



T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ULUSLARARASI TİCARET ANA BİLİM DALI

YEŞİL LOJİSTİK UYGULAMALARI VE YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ  
LİDERLİĞİN ÇEVRE DUYARLI İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE  
ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Yüksek LİSANS TEZİ

Seda ERKAN

Danışman

Doç. Dr. Meltem AKCA

ALANYA

2024



T.C  
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

YEŞİL LOJİSTİK UYGULAMALARI ve YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ  
LİDERLİĞİN ÇEVREYE DUYARLI İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE  
ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Yüksek Lisans Tezi

Seda ERKAN

Anabilim Dalı: Uluslararası Ticaret

Program Adı: Uluslararası Ticaret Tezli Yüksek Lisans Programı

Danışman

Doç. Dr. Meltem AKCA

ALANYA

2024

## ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin özgün ve şahsıma ait bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlanması, veri toplama, analiz ve sunum aşamalarında bilimsel etik ilkelere ve kurallara tamamen uyduğumu; elde edemediğim tüm veri ve bilgiler için doğru kaynakları referans gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan "bilimsel intihal tespit programı" ile tarandığını ve "intihal içermediğini" beyan ederim. Çalışmamla ilgili olarak yaptığım bu beyana aykırı bir durumun herhangi bir zamanda tespit edilmesi durumunda, tüm etik ve hukuki sonuçları kabul edeceğimi taahhüt ederim.

**Seda ERKAN**

## TEŞEKKÜR SAYFASI

İlk olarak tez çalıőmam süresince her daim yanımda olan, bilgisini, tecrübesini ve motivasyonunu benden esirgemeyen, tez konumun belirlenmesinden sonuçlandırılmasına kadar her aşamada destek olan ve yol gösteren kıymetli hocam Doç. Dr. Meltem AKCA'ya en derin teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca her zaman yanımda olan ve beni okutmak için kendi ihtiyaçlarını erteleyen aileme, çalıőtığım süreler içerisinde sınavlarıma ve tezime odaklanmam için üstümdeki iş yükünü alan çalışma arkadaşlarıma, kendimi en güçsüz hissettiğim zamanlarda bana hep destek vererek cesaretlendiren sınıf arkadaşlarıma ve tabi ki ne kadar teşekkür etsem de haklarını asla ödeyemeyeceğim, bugüne kadar yoluma ışık olan tüm değerli hocalarıma sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

## ÖZET

### YEŞİL LOJİSTİK UYGULAMALARI ve YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÇEVREYE DUYARLI İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

SEDA ERKAN

Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Eylül, 2024

Çevresel sorunların her geçen gün arttığı günümüz koşullarında çevre politikalarının önemi artış göstermektedir. İş hayatındaki tüm sektörlerde olduğu gibi ekolojik uygulamaların işletme performansı üzerine katkısı konaklama işletmeleri için de önem arz etmektedir. Bu süreçte yeşil lojistik uygulamaları ve yeşil dönüştürücü liderliğin de etkisi büyüktür. Bu kapsamda çalışmada, yeşil liderlik yaklaşımının benimsenmesi ve uygulanmasının işletmelerin çevre duyarlı performanslarına olası etkileri literatür bağlamında irdelenmiştir. Ayrıca çalışmada yeşil lojistik uygulamalarının çevre duyarlı işletme performansına olan etkisinde yeşil dönüştürücü liderliğin aracı bir role sahip olup olmadığını ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Araştırmanın ilk üç bölümünde derinlemesine literatür taraması yapılmış olup, elde edilen bilgiler açık bir şekilde derlenmiştir. Dördüncü bölüm ise araştırma metodolojisini ve araştırma analizini ele alan bölümdür. Alan araştırmasında örnekleme yöntemi konaklama işletmeleri çalışanlarından elde edilen veriler SPSS, Process Macro ve JASP uygulamaları kullanılarak çeşitli analizlere tabi tutulmuştur. Analizler sonucu elde edilen bulgular, yeşil lojistik uygulamalarının çevre duyarlı işletme performansı üzerine olan etkisinde yeşil dönüştürücü liderliğin olumlu ve anlamlı yönde aracı rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu araştırma, konaklama işletmelerinin çevre duyarlı işletme performanslarını arttırabilmek için yapılabilmesi mümkün faaliyetler için yol göstermekte ve konaklama işletmeleri açısından önemli çevreci ipuçları sunmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Yeşil Lojistik Uygulamaları, Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Çevreci İşletme Performansı, Yeşil Konaklama İşletmeleri



## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF GREEN LOGISTICS PRACTICES AND GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON ENVIRONMENTALLY- RESPONSIBLE BUSINESS PERFORMANCE: A FIELD RESEARCH IN ACCOMMODATION BUSINESSES**

**SEDA ERKAN**

Department of International Trade

Alanya Alaaddin Keykubat University, Graduate Education Institute

September, 2024

In today's conditions, where environmental problems increase day by day, the importance of environmental policies increases. As in all sectors of business life, the contribution of ecological practices to business performance is also important for accommodation businesses. Green logistics practices and green transformative leadership also have a great impact in this process. In this context, in the study, the possible effects of the adoption and implementation of the green leadership approach on the environmentally friendly performance of businesses were examined in the context of the literature. In addition, the study aimed to reveal whether green transformational leadership has a mediating role in the effect of green logistics practices on environmentally friendly business performance. In the first three parts of the research, an in-depth literature review was conducted and the information obtained was compiled clearly. The fourth section is the section that deals with the research methodology and research analysis. In the field research, the data obtained from the employees of the accommodation establishments through the sampling method was subjected to various analyzes using SPSS, Process Macro and JASP applications. The findings obtained because of the analysis reveal that green transformational leadership plays a positive and significant mediating role in the effect of green logistics practices on environmentally friendly business performance. This research provides guidance for possible activities that can be taken to increase the environmentally friendly business performance of

accommodation establishments and provides significant environmental tips for accommodation establishments.

**Keywords:** Green Logistics Practices, Green Transformational Leadership, Green Business Performance, Green Accommodation Businesses



## İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	i
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ .....	ii
TEŞEKKÜR SAYFASI.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR.....	xiii
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	3
SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMADA YEŞİL LOJİSTİK UYGULAMALARI .....	3
1.Sürdürülebilirlik Kavramı .....	3
1.1 Sürdürülebilir Kalkınma .....	5
1.1.1 Ekonomik sürdürülebilirlik.....	7
1.1.2 Sosyal sürdürülebilirlik.....	8
1.1.3 Çevresel sürdürülebilirlik .....	8
1.2 Sürdürülebilirlik Kapsamında Düzenlenen Konferans, Zirve ve Anlaşmalar .....	9
1.2.1 Stockholm konferansı (1972).....	9
1.2.2 Dünya çevre ve kalkınma komisyonu- brundtland raporu (1987).....	10
1.2.3 Rio konferansı (1992) .....	11
1.2.4 Kyoto protokolü (1997) .....	12
1.2.5 Paris iklim anlaşması (2015).....	12
1.2.6 Glasgow iklim değişikliği konferansı (2021) .....	13
1.2.7 Avrupa yeşil mutabakatı.....	13
1.2.8 Karbon ayak izi.....	14
1.3 Yeşil Lojistik Çerçevesinde Gerçekleştirilen Faaliyetler .....	14
1.3.1 Lojistik kavramı ve süreci.....	15
1.3.2 Yeşil lojistik .....	21
1.3.2.1 Yeşil satın alma .....	24
1.3.2.2 Yeşil üretim .....	24
1.3.2.3 Yeşil ambalajlama .....	24
1.3.2.4 Yeşil pazarlama .....	25
1.3.2.5 Yeşil depolama .....	25
1.3.2.6 Yeşil taşıma .....	25

1.3.3. Tersine lojistik.....	26
1.3.3.1 Yeniden kullanım (reuse) .....	30
1.2.3.2 Tamir etmek (repair) .....	30
1.3.3.3 Ürün yenileme (refurbishing) .....	31
1.3.3.4 Yeniden üretim (remanufacturing) .....	31
1.3.3.5 Yamyamlaştırma (cannibalization) .....	32
1.3.3.6 Geri dönüşüm (recycling) .....	32
1.3.3.7 Yakma – gömme (incineration- landfilling).....	33
1.3.4 Yalın lojistik .....	33
<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	<b>37</b>
<b>YEŞİL İŞLETME UYGULAMALARI VE LİDERLİK</b> .....	<b>37</b>
2.1 Yeşil İşletme Uygulamaları .....	37
2.1.1 Yeşil örgüt kültürü.....	37
2.1.1.1 Yeşil örgüt iklimi.....	39
2.1.1.2 Yeşil örgütsel davranış .....	41
2.1.2 Yeşil işletmecilik .....	43
2.1.3 Yeşil yönetim .....	45
2.1.4 Yeşil pazarlama .....	46
2.1.5 Yeşil insan kaynakları .....	50
2.1.6 Yeşil muhasebe.....	51
2.2 Yeşil Dönüştürücü Liderlik .....	52
2.2.1 Liderlik kavramı .....	52
2.2.2 Liderlik kuramları .....	55
2.2.2.1 Büyük adam (big man) kuramı .....	56
2.2.2.2 Özellikler kuramı .....	56
2.2.2.3 Davranışsal liderlik kuramı.....	58
2.2.2.4 Durumsal liderlik kuramı.....	60
2.2.2.5 Çağdaş liderlik kuramı.....	61
2.2.3 Yeşil dönüştürücü liderlik .....	66
2.2.3.1 Yeşil dönüştürücü liderliğin boyutları.....	69
2.2.3.2 Yeşil dönüştürücü liderliğin önemi .....	72
2.2.3.3 Yeşil dönüştürücü liderliğin geleceği.....	73
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	<b>74</b>
<b>KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE ÇEVRE DUYARLI İŞLETME PERFORMANSI</b> .....	<b>74</b>
3.1 Konaklama İşletmeleri Tanımı ve Tarihi.....	74
3.2 Konaklama İşletmelerinde Yeşil Uygulamalar .....	75

3.2.1 Konaklama işletmelerinde yeşil yıldız.....	78
3.2.2 Konaklama işletmelerinde mavi bayrak .....	79
3.2.3 Konaklama işletmelerinde yeşil anahtar .....	80
3.2.4 Konaklama işletmelerinde atık yönetimi .....	80
3.3 İşletme Performansı.....	81
3.3.1 Çevre duyarlı işletme performansı.....	84
3.4 Literatür Taraması .....	85
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>91</b>
<b>YEŞİL LOJİSTİK UYGULAMALARI VE YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE ÇEVRE DUYARLI İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ.....</b>	<b>91</b>
4.1 Araştırmanın Amacı .....	91
4.2 Araştırmanın Önemi .....	92
4.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezi .....	92
4.4 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlar .....	93
4.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi .....	93
4.6 Araştırmada Veri Toplama .....	95
4.6 Araştırmada Verilerin Analizi .....	95
4.7 Kişisel Bilgi Formu .....	97
4.8 Bulgular .....	97
4.8.1 Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri .....	97
4.8.1.1 Yeşil lojistik uygulamaları ölçeği.....	97
4.8.1.2 Yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği .....	99
4.8.1.3 Çevre duyarlı işletme performansı.....	100
4.8.2 Ölçeklerin güvenilirliğine ait bulgular.....	101
4.8.3 Değişkenler arası ilişkinin incelenmesi .....	102
4.8.4 Sosyodemografik özelliklere göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması.....	104
<b>SONUÇ ve ÖNERİLER .....</b>	<b>109</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>114</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>128</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b> Temel lojistik dönemleri.....	16
<b>Tablo 3.1</b> Konaklama işletmelerinde yeşil etiket programları.....	78
<b>Tablo 3.2</b> Literatür taraması.....	87
<b>Tablo 4.1</b> Tanımlayıcı istatistikler .....	97
<b>Tablo 4.2</b> Doğrulayıcı Faktör Analiz Uyum İndeks Aralıkları.....	98
<b>Tablo 4.3</b> Yeşil lojistik uygulamaları ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeksleri.....	99
<b>Tablo 4.4</b> Yeşil lojistik uygulamaları ölçeği faktör yükü, standart hata, z ve p değerleri.....	99
<b>Tablo 4.5</b> Yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeksleri.....	100
<b>Tablo 4.6</b> Yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği faktör yükü, standart hata, z ve p değerleri.....	100
<b>Tablo 4.7</b> Çevre duyarlı işletme performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeksleri.....	101
<b>Tablo 4.8</b> Çevre duyarlı işletme performansı ölçeği faktör yükü, standart hata, z ve p değerleri.....	101
<b>Tablo 4.9</b> Ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonuçları.....	103
<b>Tablo 4.10</b> Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları.....	103
<b>Tablo 4.11</b> Araştırma modeline ait toplam ve doğrudan etkiler.....	104
<b>Tablo 4.12</b> Araştırma modeline ait dolaylı etki.....	104
<b>Tablo 4.13</b> Cinsiyete göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması.....	105
<b>Tablo 4.14</b> Yaşa göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması.....	106
<b>Tablo 4.15</b> Eğitim durumuna göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması.....	107
<b>Tablo 4.16</b> Çalışılan departmana göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması.....	108
<b>Tablo 4.17</b> Unvana göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması.....	109

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 Sürdürülebilirliğin bileşenleri.....	5
Şekil 1.2 Temel lojistik faaliyetleri.....	19
Şekil 1.3 Tersine lojistik faaliyetleri.....	30
Şekil 1.4 Yalın lojistik uygulamaları 5s yaklaşımı.....	36
Şekil 2.1 Liderlik yaklaşımları ve dönemleri.....	56
Şekil 3.1 Türkiye'deki mavi bayrak etiketleri.....	80
Şekil 4.1 Araştırmanın modeli.....	94
Şekil 4.2 Yeşil lojistik uygulamaları ölçeği standardize katsayıları.....	99
Şekil 4.3 Yeşil dönüştürücü liderlik standardize katsayıları.....	101
Şekil 4.4 Çevre duyarlı işletme performansı ölçeği standardize katsayıları.....	102
Şekil 4.5 Araştırma modeli ve modele ait doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler.....	105

## KISALTMALAR

**MÖ:** Milattan Önce

**YTZ:** Yeşil Tedarik Zinciri

**LY:** Lojistik Yönetimi

**AB:** Avrupa Birliği

**BM:** Birleşmiş Milletler

**TDK:** Türk Dil Kurumu

**AMA:** Amerikan Pazarlama Birliği

**IFAC:** Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu

**IUCN:** The International Union for Conservation of Nature

**UNEP:** United Nations Environment Programme

**DFA:** Doğrulayıcı Faktör Analizi

## GİRİŞ

İnsanoğlunun sonsuz istek ve ihtiyaçlar listesine cevap verebilmek için işletme sayıları ve faaliyetleri her geçen gün artmaktadır. Bu durumun sunduğu fırsatlar, avantajlar ve kolaylıklar yanında olumsuz etkileri de oldukça fazladır. Bireylerin, örgütlerin, kamu kurum ve kuruluşlarının meydana gelen bu olumsuz sonuçlardan duydukları rahatsızlık ve bilinçlenmeleri her geçen gün daha fazla artmaktadır. Bu doğrultuda sürdürülebilirlik çalışmaları gündeme gelmiş ve küresel çapta organizasyonel hedeflerin en önemlisi doğal çevrenin korunması, sürdürülebilirliğin sağlanması olmuştur. Sürdürülebilirliğe ilginin bu kadar artmasıyla, konu hakkında çeşitli çözüm önerileri, fikirler ve uygulamalar geliştirilmiştir. İşletmeler ve örgütler bağlamında sürdürülebilirlik kavramı ele alındığı zaman ortaya çıkan sonuçlar, her bir bireyden başlayarak tüm topluma kadar etkisini göstermektedir. Bu sebepler ışığında sürdürülebilirliğin bir bütünsel yaklaşım ile değerlendirilmesi gerektiğini söylemek mümkündür.

Günümüzde sürdürülebilirlik kapsamında pek çok uygulama yürütülmektedir. Yaşamın en küçük parçasından en büyük parçasına kadar her anda yer bulabilen çevreci tutum ve davranışlar asla göz ardı edilmemelidir. Küresel rekabet ortamında varlıklarını sürdürmek ve rakiplerine karşı avantaj sağlamak isteyen işletmeler açısından çevresel anlamda yaptıkları faaliyetleri ve çevreci işletme performanslarının önemi her geçen gün artmaktadır. İşletmeler neredeyse bütün faaliyetlerinde çevreci uygulamalar kullanabilmektedir. İşletmelerin tüm faaliyetlerinin sonucu işletme performansını belirlemektedir. İşletmeler pek çok farklı performanslara sahip olup, çeşitli açılardan da değerlendirilebilir. Büyüme oranı, karlılık, ciro gibi görünen ya da çalışan sadakati, marka güvenilirliği, müşteri sadakati gibi görünmeyen göstergeler işletme performansları literatürde yer almaktadır. Bu çalışmada işletme performansı yeşil kapsamda değerlendirilmiş olup, yeşil lojistik uygulamaları ve yeşil dönüştürücü liderliğin çevre duyarlı işletme performansına etkisinin ölçülmesi hedeflenmiştir.

X otel grubundan seçilen ve grubun Alanya bölgesinde yer alan otelleri üzerinde araştırma yapılan bu çalışmada yeşil dönüştürücü liderliğin, yeşil lojistik uygulamalarının çevre duyarlı işletme performansı üzerindeki aracı rolü saptanmaya çalışılmıştır.

Araştırmada yeşil lojistik uygulamaları, yeşil dönüştürücü liderlik ve evre duyarlı işletme performansı değişkenleri incelenmiştir. Bu bağlamda değişkenler üzerine yerli ve yabancı kaynaklarda derinlemesine literatür taraması yapılmış ve elde edilen bulgular birinci ve ikinci bölümde derlenmiştir. Dördüncü bölüm araştırmanın yöntem bilimidir ve katılımcılardan elde edilen anket formlarındaki veriler üzerine istatistiksel analizler uygulanarak bulgular yorumlanmıştır. Son bölümde araştırma kapsamında elde edilen bulgular literatür bağlamında yorumlanmıştır. Çalışmanın benzer konularda yapılacak çalışmalara sağlayacağı muhtemel katkılara değinilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### SÜRDÜRÜLEBİLİR KALKINMADA YEŞİL LOJİSTİK UYGULAMALARI

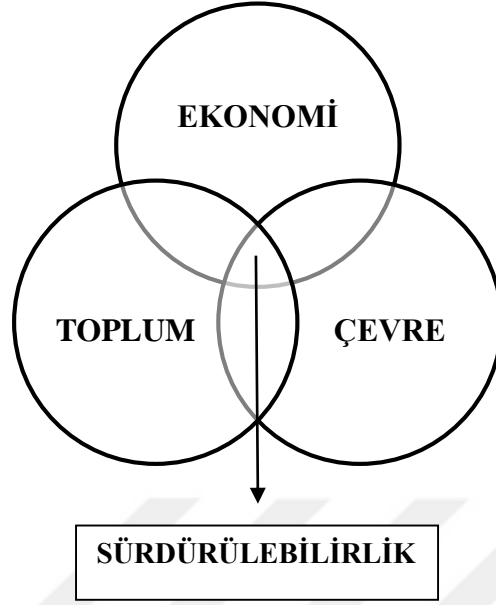
#### 1.Sürdürülebilirlik Kavramı

Sanayi devrimi ve yaşanan savaşlar sonucu insanoğlu için yeni bir çağ açılmıştır. İnsan nüfusunun az olması ve üretim kaynaklarının o dönemki bolluğu sebebiyle başlarda yaşanılabilecek tehditler fark edilmese de kısa zaman sonra belirtiler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu tehdit belirtilerinin meydana gelmesinde hızlı nüfus artışı, fabrikalaşma, tüketim çılgınlığı, yaşanan teknolojik gelişmeler ve çeşitli insanoğlu kaynaklı nedenler etkili olmuştur. İlk başlarda bu durumların hepsi üretici ve tüketici grupları tarafından çok güzel algılanmaktayken zaman geçtikçe dünya üzerinde gerçekleştirilen üretim ve tüketim faaliyetlerinin neredeyse tümü olumsuzluklar doğurmaya başlamıştır. Özellikle son birkaç yüzyılda dünya çapında faaliyetlerin avantajlarını konuşmak yerine doğurdukları veya doğurabilecekleri zararlar konuşulmaya, bu durumlar için hareket planları yapılmaya yönelik adımlar atılmıştır. Sürdürülebilirlik kavramı da bu bağlamda ortaya çıkan hareket planlarıyla doğrudan ilişkilidir. Dünyadaki küresel ölçeklerden en küçük parçaya yani tek bir insana kadar herkesin çevreye ve gelecek kuşaklara karşı bir sorumluluğu vardır, bu sebeple gerçekleştirecekleri her faaliyette bu durumu göz önünde bulundurarak sorumluluk bilinciyle hareket etmeleri önem arz etmektedir. Bu kapsamda şimdiki kuşakların gelecek kuşaklara ve çevreye karşı olan sorumluluk durumunu ‘Sürdürülebilirlik’ kelimesiyle açıklanmaktadır (Özmehmet, 2008: 1855).

Sürdürülebilirlik kavramının kökenini incelediğimiz literatür taramasında İngilizce ve Latince kelime köklerinden türetildiği görülmektedir. İngilizcede ‘Sustain (sürdürmek)’ kökünden gelen ‘Sustainability (Sürdürülebilirlik)’ kelimesi (Tufan & Özel, 2018: 6), Latince’ de ise ‘Subtenir (Korumak)’ kelimesi günümüzde dilimize geçmiş ve kullanılan sürdürülebilirlik kelimesinin kökünü oluşturmaktadır (Özmehmet, 2008: 1854). Sürdürülebilirlik ile ilgili araştırmacılar, akademisyenler ve konuya ilgi duyan kişiler tarafından yapılmış pek çok farklı tanım bulunmaktadır. Genel olarak insan, çevre ve gelecek kuşaklar arasındaki ilişkiyi anlatmak için kullanılan sürdürülebilirlik kelimesi aslında dilimizde yeni bir kavram olmayıp sadece öneminin gün geçtikçe artması sebebiyle daha çok kullanılmaya başlanmıştır.

Literatüre baktığımız zaman sürdürülebilirlik kavramının ‘The International Union for Conservation of Nature (IUCN)’ yani Dünya Doğayı Koruma Birliği tarafından 1982 yılında kabul edilen ‘Dünya Doğa Şartı’ belgesinde, insanoğlunun diğer tüm canlı varlıkların yaşam hayatını tehlikeye atmadan doğal kaynakların en makul halde kullanılmasını sağlayan kaynak yönetim biçimi şeklinde bahsettiği görülmektedir (Özbakır & Nurtanış Velioğlu, 2010: 72-73). Bu tanımlamanın üzerinden birkaç yıl geçtikten sonra, 1987 yılında Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nun (United Nations Environment Programme – UNEP) yayınlamış olduğu ‘Ortak Geleceğimiz’ (Brundtland Raporu) adlı raporda yeni bir tanımlama yapılarak, günümüzdeki ihtiyaçları gelecek kuşakların da ihtiyaçlarını karşılamalarına imkân sağlayacak şekilde karşılamak olarak açıklanmıştır (Aksu, 2011: 6). Genel anlamda kabul edilen bu tanım günümüzde de hala en geniş kapsamlı tanımlama olarak kabul edilmektedir. Söz konusu bu tanımlar sürdürülebilirlik kavramı için her ne kadar başlangıç ve ilk resmi tanımlamalar olarak karşımıza çıksa da aslında 18.yy sonlarında ve 19.yy başlarında da bu yönde konuşmaların ve faaliyetlerin yapıldığını söylemek mümkündür.

Dünyanın küreselleşmesi ile tüketim kalıpları değişmeye başlamış ve bilinçsizce yapılan tüketim çılgınlıkları sonucunda mevcut sistemde bozulmalar meydana gelmiştir (Özbakır & Nurtanış Velioğlu, 2010: 73). Bozulmaların doğuracağı tüm olumsuz sonuçların önüne geçilebilmesi ya da minimuma indirilebilmesi adına yaşam kalitesini aşağıya çekmeden, düşünce ve yaşam tarzının değiştirilmesi gereklidir. Planlanan bu değişikliklerde ana düşünce ekonomik çözümlerin üretilebilmesi, toplumsal ve bireysel sorumlulukların yerine getirilmesi böylelikle sadece tüketim toplumu olmaktan çıkıp, evrensel boyutta işbirlikçi bir çevresel yönetim yaklaşımını benimseyen toplum olunabilmesi hedeflenmiştir (Özmehmet, 2008: 1855). Sürdürülebilirlik kavramı uzun vadede refah düzeyini arttıracak hareketlerin geliştirilebilmesi için uygulanan tüm stratejik yaklaşımları kapsamaktadır. Bu bağlamda sürdürülebilirlik insani, ekonomik ve çevresel boyutlarda ele alınmalı ve bu boyutların birbirine olan bağlantıları asla göz ardı edilmemelidir. Aşağıdaki şekilde sürdürülebilirliğin bileşenleri sembolize edilmeye çalışılmıştır.



Şekil 1.1 Sürdürülebilirliğin bileşenleri  
(Seydioğulları, 2013)

## 1.1 Sürdürülebilir Kalkınma

Sürdürülebilir kalkınma çevrenin ve doğal kaynakların korunmasını göz önünde bulundurarak, mevcut kuşağın ve gelecek kuşakların söz konusu kaynaklardan optimum seviyede faydalanmasını sağlayarak ekonomik gelişmeyi hedefleyen çevreci bakış açısını kapsar. 1960'larda insanoğlunun çevreye verdiği tahribatın anlaşılması yavaş yavaş başlasa da uluslararası bir boyut kazanması 1970'li yılları bulmuştur. Bu yönde önlemler alınması ve uygulamaların başlatılması için 1983 yılında 'Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu' Birleşmiş Milletler (BM) tarafınca kurulmuştur (Adams, 2001). Kurulan bu komisyon 1900'lü yıllarda meydana gelmeye başlayan verimlilik ve kârların düşmesiyle, yani sermaye birikimlerinin daralmasıyla birlikte kapitalist sistemi içinde bulunduğu yüzyıl boyunca en çok etkileyecek ve en uzun sürecek kriz dalgasına karşı harekete geçmeyi hedeflemiştir. Doğal sermayeler yapısında özgürlüğü barındırdığı için küresel piyasalarda ulus ötesi bir boyut taşımaktadır. Bu sebeple sürdürülebilir kalkınma faaliyetleri kapsamında insan ve doğal denge sürekli olarak korunurken ekonomik kalkınmanın gerçekleşebilmesi, tüm doğal kaynak ve sermayelerin en akılcı bir şekilde kullanılarak gelecek nesillere yaşanılabilir bir çevre bırakılması planlanmaktadır (Tıraş, 2012: 60).

Dünya üzerinde yaşanan sürdürülebilirlik kapsamındaki sorunlara ilk yaklaşım 1962 yılında Amerikalı bilim insanı (Deniz Biyoloğu) Rachel Louise Carson tarafından olmuştur. Carson 1962 yılında yazmış olduğu ‘Silent Spring – Sessiz Geliş’ yayınında tarım alanında kullanılan zirai ilaçlara dikkat çekerek, bu ilaçların yıkıcı yönlerini ele almıştır. Konu hakkında yapılan çalışmalar bir süre daha devam etse de zaman içerisinde insan, çevre ve ekonomi arasındaki kurulmak istenilen bağlantılar farklı boyutlara evrilmiştir (Seydioğulları, 2013: 21). İlk olarak Carson tarafından gündeme getirilse de sürdürülebilir kalkınmanın temelleri literatürde 1980 yılında IUCN tarafından hazırlanmış olan ‘Dünya Koruma Stratejisi’ raporuna dayandırılmaktadır. Bu raporla temellerinin oluşturulduğu sürdürülebilir kalkınma 1987 yılında UNEP tarafından hazırlanan ‘Ortak Geleceğimiz’ raporu ile de genel anlamda kabul görmüş ve geniş bir alana yayılmıştır (Yeni, 2014: 184).

Sürdürülebilir kalkınma hakkındaki kabul görmüş tanımlamalarda amaç her ne kadar mevcut doğal kaynakların şimdiki nesiller için en verimli ve uygun şekilde kullanılarak, gelecek nesillere de yakışır ve yaşanabilir bir çevre bırakabilecek şekilde aktarılması olarak anlaşılrsa da bu kavram çok daha derin anlam ve faaliyetleri kapsamaktadır. Öyle ki sürdürülebilir kalkınmada hedef sadece doğal kaynakların ve çevrenin varlığını koruyarak nesiller arası aktarımını sağlamakla bitmemektedir. Aynı zamanda işletmeler açısından ekonomik faaliyetlerin sürdürülebilirliği, karlılığın artması ve insanların yaşam standartlarının iyileştirilmesini de beraberinde hedeflemektedir. Sürdürülebilir kalkınmanın en temel amacı evrensel boyutta farklı konularda çeşitli koruma politikalarının geliştirilip uygulanmasını içerir (Tıraş, 2012: 60).

Kalkınma her ne kadar maddi görülüp, kişi başına düşen milli gelir açısından gerçek bir gelir getiricisi olarak algılansa da sürdürülebilir kalkınma beraberinde refah politikalarını da kapsamaktadır. Böylelikle sosyal ve kültürel boyutları da birlikte sentezlemek önem arz etmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilir kalkınmanın kapsama alanına giren konular maddeler halinde sıralanmıştır (Akyol, 2023: 29).

- Çevre çeşitliliğinin ve bütünlüğünün korunması
- Doğal ve kültürel açılarından çevreye önem verilmesi
- Çevre ve kalkınmanın bütünleştirilmesi
- Kaynakların verimli bir şekilde kullanılması
- Uluslararası bağlılığın sağlanması

- Her insan için hayat standartlarının belirli bir ölçüde sağlanması
- Kalkınma hakkındaki sorunlarda çözüm için bilimin kullanılması
- Çevreye zarar vermeden ekonomik büyümenin sağlanması
- Kalkınma planlarının uzun vadeli olduğunun kabul edilmesi ve bu yönde çalışmalar yapılması
- Korumacılıkta fayda gözetmek
- Her insan için eşitlik ve adalet

Sürdürülebilir kalkınmanın üzerinde durduğu bu ve bunlar gibi farklı konuları, ekonomik, sosyal ve çevresel olacak şekilde üç ana boyutta ele almak mümkündür. Söz konusu bu boyutlar sırasıyla aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

### **1.1.1 Ekonomik sürdürülebilirlik**

Tüm işletmelerin faaliyetlerini sürdürürken elinde olan kaynakları en verimli şekilde kullanarak, faaliyetlerinin sürdürülebilirliğini sağlayıp, kar elde etme hedefleri ekonomik sürdürülebilirlik olarak ele alınmaktadır. Bu aşamada kıt kaynaklarla sonsuz tüketici talepleri karşılanmaya çalışılmaktadır. Ekonomik sürdürülebilirlik açısından başarı sağlayan işletmeler pazarda uzun süreli bir kalıcılık elde ederler (Köşker & Gürer, 2020: 92). Sürdürülebilir kalkınma kapsamında gerçekleştirilen ekonomik sürdürülebilirlik ile işletmeler faaliyetlerini yürütürken, çevreye, doğal kaynaklara ve benzeri unsurlara zarar vermeyecek şekilde hareket etmeli, böylelikle de toplum ve çevre yararına hareket ederken kâr sağlamayı başarabilmelidirler. Yani bu yaklaşımda işletmeler ilk hedeflerine kar sağlamak, pazardaki varlıklarını sürdürmek yerine, çevreye ve doğal kaynaklara zarar vermeden gelecek nesillere de yaşanılabilir bir çevre bırakabilecek şekilde faaliyetler gerçekleştirerek kar elde etmeyi sağlayan bir yönetim yaklaşımını benimsemektedirler (Özkan, 2022: 16). Ekonomik sürdürülebilirlik gerçekleştirilirken sosyal ve çevresel boyutlar üzerinde olumsuz bir etki yaratmaması gereklidir, böylelikle de ekonomik artış sağlanırken diğer unsurlarda bir azalmaya sebep olmayacaktır. Başarılı bir ekonomik sürdürülebilirlik için işletmeler kaynaklarını en verimli şekilde kullanmalı, üretim maliyetlerini azaltmalı, işçi motivasyonunu ile işgücünün ve üretkenliğin artmasını sağlamalı ve bu yaklaşımlar örgütsel alışkanlık haline getirilmelidir.

### **1.1.2 Sosyal sürdürülebilirlik**

1990'lı yıllarda tartışılmaya başlayan dünya çapındaki yoksulluk, cinsiyet eşitsizlikleri, toplumsal dışlanma, demokratik eşitsizlik gibi konular sosyal boyutta da sürdürülebilir bir yaklaşımın ortaya çıkmasını sağlamıştır (Yeni, 2014: 194). Sosyal sürdürülebilirlik işletmelerin insan odaklı tüm yaklaşımlarını kapsamaktadır. Bu noktada sosyal sürdürülebilir bir sistem hedeflenir ve bunun için eşitlik, barınma, güvenlik, eğitim, sağlık, politik yaklaşımlar gibi konular karşımıza çıkmaktadır (Tıraş, 2012: 61). Gerek kamuoyu baskısı gerekse tüketici değerlerinin değişmesi işletmelerin topluma karşı olan sorumluluğunu arttırmıştır. İşletmeler bu sorumlulukları yerine getirmek için ister gönüllü isterlerse de zorunlu faaliyette bulunsunlar fark etmeksizin her koşulda bu faaliyetler işletmenin kurumsal itibarını, marka imajını ve işletmenin sürdürülebilirlik hedeflerini olumlu yönde ve büyük ölçüde etkilemektedir (Köşker & Gürer, 2020: 94). Sosyal sürdürülebilirlik işletme paydaşlarının değerlerini ve beklentilerini önemseyerek gelişimler gösterdiği zaman, işletmelerin iç ve dış paydaşlarının bağlılığını ve motivasyonunu büyük ölçüde artırmaktadır (Özkan, 2022: 17). Günümüzde dünyanın geldiği noktada yaşanan küresel değişimler, tüm işletmelerin sosyal sürdürülebilirlik kapsamında çalışmalar yapmalarını ve toplumun bu işletme faaliyetlerini onaylamaları işletmelerin kurumsal sürdürülebilirliklerini sağlamalarını zorunlu kılmaktadır.

### **1.1.3 Çevresel sürdürülebilirlik**

Literatürde çevresel sürdürülebilirlik hakkındaki ilk öngörülerin Dünya Banka'sında bulunan bilim insanları tarafından kullanıldığı yönündedir. Çevresel sürdürülebilirlik kavramının günümüzdeki hale gelmesi biraz zaman almıştır. Bu kavram ilk başlarda 'çevreye duyarlı gelişim' daha sonra 'çevre açısından sürdürülebilir gelişme' şeklinde ifade edilirken zaman içerisinde evrilerek son olarak da günümüzdeki hali olan 'çevresel sürdürülebilirlik' şeklini almıştır (Moldan, Janouskova, & Hak, 2012: 2).

Çevresel boyutta sürdürülebilirlik, doğal kaynakların ve çevrenin varlığını koruyarak yenilenmesini sağlayabilmek ve değerinin artırılması yani insani ihtiyaçları karşılarken ekosisteme zarar vermemek olarak tanımlanabilmektedir (Morelli, 2011: 2). Çevresel boyutta sürdürülebilir bir sistem temel kaynak miktarını sabit tutarak, yenilenebilir kaynak kullanımını destekleyerek ya da yenilenmeyen kaynakların kontrollü kullanımını böylelikle de kaynak istismarından kaçınmayı savunmaktadır (Tıraş, 2012: 61). Bu yaklaşım kullanılabilir kaynaklara ek olarak ekosistemi, biyolojik

çeşitliliği ve ekosistemi oluşturan unsurları da konu almaktadır. Hal böyle olunca çevresel sürdürülebilirlik için işletmelerin faaliyetlerinde, ürünlerinde ve tesislerinde kapsamlı ve uzun vadeli bir yaklaşım gerektirmektedir. İşletmelerin uyguladıkları çeşitli çevresel sürdürülebilirlik faaliyetleri sayesinde verimlilikleri artarak, marka imajı kazanırlar ve pazardaki rakiplerine karşı avantaj elde ederler. Tüm bu avantajlara ek olarak başarılı bir çevreci kimliğe sahip işletmeler devletlerden çeşitli sübvansiyon ve vergi indirimleri gibi teşviklerden de yararlanabilmektedirler (Özkan, 2022: 18).

## **1.2 Sürdürülebilirlik Kapsamında Düzenlenen Konferans, Zirve ve Anlaşmalar**

Geçmişten günümüze önemi sürekli olarak artan çevresel konular hakkında pek çok çeşitli faaliyetler düzenlenmiştir. Düzenlenen bu faaliyetlerden en önemli ve tarihe geçenleri incelenmiş ve kısaca aşağıda açıklanmıştır.

### **1.2.1 Stockholm konferansı (1972)**

Çevresel bağlamda yapılan ilk küresel boyuttaki konferans olan Stockholm konferansı 1972 yılında İsveç'te gerçekleştirilmiştir (Gedik, 2020: 199). Gerçekleşen bu konferans 113 ülkenin 19 uluslararası boyut kazanmış organizasyon tarafından temsil edilmesiyle yapılmıştır (Tufan & Özel, 2018: 8). Konferans genel hatlarıyla tamamen çevresel konuları ele almış, bu konuların geliştirilmesi ve sorunların çözülmesi üzerine yeni fikirler geliştirmeye odaklanmıştır. Çevresel konuların küresel boyutta dile gelmesinin ilk adımı olan Stockholm konferansı farklı düşüncedeki pek çok ülkenin ve kuruluşun bir araya gelmesiyle, fikirlerin açık bir şekilde tartışılıp, gelecek nesillerin ve çevrenin korunmasına dair ortak bir paydada buluşmaya çalışılan ilk konferans olması sebebiyle dünya genelinde büyük ses getirmiştir. Bu görüşmeler sonucunda çevresel bağlamda ilk resmî belge olan Stockholm Deklarasyonu yayımlanmıştır (Oğuz, 2019: 7). Deklarasyonun konusu genel hatlarıyla doğal çevreye verilecek tüm zararların ve tehditlerin önüne geçilebilmek adına önlemler alınması, sürdürülebilir kalkınmanın gerçekleştirilirken çevrenin ekolojik dengesinin korunmasının önemini kapsamaktadır. Söz konusu bu önlemlerin gerçekleştirilebilmesi için yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı arttırılmalı, sürdürülebilirlik konusunda belli bir istikrar sağlanmalı ve ekonomik gelişme sağlanırken çevresel koşullarda beraberinde ele alınarak aralarındaki denge büyük ölçüde korunmaya çalışılacak şekilde bir yol haritası çıkartılmalı (Dağdemir, 2003). Stockholm konferansının çevresel konular bağlamında odak noktası genellikle gelişmekte olan, az gelişmiş veya gelişmemiş ülkelerin ekonomik kalkınma

sırasında endüstriyel ve teknolojik ilerlemenin gerçekleşmesini sağlarken çevre faktörünü de ihmal etmemeleri yönünde olmuştur. Ancak yıllar içerisinde konferans sonucu yayımlanan deklarasyondaki ilkelerin uygulamada aslında o kadar da işe yarar olmadığı ya da başarılı bir şekilde uygulama sağlanamadığı ortaya çıkmıştır. Hal böyle olunca çevresel sorunlar artarak varlığını sürdürmeye devam etmiş ve gelişmiş ülkeler ile diğer gelişmekte olan, az gelişmiş veya gelişmemiş ülkeler arasındaki farklar bir uçurum halini almıştır (Özmehmet, 2008: 6). Sonuç her ne olursa olsun gerçekleştirilen bu konferans küresel ölçekte büyük yankı uyandırmış ve pek çok ülkeler, işletmeler çevresel politikalarında bu konferanstan etkilenmiş ve araştırmacılar bu deklarasyonu kaynak olarak alıp üzerinde araştırma ve geliştirme çalışmaları yapmaya başlamıştır.

### **1.2.2 Dünya çevre ve kalkınma komisyonu- brundtland raporu (1987)**

Temelleri 1983 yılında Birleşmiş Milletler Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu tarafından yapılan araştırmalar, 1987 yılında “Ortak Geleceğimiz” başlığı altında yayımlanan Brundtland raporu olarak yayımlanmıştır (Oğuz, 2019: 8). Bu rapor uluslararası boyutta sürdürülebilir kalkınma adına bir başlangıç noktası olarak görülmektedir. Bu raporda çevresel sorunlara kısa vadeli çözümler yerine, uzun vadeli gelecek nesillerin ekonomik ve sosyal çıkarlarını göz ardı etmeden uygulanacak bir çevresel kalkınma strateji planlamasını önermektedir (Han & Kaya, 2012: 256). Raporda sürdürülebilir kalkınmanın tanımı “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılayabilme imkanlarına olanak sağlayacak şekilde, günümüz ihtiyaçlarının karşılanarak kalkınmanın gerçekleştirilmesi” şeklinde bahsetmektedir (Oğuz, 2019: 8). Böylelikle söz konusu bu rapor sayesinde insanlar üzerinde çevre bilincinin oluşturulması için önemli bir adım atılmıştır. Sonsuz insan ihtiyaçları karşısında sınırlı olan kaynakların tükenebilmesi yüksek ihtimalli olduğu için, insanlarda çevre bilinci oluşturmak ve tüketim çılgınlığının bir nebze olsa önüne geçilebilmek adına önemli bir basamaktır. Hazırlanan bu raporu genel olarak değerlendirmemiz gerekirse yoksulluğu ortadan kaldırarak, doğal kaynaklardan yararlanma miktarını kuşaklar arası eşit bir şekilde dağıtıp varlığını sürdürmeyi, nüfus kontrolünü ve çevre dostu teknoloji gelişmelerini desteklemeyi kapsayarak, her ülkenin bu bağlamda stratejiler geliştirerek uygulamasını öne sürmüştür (Küçüköğlü, 2014: 14). Oluşturulan bu rapor basit bir çevrecilik yaklaşımı yerine, rasyonel olarak kaynakların kullanılmasını temel alan bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Brundtland raporu tüm ülkeler için önerdiği kalkınma modelinde üç temel maddeyi içermektedir. Raporun savunduğu model;

- Uzun vadede kalıcı ekonomik büyüme,
- Kalkınma çalışmaları, doğal çevre ve doğal kaynaklar arasındaki dengeyi sağlayan bir ekonomik yapı,
- Doğayı tüketmeden kullanılan uygulamalar gerçekleştirerek uzun vadede bir sürdürülebilir ekonomik kalkınma,

Şeklinde özetlemek mümkündür (Özmehmet, 2008: 7).

