bell, G. (2015). Is Your Sustainability Strategy Sustainable? Creating A Culture Of Sustainability. *Corporate Governance*; 15 (1): 1–17. https://doi.org/10.1108/CG-01-2013-0004

Givens, R. J. (2008). Transformational Leadership: The Impact on Organizational and Personal Outcomes *Emerging Leadership Journeys*, 1(1). 4-24 School of Global Leadership & Entrepreneurship, Regent University, ISSN 1941-4684

Glenn, M. (2009). Organisational Agility: How Business Can Survive And Thrive İn Turbulent Times. London: Economist Intelligence Unit.

Goff, M.L., (2009). Early Post-Mortem Changes And Stages Of Decomposition İn Exposed Cadavers. Exp Appl Acarol Vol:49, s:21–36.

Gökçe, F. (2023). *Örgütsel Çeviklik Ve Örgütsel Dna'nın Örgütsel Değişim Ve Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyon.

Gökçe, Y. (2024). *Örgütsel Çevikliğin Çalışma Yaşam Kalitesi Ve Yenilikçi İş Davranışına Etkisi: Afyonkarahisar'da Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama* (Yayımlanmamış tez) Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi. Ankara

Gözcü, Ö.F. (2020). *Örgütsel Çeviklik İle Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişki: Üniversite Personeli Üzerine Bir Analiz* (Yayımlanmamış tez). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul

Graen, G.B., Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach To Leadership: Development Of Leader-Member Exchange (LMX) Theory Of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective, The Leadership Quarterly, 6(2), 219-247, ISSN 1048-9843, https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5.

Gragnano A, Simbula S, Miglioretti M. (2020). Work–Life Balance: Weighing The İmportance Of Work–Family And Work–Health Balance. Int J Environ Res Public Health. 17:907.https://doi.org/10.3390/ijerph170090 7.

Graves, L.M., Sarkis, J., Zhu, Q (2013). How Transformational Leadership And Employee Motivation Combine To Predict Employee Proenvironmental Behaviors in China, *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91, ISSN 0272 4944, https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.05.002.

Green, M. F. (1994). "Not for Wimps or Cowards: Leadership in the Post-Heroic Age." Educational Record 75(3): 55 60.

Grolleau, G., Mzoughi, N., Pekovic, S. (2012). Green not (only) for Profit: An Empirical Examination of The Effect Of Environmental-Related Standards on Employees' Recruitment, Resource and Energy Economics, Volume 34, Issue 1, 2012, Pages 74-92, ISSN 0928-7655,

Guest, D. (1987). Human Resource Management and Industrial Relations. *Journal of Management Studies*, 24, 503- 521. http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1987.tb00460.x

Güç, G. (2024). *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi* Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi, İstanbul

Güriş, S., ve Astar, M. (2014). *SPSS ile İstatistik*. İstanbul: Der Yayınları.

Gürsoy, B.E. (2023). *Havayolu İşletmelerinde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Çok Kriterli Karar Verme Teknikleriyle Değerlendirilmesi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Eskişehir teknik üniversitesi, Eskişehir.

Fawehinmi, O., Yusliza, M.Y., Mohamad, Z., Noor Faezah, J., ve Muhammad, Z. (2020). Assessing the Green Behaviour of Academics: The Role of Green Human Resource Management and Environmental Knowledge. *International Journal of Manpower*, 41, 879–900. doi:10.1108/IJM-07-2019-0347

Fayyazi, M., Shahbazmoradi, S., Afshar, Z., ve Shahbazmoradi, M. (2015). Investigating the Barriers of The Green Human Resource Management Implementation in Oil İndustry. Management Science Letters, 5, 101–108. doi:10.5267/j.msl.2014.12.002

Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.

Fombrun, C. J., N. M. Tıchy, M. A. Devanna (1984), *Strategic Human Resource Management*, USA, John Wiley & Sons.

Fornell, C., ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39–50. https://doi.org/10.2307/3151312

Furman, G. (2004). The Ethic of Community. *Journal of Educational Administration*, 42(2), 215–235.

Yukl, G. ve Lepsinger, R (2005). "Why Integrating the Leading and Managing Roles Is Essential for Organizational Effectiveness," Organizational Dynamics 34(4), 361–375.

Gerçek, M. (2018). Yöneticiler İçin Psikolojik Sözleşme Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (4), 193-212. DOI: 10.18037/ausbd.552712

Ghaleb, M., ve Yaslioglu, M. (2024). "Structural Equation Modeling (SEM) For Social And Behavioral Sciences Studies: Steps Sequence And Explanation". *Journal of Organizational Behavior Review*, 6(1), 69-108.

Glavas, A. (2018), Contemporary Developments İn Green Human Resource Management Research: Towards Sustainability İn Action? London: Routledge.

Goldman, S.L., Nagel, R.N. ve Preiss, K. (1995) Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer. Van Nostrand Reinhold, New York.

Gollan, P. J., ve Xu, Y. (2014). Fostering Corporate Sustainability: İntegrative and Dynamic Approaches To Sustainable HRM. In: *Sustainability and Human Resource Management* (225-246). Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Gully, S. M., Phillips, J. M., Castellano, W. G., Han, K., ve Kim, A. (2013). A Mediated Moderation Model of Recruiting Socially And Environmentally Responsible Job Applicants. *Personnel Psychology, 66*(4), 935-973.

Güneş, N. (2021). *Örgütsel Çeviklik ve Örgüt İçi Bilgi Paylaşımında Yöneticinin Lider Olarak Algılanmasının Etkisinin İncelenmesi* Yüksek lisans Tezi İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul.

Guo, R., Yin, H. ve Liu, X. (2023). Coopetition, Organizational Agility, And İnnovation Performance In Digital New Ventures. *Industrial Marketing Management*, *111*, 143-157.

Habibi, S. (2024). *Karmaşık, Oynak, Muğlak ve Belirsiz İş Ortamı (VUCA) ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Akıllı Teknolojilerin Rolü: Sanayi işletmeleri araştırması* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Selçuk Üniversitesi, Konya.

Haddock-Millar, J., Sanyal, C., ve Muller-Camen, M. (2016). "Green Human Resource Management: A Comparative Qualitative Case Study of A United States Multinational Corporation". *The International Journal of Human Resource Management,* 27, 192–211. doi:10.1080/09585192.2015.1052087

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., ve Anderson, R. E. (2014). *Multivariate Data Analysis* (7th ed.). Pearson Education Limited.

Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., ve Ringle, C. M. (2012). The Use Of Partial Least Squares Structural Equation Modeling İn Strategic Management Research: A Review Of Past Practices And Recommendations For Future Applications. *Long Range Planning*, *45*(5-6), 320–340. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008

Hair, JR, J.F., Ringle, C.M., ve Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-151.

Hameed, Z., Naeem, R.M., Hassan, M., Naeem, M., Nazim, M. ve Maqbool, A. (2021) 'How GHRM İs Related To Green Creativity? A Moderated Mediation Model Of Green Transformational Leadership And Green Perceived Organizational Support', *International Journal of Manpower*, pp.1–19, https://doi.org/10.1108/IJM-05-2020-0244.

Harraf, A., Wanasika, I., Tate, K., ve Talbott, K. (2015). Organizational Agility. *Journal of Applied Business Research* (JABR), 31(2), 675-686.

Hart, O. (1995). *Firms, Contracts, And Financial Structure*. Clarendon Press.

Hartog, M., Morton, C., Muller-Camen M. (2008). Corporate Social Responsibility and Sustainable HRM M. Muller-Camen, R. Croucher, S. Leigh (Eds.), Human Resource Management: A case study approach, CIPD, London. 467-488.

Heizer, J., ve Render, B. (2008). Operations Management (9th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hal.

Henrica C.W. de Vet, H. C. D., Adèr, H. J., Terwee, C. B., ve Pouwer, F. (2005). Are Factor Analytical Techniques Used Appropriately In The Validation of Health Status Questionnaires? A Systematic Review on The Quality of Factor Analysis of the SF- 36. *Quality of Life Research*, 14, 1203-1218.