### **1.2.3 Rio konferansı (1992)**

Rio Konferansı, 1972 yılında gerçekleştirilen Stockholm konferansı sonrasında oluşturulan deklarasyonu hayata geçirmeyi ve küresel boyutta yeni bir ortaklık kurulmasını hedefleyerek gerçekleştirilmiştir. Hedeflenen bu yeni küresel boyuttaki ortaklığın kurulabilmesi için Brezilya'da gerçekleştirilen Rio konferansına 114 devlet erkanı, 178 ayrı ülkeden 10.000'e yakın temsilci ve diğer çeşitli sektör temsilcileri katılım sağlamıştır (Tufan & Özel, 2018: 8). Daha önce yapılan diğer tüm konferanslardan farklı olarak Rio konferansında merkezi yönetimlerin yanı sıra yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri ve çeşitli diğer temsilcilerin katılımları sağlanmıştır. Bu çok çeşitlilik durumu çok sesli ve katılımcı bir bakış açısının gelişmesine olanak vermiştir. Rio Dünya Zirvesi olarak da bahsedilen bu konferans tarihte önemli bir yere sahiptir. Geçmiş yıllarda yapılan tüm konferanslar gibi Rio konferansında da temel konu çevre olurken buna ek olarak nüfus artışları, tüketimler ve finansal konularda büyük ölçüde konuşulmuştur. Konferans sonunda çevre ve sürdürülebilir kalkınma adına beş temel belge oluşturulmuş, oluşan bu belgeler ise aşağıdaki gibidir;

- Rio bildirisi,
- Gündem 21,
- İklim değişikliği çerçeve sözleşmesi,
- Biyolojik çeşitliliğin korunması sözleşmesi,
- Orman varlığının korunmasına dair bildiri,

Bu belgelere dayanarak Rio konferansının önceki konferanslara göre sera gazlarına, atmosfere, hava kirliliğine ve daha pek çok konuya ayrı ayrı büyük önem göstermiştir. (Malatyalı, 2023: 11-12). Rio konferansı aynı zamanda sera gazlarının atmosferdeki etkisi ve dengelenmesine yönelik bir çerçeve oluşturmuştur (Gedik, 2020: 200).

#### **1.2.4 Kyoto protokolü (1997)**

Japonya'nın Kyoto şehrinde düzenlenen toplantı, Rio konferansında alınan kararların uygulanma seviyelerini değerlendirmek (Tufan & Özel, 2018: 8) ve sera gazlarına dair yeni kalkınma stratejileri geliştirmek amacını benimseyen bir buluşma olmuştur (Gedik, 2020: 200). 1997 yılında düzenlenen toplantı sonunda BM'nin İklim Değişikliği Çerçeve Sözleşmesi kapsamındaki Kyoto Protokolü imzalanmıştır (Köşker & Güner, 2020: 92). Düzenlenen bu protokol sayesinde gelişmiş durumdaki ülkelerin endüstriyel faaliyetleri sonucunda yaklaşık 150 yıl süren atmosfere zarar verme durumunun önüne geçilmeye, verilen zararın mümkün olduğu miktarda minimum seviyelere indirilmeye çalışılması hedeflenmiştir. 1997 yılında imzalanan bu protokolün yürürlüğe girmesi zaman almış ve 2005 yılında yürürlüğe girebilmiştir (Küçüköğlü, 2014: 17). Sanayi gelişimi yüksek olan ülkeler salgıladıkları sera gazları ile atmosfere büyük ölçüde zararlar vermektedir. Protokolün en belirgin amacı salgılanan bu sera gazlarının seviyelerini mümkün olduğunca kırmak ve böylelikle çevre kirliliği özellikle de hava kirliliği alanında büyük bir adım atmak olmuştur (Malatyalı, 2023: 12). Kyoto protokolü gelişmiş ülkeler tarafından salgılanan sera gazı miktarının fazla olması sebebiyle her ne kadar gelişmiş ülkeleri kapsıyor gibi gözükse de aslında tüm ülkeleri gelişmişlik düzeylerine göre farklı ölçülerde kapsamaktadır. Protokol sera gazları kapsamında, karbondioksit, metan, azot oksit, kloroflorokarbon, hidroflorokarbon ve perflorokarbon olmak üzere altı farklı emisyonu içermektedir (Gedik, 2020: 200). Bu protokol Türkiye tarafından 2009 yılında resmî gazetede ilgili kanunun yayımlanmasıyla kabul edilmiş ve Türkiye'de Kyoto Protokolü'nü imzalayan ülkeler arasında yerini almıştır (Küçüköğlü, 2014: 17).

#### **1.2.5 Paris iklim anlaşması (2015)**

Çevresel ve iklim değişikliği sorunları üzerinde Kyoto Protokolü'nün tam olarak yeterli olmaması nedeniyle (Genç, 2021: 13), 2015 yılında Fransa'nın Paris şehrinde bir müzakere oturumu gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen müzakereler sonrasında varılan anlaşmalar Paris İklim Anlaşması adı altında yayınlanmıştır. Bu anlaşma nitelik bakımından iklim değişiklikleri bağlamında yasal bir bağlayıcı göreve sahip olup, uluslararası boyutta bir anlaşma özelliği taşımaktadır (Ergün & Aksoy, 2023: 150). 12 Aralık 2015 yılında kabul edilen Paris İklim Anlaşması, 2016 yılının Kasım ayında yürürlüğe girmiştir (Demir A. , 2022: 165). Yapılan bu anlaşma ile ülkeler gelişmiş veya

gelişmekte olan şekilde bir gruplamaya tabi olmadan, tüm ülkelerin sera gazı emisyon seviyelerini azaltacak şekilde bir sistem oluşturulması planlanmıştır. Bir bütün olarak tüm ülkelerin ele alındığı bu anlaşmada, ülkelere düşen sorumluluklar farklılaştırma ilkesine dayanarak oluşturulmuştur (Genç, 2021: 13). Küresel iklim politikaları, günümüzdeki son halini Paris İklim Anlaşması'yla almış, ülkelerin adım adım fosil yakıt kullanımı azaltarak karbon gazı salınımını minimuma indirmeyi hedeflemiş ve bu sayesinde ise uluslararası boyutta yeni bir iklim rejiminin başlamasına öncülük etmiştir (Kaya, 2020: 182). Paris İklim Anlaşması'nın, Kyoto Protokolü'ne oranla çok daha geniş kapsamlı bir niteliğe sahip olduğunu ve daha geniş bir çerçevede kabul gördüğünü söylemek mümkün olmaktadır.

### **1.2.6 Glasgow iklim değişikliği konferansı (2021)**

2020 yılında yapılması planlanan Glasgow İklim Değişikliği Konferansı, Covid-19 sebebiyle bir yıl gecikmeli olarak 1-13 Kasım 2021 tarihlerinde İskoçya'nın Glasgow şehrinde gerçekleştirilmiştir (Türkeş, 2022: 34). Bu konferansın amacı iklim faaliyetlerinde ortak bir görüş ve iş birliği sağlanabilmesi için yetkili kurum ve kuruluşların, hükümet yetkililerinin karar verme yetkilerini alarak alternatif bir yol oluşturabilmektir (Can & Uzun, 2022: 133). Glasgow konferansı, tarihte ilk kömür kullanımının azaltılmasına yönelik konuşulan ve planlamalar yapılan konferans olarak bir ilke imza atmıştır (Boran, 2023: 92).

### **1.2.7 Avrupa yeşil mutabakatı**

Günümüzde iklim değişikliğinin en kritik dönemleri yaşanmaktadır. Atmosfere salınan sera gazları sayesinde atmosfer üzerinde değişiklikler ve ısınmalar meydana gelmektedir. Atmosfer üzerinde yaşanan bu değişimler sonucu iklimlerin etkilenmemesi kaçınılmaz bir sondur. Tüm bu olumsuz durumlar karşısında dünya üzerinde varlığını sürdüren sekiz milyon türün neredeyse bir milyonu yok olma riski ile karşı karşıya gelmektedir ve ormanlar, okyanuslar gibi doğal kaynaklar hızla yok edilmektedir (Berber, 2023: 23). Dünyada yaşanan bu olumsuzluklara karşı bir cevap verme gereksinimi meydana gelmiş ve Avrupa Komisyonu tarafından 2019 yılının sonuna doğru Avrupa Yeşil Mutabakatı ortaya koyulmuştur (Ecer, Güner, & Çetin, 2021: 127). Avrupa Yeşil Mutabakatı, aynı zamanda Avrupa Yeşil Düzen Belgesi olarak da bilinmektedir (Biga, 2024: 4). 2019 yılının sonunda ortaya çıkan bu mutabakat AB'nin iklim değişiklikleri kapsamında geliştirdiği bir mücadele yöntemidir. Söz konusu mutabakat, insan kaynaklı

salgılanan zararlı gazların ve özellikle de sera gazı emisyonlarının atmosfere verdiği zarar etkisiyle yaşanan iklim değışikliklerinin ve çevresel felaketlerin önüne geçmeyi veya azaltabilmeyi hedeflemektedir (Yılmaz, 2022: 25). AB tarafından hazırlanan mutabakat ile yeni bir ekonomik büyüme stratejisi hazırlanmış ve atılması planlanan adımlar orta ve uzun vadeli olarak iki ayrı gruba ayrılmıştır. 2030 yılı orta vadeli adımların, 2050 yılı ise uzun vadeli adımların hayata geçirilebilmesi için ön görülen süre olmuştur (Berber, 2023: 24). Ön görülen sürenin sonunda karbon salınımının sıfırlanması planlanmıştır (Biga, 2024: 4). Avrupa komisyonu tarafından hazırlanan bu mutabakatın kapsamı sadece AB için değil, AB ile ticaret yapan tüm ülkeler için de geçerli olmaktadır. Böylelikle AB verimli kaynak kullanan, modern, adil, rekabetçi bir ekonomik yapıda ve refah seviyesi yüksek bir topluma sahip olmayı planlamıştır (Kakışım, 2022: 9).

### **1.2.8 Karbon ayak izi**

Bir ürün veya hizmetin etkisi çevresel ayak izleriyle tanımlanabilmektedir. Çevresel ayak izleri karbon ayak izi, su ayak izi, enerji ayak izi ve azot ayak izi olarak sınıflandırılmıştır (Turgut & Budak, 2022: 918). Çevresel ayak izlerinden en önemlilerinden birisi karbon ayak izidir. Karbon ayak izi insanoğlunun gerçekleştirdiği üretim ve tüketim faaliyetlerinin hepsinde doğaya olan etkilerinin nicel veriler sayesinde ortaya koyulmasını sağlayan bir göstergedir (Gökçek, Bozdağ, & Demirbağ, 2019: 722). Karbon ayak izini kısaca, ürün veya hizmetlerin üretim, tüketim ve bertaraf etme gibi tüm ürün yaşam döngüsü süreçlerini kapsayan ve bu aşamaların her birinde ortaya çıkan karbondioksit gazı salınımının ölçüsü olarak açıklanmaktadır (Özsoy, 2015: 201). Karbon ayak izi kavramı yaşanan iklim değışikliklerine bağlı olarak 1960'lı yıllarda ortaya çıkmış olup, bilimsel anlamda tanımı ise 2006 yılında yapılmıştır (Turgut & Budak, 2022: 918). Çevresel sürdürülebilirlik bağlamında karbon ayak izinin önemi her geçen gün daha fazla artış göstermektedir.

### **1.3 Yeşil Lojistik Çerçevesinde Gerçekleştirilen Faaliyetler**

Lojistik faaliyetler her alanda büyük öneme sahiptir. Çevresel kaygılardan dolayı çevreye verilen zararların minimuma indirebilmesi veya tamamen ortadan kaldırılabilmesi adına işletmeler mevcut lojistik faaliyetlerini geliştirerek ya da dönüştürerek yeşil lojistik faaliyetlere yönelmeye başlamışlardır.

### 1.3.1 Lojistik kavramı ve süreci

Lojistik kavramı, orta çağ Latince 'sinden gelen 'Logisticus' ve Yunan kökenli 'Logistikos' (Yunan dilinde anlamı: hesapta başarılı, hesap kitap yapma bilimi) kelimelerinden meydana gelmiştir. Bu kelimelerin temelinde 'logic' mantık, 'statics' ise istatistik anlamlarını taşımaktadır. Tüm bu anlamları bir bütün olarak ele aldığımız zaman tanımı 'mantıklı hesap' olarak karşımıza çıkmaktadır (Wassenhove, 2006: 475). Başka bir açıdan ele alacak olursak lojistik kelime kökünde, 'logic' (hesap) ve 'icon' (Yunanca' da resim) şeklinde köken bilimine göre iki ayrı kelimedenden meydana geldiğini görülmektedir. Bu tanımlamaya dayanarak lojistik kelimesi Yunancadan dilimize 'resimli matematik sanatı' şeklinde çevrilmiştir (Koçak, 2020: 247). Günümüzde ise lojistik kelimesi Türk Dil Kurumu tarafından 'kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak üzere her türlü ürünün, hizmetin ve bilgi akışının çıkış noktasından varış noktasına kadar taşınmasının etkili ve verimli bir biçimde planlanması ve uygulanması' şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2023). Lojistik, şirketlerin mal ve hizmetlerini tüketicilere ulaştırma süreçlerindeki her aşamayı kapsayarak, tedarik zinciri yönetimini içerisinde barındırır. Bu durum, tedarikçilerden başlayarak üretim, depolama, taşıma ve dağıtım gibi mal ve hizmetin son tüketiciye ulaşmasına kadar olan tüm aşamaları içerir.

Lojistik sektörü son yıllarda giderek gelişmekte olan bir alandır. Bu gelişim, küreselleşme, teknolojik ilerlemeler, E-ticaret, yeşil lojistik, yapay zekâ ve makine öğrenimi gibi pek çok faktörün etkisi altındadır. Yapılan literatür taramasına dayanarak küresel boyutta ele aldığımız lojistik sektörünü geçmişten günümüze kadar 3 dönemde incelemek mümkün olmuştur. Lojistiğin yaşam eğrisi boyunca geçmişten günümüze kadar geçirmiş olduğu bu üç ayrı dönem aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 1.1** Temel lojistik dönemleri

<b>I. DÖNEM</b>	<b>II. DÖNEM</b>	<b>III. DÖNEM</b>
LOJİSTİK	TİCARET LOJİSTİĞİ	MODERN LOJİSTİK
Askeri alanda faaliyet gösterilen dönem	Ticaret alanında faaliyet gösterilen dönem	1.Yönetimsel Lojistik a) Tedarik Yönetimi b) Lojistik Yönetimi  2.Operasyonel Lojistik a) Materyal Yönetimi b) Üretim-Operasyon Yönetimi c) Dağıtım Yönetimi

(Tutar, Tutar, & Yetişen, 2009: 193)

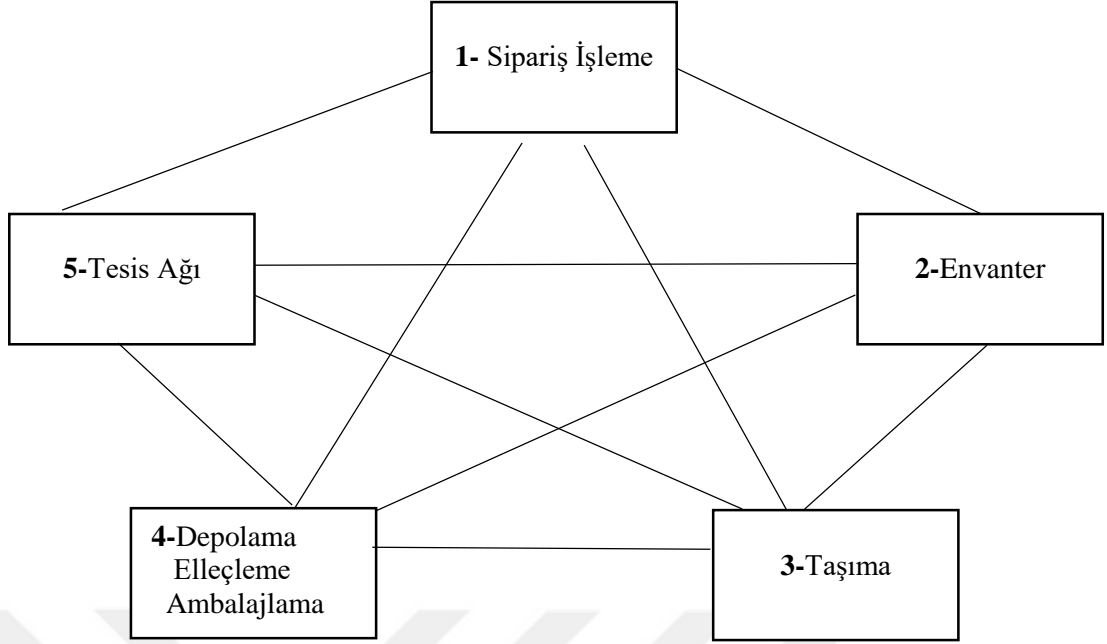
İnsanlığın var oluşundan bugüne kadar hayatımızda olan lojistik, bireylerin en temelde varlıklarını sürdürebilmek ve güvenliklerini sağlayabilmek amacıyla her geçen gün gelişmiştir. Lojistiğin ilk başlarda askeri bir terim olarak karşımıza çıktığını söylemek mümkündür. İnsanoğlunun hayatına girdiği bu ilk dönem, birinci dönem lojistik grubu adı altında ele alınarak askeri faaliyetlerdeki amacı ve kullanımı değerlendirilmiştir. Bu kavram orduların savaş esnasında ulaşım, barınma, iletişim, ilk yardım gibi olabilecek tüm destek hizmet faaliyetlerinin ve kullanılacak yol, teçhizat, barınma, yiyecek gibi ana faaliyetlerinin birlikte doğru bir sistem içinde yürütülerek ihtiyaç duyulan şeylerin istenen yerde, istenen zamanda, istendiği şekilde yerine getirilmesini ifade etmektedir (Koçak, 2020: 247). Savaş esnasında bu önemli stratejik faaliyetin belirlenmesinde pek çok etken bulunmuştur. Bu bağlamda savaşın yapılacağı mevsim, savaş mesafesi, bu mesafede kullanılacak ulaşım türü (deniz yolu, demir yolu, yaya, hayvanlı vs.), askeri personel sayısı, yol üstü ve savaş süresince tüketilebilecek erzak, olası bir teknik arızada bakım ve onarım hizmetlerinin nasıl karşılanacağı ve bunlar gibi pek çok etken daha söylemek mümkün olabilmektedir. Tüm bu etkenleri göz önünde bulundurup başarılı bir savaş lojistiği geliştiren ilk önemli lider Büyük İskender olmuş, M.Ö. 334-323 yılları arasında tam on bir yıl sürmüş bir deniz aşırı sefer gerçekleştiren Büyük İskender dünya tarihine aralıksız en uzun süren askeri sefer olarak geçmiştir. Büyük İskender'in Makedon ordusunda uygulamış olduğu lojistik sistem günümüzde modern ordular tarafından örnek alınmakta ve harp okullarında ders olarak işlenen önemli bir konu haline almıştır. Savaş sırasında stratejik açıdan iyi planlanmış bir lojistik sistem

şüphesiz ki ordunun başarısını büyük ölçüde etkilemektedir, öyle ki sadece iyi bir lojistik destek ile yürütülen savaş başarıya ulaşabilir demek yanlış olmayacaktır (Yılmaz & Albustanlıoğlu, 2023: 173). Askeri lojistik faaliyetler de zaman içerisinde değişim ve gelişim göstermiştir. Orta çağa baktığımız zaman ordular savaş güzergahı üzerinde önceden belirledikleri yerlere sefere çıkmadan belirli bir zaman önce çeşitli kamplar kurarak gerekli ikmallerin sağlanması için hazır hale getirmişlerdir. Yaşanan bu yenilik ile askeri lojistikte yeni bir uygulama olarak depolama karşımıza çıkmakta olup, bu gelişme ilk defa Fransa Kralı Phillippe Le Bel tarafından 1311 yılında ordularının gerekli ikmalleri karşılamak için depoların kurulmasıyla tarihe ve literatüre geçmiştir (Çetin & Kök, 2015: 6).

Askeri terim olarak tanınsa da lojistik insan hayatının mutlak bir gerekliliği olarak varlığını ispatlamış ve zaman içerisindeki bazı buluş ve faaliyetler bu kavramın olumlu yönde gelişmesini ve değişmesini sağlamıştır. Çünkü yaşanan tüm savaşlar boyunca arka planda ekonomi, ticaret ve teknolojik gelişmeler her zaman faaliyetlerini devam ettirmiştir. Lojistik açısından geçmiş tarihte yaşanan en büyük buluşların başında tekerleğin icadını söylememiz mümkündür. Gerçekleşen bu önemli buluş sayesinde lojistik ikinci dönemine geçmiş, askeri alandaki faaliyetlerinin yanı sıra yeni faaliyet alanı olarak ticaret alanında uygulamalara başlamıştır. Tekerleğin icadıyla beraber insanlar uzak mesafelere büyük ve ağır yükleri kolaylıkla götürebilmişlerdir. Bu önemli icat taşımacılık alanında çok etkin bir faktör olurken, taşımacılık faaliyetleri de zaman içerisinde küreselleşmenin beraberinde getirdiği zorlayıcı baskısı ile çok önemli gelişimler göstermiştir. Bu bağlamda en eski örneklerden birisi olan, tarihi Mısır Piramitlerinin inşası harika bir lojistik örnek olarak karşımıza çıkmakta ve o dönem nasıl bir teknoloji ya da lojistik faaliyet ile yapıldıkları günümüzde hala tam olarak anlaşılamamaktadır. Hayranlık uyandıran bu çalışmada 146 metre yüksekliğinde ve yaklaşık olarak 6 milyon ton ağırlığında olduğu hesaplanan Giza Piramidinin inşa edilebilmesi için kullanılan taş blokların hareket ettirilmesinde o günün teknolojik şartlarına rağmen muazzam bir lojistik sistem kullanılmış, bu durum günümüzde hala büyük bir şaşkınlık ve merak uyandırmaktadır. O büyük taş blokların buldukları yerlerden hareket ettirilip, istenilen yere, istenilen şekilde konulmaları sonucu harika bir bina sistemi yapılmıştır. Piramitlerin inşasında kullanılan yöntem ve teknikler öyle ki günümüzde halen araştırma konusu olarak devam etmektedir (Cuturela & Monale, 2013: 193). Açıklanmakta zorluk çekilen bu durumun yanında aynı zamanda ikinci dönem

lojistiğinde, günümüz koşullarına göre basit bir ticaret olarak görülse de tarımsal ürünlerin başka bölgelere dağıtılmasında da kullanılarak, insanoğlunun günlük hayatının bir parçası haline gelmiştir (Tutar, Tutar, & Yetişen, 2009: 193).

İlk başlarda sadece taşımacılık olarak ifade edebileceğimiz lojistik faaliyet; zaman içerisinde artan nüfus, artan tüketim, küreselleşme, gelişen teknoloji ve benzeri konular sebebi ile hayatımıza giren tedarik zinciri yönetimiyle daha da karmaşık bir hal alarak üçüncü dönem lojistiğine geçiş yapmıştır. Bu dönemde lojistik; karmaşık haldeki bir operasyonun, daha detaylı ve ayrıntılı ele alındığı organizasyon ve uygulamaların tamamını kapsamaktadır. İkinci dönem lojistiğinde ana faaliyet ürünün bir yerden başka bir yere taşınmasıyla, üçüncü dönem lojistikte artan rekabet ortamında işletmelerin rakiplerine karşı avantaj sağlamaları ve kâr elde ederek varlıklarını sürdürmeleri asıl hedeflerinden olmuştur. Bu sebeple minimum maliyet, maksimum kâr elde edilmesi planlanarak lojistik stratejiler geliştirilmeye başlanmıştır. Bu stratejilerin temelini baktığımız zaman üretim aşamasında doğru hammadde, doğru üretim, doğru ürün, doğru zamanda, doğru fiyatta, doğru pazarlama yöntemleriyle, doğru yerde üretilmelidir (Köfteci & Gerçek, 2010: 5088). Üretim sürecinde yaşanan değişimler üretim sonrası süreçlerinde tümünü etkilemiştir. Bilgi, hizmet veya ürünün en hızlı şekilde taşınması, gereksiz depolamanın önüne geçilerek stok yönetiminin başarılı yapılması, ürünlerin raf ömürlerinin kaybetmeden tüketilmesi, olası taleplerin anında karşılanması, geri dönüşlerin alınması gibi üretim sonrası temel lojistik yönetimi esasları ortaya çıkmıştır (Gültaş & Yücel, 2015: 76). Bu bağlamda genel ve güncel bir tanımla Lojistik Yönetimini (LY) *'Tüketici istek ve ihtiyaçlarını karşılamak üzere ürün, hizmet ve gerekli bilgilerin, üretim noktasından tüketim noktasına kadar ileri ve geri yöndeki aktarım hareketleri ile gerekli depolamanın en etkin bir şekilde planlanması, uygulanması ve kontrolünün sağlanmasını kapsayan tedarik zinciri sürecinin bir aşamasıdır'* şeklinde açıklamak mümkün olmaktadır (Köfteci & Gerçek, 2010). İlk başlardaki birinci dönem işletme lojistiğinin yanı sıra günümüzde geline noktada katma değer sağlamak amacıyla farklı lojistik faaliyetler ortaya çıkmış ve tüm bu faaliyetlerin ayrı ayrı ama bir bütünlük içinde yani birbirine entegreli bir halde yürütülmesiyle başarı oranı büyük ölçüde arttırılmıştır. Ortaya çıkan bu lojistik faaliyetlerin beş temel başlıkta ele alınması mümkün olmuştur (Bowersox, Closs, & Cooper, 2002: 39).



**Şekil 1.2** Temel lojistik faaliyetleri  
(Bowersox, Closs, & Cooper, 2002: 39)

Lojistik faaliyetleri uygulanış alanlarına göre ileriye dönük faaliyetler ve geriye dönük faaliyetler olarak iki grupta incelemek mümkündür (Ceran & Alagöz, 2007: 156). Tabloda belirtilen faaliyetler ve iletişim kanalları hem ileriye dönük lojistik faaliyetlerde hem de geriye dönük lojistik faaliyetlerinde geçerlidir. Kısaca bahsetmek gerekirse ileriye dönük lojistik faaliyetler işletme, dağıtım yolları ve tüketiciler arasında gerçekleşen ticarete kullanılırken, geriye dönük lojistik faaliyetler ise tedarikçiler ile işletmeler arasında gerçekleşen ticarete kullanılmaktadır (Ceran & Alagöz, 2007: 156). Lojistik faaliyet ister ileriye dönük isterse de geriye dönük olsun, her iki durumda da temel lojistik faaliyetler başarılı bir sonuç için uygulanmalıdır.

Sipariş işleme, tüketici tarafından siparişin geldiği andan itibaren siparişin teslim edilmesine ve sonrasındaki gerekli hizmetlerin sunulmasına kadar gerekli planlama, uygulama ve kontrol süreçlerinde geçen süreyi içerir. Sipariş geldiği andan itibaren lojistik faaliyetler içerisinde yer alan bütün faaliyetleri harekete geçirir (Yılmaz & Duman, 2019: 4).

Envanter yönetimi, temel faaliyetlerin bir diğer basamağı olan kısaca işletmeye ya da depolarına giren ve çıkan tüm ürünlerin kaydını tutarak kontrolünü sağlar. Depo içi hammadde ve nihai ürün stoklarını, müşteri hizmetlerini, siparişlerin büyüklüğü ve

süreçleri, işletme içi depo, makine ve malzeme gibi pek çok şeyin kontrolü ve kaydı envanter yönetimi tarafından yapılmaktadır. Bu veriler sayesinde işletme içi stratejiler geliştirilir. Yapılan bu işlem sayesinde işletmenin üretim faaliyetlerini ve varlığını sürdürebilmesi için maliyetleri en aza indirmek hedeflenmektedir (Tekinerdoğan, 2022: 10).

Taşıma, ürünlerin bir yerden başka bir yere hareketinin sağlanması ya da kısa süreli depolanmasının yapıldığı işlemdir (Tutar, Tutar, & Yetişen, 2009: 194). Beş temel lojistik faaliyet arasında gider değişimi olarak değişkenlik görülen bu aşamada süreç planlanması, kapasite kullanımı ve rota belirlenmesi çok önem arz etmektedir (Yılmaz & Duman, 2019: 4). İnsanların modern dünya yaşayışına geçmesiyle beraber küreselleşen ticaret ortamında taşımacılık faaliyeti önemli bir rol oynamıştır (Öçal & Çarıkçı: 43).

Depolama, hammadde ve ürünlerin doğru ve güvenilir bir şekilde saklanarak, korunması ve işletmenin üretim ya da tüketim anında ihtiyaç duyması halinde erişebilirliğini sağlamaktır. Depolamada önemli bir diğer unsur ise yapılan tüm bu işlemlerin güvenliğini riske atmadan en düşük maliyetlerde olmasını mümkün kılmaktadır (Tekinerdoğan, 2022: 9).

Elleçleme, genellikle depolama alanlarında ya da depo içerisindeki bir malın insan gücü veya makineler kullanılarak bir yerden başka bir yere taşınması hareketliliği şeklinde tanımlanmaktadır (Özgüner, 2019: 60). Malların türüne ve boyutuna uygun makinaların kullanılması, depolamada uygun bir şekilde yerleştirilmesi işlem verimliliğini arttırarak, büyük ölçüdeki ve ağırlıkta malların daha uygun taşınmasıyla güvenliği arttırır ve insan gücü kullanımı azaltmaktadır. Böylelikle lojistik hizmet seviyesinde artışı meydana getirir.

Ambalajlamanın asıl amacı; ürünlerin korunmasını ve kolay taşınmasıdır. Bunlara ek olarak ambalajların üzerine yazılan kısa bilgilendirmeler ile farklı ürünlerin birbirinden kolayca ayırt edilmesini sağlamaktadır. Günümüzde ambalajlama yeni bir fayda sağlayarak, tüketicilerin ilgisini çekmek için bir pazarlama aracı olarak da kullanılmaya başlanmıştır. Ambalajlama, lojistik faaliyetlerin maliyetleri açısından önemli bir etkiye sahiptir (Tekinerdoğan, 2022: 10). Tesis ağı oluşumu işletmeler açısından çok kritik bir basamak olup, bu ağın oluşturulmasında pek çok kriter önem arz etmektedir. Tesis yer seçimi için bölgesel siyasi durum, fiziki koşullar, tesisin boyutu ve rekabet ortamının göz önünde bulundurulmasına ek bölgedeki tedarikçiler, tüketiciler ve

pazara ulaşabilmek için kullanılabilir yollarda maliyetleri düşürüp, talebi arttıracığı için dikkate alınmalıdır. Özet olarak bahsetmek gerekirse işletmeler için tesis ağı oluşumu, tedarikçiler ve tüketiciler ile aralarında olan tüm süreçler belirlenip, mevcut kaynakların en iyi ve başarılı bir şekilde kullanımını sağlayacak ve sonuca ulaştıracak bir stratejik yapının kurulmasıdır (Dede, 2019: 34).

Tesis ağı oluşumu işletmeler açısından çok kritik bir basamak olup, bu ağın oluşturulmasında pek çok kriter önem arz etmektedir. Tesis yer seçimi için bölgesel siyasi durum, fiziki koşullar, tesisin boyutu ve rekabet ortamının göz önünde bulundurulmasına ek bölgedeki tedarikçiler, tüketiciler ve pazara ulaşabilmek için kullanılabilir yollarda maliyetleri düşürüp, talebi arttıracığı için dikkate alınmalıdır. Özet olarak bahsetmek gerekirse işletmeler için tesis ağı oluşumu, tedarikçiler ve tüketiciler ile aralarında olan tüm süreçler belirlenip, mevcut kaynakların en iyi ve başarılı bir şekilde kullanımını sağlayacak ve sonuca ulaştıracak bir stratejik yapının kurulmasıdır (Dede, 2019: 34).

### **1.3.2 Yeşil lojistik**

1980'li yılların sonunda başlayan 1990'larda ise küresel bir boyut kazanan yeşil dalga hareketi tüm dünyayı etkisi altına almış, lojistik faaliyet uygulamaları da bu durumdan büyük ölçüde etkilenmiştir (Zengin, 2017: 16). Bu faaliyet alanında yeşil dalga kapsamındaki işletmelerin hedefleri çevreyi gözeterek kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmayı planlayıp, yeni bir yönetsel yaklaşımı ortaya koymak olmuştur. İşletmelerin yürüttükleri lojistik faaliyet çalışmalarında yeşil olabilmek için yeşil satın alma, yeşil üretim, yeşil dağıtım, yaşam ömrünü tamamlamış ya da defolu iade edilmiş ürünlerin uygun koşullarda geri dönüşümünün yapılması veya yeniden üretime koyulması için yeşil lojistik uygulamalarına gereksinim duymaktadırlar (Yangınlar & Sarı, 2014: 178).

Doğal kaynakların tükendiğini ve ekosistemin bozulduğunu fark eden başta hükümetler daha sonra sivil toplum örgütleri, kurum ve kuruluşlar ve bireyler bu olayın yıkıcı boyutlarının önlenmesi, etkisinin en aza indirilmesi için bazı önlemler almaya başlamışlardır. Günümüzde sıklıkla kullanılan küreselleşen dünya tanımının bir dezavantajı olan doğal hayatın bozulmasını önlemeye çalışmanın en büyük amaçlarından bir tanesi, doğal dengenin korunması ve sonraki nesillere de yaşanabilir bir dünya bırakma gayretidir (Korukcu & Mert, 2017). Küreselleşen dünyanın ekosistem üzerinde olumsuz etkisinin oluşmasının nedenleri; sanayi devrimi ile seri üretime geçilmesi,

gelişen teknoloji ile dünyanın tek pazar haline dönüşüp uluslararası sınırların ortadan kalkması ve bunların sonucunda yaşanan çığınca üretim ve tüketim hareketleridir. Seri üretimler için kurulan sanayilerden salgılanan gazlar, atıklar, gürültü kirliliği gibi sonuçların çevre üzerindeki olumsuz etkilerinden kurtulmak amacıyla farklı farklı önlemler alınmıştır. Günümüzde her işletmenin en önemli ve kapsamlı faaliyetlerinden birisi olan lojistik faaliyetlerde ise çevreye karşı alınan yeşil lojistik önlemleri ile salgılanan karbondioksit ve sera gazlarının azaltılması, gürültü kirliliğinin minimuma indirilmesi, atık yönetiminin doğru yapılması, gereksiz enerji tüketiminin önüne geçilmesi gibi konular temel alınarak planlamalar yapılmaktadır (Mete, 2020). Alınan bu önlemler ile işletmeler açısından lojistik faaliyetler için alt yapıyı güçlendirme çalışmalarında ekonomik büyüme ve kalkınmanın dışında diğer dünya ülkelerini de ilgilendiren doğal çevre ile doğal kaynakların da korunmasını amaçlayarak çevre duyarlı faaliyet yürütme ve gelişme modelinin kurulması zorunlu kılınmıştır.

Yeşil lojistik faaliyetlerinin zorunlu kılınmasının arkasındaki zorlayıcı nedenleri daha derinlemesine incelediğimiz zaman karşımıza pek çok farklı aktör çıkmaktadır. Gelişen teknolojiyle birlikte çevre standartlarına ayak uydurma çalışmaları, mevcut siyasi güçler, sivil toplum örgütleri, baskın müşteri talepleri, rakiplerin baskısı, tedarikçi uyumu, maliyetlerin düşmesi, şirket verimliliğinin artması, güçlü bir marka imajı, iyi kurumsal vatandaşlık, yeni iş fırsatları, güçlü performans ve bu tarzdaki diğer tüm aktörler bu nedenler arasında yer almaktadır (Akandere, 2021: 1982). Tüm bu aktörler tarafından yeşil lojistik uygulamaları her geçen gün önemini arttırmaktadır. Bu kadar fazla aktörün etkilediği ve sürekli öneminin vurgulandığı yeşil lojistik faaliyetleri gerekli prosedür ve uygulamaların doğrultusunda doğal kaynak kullanımını en aza indirerek yerine geçen ikame malların ise çevreye en az zararlı olanının tercih edilmesi fikrini benimseyen yönetim yaklaşımına sahiptir (Gültaş & Yücel, 2015: 76). Yeşil lojistik, temelde klasik lojistik faaliyetleri üzerine kurulmuş, sadece tüm operasyonlarında sürdürülebilirliği ön plana koymuştur. Klasik lojistikte amaç faaliyetlerin başarılı bir şekilde sürdürülmesi olup, çevresel koşullara dikkat edilmezken, yeşil lojistik gerçekleştirdiği faaliyetler ile sürdürülebilirliği de ön plana çıkarmıştır. Yeşil lojistik faaliyetleri benimseyerek uygulayan şirketlerin bazı standartlar çerçevesinde olması gereklidir ve bu durum dünya standartları bağlamında işletmelerin sahip oldukları bazı belge ve sertifikalar ile ölçülür. Yeşil lojistik faaliyetleri alanındaki bu standardizasyon sertifikalarından aşağıda kısaca bahsedilmiştir (Özkök & Yardımcı, 2016: 5);

- ISO 14020: Çevre etiketleri standartları altında, üç ayrı etiketleme standardı belirlenmiştir.
  - ISO 14024 eko-etiketi, ürünün yaşam döngüsü bakımından ele alınıp değerlendirilmesi ve değerlendirme sonuçları ışığında o ürünün çevre açısından tercih edilebilirliğini gösteren bir etiketleme programı olup, üçüncü kişiler tarafından etiketleme yapılmaktadır.
  - ISO 14021 eko-etiketi üçüncü kişiler tarafından yapılmakta olup, bilgilerin güvenilirliği ve doğrulana bilirlği açık olmalıdır. Bu etiketleme ile işletmelerin kendi çevre kriterleri ve bildirimlerini göstermeleri mümkündür.
  - ISO 14025 ürünlerin daha önceden belirlenen çevresel kriter ve parametreler ışığında ürünün yaşam döngüsündeki çevreselliğini kontrol ederek, üçüncü kişiler tarafından yapılan etiketlemedir. Bu eko-etiket standardı en kabul görmüş ve en çok tercih edilen Çevresel Ürün Beyanı etiketidir (Özata & Benli Yıldız, 2021: 1262).
- ISO 14040-44: 2006 yılında oluşturulan bu standardizasyon sertifikası ürünün yaşam döngüsü boyunca değerlendirilmesi ilkesini taşımaktadır (Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2007: 10).
- ISO 14064: Sera gazı emisyon ölçümü ve denetimi standartları belgesi olup, 2006 yılında Uluslararası Standartlar Organizasyonu tarafından ortaya çıkartılmıştır. İşletmenin sera gazı emisyon ve uzaklaştırma çalışmalarının ölçülmesi, değerlendirilmesi, raporlanması ve yapılan raporlama sonrasında gerekli sera gazı salınımının azaltılması, iyileştirilmesi ve bildirimlerin doğrulanması üzerine bir rehber olması amacıyla ortaya koyulmuş bir standarttır (Kaplan, 2011: 3).
- ISO 14067: Karbon ayak izi standardı, ürünlerin mevcut iz ölçümünün sağlanabilmesi için kılavuz ve özellikler standardının oluşumudur. 2018 yılında oluşturulan bu standart günümüzde hala gelişmeye devam etmektedir (Mirici & Berberoğlu, 2022: 161).

Tüm bu standardizasyon çalışmaları ışığında gerçekleşen sertifikalar yeşil lojistik faaliyetlerinin ölçülebilir, kontrol edilebilir ve sürdürülebilirliğinin sağlanarak belli bir standardın yakalanmasını hedeflemiştir. Yukarıda bahsedilen tüm sertifikaları daha da derinleştirmek ve çoğaltmak mümkündür fakat hepsinin uygulanma yöntemi, faaliyet alanı ve yapısı farklı olsa da amaçları işletmelerin sürdürdükleri tüm faaliyetlerinde çevreye olan zararı yok etmek veya minimuma indirmek olmuştur. Günümüzde yeşil bağlamında yapılan standardizasyon çalışmaları hala devam etmektedir. Şirketler

benimsedikleri yeşil lojistik yönetim anlayışlarıyla sadece bu belge ve sertifikalar ile kalmamaktadır, yeşil uygulamalarda bulunmaktadır. Amaçlanan çevresel zararların başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi için tedarikçilerin, işletmelerin ve tüketicilerin bu konu hakkında iş birliği yapmaları gerekmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilen birtakım süreçler aşağıda ele alınmıştır.