Hill, C. ve McShane, S (2008). Principles of Management The Mc Grow-Hill

Holsapple, C., ve Li, X. (2008). Understanding Organizational Agility: A Work Design Perspective. Paper presented at the 13th International Command and Control Research and Technology Symposium, 2008, June17–19, Seattle,

USA. Retrieved from http://www.nps.edu/Academics/Centers/CEP/docs/2008

House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly, 16*(3), 321–339. https://doi.org/10.2307/2391905

House, R. J., Dessler, G. (1974): Path Goal Theory Of Leadership: Some Post Hoc and A Priori Tests. In Contingency Approaches to Leadership, Jg Hunt and L.L. Larson (Eds.), Carbondale, Il: Southern Illinois University.

House, R. J., ve Shamir, B. (1993). Toward the Integration of Transformational, Charismatic, And Visionary Theories. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 81-107). San Diego: Academic Press.

Huber, V. L., ve Lee, T. S. (1988). Job Design: the Airplane Assembly Exercise. *Organizational Behavior Teaching Review*, *12*(3), 80-90. https://doi.org/10.1177/105256298801200311 (Original work published 1988)

Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal, 38*(3), 635–672. https://doi.org/10.2307/256741

Iacocca Institute (1991) 21st Century Manufacturing Enterprise Strategy, An Industry-led View. Iacocca Institute, 1.

Islam, M. A. Hunt, A. Jantan, A. H. Hashim, H. ve Chong, C. W. (2020). Exploring Challenges and Solutions in Applying Green Human Resource Management Practices for the Sustainable Workplace in the Ready- Made Garment

Industry in Bangladesh. *Business Strategy & Development*, *3*(3), 332-343.DOI: 10.1002/bsd2.99

İmamoğlu S, Z., İnce, H ve Türkcan, H., (2021), Endüstri 4.0 Uygulamalarının Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi: Kavramsal Bir Çalışma*, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 35(1): Sayfa: 103-124, https://doi.org/10.16951/atauniiibd.740820*

İmamoğlu, S. Z., İmamoğlu, S. E., Avsuz, A. A., Türkcan, H. (2024). Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Çevikliğin Dijital Dönüşüm Üzerine Etkisi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 22(2), 311-328. doi.org/10.18026/cbayarsos.1466131

İnanır, A. (2020). Örgütsel Çeviklik. Mehmet Sağır (Ed.), Modern İşletmecilikte Yönetsel Konular (71-80). Konya: Eğitim Yayınevi.

İşbilen, U. (2023). *Hizmetkar Liderlik ve Dönüşümsel Liderlik Tarzlarının Çalışanların Motivasyonları ve Örgütlerin Çeviklikleri Üzerindeki Etkisi.* Bahçeşehir Üniversitesi. İstanbul

J.M. Sharp, Z. Irani, S. Desai, (1999). "Working Towards Agile Manufacturing in The UK Industry", *International Journal of Production Economics* 62(1-2), 155-169

Jabbour, C. J. C., Santos, F. C. A. ve Nagano, M. S. (2010). Contributions of HRM Throughout The Stages Of Environmental Management: Methodological Triangulation Applied to Companies in Brazil. *The International Journal of Human Resource Management,* 21(7), 1049-1089

Jackson, S. E., Renwick, D. W., Jabbour, C. J., ve Muller-Camen, M. (2011). State-of the Art And Future Directions for Green Human Resource Management: Introduction to The Special Issue. *German Journal of Human Resource Management, 25*(2), 99- 116.

Janjua, N.A. Shi, D. ve Umar Farooq Sahibzada, U.F. (2024) Harnessing Green Innovation via Green Transformational Leadership in Italian Luxury Hotels: Key Strategic Takeaways, *International Journal of Hospitality Management*, Volume 120, 2024,103739, ISSN 0278-4319, https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103739.

Jia, J., Liu, H., Chin, T., ve Hu, D. (2018). The Continuous Mediating Effects of GHRM on Employees' Green Passion via Transformational Leadership and Green Creativity. Sustainability, 10, 3237-3255. https://doi.org/10.3390/su10093237

Jöreskog, K.G., ve Sörbom, D. (1982). Recent Developments İn Structural Equation Modeling. *Journal of Marketing Research*, *19*(4), 404-416. https://doi.org/10.1177/002224378201900402

Jung, D. (D.), Wu, A., ve Chow, C. W. (2008). Towards Understanding The Direct And Indirect Effects of Ceos' Transformational Leadership on Firm Innovation. *The Leadership Quarterly, 19*(5), 582–594. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.007

Kanten, P., Kanten, S., Keceli, M., ve Zaimoglu, Z. (2017). The Antecedents of Organizational Agility: Organizational Structure, Dynamic Capabilities and Customer Orientation. *PressAcademia Procedia*, *3*(1), 697-706.

Karaaslan, M. (2023). *Örgütsel Çevikliğin Dönüştürücü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkide Aracı Rolü: Mısır Şirketleri Üzerine Bir*

Araştırma (Yüksek lisans tezi), İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

Karagöz, Y. (2016). *SPSS 23 ve Amos 23 Uygulamalı İstatistiksel Analizler*. Ankara. Nobel Akademik Yayıncılık.

Karaman, F. (2021). *Havacılık Sektöründe Liderlik, Takım Aksaklıkları Ve Çeviklik İlişkisinin Analizi* (Yayımlanmamış tez). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.

Karaman, M. (2023). "Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi: Kavramsal Bir Çalışma". *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 47-63. DOI: 10.29131/uiibd.1279602

Katz, I. M., Rudolph, C. W., Kühner, C., ve Zacher, H. (2023). Job Characteristics and Employee Green Behavior. *Journal of Environmental Psychology*, *92*, 102159.

Kaufmann, B. E. (2015). "Evolution of Strategic HRM as Seen Through Two Founding Books: A 30th Anniversary Perspective on Development of the Field". *Human Resources Management* 54 (3), 389-407

Kaya, M. (2025). *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Çevresel Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma* Yüksek Lisans Tezi, Ordu Üniversitesi, Ordu.

Keçecioğlu, T. ve Oktay, S. (2010). İnsan Sermayesinin Sayısallaştırılmasının Dayanılmaz Çekim Gücü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12 (3): 67-86.

Kerse, G., Maden, Ş., Tartan Selçuk, E. (2021). "Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Yeşil İçsel Motivasyon ve Çalışanın Yeşil Davranışı: Ölçek Uyarlama ve İlişki Tespiti", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1574-1591.

Kesken, J. ve Ayyıldız, A. (2008). "Liderlik Yaklaşımlarında Yeni Perspektifler: Pozitif Ve Otantik Liderlik", *Ege Akademik Bakış*, 8 (2): 729-754.

Khan, I. U., Amin, R. U. ve Saif, N. (2022). Individualized Consideration And İdealized İn Uence Of Transformational Leadership: Mediating Role Of İnspirational Motivation And İntellectual Stimulation. *International Journal of Leadership in Education*, 1-11.

Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S.E., ve Ployhart, R.E. (2017). Multilevel Influences On Voluntary Workplace Green Behavior: Individual Differences, Leader Behavior and Coworker Advocacy. *Journal of Management*, 43, 1335–1358. doi:10.1177/ 0149206314547386

King, A. S. (1990). Retracted: Evolution of Leadership Theory. *Vikalpa*, *15*(2), 43 56. https://doi.org/10.1177/0256090919900205 (Original work published 1990)

Kirkpatrick, S.A. ve Locke, E.A. (1991) Leadership: Do Traits Matter? *Academy of Management Executive*, 5, 48-60.