### **1.3.2.1 Yeşil satın alma**

Yeşil satın alma işletmelerin hammadde ihtiyaçlarını karşılamak için aldıkları ürünleri geri dönüştürülebilir, tekrar işlenebilir, çevre dostu ya da tüketim ömrü bittikten sonraki süreçte toprakta yok olabilmesi gibi ürün özelliklerinin göz önünde bulundurulduğu ve bu yönde hammadde alımlarının yapıldığı yeşil faaliyettir. Yeşil satın alma sadece hammadde için geçerli değil, aynı zamanda işletmenin kullanacak olduğu teknolojinin ve teknolojik aletlerin seçiminde de geçerlidir (Zengin, 2017: 1110).

### **1.3.2.2 Yeşil üretim**

Hammadde girişi yapıldıktan sonra ürünün üretilmesi için, ürünün tasarımından başlayıp geri dönüştürme, yeniden kullanma ya da yok etme süresine kadar yaşayacağı tüm evrelerinde çevreyi göz önünde bulundurarak gerek ürünün gerekse üretim sırasında kullanılan yöntemin çevreye zararının minimuma indirilmeye çalışarak üretilmesi planlanmaktadır. Yeşil üretim esnasında doğaya, doğal kaynaklara ve doğadaki canlıların hiçbirine zarar verilmeyerek, tüketici tatmini ve talepleri yerine getirilmeye çalışılır (Akbal, 2022: 20).

### **1.3.2.3 Yeşil ambalajlama**

İşletmeler ve tüketiciler açısından büyük önem arz eden ambalajlama, markaları temsil eder nitelikte olmasıyla işletmeleri, ürün içeriği, kullanımı, saklama koşulları ve raf ömrü açısından ise tüketicileri kapsamaktadır. Uygun ambalajlama sayesinde aynı zamanda ürünlerin kolay nakliyesi, depolanması sağlanırken, olası bir hasar sonucu zarar görmesinin de önüne geçilmektedir. Ambalajlar da bir nihai ürün olarak sayılabileceği için diğer ürünler gibi tasarımı, üretimi, kullanımı ve yok edilmesi de çevreye olan etkilerinden dolayı doğa dostu olup, sürdürülebilirliği sağlamalıdır. Yeşil ambalajlamalar çevreci tüketiciler için çok güzel bir etkileme aracı olup, yeşil satın alma, yeşil üretim ve sonrasında yapılan yeşil ambalajlama ile çevre dostu yeşil ürünün tamamlanmasını sağlar ve böylelikle tüketicilerin marka bağlılığını arttırdığını da göstermektedir (Sipahi, Turgut, & Özbaş, 2023: 1111).

#### **1.3.2.4 Yeşil pazarlama**

Çevreci ürünler hakkında ilgili ve istekli olan tüketicilere yeşil pazarlama sayesinde, ürünün yeşil tasarımı, üretimi, ambalajlanması, dağıtımı yani mevcut ürün hakkındaki tüm yeşil performans bilgileri verilerek ürüne olan talebin artması hedeflenmektedir. Yeşil pazarlama ortaya çıktığı 1980'li yıllardan günümüze kadar olan tüm süreçlerinde gelişmeye ve çoğalmaya devam etmiştir. Bu faaliyet alanı tüketicilere yeşil ürünler hakkında merak edilebilecek tüm aşama ve özelliklerinin açıklanması, tüketicilerin bilgilendirilmesi ve ürünün cazip kılınması adına zaruri bir harekettir. Yeşil pazarlama ile çevreci tüketicilerin ürün istek ve ihtiyaçlarını çevreye zarar vermeden karşılamayı, bir diğer tüketici grubunun ise bilinçlenerek ürüne karşı satın alma niyeti oluşturmayı hedefleyen faaliyetlerin bütünüdür (Polonsky, 2011).

#### **1.3.2.5 Yeşil depolama**

Yeşil depolama faaliyetlerinin amacı, çalışanlar için en uygun koşulları yaratarak etkin ve verimli bir depolama süreci planlamaktır. Bu süreçte zaman ayarlı aydınlatma sistemleri, sensörlü sistemler, sıcak ve soğuk su sistemleri gibi uygulamalar ile depo içi enerji kullanımının azaltılması hedeflenirken, enerji verimliliğinin artırılması için ise depo içindeki elleçleme süresi boyunca uygun araç ve ekipman kullanımı amaçlanmaktadır. Yeşil depolama faaliyetlerinde önemli bir diğer uygulama ise, işletmeye ve depoya uygun güncel teknolojinin kullanılmasıyla depo içi ürün talep, stok veya olası yeni bir sipariş için envanter kayıtlarının doğruluğuyla tedarikçiler ve işletmeler arasında bilgi akışının sağlandığı bir köprü görevi görerek tedarik zincirinin bütünlüğünü oluşturur (Akandere, 2019: 740).

#### **1.3.2.6 Yeşil taşıma**

Taşımacılık, dünya üzerinde petrol bazlı ürünlerin en çok kullanıldığı alan olması sebebiyle hava kirliliğinde önemli bir yere sahip olup, doğal çevreyi tehdit eden aktif bir faaliyettir. Küreselleşen ticaret ortamında artan ürün hareketliliği taşımacılık faaliyetlerinin de artmasını sağlamıştır. En yaygın kullanılan karayolu taşımacılık modeli salgıladığı ölümcül ve tehlikeli gazlar sebebiyle doğal çevreye ciddi zararlar vermektedir. Bu yüzden yapılan iyileştirme ve yeşil taşıma çalışmalarında karayolu taşımacılığı en üst sıralarda yer alarak işletmelerin taşımacılık faaliyetlerinde doğal çevreye verilen zararın en aza indirilmesi hedeflenmektedir. Yeşil taşımacılıkta doğal çevre kaygıları göz önünde bulundurulurken, ekonomik karlılık da göz ardı edilmemektedir. Gün geçtikçe yeşil

taşımacılık uygulamaları artarak devam etmekte ve işletmeler açısından kaçınılmaz bir hal almaktadır (Sipahi, Turgut, & Özbaş, 2023: 1112).

### 1.3.3. Tersine lojistik

Klasik lojistik faaliyetler zaman içerisinde ticaret ortamının, işletme imkanlarının, müşteri taleplerinin değişmesinin ve en önemlisi de doğal kaynakların azalarak doğal çevrenin bozulması sebebiyle değişmek, dönüşmek zorunda kalmışlardır. Bu zorunlu dönüşüm çevresellik ve sürdürülebilirlik açısından olumlu yönde olup, tersine lojistik faaliyetlerin başlamasına yol açmıştır. Başlatılan bu faaliyetler ile, ürünlerin geri kazanılması, atıkların değerlendirilmesi ve hammadde tasarrufu amaç olarak gösterilmiştir. Literatüre baktığımız zaman yeşil lojistik hakkında ilk tanım 1981 yılında yapılmış olup daha sonralarında farklı tanımlamalarla aynı anlam genişletilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Profesör Lambert ve Profesör Stock tarafından yapılan ilk tersine lojistik tanımı *'tek yönlü bir yolda yanlış yönde gitmek'* şeklinde açıklanmaya çalışılmıştır (Nakıboğlu, 2007: 183). Bu kadar basit şekilde açıklanmaya çalışılan tersine lojistik faaliyeti 1980'li yıllar boyunca, üreticiden tüketiciye doğru olan klasik ileri yönlü lojistiğin aksine, müşteriden üreticiye doğru yeni bir bilgi ve ürün hareketliliği olarak görülüp kabul edilmiştir. 1998 yılında Stock yeni bir tanımla *'geri kazanma, ürünlerin geri dönmesi, kaynak kullanımının azalması, hammadde ikamesi, parçaların yeniden kullanımı, tamir, yeniden üretim ve atıkların uygun bir şekilde yok edilmesi'* şeklinde tersine lojistik faaliyetlerini açıklamaya çalışmıştır (Karaçay, 2005: 318). Profesör Lambert ve Stock' un üzerine çalıştıkları bu konu zaman içerisinde önemini ve kapsama alanının büyüklüğünü kanıtlayarak diğer araştırmacıların da dikkatini çekmeye başlamış ve üzerine yapılan çalışmaların artmasına sebep olmuştur. Zaman içerisinde gelişerek büyüyen lojistik faaliyetler hakkında farklı kişiler tarafından yapılan tanımlamalar da artış göstermiştir. Bu bağlamda günümüzde tersine lojistik hakkında yapılan tanımlamalar sonucu kavram en geniş haliyle *'ürünlerin değerlerinin geri kazandırılması ya da en uygun şekilde yok edilmesi için nihai tüketim noktasındaki ürün veya bilginin orijin noktasına doğru hareketliliğinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için yapılan planlama, uygulama ve kontrol faaliyetlerinin bütünü'* olarak ifade edilmektedir (Nakıboğlu, 2007: 183).

Tüketim noktasına ulaşan ürünlerin bu aşamadan sonra yaşam ömrünün sonlanmaması sebebiyle geri kazanılmaya çalışılması ekonomik ve doğal kaynakların korunması açısından büyük önem arz etmektedir. Bu durumda işletmelerin tersine lojistik faaliyetlerinde bulunmasının temelinde, ekonomik ve çevresel kaygıların yattığını

söylemek mümkündür. İşletmelerin söz konusu bu faaliyet uygulamalarına başlamaları, giderek artan dünyada nüfusunda, tüketici ihtiyaçlarının her geçen gün artması ve tüm bu ihtiyaçlara cevap verebilecek yeterlilikte hammaddenin bulunmaması ile ilişkilidir. İşletmeler hammadde yerine kullanılabilir ürün ve malzemeleri çeşitli uygulamalar ile yeniden üretim sistemine dahil etmeyi hedeflemektedir. Uygulamaya koyulan bu çalışma, işletmelere hammadde maliyeti açısından büyük ekonomik karlar doğururken diğer bir yandan ise doğal kaynak kullanımının azaltılmasını sağlayarak, doğal çevreye verilen zararı minimuma indirmeye yardımcı olmuştur. Gelişen teknoloji ile kullanılmış ürünlerin geri kazanım ve geri dönüşüm faaliyetleri daha kolay bir hal almış, işletmelerin tersine lojistik faaliyetler üzerine daha fazla odaklanmasına zemin hazırlamıştır. Bu faaliyetlerin meydana geldiği günden beri durmadan gelişim göstermesi yeni bir sektör oluşmasına ve yeni iş imkanları doğurmasına sebep olmuştur. Pek çok amaca hizmeti içinde barındıran tersine lojistik faaliyetlerinin gelişmesinde, işletmelerin ve tüketicilerin çevre duyarlılığı hakkında bilinçlenmesi ve sosyal sorumluluk olarak görmesinin de büyük ölçüde etkisi vardır (Telli, 2022: 35).

Tersine lojistik faaliyetlerinde gerçekleştirilen ürün dönüşlerinin hepsi yaşam ömrü dolan ürünlerin yeniden kullanımı ya da uygun koşullarda yok edilmesi amacıyla yapılmamaktadır. Müşteri memnuniyetsizlikleri, müşterilerin fikir değiştirmeleri, ambalajın hasarlı olması, ürünün arızalı olması veya stok fazlası satılmayan ürünlerinde tedarik zinciri yönetimine tekrardan dahil edilebilmesi amacıyla tersine lojistik faaliyetlere konu olmaları mümkündür (Deniş, 2012: 6). Ayrıca, tersine lojistik faaliyetlere ürünlerin dahil olması, üretici, dağıtıcı, tüketici, fonksiyonel ya da üreticinin ürünlerini geri çağırması sebebiyle gerçekleşmektedir (Nakıboğlu, 2007: 184).

#### -Üretici Geri Dönüşleri

- Üretilmesi planlanan ürün için hammadde fazlası olması,
- Ürün veya hammaddenin kalite kontrol aşamasında başarısız olması,
- Üretim fazlası olması,

#### -Dağıtıcı Geri Dönüşleri

- Yanlış, eksik ya da hasarlı ürün teslimi,
- Son kullanım süresi aşmış ürünler,
- Satılmayan stok fazlası ürünler,
- Dönemsel/Mevsimsel hareketlilik, yanlış stok tahminleri,

### -Müşteri Geri Dönüşleri

- Garanti dahilindeki dönüşler,
- Arızalı ürünlerin tamir için geri gönderilmesi,
- Ürünlerin değerinin geri kazanılması ya da hurda olarak geri dönmesi,
- Kullanım ihtiyacı duymadıkları ürünlerin ikinci el olarak satmaları,
- Yaşam ömrü bitmiş ürünlerin dönüşleri,
- Zararlı atıkların ilgili yasalar ve kurallar çerçevesindeki geri dönüşleri,
- Ürünün yanlış, eksik, hasarlı olması veya müşteri tercihlerinin değişmesi sonucu geri dönmesi,

### -Fonksiyonel Geri Dönüşler

- Kullanımında süreklilik sağlanılabilen, konteynır, palet, kutu ve benzeri ürünlerin geri dönüşleri,

### -Üretici Geri Çağrılmaları

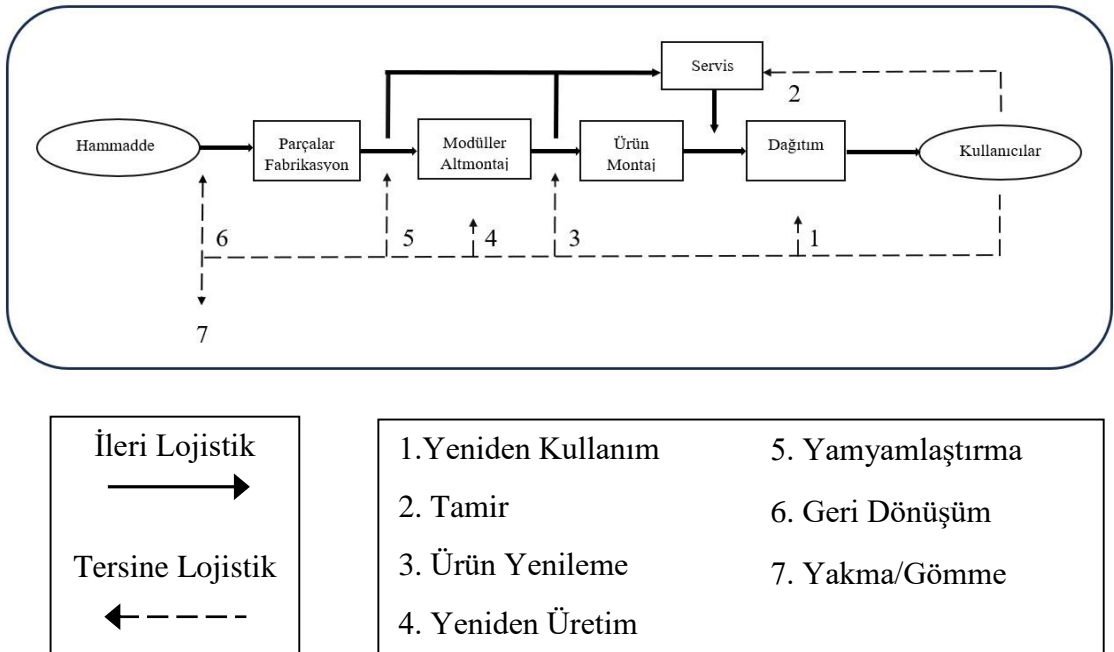
- Ürünlerde gerçekleşen üretim hatası veya üretici kaynaklı güvenlik sorunlarının olması sebebiyle üreticiler tarafından perakendecilerde ve müşterilerde bulunan ürünlerin geri çağırılması,

Yukarıda bahsedilen tüm bu sebeplerin yanı sıra müşteri memnuniyeti ve yasal sorumluluklar işletmelerin ürün geri dönüşlerini kabul etmelerini ve bu durumdan avantaj sağlamaya çalışmalarına yol açmıştır. Bu faaliyete söz konusu olan tüm ürünlerin başarılı bir şekilde geri kazanımı iyi bir planlama sürecine bağlıdır. İyi bir tersine lojistik planlaması için altı temel basamak olduğunu söylemek mümkündür. Sırasıyla basamaklar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır (Karaçay, 2005: 318).

- Kabul: olası tüm müşterilerden geri kazanımı hedeflenen ürünün kabulü.
- Geri alım: kabulü gerçekleştirilen ürünün fiziki hareketliliği.
- Gözden geçirme: işletmelerin geri aldıkları ürünü fiziki ve ekonomik yönden değerlendirerek sonraki süreçte ürüne neyi nasıl yapacaklarına karar verme.
- Yenileme: geri gelmiş olan ürünün tamirinin gerçekleşmesi ya da gerekli olan çeşitli işlem süreçlerinden geçmesi.
- Nakil: söz konusu ürünün gerekli işlemlerden geçirilmesi sonucunda tekrardan pazara kazandırılması için tedarik zincirinden çıkartılması.

- Re-engineering: Tüm tersine faaliyetlerin geri dönüşüm süreci açısından iyileştirilmelerini sağlamak için yönetim tarafından yapılan kontrol süreci.

Belirli bir planlama doğrultusunda toplanan tüm ürünler farklı içeriklerde olabilecekleri için öncelikli olarak ayrıştırılarak alanında yetkin kişiler tarafından durumları incelenir. Uzman kişilerin yaptıkları bu incelemeler sonucunda, tersine lojistiğe konu olan ürünün nasıl bir işlem geçireceği saptanmaktadır. Geri gelmiş ürünün herhangi bir ekonomik değeri görülürse bu ürün veya ürünün uygun parçaları tedarik zincirine yeniden kazandırılır, bu durumun aksi olması halinde ise ürün en uygun şekilde yok edilir (Sorkun, 2016: 46). Bu planlama, yukarıda bahsedilen bu basamaklar doğrultusunda başarılı bir şekilde yerine getirildiği takdirde işletmeler açısından rekabet stratejisi, kar oranının artması, maliyetlerin düşmesi, müşterini memnuniyetinin sağlanması ve müşterilerin marka bağlılığının artmasına yol açar (Gilanlı, Altuğ, & Oğuzhan, 2012: 151). İyi bir tersine lojistik faaliyet müşteriler açısından işletmenin tekrar tekrar tercih edilmesine yol açabilir. Bu faaliyetlerin iyi bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, tersine lojistiğe söz konusu olan ürünlerin kabul ve uzman analizi sonrasında belirli aşamalardan geçmeleri gereklidir. Ürünlerin geri dönüş noktaları ve yeniden kazanmada uygulanabilecek faaliyetler aşağıdaki tabloda somutlaştırılarak açıklanmaya çalışılmıştır.



Şekil 1.3 Tersine lojistik faaliyetleri

(Thierry, Salomon, Nunen, & Wassenhove, 1995)

### **1.3.3.1 Yeniden kullanım (reuse)**

Bu faaliyette asıl amaç geri gelen ürünün ya da parçalarının hiçbir işleme maruz kalmadan tekrar kullanılmasıdır. Yeniden kullanım faaliyeti aslında çok eski zamanlardan bu yana hayatımızda hurda toplama ve depozitolu ürünler gibi farklı isimlerde yer almıştır. Bu faaliyet kapsamında geri gelen ürünler, diğer ürünlerin tamirinde, yenilenmesinde veya yeniden üretilmesinde bütün olarak kullanıldıkları için tamamlayıcı rolünü üstlenmektedirler. Ürün paketleri, paletler, konteynırlar, kasalar, cam şişeler gibi pek çok ürünü yeniden kullanım faaliyetinde örnek ürün olarak söylemek mümkün olmaktadır (Şahin, 2023: 23). Müşterinin fikri değişmesi, ihtiyacının kalmaması ya da beğenmemesi gibi durumlarda, müşteri tarafından hiçbir hasar görmemiş ve üretim kaynaklı bir hatası da bulunmayan ürünler direk bir başka müşteriye satılabilmektedir. Üretim kaynaklı küçük hasar ve defoları olan ürünlerin fiyatlarının düşürülerek outlet mağazalarda satılması da yeniden kullanım faaliyetleri altında yer almaktadır (Ergan, 2017: 44). Ürünlerin geri dönüşümü ya da yok edilmesi, yeniden kullanılmasına oranla daha maliyetli bir durumdur. Böylelikle işletmeler maliyet avantajı sağlamak ve atık miktarını önemli bir ölçüde azaltabilmek adına yeniden kullanıma büyük önem vermeye başlamışlardır (Gilanlı, Altuğ, & Oğuzhan, 2012: 154).

### **1.2.3.2 Tamir etmek (repair)**

Müşteri tarafından kullanılmış ve fonksiyonunu tamamen ya da kısmen kaybetmiş ürünlerin, yeniden çalışabilir hale gelmesi için tersine lojistik faaliyetleri kapsamında geri dönmektedir. Bu faaliyette amaç, geri dönmüş ürünü yeniden kullanılabilir ya da çalışır duruma getirmektir. Tamir edilmiş ürünlerin kalitesi ilk haline oranla daha düşük olabilmekte ve müşterilerde daha kalitesiz algısı yaratmaktadır (Karaçay, 2005: 322). Tamir, ürünün işlevini kaybetmiş bazı parçalarının sökülüp onarılmasını ya da tamamen yeni bir parçanın takılmasını kapsar. Ürün tamiri boyunca sınırlı sayıda demontaj ve montaj uygulamaları gereklidir. Ürünlere tamir işlemleri müşteri yanında ya da işletmelerin kontrolü altında bulunan belirli tamir noktalarında gerçekleştirilir. Yapılan tüm bu işlemlerle tersine lojistik kapsamında alınan ürünün yeniden kullanıma hazır olması ve ürünün geri kazanılması hedeflenir (Coşkun, 2011: 27).

### **1.3.3.3 Ürün yenileme (refurbishing)**

Zaman içerisinde kullanım kalitesinin düşmesi ile ürünlerin yeniden belirli bir kaliteye gelmesini hedefleyerek ürünlerin yenilenmesi işlemidir. Yenilenen ürünlerde kalite, yeni üretilmiş ürünlere oranla daha düşüktür ve kalite standartlarında yeni ürünler kadar disiplinli bir yapıya sahip değildir. Bu basamakta ürünlerin bazı parçaları tamir edilebilir, yenileri ile değiştirilebilir ya da modası geçmiş ürünlerin güncel parçalarıyla değiştirilerek teknolojik açıdan ilerleme kaydedilebilir. Tersine lojistik faaliyetlerinde gerçekleştirilen ürün yenileme aşamasında, ürünün kalite standardı arttırılarak yaşam ömrünün uzatılması ve üründen alınan verimin maksimum seviyeye çıkartılması amaçlanmaktadır. Özellikle pahalı ve kamuya ait ürünlerin, ürün yenileme faaliyetine söz konusu olduğunu söylemek mümkündür (Dirik, 2012: 72).

### **1.3.3.4 Yeniden üretim (remanufacturing)**

Kullanım ömrünün sonuna gelmiş geri dönen bazı ürünler ekonomik değerinden dolayı yeniden üretime tabi olurlar. Bu ürünler üretim merkezine geldikten sonra parçalarına ayrılarak derinlemesine bir kontrolden geçerler. Yapılan kontrol sonucunda fonksiyonunu kaybetmiş bozuk, eskimiş, kırılmış ve benzeri durumda olan tüm parçalar yenileri ile değiştirilir. Tüm parçaların kontrol ve değişiminden sonra ürünün tekrar birleştirme/montaj işlemi gerçekleştirilir. Yeniden üretim işletmeler açısından baştan üretime oranla yaklaşık olarak %50, %60 gibi bir oranda daha az maliyetli bir işlem olmaktadır (Coşkun, 2011: 28). Uygulanan bu işlem ile doğal çevreye verilen zararın azaltılması, atık miktarlarının azaltılması ve hammadde miktarında artışlar meydana gelmektedir. Yeniden üretim faaliyetleri kapsamında üretilen ürünlerin kalite standartları yeni bir ürün kalite standardında olup, hatta zaman zaman değiştirilen parçalar ve teknoloji sayesinde yeniden üretilen ürünlerde geliştirmeler yapılabilmektedir (Karaçay, 2005: 323). Tersine lojistik uygulamalarında gerçekleştirilen yeniden üretim faaliyeti için işletmeler genellikle mevcut üretim sistemini kullanmaktadırlar ve bu yüzden işletmelerin başarılı bir sonuç elde edebilmeleri için üretim sistemi kapasitesinin, teknolojik alt yapısının ve olası diğer gereksinimlerin yeterli olmasıyla birlikte planlı, sistemli etkin bir çalışma yürütmeleri gerekmektedir (Coşkun, 2011: 29). Günümüzde yeniden üretime en çok söz konusu olan ürünler, uçak ve uçak motor parçaları, araç lastikleri, baskı-fotokopi makinaları ve kartuşları, fotoğraf makinaları ve cep telefonları gibi ürünlerdir (Ergan, 2017: 45). Yeniden üretime tüm ürünler yapılan yenileme işlemi sonrasında orijinal ürün kalite standartlarına gelerek tüketiciye yeniden kiralanır ya da satılır.

### **1.3.3.5 Yamyamlaştırma (cannibalization)**

Tamir, ürün yenileme veya yeniden üretimde geri dönen ürünlerin bir bütünlüğü olup, büyük ölçüde kullanılabilir durumda olan ürünlerdir. Ürün bütünlüğü bozulan ve neredeyse pek çok parçası çalışmayan ürünler ise geri döndükten sonra yamyamlaştırmaya konu olmaktadır. Bu aşamada monte haldeki ürünler sökülerek en küçük parçalarına kadar ayrılır. Buradaki amaç yukarıda sayılan diğer faaliyetlere konu olan ürünlerin tamiri veya yenilenmesi sağlanırken, kurtarılmış parçaların ihtiyaç duyulduğu anda başka bir üründe tekrar kullanılarak fayda sağlamasını hedeflemektir. Bu işlemde parçaların kalite standardı parçaların türüne ve kullanım yerlerine göre değişiklik gösterebilmektedir (Thierry, Salomon, Nunen, & Wassenhove, 1995: 119).

### **1.3.3.6 Geri dönüşüm (recycling)**

En önemli ve tüketiciler arasında en yaygın bilinen tersine lojistik faaliyetleri içerisindeki çevreci yaklaşımlardan birisi geri dönüşümdür. Yakma-gömme dışındaki tüm tersine lojistik faaliyetlerin genel olarak amacı kullanılmış ürünlerin tekrar kullanılmasını hedefler. Yukarıda bahsedilen faaliyetlerde ürünlerin veya parçaların özellikleri ve fonksiyonları korunmaya çalışılırken, geri dönüşüm faaliyetinde ürünler kabul sürecinden sonra parçalarına ayrılır, ayrılan bu parçalar sınıflandırılır ve parçalar özelliklerini kaybederek çeşitli işlemlerden geçip hammadde halini alırlar (Ergan, 2017: 45). Elde edilen bu hammaddeler ilgili birimlerde yeni ürün üretim süreçlerinde kullanılmaktadırlar.

Günümüzde neredeyse pek çok ürün geri dönüşme konu olabiliyorken, en eskiye dayanan bilindik ve yaygın geri dönüşüm ürünleri, kâğıt, plastik, cam, metal ürünlerdir (Coşkun, 2011: 28). Dünya genelinde gelişimini tamamlamış Amerika Birleşik Devletleri, İngiltere, Fransa, Almanya gibi pek çok ülkenin sadece metal geri dönüşümleri ele alındığında, hurdaya çıkmış araçların metal parçalarının neredeyse hepsinin geri dönüşüme konu olduğunu, bu durumda toplam hurda araç ağırlığının neredeyse %75'ine tekabül ettiği görülmektedir (Şahin, 2023: 27). Geri dönüşüm faaliyetlerini kendi bünyesinde gerçekleştirmek isteyen işletmeler, tüm geri dönüşüm uygulamalarını klasik üretim sistemlerine entegre etmelidirler. Bu birbirine bütünleşmiş sistemi bazı sektörler ve işletmeler çok başarılı bir şekilde uygulayabilmektedirler. Örneğin bir kâğıt fabrikası geri dönen kağıtlardan elde ettiği kâğıt hamurlarını yeni üretimde hammadde olarak

kullanmaktadır, bu durum işletmenin bir rutini haline gelmiştir (Schultmann, Zumkeller, & Rentz, 2006: 1035).

### **1.3.3.7 Yakma – gömme (incineration- landfilling)**

İşletmelere geri dönen ürünlerden tekrar kullanılmak için uygun olmayan, hiçbir fayda elde edilemeyecek, ekonomik bir değeri de olmayan ürünler için en son çare olarak yakma-gömme faaliyeti uygulanır. Yakma-gömme faaliyeti, tersine lojistik faaliyetler arasında çok fazla tercih edilmese de her zaman bir alternatif olarak bulunmaktadır (Coşkun, 2011: 30). Yakma-gömme faaliyetine söz konusu olacak ürünler öncelikli olarak içerik bakımından incelenir, ürünün insan sağlığı ve çevreye zararı tespit edilerek olası bir tehlikeli madde durumunun minimize edecek şekilde uygun yöntem ve teknoloji ile yok edilmesi sağlanır (Dirik, 2012: 75).

### **1.3.4 Yalın lojistik**

Lojistik faaliyetler işletmeler üzerinde pek çok etkiye sahiptir. Bu etkiler lojistik faaliyetlerin yönlendirmelerine bağlı olarak işletmeler açısından yarar sağlayıp, zararlara sebebiyet verebilir. İşletmeler bu faaliyet alanını başarılı bir yönetim sistemi uygulayarak her zaman yarar sağlayıp, avantaj haline getirmeyi hedeflemiş ve zaman içerisinde farklı lojistik uygulama yaklaşımları geliştirmişlerdir. Klasik lojistik faaliyet anlayışına yeni bir bakış açısı olarak yalın lojistik uygulaması gündeme gelmiş ve işletmeler tarafından uygulanmaya başlanmıştır. Bu yeni yaklaşımı genel olarak tüketicilerin talep ettikleri kalitedeki hizmet ve ürünlerin, hammaddelerinin, stok depolanmasının, üretiminin ve taşınmasının kontrol altında tutulmasını hedefleyen yeni bir sistem olarak değerlendirmek mümkündür (Yangınlar & Bal, 2019: 154). Söz konusu bu sistemin temelleri Toyota şirketi tarafından ortaya çıkartılan *'Toyota Üretim Sistemi'*, *'Tam Zamanında Üretim (Just In Time)'* ve *'Yalın Üretim Sistemi'* gibi sadece üretime odaklı geliştirilen sistemlerin sahip oldukları güçlü prensipler sayesinde atılmıştır (Aslantaş, 2020: 9). Üretim faaliyetlerinde kullanılmak için tasarlanan bu sistemlerin sahip oldukları güçlü prensipler, uygulanmaya başlanmasının ardından kısa bir süre sonra aslında sadece üretim sistemleri ile sınırlı kalmayacağını, işletmelerin bu prensipleri diğer tüm faaliyetlerine entegre edebileceğini kanıtlamışlardır. Prensipler özünde israfın önlenmesini ve yapılan faaliyetler açısından sürekli iyileştirme, geliştirme çabalarını bulundurmaktadırlar. Bu prensipler kapsamındaki hedefleri lojistik sektörü ile entegre etmeye çalıştığımız zaman karşımıza Yalın Lojistik uygulamaları çıkmaktadır (Nebol, 2016).

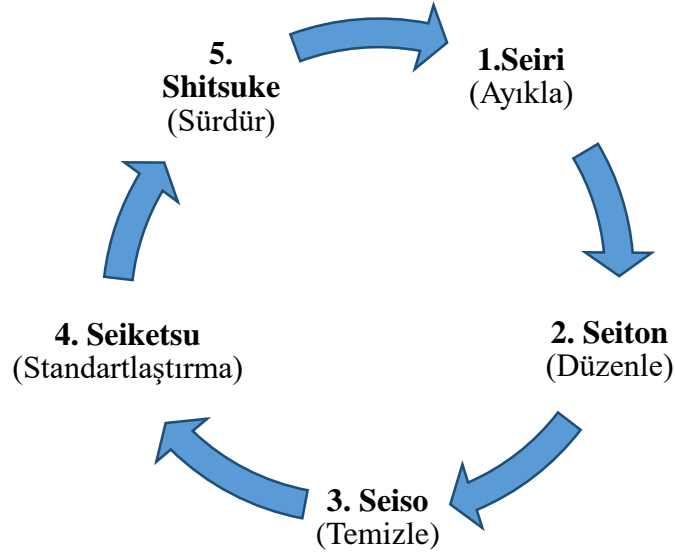
Yalın lojistik, uygulanan faaliyetler kapsamında gerçekleştirilecek israfın önlenmesini, maliyetlerin minimum seviyesine indirilmesini, yapılan işlemlerde hataya ve yanlışla meyil vermeden tek seferde gerçekleştirmeyi, stok hareketliliğini belli bir düzende tutmayı, süreç içi karşılıklı açık bir iletişimi ve iyileştirme çalışmalarının sürekliliğini sağlamayı hedefleyen gelişmiş bir yetkinliktir (Mücevher, 2021: 47). Günümüz serbest piyasa koşullarındaki güçlü rekabet ortamı sebebiyle başarılı bir lojistik faaliyet işletmeler açısından bir tercih olmaktan çıkıp, bir zorunluluk halini almıştır. Yalın lojistik işletmeler açısından daha çok ekonomik sürdürülebilirlik ve pazarda rekabet avantajı sağlamak için yapılan bir uygulamadır. Yalın üretim, yalın lojistik faaliyetlerinin uygulanabilmesi için bir temel niteliğinde olup, yalın üretim sürecinde işletmeler ve tedarikçiler karşılıklı olarak bir iş birliği ve bilgi akışı gerçekleştirerek gereksiz stok ve maliyetleri ortadan kaldırıp, daha yüksek seviyelerde hizmet sunmaya başlarlar (Yangınlar & Bal, 2019: 154). İşletmelerin tedarikçiler ile gerçekleştirdikleri bilgi akışı ve iş birliğinin, aralarındaki bağlarının güçlenmesine ve böylelikle işletmelerin esnek ve çevik hareket etmesine, fazla stoktan kaçınmasına, toplam maliyeti düşürmesine, hızlı teslimat süresine ve hepsinin ortak bir sonucu olarak da müşteri memnuniyetinin yakalanmasına, karlılık oranının artmasına ve rekabet avantajı sağlamasına büyük ölçüde etki etmektedir (Barac, Milovanovic, & Andjelkovic, 2010: 319). Kısacası bu lojistik faaliyet yaklaşımı tedarikçi, işletme ve müşteri arasında tamamen yalınlığı, sadeliği ve karşılıklı uyumu vurgulamaktadır.

Yalın lojistik uygulamaları Yalın Yönetim yaklaşımı uygulamaları altında gerçekleştirilen bir faaliyettir. Gerçekleştirilen faaliyetler kapsamında iç ve dış lojistik süreçlerde düzenli kontroller yapılarak envanter kaydına geçirilir ve böylelikle güncel stok verileri doğru bir şekilde tutulması sağlanır. Yalın lojistik faaliyetini benimseyerek uygulayan işletmeler ürünlerini büyük yığınlar halinde tedarik zincirine dahil etmek için itmek yerine, gerek duyulan ürünleri uygun bilgi teknolojileri kullanarak sisteme çekmektedir (Kocabaş, 2014: 37). Yalın lojistik uygulamaları sadece gereksiz stoktan kaçınıp, ihtiyaç duyulan malın çekilmesi ile yeterli olmamaktadır. Hammadde girişinden sonra fabrika içi gerçekleştirilen iç lojistik faaliyetlerde de çeşitli yalın lojistik uygulaması karşımıza çıkmaktadır. İç lojistik faaliyetlerinde yalın uygulamaların gerçekleştirilebilmesi adına fabrika içi taşıma koridorları belirlenmeli, ürünlerin en sık kullanılanından en az kullanılanına göre aşağıdan yukarıya doğru yerleştirilmesi, hareketli kayar rafların tercih edilmesi, milk-run seferleri için kasaların standart boyda

seçilmesi, fabrika içi forklift yerine daha çok palet krikolarının kullanılması gibi faaliyetlerde bulunulmalıdır. Birbirinden önemli bu uygulamalar arasında işletmenin hem üretim esnekliğini hem de maliyetini doğrudan etkileyebilecek unsur iç lojistik araçlarının seçilmesidir. Otomatik rehberli araçlar, itme araçları, forkliftler, konvoylu çekici araçlar, palet krikoları gibi pek çok taşıma seçeneğinin bulunduğu iç lojistik faaliyetinde en uygun aracın seçilmesi büyük önem taşımaktadır. Başarılı ve etkin bir yalın iç lojistik yönetimi için uygun aracı uygun yerde kullanılacak şekilde organize etmek büyük önem arz etmektedir (Yangınlar & Bal, 2019: 156).

Temelinde israftan kaçınma ve sürekli iyileştirme çalışmaları barındıran yalın lojistik anlayışı, Japon kökenli 'KAIZEN' (sürekli iyileşme ve gelişme) yönetim yaklaşımını ilkelerinden biri haline getirerek, faaliyetlerinin olumlu yönde ivme kazanmasına sebep olmuştur (Kocabaş, 2014: 13). Kaizen yaklaşımının bir parçası olan 5S yalın lojistik faaliyetlere yeni uygulama adımları kazandırmıştır. Japonca beş kelimenin baş harflerinin birleşimini temsil eden 5S sırasıyla aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır (Ateş, 2018: 22-23).

- Seiri (Ayıkla): Gerekli ve gereksiz eşyaların ayrıştırılarak, gereksizlerin ortadan kaldırılması. Lojistik faaliyetlerde depo içi envanter yönetiminde uygulanır.
- Seiton (Düzenle): Çalışma verimliliğini arttırmak için gerekli malzemelerin en kolay ulaşılabilecek şekilde güvenli ve uygun düzenlenmesi. Gerekli malzemenin ihtiyaç anında en kısa sürede ulaşılabilir olmasını amaçlar.
- Seiso (Temizle): Çalışma yerinin iş ve işçi açısından sağlıklı olabilmesini sağlamak ve iş verimliliğini arttırmak için iş alanlarının düzenli aralıklarla temizlenmesi ve temiz tutulması.
- Seiketsu (Standartlaştırma): Uygulanan faaliyetlerin standartlarını oluşturmak, süreklilik sağlamak ve herkes tarafından alışkanlık haline getirilerek hataların azalmasını sağlamak.
- Shitsuke (Sürdür): Uygulamaların hepsinin sürdürülebilirliğinin sağlanması ile kalıcı bir iyileşme gerçekleştirilebilir.



**Şekil 1.4** Yalın lojistik uygulamaları 5s yaklaşımı  
(Çil, Pınar, Araslı, Kurt, & Topcan, 2023: 137)

İşletmelerin yürüttükleri lojistik faaliyetlerinde 5S basamaklarını uygulamaları, faaliyetlerinde belli bir standardı yakalamalarını, iş güvenliğini ve işçi sağlığını korumalarını böylelikle de işçilerin işe bağlanmalarını sağlamaktadır (Veza, Gjeldum, & Celent, 2011). Tüm bu durumların birleşimi işletmelerin pazardaki rekabet ortamında avantaj sağlamalarını kaçınılmaz kılmaktadır.

Yalın lojistik faaliyetleri işletmelere pek çok operasyonel fırsatlar sunmaktadır. Başarılı bir şekilde uygulanan yalın lojistik, klasik lojistik faaliyet uygulamalarına oranla daha fazla değer ve avantaj yaratabilmektedir. Yalın lojistik uygulamaları her bir işletme için özgünlük gerektirdiğinden dolayı, bir işletme tarafından doğru bir şekilde uygulanıp, standartlaştırılıp bunu şirket içi bir politika haline getirdikleri zaman pazardaki rakipleri tarafından kopyalanması zordur (Yangınlar & Bal, 2019: 157). İşletmelerin yalın lojistik faaliyetlerini tercih etmelerinin temelinde israfın her türüsünden kaçınarak maliyet, zaman ve mümkün olabilecek diğer kalem tasarruflarını aynı zamanda da karlarını ve müşteri memnuniyetini maksimum seviyeye taşıyarak rekabet avantajı hedefleyen bir stratejik uygulamadır.

## İKİNCİ BÖLÜM

### YEŞİL İŞLETME UYGULAMALARI VE LİDERLİK

#### 2.1 Yeşil İşletme Uygulamaları

Teknolojik gelişmeler, küresel ve bölgesel boyuttaki felaketler, değişen tüketici davranışları ve çevre kaygıları gibi çeşitli sebepler işletmeleri stratejik değişiklikler yapmaya ve çevre odaklı hareket etmeye zorlamıştır. İşletmelerin ulusal veya uluslararası boyut kazanabilmesi, girdikleri pazarlarda kalıcı olabilmeleri ve rakiplerine karşı avantaj elde etmeleri artık eski yöntemlerle mümkün olmamaktadır. İşletmeler, değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurabilmek ve her anlamda başarıya ulaşmak adına çeşitli yeşil işletme uygulamalarına yönelmektedir.

##### 2.1.1 Yeşil örgüt kültürü

21.yy. da Dünya'nın ve insanlığın deneyimlediği değişimler ile gelmiş olduğu nokta ele alındığında yenilikler perspektifinde sürdürülebilirlik ve teknolojik dönüşümün ön plana çıktığı görülmektedir. Yaşanan bu değişimlerin temeline bakıldığında zaman, artan insan nüfusuna bağlı olarak yenilik arayışları ve gelişen teknolojik faaliyetler ön plandadır. İnsanların, üzerinde yaşadığı ve ekosistemin ayrılmaz bir parçası olduğu dünyada bu değişimler olumlu veya olumsuz pek çok yeniliğin meydana gelmesine sebep olmuştur. Yaşanan bu yeniliklerin neredeyse tüm sebepleri insan kaynaklıdır. İnsan nüfusu arttıkça tüketimdeki artışı da beraberinde getirmiş ve bu artan tüketimi karşılamak için üretim miktarlarının da arttırılmasını zorunlu kılmıştır. Yüksek üretim için iş yerleri büyütülmüş, işçi sayıları arttırılmış ve toplum içinde fark edilmeden örgütler meydana gelmiştir. Oluşan bu örgüt gruplarını ele aldığı anda, kavramın siyasal-ekonomik ve kültürel açıdan farklılaşabildiği görülmektedir. Mevcut bir örgütün, dışsal değişkenlikler ve içsel karmaşıklıklar ile başa çıkabilmek için geliştirdiği ve etkili bir biçimde işleyen temel varsayımlar örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Acar, 2022: 40). Örgüt kültürü yeni üyelere fark edilebilir, değerlendirilebilir ve anlaşılabilir olup, doğru yöntemlerle yeni üyelere aktararak benimsetilmelidir.