Kirtiş, Çiçek S. (2023). Dijital Liderliğin, Yeşil Dönüştürücü Liderliğe Etkileri. *Premium E-Journal of Social Sciences (PEJOSS)*, *7*(35), 1311–1317. https://doi.org/10.5281/zenodo.10029100

Kitazawa, S., ve Sarkis, J. (2000). The Relationship Between ISO 14001 And Continuous Source Reduction Programs. *International Journal of Operations & Production Management*, *20*(2), 225-248.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayınevi, İstanbul

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınevi, İstanbul

Koçyiğit, Y ve Akkaya, B. (2020). "The Role of Organizational Flexibility in Organizational Agility: A Research on SMEs," *Business Management and Strategy*, Macrothink Institute, vol. 11(1), pages 110-123, June.

Konyefa, D.R. (2023). Analysis of The Traditional Leadership Theories: A Review of Contemporary Leadership Approaches and Management Effectiveness. Information and Knowledge Management. 13(5). 9-23. 10.7176/IKM/13-5-02.

Kouzes, J. ve Posner, B. (2007). "*The Leadership Challenge*", 4th edition, Jossy-Bass: San- Francisco.

Köker, F. Z. (2018). *Algılanan Dönüşümcü Liderlik İle İnsan Kaynakları Yönetimi Etkililiği Algısı İlişkisi: Bilgi Ve İletişim Teknolojileri Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma* (Yüksek Lisans Tezi, Çankaya Üniversitesi). Ankara

Krafcik, J.F. (1988) Triumph of the Lean Production System. *Sloan Management Review*, 30, 41-52.

Kurt, M. (2024) *Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Örgüt İkliminin Aracı Rölü Ve Buna Yönelik Bir Araştırma* Yüksek Lisans Tezi İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul, Türkmen Kitabevi

Küçük, A. (2025). *Algılanan Örgütsel Çevikliğin İşgören Performansı Üzerindeki Etkisinde Kişilik Özellikleri Ve Dayanıklılığın Biçimlendirici Rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Başkent Üniversitesi, Ankara.

Le, P.B., Lei, H.;(2019). Determinants of Innovation Capability: The Roles of Transformational Leadership, Knowledge Sharing And Perceived Organizational Support. *Journal of Knowledge Management* 23 April 2019; 23 (3): 527–547. https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0568

Liden, R. C., Sparrowe, R. T., ve Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: The Past and Potential for The Future. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management,* Vol. 15, pp. 47–119). Elsevier Science/JAI Press.

Likhitkar, P., ve Verma, P. (2017). "Impact of Green HRM Practices on Organization Sustainability and Employee Retention". *International Journal for Innovative Research in Multidisciplinary Field,* 3, 152–157.

Lim, B., ve Ployhart, R. E. (2014). Transformational Leadership: Relations to the Five-factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Context. *Journal of Applied Psychology*, 89(4): 610– 621

Madanchian, M, Norashikin H., Noordin, F. ve Taherdoost, H., (2016). "Leadership Theories; an Overview of Early Stages Recent Advances in Energy", *Environment and Financial Science,* 198-201.

Madhavi, N. ve Durga, A. K. (2018). Green Work Life Balance: A New Perspective To Green HRM. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 5(10), 80-84.

Maini, M.S., ve Kaur, M.B. (2019). "Green HRM: Delivering High Performance Enablers And Barriers". *Journal of the Gujarat Research Society*, 21, 527–531.

Malik, S. Y., Hayat Mughal, Y., Azam, T., Cao, Y., Wan, Z., Zhu, H., et al. (2021). Corporate Social Responsibility, Green Human Resources Management and Sustainable Performance: Is Organizational Citizenship Behavior Towards Environment The Missing Link? Sustainability 13, 1044. doi: 10.3390/su13031044

Malik, S.Y., Cao, Y., Mughal, Y.H., Kundi, G.M., Mughal, M.H., ve Ramayah, T. (2020). Pathways Towards Sustainability In Organizations: Empirical Evidence on The Role of Green Human Resource Management Practices and Green Intellectual Capital. *Sustainability*, 12, 3228. doi:10.3390/su12083228

Marcus, A. A., ve Fremeth, A. R. (2009). Strategic Direction and Management. *Business Management and Environmental Stewardship,* 38-55.

Mccharty, I. Ve Tsinopoulos, C. (2003), "Strategies for Agility: An Evolutionary and Configurational Approach," Integrated Manufacturing Systems, 14 (2),.103-113.

McCleskey, J. A. (2014). "Situational, Transformational and Transactional Leadership and Leadership Development". *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 117–130.

McGregor, D. M. (2003). *The Human Side Of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

McShane, L., ve Cunningham, P. (2012). "To Thine Own Self Be True? Employees' Judgments of The Authenticity of Their Organization's Corporate Social Responsibility Program". *Journal of Business Ethics, 108*(1), 81-100.

McWilliams, A., Siegel, D.S. ve Wright, P.M. (2006) “Corporate Social Responsibility: Strategic Implications”. *Journal of Management Studies*, 43, 1-18. http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x

Mehta, K., ve Chugan, P.K. (2015). Green HRM in Pursuit of Environmentally Sustainable Business. Pursuit of Environmentally Sustainable Business. *Universal Journal of Industrial and Business Management*, 3, 74–81. doi:10.13189/ujibm.2015.030302

Mert, M. (2024). *Dijital Liderlik ve Örgütsel Çeviklik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Pamukkale Üniversitesi, Denizli.

Alimo-Metcalfe, B. ve Alban-Metcalfe, R. J. (2001). The Development of a New Transformational Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *74*(1), 1-27.

Middlehurst, R. (2008). Not Enough Science or Not Enough Learning? Exploring The Gaps Between Leadership Theory and Practice. Higher Education Quarterly, 62(4), 322–339. https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2008.00397.x

Milliman, J. (2013). Leading-Edge Green Human Resource Practices: Vital Components to Advancing Environmental Sustainability. *Environmental Quality Management*, *23*(2).

Mishra, P. (2017). Green Human Resource Management: A Framework For Sustainable Organizational Development in An Emerging Economy. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 762-788.

Mittal, Swati ve Dhar, Rajib Lochan, 2016. "Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels," *Tourism Management, Elsevier*, C. 57(C), s. 118-127.

Mohd Yusoff Y., Zahiyah Othman N., Fernando Y. ve Amran A., (2015), Conceptualization of Green Human Resource Management: An Exploratory Study from Malaysian-based Multinational Companies, *International Journal of Business Management and Economic Research (IJBMER*), Vol. 6, No. 3, 158-166.

Mohezara, S., Nazria, M., Kaderb, M. A. R. A., Alib, R., ve Yunusb, N. K. M. (2016). Corporate social responsibility in the malaysian food retailing industry: an exploratory study. *Int. Acad. Res. J. Soc. Sci. 2*, 66-72.

Motwani, J., ve Kataria, A. (2024). Organization Agility: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*. Emerald. https://doi.org/10.1108/ijppm-07-2023-0383

Mousa, S. K., ve Othman, M. (2020). The İmpact Of Green Human Resource Management Practices On Sustainable Performance İn HealthcareOrganisations: A Conceptual Framework. *Journal Of Cleaner Production*, 243(2020), 1-14.

Mtembu, V. (2019). Does Having Knowledge Of Green Human Resource Management Practices Influence Its Implementation Within Organizations? *Problems and Perspectives in Management, 17*(2), 267–276. http://dx.doi.org/10.21511/ppm.17(2).2019.20

Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour.* 7. Baskı, Pearson Education: Edinburgh. London: FT Pitman.

Munteanu Anca-Ioana (2019). A Revıew Of Organızatıonal Agılıty Concept And Characterıstıcs The Annals Of The University Of Oradea. Economic Sciences, Tom Xxvııı, Issue 1, 335-341.

Murphy, J. T. (1988). The Unheroic Side Of Leadership: Notes From The Swamp. Phi Delta Kappan, 69(9), 654-659.