Örgüt kültürleri, örgütlerin dış çevre kurallarını oluşturan ve dış çevre ile uyum içerisinde olmasını sağlayan en önemli unsurlardan bir tanesidir. Örgüt kültürünün ön plana çıkması ve anlaşılmaya çalışılmasının en temel sebeplerinden biri örgüt içi alt ve üst gruplardaki bireylerin farklı kültür yapılarına sahip olması ve bu durumun çoğu zaman

örgüt için bir çatışma yaratmasıdır. Yaşanan bu çatışmalar örgüt içi bireylerin karşılıklı değer ve inançlarının ayrı düşmesi sebebiyle oluşmakta ve söz konusu bu durum örgüt sağlığı açısından istenmeyen bir durum haline gelmektedir (Güçlü, 2003: 1). Örgüt içi yaşanan sıkıntılar, örgütün amaçlarına ulaşmasında birer engel olabilmekte, örgütün işleyişini aksatmakta ve nadiren de olsa bu durumlar büyüyerek örgüt varlığının sonlanmasına yol açabilmektedir. Her örgütün kendine has bir kültürü bulunmaktadır, bu kültür genellikle örgüt kurucularından ileri gelmektedir. Kurucular, kendi tutum ve inançları doğrultusunda hiçbir kısıtlamaya tabi olmadan oluşturdukları örgütlerinde amaçladıkları toplumsal dış çevre şartlarına en fazla uyumu göstermeye çalışmaktadır. Örgüt kültürü ilk başta kurucuların kültürleri doğrultusunda oluştuğu da bu durum tamamen böyle gitmemekte, zaman içerisinde üyelerin sahip olduğu kültürlerden de etkilenecek şekilde değişim gösterebilmektedir. Örgüt kültürü bir nevi örgütün kimliği görevini üstlenmektedir. Örgüt kültürü içerisinde değerleri, inançları, davranış kurallarını, ritüelleri, sembolleri, liderlik tarzını, iç-dış iletişimi ve çeşitli normları barındırmaktadır. Tüm bu öğelerin birleştirilmesiyle hedeflenen, uygun atmosferin oluşturulması, örgüte karşı iç ve dış bağlılık hissinin yaratılması, çalışanlarının motivasyonlarının yüksek tutulmasıdır. İyi bir kültür örgütler için bir güç anlamına gelmektedir, en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm örgütlerin bir kültürü vardır (Köse, Tetik, & Ercan, 2001: 222-223).

Literatüre baktığımız zaman örgüt kültürü hakkında farklı tanımlar karşımıza çıksa da tüm bu tanımların taşıdığı bazı ortak özelliklerin olduğunu söylemek mümkündür. Başarı sağlamış örgütlerin amaç ve hedefleri doğrultusuna paralel olumlu ve anlamlı bir örgüt kültürüne sahip olduğunu görmekteyiz (Güçlü, 2003: 157). Bunun sebebini örgüt kültürünü benimsemiş personelin hissettiği aidiyet duygusu, işe karşı olan özverili tutumları, örgütün dış çevreye olan adaptasyon ve uyumu olarak en basite indirgemek mümkündür. Kültür bu kadar hassas bir noktada yer alırken sürekli olarak güncel ve canlı tutulması çok önemlidir. Diğer taraftan, yaşanan küresel boyuttaki olaylar, değişip gelişen dünya sistemleri ve yakın geçmişte ortaya çıkan çevresel zararların en aza indirilmesine ve hatta neredeyse bitirilmesine yönelik gösterilen çabalar sonucu, örgüt kültürünün söz konusu bu değişimlere ayak uydurması şeklinde değerlendirilen yeşil örgüt kültürü kavramı doğmuştur. Yeşil rengi doğayı, çevreyi, sürdürülebilirliği, ekosistemi, barışı, gelecek nesilleri ve refahı anlam olarak içerisinde barındırdığı aynı zamanda insanlara daha huzurlu hissettirdiği için yapılan çevreci organizasyonlarda temsili bir renk halini almıştır. Yeşil sözcüğü pek çok alanda kullanılmaya başlanırken

örgüt kültürü de bu kavramdan büyük ölçüde etkilenmiş, söz konusu 'örgüt kültürü' amaçları ve tanımları güncel dış çevre şartlarına uyum sağlayarak 'yeşil örgüt kültürü' haline dönüşmeye başlamıştır. Bu tanım örgüt kültürüne oranla daha yeni bir tanım olduğu için literatürde yapılmış tanım ve çalışmalar daha sınırlı olup, kapsam alanının çok daha geniş olması sebebiyle de kesin bir yargıya varmak mümkün olmamıştır. Genel olarak bir karşılaştırma yapacak olursak örgüt kültürü için yukarıda yapılmış olan işletmenin vizyonu, misyonu ve amaçları doğrultusunda belirli bazı normlara dayandırılmış, örgütün kimliği değeri taşıyan ve örgütün iç, dış çevre uyumunu sağlayan en önemli unsurlardan biridir derken, yeşil örgüt kültüründe ise tüm bunlara ek olarak örgütlerin tüm uygulamalarında yeşil olmaya çalışması ve faaliyetlerini yürütürken çevreci değerler ile kendilerini bir bütün olarak görüp, tüm çevre çıkarlarını göz etmeleridir şeklinde tanımlanmıştır. Bu bağlamda yeşil örgüt kültürünü, örgütün operasyonlarına ekonomik açıdan katkı sağlayabilecek alternatif bir seçenek ve örgütün yürüttüğü işlerde yeşil örgüt kültürü uygulayarak çevreye verilecek zararların minimuma indirilmesiyle çevresel fayda sağlayan yeni bir yaklaşım olarak değerlendirmek mümkündür (Machado ve Avilla, 2019; akt. Köşker & Gürer, 2020: 98).

#### **2.1.1.1 Yeşil örgüt iklimi**

Bireyler gerek sahip oldukları kişilik özellikleriyle gerek toplumun yazılı olmayan kuralları olan örf, adet, gelenek gibi kuralları kendilerince uygulayarak her zaman içinde buldukları topluma kendilerini adapte etmeye ve kanıtlayarak uyum içinde yaşamaya çalışmaktadır. Kişilerin durumlarını her ne kadar bireysel davranışları oluştursa da bir kişinin sergileyeceği bireysel davranışlarında bu söz edilen kurallar ve çevresel faktörler büyük ölçüde etkilidir. Bu durum bireylerin özel hayatlarında olduğu kadar iş hayatlarında da aktif rol almaktadır. Çalışma ortamında kurulmuş düzen, diğer çalışanların işe karşı olan tutumu ve iş yerindeki yazılı olmayan görünmez kuralların varlıkları, bireylerin bu durumu gözlemleyip kendilerine ipuçları çıkararak iş yerinin atmosferine, iş arkadaşlarına ve işe olan bağlılığını arttıracaktır. İş ve işçi, örgüt ve üyesi gibi topluluklarda yaşanan bu soyut olay literatürde örgüt iklimi olarak tanımlanmaktadır (Özalp & Erbaşı, 2020: 47). Örgüt iklimi, örgüt üyelerinin iç ve dış çevresini kişisel algılayıp yorumlayarak hareket etmeleridir. Örgüt üyelerinin, örgütlerindeki çevreci yaklaşımları, politikaları, tutumları ve prosedürleri bağlamında gösterdikleri algılamaları ve davranışları ile yeşil örgüt iklimi oluşmaktadır (Coşkun, 2022: 5).

Bireylerin karakteristik özellikleri, değer yargıları, yetenekleri gibi içsel olan özellikleri, örgütün hedefleri, değerleri ve politikaları gibi dış çevre unsurları ile karşılaştırılarak uyum belirlenir. Uyum, kişi – örgüt, kişi – çevre, kişi – iklim gibi pek çok farklı olgu ile karşılaştırılabilir. Örgüt üyesi kişilerin örgüt iklimine olan uyumları ne kadar fazla olursa hem örgütün amaçlarına ulaşması için hem de kişilerin mutluluğu için daha büyük avantajlar sağlamaktadır. Literatürde bu durumu sağlamlaştırmak adına iki ana teori üzerine oturtulduğunu söylemek gerekir. Bu teorilerden ilki olan çekim, seçim, yıpranma teorisinin temelleri 1987 yılında Benjamin SCHNEIDER tarafından *'The People Make the Place'* adlı makalesinde öne sürülmüştür. Schneider bu teorisinde örgüt üyelerinin belirli bazı özellikleri sebebiyle örgüte çekildiğini, çekilen bu kişiler içinde örgüte en uygun olanlarının seçildiğini en sonunda ise bireylerin örgüte sağladıkları uyumu değerlendirdiklerinden bahsetmektedir. Kişiler örgüte uyumlu olurlarsa artık o örgütün bir parçası haline gelmektedir, bu durumun tam aksi yönde olması halinde ise birey örgütten gönüllü olarak ayrılacak ya da örgüt tarafından ayrılması talep edilecektir. Bu teoriyle Schneider'in hedeflediği kişilerin iç özellikleri ile uyumlu olan örgütü seçmeleri ya da örgüt tarafından seçilmelerinin performansı daha da arttıracığına inanılmaktadır. İkinci teori ise John HOLLAND'ın 1989 yılında yazmış olduğu *'Personality and Vocational Interests'* makalesinde öne sürdüğü kişi – çevre uyum teorisidir. Bu teoriye söz konusu olan düşünce yukarıda da bahsedildiği üzere tamamen kişinin içsel yönleri ile dış çevre arasında oluşan uyumdur ki Holland'a göre güçlü bir uyumun getirisi başarılı bir performans sonucuyken, zayıf bir uyumun getirisi ise düşük performans sonucu olmaktadır (Avcı & Kara, 2023: 127-128). Bu teoriler bağlamında yeşil örgüt iklimi değerlendirildiğinde, örgütün sergilemiş olduğu çevre duyarlı davranışlar, örgüt tarafından beklentilerin açık bir şekilde dile getirilmesi ve bunlara yönelik değer verildiğinin gösterilmesi örgüt üyeleri tarafından bilgilendirici ipuçlarını oluşturmaktadır. Çalışanlar bu ipuçları sayesinde sürdürülebilirliğe önem vererek çevreci davranışlar sergileme eğilimlerini arttırmakta, literatüre katkı sağlamış yeşil örgüt ikliminin çevreci davranışlara olan etkisinin anlaşılması için yapılan çalışmalarda bu çıkarım ile örtüşmektedir (Coşkun, 2022).

Örgütlerin sahip oldukları yeşil örgüt kültürleri tamamen yeşil değerlerini ve bu doğrultuda yaptıkları hareketleri kapsamaktadır. Çalışan davranışlarını ve algılarını, çevre koruma ve çevre yönetimi bağlamında şekillendirebilmek için yeşil örgüt kültürü sembolik bir yapıya sahiptir (Kaplan, 2023: 915). Günümüzde gelinen noktada gelecek

nesillere yaşanabilir bir dünya bırakabilmek adına sürdürülebilir işletme ve örgütsel yeşillik çok büyük önem taşımaktadır. Örgütler yarattıkları yeşil örgüt iklimi ile hem doğal çevreye verilen zararı azaltarak sosyal sorumluluklarını yerine getirirken aynı zamanda ekonomik açıdan tasarruf etmekte, rakiplerine karşı avantaj sağlamakta, marka imajını güçlendirmekte ve hatta bazen uyguladıkları politikaların dikkat çekmesi ile marka bilinirliğini de arttırmaktadır. Bu bağlamda işletmeler açısından çevresel duyarlılık, rekabet ortamında avantaj sağlama yollarından biri haline geldiği için işletmeler bu avantajın sürekliliğini sağlamak adına, yeşil örgüt kültürünü oluşturarak benimsemektedir (Aggarwal & Agarwala, 2022).

### **2.1.1.2 Yeşil örgütsel davranış**

Örgütsel davranış alanında literatüre sürekli olarak yeni çalışmalar eklenmektedir. Üyelerin ister bireysel, isterlerse de grup olarak sergiledikleri örgüt içi davranışlara örgütsel davranış demek mümkündür. Örgütsel davranış örgüt üyelerinin örgüt adına gösterdikleri tüm iç ve dış davranışları kapsar. Sergilenen bu tutum ve davranışlar örgüt hedef ve politikalarına uygun olduğu süre boyunca örgütün başarı düzeyi olumlu yönde etkilenir. Bu bağlamda örgütün temellerini oluşturan ve her zaman olmazsa olmaz yapı taşı olan insan faktörü örgüt için vazgeçilmez bir parçadır. Bunun sebebi örgütlerin varoluş anlarından beri insan varlığına duydukları ihtiyaçtır. İnsanlar örgütün kültür ve politikalarından etkilendikleri gibi aynı zamanda bunları etkileyebilmektedirler. Örgütsel davranış bir bilim dalı olup, sosyoloji, psikoloji ve antropoloji ile doğrudan etkileşim halindedir. Örgütsel davranış içinde barındırdıkları dinamikler sayesinde sürekli olarak aktif bir etkileşim sistemidir. Örgüt içindeki üyelerin bu dinamikleri algılaması ve tepki vermesi örgütsel anlamda önemli ve olumlu bir davranış olmaktadır. Günümüze kadar yapılan çalışmalardan da anlaşılacağı üzere örgütsel davranış alanında bireylerin, grupların veya örgütlerin uyumları, performansları, yönetimleri ve sonuçları değerlendirilmiştir. Örgütsel davranış; örgüt üyelerinin motivasyonları, örgüt içi iletişimi, liderlik, güç dağılımı, tartışmalar, uyuşmazlıklar, algılamalar ve bunlar gibi diğer kavramlarla birlikte ele almak daha doğru olacaktır (Gülgönül, 2023: 36). Tüm bu konular ele alındığında zaman örgüt ve insanı bir bütün olarak görmek mümkün olmakta, bu bütünlüğün etkileşim ve iletişim içinde bulunması ise kaçınılmazdır. Yaşanan bu etkileşim, davranış ve sergilenen tavırları etkilediği için örgüt üyesi insanlarda belirli bir zaman sonra alışkanlık halini almaktadır, fark edilmeden örgütsel bağlamda sergilenen davranışların da kontrol altında tutulmasına olanak sağlamaktadır.

Diğer taraftan günümüzde bireysel bilinçlenmenin artması ve toplumsal farkındalığın gelişmesi sayesinde yıllardan beri göz ardı edilen çevresel sorunlar ve çevresel tahribatın önemi artmıştır. İnsanlar çevre adına büyük bir adım atılmasını beklemek yerine atılacak en ufak bir adımın bile çok başarılı sonuçlar doğurabileceğini hissettiği andan itibaren çevresel konular gündemden düşmemeye başlamıştır. İçinde bulunduğumuz ekosistemin bir parçası olan insanlar doğal çevreye ne yazık ki en büyük zararı vermektedir. Bu durumun en kısa zamanda önüne geçilmesi ve çevresel tahribatın en kısa sürede en aza indirilmesi adına günümüzde insanlar bireysel, gruplar ve örgütler halinde pek çok faaliyette bulunmaya başlamıştır. Bu atılan adımlar da sadece sosyal projeler ya da sivil toplum örgütlerinin kuruluşu olarak kalmamış, bunların aksine çevreci sivil toplum örgütü olmasa da çevre için bir şeyler yapılacağını anlamış tüm bireyler ve işletmeler tarafından farklı uygulamalar halinde hayata geçirilmiştir. Çevreyi korumak ve çevreci davranışlar sergilemek tamamen gönüllülük esasına dayanarak yapılabilecek davranışlardır. Yeşil işletme kapsamında faaliyetlerini sürdüren ve değiştiren tüm işletmeler de gönüllü olarak bunu yapmaktadır. Uygulanan tüm yeşil politika ve faaliyetler çevreyi korumanın öneminin her geçen gün daha da anlaşılmasıyla birlikte insanların dikkatini çekmektedir. Örgütlerin yeşil faaliyetlerinde örgüt üyeleri gönüllü ve daha istekli şekilde hareketler sergilemekte, böylelikle sürdürülebilir faaliyetler daha kolay ve hızlı bir şekilde ilerlemektedir. Yeşil örgütsel davranış yukarıda açıklanan örgütsel davranış kavramına ek olarak örgüt üyelerinin örgütün yeşil uygulama ve prosedürlerini daha kolay kabul ederek yüksek uyum göstermek için daha fazla çalışmaları ve motivasyonlarının artmasını sağlayan davranışlardır. Örgütlerde uygulanan yeşil davranışlar her ne kadar dikkat çekip gönüllülükle yapılmaya çalışılsa da insanlar örgüt içi yeşil davranışlara, bireysel hayatlarındakinden daha az önem verebilmektedir. Görülen bu durumun sebepleri arasında örgüt üyelerinin bu durumdan mali bir kâr elde edememesi en büyük örnek olarak verilebilir. Bir insan elektrik tasarrufu için evinde gereksiz enerji kullanımına dikkat ederken bir diğer yandan da elektrik faturasının daha düşük gelmesini sağlamaktadır, fakat bu durum örgüt içersin de olduğu zaman gelecek fatura bireysel olmadığı için gereksiz açık kalmış bir ampul göz ardı edilebilmektedir. Bu durumda örgüt üyelerinin bu yönde doğru bir şekilde yönlendirilmesi ve uygulamalarının arttırılması için örgütlere büyük görevler düşmektedir (Erbaşı, 2019: 140).

Yeşil örgütsel davranış kavramı literatürde, çevre dostu çalışan davranışı, örgüt içi çevreci davranış, çevreci iş yeri davranışı, çevre yanlısı davranış, örgüt içi sürdürülebilir davranışlar gibi farklı isimlerle karşımıza çıksa da amaçları aynıdır. Çevresel örgüt yaklaşım ve yönetimlerinin teşvik edilmesi ve örgüt üyelerince gönüllülük esasına dayalı olarak bu davranışları sergilemelerinin tamamı hangi kelime ile adlandırılırsa adlandırılırsın yeşil örgütsel davranışa girmektedir. Bununla birlikte, yeşil örgütsel davranış ve çevreye duyarlı örgüt yönetiminin gelecek nesillere daha iyi bir çevre bırakması adına sergiledikleri tutum ve uygulamalar birleştiği zaman Yeşil Davranış Organizasyonu olarak adlandırılmaktadır (Dikme & Sucu, 2019: 259). Yeşil örgütsel davranışlar örgüt üyelerini çevreci davranışlar sergilemelerinin yanında bunları öğrenmeyi, bu doğrultuda fikir geliştirme imkânını ve geri dönüşüm alışkanlığını da ilave olarak kazandırmaktadır.

### **2.1.2 Yeşil işletmecilik**

İşletmeler bugünün şartlarıyla ulusal ve uluslararası pazarlara girebilmek, bu pazarlarda varlıklarının kalıcı olabilmesini sağlamak ve mevcut diğer işletmeler ile rekabet ortamında rakiplerine karşı avantajlar yakalayabilmek için hâlihazırda bilinen eski yöntemlerin yanı sıra ek güncel yöntemler geliştirmeleri zorunlu hale gelmiştir. Zaman içerisinde değişen dünyaya insanların uyumu gibi işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri açısından uyum sağlayabilmesi yüksek önem taşır. İşletmeler kurulmaya başladıkları andan itibaren artık yaşayan bir varlık haline gelir ve dış çevre ile etkileşim halinde olmaya başlar. Her bir işletmenin temelde sosyal sorumluluğu olan çevreyi koruma faaliyetleri, tüketicilerin gözünde iyi bir marka imajının oluşmasını, çevre dostu iyi teknolojinin kullanılmasını, ürettikleri ürünün çevreye zararını minimuma indirmelerini, yeni pazarlama stratejileri ile rekabet avantajını, geri dönüşümü ve çeşitli vergi teşvik uygulamaları gibi pek çok unsuru da beraberinde getirmektedir. Tüm bunlar birleştiği zaman işletmeler açısından var olan üretim maliyelerini düşürdüğü için işletmeleri yeşil uygulamalar yönünde olumlu teşvik etmektedir (Şenocak & Mohan Bursalı, 2018: 165). Yeşil işletmecilik anlayışında işletmenin her faaliyetinde doğal kaynakların kullanımının sürdürülebilirliğini ön planda tutarak bu düşünceyi hammadde, tedarikçi seçimi, üretim teknolojileri, ambalajlama ve geri dönüşüm gibi tüm süreçlerinde özdeşleştirerek yapılması gerekliliği vardır. Bu geniş kapsamlı yönetim tarzı için literatürde yapılan bazı tanımlamalar şu şekildedir;

-Yeşil işletmecilik yönetimi, doğal çevreyi karar alma aşamalarında önemli bir elaman olarak ele alarak, yapılacak faaliyetlerde doğal çevreye verilecek zararı ortadan kaldırmaya veya mümkün olan en yüksek seviyede minimuma indirmeyi hedef edinen, bu doğrultuda üretilen ürünlerin tasarımı, üretim sürecinde kullanılacak yöntem ve teknolojinin belirlenmesi, ürünlerin paketlenmesi gibi aşamalarda doğal çevrenin korunmasını felsefe edinmiş ve bunu işletme kültürüne oturtmuş aynı zamanda topluma karşı olan sosyal sorumluluk görevini yerine getirmek için uğraşan işletmelerin kabul ettiği bir yönetim anlayışıdır (Nemli, 2001: 212-213).

-Yeşil işletme yönetimi kavram olarak işletmelerin faaliyetlerinin doğal çevreye olan negatif yönlü etkilerinin en az seviyelere indirilerek, mevcut doğal kaynak miktarının tutarlı kullanımını hedefleyen en son işletme yönetim tarzıdır (Kırılmaz & Tekdemir, 2022: 210).

-Yeşil işletmecilik yönetimi çevreye en az zarar vermeyi hatta oluşabilecek zararları tamamen bertaraf edecek başka seçenekler üzerine yoğunlaşarak, taşeron ve tedarikçi firmalarını bu doğrultuda seçerek, yeşil ürün ve hizmet üretimini bir pazarlama planı olmaktan ileriye taşıyıp kaliteli yeşil yaşam standardının var oluşuna sebep olacak bir yaratıcı olması demektir (Tekin, 2021: 597).

Yeşil işletme yönetimi hakkında yapılan tanımlamalar genel olarak birbirine benzerlik göstermektedir. Bu yönetim tarzı çok geniş kapsamlı ve çok yönlü olabildiği için sadece bir tanımla kesin doğru olarak açıklanması mümkün değildir. İşletmeler yaşadıkları çevreden etkilendikleri gibi aynı çevreyi olumlu veya olumsuz olarak etkileyebilme kapasitesine de sahiptirler. Doğal çevrenin korunması noktasında işletmelere büyük görevler düşmektedir. Bu sebeple topluma ve çevreye karşı sosyal sorumlulukları vardır. İşletmeler bu sorumluluğu yerine getirebilmek için yeşil uygulamalarını tüm işletme faaliyetlerinde aktif bir şekilde kullanmaları gereklidir. Uygulanacak faaliyetler yönetim tarafından belirlendiği için ilk olarak yöneticilerin çevre konularında bilinçli ve hassas olmaları, yeşil uygulamaları benimsemeleri ve karar alırken çevreye zarar verebilecek faaliyetlerden kaçınmaları önem arz etmektedir (Karahan, 2017: 360). Yeşil işletmecilik kavramı ile değer zincirine de 5R; Reduce (Azaltmak), Recycle (Geri Dönüştür), Reuse (Yeniden Kullan), Regeneration (Yenile), Refuse (Atık) şeklinde çevre dostu kavramlar eklenmiştir (Kırılmaz & Tekdemir, 2022: 210). Bu kavramlar işletmelerin yeşil yönetim stratejilerini belirlerken bir ışık tutmuş ve odaklanmaları gereken noktaları açıkça ortaya koymuştur.

### 2.1.3 Yeşil yönetim

Yeşil yönetim yani bir diğer adıyla çevreye duyarlı yönetim 21. yüzyılın ikinci yarısından sonra dünya genelinde yaşanan teknolojik gelişmeler ve dünya ticaretinin hareketlenmesiyle birlikte çevresel değerlerde kayıplar yaşanmasının ardından gündeme gelmeye başlamıştır. Bu yönetim yaklaşımında ekonomik büyüme ve çevrenin korunması uzun vadeli olarak birlikte yürütülecek şekilde düşünülmektedir. Örgütlerin hedefleri doğrultusunda yürüttükleri faaliyetlerde çevresel sorumluluk duygusunu da kattıkları ve bu yönde hareket ettikleri şeklinde de tanımlamak mümkündür (Karakuş & Erdirençelebi, 2018: 1). Yeşil yönetim sürdürülebilir gelişmeden esinlenilmiş, doğal kaynakları koruyarak üretim yapılması ve insan yaşam standartlarının artırılması hedeflenmiştir (Akatay & Aslan, 2008: 318). Sürdürülebilirliğin önemi çevresel sorunların küresel boyutlara ulaşmasıyla oluşmuş ve bu duruma en büyük örnek olarak iklim değişikliği demek mümkündür. İklim değişikliğine ek olarak atmosferde oluşan zararlar, atıklar, israflar ve daha pek çok örnek mevcuttur. Nesiller arası sosyal eşitsizliğin ve çevresel kalite farkının ortadan kaldırılmasına yönelik, bilinçsiz yapılan kaynak kullanımının önüne geçilebilmek adına yeni ekonomik yapıya ihtiyaç duyulmuştur. Bu doğrultuda, sürdürülebilir kalkınma planları tek başına yetersiz kalacağı ön görüldüğü için modelin yeni politikalarla desteklenerek geliştirilmesi yönünde çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Yeşil işletme ve yeşil yönetim kavramları bu çalışmaların sonucunda ortaya çıkmıştır (Önel, 2021: 21). Yeşil yönetim modeli, bu yönetim tarzını benimseyen örgütler için bir sorumluluk taşımaktadır. Üstlenilen bu sorumluluğun yanı sıra işletmeye pek çok olumlu getiride sağlamaktadır. Yeşil yönetim biçimini uygulayan işletmeler ekonomik açıdan kâr elde edebilir, marka bilinirliğini ve imajını güçlendirebilir, rakiplerinin önüne geçerek buldukları pazarda daha geniş yer edinebilir ve en önemlisi içinde yaşamış olduğumuz dünyaya karşı olan sosyal sorumluluklarını yerine getirmenin vermiş olduğu vicdani rahatlığa kavuşabilirler (Karakuş & Erdirençelebi, 2018: 685). Yeşil yönetim yaklaşımının sağladığı avantajlar işletmelere yeşil yönetimin daha çabuk benimsenmesine sebebiyet vermektedir. Yeşil yönetim, yapısında pek çok alt başlık içermektedir. İşletmelerin bu alt başlıklara uyum sağlamaları ve bu uyum doğrultusunda hareket etmelerinin oldukça önemli olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu bu alt başlıklar, çevre yönetimi, enerji yönetimi, atık yönetimi, yeşil pazarlama, su yönetimi, iç hava kalite yönetimi ve diğer tüm yeşil yönetim uygulamalarını kapsamaktadır (Çilingir & Erkılıç, 2022: 222).

#### 2.1.4 Yeşil pazarlama

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişimler ve bunların hızla yayılması beraberinde insanların bilgiye kolay ulaşmasını sağlamıştır. Küreselleşen dünyada nüfus artışları, pazarların büyüyerek birleşmesi, kolay ulaşılabilirlik, bitmek bilmeyen ihtiyaçlar gibi pek çok etkenin tüketim çılgınlığına sebep olduğunu söylemek mümkündür. Söz konusu bu tüketim çılgınlığı sanayi devriminden sonra makineleşme ve seri üretim ile daha kolay ve mümkün hale gelerek üretim çılgınlığını da kaçınılmaz kılmıştır. Hal böyleyken kıt kaynaklarla sonsuz ihtiyaçlar listesi kontrolsüzce karşılanmaya çalışılmıştır. İlk başlarda yaşanan bu durumda sadece taleplere cevap vererek bunların karşılanması hedeflenirken zaman içerisinde bu durum çeşitli sebeplerden dolayı değişiklikler göstermeye başlamıştır. Bu değişikliklerin içerisinde çevresel zararlar en önemlisidir (Özcan & Özgül, 2019: 2). Atmosferde meydana gelen incelme ve delikler, mevsim değişiklikleri, ekosistemin bozulması, doğal kaynakların (özellikle bazılarının) neredeyse yok denilebilecek kadar azalması gelecek nesiller için yaşanabilir bir dünya bırakmayı zorlaştırıyordu. Yaşanan bu durumun fark edilerek üretici ve tüketicilerin bilinçlenmesi sürdürülebilirlik için çok büyük önem ifade etmektedir. Dünya çapında, doğal dengenin korunmasındaki önemin anlaşılmasına dair pek çok çeşitli faaliyetlerde bulunulmuş, öyle ki bu faaliyetlerin kontrolü ve uygulanması adına çeşitli sivil toplum örgütleri kurulup, ülkeler kendi içlerinde ulusal ve diğer ülkeler arasında uluslararası boyutlarda yasal düzenlemeler yapmaya başlamıştır. Gelişen teknoloji çağında medyanın gücü kullanılarak yapılan yayınlarda bu durum çok fazla gündeme gelmiş ve kamuoyu üzerinde yaşanabilecek felaketlere karşı çevre bilincinin oluşması hedeflenmiştir. Çalışmalar zaman içerisinde olumlu sonuçlar doğurmuş ve insanlar üzerinde doğal çevrede oluşan ve oluşabilecek sorunlar hakkında kaygı hissi uyandırmaya başlamıştır. Üretici ve tüketiciler duydukları bu kaygıdan ötürü alışkanlık ve davranışlarının doğal çevre üzerine olabilecek olumsuz etkilerini düşünerek daha fazla endişe duymaya başlayarak, yavaş yavaş alışkanlık ve davranışlarını en az zararlı hatta neredeyse hiç zarar vermeyecek şekilde değiştirmeye başlamışlardır (Zengin & Aksoy, 2021: 365-366).

İşletmeler kâr odaklı birer topluluk olmasından ötürü ilk başlarda çevreci hareketlere çok fazla hevesli ve özenli olmasalar da tüketicilerin kazandıkları çevre bilinci ve tüketim alışkanlıklarını bu yönde değiştirmeleri tüm işletmeleri de bu konuya yönelmelerini destekleyerek, hızlandırmıştır. Bu durumu erken fark eden işletmeler rakipleri arasında bunu bir avantaj haline getirmiş, işletme içi ortaklarının, çeşitli kurum

ve kuruluşların, sivil toplum örgütlerinin ve devletinde desteğini alarak uzun vadede stratejik çevre politikaları geliştirmeye ve belirlenen politikaların en kısa zaman içerisinde uygulanması yoluna girmişlerdir. İşletmeler girmiş oldukları bu yeni yolu tüketicilere duyurmak için reklam ve pazarlama yolunda bunlardan bahsederek yeni bir pazarlama türünün çıkmasına sebep olmuşlardır. Literatürde çevreci pazarlama tarzından pek çok farklı isimle bahsedilse de genel olarak kabul görmüş başlıklar yeşil (çevreci) pazarlama, sürdürülebilir pazarlama ve ekolojik pazarlama olarak ele almak mümkündür (Aslan, 2015: 172). Yapılan bu çalışmada yeşil pazarlama olarak ele alınmış olup, tarihte yeşil pazarlama kavramı ilk olarak 1975 yılında Amerikan Pazarlama Birliği (AMA) tarafından düzenlenen 'Ekolojik Pazarlama' seminerinde dile gelmiş ve bu konu üzerine tartışmalar yapılmıştır (Erbaşlar, 2012: 95). Temellerinin bu seminerde atıldığı yeşil pazarlama, tüm katılımcıların katkılarıyla tartışılmış, incelenmiş, değerlendirilmiş ve pazarlama faaliyetlerinin çevreye etkisi, enerji tüketimi ve diğer doğal kaynakların kullanımı hakkında olumlu ve olumsuz etkileri anlaşılmasına çalışılmıştır. O günden bu zamana kadar yeşil pazarlama hakkında pek çok tanım yapılmış olsa da son dönemlerde kabul görmüş en güncel tanımı '*Yeşil (çevreci) pazarlama, tüketici istek ve gereksinimlerini karşılamaya yönelik her türlü çevre ve doğa dostu pazarlama faaliyetlerini içerir. Bu istek ve gereksinimleri karşılanırken doğal çevreye minimum zarar verilmesine dikkat edilmelidir*' (Yücel & Emekçiler, 2008: 327) şeklindedir. Yeşil pazarlama hakkında yapılan tüm tanımlarda kelimeler ve cümleler farklı olsa da ortaya çıkan anlam hemen hemen hep aynı, pazarlama faaliyetlerinde çevreci davranışların artırılarak, sürdürülebilirliğin korunması ve tüm bu faaliyetlerin yapımında çevreye verilecek zararın minimuma indirilmesinden bahsedilmiştir. Bu bağlamda insanların, tüketicilerin ve işletmelerin sınırlı doğal kaynakların sürdürülebilirliğini koruyarak ihtiyaçlarını karşılamaları gerekmektedir ve yeşil pazarlamayı benimseyerek harekete geçmeye başlamışlardır. İşletmelerin yeşil pazarlamayı benimsemesini sağlayan sebepleri, sosyal sorumluluk, devlet politikaları, ortaya çıkan fırsatlar, rekabetçi baskı ve artan maliyetler adı altında beş ayrı grupta değerlendirilebilir (Somuncu, 2016: 8).

- Sosyal sorumluluk, işletmelerin ortakları, müşterileri, rakipleri, devlet ve diğer tüm paydaşlarına karşı yerine getirmekle yükümlü oldukları aynı zamanda yaptıkları faaliyetlerin sonuçlarını üstlenmeleri şeklinde ifade edilebilir (Türk & Gök, 2010: 201). İşletmeler büyük bir toplumun üyesi oldukları için varlıklarını sürdürürken sosyal sorumluluklarını yerine getirmelidirler. Bu durum işletmeler açısından pek

çok avantaj sağlarken marka imajını da büyük ölçüde güçlendirecektir. Çevreye karşı sosyal sorumluluk öncülerinden örnek bir işletme olarak içecek sektöründe faaliyet gösteren Coca-Cola'nın ambalajlarını tasarlarken çevreye verebilecekleri zararı minimize edecek çalışmalar yaptığını ve bu çalışmalar için ciddi bütçelerde yatırımlar yaptığını söylenebilir. Coca-Cola yapmış olduğu bu sosyal sorumluluk çalışmasını aynı zamanda güçlü bir reklam aracı olarak da değerlendirmiştir (Somuncu, 2016: 9).

- Devlet politikaları, oluşturdukları yasal düzenlemeler sayesinde üreticinin ve tüketicinin bilinçlendirilerek toplumun korunmasını hedeflemektedir. Bu doğrultuda devletler zararlı ürünlerin üretilmesinin önüne geçmeye, ürün içeriklerinin bilinirliğinin artmasına, hangi ambalajların geri dönüşümlü olduğunu hangisinin zararlı olduğu ortaya koyarak tüketici farkındalığının daha kolay artmasını sağlamaktadır. Bilgilerin kolay ulaşılabilirliği sayesinde tüketim alışkanlıkları değişim göstermekte ve işletmeler yeşil uygulamalara daha çok yönelmeye başlamaktadır (Rustamov, 2023: 18).
- Fırsatlar işletmelerin olası durumu önceden fark edip, pazar açıklarını yakalayıp bu yönde doğru stratejiler belirlemesiyle ortaya çıkmaktadır. Müşterilerin bilinçlenmesiyle birlikte tüketim taleplerinde değişiklikler meydana gelmeye başlamıştır, bu durumu fark edip fırsata çevirmek isteyen işletmeler çevreci stratejiler geliştirip faaliyetlerini ve ürünlerini bu yönde değiştirerek hem tüketicinin dikkatini çekmiş hem de pazarın talebini toplayarak bu durumu kendi açısından bir fırsata çevirmiştir. İşletmeler açısından böyle fırsatlar kâr marjı artışını da beraberinde getirmektedir (Erbaşlar, 2012: 97).
- Rekabetçi baskı işletmelerin varlıklarını sürdürdükleri pazarda rakiplerinin faaliyetlerini gözlemleyerek onlardan daha iyi olmaları yönünde yaptıkları çalışmalar ile varlıklarını sürdürme çabalarıdır. Çevre dostu tüketicilerin sayısı her geçen gün artmaktadır ve bu tüketiciler içeriğiyle, ambalajıyla çevre dostu ürünler istemektedir. Bu taleplere cevap veren, çevreci yönetim tarzını benimseyen işletmeler rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlayabilmektedirler. İşletmeler rakiplerine karşı sağladıkları rekabet avantajlarının varlığını koruyabilmek adına ya da yeni bir adımla rakiplerinin önüne geçerek bir rekabet avantajı sağlayabilmek için her zaman içerisinde bulunduğu pazarı ve rakiplerini gözlemleyip doğru analiz edip güçlü stratejiler belirleyerek her türlü işletme faaliyetlerini çevresel

faktörlerle bütünleşik yürütmelidir. Bu durum içerisinde olan işletmeler her geçen gün gelişerek değişen rekabet koşullarını ve içinde buldukları çevreyi asla göz ardı etmemelidir (Somuncu, 2016: 10).

- Artan maliyetler işletmelerin kârlarının düşmesine sebebiyet verebilmektedir. Müşteri talepleri doğrultusunda değişip gelişmeyen her işletmenin tüketimde tercih edilmemesi kaçınılmaz bir sondur. Çevreci tüketim alışkanlığı kazanmış müşteriler çevre dostu ürünlere talep gösterirken, çevresel faaliyetlerde bulunmama direnen işletmelerin taleplerinde azalmalar ve azalan müşteri talebi ile de maliyetlerin artması meydana gelecektir. İşletmeler varlığını sürdürebilmesi ve kârlılık temellerine dayanan bir yapıdır, azalan talep artan maliyet işletme kârlılığını azaltarak işletme varlığını tehdit edebilir. Bu sebeplerden yeşil uygulamalara direnen işletmeler de maliyetleri düşürmek ve kârlılığını arttırmak için yeşil uygulamalara yönelmek zorunluluğu hissedeceklerdir. İşletmelerin bu noktada dikkat etmesi gereken durumlar yaptıkları uygulamaların tüketiciler üzerinde bıraktığı etkileri doğru anlamalı böylelikle sadece yapmış olmak için çevreci faaliyetlerde bulunup başarısız olmak yerine etkin bir yeşil yönetim ve pazarlama uygulayabilmelidirler (Rustamov, 2023: 18).

Gün geçtikçe önemi ve değeri artan yeşil pazarlama klasik pazarlama anlayışını büyük ölçüde değiştirmiş olup, klasik pazarlama karmasında yer alan işletmeler için 4P, müşteriler için 4C şeklinde ifade edilen pazarlama karmasını da ek olarak yeşil ürün tanımının pazarlama karması olarak da 4S'yi karşımıza çıkartmıştır. Bu yeşil pazarlama karması 4S elemanları aşağıdaki gibidir (Öndoğan, 2018: 101):

-Tatmin (Satisfaction): Müşteri talep ve isteklerinin anlaşılmasına çalışılması

-Sürdürülebilirlik (Sustainability): Ürün için gerekli olan enerji ve hammadde kaynaklarının sürdürülebilir olmasının sağlanması

-Sosyal Kabul (Social Acceptability): müşteriler tarafından işletmenin ve işletme tarafından üretilen ürünlerin doğal çevreye zarar vermediğinin kabul görmesi

-Güvenlik (Safety): Müşterilerin, ürünlerin çevreye veya kendilerine zarar vermeyeceğini bilmesi

Bilinçli tüketici sayısı her geçen gün daha da artmaktadır. Tüketim ihtiyaçlarını karşılarlarken doğada bulunan kıt kaynakların devamlılığının korunmasında daha dikkatli olup çevrelerini de bu yönde bilinçlendirmeye yönelik eylemler sergilemektedirler.

Tüketici taleplerinin bu yönde değişmesi ve doğal kaynakların tükenme ihtimalleriyle doğal çevrenin tahribatının farkına varan işletmeler yeşil pazarlamayı benimsemek durumunda kalmışlardır. Yeşil pazarlamada ilk başlarda üretim maliyetleri artmış gibi gözükse, bu yöntem için yapılan yatırımlar büyük miktarlarda olsa da işletmeler geri dönüşümle, tüketici taleplerinin artmasıyla zaman içerisinde bunu fazlasıyla çıkartmış hatta daha fazla karlılık elde etmiştir. Bu durum aynı zamanda işletmeler açısından bir sosyal sorumluluk olduğu için vicdani duyguları tatmin edilmiş, yoğun rekabet ortamında avantaj elde etmeleri sağlanmış ve marka imajları güçlenmiştir. Yeşil pazarlama baştan sona ürünün neyden ve nasıl üretileceğinden başlayarak kullanım ömrü dolduğunda nasıl yok olacağına kadar olan sürecin ortaya koyulmasıdır (Somuncu, 2016: 15).