Nafei, W. A. (2016). Organizational Agility: "The Key to Performance Measurement: Theory and Practice, 65-79. Organizational Success". *International Journal of Business and Management*, 11(5): 296-309

Nejatian, M. ve Hossein Zarei, M. (2013). Moving Towards Organizational Agility: Are We Improving in the Right Direction? *Global Journal of Flexible Systems Management*, 14(4), ss.241–253.

Nembhard ve Edmonson (2006).Making It Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts in Health Care Teams. *Journal Of Organizational Behaviour* 27(7):941-966

Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory And Practice*, Sage publications. Thousand Oaks.

Norton, T.A., Zacher, H., ve Ashkanasy, N.M. (2014). Organisational Sustainability Policies And Employee Green Behaviour: The Mediating Role Of Work Climate Perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49–54. doi:10.1016/j.jenvp.2013.12.008

O'Higgins, E., ve Zsolnai, L. (Eds.). (2017). *Progressive business models: Creating sustainable and pro-social enterprise*. Springer.

Obaid, T.F., ve Alias, R.B. (2015). "The Impact Of Green Recruitment, Green Training And Green Learning On The Firm Performance: Conceptual Paper". *International Journal of Applied Research*, 1, 951–953.

Opatha, P., ve Arulrajah, A. (2014). Green Human Resource Management: Simplified General Reflections *International Business Research*; 7(8); 101-112 doi:10.5539/ibr.v7n8p101

Ouden, E.D., *Innovation Design: Creating Value For People*, Organizations And Society, Springer, 2012.

Overby, E., Bharadwaj, A., ve Sambamurthy, V. (2006). "Mediating Role of Organizational Agility. In Enterprise Agility and The Enabling Role of Information Proceedings of The 9th International Conference on Technology". *European Journal of Information Systems, Information Management and Engineering* 150- 15: 120-131.

Öselmiş, M. (2020). *Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları; Literatür Taraması Ve Bir Ölçek Uyarlama Çalışması* Yüksek Lisans Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Aydın.

Özdemir, A. (2023) *Dijital Dönüşümün Örgütsel Çevikliğe Etkisi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi) Karabük Üniversitesi, Karabük.

Özdemir, S. ve Ayten Akatay, A. (2020). "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Dayanıklılık ve Örgütsel Çeviklik Üzerindeki Etkisi *Route Educational & Social Science Journal*, 7(12), 167-196.

Özekici, Ö., (1999). "*Pazarlama Araştırmalarında Faktör ve Kümeleme Analizlerinin Kullanımı"*, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi,* İstanbul, 17-24.

Özeroğlu, E. (2019). *Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi; İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama* Yüksek Lisans Tezi İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul

Özgül, B. Ve Zehir, C. (2023). Top Management's Green Transformational Leadership and Competitive Advantage: The Mediating Role of Green Organizational Learning Capability. *Journal of Business & Industrial Marketing* 38/10; 2047–2060 Emerald Publishing Limited [ISSN 0885-8624] [DOI 10.1108/JBIM-01-2022-0043]

Özkan, H. (2021). *Örgütsel Çevikliğin Sürdürülebilir Kalite Algısı Üzerine Etkisinde Yenilik Odaklılığın Aracı Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Özlem, T. ve Yıldız, M. (2023). Çalışanın Yeşil Davranışı ve İş Performansında Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Rolü. *Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi,* (C-İasos 2022 Özel Sayısı), 61-80.

Öztürk, S. (2022). *Dönüştürücü Liderlik Algısı Ve Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Güvene Etkileri* Yüksek Lisans Tezi Sakarya Üniversitesi, Sakarya

Panda, S., ve Rath, S. K. (2017). The Effect Of Human IT Capability On Organizational Agility: An Empirical Analysis. *Management Research Review*, 40(7), 800-820.

Pearce, C. L., ve Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership. Organizational Dynamics, 34(2), 130-140.

Peerzadah, S.A., Mufti, S., ve Nazir, N.A. (2018). "Green Human Resource Management: A Review". *International Journal of Enhanced Research in Management and Computer Applications,* 7, 790–795.

Peng, J., Chen, X., Zou, Y., ve Nie, Q. (2020). Environmentally Specific Transformational Leadership And Team Pro-Environmental Behaviors: The

Roles Of Pro-Environmental Goal Clarity, Pro-Environmental Harmonious Passion, And Power Distance. *Human Relations*, *74*(11), 1864-1888. https://doi.org/10.1177/0018726720942306 (Original work published 2021)

Peretomode, O. (2012). Situational And Contingency Theories Of Leadership: Are They The Same? *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) ISSN: 2278-487X. Volume 4, Issue 3 (Sep-Oct. 2012), 13-17 www.iosrjournals.org*

Peus, C, Wesche, J. S., Streicher, B., Braun, S., ve Frey, D. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test Of İts Antecedents, Consequences, And Mediating Mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107, 331-348. doi: 10.1007/s10551-011-1042-3.

Pfeffer, J. (2010). Building Sustainable Organizations: The Human Factor. *Academy of Management Perspectives*, *24*(1), 34-45.

Pham, N.T., Tuckova, Z., ve C. Jabbour, C.J. (2019). Greening The Hospitality İndustry: How Do Green Human Resource Management Practices İnfluence Organizational Citizenship Behavior İn Hotels? A Mixed Methods Study. *Tourism Management*, 72, 386–399. doi:10.1016/j.tourman. 2018.12.008

Pham, D. D. T., ve Paille, P. (2019). Green Recruitment and Selection: An Insight into Green Patterns. *International Journal of Manpower*, 41, 258-272. https://doi.org/10.1108/IJM-05-2018-0155

Pinzone, M., Guerci, M., Lettieri, E., ve Redman, T. (2016). "Progressing in the Change Journey Towards Sustainability İn Healthcare": The Role of 'Green' HRM. *Journal of Cleaner Production*, 122, 201–211. doi: 10.1016/j.jclepro.2016.02.031

Piore, M. J. (1984). The Second Industrial Divide: Possibilities For Prosperity. *Basic Nooks*.

Pollin, R. ve Wicks-Lim, j. (2008). *Job Opportunities for the Green Economy: A State-by-State Picture of Occupations that Gain from Green Investments* (University of Massachusetts, Political Economy Research Institute, 2008), 3.http://www.peri.umass.edu/fileadmin/pdf/other_publication_types/Green_Jobs_PERI.pdf

Priyadarshini, C., Chatterjee, N., Srivastava, N. K., ve Dubey, R. K. (2023). Achieving Organizational Environmental Citizenship Behavior Through Green Transformational Leadership: A Moderated Mediation Study. *Journal of Asia Business Studies*, 17(6), 1088–1109

Probojakti, W., Utami, H. N., Prasetya, A., ve Riza, M. F. (2024). Driving Sustainable Competitive Advantage in Banking: The Role of Transformational Leadership and Digital Transformation in Organizational Agility and Corporate Resiliency. Business Strategy and the Environment, 34(1), 670–689. https://doi.org/10.1002/bse.4005 DOI: https://doi.org/10.1002/bse.4005

Rajani, Mr., Nigam, S ve Upadhyay, A. (2023). A Study on Impact of 'Intellectual Stimulation Dimension of Transformational Leadership' on Employee Job Satisfaction. *International Journal of Novel Research and Development* 8(7), 165-174, 10.13140/RG.2.2.20082.07368.

Ravichandran, T. (2018). Exploring the Relationships Between IT Competence, Innovation Capacity and Organizational Agility. *The Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 22-42

Razmi, M. ve Ghasemi, H.M. (2015). "Designing A Model of Organizational Agility: A Case Study of Ardabil Gas Company". *International Journal of Organizational Leadership*, 4, 100-117.

Reddin, W. J. (1971), *Managerial Effectiveness 3-D*, USA: Mc Graw-Hill

Rehman, S. U., Shahzad, M., Farooq, M. S., ve Javaid, M. U. (2020). Impact of Leadership Behavior of A Project Manager On His/Her Subordinate's Job-Attitudes and Job-Outcomes. *Asia Pacific Management Review*, 25(1), 38–47. https://doi.org/10.1016/j.apmrv.2019.06.004

Remmen, A., ve Lorentzen, B. (2000). "Employee Participation And Cleaner Technology: Learning Processes In Environmental Teams". *Journal of Cleaner Production, 8*(5), 365-373.

Ren, S., Guiyao, T. ve Jackson, S.E. (2018). Green Human Resource Management Research in Emergence: A Review and Future Directions. *Asia Pacific Journal of Management* 35(2), 1-35 DOI:10.1007/s10490-017-9532-1

Renwick, D. Redman, T. ve Maguire. S. (2013). 'Green Human Resource Management: a Review and Research Agenda'. *International Journal of Management Reviews*, DOI: 10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x 15(1);1-14

Robertson J. L., ve Barling J. (2017). Contrasting The Nature And Effects of Environmentally Specific And General Transformational Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 38(1), 22–41. 10.1108/LODJ-05-2015-0100 [DOI] [Google Scholar]

Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., ve Chong, T. (2019). Green Human Resource Management And The Enablers Of Green Organisational Culture: Enhancing A Firm's Environmental Performance For Sustainable Development. *Business Strategy and the Environment*, *28*(5), 737-749

Rowe, W.G. ve L. Guerrero (2011), *Cases in Leadership (2. bs.),* USA: Sage Publications, Inc.456

Roy, M.J. ve Therin, F. (2008). Knowledge Acquisition And Environmental Commitment in SMEs. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management,* 15, 249–259.

Sachdeva, C. ve Singh, T. (2024). Green Transformational Leadership and Pro-Environmental Behaviour: Unravelling The Underlying Mechanism in The Context of Hotel Industry. *International Journal of Organizational Analysis* 18 January 2024; 32 (2), 255–271. https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2022-3420

Saeed, B.B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., ve Afridi, M.A. (2019). "Promoting Employee's Pro Environmental Behavior Through Green Human Resource Management Practices". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management,* 26, 424–438. doi:10.1002/csr.1694

Saifulina, N., Carballo-Penela, A., ve Ruzo-Sanmart_ın, E. (2020). "Sustainable HRM and Green HRM: The Role of Green HRM in Influencing Employee Pro-Environmental Behavior at Work". *Journal of Sustainability Research,* 2, 1–25.

Saini, G., Gupta, S. ve Baba, M.M. (2025), "How Leadership Fosters Sustainable Organizational Agility Through Metaverse Adoption", *International Journal of Organizational Analysis*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2024-4776

Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. and Grover, V. (2003) Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. MIS Quarterly, 27, 237-263.

Sarmento, R., ve Costa, V. (2017). Factor Analysis. In Comparative Approaches to Using R and Python for Statistical Data Analysis; 148–178.

Sayın. B. (2023). *Yeşil İnsan Kaynakları Uygulamalarının Sosyal Kaytarma, İşyerinde Dışlanma ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi*, (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Atılım Üniversitesi, Ankara

Saylı H. ve Tüfekçi A. (2008). Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Geliştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 30*, 193-210.

Schein E. H. (1990). Organizational Culture, Vol. 45 Washington, DC: American Psychological Association, 109.

Schriesheım, C.A., Castro S.L., Zhou, X.T. ve Yammarino, F.J., (2001), " The Folly of Theorizing "A" But Testing "B" A Selective Level-of- Analysis Review of Field and a Detailed Leader Member Exchange Illustration", *The Leadership Quarterly*, Vol. 12, 515-551.

Schumacker, R. E., ve Lomax, R. G. (2010). *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling* (3rd ed.). Taylor and Francis Group, LLC.

Sekman M, Utku A. (2017). *Çevik Şirketler: Kurumsal Ataleti Yenmek*. 6. Baskı. Alfa

Seo, D., ve La Paz, A. I. (2008), Exploring the Dark Side of IS in Achieving Organizational Agility, *Communications of the ACM*, 51(11), 136-139.

Sever, E. (2024). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Performansa Etkisinde Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolü* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Kültür Üniversitesi, İstanbul

Shafaei, A., Nejati, M., ve Mohd Yusoff, Y. (2020). "Green Human Resource Management: A Two-Study İnvestigation Of Antecedents And Outcomes". *International Journal of Manpower,* 41, 1041–1060. doi:10.1108/IJM-08-2019-0406

Shah, N., ve Soomro, B. A. (2023). Effects of Green Human Resource Management Practices On Green İnnovation And Behavior. *Management Decision, 61*(1), 290-312.

Sharif, K., Qureshi, M. A., ve Baig, S. A. (2020). "Moderating Impact Of Knowledge Management on The Relationship of Intellectual Capital and Organizational Performance". *Journal of Intellectual Capital*, *21*(3), 362–390. https://doi.org/10.1108/JIC-06-2019-0124

Sharifi, H. ve Zhang, Z. (1999). "A Methodology for Achieving Agility in Manufacturing Organisations: An İntroduction". *International journal of Production Economics*, 62(1), 7-22.

Sherehiy, B., Karwowski, W., ve Layer, J. K. (2007). "A Review Of Enterprise Agility: Concepts, Frameworks, And Attributes". *International Journal of Industrial Ergonomics,* 37(5), 445-460. https://doi.org/10.1016/j. ergon.2007.01.007

Shrestha, N. (2021). Factor Analysis As a Tool For Survey Analysis. *American Journal of Applied Mathematics and Statistics, 9*(1), 4–11. https://doi.org/10.12691/ajams-9-1-2 v

Siddiqui K. (2013). Heuristics For Sample Size Determination İn Multivariate Statistical Techniques. *World Applied Science Journal*. ;27(2), 285-287.

Singh, A. P., ve Kaur, R. (2016). Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction: A Study Of Banking Sector. *International Journal of Business and Management Invention*, *5*(10), 1–12. http://www.ijbmi.org/papers/Vol(5)10/version-1/A0510010112.pdf

Singh, S. K., Del, M.G., Roberto C. ve Domenico, G. (2020). "Green Innovation And Environmental Performance: The Role Of Green Transformational Leadership And Green Human Resource Management," Technological Forecasting and Social Change, Elsevier, vol. 150(C).

Song, W., Yu, H., ve Xu, H. (2021). "Effects of Green Human Resource Management and Managerial Environmental Concern on Green Innovation." *European Journal of Innovation Management*, 24, 951–967. doi:10.1108/EJIM-11-2019-0315

Song, W., Zhu, Y. ve Zhao, Q. (2020). "Analyzing Barriers For Adopting Sustainable Online Consumption: A Rough Hierarchical Dematel Method". *Computers & Industrial Engineering*, 140, 106279. doi:10.1016/j.cie.2020.106279

Spears, L. (1996), "Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant-Leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (7). 33-35. https://doi.org/10.1108/01437739610148367

Srivastava, S.,Pathak, D.,Soni, S., Dixit, A.(2024). Does Green Transformational Leadership Reinforce Green Creativity? The Mediating Roles Of Green Organizational Culture And Green Mindfulness. *Journal of Organizational Change Management* 28 May 2024; 37 (3): 619–640. https://doi.org/10.1108/JOCM-09-2023-0364

Sroufe, R. (2017). Integration and Organizational Change Towards Sustainability. *Journal of Cleaner Production, Vol. 162*, pp. 315-329.

Storey, J. (1995) *Human Resource Management*: *A Critical Text*. Routledge, London.

Sucu, M. (2020): *İşletmelerde Çeviklik*, Sf: 36, İksad, Ankara ISBN: 978-625-7897-87-7

Sun, X., El Askary, A., Saeed Meo,M.,Ain Zafar N.ve Hussain, B. (2022). Green Transformational Leadership And Environmental Performance İn Small And Medium Enterprises, Economic Research-Ekonomska Istraživanja, 35:1, 5273-5291, DOI: 10.1080/1331677X.2021.2025127

Sümbüloğlu, K ve Sümbüloğlu, V., 1997. Biyoistatistik, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara.