### **2.1.5 Yeşil insan kaynakları**

Örgütlerin değişen yaşam koşullarında varlıklarını sürdürebilmesi ve faaliyetlerini devam ettirebilmesi adına hiç şüphesizdir ki verimli ve aktif insan sermayesine ihtiyaç duymaktadır. Örgütler insanların belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda bir araya gelmeleri doğrultusunda oluşmaktadır, öyle ki insansız bir örgüt düşünülemez. İnsan faktörünün bu kadar temelde ve önemli olduğu noktada örgütler için doğru insanların bulunması, eğitilmesi ve takip edilmesi de çok büyük önem arz etmektedir. İnsan faktörü ile örgüt stratejilerinin uygulanabilmesi ve sürdürülebilirliğin sağlanması açısından insan kaynakları yönetimine çok önemli görevler düşmektedir. İnsan kaynakları örgüt için yapı taşı olan gerekli insan kaynağı ihtiyacını karşılamada, örgüt için seçilen kişilerden en iyi verim alınabilecek şekilde çalışma ortamının hazırlanmasında ve bunlarla örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayan bir fonksiyondur. Çalışanların işe alınması, eğitilmesi, kontrol edilmesi, maaş ödemeleri, işten çıkartılmaları, işçi ve işveren arasındaki iletişimin kurulması, örgüte yenilikler ve gelişen teknolojilerin sunulması, iş yerinin tasarlanması, yenilenmesi ve hatta tüm örgüt üyelerine bir kariyer planlaması tasarlamak gibi çok geniş bir görev tanımına sahip olan, insan kaynakları yönetimi örgütün tüm birimleri ve tüm üyelerini kapsamaktadır (Öge, 2022: 1).

Geçmişten günümüze her şeyde yaşanan değişiklik gibi insan kaynakları yönetiminde de değişiklikler olmuştur. Yaşanan bu değişimler insan kaynakları yönetiminden yeşil insan kaynakları yönetimine doğru bir evrilme şeklinde gerçekleşmiştir. Yeşil insan kaynakları yönetiminde hedeflenen amaç örgütün tüm kaynaklarını en verimli şekilde kullanımını arttırmaktır. Örgüt kaynaklarının verimli kullanılmasıyla birlikte yeşil insan kaynakları yönetiminde örgütün her bir üyesinin yeşil

kapsamında farkındalığının artırılma çalışması beraberinde yürütülmektedir. Yeşil insan kaynakları yönetimi bağlamında örgüt üyelerinin tek tek çevreci uygulamalar hakkında farkındalık kazandırılarak eğitilmesi ve bu doğrultuda örgüt faaliyetlerine katılması amaçlanır. Üyelerin bilgilendirilmesi ile çevreci faaliyetler gerçekleştirilebilir, faaliyetlerin sürekliliğini sağlamak için ise sürekli olarak bilgilendirmeler, güçlendirmeler ve teşvik çalışmaları yapılmalıdır. Yeşil insan kaynakları yönetiminde örgütlerin yeşil faaliyetlerine yönelik sürekli olarak örgüt içindeki üyelerini diri tutmaya, bu doğrultuda motive etmeye gerek duyulmaktadır. Çünkü motive olan insanlar hem örgütün amaçlarına ulaşmasında hem de kârlılığı arttırarak diğer örgütlerle arasında bir rekabet avantajı oluşmasını sağlayacaktır. Motivasyonu yüksek tutulan iş gücü örgüt ile daha fazla bağ kurar, işe olan özeni ve dikkati de artı yönde artış sağlar. Normal insan kaynakları yönetimine eklenen yeşil kavramı ile mevcut bulunan tüm insan kaynakları görevlerine ilave olarak sürdürülebilirlik ve çevre bilincinin de entegre edilmesi şeklinde kısaca açıklamak mümkündür. Değişen insan kaynakları yeni halinde çevresel eğitimlere, çevresel performans değerlendirmeye, enerji ve kaynakların verimli kullanımını arttırarak atıkların önüne geçilmesine, çevresel politika ve uygulamaların gerçekleştirilmesine odaklanmaktadır (Uslu & Kedikli , 2017: 72-74).

### **2.1.6 Yeşil muhasebe**

İşletmeler, uyguladıkları faaliyetlerde çevresel etkiyi göz ardı etmeleri sonucunda mali güçlerinin ve pazar konumlarının zamanla güçsüzleşmesine sebep olur. Günümüzde işletmeler çevresel faaliyetleri ekstra bir maliyet yükü getireceği endişesiyle uygulamaktan kaçınmakta ya da çok düşük bütçeler ayırmaktadır (Şenocak & Mohan Burdalı, 2018: 168). İşletmeler çevresel bir kimliği benimsedikleri zaman, uyguladıkları faaliyetler ve çevre kavramını her zaman bir bütün olarak kabul edip her alanda bu yönde davranışlar sergilemelidir. Uygulanan işletme faaliyetlerinden biri olan muhasebe çevreci işletme yaklaşımında gelişip değişerek yeşil muhasebe, çevreci muhasebe, eko-muhasebe, kaynak muhasebesi gibi farklı tanımlarla adlandırılmaktadır (Yelgen, 2022: 104).

Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu (IFAC), yeşil muhasebeyi, çevreyle uyum içinde muhasebe sistemlerinin geliştirilip uygulanması doğrultusunda çevresel ve ekonomik faaliyet performansının yönetilmesi olarak tanımlamaktadır (Stasiskiene, 2019: 2). Yeşil muhasebe daha çok çevresel fayda elde edebilmek için finansal ve finansal olmayan muhasebe işlemlerinde yenilik oluşturmak şeklinde ele alınmaktadır (Özkoç,

1998: 21). İşletmelerin çevresel faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi, gruplandırılması ve sonuçlandırılmasında ortaya çıkan fiziksel ya da boyutsal durumunun birlikte işletme bilançosuna konu olması yeşil muhasebe olarak tanımlanırken (Ceyhan & Ada, 2015: 118-119), başka bir tanımda ise, yeşil muhasebe, işletmelerin gerçekleştirdikleri çevresel faaliyetlerin mali değerlerinin muhasebeleştirilerek mali tablolarda yer alması olarak ifade etmektedir (Soylu & Uçkun, 2019: 524).

Yeşil işletme uygulamaları altında gerçekleştirilen yeşil muhasebe faaliyeti, kaynak kullanımı, maliyet tasarrufları gibi ve çevre koruma faaliyetlerine yönelik vergi teşvikleri ya da çeşitli sübvansiyonlarla aslında işletmeler açısından uzun vadede pek çok kazanç sağlamaktadır (Şenocak & Mohan Burdalı, 2018: 168). Günümüzde pek çok ülke çevre koruma uygulamaları kapsamında işletmelere çeşitli teşvikler sağlamaktadır. Bu bağlamda ulusal boyutta yeşil muhasebe faaliyeti, ülke içindeki ekonomik faaliyet verilerinin arasına doğal kaynak tüketimiyle ilgili verileri de yerleştirmektedir. Yeşil muhasebenin işletme boyutundaki amacı ise çevresel bağlamda yapılan iyileştirme çalışmalarının kolaylaştırarak, maliyetleri mümkün olduğunca minimum seviyelerine indirerek, işletmenin çevresel etkilerini kayıt altına almaktır (Ergin & Okutmuş, 2007: 146). İşletmeler, yeşil faaliyetler bağlamında sadece kâr – zarar hesaplaması yapmak yerine, çevre duyarlı bir yaklaşım benimseyerek, mevcut çevre sorunlarının çözümü için elinde bulunan maddi, manevi, beşerî, teknik yeterliliklerinin bir kısmını bu yönde kullanmalıdır.

## **2.2 Yeşil Dönüştürücü Liderlik**

Liderlik kavramına yeni bir yaklaşım tarzı olan yeşil dönüştürücü liderlik literatürde ve yönetim alanında çok eski bir geçmişe dayanmayan popüler bir kavramdır.

### **2.2.1 Liderlik kavramı**

Liderlik kavramı, kökeninde İngilizce olup, “lead” fiilinden dilimize geçmiştir. Bu kavram; yol-yön göstermek, rehberlik etmek, öncülük etmek, kılavuzluk etmek gibi anlamlar barındırmaktadır. “Leader” kavramı ise; önder, baş, rehber, lider gibi anlamları taşımaktadır (Şişman, 2002: 1). Doğası gereği insanlar grup halinde yaşayan canlılar oldukları için oluşturdukları bu gruplara yön verecek yol gösterecek ve grubun hedeflerine ulaşmasını sağlamak için bir öncüye yani lidere ihtiyaç duymaktadır (Ören, 2006: 4). Bireyler kendi istek ve hedeflerine ulaşmak amacıyla genellikle bir gruba

ihtiyaç duyarlar ve bu sebeple grup olarak hareket etme zorunluluğu hissederler. Bu belli bir amaç veya hedef doğrultusunda toplanmış insan gruplarının kişisel istek ve ihtiyaçlarını anlayabilmek, bu kişileri doğru yönde harekete geçmeleri için cesaretlendirmek, güçlerini toplamak ve enerjilerini arttırmak, tüm bunlar olurken bir yandan da yol göstermek gereklidir. Bu noktada oluşan gruplar bir lidere gereksinim duymaktadır. Lider, grup başarısı için, bireylerin kişisel çabalarını bir araya getirerek eş güdümlü hareket edilmesini sağlamalıdır. Bu beceri kabiliyeti ve ikna yeteneği herkeste bulunmayan ayrıcalıklı bir özelliktir (Küçüközkan, 2015: 88).

Liderlik kavramı neredeyse insanlığın var olduğu günden bu gününe kadar var olan çok eski bir kavramdır. Bu eski kavramın gün yüzüne çıkarak konuşulmaya başlanması ve öneminin anlaşılması sanayi devrimi ile gerçekleşmiştir. Kavram çok eski yıllara dayanmasına rağmen, akademik alanda çalışmaların yapılması ve literatüre bu kavramın kazandırılması 21.yüzyılda olmuştur (Akyürek, 2020: 17). Liderlik kavramı hakkında yapılan pek çok araştırma ve tanımlama literatürde mevcuttur. Eren (2001) liderliği, bir takım insanı belli bir hedef etrafında toplayabilme ve bu hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için insanları harekete geçirme, bilgi ve becerilerinin toplamı şeklinde tanımlamıştır. Bir başka tanımda ise liderlik, ihtiyaç duyulduğu veya duyulacağı anda çeşitli konularda örgüte yol göstermek, örgüt üyelerini istenilen şekilde harekete geçirerek örgüt için daha verimli çalışmalarına etki sağlamak, mevcut sorunların ortadan kaldırarak örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlamak şeklinde ifade edilmiştir (Kılınç, 2019). Liderlik genel olarak başkalarının tutum ve davranışlarını, düşüncelerini etkileyebilme kabiliyeti olarak açıklanabilmektedir (Akyürek, 2020: 17). Böylelikle liderler, örgütün hedeflerini belirleyerek, örgüt üyesi bireyler ile güçlü ilişkiler kurması sayesinde onların motivasyonlarını yükseltip, performanslarını arttırmaya yardımcı olur.

Örgütlerin hedef ve amaçlarına ulaşmaları için liderlik büyük bir önem taşırken, yönlendirme yeteneği sayesinde de mevcut ortamda rakipler arası rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu bağlamda örgütlerin başarısı açısından liderlikten daha önemli bir kavram bulunmamaktadır (Toptaş, 2019: 4). Liderler, örgütlerin her faaliyetlerinde ve amaçlarında aktif rol oynadıkları için, örgütsel sonuçlarda birebir ilişkilendirilmektedir. Örgütlerin ekonomik, sosyal, toplumsal alandaki hedeflerini gerçekleştirmeleri iyi lider, gerçekleştirememeleri ise kötü bir lider ile doğrudan ilişkilendirilmektedir (Kinter, 2020: 4-5). Bu ilişkilendirmeler yapıldığı sürece liderlik örgütler açısından gitgide önemi artan bir kavram haline gelmiş, öyle ki günümüzde neredeyse örgütlerin başarısında ve

sürdürülebilirliğinde liderlikten başka bir ölçüt bulunmamaya başlamıştır. Liderlik, örgütün başarısını birebir etkilemesi sebebiyle örgüt üyelerinden daha çok, örgütün tutum ve davranışlarını etkileyebilmektedir (Akyürek, 2020: 18). Lider, örgüt üyeleri tarafından bir model olarak görülür ve üyeleri etkilenmede sözden çok eylem kullanılır. Liderlik, alan yazında farklı kuramlara ve fikirlere sahip bir kavramdır. Bazı araştırmacılar liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğunu savunurken diğer bir yandaki araştırmacılar ise liderlik yeteneğinin sonradan öğrenilebileceğini savunmaktadır (Küçüközkan, 2015: 87). Başarılı bir liderin sahip olması gereken özellikler genellikle (Tanrıverdi, 2022: 5);

- Güçlü iletişim becerisine sahip
- İstikrarlı ve azimli
- Güvenilir ve dürüst
- Soğuk kanlı
- Alanında bilgili ve kültürlü
- Zaman yönetiminde başarılı
- Heyecanlı
- Olaylara pozitif yaklaşabilen
- Misyon ve vizyon sahibi
- Yenilikçi
- Süreç ve hedef odaklı
- Tecrübe edinen, hatalarını tekrarlamayan

Liderlik yeteneğinin doğuştan mı geldiği yoksa sonradan mı kazanıldığı tartışmaları bahsedilen tüm bu liderlik özellikleri ile bireylerde doğuştan olabileceği ya da kişilerin kendilerini geliştirebilmeleri sonucunda kazanabilecekleri kanısına varılmıştır (Özsalmanlı, 2005: 140-141). Lider sıfatındaki kişiler, liderlik özelliklerine ister doğuştan sahip olsun, isterse de sonradan kazansın fark etmeksizin liderliğin beraberinde getirdiği bazı görevleri başarılı bir şekilde yerine getirmek zorundadır. Liderlerin görevleri (Tanrıverdi, 2022: 6);

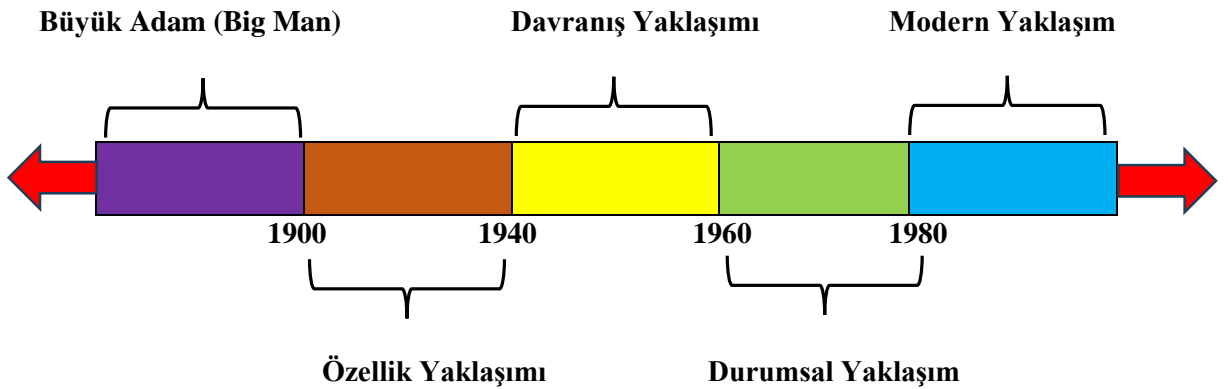
- Örgütün amaç ve hedeflerini belirleyerek odaklanmak
- Örgütü ve üyelerini temsil etmek
- Ekip çalışmasını organize etmek, yönetmek, kontrol etmek
- Problemlere çözücü yaklaşımlar sergilemek

- Karar verme
- Disiplin sahibi olmak
- Fırsatları görmek ve değerlendirmek
- Güvenlik ve yönetimi sağlamak
- Gelişime ve geliştirmeye açık olarak, teşviklerde bulunmak
- Liderliğin sürekliliğini sağlamak
- Fikir ve öneriler geliştirmek
- Risk almak ve riski yönetmek
- Aldığı sorumlulukları yerine getirmek
- Aktif ve katılımcı olmak
- İyi bir dinleyici olmak

Liderler sahip oldukları özelliklerin yanı sıra yukarıda bahsedilen bu görevleri başarılı bir şekilde yerine getirdikleri takdirde örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını sağlayarak başarılı bir sonuç elde edebilirler ve örgüte değer katmış olurlar.

### 2.2.2 Liderlik kuramları

Liderlik kavramı, insanoğlunun gruplar halinde yaşamaya başladığı dönemlerden bugüne kadar var olmuş bir kavramdır. Liderlikle alakalı çalışmalar 1900'lü yıllarda başlayıp ikinci yüzyılda yükselişe geçmesinin altında, liderliğin öneminin anlaşılmasına başlamasıyla, duyulan ilginin artması yatmaktadır (Maloş, 2012: 413). Bu bağlamda günümüzde liderlik hakkında pek çok araştırma, açıklama, tanımlama, model ve kuram bulunmaktadır. Başlangıçtan günümüze kadar liderlik hakkında oluşturulan kuramları ele aldığımız zaman dört ana bölümden oluşturabiliriz. Söz konusu bu kuramlar ve ait oldukları dönemler aşağıdaki şekilde tarihsel sırasıyla gösterilmektedir.



Şekil 2.1 Liderlik yaklaşımları ve dönemleri

(Petek, 2023: 130)

Liderlik alanında yapılan çalışmalara şekil veren ve ışık tutan bu dönemsel kuramlar; 1900'lü yıllara kadar olan süreçte “*Büyük Adam Yaklaşımı*” bir diğer adıyla “*Big Man*”, 1900'lü yıllardan 1940'lı yılların başlarına kadar “*Özellikler Yaklaşımı*”, 1940'lı yıllardan 60'lara kadar “*Davranış Yaklaşımı*”, sonrasında 1980'li yıllara kadar “*Durumsal Yaklaşım*” ve 1980'ler günümüze kadar ise “*Modern Yaklaşım*” liderlik kavramına ve alanına ışık tutmuştur (Ak, 2023: 7-8). Çeşitli liderlik kuramları ile farklı liderlik tarzları ve başarılı liderlerin özellikleri açıklanmaya ve model oluşturulmaya çalışılmıştır. Liderlik kuramları, liderliğin tanımı, liderin özelliği, liderin davranışları ve liderlerin örgüt üyesi bireyler üzerinde nasıl etki bıraktığı gibi soruları ve ana başlıkları içerisinde barındırır (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 74). Ortak temellere dayanan bu kuramlar genellikle hep bir öncekinin üstüne eklenerek ilerlemiş olup, benzerlik gösterebilmektedir.

#### **2.2.2.1 Büyük adam (big man) kuramı**

Liderlik kuramlarından ilki olan Büyük Adam (Big Man) kuramı neredeyse varlığını bildiğimiz en eski tarihlere kadar dayanabilmektedir. Bu kuramın ana düşüncesi; liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğu ve bu sayede liderlerin olağanüstü işler başardığı düşüncesi yer almaktadır (Şahin, 2012: 144). Bu düşünce tarzına göre liderlik özelliği doğuştan geldiği gibi genetik olarak da aktarılabilir. Bu kuramın var olduğu dönemde liderler, bir kahraman, bir kurtarıcı gibi görülüp hep en zor koşullarda ortaya çıkmışlardır. Bazı alan yazı çalışmalarında büyük adamların tarihe yön verdikleri ve bu sayede tarihi gelişmelerin meydana geldiği konusuna değinilmiştir (Adair, 2002). Kurama Büyük Adam isminin verilmesi eski dönemlere erkek egemen yaşayış tarzının hâkim olması ve gerçekten tarihte pek çok büyük adama tanıklık edilmesi olmuştur. Bu kuramı ilk olarak Thomas Carlyle (1840) ele alan ve literatüre kazandıran kişilerdendir (Fidan, 2019: 55). Büyük adam kuramı, liderlik kuramlarının temeli olarak varsayılabilir.

#### **2.2.2.2 Özellikler kuramı**

Özellikler yaklaşımı, yukarıda bahsedilen Büyük Adam (Big Man) kuramının genişletilmiş ve geliştirilmiş versiyonu olarak kabul edilmektedir (Petek, 2023: 131). Büyük adam kuramında, lider özelliklerinin doğuştan zekâ ya da kalıtsal olarak soydan geldiğini savunulurken, özellikler yaklaşımında da liderlerin belli ortak özelliklere sahip olduğunu savunur ancak bu özelliklerin belirlenmesi ve detaylandırılması üzerine

odaklanmaktadır (Yukl, 2018). Bu varsayıma göre liderlik sınırlarının belirlenmesi için mevcut dönemin, “*Napolyon, Henry Ford, Abraham Lincoln, Gandhi*” gibi önemli isimlerin fiziksel ve kişisel özellikleri incelenerek diğer kişilerden farkları ortaya koyulmaya yani diğer kişilerden ayıran özelliklerin belirlenmesi amaçlanmıştır (Petek, 2023: 131). Yapılan çalışmalar sonucunda bu kuramın ana düşüncesi, liderliğin doğuştan geldiği ve bu liderlik yeteneğinin diğer insanlardan ayrı bazı fiziksel özellikler ve yetenekler barındırdığı düşüncesini taşımaktadır (Koçel, 2003: 588). Liderlik yeteneğinin içinde barındırdığı bu farklılıkların anlaşılmasına çalışılmasındaki amaç gelecek nesiller için yeni liderlerin geliştirilebilmesidir (Karagöz, 2021: 6). Söz konusu kuram bağlamında gerçekleştirilen çalışmalarda liderlerin yetenek ve özelliklerini anlayabilmek adına çeşitli incelemeler yapılmış, hatta bazı özel psikolojik testler geliştirilerek bu yetenek ve özellikler saptanmaya çalışılmıştır. Buna göre çıkan sonuçlarda özellikler yaklaşımı kuramına göre liderlerin sahip oldukları özellikler aşağıdaki gibidir (Yeşil, 2016: 161);

- Fiziksel özellikler: enerjik ve aktif olmak
- Zekâ ve yetenek: Bilgi ve birikime sahip olma, yargılama ve kesin olmak, akıcı bir konuşmaya sahip olmak
- Kişilik: Dürüst olmak, yaratıcı fikirlere sahip olmak, etik ilkelerine göre davranmak, açık sözlü olmak
- İş bağlamında özellikler: Sorumluluk sahibi, ileri görüşlü, başarı odaklı
- Sosyal Özellikler: İş birlikçi, sosyal, popüler, güçlü iletişim, nezaket, zarafet, katılımcı

Liderlik sürecini sadece liderin özelliklerini ele alarak değerlendiren bu yaklaşım 1940’lı yıllara kadar varlığını sürdürse de başarılı olamamıştır. Yapılan çalışmalarda başarılı liderlerin zaman zaman aynı özelliklere sahip olmadıkları ortaya çıkmış, bazen de liderin özelliklerinin çok daha fazlasına sahip olan grup üyeleri olmasına rağmen lider olmadıkları gözlenmiştir (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 74). Liderlik yeteneklerinde özellikle zekâ faktörü neredeyse tüm çalışmalarda kullanılmış olup, tüm zeki bireylerin lider olmadıkları aynı zamanda lider olan herkesin de çok zeki olmadığını anlaşılmasına başlanmasıyla yeni arayışlar içine girilmiştir (Ak, 2023: 7). Bu sebeple liderlik kuramının tam olarak anlaşılabilmesi için, liderlerin sahip oldukları özelliklerin yanında çevresi ve takipçileri ile olan ilişkileri gibi başka faktörlerinde beraber ele alındığı bir kurama odaklanılarak davranışsal liderlik kuramının doğmasına yol açmıştır (Koçel, 2003: 588).

### **2.2.2.3 Davranışsal liderlik kuramı**

1940-1960'lı yıllar arasında liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu kuramın ana düşüncesi; liderlerin, başarılı bir lider olabilmeleri için liderlik süreçleri boyunca sahip oldukları doğuştan gelen yeteneklerin dışında, sergilemiş oldukları davranışların değerlendirilmesi yönünde olmuştur (Küçüközkan, 2015, s. 88). Özellikler kuramının aksine davranışsal liderlik kuramında bireylerin doğru eğitim ile sonradan lider olabileceklerini savunmaktadır (Alkın, 2006: 57). Liderlerin, doğuştan sahip oldukları yetenek ya da özelliklerinin aksine, sergiledikleri davranışlarda neyi neden yaptığını anlamaya odaklanan bu yaklaşım diğer liderler ile aradaki davranışsal farklılıkları da belirlemeye çalışmıştır (Kumar, Adhish, & Deoki, 2014: 85). Yaklaşımına göre liderlerin başarısını sergilediği tutum ve davranışlar belirlemektedir. Liderlerin sergiledikleri davranışların ve yapmış oldukları faaliyetlerin grup üyeleri tarafından kabul görülüp desteklenmeleri sonucunda liderler etkinlik kazanabilir. Başarılı liderlerin ortak davranışları genellikle; etkili iletişim, sergilemiş olduğu tutarlı tavırlar, planlama, kontrol gibi kriterlerle değerlendirilebilmektedir (Tanrıverdi, 2022: 14). Davranışsal Liderlik Kuramı kapsamında yapılan araştırmalarda pratikte ve teorikte kullanılan çeşitli araştırma yöntemleri söz konusu kuramın gelişmesini sağlamıştır. Bu etkili araştırmalar sonucu değişik liderlik tarzları belirlenmiş ve bulunan liderlik tarzlarının etkileri üzerine çalışılmıştır. Yapılan çalışmaların en önemlileri altı madde halinde aşağıda açıklanmıştır (Bakan, 2008: 18-19).

#### **2.2.2.3.1 Ohio devlet üniversitesi liderlik modeli**

Liderlik davranışlarının incelendiği ilk çalışmalardan birisidir. Farklı alanlardaki araştırmacıların birleşerek farklı alanlardaki liderlerin davranışlarını incelemişlerdir. Yapılan bu incelemeler sonucunda ortaya yaklaşık olarak 1800'e yakın davranış biçimi çıkmıştır (Ak, 2023: 8). Araştırma sonucunda liderlik davranışlarını, "yapıyı kurma" ve "anlayış gösterme" şeklinde iki ana eksenin varlığını kabul etmişlerdir (Schermerhorn vd.,2011).

#### **2.2.2.3.2 Michigan üniversitesi liderlik araştırması**

Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, üniversitenin araştırmacıları tarafından yapılmıştır. Ohio Devlet Üniversitesi araştırmalarıyla aynı zamanda yapılan bu liderlik araştırmasında da sonuç iki temel ana başlık halinde toplanmıştır. Araştırmanın sonunda varılan bu iki ana liderlik davranışı "iş merkezli" ve "birey merkezli"

şeklinde. İş merkezli liderlik davranışında düşük verimlilik bulgularına rastlanırken, birey merkezli liderlik davranışında yüksek verimlilik olduğu görülmüştür (Küçüközkan, 2015: 91).

#### **2.2.2.3.3 Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi**

Robert Blake ve Jane Mouton 1964 yılında, Ohio Devlet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi tarafından yapılan araştırma sonuçlarını derleyerek bir matris oluşturmuşlardır. Oluşturulan bu matrise “Yönetim Tarzı Matrisi” adını vermişlerdir. Matris, “üretimle yönelik” ve “kişiler arası ilişime” yönelik iki boyutta sahiptir (İnan & Serinkan, 2020: 317).

#### **2.2.2.3.4 X ve Y yaklaşımları**

X ve Y yaklaşımı, Douglas McGregor tarafından 1930-1950'li yılları arasında geliştirilmiştir. Kuramın oluşturulduğu bu dönem, ikinci dünya savaşı, soğuk savaşlar, büyük buhran gibi dünya tarihindeki önemli ekonomik ve toplumsal olayların yaşandığı bir dönemdir (Kurnaz, 2019: 17). X ve Y yaklaşımına göre liderlerin davranışları, insan hakkındaki düşüncelere dayalı olarak şekillenmektedir. Klasik yönetim anlayışına sahip olan liderlerin davranışları X, insani ilişkilere önem veren liderlerin davranışlarını Y kuramı olarak ileri sürülmüştür. X kuramına göre; insanlar çalışmayı sevmez, sürekli olan işten kaçar, normal bir insana göre sorumluluk almak istenilecek bir durum değildir bu sebeple insanların çalıştırılabilmesi için sürekli olarak kontrol altında tutulmaları, zor kullanmak ve gerekirse zelandırılma sisteminin kullanılması oldukça önemlidir. Y kuramına göre ise; insanlar için çalışmak doğal bir eylem olup, yemek yemek, uyumak, eğlenmek, oyun oynamak gibi algılanmaktadır. Tüm insanlar doğuştan çalışkan olarak doğar ancak daha sonra edindikleri tecrübeler ve buldukları yanlış ortamlar sebebiyle tembelleşirler, bu durumun aksi uygun koşulların olması halinde ise her birey mevcut potansiyelini sonuna kadar kullanmaktadır (Gün & Aslan, 2018: 219). Yapılan literatür taramasına göre davranışsal liderlik kuramları arasında en çok bilinen yaklaşımdan birisi X ve Y yaklaşımıdır.

#### **2.2.2.3.5 Yukl'un liderlik davranış modelleri**

Modelin geliştiricisi Gary Yukl, yaptığı çalışmalar sayesinde liderlik alanında tanınmış bir akademisyendir. Çalışmalarında genel olarak liderlerin görev ve sorumluluklarını nasıl yerine getirdikleri aynı zamanda çalışanları ile nasıl iletişim

halinde olduklarını açıklamaya çalışmıştır. Bu bağlamda “ayrılık modeli” ve “çoklu-bağlama modeli” olarak iki ayrı grupta ele almıştır (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 74).

#### **2.2.2.3.6 Rensis likert’in sistem 4 modeli**

Rensis Likert, McGregor’un kuramını geliştirerek, incelemelerde bulunmuştur. İnsanı örgütün en önemli unsuru olarak görüp bu düşüncüyü savunan Likert, yöneticilerin davranışlarını ve uygulanan yönetim sistemlerini dört ayrı gruba ayırmıştır (Seçtim & Erkul, 2020: 28). Bu dört grup, istismarcı (sömürücü) otoriter, koruyucu (babacan) otoriter, danışmalı yönetim ve katılmalı yönetim şeklindedir (Koçel, 2018: 253).

#### **2.2.2.4 Durumsal liderlik kuramı**

Durumsal liderlik kuramı en yaygın kullanılan liderlik kuramlarından birisidir. Bu kuram devlet, kurumsal, özel tüm örgütlerde kolaylıkla uyarlanabilir pratik bir yaklaşımdır (Tofur, 2018: 825). Kuramın özünde liderlerin özelliklerine ve ne yaptıklarına ilave olarak ne “durumda” oldukları da eklenmiş ve farklı koşullarda farklı liderlik kuramlarına gereksinim duyulduğu kanısına varılmıştır (Çetin, 2008: 77). Bu düşünceyle pek çok çalışma yapılmış ve liderliğin etkin olabilmesi için sabit tek bir yol olmadığı, etkili liderlik kuramlarının durumlara göre değişebileceği kanısına varılmıştır (Tofur, 2018: 824).

Durumsal liderlik teorisi savunucuları her durum için en iyi tek bir yol yerine örgütün içinde bulunabileceği farklı durumlar için farklı yolların olduğunu ve liderlerin yeteneklerini bu yollar ile birleştirebilmeleri gerektiğini savunmaktadırlar. Bu düşünceye bağlı olarak literatürde üç farklı durumsal liderlik teorisi öne çıkmaktadır. Bunlar; Fiedler’in etkin liderlik teorisi, House’un yol-amaç teorisi ve Hersey ve Blanchard’ın yaşam dönemi teorisidir.

Fiedler (1964) tarafından ilk olarak ortaya atılan etkin liderlik teorisi; doğru liderliğin belli bir davranış ve tutuma bağlı olmadığını, içinde bulunulan çevreye ve duruma göre liderliğin farklılıklar gösterebileceğini savunmaktadır (Çiftçi, 2024: 24).

İkinci olarak karşımıza 1971 yılında House tarafından geliştirilmiş olan yol-amaç teorisi çıkmaktadır. Bu teoriye göre liderler, örgüt üyesi kişilerin özellikleri ve görevleri ile örgütsel hedeflerin uyumlu hale gelebileceği bir yol oluşturmaktır. Teoride, örgüt üyesi kişilerin liderden ne derecede etkilendikleri, belirtilen hedefleri algılama dereceleri

nasıl ve hedefe ulaşmanın yolları neler gibi bazı sorular üzerine kurulmuştur (Çınar & Yılmaz, 2023: 43).

Etkili liderliği, liderlerin örgüt üyesi kişilerin olgunluk düzeyine ve eğitimine uygun tarzda bir liderlik tarzı uyarlaması gerektiğini savunan yaşam dönemi teorisi ise 1982 yılında Paul Hersey ve Ken Blanchard tarafından durumsal liderlik teorileri altında geliştirilmiştir. Teoride en önemli noktalardan birisi, liderlik biçiminin etkili olabilmesinde örgüt üyesi kişilerin olgunluk seviyeleri kritik bir unsur olmasıdır. Örgüt üyelerinin eğitilmesi, yetiştirilmesi, geliştirilmesi ile liderlerin örgütü etkileme seviyesinin arasında bir bağlantı kurulabileceği ve liderlik sürecinin nitelik kazanacağı düşünülmekte ayrıca teoride yetkinin uygun şekilde paylaşılması sonucu gücün artacağı desteklenmektedir (Kendir, 2022: 11-12).

### **2.2.2.5 Çağdaş liderlik kuramı**

Küreselleşme, yönetim faaliyetlerinde de yeni ihtiyaçlar ve düşüncelerin meydana gelmesini zorunlu kılmıştır. İnsan faktörünün ön plana çıkması, teknolojik gelişmeler ve toplumsal değişimler bu zorunluluğun sebeplerini oluşturmaktadır. Çağdaş liderlik kuramları da yaşanan değişimler sonrası yönetim faaliyetlerine çözüm aramak için meydana gelmiş kuramlardır. Klasik yaklaşımlara göre çağdaş liderlik yaklaşımları, liderlik ve örgüt dinamiklerini daha geniş ve esnek bir çerçevede ele almaktadır. Söz konusu bu yeni kuramlar değişen ve gelişen ortamlarda örgütsel bağlamda nasıl uyum sağlanabileceğine dair yenilikçi yaklaşımlar sunar (Seçtim & Erkul, 2020: 31-32). Günümüzde, örgütlerin ve örgüt üyelerinin değişen taleplerine daha kolay ve daha fazla cevap bulacağı öngörülen bu liderlik kuramları içerisinde en popüler ve en çok kullanılan karizmatik liderlik, etik liderlik, otantik liderlik, etkileşimci liderlik ve dönüştürücü liderlik kuramlarıdır (Özkaynar, 2017: 163).

#### **2.2.2.5.1 Karizmatik liderlik**

Karizmatik liderler diğer tüm liderlik inançlarında olduğu gibi örgüt üyesi çalışanların tutum ve davranışlarını değiştirme yeteneğine sahip kişilerdir. Bu liderlik tarzı, üyeleri motive ve yaratıcı düşünceler için teşvik etmekte olduğu için başarılı liderlik tarzları arasında yer almaktadır (Akbudak, 2022: 10). Karizmatik liderler güçlü cazibeleri, kendilerine olan güvenleri, vizyonlarını net bir şekilde ortaya koyabilmeleri, etkileyici iletişim becerileri, ileri görüşlülüğü ve duyarlı tavırlarıyla takipçilerini derinden etkileyebilmektedirler (Saruhan & Yıldız, 2017). Bu özellikleri taşıyan liderler

özgüvenleri yüksek ve hakimiyet özelliğine sahiptir (Koçel, 2015: 697). Karizmatik liderler sahip olduğu bu etkileyici güç ile takipçilerinin benmerkezciliklerini minimum seviyelere indirmeye ve destekledikleri unsurlara ekstra özenli bir çaba harcamaya ikna edebilmektedir. Fedarlık yapmak ve örnek olmak bu liderlik yaklaşımını sergileyen kişilerin genellikle sergiledikleri davranışlardır (Akbudak, 2022: 10). Karizmatik liderlerin sahip oldukları öngörü yeteneği ve vizyonları, örgüt üyelerine inandığı değerleri benimsetebilme ve amaçlarına ulaştırabilme yeteneği, örgütün içerisinde bulunduğu durumu net olarak ve çok boyutlu bir şekilde değerlendirebilmesi ve aynı zamanda gerekli yerlerde radikal değişiklikler yapabilmesi yeteneği ile diğer liderlik tarzlarından ayrılabilir (Saruhan & Yıldız, 2017). Günümüz iş dünyasında kurumsal değişim açısından temsilci görevi ile tanınmış olan kişiler genel olarak karizmatik lider olarak gösterilebilir (Sincer, 2021).

#### **2.2.2.5.2 Etik liderlik**

Etik kavramı yönetim alanında kullanılmaktadır. Yöneticilerin astları ile olan iletişimde ve emir-komuta ilişkilerindeki davranışları ahlaki bir boyutta olmalıdır. Etik liderliğin temelini, toplumda yer alan bireylere karşı saygı, farklı görüşlere, düşüncelere veya kültürlere anlayış göstermesi ve adil olması gibi unsurlar oluşturur (Gülcan, vd., 2012: 125). Etik lider örgüt amaçlarını gerçekleştirebilecek olan uygun bireyleri, etik ve karakter kriterleri çerçevesinde bulur ve bu bireyleri geliştirmeye gayret gösterir (Freeman ve Steward, 2006: 4).

Etik liderlik özellik bakımından dürüstlüğü, doğruluğu, güvenilirliği, başkalarına karşı saygıyı içerisinde barındırmaktadır. Etik liderler bu özellikleri sayesinde kendi çıkarları dışında örgüt üyesi kişilerin, örgütün ve hatta toplumunda bulunan tüm paydaşlarında çıkarlarını gözetmektedir (Bahar, 2019: 238-239). Etik liderler zor durumlarda bile doğru olanı yapmayı seçerek zaman içerisinde örgüt üyesi kişilere ve örgüte güven ve saygınlık kazandırabilirler.

Etik liderler gerçekleştirdikleri faaliyetler ile zaman içerisinde örgüt üyesi kişilerin etik davranışlar sergilemesine katkıda bulunacak ve zaman içerisinde oluşan bu etik kodlar üyeler arası ve yürütülen faaliyetler kapsamında bir güven ortamının oluşmasında önemli rol oynamaktadır (Yaman, 2010: 11).

#### **2.2.2.5.3 Otantik liderlik**

Otantik liderlik, etik bakış açısıyla değerlendirilen güncel liderlik yaklaşımları arasında yer alır. Otantik Liderlik Kuruluşu (ALI), otantik liderliği şu şekilde tanımlar:

bireylerin kendilerini dürüst ve net bir şekilde ifade edebilmeleri, büyük bir amaç doğrultusunda motive olmaları, siyasi çıkar gözetmeksizin yüksek düzeyde bütünlük sağlayabilmeleri ve devamlı değer yaratacak biçimde sonuç odaklı olmalarıdır (Bakan & Doğan, 2013: 256).

Otantik liderlikte temel durum etik ve güvenilir olmaktır (Turhan, 2007). Bu tarzı benimseyen liderler, kendileri ve değerleri ile bir uyum içinde hareket ederken dürüstlüğü, şeffaflığı ve içtenliği karakteristik bir özellik olarak taşırlar. Otantik lider, takipçilerinin güçlü yönlerini geliştirmeleri için destekler, düşüncelerini genişletmeye yardımcı olur, kararlarını anlamaya ve değer katmaya çalışır, ahlaki yönden pozitif bir ilişki için teşvik eder tüm bunlarla birlikte de içinde ulundukları örgütlerin performansının arttırılmasında önemli bir rol oynar (Korkmaz, 2017: 439). Başkalarını etkilemek yerine örnek olmaya, ilham vermeye odaklanan bu liderlik tarzı içsel değerlere dayanarak takipçilerinin de kendi otantiklerini keşfetmeleri ve geliştirmeleri için ışık tutar. Tüm bunların mümkün olabilmesi ve doğru bir otantik lider için literatürde dört temel bileşen üzerinde durulmuştur. Bunlar; “öz farkındalık”, “bilgiyi dengeli değerlendirme”, “içselleştirilmiş ahlak” ve “şeffaflık” şeklindedir (Kılıç, 2020: 2273).

21.yy’da küreselleşmenin hızlanmasıyla meydana gelen sosyal, ekonomik, politik ve kültürel değişimlerle beraber artık klasik liderlik tarzları yerine de yeni liderlik tarzları arayışı başlamıştır. Güvenilirlik, dürüstlük, ahlaki değerler, pozitif enerji, öz disiplin, şeffaflık, iyimserlik, umut, esneklik ve kişisel değerlere sahip olma gibi nitelikler taşıyan otantik liderlik tarzı günümüzde en popüler liderlik tarzlarından birisidir. Literatürde farklı sebeplerle önerilen pek çok liderlik tarzı bulunmaktadır ancak liderlik araştırmacılarının önde gelen isimlerinin pek çoğu otantik liderliğin modern iş dünyasında yaşanan liderlik krizine çözüm olacağını savunduğu görülmektedir (Akyürek, 2020: 102).

#### **2.2.2.5.4 Etkileşimci liderlik**

Bu kurama göre takipçiler, liderin övgü, vaat, umut ve ödülleriyle motive edilir ya da disiplin cezası, olumsuz geri bildirim ve azarlama gibi uygulamalarla davranışlarını düzeltmeye yönlendirirler. Bu liderlik tarzında liderler yapılması gereken işlerin takipçiler tarafından yapılmasında tepki göstermektedirler (Taslak, 2008: 127).