Tabrizi, R.S., Kartepe, O.M. vd. (2023). Green Human Resource Management, Job Embeddedness And Their E Ects On Restaurant Employees' Green Voice Behaviors, IJCHM

Tang, P., G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P. ve Jia. J. (2018). Green Human Resource Management Practices: Scale Development and Validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56, 1, 31-55. https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147

Tarakçı, Z., ve Özgenel, M. (2023). "Örgütsel Çeviklik İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü: Belediye Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması". *Business Economics and Management Research Journal*, 6(1), 83-99. https://doi.org/10.58308/bemarej.1233753

Tariq, S., Jan, F.A., ve Ahmad, M.S. (2016). "Green Employee Empowerment: A Systematic Literature Review on State Of Art In Green Human Resource Management". Quality & Quantity. *International Journal of Methodology*, 50, 237–269.

Teece, D.J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997) "Dynamic Capabilities and Strategic Management". *Strategic Management Journal*, 18, 509-533. http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Tekin Özden, B. (2023). Vuca Dünyasından Bani Dünyasına – Karmaşık Kaosa Dönüştüğünde Liderlik. Erişim Tarihi: 03 Ekim 2023, https://www.tuyid.org/files/ makaleler/Sayi146_GenisAci_-BTO.pdf

Tengilimoğlu, D., ve Yiğit, A. (2005). "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması". *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 374-400.

Thilak, V. M. M., Devadasan, S. R. ve Sivaram, N. M. (2015). "A Literature Review On The Progression Of Agile Manufacturing Paradigm And İts Scope Of Application İn Pump İndustry", *The Scientific World Journal*, 1-9.

Torrington, D., ve Hall, L. (1987). *Personnel Management: A New Approach*. London: Prentice Hall.

Tseng Y.H., ve Lin C.T (2011). "Enhancing Enterprise Agility By Deploying Agile Drivers, Capabilities And Providers". *Information Sciences* 181 (2011) 3693–3708

Turan Torun, B. (2023). The Effects of Green Transformational Leadership on The Green Behaviour of Business, The Environment and The Green Performance. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(*61*), 31-53. https://doi.org/10.53568/yyusbed.1337949

Uddin, M.M., ve Islam, R. (2016). "Green HRM: Goal Attainment Through Environmental Sustainability". *Journal of Nepalese Business Studies*, 9, 14–19. https://doi.org/10.3126/jnbs.v9i1.14590

Uyargil, C., Adal, Z., Atalay, D. İ., Acar, A. C., Özçelik, O. A., Dündar, G., Sadullah, Ö., Tüzüner, L., (2009), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Beta Basım Dağıtım A.Ş., 2-347.

Vahdati, S. ve Vahdati, S. (2018). Identifying the obstacles to green human resource management practices in Iran. *International Journal of Human Capital in Urban Management*, *3*(1), 9-18. doi: 10.22034/ijhcum.2018.03.01.002

Van Vugt, M., ve Ronay, R. (2014). The Evolutionary Psychology Of Leadership: Theory, Review, And Roadmap. *Organizational Psychology Review*, *4*, 74-95. https://doi.org/10.1177/2041386613493635

Vasa, R. S., ve Sowdamini, T. (2017). Green Work Life Balance & Green HRM: A New Replica For Organisational Triumph. *International Journal of Academic Research and Development*, ISSN: 2455-4197, Impact Factor: RJIF 5.22, Volume 2; Issue 4, 456-461

Veiseh, S. ve Eghbali, N. (2014). A Study On Ranking The Effects Of Transformational Leadership Style On Organizational Agility And Mediating Role Of Organizational Creativity. *Management Science Letters*, 4(9), 2121–2128. https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.8.006

Vogelgesang, G. R., Leroy, H., ve Avolio, B. J. (2013). The Mediating Effects Of Leader İntegrity With Transparency İn Communication And Work Engagement/Performance. *The leadership quarterly*, *24*(3), 405-413.

Wagner, M. (2011). Environmental Management Activities And Sustainable HRM İn German Manufacturing Firms – İncidence, Determinants, And Outcomes. *German Journal of Human Resource Management: Zeitschrift Für Personalforschung*, *25*(2), 157–177. https://doi.org/10.1177/239700221102500206

Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wensıng, T., ve Peterson, S. (2008). "Authentic leadership: Development and Validation Of A Theory-Based Measure", *Journal of Management*, 34(1), 89-126.

Wang, X., Zhou, K., ve Liu, W. (2018). Value Congruence: A Study Of Green Transformational Leadership And Employee Green Behavior. *Frontiers İn Psychology*, *9*, 1946.

Wehrmeyer, W. (1996). Green Policies Can Help To Bear Fruit. *People Management, 2*(4), 38-40.

Wehrmeyer, W. (Ed.). (1996). Greening People: *Human Resources and Environmental Management* (1st ed.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781351283045 sheffield:

Weston, R. (2006). "A Brief Guide To Structural Equation Modeling". *The Counseling Psychologist, 34*(5), 719-751. https://doi.org/10.1177/0011000006286345

Womack, J. P., Jones, D. T., ve Roos, D. (2007). *The Machine That Changed The World: The Story of Lean Production--Toyota's Secret Weapon In The Global Car Wars That is Now Revolutionizing World Industry*. Simon and Schuster.

Worley, C.G., Williams, T. D. ve Lawler III, E. E. (2014). The Agility factor: Building Adaptable Organizations For Superior Performance Jossey-Bass

Worley, G.C. ve Lawler, E.E. (2010). "Agility and Organization Design: A Diagnostic Framework: Organizational Dynamics", *Center For Effective Organizations* 39, 194-204.

Yılmaz, L. (2024). *Örgütsel Çeviklik İle Öğrenen Örgüt Etkileşiminde Örgütsel Adaletin Aracı Rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Yong, J.Y., Yusliza, M.Y., Ramayah, T., ve Fawehinmi, O. (2019). "Nexus Between Green İntellectual Capital And Green Human Resource Management". *Journal of Cleaner Production*, 215, 364–374. doi:10.1016/j.jclepro.2018.12.306

Yukl, G. (1989). "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research". *Journal of Management*, 15, 251-289. https://doi.org/10.1177/014920638901500207

Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations* (8th ed.). Pearson Education.

Yuriev, A., vd. (2018). "Overcoming the Barriers To Pro-Environmental Behaviors İn The Workplace: A Systematic Review". *Journal of Cleaner Production*, 182, 379–394. doi:10.1016/j.jclepro.2018.02.041

Yusoff, Y.M., Nejati, M., Kee, D.M.H., ve Amran, A. (2018). "Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry". *Global Business Review*, 16, 321–335.

Z. Hameed, R.M. Naeem, M. Hassan, M. Naeem, M. Nazim, A. Maqool How GHRM is related to green creativity? A Moderated Mediation Model Of

Green Transformational Leadership And Green Perceived Organizational Support *International Journal of Manpower*, 43 (3) (2021), 595-613.

Zafar, A., Nisar, Q. A., Shoukat, M., ve Ikram, M. (2017). Green Transformational Leadership and Green Performance: The Mediating Role of Green Mindfulness and Green Self-efficacy. *International Journal of Management Excellence (ISSN: 2292-1648)*, *9*(2), 1059–1066. https://doi.org/10.17722/ijme.v9i2.916

Zahra, S. A., Sapienza, H. J., ve Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model And Research Agenda. *Journal of Management Studies,* 43(4), 917–955. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x

Zaid, A., Jaaron, A. ve Bon, A. (2018). The Impact of Green Human Resource Management and Green Supply Chain Management Practices on Sustainable Performance: An Empirical Study, *Journal of Cleaner Production*, 204: 965-979, ISSN 0959-6526, https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.062.

Zainal, A. Y., Yousuf, H. ve Salloum, S. A. (2020). "Dimensions of Agility capabilities organizational competitiveness in sustaining. In: Hassanien, AE., Azar, A., Gaber, T., Oliva, D., Tolba, F. (eds) Proceedings of the International Conference on Artificial Intelligence and Computer Vision (AICV2020). AICV 2020. Advances in Intelligent Systems and Computing, vol 1153. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-44289-7_71

Zakharov, Y. (2022). Comparative Analysis Of Approaches To World Concepts: Spod Society, Vuca Society And Bani Society. Social Economics, 64, 149-158.

Zhang, Z. ve Sharifi, H. (2007). Towards Theory Building in Agile Manufacturing Strategy –A Taxonomical Approach. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *54*(2), 351-370.

Zhen, J., Xie, Z., ve Dong, K. (2021). Impact of IT governance mechanisms on organizational agility and the role of top management support and IT ambidexterity, *International Journal of Accounting Information Systems*, 40, 100501, ISSN 1467-0895, https://doi.org/10.1016/j.accinf.2021.100501.

Zitkiene R. ve Deksnys, M. (2018). "Organizational Agility Conceptual Model," Montenegrin Journal of Economics, Economic Laboratory for Transition Research (ELIT), 14(2), 115-129.

Žnidaršič J. ve Bernik M. (2021). Impact of Work-Family Balance Results On Employee Work Engagement Within The Organization: The case of Slovenia. PLoS One. 2021 Jan 20, 16(1): e0245078. doi:10.1371/journal.pone.0245078. PMID: 33471813; PMCID: PMC7816978.

Vice-President of the United States, *Green Jobs: A Pathway to a Strong Middle Class* (Middle Class Task Force, 2009), 1. http://www.whitehouse.gov/assets/documents/mctf_one_staff_report_final.pdf

EKLER

EK-1 Anket Formu

Bu anket formu, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon doktora progamı bünyesinde yürütülmekte olan bir alan araştırmasının uygulama kısmı için veri toplama amacıyla hazırlanmıştır. İsim ve özel bilgilerinize gerek duyulmadığını vurgulamak isterim. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular sadece bilimsel amaçlara yönelik olarak kullanılacaktır. Bütün soruların içtenlikle cevaplandırılması araştırmanın güvenilirliği açısından önem arz etmektedir. Bu ankete katılımınızdan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Saygılarımla,

Ercüment MUZİKA
Trakya Üniversitesi /İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon
Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi
E-Mail:

BÖLÜM I.	
1. Yaşınız:	
2. Cinsiyetiniz:	( ) Kadın ( ) Erkek
3. Medeni Durumunuz:	( ) Evli ( ) Bekar
4. Eğitim Durumunuz:	( ) Okuryazar ( ) İlköğretim ( ) Lise ( ) Ön lisans/MYO ( ) Lisans ( ) Lisansüstü
5. Aylık Net Geliriniz:	( ) 17.002 TL -27.001 TL ( ) 27.002 TL -37.001 TL ( ) 37.002 TL -47.001 TL ( ) 47.002 TL -57.001 TL ( ) 57.002 TL ve Üzeri
6. Bu İş yerindeki Görev Türünüz:	( ) Yönetici ( ) Çalışan
7. Şu an Bulunduğunuz İş yerindeki Çalışma Süreniz:	( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri
8. Toplam Çalışma Süreniz:	( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri

BÖLÜM II.

	KATILMA DERECESİ / İFADE	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Bu işletmede yöneticiler. Organizasyon üyelerine çevre planları konusunda ilham vermektedir.					
2.	Bu işletmede yöneticiler, organizasyon üyelerinin izleyebileceği net bir çevre vizyonu sağlamaktadır.					
3.	Bu işletmede yöneticiler organizasyon üyelerinin aynı çevresel hedefler için birlikte çalışmasını sağlamnaktadır.					
4.	Bu işletmede yöneticiler, organizasyon üyelerini çevresel hedeflere ulaştırmak için yüreklendirmektedir.					
5.	Bu işletmede yöneticiler, organizasyon üyelerinin çevresel inançlarını düşünerek hareket etmektedir.					
6.	Bu işletmede yöneticile, organizasyon üyelerini yeşil fikirler hakkında düşünmeye teşvik etmektedir.					

BÖLÜM III.

	KATILMA DERECESİ / İFADE	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	Bu işletme, çalışanları için yeşil hedefler belirler.					
2.	Bu işletme, çalışanlarına yeşil değerleri teşvik etmek için yeşil eğitim sağlar.					
3.	Bu işletme, yeşil yönetimin gerektirdiği bilgi ve becerilerini geliştirebilmeleri için çalışanlarına yeşil eğitim sağlar					
4.	Bu işletme,performans değerlerndirmelerinde çalışanların işyerindeki yeşil davranışını dikkate alır.					
5.	Bu işletme, çalışanların işyerindeki yeşil davranışlarını ödül ve tazminatla ilişkilendirir.					
6.	Bu işletme, terfilerde çalışanların işyerindeki yeşil davranışlarını dikkate alır.					

BÖLÜM IV.

	KATILMA DERECESİ / İFADE	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.	İşletmemiz uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirecek stratejik vizyona sahiptir.					
2.	İşletmemiz çağın gereklerine uygun miktarda ve yeterli teknolojiye sahiptir.					
3.	İşletmemiz ürünleri ve bu ürüne ilişkin müşteriye sunduğu hizmet kalitesi yüksektir.					
4.	İşletmemiz hedeflerine ulaşmak için tüm süreçlerde en az girdi ile en fazla çıktıyı elde etmeyi amaçlar.					
5.	İşletmemiz yüksek düzeyde ürün tanıtımı yapar.					
6.	İşletmemiz konusunda uzman ve yetkilendirilmiş insan kaynağına sahiptir.					
7.	İşletmemizde tüm iş süreçleri basit açık ve net tanımlanmıştır.					
8.	İşletmemiz işletme dışında ve işletme içinde iş birliği ortamı sağlamaya ve geliştirmeye önem verir.					
9.	İşletmemiz farklı ürün modelleri üretme esnekliğine sahiptir.					
10.	İşletmemiz farklı hacim, miktar esnekliğine sahiptir.					
11.	İşletmemiz insan kaynakları politikaları kapsamında esnekliğine sahiptir.					
12.	İşletmemiz çevresel değişim kapsamında değişimin yönünü hisseder algılar ve bu değişimlere hazır olur.					
13.	İşletmemiz yeniliklere, çevre ve teknoloji kaynaklı değişimlere üstesinden gelme yeteneği rakiplerine göre yüksektir.					
14.	İşletmemiz kendi iş alanı ile ilgili teknolojik ve müşteri ihtiyaçları konusundaki değişikliklere çok hızlı yanıt verme yeteneğine sahiptir.					
15.	İşletmemiz üretim süreçlerinde rakiplerine oranla daha hızlıdır					
16.	İşletmemiz yeni çıkan ürünleri pazara sunma konusunda hızlıdır.					
17.	İşletmemiz müşteriye hızlı ve zamanında ürün ve hizmet dağılımı yapar.					

Ek-2: Etik Kurul İzin Formu

Evrak Tarih Sayısı: 26.01.2024-589004

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı : E-29563864-050.04-589004 26.01.2024
Konu : Kararlar

Sayın Prof. Dr. İlknur KUMKALE

Danışmanlığını yaptığınız, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı öğrencisi Ercüment MUZİKA tarafından, Trakya Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Etik Kurulu'nun 24.01.2024 tarihli toplantısında alınan 01/06 numaralı kararı ile uygun görülmüştür.

Gereğini bilgilerinize rica ederim.