Etkileşimci liderliğe göre çalışanlar ödüllendirilerek faaliyete geçirilir. Hedefe erişilebilmesi için liderin rehberliğinde hareket edilmektedir. Lider, çalışanın olumsuz

davranışlarıyla karşılaştığında onun bu yanlısını fark edene kadar bekler (Bass & Steidlemier, 1999: 184).

Etkileşimci liderlik, lider ve örgüt üyesi kişiler arası bir alışveriş gibi düşünülebilir. Pozisyonu gereği liderler kuralları belirleyerek ödülleri verir, üyeler ise bu kurallara uymaları sonucunda ödülleri almaya çalışan kişilerdir. Alışveriş sonucunda asıl amaç ise örgütün hedeflerine ulaşması planlanmaktadır (Cıranoglu, 2020: 63).

#### **2.2.2.5.5 Dönüştürücü liderlik**

Dönüştürücü liderlik kavramı ilk olarak 1978 yılında Mc Gregor Burns' in "Liderlik" adlı kitabında yer almıştır. Bernard Bass ve arkadaşları bu kavramı detaylandırmış ve dönüştürücü liderlik teorisi olarak geliştirmişlerdir (Genç ve Halis, 2006: 53).

Dönüştürücü liderlik, insan değerleriyle bütünleşmeyi esas alan, iyi bir davranışa sahip olma, sorumluluk alma, doğruluk ve bağlılık gibi yönetim değerlerine sahip olmayı gerektiren bir kavramdır. Dönüştürücü lider birey ve takım arasındaki uyumu ve iş birliğini sağlayabilmeyi çabalar (Çelik, 2011: 144). Dönüştürücü lider, karizmasını bir diğer ifadeyle kişisel cazibesini kullanarak; misyon ve vizyon oluşturur. Lider takipçilerin inançlarını, sadakatlerini ve gururlarını artırır (Kahya, 2013:51).

Çevresel durum ve koşulların düzeni sekteye uğradığı zamanlarda yaşanan aksilikler ve olumsuzuz durumları azaltmak, ortadan kaldırmak ve hatta öncesinden görerek önlemek için örgütlere çeşitli görevler düşmektedir. Bu durumda örgütlerin başarılı olabilmeleri için öncülük eden, yol gösteren, gerekli değişim ve dönüşümlerin gerçekleştirilmesini sağlamaya çalışan liderler dönüştürücü liderlik anlayışı olarak tanımlanmaktadır (Çankaya, 2023: 207). Yapısı gereği dönüştürücü liderlik, "yenilik, reform ve değişimi merkezinde barındıran" bir tarzdır (Tetik, 2014: 270). Sahip olduğu bu yapısı sayesinde dönüştürücü liderler; net bir vizyon yaratarak örgüt üyelerini ortak bir amaç etrafında harekete geçirip örgütün başarılı sonuçlara ulaşılabilmesi için çeşitli düzenleme, teknik ve sistemi oluşturup, düzenleme sürecini yöneterek, gerekli yeni eğilimlerin sürekliliğini sağlar. (Özalp & Öcal , 2000: 210-211).

Dönüştürücü liderler, örgüt üyeleri üzerindeki güç ve etkilerini karizmatik etkileri sayesinde elde ederler. Karizmatik etki yanında örgüt üyelerine ilham kaynağı olarak ve onları heyecanlandırarak büyük şeyler başarabileceklerine inandırıp, bu doğrultuda olağanüstü çaba sarf etmelerini sağlarlar. Dönüştürücü liderler, örgüt üyelerine yaptıkları zihinsel uyarmalar ile önceden var olan sorunlara yeni bakış açısıyla çözümler

üretmelerini ve karşılaşılması mümkün olan her yeni soruna ise çözülmesi mümkün olarak görmeleri için öğretim ve akılcı çözümleri öne çıkartmayı hedefler (Çankaya, 2024: 80).

Dönüştürücü liderler kendi çıkarlarının aksine bir parçası olduğu örgütün hatta toplumun çıkarlarını göz önünde bulundurarak hareket ederler. Dinamik yapılarıyla dönüştürücü liderler mevcutta bulunan sistemin dışına çıkmak istemelerinden ötürü örgüt üyesi kişileri teşvik eder, kişilerin kendilerine olan güvenlerini ve motivasyonlarını arttırarak tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkarıp maksimum seviyede kullanmalarını sağlar (Pehlivan, 2019). Örgüt üyesi kişilerin her birinin gelişimini ayrı ayrı önemseyen ve destekleyen dönüştürücü liderler üyelerin ihtiyaçlarına ve isteklerine özen göstererek onlara kişisel ilgi sunarlar (Çankaya, 2023: 208).

Dönüştürücü lider, örgüt ortamını sürekli olarak canlı tutan, yenilikler ve iyileştirmeler yaparak örgüt üyelerini motive eden, işlerini severek yapmalarını sağlayan, emir komuta zincirinden ziyade herkesin katılımını teşvik ederek ortak kararlar alınmasına ve bu kararların uygulanmasına önem veren liderlik tarzıdır. Bu tarzı diğer liderlik tarzlarından ayıran bazı belli başlı özellikler de bulunmaktadır. Bu temel özellikler, Bernard M. Bass tarafından bir dizi klinik deney ve örnek olay incelemelerine dayanarak tanımlanmıştır (Özalp & Öcal, 2000: 215). Söz konusu bu temel özellikler; “karizma (ideal etki)”, “entelektüel uyarım” ve “bireysel ilgi” olarak üç boyutta tanımlanmış olup, daha sonralardan “ilham verme” tanımı da eklenerek toplam dört boyut olduğu genel olarak vurgulanmıştır (Çınar & Yılmaz, 2023: 44).

- Karizma (ideal etki): karizma bir insanı başkalarının gözünde etkili ve çekici kılan bir özelliktir. Dönüştürücü liderlikte karizma, liderler açısından bir anahtar görevi görmektedir. Karizma veya başka bir deyişle ideal etki dönüştürücü liderliğin temel boyutu olarak kabul edilmektedir. Karizma, liderlerin örgüt üyeleri üzerinde hayranlık, saygı ve bağlılık uyandırarak, ortak bir misyonun önemini sürekli olarak öne çıkaran bir boyuttur (Tetik, 2014: 270). Bu durum, dönüştürücü liderlerin sözünün dinlemesine ve takip edilmeye değer görülmesine sebep olmaktadır (Özalp & Öcal, 2000: 215).
- Entelektüel uyarım: dönüştürücü liderler entelektüel uyarım boyutunda bilgi üretme ve sürdürülebilir iyileşmenin önemini vurgulayarak rakiplerinden farklılaşmaya çalışmaktadır. Örgüt üyelerine değişime açık ve yenilikçi olmaları konusunda cesaret verilerek, performans ve yaratıcılık seviyesinin artmasını

hedeflenmektedir (Çınar & Yılmaz, 2023: 45). Ayrıca bu boyutla dönüştürücü liderler, astlarının işleyişi, yapılan eylemleri, düşünce ve değerleri, kurum ve liderin düşüncelerini şekillendiren etkileri sorgulamaya yönelmektedir (Tetik, 2014: 271).

- Bireysel ilgi: dönüştürücü liderler, örgüt üyesi kişilere ayrı ayrı ilgi göstererek, kişilerin bireysel ihtiyaç, yetenek ve gelişimlerine büyük önem gösterirler. Bireysel ilgi gösteren bu liderlik tarzında bireysel farklılıklarda göz ardı edilmemektedir (Kendir, 2022: 14). Bu durum bir nevi kişisel rehberlik hizmeti olarak da düşünülebilir. Bu boyut sayesinde dönüştürücü liderler örgüt üyesi kişilerin kendilerini değerli hissetmesini ve kişisel gelişimleri ile performanslarını en üst seviyelere çıkartmasını sağlar (Çınar & Yılmaz, 2023: 45).
- İlham verme: dönüştürücü liderliğin dördüncü ve son boyutu olarak genel kabul görmüş ilham verme, örgüt üyesi kişilere ilham vermektir. Bu boyut, liderlerin sahip oldukları vizyonun gelece dair ilham verici bir yönünün olması, örgüt üyesi kişilerin belirlenen hedeflere nasıl ulaşabileceklerini göstermesi ve kişilerin bu amaçlara ulaşabileceklerine olan inancını sürekli olarak vurgulamasını kapsamaktadır. Örgüt üyelerine yüksek beklentiler aşıl原因an dönüştürücü liderler, önemli hedefleri net ve anlaşılır bir şekilde anlatır. Böylelikle kişiler liderlere bağlılık duyar, güvenir ve motivasyonları artar (Tetik, 2014: 271).

### 2.2.3 Yeşil dönüştürücü liderlik

Liderlik kavramı misyonu ve vizyonu bağlamında örgüt kültürünü etkileyen, besleyen temel etkenlerdendir (Sarıcan, 2023: 7). Liderlik kavramının ve lider kişinin örgüt üzerinde olan etkisinin öneminin anlaşılmasıyla beraber liderlik tarzlarının araştırılması da büyük hız kazanmıştır. Yapılan bu araştırmalar sonucu ortaya çıkan yaklaşımlardan birisi dönüştürücü liderlik olmuştur. 1973 yılında J.V Downtown'ın yazdığı "İsyan Liderliği" kitabında teorik olarak bahsedilen (Güney, 2020: 410) dönüştürücü liderlik kavramı, 1978 yılında bilim insanı James McGregor Burns tarafından yazılan "Liderlik" kitabıyla ilk kez detaylıca açıklanmaya ve ifade edilmeye çalışılmıştır (Mackey, 2022: 25). Burns yazmış olduğu kitapta liderliği iki ayrı kategoride değerlendirmiştir. İlk kategori dönüştürücü liderlik, liderlerin ve takipçilerinin birbirine olan etkileri sayesinde, motivasyonun, ideallerin ve değerlerin karşılıklı etkileşim ile daha yüksek seviyelere çıkarılabileceği inancı olmuştur. İşlemci liderlik olarak adlandırdığı ikinci kategoride ise, takipçilerin faydalarını gözettiğini, maaş, tatil, prim gibi birtakım

şeyleri elde etmek amacıyla liderin beklediği istek ve işleri yerine getireceği inancıdır. Bu kategori için hizmet ve faydaların değişimi de demek mümkündür (Karaaslan, 2023: 4). Bu düşüncesiyle Burns, dönüştürücü liderlik hakkında farklı araştırmalar yapılarak bakış açıları geliştirilmesine ve yeni teoriler oluşturulmasına bir kapı açmıştır.

Yapılan araştırmaların hepsi liderlik kavramına yeni bir yaklaşımın getirilmesinin zorunluluğunu ortaya koymuştur. James McGregor Burns tarafından geliştirilmiş olan bu dönüştürücü liderlik yaklaşımı, Bernard M. Bass'ı büyük ölçüde etkilemiş ve hayatı boyunca bu konu üzerinde çalışmasına sebep olmuştur (McKinley, 2015: 42). Bass dönüştürücü liderliği “örgütteki sorunlara dair farkındalığı arttıracak, takipçi ihtiyaçlarını daha yüksek seviyelere taşıyacak, örgüt veya grubun iyiliği için gerekirse kendi çıkarlarını arka plana atacak ve ilk başta beklenenden daha fazla çalışmalarını yönünde takipçileri etkileyen lider” şeklinde tanımlamıştır (Ak, 2023: 29-30).

Dönüştürücü liderlik, pek çok araştırmacı tarafından son otuz yılın en çok araştırılan ve tartışılan kavramlarından birisi olduğunu şeklinde belirtilmiştir (Karaaslan, 2023: 4). Dönüştürücü lider ve izleyici arasında karşılıklı teşvik ve yükseltme ilişkisi vardır bu sebeple, liderler buldukları örgütte önemli değişimler yaratabilir. Dönüştürücü liderlik yaklaşımı hakkında geniş bir tanım yelpazesi olmakla birlikte, yapılan literatür taraması sonucu elde edilen bazı tanımlar aşağıda belirtilmiştir;

- Liderler, izleyicilerini beklenen seviyenin üstünde, olağanüstü sonuçlara ulaşmaları için motive ederler ve ilham vererek eş zamanlı olarak izleyicilerinin liderlik potansiyellerini ortaya çıkartırlar (Bass, 1985).
- Dönüştürücü lider, izleyicilerin düşünmesini ve cesaretlenmesini sağlayarak, iş süreçlerini değiştirip en yüksek performansa ulaştıracak örgüt vizyonunu geliştiren ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettiren liderlik yaklaşımıdır (Podsakoff, MacKenzie, Moorman, & Fetter, 1990: 109).
- Dönüştürücü lider, örgüt kültüründe yaptıkları değişiklikler sayesinde izleyicilerine yeni misyon ve vizyon kazandırarak, potansiyellerinin daha önce yaptıklarından veya şimdi yapılanlardan daha fazlasının olduğuna inandıran liderlik yaklaşımıdır (Eren, 2001).
- Dönüştürücü lider, izleyicilerinin yeteneklerini gözlemleyerek beceri ve maksimum kapasitelerini ortaya çıkarır, özgüvenlerini artırarak performanslarının artmasını sağlar ve izleyicilerine karşı özenli, nazik ve yapıcı davranarak örgüt kültürünü oluşturmaktadır (Buluç, 2009: 13).

- Dönüştürücü lider, izleyicilerinin değer yargılarını, iç güdülerini, inançlarını, hedeflerini ve isteklerini değiştirerek üstün performans sağlayan bir liderlik yaklaşımıdır (Bolat, Aytemiz Seymen, Bolat, & Erdem, 2023: 221).

Dönüştürücü liderlik kavramı hakkında yapılan tanımlamalar farklılık gösterse de hepsinde ortak olarak izleyicilerin ihtiyaçlarının ve yeteneklerinin anlaşılması, cesaretlendirilmesi, üstün performansa ulaşılması için uygun vizyonun oluşturularak örgütsel değişimin gerçekleştirilmesi üzerine odaklanılmıştır. Kısacası dönüştürücü liderler için bir değişim ustası demek mümkündür. Tüm liderlerin kendine özgü özellikleri olduğu gibi dönüştürücü liderlerinde ortak özellikleri mevcuttur. Yaratıcılık, risk alabilme, motivasyon, vizyoner, kendine güvenen, inançlı, cesaretli, dürüst ve karizmatik olmak dönüştürücü liderlerin en temel özellikleridir. Tüm bu özellikler içerisinde en önemlisi ise vizyoner olmaları ve sahip oldukları vizyonları izleyicilerine kabul ettirebilmeleri olarak görülmektedir (Elibol, 2021: 9).

Dönüştürücü liderlerin en önemli ortak özelliklerinden bir tanesi de izleyicilerinin performansını açığa çıkartarak belli bir amaç doğrultusunda olağanüstü sonuçlara ulaşabilmeleri için motive edip, desteklemeleri ve bununla birlikte örgütte değişimi başlatmasıdır. Bu tarz liderler izleyicileri için her zaman bir ilham kaynağı oluşturmaktadır (Güven, 2023: 455). Liderler örgütün, örgütler ise çevrenin etkilenmesinde büyük rol oynamaktadır. Son yıllarda inanılmaz büyüklüklerde meydana gelen çevre kirliliği araştırmacı ve çevrecilerin büyük ölçüde dikkat çektiği noktalardan birisi olmuştur. Bilim insanları, araştırmacılar, çevreci kurum ve kuruluşlar çevresel kirlilik bağlamında örgütlere odaklanmış ve örgütlerin çevreci uygulamalarda bulunması, uygulamalarının artırılması yönünde bir beklenti içine girmişlerdir. Bu tarz stratejik önem taşıyan ve büyük faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesinde liderlerin etkisi çok büyüktür. Liderlerin izleyenleri ve örgütsel faaliyetleri etkileyebilme gücü literatürde uzunca ve açıklayıcı bir şekilde yer almaktadır. Geçmişten günümüze kadar gerçekleştirilen pek çok liderlik yaklaşımı içinde çevreyi korumaya ve örgüt faaliyetlerinin çevresel kirliliğe etkisini minimum seviyelerine indirmeye yönelik yapılacak çalışmaların en çok dönüştürücü liderlik yaklaşımına uygun olduğu saptanmıştır (Tuna & Yıldız, 2023: 63).

Yeşil dönüştürücü liderlik, dönüştürücü liderlik özelliklerinin ve ilkelerinin çevresel açıdan sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk amacının birleştirilmesiyle meydana çıkmaktadır. Bu liderlik tarzı, izleyenlerini etkileyerek gerçekleştirdikleri

örgütsel değişim hareketini tamamen çevre dostu faaliyetler kapsamında ve sürdürülebilirliğe odaklı bir şekilde yönlendirmeyi hedeflemektedir. Örgütlerin beklenen çevresel performansının üstünde bir başarı elde edebilmesi için liderler izleyicilere sağlam bir vizyon hazırlar ve ilham kaynağı olurlar (Yücebalkan, 2022: 393). Literatürde çevresel dönüştürücü liderlik olarak da bahsedilen yeşil dönüştürücü liderlik “liderlerin karizmatik özelliklerini kullanarak yeşil davranışlarda bulunması, izleyicilere örnek olması, çevresel sürdürülebilirlik alanında duyarlılığı sayesinde izleyicilerinde duyarlılığını artırarak çevresel yönlü yeşil davranışların artmasını sağlamak” olarak tanımlanabilmektedir (Kirtiş, 2023: 1312). Başka bir tanımla “dönüştürücü liderlik sergileyen liderlerin, doğrudan izleyicilerini, dolaylı olarak da örgütünü çevre yanlısı davranışlar sergilemeye teşvik etmesi yeşil dönüştürücü liderlik” demektir (Yücebalkan, 2022: 393). Sürdürülebilirliğe dair çıkan sorunların örgütler boyutunda azaltılabilmesi için bu liderlik yaklaşımının büyük önem taşıdığı tartışılmaz bir gerçektir.

Gelecek nesillere doğal kaynakların aktarılabilmesi, sosyal sorumluluk duygusunun yerine getirilebilmesi ve daha pek çok şey için sürdürülebilirliği birincil amaç haline getiren yeşil dönüştürücü liderler çevresel açıdan net bir vizyoner olmak zorundadır (Gün & Aslan, 2018: 220). Liderler sahip oldukları çevreci vizyonlarını pek çok alt boyutla destekledikleri zaman gerçek başarıya ulaşabilmektedirler. Sahip oldukları vizyon, etkili bir iletişim ve izleyenlere ilham verici davranışlarla, izleyiciler tarafından daha kısa sürede kabullenilmesi ve benimsenmesine yol açmaktadır. İzleyiciler sadece mevcut vizyonu kabul edip buna bağlı kalmak yerine desteklenerek, cesaretlendirildikleri zaman yenilikçi çevresel yaklaşımlar geliştirebilirler. Bu bağlamda örgütün sürdürmekte olduğu çevresel faaliyetler aktif katılımcı bir şekilde gerçekleşebilir (Kirtiş, 2023: 1313). Yeşil dönüştürücü liderler, çevresel konularda risk ve sorumluluk almaktan kaçınmayarak, kararlı ve istikrarlı bir şekilde uygulamalarını sürdürmelidirler. Liderler açısından bu süreç her ne kadar zorlu olsa da günümüzde yeşil dönüştürücü liderlik hem sürdürülebilirlik hem örgütlerin yeşil performanslarının artması hem de örgütlerin rekabet avantajı sağlayabilmesi adına önemli bir unsur haline gelmiştir (Yücebalkan, 2022: 393). Her alanda yaşanmaya başlanan yeşil çağ, örgütlerin temel etkenleri olan liderler içinde kaçınılmaz olmuştur.

### **2.2.3.1 Yeşil dönüştürücü liderliğin boyutları**

Çevresel sürdürülebilirliği destekleyen yeşil dönüştürücü liderlik, çalışanlarda çevreci bir kültür oluşturarak çalışanların motive edilmesini ve çevresel faaliyetlerin

gerçekleştirilmesini, gerçekleşen faaliyetler ile örgüt stratejilerinin birbirine entegre edilerek başarıya ulaşılmasını hedefleyen bir liderlik yaklaşımıdır. Yeşil dönüştürücü liderlik alanında literatürde yapılmış çeşitli çalışmalar arasında bazı çalışmalar özellikle dikkat çekmektedir. Bu çalışmalar özellikle yeşil dönüştürücü liderliğin alt boyutları üzerine yoğunlaşmış olup, yeşil dönüştürücü liderliğin genel olarak beş alt boyuttan oluştuğunu savunmaktadır. Bu beş alt boyut aşağıdaki gibidir;

- **Yeşil yaratıcılık:** Yeşil dönüştürücü liderliğin önemli bir alt boyutu olan yeşil yaratıcılık, çalışanların karşılaştıkları çevresel sorunlarda çözüme ve sürdürülebilirlik hedeflere ulaşabilme konusundaki yenilikçi yaklaşımları teşvik etmektedir (Kırpık & Dönbak, 2021: 902). Yeşil dönüştürücü liderliği destekleyen Mittal ve Dhar (2016) yaptıkları çalışmada, turistik otellerde dönüştürücü liderliğin yeşil yaratıcılık üzerindeki etkisini araştırmış ve elde edilen bulgular sonucunda yeşil dönüştürücü liderliğin çevresel sorunların çözümünde yeşil yaratıcılığın olumlu bir etkiye sahip olduğunu vurgulanmıştır.
- **Yeşil öğrenme ve inovasyon:** Örgütsel öğrenme, yönetim ve işletme bilimi bakış açısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede kritik bir unsur olarak görülmekte, inovasyon literatüründe ise işletmelerin inovatif üstünlük kazanmalarına destek sağlayan bir bileşen olarak ifade edilmektedir (Sünnetçioğlu, 2018: 803). İlgili alan yazılara bakıldığında zaman literatürde örgütsel öğrenme ve inovasyon kavramlarının ele alındığı, aralarındaki ilişkinin incelendiği pek çok çalışma karşımıza çıkmaktadır. Yeşil öğrenme ve inovasyon olarak karşımıza en net çıkan çalışma ise Cui ve Wang tarafından 2021 yılında yapılan çalışmadır. Bu çalışmada Cui ve Wang; keşfedici yeşil öğrenme ve radikal yeşil inovasyon aracılığıyla sürdürülebilir kalkınma süreçlerini şekillendirmede yeşil dönüştürücü liderliğin etkisini incelemiş ve araştırma sonuçları, bu liderlik tarzının kurumsal sürdürülebilirlik çabaları üzerinde dönüştürücü bir etki yarattığını ortaya koymuştur (Cui & Wang, 2021).
- **Yeşil psikolojik iklim ve değerler:** Çevresel sürdürülebilirlik alanında işletme ve örgütler için psikolojik iklim ve değerler önemli temel kavramlardandır. Bu iki kavram çalışanların çevresel davranışlarını şekillendirerek genel anlamda çevresel performansın artmasında önemli birer rol oynamaktadır (Yüksel, Uçkun , & Uçkun, 2022: 1382). Norton ve arkadaşları 2017 yılında yaptıkları çalışmada, yeşil davranış niyetleri ve yeşil çalışan davranışları ile yeşil psikolojik iklim arasındaki

ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda, kurumsal çevre stratejilerinin yeşil psikolojik iklim ile olum yönde bir ilişki içinde olduğunu ve bunun çalışanların yeşil davranış niyetlerinin ilerleyen süreçte yeşil davranışlara dönüşmesini desteklediği belirlenmiştir. Özellikle, çalışanların olumlu bir yeşil psikolojik iklim algıladıklarında bu ilişkinin daha da güçlendiği sonucuna ulaşılmıştır (Norton, Zacher, Parker, & Ashkanasy, 2017).

- **Sorumluluk alma:** Çevresel konularda sürdürülebilirliğin sağlanması adına üstlenilen sosyal sorumluluk büyük önem taşımaktadır. Örgüt üyesi bireylerin çevre sorunları hakkında bilinçlenmeleri ve sorumluluk almaktan kaçınmamaları için çeşitli eğitimler uygulanabilmektedir. Bireylerin sorumluluk alması, çevreci duygular beslemesi, çevresel davranışlar sergilemesi bu eğitimler sayesinde oluşturulmaktadır. Yeşil örgütsel davranışların sergilenmesi ve sergilenen yeşil örgütsel davranış seviyelerinin artmasında sorumluluk olma büyük öneme sahiptir (Güdül, 2023: 84). Du ve Yan tarafından 2022 yılında literatüre kazandırılmış olan bir çalışmada, yeşil dönüştürücü liderlik ve çalışanların sorumluluk alma eğilimleri arasındaki ilişkili değerlendirilmiştir. Yapılan bu çalışma sonucunda, kişisel inisiyatifin aracılık rolü üstlendiğini ve proaktif çevresel girişimleri şekillendirmede yeşil örgütsel kimliğin düzenliyi rolü üstlendiğini ortaya koymuşlardır (Du & Yan, 2022).
- **Yeşil tedarik ve sürdürülebilirlik:** Yapısı gereği tamamen sürdürülebilirliği destekleyen bir liderlik tarzı olan yeşil dönüştürücü liderlikte bu alt boyut olmazsa olmazlar arsında yer almaktadır. Bu alt boyun sayesinde işletmenin çevresel boyuttaki performansı artmakla birlikte uzun vadede işletmenin başarısını da desteklemektedir. Yeşil dönüştürücü liderliği sürdürülebilirlikle ilişkilendirme, yeşil yaratıcılık ve yeşil tedarik aracılık rolünün incelendiği ve araştırma bulguları sonucunda sürdürülebilir uygulamalara katkıda bulunan liderlik boyutlarına dair önemli bilgilerin sunulduğu bir çalışma 2021 yılında Shah ve arkadaşları tarafından literatüre kazandırılmıştır (Shah, Jintian, Sukamani, & Kusi, 2021).

Genel bağlamda kabul gören bu beş boyut ve alanlarında yapılmış olan çalışmalar yeşil dönüştürücü liderliğin kapsamlı bir şekilde ve derinlemesine anlaşılmasında ışık tutmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında, yeşil dönüştürücü liderliğin çevresel sürdürülebilirlik açısından ve toplumsal sosyal sorumlulukların yerine getirilebilmesine

ilişkin faaliyetleri, örgüt stratejilerine entegre ederek çevresel zararları minimuma indirmeyi ve fayda sağlamayı hedeflediği söylenebilir.

### **2.2.3.2 Yeşil dönüştürücü liderliğin önemi**

Günümüzde yaşanan çevresel sorunlar, iklim değişiklikleri, doğal kaynakların azalması, ekosistemin bozulması ve daha pek çok sorunun meydana gelmesine sebep olmaktadır. Son yıllarda bu çevresel sorunlar sadece politika yapımcıları tarafından değil, sivil toplum kuruluşları, akademisyenler, bireyler, örgütler ve kuruluş liderleri gibi pek çok kişi tarafından dikkat çekmeye ve endişe kaynağı olmaya başlamıştır. Bu bağlamda, işletmelerin ve örgütlerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşması hem toplumsal sorumluluk hem de ekonomik gereklilik haline gelmiştir. Toplulukların liderleri, üyelerini yeşil davranışlara yöneltebilir ve böylece işletme veya örgütüm yeşil performansını arttırabilir. Bu noktada yeşil dönüştürücü liderlik kritik bir rol oynamaktadır (Sobaih, Hasanein, Gharbi, & Elnasr, 2022).

Yeşil dönüştürücü liderlik, enerji tasarrufu, su tasarrufu, atık yönetimi gibi desteklediği konularla çevresel zararları minimize ederek genel bağlamda toplumsal refaha katkı sağlar. Örgütlerde ise, yeşil inovasyon süreçlerinin gerçekleştirilebilmesi için yeşil liderlik ve yeşil yeteneklerin bulunması gereklidir (Özgül, 2023). Çalışanların çevreci davranışları ile yeşil iş yeri iklimi algısı arasında bir ilişki bulunmakta ve bu ilişkide algılanan tüketici etkinliği düzenleyici bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, işletme yöneticilerinin çevre dostu faaliyetleri desteklemesi ve çalışanlara bu konuda etkili bir iletişim stratejisi uygulaması önemlidir (Koçak & Baş, 2022: 435).

Yeşil dönüştürücü liderlik, örgütler arası rekabet avantajı sağlar. Sahip oldukları vizyon sayesinde yeşil dönüştürücü liderler, tüketicilere, çevreye duyarlı ve sürdürülebilir ürün veya hizmet sunmaları nedeniyle örgütün tercih edilebilirlik oranını arttırır. Bu sayede örgütler Pazar payını arttırır ve daha geniş bir kitleye nüfus ederler (Bintara, Yadiati, Zarkasyi, & Tanzil, 2023).

Tüm bu bilgiler ışığında yeşil dönüştürücü liderlik çevresel sürdürülebilirlik ve inovasyonu desteklemede hayati bir rol oynamaktadır. Örgütlerin yeşil uygulamaları benimsemesi ve uygulayabilmesi, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmesi için bu liderlik tarzı önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

### 2.2.3.3 Yeşil dönüştürücü liderliğin geleceği

Yeşil dönüştürücü liderlik alanında yapılan araştırmalar, yeşil dönüştürücü liderliğin örgüt içi uygulamaları olumlu yönde etkileyeceğini ve yeşil yeniliklerin arttıracağını ortaya koymuştur. Buna ek olarak yeşil dönüştürücü liderler, çalışanlara ilham ve enerji vererek onların çevresel faaliyetler etrafında toplanmasını sağlayıp, bu yönde çalışmalarını için motive ederek çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması için iş birliğini teşvik ederler (Çop, Olorunsola, & Alola, 2021).

Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil çalışan davranışları, yeşil örgütsel kimlik, yeşil yaratıcılık, çevresel performans, sürdürülebilir kurumsal performans, yeşil yaratıcılık, yeşil ürün geliştirme, insan kaynakları yönetimi, yeşil satın alma, inovasyon ve daha pek çok konu ile ilişkilendirilmiştir. Hepsinde ortak nokta olarak yeşil dönüştürücü liderlik olumlu bir etkiye sahiptir. Bu sebeple geleceğin dinamiklerini şekillendirecek en önemli unsurlardan birisi olarak yeşil dönüştürücü liderlik karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik, sosyal, ekonomik alanlarda gelecekte yaşanabilecek gelişmelerin bu liderlik tarzını doğrudan etkileyeceği öngörülmektedir (Dişbudak, 2024: 63). Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluğu ön planda tutan yeşil dönüştürücü liderliğin önemi giderek artacağı ve örgütlerin, toplumların gelişiminde büyük ölçüde belirleyici bir rol oynayacağı aşikardır. Sonuç olarak bu durum, çevresel ve toplumsal sorunlar ile başa çıkabilmek adına yeşil dönüştürücü liderliğin benimsenmesi hem bireysel açıdan hem de toplumsal açıdan hayati bir gereklilik haline geldiğini açıklamaktadır. Bu liderlik tarzını benimseyecek geleceğin liderleri daha yaşanılabilir bir dünya için sorumluluk üstlenerek önemli adımlar atacakları ön görülmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KONAKLAMA İŞLETMELERİ VE ÇEVRE DUYARLI İŞLETME PERFORMANSI

#### 3.1 Konaklama İşletmeleri Tanımı ve Tarihçesi

Tarihi dönemlere bakıldığında zaman varlıkları çok eski zamanlara dayanan konaklama işletmeleri hakkında literatürde pek çok farklı tanım bulunmaktadır. Yapılan tüm tanımları genel bir şekilde değerlendirip özetlemek gerekirse, konaklama işletmeleri; kişilerin belirli bir ücret karşılığında, geçici olarak konaklama yaptıkları, barınma ve dinlenme ihtiyaçlarını karşıladıkları ticari kuruluş olarak açıklanabilmektedir (Demirpaz, 2022: 6).

Konaklama işletmeleri, insanoğlunun seyahat etmeye başladığı ilk dönemlere kadar uzanmaktadır. Bu işletmelerin temel amacı kişilerin barınma, yeme-içme ve güvenlik gereksinimlerini karşılamaktır. Eski çağlarda ticaret yolları üzerinde bulunan kervansaraylar ve hanlar yoldaki kişilerin barınma ve yemek ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla oluşturulmuş ve karşımıza çıkan ilk konaklama işletmeleridir (Çayır v.d., 2001). Eski çağlarda başlayan bu işletmeler insanoğlunun seyahat ihtiyacı ve faaliyetleri sonucunda ortaya çıkmış ve zaman içerisinde değişiklik göstermiştir. Bu alanda en eski bilgiler, Eski Yunan ve Eski Roma yazılı belgeleri ve İncil’de görülmüştür. Kervansaray, han, taverna ve son olarak da otel olarak adlandırılan konaklama işletmeleri dünyada yaşanan gelişimlerle doğru orantılı olarak değişim göstermiştir (Yürek, 2007: 11).

Tüccarlar, öğrenciler, sanatçılar ve daha pek çok seyahat eden kişilerin ihtiyaçlarının karşılanması için yapılan kervansaraylar, hanlar ve tavernalar farklı özelliklere sahip olmuştur. Bu özelliklerden bazıları bu işletmelerde sadece yolcu olan kişilerin konaklama yapabileceği odalar bulunurken, yolculuk yaptıkları atları koyabilecekleri bir ahırın olmaması ya da bazen tam tersi sadece ahırlardan oluşup kişiler için yatacak özel odaların olmaması gibi açıklanabilir (Şener, 2001: 338).

Kervansaray ve hanlar, kişilerin çeşitli sebepler sonucu yaptıkları yolculuklarda ihtiyaçlarını ticari amaç güderek karşılamışlardır. Bu ticari amaç Fransa ve İtalya’nın gelişimde gösterdiği hız ve ticarete dünya çapında rol oynaması sebebiyle daha keskin bir çerçevede ticarileştirilmiştir. Yaşanan hızlı gelişim süreci boyunca Doğu ülkelerinde sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmeler ön planda tutulurken, Batı ülkelerinde ise bu konu üzerinde gelişmeler yaşanmıştır. Konaklama işletmeleri kapsamında Batı ülkeleri

arasında bu gelişime en hızlı ve güzel ayak uyduran ülke İngiltere olmuştur (Demirpaz, 2022: 7). İngiliz hanları, Avrupa otelciliğinin temelleri olarak kabul edilirken, İngiltere’de ilk ‘otel’ tabiri 1970’li yılların sonunda kullanılmaya başlanmıştır (Yıldız, 2017: 10).

Zaman içerisinde yaşanan endüstriyel, teknolojik ve sosyal anlamda yaşanan gelişmelerin, topluma yansımalarının bir etkisi olarak konaklama işletmelerini de etkilemektedir. 18. Yüzyılın sonunda konaklama işletmelerinde yavaş yavaş kalite kavramı ortaya çıkmış ve gün geçtikçe bu kavram önem kazanmaya başlamıştır. Konaklama işletmelerinde kalan yolcu portföyü değişmiş, tüccar, sanatçı gibi kişiler yerlerini daha çok zengin ve soylu kişilere bırakmıştır. Halkın seçkin kesimini oluşturan bu zengin ve soylu kişiler kaldıkları yerlerde konforu ve lüksü aradıkları için konaklama işletmelerinde lüks ve kaliteye büyük önem verilmiştir (Demirpaz, 2022: 7).

18.yüzyılın sonunda sanayi devriminin bir sonucu olarak yaşanan demiryolları gelişimi sayesinde artan ticaret ve seyahatler de konaklama işletmelerinin gelişmesinde ve yayılmasında büyük ölçüde etki sağlamıştır (Demirtaş, 2010: 4).

Konaklama işletmeleri buldukları dönemlere göre değişiklikler gösterebilmektedir. İlk zamanlara bakıldığında insanlar genellikle atlarla yolculuk yaptıkları için kervansaray ve hanlar hep ticaret yolları üzerine kurulmuştur. Sanayi devriminden sonraki dönemde yaşanan gelişmeler sayesinde insanlar tren ve gemilerle seyahat etmeye başlamış ve konaklama işletmeleri tren garları ve limanlara yapılmaya başlanmıştır. Karayolu taşımacılığının gelişmesi içe konaklama işletmelerinin daha değişik yerlere yapılmasına yol açmıştır. Yaşanan her yeni olay tarih boyunca konaklama işletmelerinin kaderini etkilemiş olup, konaklama işletmeleri çeşitli sebep ve çeşitli tüketici taleplerinden dolayı farklı yerlerde faaliyet göstermiştir (Yıldız, 2017: 17). Günümüzde konaklama işletmelerinin konumlarına genel olarak baktığımız zaman en çok tatil amaçlı tercih edildiğini ve turizm sektörünün demirbaşları arasında geldiğini söylemek mümkündür.

### **3.2 Konaklama İşletmelerinde Yeşil Uygulamalar**

Günümüz dünyasının geldiği noktada çevresel sorunlar büyük boyutlar kazanmıştır. Küresel ısınma, çevresel kirlilik ve kaynakların tükenmesi gibi çeşitli sorunların önlenmesi ve kontrol altına alınabilmesi için neredeyse tüm sektörlerde büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu bağlamda konaklama işletmeleri de sürdürülebilirliği desteklemek adına kritik bir rol oynamaktadır. Konaklama işletmeleri,

devlet yönetmeliklerine uymak, devlet desteği almak, enerji kullanım ve atık miktarını azaltarak tasarruf yapmak, rakiplere karşı fark yaratmak, değişen tüketici ihtiyaçlarına cevap verebilmek gibi çeşitli sebeplerden dolayı çeşitli yeşil uygulamalarda bulunmaya başlamışlardır (İlban, Çolakoğlu, & Gümrükçü, 2023: 124). Konaklama işletmeleri uygulayabilecekleri yeşil faaliyetler bağlamında geniş bir yelpazeye sahiptir.

Genel anlamda su tüketiminin azaltılması, enerji tasarrufu, kimyasal ürün kullanımı ve atık yönetimi gibi alanlarda çevresel sürdürülebilirlik adına pek çok uygulamalar yapabilen konaklama işletmeleri, bu uygulamalar sırasında tüm paydaşlarını bilinçlendirerek birlikte hareket etmeye çalışmaktadır. Konaklama işletmeleri sergiledikleri bu davranışlar ile sosyal ekonomik, çevresel ve sosyal anlamda çıktılar ortaya koyarak sorumluluklarını yerine getirmeyi amaçlamaktadır (Kozak, 2014: 176).

Sürdürülebilir konaklama işletmeciliği, ekonomik, sosyal ve çevresel faydaları göz önünde bulundurarak gelecek nesillerin haklarını koruyacak şekilde günümüz insanların ihtiyaçlarını karşılama ve doğru kaynak kullanımını yönetme biçimidir (Hamzaçebi, 2021: 47).

Konaklama işletmelerinde ilk çevresel girişimleri 1993 yılında “Uluslararası Oteller Çevre Girişimi (The International Hotels Environment Initiative)” ile başlamıştır. Bu hareket ile konaklama işletmeleri yeşile yönelmeye başlamıştır. 1993 yılında yaşanan bir diğer önemli gelişme ise, çevreye duyarlı konaklama işletmelerinin bir araya gelerek “Yeşil Oteller Birliği (Green Hotel Associations)” örgütünü kurmaları olmuştur. Kurulan bu örgütün temel amacı; eşsiz yeryüzünü yaşanabilecek tüm felaketlerden korumaktır (Eren & Yılmaz, 2008: 292).



Her gün daha çok popülerleşen eko-turizm alanında faaliyet gösteren çevreci konaklama işletmeleri yeni stratejileri ile yenilikçi bir imaj ortaya koymaktadır. Bu tarz çevresel faaliyetleri ve hassasiyeti en üst seviyelerde gösteren konaklama işletmeleri uluslararası düzeyde genel olarak “ecolodge, ecotel, ecohotel, ecoresort, green hotel, green resort, green room, green süit” gibi ifadelerle tanımlanmaktadır (Kahraman & Türkay, 2017: 129).

Gelişmiş ülkelerde aşırı ve bilinçsizce artan tüketim, hammadde ve enerji kaynaklarının azalmasına sebep olmaktadır. Bilinçsiz tüketimin neden olduğu çevre sorunlarıyla birlikte çevre bilinci de artmaktadır. Eko etiket, daha bilinçli, bilgili bir tüketici profiline çizilebilmesi için alınan önemlerden bir tanesidir (Salur, 2014: 52). Turizm sektöründe faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde 1990'lı yılların ortalarında

kullanılmaya başlayan eko etiketlerin (Graci vd., 2015) dünyada ve Türkiye'de farklı örnekleri vardır. Dünyada bu etiketlere “EU Ecolabel”, “Travelife” ve “Green Globe” örnek verilebilirken, Türkiye'de ise “Yeşil Yıldız” ve “Yeşillenen Oteller (Greening Hotels)” olarak örnek gösterilebilir (Salur, 2014: 52). Konaklama işletmelerine çevresel uygulamaları bağlamında çeşitli etiket/ödül verme programları her geçen gün geliştirilerek devam etmektedir. Yeşil uygulamalar kapsamında konaklama işletmelerine verilen bazı sertifika programları ve logoları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 3.1** Konaklama işletmelerinde yeşil etiket programları

Etiket Logosu	Etiket Programı
	<b>Mavi Bayrak (Blue Flag):</b> Uluslararası bir çevre ödülü olan mavi bayrak ilk olarak 1985 yılında ortaya çıkmıştır. İlk olarak sadece Avrupa ülkelerini kapsayan bu program, 2001 yılından sonra tüm dünya genelini kapsamaya başlamıştır. Türkiye, ödüllü plaj sayısı bakımından ilk kez 2015 yılında dünyada ikinci sırada olmuştur ( <a href="https://www.turcev.org.tr/V2/icerikDetay.aspx?icerik_id=36">https://www.turcev.org.tr/V2/icerikDetay.aspx?icerik_id=36</a> ).
	<b>Yeşil Anahtar (Green Key):</b> Konaklama işletmeleri, kamp alanları ve tatil evleri için sunulan bu eko-etiket programı, 20'den fazla ülkeyi kapsamaktadır. Program 1996 yılında Danimarka'da başlatılmış olup, 2002 yılında FEE'nin (Çevresel Eğitim Vakfı) programına dahil edilmiştir ( <a href="http://www.green-key.org/">http://www.green-key.org/</a> ).
	<b>Seyahatyaşam Turizmde Sürdürülebilirlik (Travelife Sustainability System):</b> Altın, gümüş ve bronz olarak konaklama işletmelerinin üç kademede değerlendirildiği bir programdır. Konaklama işletmeleri 2 yılda bir tam olarak denetlenir. 2015 yılında Türkiye'de 26 konaklama işletmesi altın etiket almıştır ( <a href="https://staybetterplaces.com/certification/">https://staybetterplaces.com/certification/</a> ).
	<b>Yeşillenen Oteller (Greening Hotels):</b> Çok kısa bir zaman sonra çevre duyarlı konaklama işletmelerinin tercih edileceğini ön gören TUROB bu etiket programı ile üyelerine öncülük etmektedir. Konaklama işletmeleri bu programda, enerji yönetimi, su tüketimi, atık yönetimi, iç hava kalitesinin iyileştirilmesi, geri dönüşüm gibi pek çok alanda dünyanın önde gelen akredite kuruluşlarından biri olan Bureau Veritas tarafından değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonuçlarına göre, konaklama işletmelerine “Bronz, Gümüş ve Altın Yeşillenen Oteller” şeklinde üç farklı kademede belge verilmektedir ( <a href="http://www.greening-hotels-turkey.org/">http://www.greening-hotels-turkey.org/</a> ).

	<p><b>Ecotel:</b> 1994 yılında başlatılan bu sertifikasyon, Hallmark of Environmentally Sensitive Hotels tarafından konaklama işletmeleri için sunulan çevre yönetim sertifikasıdır. Konaklama işletmeleri, çevre, su, enerji, atık ve personel eğitimi gibi beş ana alanda çevre dostu uygulamaları yerine getirmekle yükümlüdür (<a href="http://www.ecotelhotels.com/">http://www.ecotelhotels.com/</a>).</p>
	<p><b>AB Çevre Etiket (ECO-LABEL):</b> Çok geniş bir ürün ve hizmet yelpazesine sahip olan Eco-Label etiket programı, tüketicilerin çevreci ürün ve hizmetleri ayırt edebilmesi adına başlatılmış bir programdır. Bu programa her geçen gün yeni grupların katılımı devam etmekte ve giderek büyümektedir (<a href="http://www.eko-etiket.org/">http://www.eko-etiket.org/</a>).</p>

### 3.2.1 Konaklama işletmelerinde yeşil yıldız

1993 yılından itibaren Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından gerekli şartları sağlayan konaklama tesislerine, Çevre Dostu Kuruluş Belgesi (Çam Simgesi) verilmiştir. Asıl amaçlanan konu sürdürülebilir turizm çerçevesinde, çevre bilincinin geliştirilmesi, çevrenin korunması ve turistik yerlerdeki tesislerin çevreye olumlu tutumlarının teşvikinin ve özendirilmesi olmuştur. Çevre korumaya yönelik alınması gereken önlemlerin öneminin artması üzerine, çevreye duyarlı konaklama işletmelerine uygulanan sınıflandırma formu geliştirilerek, Turizm İşletmesi Belgeli Konaklama Tesislerine “Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi (Yeşil Yıldız)” verilmesine dair karar 2008/3 no’lu Tebliğ” ekinde, 22.09.2008 tarih ve 27005 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmış ve yürürlüğe girmiştir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, t.y.).

Yeşil yıldız, sadece turizm işletme belgesi olan konaklama işletmelerine verilen bir sertifikadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı, belirlenen kriterler çerçevesinde işletmeleri denetleyerek uygun bulunan işletmelere yeşil yıldız verir ve iki yılda bir yeniden bu işletmeleri denetlemektedir (Ünlüöner vd., 2011: 448). Kültür ve Turizm Bakanlığı’na oluşturulan Yeşil Yıldız sertifikasyonu, çevreyi koruma amacını taşımaktadır. Sürdürülebilir turizmin sağlanabilmesini aynı zamanda tesislerin tasarlandığı, planlandığı

ve faaliyete başlandığı tüm bu süreçlerde çevre dostu bilinciyle harekete geçilmesidir (Kızılırmak, 2011: 9).

Türkiye’de 2022 yılının sonlarına doğru verilere bakıldığında Turizm İşletmesi Belgeli konaklama işletme sayısı 4830 olup, Yeşil Yıldız belgesine sahip olan işletme sayısı 441’dir (T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2023).

### 3.2.2 Konaklama işletmelerinde mavi bayrak

Mavi Bayrak, deniz kıyılarını kapsayan eko etiketlerden ilki ve en fazla bilinenidir. 1985 yılında ilk kez Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı (Foundation for Environmental Education- FEE) tarafından uygulanmaya başlanmıştır (Fraguell et al., 2016: 885; Klein & Dodds, 2017: 1). Mavi Bayrak alabilmek için birçok çevresel, eğitimsel, güvenlik ve erişilebilirlik unsurlarının uygulanması ve sürdürülebilir olması gerekir. Günümüzde 51 ülkede uygulanmaktadır (FEE, t.y.).

McKenna vd. (2011: 576) çalışmasında mavi bayrak konusunun literatürde ikiye bölündüğünü ifade etmiştir. Bir grup araştırmacıya göre eko etiket, güvenli, temiz ve çevre dostu olan plajların simgesidir; diğer gruptaki araştırmacılara göre ise turistlerin mavi bayrağı pek fazla bilmediğini, destinasyon seçiminde etkili bir unsur olarak görmediğini belirtmektedir (Fıfşkın vd., 2016: 228).

Türkiye’de 2024 yılı illere göre mavi bayrak plaj sayısına sahip iller Bursa, Antalya, Muğla, İzmir, Aydın, Balıkesir, Çanakkale, Samsun, Mersin, Tekirdağ, Kocaeli, Ordu, Yalova, Kırklareli, Van ve İstanbul’dur. Mavi bayrak plaj sayısı toplamda 567’dir. Mavi bayrak marina sayısına sahip iller Antalya, Muğla, İzmir, Aydın, Balıkesir ve Yalova iken toplam sayısı 27’dir. Mavi bayrak yata sahip olan iller yalnızca Muğla, Balıkesir ve Yalova iken toplam sayısı ise 9’dur (Mavi Bayrak, 2024).



Şekil 3.1 Türkiye’deki mavi bayrak etiketi (Türçev, 2024)

### 3.2.3 Konaklama işletmelerinde yeşil anahtar

Konaklama işletmelerinde sürdürülebilirliği destekleyen bu çevre dostu etiket programı ilk kez 1994 yılında Danimarka'da uygulanmaya başlamış ve 1998'de Fransa'nın da katılımıyla yayılmaya başlamıştır. Fransa katıldığı yeşil anahtar programıyla kamp alanlarını etiketlemiştir (Aslan & Güneş, 2015: 11). Türkiye'de ise ilk olarak 2011 yılında uygulanmaya başlanan programın dünya genelindeki uygulanmasından Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı (Foundation For Environmental Education- FEE) sorumludur ve FEE'nin beşinci programı olarak karşımıza çıkmaktadır (Satar, 2016: 84). Bu eko-etiket, konaklama işletmelerinin çevresel performanslarını iyileştirmeleri ve çevresel sorumluluklarını artırmaları için bir çerçeve sunar. Etiket'in beş temel hedefi aşağıdaki gibidir (Türçev, 2024);

- Çevrenin korunması için konaklama işletmelerinin çevreye olan zararlarının azaltılması
- Tüketimde azaltmaya gidilerek maliyetlerin düşürülmesi ve ekonomik yönetim
- İşletmenin daha fazla sorumluluk üstlenmesiyle turizmin güçlenmesine katkı sağlamak
- Çevre duyarlı tüketiciler için pazarlama strateji geliştirmesi ve yeteneklerinin arttırılması
- İşletmenin iç ve dış tüm paydaşlarının çevre bilincini arttırarak sürdürülebilir kalkınma için eğitilmesi

Yeşil anahtar etiketine sahip 59 konaklama işletmesi Türkiye'de yer alırken, dünya genelinde toplam 2.400 işletme bulunmaktadır. Türkiye'de denetim çalışmaları TÜRÇEV tarafından yürütülen bu etiketin geçerliliği bir yıldır ve her yıl düzenli olarak kontrol edilerek ödüller yenilenmektedir (Satar, 2016: 85).

### 3.2.4 Konaklama işletmelerinde atık yönetimi

Atık yönetimi, ürünün hazırlık sürecinin planlamasıyla başlayıp, stok kontrolü, üretim planlaması ve satın alma politikası birleşimiyle devam eden ve bütün faaliyet aşamalarında etkili olan bir süreçtir. Sürecin iyi planlaması neticesinde konak işletmeleri hem atık miktarını azaltır hem de enerji, para ve kaynak gibi unsurlarda tasarruf sağlar (Kirk, 1996: 102).

Konaklama işletmeleri, atık yönetimi ve geri dönüşümde yeşil girişimlerde bulunmak için şu üç faaliyetten birini veya birkaçını gerçekleştirebilir: 1) tekrar kullanım, 2) tekrar kazanım, 3) tüketimin azaltılması. Bu işletmelerin atık yönetimi ve geri dönüşüm faaliyetleri maliyet ve memnuniyet kapsamında 3T olarak formüle edilmiştir (Erdal vd., 2010: 468).

### 3.3 İşletme Performansı

Performans kelimesi ilk olarak 16.yüzyılda günümüzdeki anlamından çok farklı olarak askeri alanda, askerlerin aldıkları görev ve emirleri başarma anlamında kullanılmıştır (Cenger, 2006: 6). Günümüzde ise performans kelimesine; planlanan amaç ve hedeflere yönelik varılan nokta ya da meydana gelen durumun sayısal (nicel) veya sayısal olmayan (nitel) biçimde anlatılması olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2006: 75).

Performans literatürde bulunan ilgili alan yazılarda, önemli ve sürekli üstünde durulan bir konu halindedir. Bu durum; işletme performansının, işletme politikalarına yönelik önemli bir bileşen niteliği taşımasından dolayı yüksek önem arz etmektedir. Bu sebeple uygulamada ve akademik çalışmalarda işletme performansı ve işletme performansının ölçümü sıklıkla kullanılmaktadır (Fırat & Yeşil, 2020: 46).

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğüne göre performans, “*herhangi bir eseri, oyunu, işi ve benzerini ortaya koyarken gösterilen başarı; başarı*” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Bu tanımlamaya dayanarak performans kavramını işletmeler bağlamında “işletme performansı” olarak ele aldığımızda literatürde karşılaşılan tanımlamalar farklılık gösterse de temelde ortak bir noktada kesişmektedir. İşletme performansı en genel tanımıyla, belirlenmiş bir dönem sonunda, belirlenen strateji ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetler ve elde edilen çıktılar ile belirlenen hedefe ulaşma düzeyi, işletme başarısının seviyesi ve ölçüsünü ifade etmektedir (İnce & Gürbüz, 2020: 100). Elitaş ve Ağca, 2006 yılında yapmış oldukları çalışmada işletme performansını “*planlanan hedefe ulaşmak için belirleyici olan çıktıların ve çıktıların üretiminde kullanılan kaynakların ölçülmesi; belirlenen amaca ulaşma düzeyi, amaçlı bir faaliyette gerçekleşen verimliliğin ve etkililiğin boyutu*” olarak tanımlamıştır (Elitaş & Ağca, 2006: 347). Zaman içerisinde gerçekleşen olay ve yaşanan değişimlerden etkilenen bu kavram 2011 yılında yeni bir tanımlama ile Küçük tarafından açıklanmaya çalışılmıştır. Küçük’e göre, “*işletme performansı, çalışanlar veya faaliyetler için ayrı ayrı değerlendirilebilecek ve farklı amaçlarla (üretim kapasitesi, dayanıklılık v.b)*

*belirlenmiş olunan düzeye hangi ölçüde yaklaşıldığını ölçmede yararlanılabilecek gösterge” olarak açıklanmıştır (Küçük, 2011). Yapılan bu tanımlamalara dayanarak işletme performansı, işletmelerin başarıya ulaşabilmek için yaptıkları faaliyetlerin, belirli amaçlarla planlanan etkinliklerin, sonuçlarının nicel ya da nitel olarak değerlendirilmesi şeklinde yorumlanabilir.*

İşletmeler, kendilerini değerlendirebilmek ve iyileştirmelerde bulunabilmek için sürekli olarak performans değerlendirmesi yapmaktadır. İşletme performansında; etkinlik, verimlilik, verim ve girdilerden yararlanma, yenilik, kalite, çalışma yaşam kalitesi, karlılık ve bütçeyle uyum gibi yedi faktör ön plana çıkmaktadır (Akal, 2005: 22). Tüm bu faktörlerin beklenen ve istenilen seviyelere gelmesi işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir. Söz konusu bu faktörlerin istenilen seviyelere gelmesi ise işletme performansının takip edilmesine bağlıdır. Bu sebeple işletmeler açısından performans ölçümü önemli bir yere sahiptir. Her gün gelişen teknoloji, değişen çevre ve serbest rekabet ortamının olduğu piyasalarda işletmeler performanslarını ölçmek ve bu ölçüm sonucu elde edilen verilere göre hareket etme zorunluluğuna sahiptir (Fırat & Yeşil, 2020: 47).

İşletmelerin çevre ile olan ilişkileri açısından performans önemli bir yere sahiptir. İç ve dış paydaşlar için önemli bilgileri içinde barındıran işletme performansı, bir işletmenin belirlediği hedeflere ne derecede ulaşabildiğini ölçen bir kavramdır. İşletme performansı, ekonomik, stratejik, operasyonel ve insan kaynaklı gibi çeşitli dallarda başarı ve yeterlilik kriterleri dikkate alınarak saptanır. İşletme performansına bakarak bir kişi işletmenin sağlığı, stratejisi, güvenilirliği ve büyüme potansiyeli gibi konularda çıkarımlarda bulunabilir. Yapılan performans değerlendirmeleri ile aynı zamanda işletme için güçlü ve zayıf yönler belirlenebilir ve böylelikle stratejik kararlar alınırken bu verilerden yararlanılabilir. Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve değişik yönetim yaklaşımlar işletmelerin işleyiş ve yönetim süreçlerini gerçekleştirirken daha güçlü olmaları yönünde baskılamaktadır (Yüreğir & Nakıboğlu, 2007: 545). Lider şirketler başarı ve başarısızlıklarının arasındaki farkı güçlü bir performans yönetim sistemi olarak açıklamaktadır. Çünkü performans sayesinde işletmeler dünkü ve bu günkü durumlarını görerek çıkarımlarda bulunabilir ve yarın olmak istedikleri durum için bu çıkarımlar doğrultusunda harekete geçerler.

İşletmeler faaliyetleri ve faaliyetleri sonucunda yaptıkları işlerden elde edilmesi planlanan sonuçları, finansal ve finansal olmayan performans ölçütleri ile

değerlendirebilmektedir. Literatürde genel olarak işletme performansı bağlamında karlılığa yoğunlaşılsa da performans ölçümü işletmelerin türüne, faaliyet gösterdikleri alana, boyutuna, içinde buldukları pazara ve ölçmek istedikleri yeteneklerine göre değişiklik gösterebilmektedir. İşlevsel performans, yatırım geri dönüşleri, ürün veya hizmet kalitesi performansı, yenilik performansı, uyum performansı, çalışan tatmini, müşteri tatmini ve stratejik işletme performansı gibi performans ölçütleri kullanılabilir (İnce & Gürbüz, 2020: 100). Bazı performans ölçümleri geçici süreliğine yapılırken, bazı performans ölçümleri ise işletmenin tamamını kapsayacak şekilde sürekli olarak yapılabilir. Her ne için ve nasıl olursa olsun tüm performans ölçümlerinin yönetici kararlarına yön vereceği ve işletmelerin sürdürülebilir bir başarıya ulaşmaları için yapıldıkları kesindir. İşletmelerin yaptıkları bu performans ölçümleri ile elde edebilecekleri faydalar genel olarak aşağıdaki gibidir (Koska, 2013: 56);

- İşletmelerin belirledikleri stratejilerine yönlendirilmesi,
- Stratejik önceliklerin belirlenmesi ve bunlar için iletişimin kurulmasına,
- İşletme genelinde karşılıklı bir anlayışın yayılmasına,
- Kısa vadeli işletmelerin uzun vadeli stratejiler ile ilişkilendirilmesi,
- İşletme stratejileri kapsamında yapılan veya yapılacak olan davranışlar için işletme üyelerinin cesaretlendirilmesi,
- İşletme amaçlarını somutlaştırma,
- Kişiler ve birimler, birimler ve işletme arasındaki bağların net ve açık olmasını sağlama,
- İşletme içi yaşanan süreçlerin entegrasyonunun oluşmasını sağlama,
- İşletme için küçük ve gereksiz amaçların belirlenmesi ve bunlara fazla odaklanmanın önüne geçilmesi,
- Değişim ve gelişime odaklı işletme kültürü oluşturma,
- İşlemlerde öğrenimin desteklenmesi ve buna yönelik faaliyetler geliştirilmesi,

Bahsedilen tüm bu faydalar işletmenin uzun vadede planladığı ve istediği hedefe ulaşmasında kolaylık sağlayacaktır. Böylece performans değerlendirmesinin işletmeler açısından sürdürülebilirliği sağlamak ve rakiplerine karşı elde etmek istedikleri rekabet üstünlüğünü gerçekleştirebilmek için yapılması gerekenleri tespit etmede yol göstereceği anlaşılmaktadır.

### 3.3.1 Çevre duyarlı işletme performansı

İşletmeler, insanlar gibi canlı birer organizmadır. Bu sebeple buldukları çevreden etkilenebilir, aynı zamanda bu çevreyi etkileyebilirler.

İnsanoğlu var olduğu ilk günden beri dünya üzerinde çevre ile bir bütün olarak yaşamaktadır. İnsanoğlunun doğal kaynakları pervasızca kullanması sanayi devrimine kadar çok büyük etkiler yaratmamıştır ancak sanayi devriminden sonra gerçekleşen kontrolsüz tüketim ve üretim hareketleri, kullanılan araç gereçler, teknolojik gelişmeler zaman içerisinde doğal denge bütünlüğünün etkilemeye başlamıştır. Günümüzde çevresel sorunların artış göstermesi işletmeleri çevreye duyarlı bir performans sergilemeleri yönünde itmiştir. Çevre duyarlı işletme performansı sadece işletmelerin çevreye verdikleri zararı minimize etmek değil aynı zamanda ekonomik ve sosyal sorumluluklarını da yerine getirmeyi amaçlamaktadır. Bu tutum, sürdürülebilir bir geleceğin kurulmasında çok kritik bir rol oynamaktadır (Karakuş & Erdirençelebi, 2018: 683).

İşletmelerin yürüttükleri faaliyetlerde, çevresel yönde bilinçlenen kamu baskısı, sürdürülebilir kalkınma için duyulan ihtiyaçların artması, bilgiye kolay erişim sayesinde gelişmiş ülkelerde yapılan çevresel mevzuatların tanınması ve uyarlanması nedeniyle çevresel işletme performansı son yüzyılda çok konuşulan önemli konulardan bir tanesi haline gelmiştir (Akandere & Zerenler, 2017: 79). Son yıllarda çevre yönetimi standartlarını uygulayan işletme sayısı her geçen gün artmaktadır, bu durum işletmelerin, çevre duyarlı işletme performansının sahip olduğu stratejik önemi anladığını göstermektedir. Gelecekte neredeyse tüm şirketlerin bu doğrultuda faaliyetlerini yürüteceklerini, sundukları ürün ve hizmetlerde tamamen çevreci gelişimlerde bulunacakları söylenebilmektedir (Zhu, Sarkis, & Geng, 2005: 472).

Bir işletmenin performansı, çevresel duyarlılığı ve çevreci yönetimi bağlamında incelendiği zaman çevre duyarlı işletme performansı kapsamında iki farklı boyut karşımıza çıkmaktadır. Bu boyutlar çevresel performans ve rekabet avantajıdır (Küçüköğlü, 2014: 162). Literatürde bu iki farklı boyutu tek tek ele alan, bir bütün halinde değerlendiren ya da aralarındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışan farklı çalışmalar mevcuttur.

Gelecekteki rekabet avantajının sağlanmasında çevre yönetimi ve yenilik, en önemli performans göstergelerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Çünkü işletmeler, yeşil

yenilik faaliyetleri sayesinde maliyet avantajı, verimlilik ve etkinlik artışı ile daha yüksek ürün kalitesi gibi çeşitli faydalar elde etmektedir. Tüm bu faydaların işletmelere pek çok avantaj kazandıracığı vurgulanmaktadır (Chiou, Chan, Lettice, & Chung, 2011: 825).

İşletmelerin, çevre duyarlı performansı genellikle çeşitli unsur ve göstergeler kullanılarak ölçülür. Bu göstergeler arasında karbon ayak izi, enerji verimliliği, su ve atık yönetimi performans göstergeleri bulunur. Ayrıca, işletmelerin çevresel hedeflerine ulaşip ulaşmadığını değerlendirmek için düzenli olarak sürdürülebilirlik raporları yayınlanır (Yangınlar & Sarı, 2014). İşletmeler çevreci uygulamalara yönelirken, tüketicilerden gelen taleplerde bu faaliyetleri ciddi anlamda tetiklemektedir. Tüketicilerin sıfır atık, geri dönüşebilir malzeme ve daha az çevre kirliliği talepleri işletmeleri daha duyarlı bir yönetim ve uygulama anlayışına doğru itmektedir (Nemli, 2001: 212).

### **3.4 Literatür Taraması**

Yapılan bu çalışmada kullanılan; yeşil lojistik uygulamaları ölçeği, yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği ve çevre duyarlı işletme performansı ölçeğine dair yapılan daha öncelerden yapılan çeşitli çalışmalar incelenerek elde edilen bulgular derlenmiştir. Yerli ve yabancı kaynaklardan yapılan derinlemesine literatür taraması aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 3.2** Literatür taraması

Araştırma Yazarları	Araştırmanın Yapıldığı Ülke	Yeşil Lojistik Uygulamaları	Yeşil Dönüştürücü Liderlik	Çevre Duyarlı İşletme Performansı	Araştırma da Kullanılan Ölçekler	Araştırma Kime Uygulanmış	Araştırma Sonucu
Reşat Cica & Karabulut (2024)	Türkiye		X		<b>Yeşil Davranış Ölçeği</b> (Erbaşı, 2019) <b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</b> (Yıldırım, 2002) <b>Çevre Tutkusu Ölçeği</b> (Akandere, 2019) <b>Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği</b> (Arıkoğlu, 2019)	İstanbul’da ISO 14001 sertifikasına sahip üç kamu kurumundan toplam 772 kişi	Araştırma kapsamında değerlendirilen, örgütsel bağlılığın yeşil örgütsel davranış üzerine, örgütsel bağlılığın çalışanların çevreye olan tutkusu üzerine, çalışanların çevre tutkusunun yeşil örgütsel davranış üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
Tuna & Yıldız, (2023)	Türkiye		X		<b>Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği</b> (Kerse vd., 2021) <b>Çalışanın Yeşil Davranışı Ölçeği</b> (Kerse vd., 2021) <b>İş Performansı Ölçeği</b> (Akbarova, 2019)	Afyonkarahisar Sağlık Bilimleri Üniversitesi Hastanesi Çalışanları 305 kişi	Yeşil dönüştürücü liderliğin, çalışanın yeşil davranışları ve iş performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Bayraktaroğlu vd., (2023)	Türkiye		X		<b>Döşümcü Liderlik Ölçeği</b> (Çetiner & Taş, 2011) <b>Yeşil İnovasyon Ölçeği</b> (Ebrahimi & Mirbargkar, 2017)	T.C Gençlik ve Spor Bakanlığına bağlı gençlik merkezlerinde görev alan 214 kişi	Araştırma sonucunda; dönüşümcü liderlik, hizmet inovasyonu, idari inovasyon, süreç inovasyonu ve toplam inovasyon algısının orta seviyelerin üstünde olduğu görülmüştür.
Coşkun, (2022)	Türkiye		X		<b>İşyerinde Çevre Dostu Davranışlar Ölçeği</b> (Robertson & Barling, 2013) <b>Çevresel Tutku Ölçeği</b> (Robertson & Barling, 2013) <b>Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği</b> (Kerse vd., 2021) <b>Yeşil Örgütsel İklim Ölçeği</b> (Norton vd., 2014)	Kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 244 kişi	Çevre tutkusunun, yeşil dönüştürücü liderliğin ve yeşil örgüt ikliminin çevreci çalışan davranışlarını olumlu ve anlamlı yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.
Sun vd., (2022)	Pakistan		X	X	<b>Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Yeşil Ürün Yeniliği ve Yeşil İnsan Kaynakları Ölçeği</b> (Singh vd., 2020) <b>Çevresel Performans ve Yeşil İnovasyon</b> (Hameed vd., 2020)	Lahor'da ki küçük ve orta ölçekli işletmelerden toplam 110 kişi	Yeşil dönüştürücü liderliğin, çevresel performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğu aynı zamanda da yeşil insan kaynakları ve yeşil inovasyonun yeşil dönüştürücü liderlik ve çevresel performans üzerinde pozitif yönde aracılık yaptığı saptanmıştır.

Kılıçlı & Kıpçak (2022)	Türkiye	X			<b>Türkiye’de , YTYZ uygulamaları ve işletme performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların meta-analitik şekilde incelenmesi</b>	2010-2021 yılları arasında yapılan rastgele 19 bağımsız çalışma	Yapılan incelemeler sonucunda, yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile çevresel, ekonomik ve operasyonel performans arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu aynı zamanda yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile toplam işletme performansı arasında da pozitif güçlü bir ilişki olduğu anlaşılmıştır.
Aboramadan vd., (2022)	İtalya		X	X	<b>Ölçek geliştirilmiş.</b>	İtalya’nın kuzey kesiminde yer alan 3 yıldızlı otel çalışanlarından 436 kişi	Yeşil dönüştürücü liderliğin, yeşil yenilikçi iş davranışını, yeşil hizmet performansını ve yeşil bilgi paylaşımı davranışını olumlu etkilediği belirtilmiştir.
Er & Çengel (2022)	Türkiye	X		X	<b>Yeşil Lojistik Ölçeği</b> <b>Sürdürülebilir Performans Ölçeği</b>	Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerden 136 yönetici	Yeşil lojistik ve sürdürülebilirlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Kerse vd., (2021)	Türkiye		X		<b>Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği</b> (Chen & Chang, 2012) <b>Yeşil İşsel Motivasyon Ölçeği</b> (Lid., 2020) <b>Çalışanın Yeşil Davranışı Ölçeği (Rol-İçi)</b> (Bissing-Olson vd., 2013)	Otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede en 143 kişi, tekstil sektöründe faaliyet gösteren bir işletmede en 174 kişi basit tesadüfi yöntemle seçilmiştir.	Yeşil dönüştürücü liderliğin hem doğrudan hem de yeşil işsel motivasyon üzerinden dolaylı olarak çalışanın yeşil davranışlarını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.
Bhutto vd., (2021)	Avrupa		X		<b>Belirtilme miş.</b>	Avrupa'da turizm ve otel sektöründe çalışan toplam 302 kişi	Yeşil kapsayıcı liderliğin; yeşil psikolojik iklimi ve yeşil yaratıcılığın itici gücünde, yeşil psikolojik iklim ve yeşil işe katılım aynı zamanda yeşil işe katımla yeşil yaratıcılığın itici gücü arasında pozitif ilişkiler olduğu belirlenmiştir.
Ahmed vd., (2021)	Malezya		X	X	<b>Belirtilme miş.</b>	Malezya'nın Langkawi kentindeki Frangipani Otelinde 10 departman yöneticisi	Yeşil otel uygulamalarına yönelik dönüştürücü liderlik rolü desteklenmiştir.

Lusiani vd., (2020)	Endonezya		X	X	<b>Belirtilmiş.</b>	Baten'deki 200 üretim yöneticisi	Araştırma sonucunda hizmetkar liderliğin, dijital liderliğin ve yeşil liderliğin iş performansını önemli ölçüde etkilediği gözlemlenmiştir.
Akandere & Zerenler (2017)	Türkiye	X		X	<b>Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi Ölçeği</b> (Zhu vd., 2013) <b>Yeşil Tedarik Zinciri Uygulamaları</b> (Zhu vd., 2006) <b>Performans Ölçeği</b> (Zhu vd., 2004)	Yeşil yıldızlı otellerde n 389 kişi	Bu araştırma sonucunda yeşil satın alma ve yapılan yatırımların iyileştirilmesi gibi faaliyetlerle yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamalarına önem verilirse çevresel performansın artacağı ortaya koyulmuştur.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### YEŞİL LOJİSTİK UYGULAMALARI VE YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN KONAKLAMA İŞLETMELERİ ÜZERİNDE ÇEVRE DUYARLI İŞLETME PERFORMANSINA ETKİSİ

#### 4.1 Araştırmanın Amacı

Küreselleşen dünyada çevre kirliliği ve bunun yarattığı olumsuz sonuçlar hızla artmaktadır. Doğal kaynakların korunması, gelecek nesillere yaşanılabilir bir dünya bırakmak çok önemli hale gelmiştir. Bu kapsamda işletmeler gönüllü ya da çeşitli otoritelerin kuralları doğrultusunda zorunlu çevreci faaliyetleri uygulamaya başlamışlardır. Bununla birlikte çevresel faaliyetler bireysel, örgütsel ve küresel boyutlarda gelişme göstermektedir. Bireysel olarak sergilenen tutum ve davranışlar üyesi oldukları örgütleri, örgütsel olarak sergilenen tutum ve davranışlar ise küresel faaliyetleri etkilemektedir. Küresel anlamda çevresel başarı elde etmek adına örgütlere büyük sorumluluklar düşmektedir ve örgüt faaliyetlerinde liderlerin etkisi tartışmasız çok yüksektir.

Üretim ve tüketim sirkülasyonlarının dönemsel ve çok hızlı yaşandığı turizm sektörü de çevresel bağlamda yaşanan olumsuzlukları en az seviyeye indirebilmek ve yaşanması mümkün olan sorunları önleyebilmek adına üstüne düşen sorumlulukları yerine getirmeye çalışmaktadır. Turizm sektörü tur operatörleri, çeşitli ulaşım araçları, konaklama işletmeleri ve tamamlayıcı diğer tüm yan faaliyetleri içerisinde barındıran çok geniş bir hizmet ağından oluşmaktadır. Bu kapsamda turizm sektöründe de çevreci uygulamalar sürdürülebilirlik açısından büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırmanın amacı; yeşil lojistik uygulamaları, yeşil dönüştürücü liderlik ve çevre duyarlı işletme performansı arasındaki ilişkileri ortaya çıkartmaktır. Araştırmanın orijinalliğini sağlamak için ana kütle üzerinden Antalya-Alanya bölgesinde konaklama hizmeti veren X otel gurubu otelleri belirlenmiş ve örneklem çalışması bu grup üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ayrıca yapılan bu çalışmada, yeşil dönüştürücü liderliğin, yeşil lojistik uygulamalarının çevre duyarlı işletme performansı üzerindeki etkisinde aracı role sahip olup olmadığının ortaya çıkarılması hedeflenmiştir. Değişkenlere ilişkin literatür

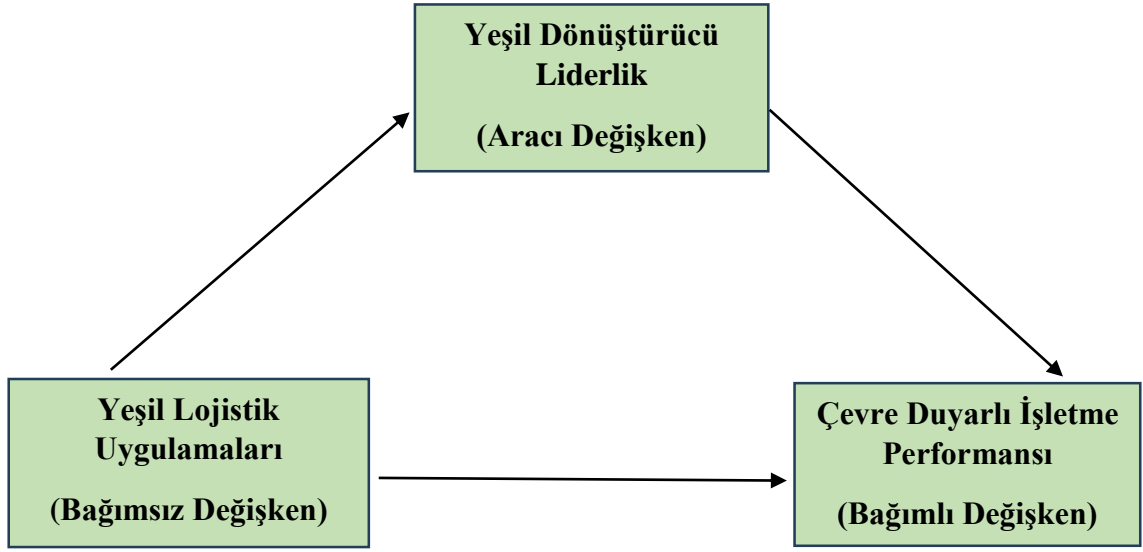
taraması yapılmış, değişkenler arası ilişkileri irdeleyen çalışmalar incelenerek araştırma modeli ve hipotezi kurgulanmıştır.

#### **4.2 Araştırmanın Önemi**

Konaklama işletmelerinde çevreci uygulamaların önemi her geçen gün artış göstermektedir. Tedarik zinciri faaliyetleri de konaklama işletmeleri için vazgeçilmez bir unsurdur. Bu bağlamda konaklama işletmelerindeki yeşil lojistik uygulamalar işletme performansı üzerinde olumlu etki yaratma potansiyeline sahiptir. Literatürde konaklama işletmeleri örneğinde çeşitli çalışmaların yapıldığı görülmektedir ancak özellikle yeşil dönüştürücü liderlik ile ilgili çalışma sayısı yok denecek kadar azdır. Alanya bölgesinde konaklama hizmeti veren X otel grubu çalışanlarının katılımı ile gerçekleşen bu çalışmada yeşil dönüştürücü liderliğin kullanılmasının literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Diğer taraftan yeşil lojistik uygulamalar ve yeşil dönüştürücü liderliğin çevre duyarlı işletme performansı üzerindeki muhtemel etkisi sektördeki işletmeler açısından yeni stratejilerin belirlenmesine temel oluşturarak, işletmelerin uyguladıkları yeşil faaliyetlerin ve çevresel performanslarının artmasına katkıda bulunacaktır. Konaklama işletmeleri bu sayede geliştirdikleri yeni stratejiler ile rakiplere karşı avantaj elde edecek, müşteri memnuniyetini ve sürdürülebilir üstünlüğü yakalayacaklardır.

#### **4.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezi**

Bu çalışmada nicel araştırma yönteminden yararlanılmış olup, SPSS 22, Hayes'in geliştirmiş olduğu Process Macro eklentisi ve doğrulayıcı faktör analizi için JASP uygulamaları kullanılmıştır. Kullanılan program ve yapılan analizler sonucunda yeşil lojistik uygulamaları, yeşil dönüştürücü liderlik ve çevre duyarlı işletme performansı arasındaki ilişkiler incelenmiş ve yeşil lojistik uygulamalarının çevre duyarlı işletme performansı üzerine olan etkisinde, yeşil dönüştürücü liderliğin aracı rolü ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.



Şekil 4.1 Araştırma modeli

**H1:** Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil lojistik uygulamalarının çevre duyarlı işletme performansı üzerine olan etkisinde aracı role sahiptir.

#### 4.4 Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtlar

Araştırma sadece konaklama işletmesi X otel grubu çalışanları üzerinde sınırlı bir örnekleme yapılmış, zaman ve maliyet kısıtı sebebiyle başka otel personellerine uygulanmamıştır. Araştırmada başka grup otellerinden veya Alanya dışı başka bölgeden katılım olmadığı için işletmeler arası ve bölgeler arası bir karşılaştırma yapılması mümkün olmamıştır. Araştırmada çevrimiçi anket yöntemi uygulanmış, katılımcıların anket sorularına gerçekçi ve objektif cevaplar verdiği, seçilen örneklemin anakütleyi temsil edeceği varsayılmıştır. Çevrimiçi anket sonuçlarının araştırma amacını açıkça ortaya koyduğu öngörülmektedir.

#### 4.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Sosyal bilim alanında gerçekleştirilen araştırmalarda örnekleme basamakları genel olarak, anakütlenin (evreninin) belirlenmesi, örneklem sınırlarının çizilmesi, örnek boyutunun hesaplanması, en uygun örnekleme yöntemi kullanılarak örneği belirleme şeklinde adım adım açıklanabilmektedir (Akca, 2016: 169).

Türkiye genelinde toplam 16 tane konaklama işletmesi bulunan X otel grubu yaklaşık olarak 7500-8000 arasında personeli kendi bünyesinde istihdam ettirmektedir. Araştırmada, grubun sadece Alanya bölgesinde yer alan 3 oteli örneklemini oluşturmaktadır. Sadece 3 otel olarak sınırlandırılmasının sebebi diğer otellerin başka

bölgelerde yer alması, farklı konseptlerde hizmet sunmaları, konaklayan misafir portföylerinin değişiklik göstermesi aynı zamanda çalışan popülasyonu, bölgesel yaşam şartları ve olanaklarının değişiklik gösterebilmesi sebebiyle sonuçların daha net ortaya çıkması hedeflenmiş ve bu bağlamda örneklem grup daraltılmıştır.

Anakütleyi kapsayan bilgiler; içerdiği kişisel veriler sebebiyle bu araştırma dışında kullanılmamış ve veri paylaşımı yapılmamıştır. Anakütle üzerinde yapılan örneklem büyüklüğü ve hacim belirleme çalışmasına dair literatürde farklı yaklaşımlar bulunmaktadır (Coşkun, Altunışık, & Yıldırım, 2019: 137). Birey sayısı bilindiği için ana kütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün bulunmasında şu formül kullanılmıştır; (Salant & Dillman, 1994: 55)

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

*N: Hedef kitledeki birey sayısı*

*n: Örnekleme alınacak birey sayısı*

*p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)*

*q: İncelenen olayın görülme sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)*

*t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer*

*d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır*

Bu formüle göre %5 hata payı ve %95 güven aralığında formülasyona dayalı olarak hesaplaması gerçekleştirilen örneklem büyüklüğü en az 367 kişi olması gerektiği ve bunun ana kütleyi temsil edeceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda yapılan örneklem araştırmasında, anakütle hakkında daha sağlıklı verilere ulaşabilmek için toplam 1000 çevrim içi anket gönderilmiştir. İşletme üyelerinin yoğunluğu, ilgisizliği ya da gözden kaçırmaları sonucunda gönderilmiş olunan 1000 anketten sadece 406 tane geri dönüş alınmış, 6 kişi ankete tam olarak yanıt vermediği için cevapları hesaplama dışında tutulmuştur. Yapılan çalışmanın ortalama yanıt oranı %40,6 olurken, araştırma dahil edilen yanıtların oranı %40'tır.

Literatürde, örneklem sayısının 384'e ulaşması durumunda yapılacak nicel çalışma sonuçlarının normal dağılım göstereceğine, aynı zamanda da anakütle hakkında yapılacak olan genellemelerin daha verimli ve daha gerçekçi olacağına dair kabul görmüş bilgiler ışığında değerlendirmeler yapılmıştır (Sekeran & Bougie, 2016). Bu kapsamda çalışma örnekleminin araştırma hipotezini test etmek amacıyla uygun olduğu varsayılmaktadır.

#### **4.6 Araştırmada Veri Toplama**

Yapılan bilimsel araştırma çalışmalarında birincil ve ikincil veri olmak üzere iki çeşit veri vardır. Araştırmacılar, çalışmalarında sağlıklı sonuçlara ulaşmak için veriler hakkında doğru bilgilere sahip olması gereklidir. Sosyal bilim alanında gerçekleştirilen çalışmalarda ikincil verilerden teorik kısımda, birincil verilerden ise araştırma kısmında yararlanılarak araştırma gerçekleştirilir (Akca, 2016: 170-171). Bu bağlamda araştırmanın teorik kısmını oluşturan ilk u bölüm için derinlemesine literatür taraması yapılmış, yerli ve yabancı kaynaklar incelenmiştir. Çalışmanın teorik kısmı yaklaşık 7 ay boyunca süren okuma ve incelemelerle oluşturulmuştur. Yapılan çalışmanın son bölümü olan dördüncü bölümde ise araştırma için birincil veri kullanılmıştır. Birincil veriler evrimii anket yöntemiyle toplanmış, katılımcıların duygu ve düşüncelerini anlamak için oluşturulan formdaki yazılı sorular literatürde daha önce yapılan çalışmalardan derlenmiştir.