Prof. Dr. Ayhan GENÇLER
Başkan

Ek:Etik Kurul Kararı

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu :BSAAAY49C9 Pin Kodu :30052 Belge Takip Adresi : https://www.turkiye.gov.tr/trakya-universitesi-ebys

Adres : Trakya Üniversitesi Rektörlüğü Balkan Yerleşkesi 22030 Edirne
Telefon : 2842234004 Faks : 2842234203
e-Posta:ozelkalem@trakya.edu.tr Web:http://www.trakya.edu.tr/
Kep Adresi : trakyauni@hs01.kep.tr

Bilgi için : Ceyda DURSUN
Unvanı : Sekreter

Ek-3 : Ölçek Kullanımına Yönelik İzinler

15.06.2022 17:33

Kimden:	Bülent AKKAYA
Kime:	
Tarih:	Sal, May 24, 2022, 10:45
Konu:	Ynt: Ölçek Kullanımına Yönelik İzin Alımı
Eklentiler:	Örgütsel Çeviklik Ölçeği soruları.docx

Sayın Ercüment Müzika Hocam
Çalışmalarınızda başarılar dilerim. Ölçek ektedir. Tüm akademik çalışmalarınızda kullanabilirsiniz.
Saygılarımla
Bülent Akkaya,PhD.

Gönderen:
Gönderildi: 24 Mayıs 2022 Salı 08:57
Kime: Bülent AKKAYA
Konu: Ölçek Kullanımına Yönelik İzin Alımı

Merhaba Hocam,

Ben Ercüment Muz ka: Trakya Ün vers tes Yönet m ve Organ zasyon Anab l m Dalında doktora öğrenc s y m ve aynı zamanda Yönet m B l ş m S stemler bölümü'nde araştırma görevl s olarak görev yapmaktayım. "Yeş l Dönüştürücü L derl k ve Yeş l İnsan Kaynakları Yönet m Uygulamalarının Örgütsel Çev kl k Üzer ndek Etk s : B r Araştırma" adlı doktora tez mde s z n gayretl çalışmanız sonucu Türkçe'ye uyarlanan "Örgütsel Çeviklik" ölçeğ n kullanab lmeme yönel k zn n z arz eder m.

Saygılarımla,

15.06.2022 17:30

Kimden:	
Kime:	
Tarih:	Sal, May 31, 2022, 13:31
Konu:	Ynt: Ölçek Kullanımına Yönelik İzin Alımı

Ercüment bey;

Öncel kle y günler. “Yeş l Dönüştürücü L derl k ve Yeş l İnsan Kaynakları Yönet m Uygulamalarının Örgütsel Çev kl k Üzer ndek Etk s : B r Araştırma” adlı doktora tez n zde Dr Öğt Üyes Bülent AKKAYA nın tez çalışması esnasında Türkçe’ye uyarladığımız “Örgütsel Çeviklik” ölçeğ n onun da zn n almak suret yle kullanmanızda şahsım adına sakınca bulunmamaktadır. İy çalışmalar

Prof Dr Ak f TABAK

Windows için Posta ile gönderildi

Kimden: _____, _____
Gönderilme: 24 Mayıs 2022 Salı 08:58
Kime:
Konu: Olçek Kullanımına Yönelik Izin Alımı

Merhaba Hocam,

Ben Ercüment Muz ka: Trakya Ün vers tes Yönet m ve Organ zasyon Anab l m Dalında doktora öğrenc s y m ve aynı zamanda Yönet m B l ş m S stemler bölümü’nde araştırma görevl s olarak görev yapmaktayım. “Yeş l Dönüştürücü L derl k ve Yeş l İnsan Kaynakları Yönet m Uygulamalarının Örgütsel Çev kl k Üzer ndek Etk s : B r Araştırma” adlı doktora tez mde s z n gayretl çalışmanız sonucu Türkçe’ye uyarlanan “Örgütsel Çeviklik” ölçeğ n kullanab lmeme yönel k zn n z arz eder m.

Saygılarımla,

15.06.2022 17:34

Kimden:	Gökhan Kerse
Kime:	
Tarih:	Sal, May 24, 2022, 10:18
Konu:	Re: Ölçek Kullanımına Yönelik İzin Alımı

Ercüment hoca merhabalar; ölçeği kullanabilirsiniz. Tez çalışmanızda başarılar dilerim. Herhangi bir sorunuzda çekinmeden ulaşabilirsiniz. Kolaylıklar…

iPhone'umdan gönderildi

şunları yazdı (24 May 2022 08:53):

Merhaba Hocam,

Ben Ercüment Muz ka: Trakya Ün vers tes Yönet m ve Organ zasyon Anab l m Dalında doktora öğrenc s y m ve aynı zamanda Yönet m B l ş m S stemler bölümü'nde araştırma görevl s olarak görev yapmaktayım. "Yeş l Dönüştürücü L derl k ve Yeş l İnsan Kaynakları Yönet m Uygulamalarının Örgütsel Çev kl k Üzer ndek Etk s : B r Araştırma" adlı doktora tez mde s z n gayretl çalışmanız sonucu Türkçe'ye uyarlanan "Yeş l Dönüştürücü L derl k" ölçeğ n kullanab lmeme yönel k zn n z arz eder m.

Saygılarımla,

15.06.2022 17:33

Kimden:	Şeref MADEN
Kime:	
Tarih:	Sal, May 24, 2022, 15:00
Konu:	Re: Ölçek Kullanımına Yönelik İzin Alımı

hocam merhabalar,

yapacağınız akadem k çalışmanızda ölçeğ n faydalı olmasını temenn ed yorum. Yeş l dönüştürücü l derl k ölçeğ n n kullanımı b z de memnun edecekt r.

Hayırlı günler d ler m.

Öğr. Gör. Şeref MADEN
Karamanoğlu Mehmetbey Ün vers tes
Sağlık H zmetler Meslek Yüksekokulu
Tıbb H zmetler ve Tekn kler Bölümü
İlk ve Ac l Yardım Programı
KARAMAN/TÜRKİYE
03382262788

K mden:
K me: se
G**ö**nder lenler: 24 Mayıs Salı 2022 8:54:00
Konu: Ölçek Kullanımına Yönel k İz n Alımı

Merhaba Hocam,

Ben Ercüment Muz ka: Trakya Ün vers tes Yönet m ve Organ zasyon Anab l m Dalında doktora öğrenc s y m ve aynı zamanda Yönet m B l ş m S stemler bölümü'nde araştırma görevl s olarak görev yapmaktayım. "Yeş l Dönüştürücü L derl k ve Yeş l İnsan Kaynakları Yönet m Uygulamalarının Örgütsel Çev kl k Üzer ndek Etk s : B r Araştırma" adlı doktora tez mde s z n gayretl çalışmanız sonucu Türkçe'ye uyarlanan "Yeş l Dönüştürücü L derl k" ölçeğ n kullanab lmeme yönel k zn n z arz eder m.

Saygılarımla,

15.06.2022 17:32

Kimden:	Ali Erbaşı <
Kime:	
Tarih:	Sal, May 24, 2022, 15:17
Konu:	Re: Ölçek Kullanımına Yönelik İzin Alımı

Sayın Muzika,

Elbette çalışmamdan yararlanabilirsiniz. Başarılar dilerim.
Ali Erbaşı

iPhone'umdan gönderildi

şunları yazdı (24 May 2022 09:04):

Merhaba Hocam,

Ben Ercüment Muz ka: Trakya Ün vers tes Yönet m ve Organ zasyon Anab l m Dalında doktora öğrenc s y m ve aynı zamanda Yönet m B l ş m S stemler bölümü'nde araştırma görevl s olarak görev yapmaktayım. "Yeş l Dönüştürücü L derl k ve Yeş l İnsan Kaynakları Yönet m Uygulamalarının Örgütsel Çev kl k Üzer ndek Etk s : B r Araştırma" adlı doktora tez mde s z n gayretl çalışmanız sonucu Türkçe'ye uyarlanan "Yeş l İnsan Kaynakları Yönet m Uygulamaları" ölçeğ n kullanab lmeme yönel k zn n z arz eder m.

Saygılarımla,