Araştırma kapsamında hazırlanan evrimii anket toplam 4 bölüm ve 3 farklı ölçekten oluşmaktadır. Birinci bölüm; araştırmanın amacı kapsamında kişisel bilgilerin yer aldığı kısım, ikinci bölüm; Yeşil Lojistik Uygulamaları leği (Akandere, 2021), nc bölüm; Yeşil Dönüştürücü Liderlik leği (Tuna & Yıldız, 2023), dördüncü ve son bölümde ise; evre Duyarlı İşletme Performansı leği'dir. (Küçükoğlu, 2014). İşletme yelerine evrimii anket aracılığıyla toplam 24 soru iletilmiş alınan cevaplar veri gizliliğine bağlı kalınarak toplanmıştır. Anket çalışmasının başında katılımcılar için aydınlatma metnine yer verilmiş olup, araştırmanın amacı, kim tarafından yapıldığı ve cevapların mevcut araştırma dışında kullanılmayacağı ya da nc kişilerle paylaşılmayacağı bilgisi aktarılmıştır. Gönderilen ankette, katılımcıların hiçbir baskı altında kalmadan yanıtlayabilmeleri için isim, soy isim ve telefon numarası gibi kişisel bilgileri sorulmamış ve katılımcıların rızasını almak için “alışmaya katılmayı onaylıyorum” veya “alışmaya katılmayı onaylamıyorum” butonları eklenmiştir. Çalışmaya katılmayı kabul etmeyen katılımcıların yanıtları araştırmanın analiz kısmına dahil edilmemiştir.

#### **4.6 Araştırmada Verilerin Analizi**

Araştırma kapsamında 406 kişiden veri toplanmıştır. Bu kişilerden toplanan verilerin analizine başlamadan önce kayıp veri ve u değerler incelenmiştir. Araştırmada sosyodemografik veriler ile ölçeklere de yanıt vermeyen 6 kişi araştırmadan çıkarılmıştır.

Bununla birlikte bazı sosyodemografik sorulara yanıt vermediği halde ölçek maddelerini dolduran kişiler araştırmadan çıkarılmamıştır. Veriler 400 kişilik veri üzerinden analiz edilmiştir ve araştırma değişkenlerine tanımlayıcı istatistikler Tablo 4.1’de yer almaktadır.

**Tablo 4.1** Tanımlayıcı istatistikler

	n	Ort.	SS	Çarpıklık	Basıklık
Yeşil Lojistik Uygulamaları Ölçeği	400	3,86	1,00	-0,81	0,10
Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	400	3,99	1,02	-0,83	-0,11
Çevreye Duyarlı İşletme Performansı Ölçeği	400	3,93	0,98	-0,77	-0,21

Tablo 4.1’de görüldüğü gibi değişkenlere ait ortalamalar 3,86 ile 3,99 arasında değişim göstermektedir. Çarpıklık katsayıları -0,77 ile -0,83 arasında, basıklık katsayıları ise -0,21 ile 0,10 arasındadır. Basıklık ve çarpıklık katsayıları +1 ile -1 arasında olduğu için değişkenler normal dağılım göstermektedir (Hair, Black , Babin, & Anderson, 2013). Bu nedenle verilerin analizinde parametrik istatistikler kullanılmıştır. Bu amaçla sosyodemografik değişkenlere göre araştırma değişkenleri karşılaştırılırken bağımsız örneklemelerde t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmış ve değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliği incelenmek için JASP 0.18.3.0 programı ile doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Yeşil Lojistik Uygulamaları Ölçeği, Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Çevreye Duyarlı İşletme Performansı Ölçeği DFA ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonrasında model uyumunu incelemek için CFI, TLI, RMSEA ve SRMR indeksleri ile değerlendirilmiştir. Model uyumu için CFI ve TLI değerlerinin 0,90 ve üzerinde olması; RMSEA ve SRMR değerlerinin ise 0,08 ve daha düşük olması gerekmektedir (Hu & Bentler, 1999). Doğrulayıcı faktör analizi değerleri için literatürde kabul görmüş indeks aralıkları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

**Tablo 4.2** Doğrulayıcı faktör analiz uyum indeks aralıkları

Ölçü uyum istatistiği	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Genel model uyumu ( $\chi^2$ /sd)	$\leq 3$	$3.00 < \chi^2/sd \leq 8.0$
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,95$
TLI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
SRMR	$0,00 \leq SRMR \leq 0,05$	$0,05 \leq x \leq 0,08$

(İlhan & Çetin, 2014: 31)

Araştırma kapsamında yeşil lojistik uygulamalarının, çevreye duyarlı işletme performansı üzerindeki etkisinde yeşil dönüştürücü liderliğin aracı rolü incelenmiştir. Bu amaçla Hayes (2013) tarafından geliştirilen Process macro eklentisi kullanılmıştır. Analizler %95 güven aralığı ile 5000 yeniden örnekleme (bootstrapping) yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Modele ait doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler raporlanarak yorumlanmıştır. Analizler SPSS 22, JASP 0.18.3.0 ve Process macro (Hayes, 2013) eklentisi ile yapılmıştır.

#### 4.7 Kişisel Bilgi Formu

Bu bölümde katılımcılara yöneltilen sorular ile cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları, medeni halleri, çalıştıkları departman, görevleri ve kaç yıldır aynı şirkette çalıştıkları hakkında bilgi alınmaya çalışılmış ve katılımcıların betimleyici bilgileri elde edilmiştir. Kişisel bilgi formu Ek'ler kısmında yer almaktadır.

#### 4.8 Bulgular

Bu bölümde öncelikle araştırmada kullanılan ölçeklere ait geçerlik ve güvenilirlik analizleri sunulmuştur. Daha sonra araştırma hipotezlerini test etmeye yönelik yapılan aracılık analizi sonuçları ve sosyodemografik özelliklere göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırmasına ait sonuçlar yer almaktadır.

##### 4.8.1 Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri

###### 4.8.1.1 Yeşil lojistik uygulamaları ölçeği

Tablo 4.3'te Yeşil Lojistik Uygulamaları Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeksleri yer almaktadır. Analiz sonucunda kabul edilebilir uyum indekslerine ulaşılmıştır (CFI=0,994, TLI=0,992, RMSEA=0,048, SRMR=0,064).

**Tablo 4.3** Yeşil lojistik uygulamaları ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeksleri

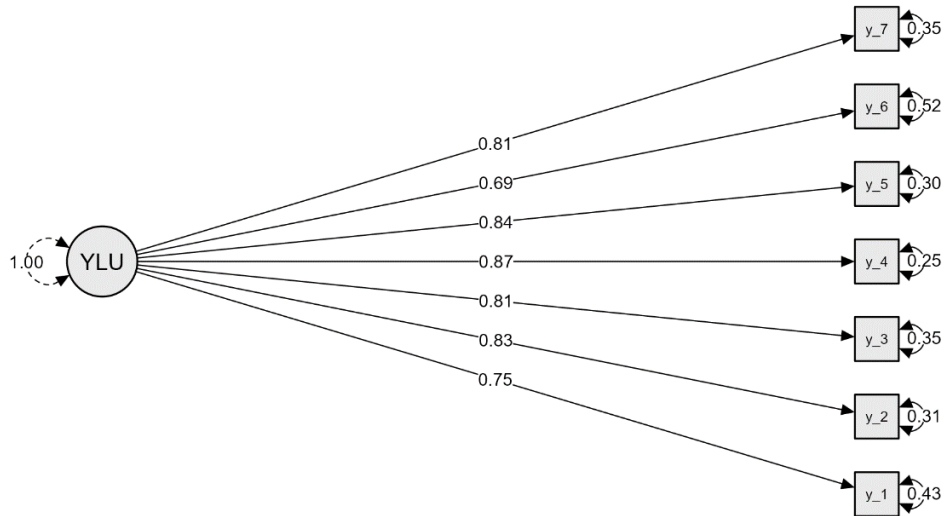
$\chi^2$	sd	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
26,766	14	0,994	0,992	0,048	0,064

Tablo 4.4'te Yeşil Lojistik Uygulamaları Ölçeği faktör yükü, standart hata, z ve p değerleri yer almaktadır. Madde faktör yükleri 0,689 ile 0,866 arasındadır ve tüm maddelere ait z değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,001$ ).

**Tablo 4.4** Yeşil lojistik uygulamaları ölçeği faktör yükü, standart hata, z ve p değerleri

	Faktör yükü	SH	Z	p
ylu 1	0,752	0,054	17,662	0,000
ylu 2	0,830	0,051	17,972	0,000
ylu 3	0,808	0,052	19,994	0,000
ylu 4	0,866	0,046	22,257	0,000
ylu 5	0,839	0,044	24,248	0,000
ylu 6	0,689	0,055	12,717	0,000
ylu 7	0,809	0,052	18,583	0,000

Şekil 4.2'de DFA sonrasında Yeşil Lojistik Uygulamaları Ölçeğine ait elde edilen standardize katsayıların yapısal modeli yer almaktadır. Şekil 4.2'de de görüldüğü gibi madde faktör yükleri 0,69 ile 0,87 arasındadır.



**Şekil 4.2** Yeşil lojistik uygulamaları ölçeği standardize katsayıları

#### 4.8.1.2 Yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği

Tablo 4.5'te Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeksleri yer almaktadır. Analiz sonucunda kabul edilebilir uyum indekslerine ulaşılmıştır (CFI=0,938, TLI=0,907, RMSEA=0,043, SRMR=0,032).

**Tablo 4.5** Yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeksleri

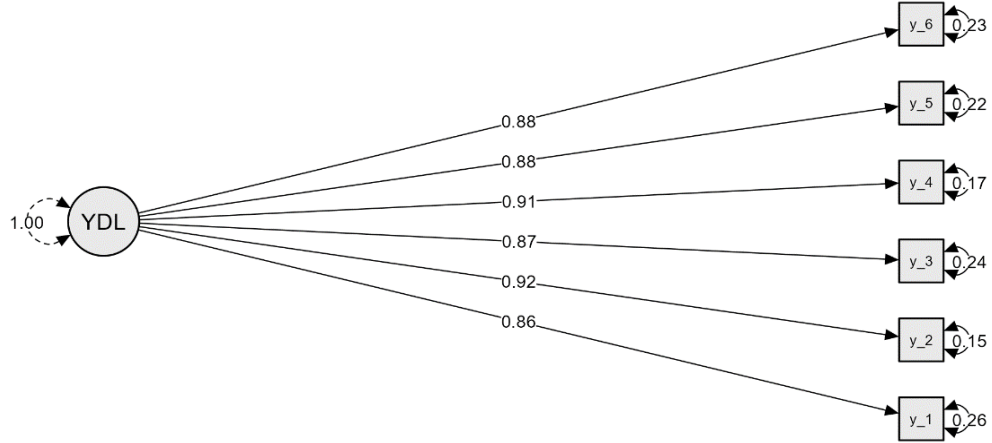
$\chi^2$	sd	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
5,279	9	0,938	0,907	0,043	0,032

Tablo 4.6'te Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği faktör yükü, standart hata, z ve p değerleri yer almaktadır. Madde faktör yükleri 0,859 ile 0,923 arasında bulunmuştur ve sebeple tüm maddelere ait z değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,001$ ).

**Tablo 4.6** Yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği faktör yükü, standart hata, z ve p değerleri

	Faktör yükü	SH	z	p
ydl 1	0,859	0,047	19,550	0,000
ydl 2	0,923	0,041	26,050	0,000
ydl 3	0,871	0,045	20,975	0,000
ydl 4	0,913	0,045	22,443	0,000
ydl 5	0,884	0,047	22,430	0,000
ydl 6	0,876	0,047	22,110	0,000

Şekil 4.3'te DFA sonrasında Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeğine ait elde edilen standardize katsayıların yapısal modeli yer almaktadır. Şekil 4.3'te de görüldüğü gibi madde faktör yükleri 0,86 ile 0,92 arasındadır.



Şekil 4.3 Yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği standardize katsayıları

#### 4.8.1.3 Çevre duyarlı işletme performansı

Tablo 4.7’de Çevre Duyarlı İşletme Performansı Ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeksleri yer almaktadır. Analiz sonucunda kabul edilebilir uyum indekslerine ulaşılmıştır (CFI=0,956, TLI=0,913, RMSEA=0,011, SRMR=0,034).

**Tablo 4.7** Çevre duyarlı işletme performansı ölçeği doğrulayıcı faktör analizi model uyum indeksleri

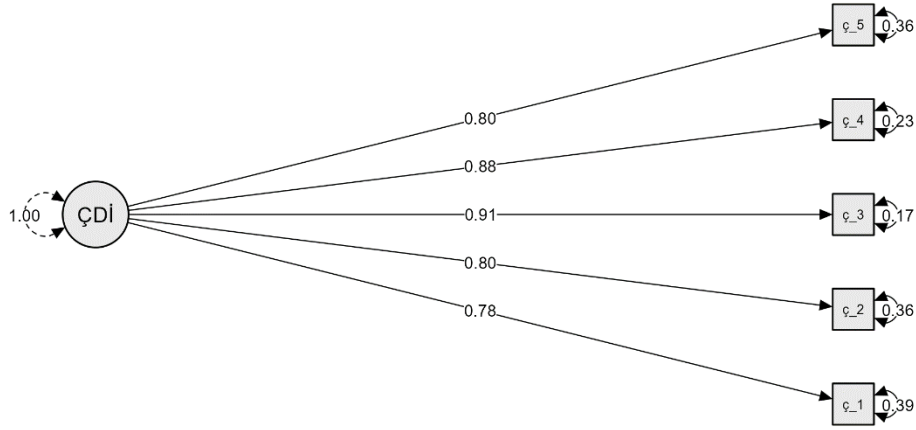
$\chi^2$	sd	CFI	TLI	RMSEA	SRMR
5,225	5	0,956	0,913	0,011	0,034

Tablo 4.8’de Çevre Duyarlı İşletme Performansı Ölçeği faktör yükü, standart hata, z ve p değerleri yer almaktadır. Madde faktör yükleri 0,778 ile 0,911 arasındadır ve tüm maddelere ait z değerleri istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,001$ ).

**Tablo 4.8** Çevre duyarlı işletme performansı ölçeği faktör yükü, standart hata, z ve p değerleri

	Faktör yükü	SH	z	p
çdip 1	0,778	0,047	21,655	0,000
çdip 2	0,798	0,046	17,684	0,000
çdip 3	0,911	0,041	23,945	0,000
çdip 4	0,877	0,044	19,762	0,000
çdip 5	0,797	0,049	19,807	0,000

Şekil 4.4’te DFA sonrasında Çevre Duyarlı İşletme Performansı Ölçeğine ait elde edilen standardize katsayıların yapısal modeli yer almaktadır. Şekil 4.4’te de görüldüğü gibi madde faktör yükleri 0,78 ile 0,91 arasındadır.



Şekil 4.4 Çevre duyarlı işletme performansı ölçeği standardize katsayıları

#### 4.8.2 Ölçeklerin güvenilirliğine ait bulgular

Cronbach alfa ( $\alpha$ ) katsayısı, ifadelerin birbiri ile olan uyumunu ve bu ifadelerin ele alınan konuyu yeterince iyi ölçüp ölçmediğini değerlendirmektedir (Gürbüz & Şahin, 2014: 157). Alfa ( $\alpha$ ) katsayısının alabileceği değer aralıklarına bağlı olarak bir ölçeğin güvenilirlik durumu aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır: (Kalaycı, 2014; Özdamar, 2004: 633)

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$  ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

McDonald omega ( $\omega$ ), Cronbach alfa gibi ifadeler arası uyumluluğun ve güvenilirliğin bir ölçüsüdür. Cronbach alfaya alternatif olarak geliştirilen bu kat sayı, özellikle çok boyutlu yapılarda daha güçlü sonuçlar verir. McDonald omega'nın güven aralıkları aşağıdaki gibi yorumlanmaktadır: (Hayes & Coutts, 2020)

- $0,00 \leq \omega < 0,60$  ise ölçek düşük güvenilirliktedir,
- $0,60 \leq \omega < 0,70$  arası ise ölçek kabul edilebilir ancak zayıf güvenilirliktedir,
- $0,70 \leq \omega < 0,80$  arası ise ölçek orta düzey güvenilirliktedir,
- $0,80 \leq \omega < 0,90$  arası ise ölçek yüksek güvenilirliktedir,
- $0,90$  ve üzeri ise ölçek çok yüksek güvenilirliktedir.

Tablo 4.9'da ölçeklerin güvenilirliği için hesaplanan Cronbach alfa ve McDonald omega iç tutarlık katsayıları yer almaktadır. Ölçeklerin Cronbach alfa iç tutarlık katsayıları 0,915 ve 0,957 arasında, McDonald omega katsayıları ise 0,915 ile 0,957

arasındadır. Yukarıda bahsedilen ve literatürde kabul görmüş güven aralıklarına bakıldığı zaman ölçeklerimiz yüksek güvenilirliğe sahiptir.

**Tablo 4.9** Ölçeklere ait güvenilirlik analizi sonuçları

	Cronbach alfa	McDonald Omega
Yeşil Lojistik Uygulamaları Ölçeği	0,926	0,928
Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	0,957	0,957
Çevre Duyarlı İşletme Performansı Ölçeği	0,915	0,915

#### 4.8.3 Değişkenler arası ilişkinin incelenmesi

Korelasyona analizine ait tablolar incelendiği zaman r ve p değerleri görülmektedir. Tablolarda yer alan r değeri, iki değişken arasındaki ilişkinin derecesini ifade etmektedir. Bu değer, -1 ile +1 arasında değişebilmektedir. Değerin eksi değerde olması değişkenler arası negatif yönlü bir ilişki olduğunu, artı değerde olması ise değişkenler arası pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Değerin sıfır olması ise değişkenler arası ilişki olmadığını göstermektedir. Bahsi geçen r değerinin yorumlamaları incelendiğinde 0,000-0,259 arası çok zayıf, 0,260- 0,499 arası zayıf, 0,500-0,699 arası orta, 0,700-0,899 arası yüksek ve 0,900-1,000 arası çok yüksek derecede ilişki anlamına gelmektedir. Tablolarda yer alan p değeri ise gerçekleştirilen korelasyon analizinin anlamlılığını ifade etmektedir. Bu değer 0,05'ten küçük olması beklenmektedir (Kalaycı, 2010: 116).

Tablo 4.10'da değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları yer almaktadır. Yeşil lojistik uygulamaları, yeşil dönüştürücü liderlik ve çevreye duyarlı işletme performansı puanları arasındaki korelasyon katsayıları pozitif ve yüksek derecede anlamlıdır ( $p < 0,01$ ).

**Tablo 4.10** Değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları

	Yeşil lojistik uygulamaları	Yeşil dönüştürücü liderlik	Çevreye duyarlı işletme performansı
Yeşil lojistik uygulamaları	1		
Yeşil dönüştürücü liderlik	,813**	1	
Çevreye duyarlı işletme performansı	,828**	,804**	1

Tablo 4.11’de araştırma modeline ait toplam ve dolaylı etkiler yer almaktadır. Yeşil lojistik uygulamalarının çevreye duyarlı işletme performansı üzerindeki toplam etkisi (B=0,828, p<0,001) ve doğrudan etkisi (B=0,513, p<0,001) anlamlıdır. Doğrudan etkiler incelendiğinde yeşil lojistik uygulamaları, yeşil dönüştürücü liderliği (B=0,813, p<0,001) ve çevre duyarlı işletme performansını (B=0,513, p<0,001) pozitif yönde yordamaktadır. Aynı zamanda yeşil dönüştürücü liderlik de çevreye duyarlı işletme performansını (B=0,388, p<0,001) pozitif yönde etkilemektedir.

**Tablo 4.11** Araştırma modeline ait toplam ve doğrudan etkiler

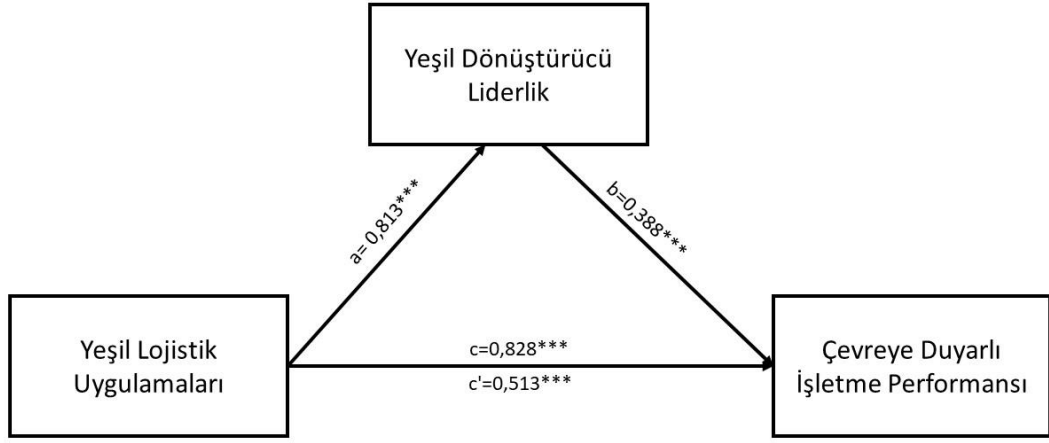
			<b>B</b>	<b>SH</b>	<b>T</b>	<b>p</b>
<b>Toplam etki</b>						
Yeşil Lojistik Uygulamaları	>	Çevre Duyarlı İşletme Performansı	0,828	0,028	29,433	0,000
<b>Doğrudan etkiler</b>						
Yeşil Lojistik Uygulamaları	>	Yeşil Dönüştürücü Liderlik	0,813	0,029	27,814	0,000
Yeşil Lojistik Uygulamaları	>	Çevre Duyarlı İşletme Performansı	0,513	0,044	11,594	0,000
Yeşil Dönüştürücü Liderlik	>	Çevre Duyarlı İşletme Performansı	0,388	0,044	8,768	0,000

Tablo 4.12’de araştırma modeline ait dolaylı etkiler yer almaktadır. Yeşil lojistik uygulamalarının yeşil dönüştürücü liderlik aracılığı ile çevreye duyarlı işletme performansı üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur (nokta tahmini=0,315, %95GA [0,226 – 0,406]).

**Tablo 4.12** Araştırma modeline ait dolaylı etki

			<b>Nokta tahmini</b>	<b>SH</b>	<b>%95 GA</b>	
					<b>Alt sınır</b>	<b>Üst sınır</b>
Yeşil Lojistik Uygulamaları	>	Çevre Duyarlı İşletme Performansı	0,315	0,045	0,226	0,406

Şekil 4.5’te araştırma modelinden hareketle oluşturulan ve üzerinde doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerin gösterildiği şekil yer almaktadır.



Dolaylı etki = 0,315 %95 GA [0,226 – 0,406]

Şekil 4.5 Araştırma modeli ve modele ait doğrudan, dolaylı ve toplam etkiler

#### 4.8.4 Sosyodemografik özelliklere göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması

Tablo 4.13'te cinsiyete göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan bağımsız örneklemelerde t testi yer almaktadır. Analiz sonucunda cinsiyete göre yeşil lojistik uygulamalarında anlamlı fark görülmüştür. Erkeklerin yeşil lojistik uygulamaları puan ortalaması, kadınların ortalamasından anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Bu durum, konaklama işletmelerinde çalışan erkek personel sayısının daha fazla olmasından ötürü olabilmekte ya da kadınların daha detaycı olmalarından dolayı yapılan yeşil lojistik faaliyetlerini yetersiz görmeleri sebebinden kaynaklanabilmektedir.

Tablo 4.13 Cinsiyete göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması

		n	Ort.	SS	t	p
Yeşil lojistik uygulamaları	Kadın	174	3,74	1,00	-2,19	0,03
	Erkek	225	3,96	0,98		
Yeşil Dönüştürücü Liderlik	Kadın	174	3,97	1,01	-0,29	0,77
	Erkek	225	4,00	1,03		
Çevreye duyarlı işletme performansı	Kadın	174	3,87	0,96	-1,10	0,27
	Erkek	225	3,98	0,98		

Tablo 4.14'te yaşa göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi yer almaktadır. Analiz sonucunda yaşa göre yeşil

lojistik uygulamalarında anlamlı fark görülmüştür. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post-hoc testlerden olan LSD testi yapılmıştır. Analiz sonucunda yeşil lojistik uygulamaları puanında 25 yaş ve altında olanların ortalaması 36-45 yaş ve 46 yaş ve üstü olan bireylerin ortalamasından anlamlı olarak daha düşük bulunmuştur. Genç nüfusun çok fazla gelecek kaygısı duymaması veya gelecek nesillere bırakılacak dünyayı çok fazla önemsememeleri gibi tutumlar bu karşılaştırmayı destekler niteliktedir. İnsanoğlu, yaşı büyüdükçe farkındalığı artmakta ve gelecek kaygısı duymaktadır, bu sebeple düşünce tarzları, tutum ve davranışları gençlere göre değişiklik gösterebilmektedir.

**Tablo 4.14** Yaşa göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması

		n	Ort.	SS	F	P	post-hoc
Yeşil lojistik uygulamaları	25 yaş ve altı (a)	89	3,62	1,20	2,72	0,04	a < c, d
	26-35 yaş arası (b)	130	3,82	0,89			
	36-45 yaş arası (c)	99	4,00	0,97			
	46 yaş ve üstü (d)	80	3,98	0,91			
Yeşil Dönüştürücü Liderlik	25 yaş ve altı (a)	89	3,92	1,12	0,48	0,70	-
	26-35 yaş arası (b)	130	3,96	0,99			
	36-45 yaş arası (c)	99	3,98	1,07			
	46 yaş ve üstü (d)	80	4,10	0,91			
Çevreye duyarlı işletme performansı	25 yaş ve altı (a)	89	3,82	1,11	0,83	0,48	-
	26-35 yaş arası (b)	130	3,98	0,87			
	36-45 yaş arası (c)	99	4,00	1,00			
	46 yaş ve üstü (d)	80	3,86	0,95			

Tablo 4.15'te eğitim durumuna göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi yer almaktadır. Analiz sonucunda eğitim durumuna göre anlamlı fark görülmemiştir ( $p>0,05$ ). Tüm bireylerin üzerinde yaşadığı dünyada ortak bir şekilde kullandıkları çevrenin önemini ve değerini anlamaları için eğitim seviyelerinden duyarlılıkları, mantıkları, farkındalıkları ve bilinçleri daha çok ön plana çıkmaktadır. Bir kişi ilkokul ya da üniversite mezunu olsun fark etmeksizin doğal çevreye ihtiyaç duymaktadır ve bu ihtiyaç duyulan doğal çevreye karşı sorumluluk seviyesi bireyler arası eşittir. Bu kapsamda en önemli noktalardan birisi kişilerin farkındalıkları ve gerekli noktalarda bilinçlendirilmeleridir. Üniversite mezunu bir kişi çevresel faaliyetlerin aksine suyunu boşa akıtırken, elektrik tasarrufu yapmaz, yere attığı çöpler ile çevre kirliliğine yol açabilirken, ilkokul mezunu ya da hiç okula gitmemiş bir

kişi kurulacak olan çeşitli santraller, mermer ocakları ya da ormanların kesilmemesi adına tepkiler gösterebilmektedir.

**Tablo 4.15** Eğitim durumuna göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması

		n	Ort.	SS	F	p	post-hoc
Yeşil lojistik uygulamaları	Lise	115	3,79	1,13	0,59	0,62	-
	Ön lisans	79	3,81	0,96			
	Lisans	144	3,86	0,93			
	Lisans üstü	60	3,99	0,92			
Yeşil Dönüştürücü Liderlik	Lise	115	3,94	1,10	0,67	0,57	-
	Ön lisans	79	3,92	0,99			
	Lisans	144	3,97	1,00			
	Lisans üstü	60	4,15	0,98			
Çevreye duyarlı işletme performansı	Lise	115	3,91	1,10	0,17	0,92	-
	Ön lisans	79	3,95	0,90			
	Lisans	144	3,89	0,96			
	Lisans üstü	60	3,99	0,87			

Tablo 4.16’te çalışılan departmana göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi yer almaktadır. Analiz sonucunda çalışılan departmana göre yeşil lojistik uygulamaları, yeşil dönüştürücü liderlik ve çevreye duyarlı işletme performansı puanlarında anlamlı fark görülmüştür. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post-hoc testlerden olan LSD testi yapılmıştır. Analiz sonucunda tüm değişkenlere ait ortalama puanlarda temel hizmetler departmanında çalışanların ortalaması destek hizmetleri departmanında çalışanların ortalamasından anlamlı olarak daha yüksek bulunmuştur. Temel hizmet departmanlarında çalışanların ortalaması işletme içi daha aktif olmaları, sayıca fazlalık gösterebilmeleri ve daha bilinçli kişilerden oluşmaları sebebiyle bu karşılaştırmada anlamlı olarak yüksek çıkmıştır.

**Tablo 4.16** Çalışılan departmana göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması

		n	Ort.	SS	F	p	post-hoc
Yeşil lojistik uygulamaları	Temel Hizmet Departmanı (a)	215	3,99	0,95	5,653	0,004	a > c
	Yan Hizmet Departmanı (b)	106	3,81	0,94			
	Destek Hizmet Departmanı (c)	73	3,55	1,10			
Yeşil Dönüştürücü Liderlik	Temel Hizmet Departmanı (a)	215	4,16	0,94	8,300	0,000	a > c
	Yan Hizmet Departmanı (b)	106	3,87	0,97			
	Destek Hizmet Departmanı (c)	73	3,64	1,21			
Çevreye duyarlı işletme performansı	Temel Hizmet Departmanı (a)	215	4,06	0,90	5,906	0,003	a > c
	Yan Hizmet Departmanı (b)	106	3,86	0,98			
	Destek Hizmet Departmanı (c)	73	3,63	1,09			

Tablo 4.17’de unvana göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi yer almaktadır. Analiz sonucunda unvana göre yeşil lojistik uygulamaları, yeşil dönüştürücü liderlik ve çevreye duyarlı işletme performansı puanlarında anlamlı fark görülmüştür. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post-hoc testlerden olan LSD testi yapılmıştır. Analiz sonucunda yeşil lojistik uygulamaları ve yeşil dönüştürücü liderlik puanlarında müdür/yöneticilerin ortalaması, işçi/personel ve şef/amirlerin ortalamasından anlamlı olarak daha yüksektir. Aynı zamanda çevreye duyarlı işletme performansı puanlarında müdür/yöneticilerin ortalaması, işçi/personellerin ortalamasından anlamlı olarak daha yüksek olduğu görülmüştür. Lider ve öncü kişiler olması sebebiyle müdür ve yöneticiler işletme içi tüm faaliyetlerde çalışanlara örnek olmalarından dolayı daha bilinçli, eğitilmiş ve özenli davranmaları gerekmektedir. İşçiler, müdür ve yöneticilerini takip etmelerinden dolayı yapılan bu karşılaştırmada müdürlerin ortalamasının anlamlı olarak yüksek çıkması ve işçilerin ortalamasının daha düşük kalması beklenen bir sonuç olmuştur. Müdür ve yöneticilerin çevresel bağlamda gerçekleştirdikleri faaliyetler arttıkça onları takip eden işçiler de bu durumdan olumlu yönde etkilenecek ve tutumları değişerek ortalamalarının anlamlı bir şekilde yükselmesi mümkün olabilecektir.

**Tablo 4.17** Unvana göre araştırma değişkenlerinin karşılaştırılması

		n	Ort.	SS	F	p	post-hoc
Yeşil lojistik uygulamaları	İşçi/Personel (a)	153	3,71	1,11	3,624	0,013	d > a, b
	Şef/Amir (b)	105	3,83	0,95			
	Müdür yardımcısı/ Asistan c)	58	3,85	0,91			
	Müdür/Yönetici (d)	81	4,16	0,80			
Yeşil Dönüştürücü Liderlik	İşçi/Personel (a)	153	3,83	1,08	4,095	0,007	d > a, b
	Şef/Amir (b)	105	3,91	1,01			
	Müdür yardımcısı/ Asistan c)	58	4,09	0,98			
	Müdür/Yönetici (d)	81	4,29	0,87			
Çevreye duyarlı işletme performansı	İşçi/Personel (a)	153	3,80	1,07	2,930	0,034	d > a
	Şef/Amir (b)	105	3,92	0,97			
	Müdür yardımcısı/ Asistan c)	58	3,93	0,87			
	Müdür/Yönetici (d)	81	4,19	0,81			

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Çevre sorunları insanoğlunun karşı karşıya geldiği en büyük sorunlardan birisidir. Bu durum, insan-çevre ilişkisinin değişmesinden ve insanoğlunun bakış açısının farklılaşmasından meydana gelmiştir. Oysaki bundan çok uzun yıllar önce insanlar çevreyi sadece barınma ve temel ihtiyaçlarını karşılama amacıyla kullanmaktaydı (Demir & Ulukaya Öteleş, 2023: 380). Çevreye yönelik değişen insan tutumu kısa vadede refah, ekonomik büyüme getirmiş olsa da uzun vadede hava, su, toprak, besin, deniz ve okyanus kirliliği, ormansızlaşma, çölleşme, biyoçeşitliliğin azalması ve iklim değişikliği gibi çevre sorunlarını içinde barındırmıştır (Ertürk, 2017: 22).

Yaşanan çevre sorunları, etki alanı ölçülerek ulusal veya küresel olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir. Günümüzde çevre sorunlarının çok sayıda ülkeyi hatta kıtaları etkisi altına aldığı görülmektedir (Demir & Ulukaya Öteleş: 380). Günümüzde hakkında pek çok tartışma süren çevre sorunları her geçen gün daha küresel bir hal almaktadır. Çevresel sorunların önüne geçilebilmesi için her alanda önlemler alınmalı ve çeşitli faaliyetlerde bulunulmalıdır. Bu tez çalışmasında çevresel sorunlar bağlamında geniş yer kaplayan ve büyük etkiye sahip olan turizm sektörü ele alınmıştır.

Dünya da turizm faaliyetleri pek çok ülkede varlığını göstermektedir ve son 30 yılda her geçen gün gelişen bir dinamik haline gelmiştir. Her alanda olduğu gibi turizm alanında gerçekleştirilen geniş kapsamlı faaliyetler de büyüme ile beraberinde sosyal, fiziksel ve çevresel sorunları da beraberinde getirmiştir. Çevre, turizmin ayrılmaz bir parçası olması sebebiyle, çevre ve turizm arasında birbirini etkileyen ve yüksek önem taşıyan iki değişken halinde karşımıza çıkmaktadır. Yaşanan sorunların artması ve birbirinden bağımsız düşünülemeyen turizm ve çevre faaliyetleri kapsamında çevreye yönelik önlemler almak kaçınılmaz olmuştur (Akova, Yaşar, Aslan, & Çetin, 2015: 170).

Turizmin en temel bileşenlerinden olan konaklama işletmeleri için, faaliyetlerini sürdürme, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama, rakiplere karşı avantaj sağlamak kaliteli hizmet sağlamak ile mümkün olmaktadır. Müşteri istek ve ihtiyaçlarının değiştiği, yasal yaptırım ve desteklerin olduğu günümüz dünyasında yapılan tüm faaliyetler bir yerinde mutlaka sürdürülebilirlik amacı barındırmaktadır. Sürdürülebilirlik genel olarak, doğal çevre ve doğal kaynakların korunmasıyla bir sonraki nesillere yaşanabilir bir dünya bırakmak şeklinde tanımlanmaktadır. Konaklama işletmelerine sürdürülebilirlik

çerçevesinden bakıldığı zaman, büyüyerek faaliyetlerinin devamlılığını sağlamaları açısından sürdürülebilirlik ile paralel olduğu söylenebilir. Konaklama işletmelerini sürdürülebilirlik bağlamında incelediğimiz zaman, işletmenin mevcut yöntem faaliyetlerinin birtakım unsurlardan etkilendikleri ortaya çıkmıştır. İşletmelerin vizyonunu ve faaliyetlerini en çok etkilen unsur şüphesiz ki sahip oldukları liderlerdir. Liderlerin işletme faaliyetlerine olan etkisine ek olarak, işletmelerin içinde buldukları pazar paydaşları, çevresel koşullar, ekonomik koşullar, siyasi koşullar ve daha pek çok içsel ve dışsal etkileyici unsur bulunmaktadır. Tüm bu koşullar ve diğerleri göz önünde bulundurularak yapılan bu çalışmada; “yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil lojistik uygulamalarının çevre duyarlı işletme performansı üzerine olan etkisinde aracı role sahiptir” hipotezi test edilmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkeni yeşil lojistik uygulamaları çevresel sorunların önlenmesi adına gerçekleştirilen en önemli faaliyetlerden birisidir. Yeşil lojistik uygulamaları bir işletme veya örgüt için gerçekleştirecekleri çevresel faaliyetlerde başlangıç noktası ve temel yapı taşlarından birisidir. Bu çalışmada ölçeğinden yararlanılan Akandere'nin (2021) yapmış olduğu “*Dijitalleşme Düzeyi ve Yeşil Lojistik Uygulamaların Lojistik Performansa Etkisi*” başlıklı çalışmasında; işletmelerin yeşil lojistik faaliyetleri gerçekleştirerek ve dijitalleşme seviyelerini arttırarak lojistik performanslarını iyileştirebileceklerini ortaya koymuştur.

Araştırmanın bağımlı değişkeni olan çevre duyarlı işletme performansı son dönemlerde popülerlik kazanmış olup, önemi her geçen gün daha da artmaktadır. Çok eski zamanlara dayanmayan bu kavram hakkında yerli literatürde çok fazla kaynak bulunmamaktadır. Küçükoğlu, 2014 yılında yapmış olduğu çalışma ile Türk işletmelerini sürdürülebilirlik ve yeşil yenilik bağlamında ele almış ve çevre duyarlı işletme performansı, yeşil yenilik ve yeşil örgüt kültürü değişkenleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Küçükoğlu araştırma sonucunda; yeşil yenilik faaliyetleri ve çevresel performans arasında büyük ölçüde ilişki olduğunu, yeşil örgüt kültürünün yeşil yenilik faaliyetlerinde etkisi olduğunu yapmış olduğu analizlerle doğrulamıştır (Küçükoğlu, 2014). Bu çalışma kullanılan çevre duyarlı işletme performansı ölçeği Küçükoğlu'nun çalışmasına dayanmaktadır.

Araştırmanın son değişkeni yeşil dönüştürücü liderlik, aracı değişken olarak kullanılmıştır. Çevre duyarlı işletme performansı gibi güncel ve yeni sayılabilecek bir kavram olan yeşil dönüştürücü liderlik yaşanan olumsuz çevre sorunları karşısında

neredeysi zorunlu bir değişiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde çok popüler olan bu kavram hakkında literatürde çeşitli kaynaklar mevcuttur. Yeşil dönüştürücü liderlik alanında ölçeğinden yararlanan Tuna ve Yıldız (2023), yeşil dönüştürücü liderliğin, yeşil örgütsel davranış ve iş performansına olan etkisini test etmişlerdir. Yapmış oldukları çalışma sonrasında elde ettikleri bulgular, yeşil dönüştürücü liderliğin çalışan davranışlarını çevreci yönde arttırdığını ve iş performansının artması konusunda etkili olduğunu göstermiştir.

Tüm bu değişkenler çerçevesinde kurulmuş olan hipotezimiz seçilen örneklem grubu üzerinde test edilmiş, gerekli analizler yapılmıştır. X otel gurubunun Alanya bölgesinde bulunan otelleri üzerinde araştırması yapılan bu tez çalışmasında, konaklama işletmelerinin uyguladıkları yeşil lojistik faaliyetler, yeşil dönüştürücü liderlik algısı ve konaklama işletmelerinin çevresel açıdan işletme performansları ele alınmıştır. Ayrıca yeşil dönüştürücü liderlik değişkeninin yeşil lojistik uygulamalarının çevreci işletme performansı üzerine olan etkisinde aracı role sahip olup olmadığının ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Araştırma değişkenleri hakkında yerli ve yabancı kaynaklardan yapılan derinlemesine literatür taramasının sonuçları ilgili bölümlerde değerlendirilmiş, belirlenen örneklem üzerinde yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen net 400 veri üzerinden analiz çalışmaları yapılmıştır.

Araştırma değişkenleri hakkında literatürde yapılan diğer güncel çalışmaların incelenmiştir ve araştırmacıların buldukları bulguların sonuçları aşağıda kısa açıklanmaya çalışılmıştır;

Hallumoğlu 2024 yılında yapmış olduğu çalışmasında; üç boyuttan oluşan yeşil pazarlama yöneliminin, üç boyuttan oluşan sürdürülebilir işletme performansı üzerindeki etki ve etki seviyelerini ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma 2023 yılında İstanbul Sanayi Odasında kayıtlı, 10 ve üzeri SGK'lı çalışanı bulunan üretici işletmelerinin yöneticilere yapılmış. Yapılan araştırma sonucunda ise taktiksel yeşil pazarlamanın çevresel performansı pozitif yönde etkilediğini, stratejik pazarlama ve örgütsel yeşil pazarlama ile çevresel performans arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını, işletmelerin yeşil pazarlama ve çevresel işletme performansı arasında olan ilişkide işletme büyüklüğünün düzenleyici etkiye sahip olmadığını göstermiştir (Hallumoğlu, 2024: 10).

Yılmaz 2021 yılında yapmış olduğu çalışmasında; lojistik işletmelerinin çevre bilinci ve yeşil yönetim uygulamalarının işletme performansına etkisini ölçmüştür.

Yılmaz çalışma sonucunda çevre bilincinin çevresel performansı olumlu etkilediği, yeşil yönetim uygulamalarının işletme performansını olumlu ve anlamlı etkilediği bulunmuştur (Yılmaz, 2021: 82).

Çukur 2022 yılında yapmış olduğu çalışmada; etkileşimci ve dönüşümcü liderlik özelliklerine sahip liderlerin işletme performansı üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Söz konusu liderlik yaklaşımı ve alt boyutları ile işletme performansı arasındaki ilişkinin incelendiği regresyon analizi sonucunda tam serbestlik tanıyan liderlik alt boyutu işletme performansı ile arasında pozitif yönlü bir etki tespit edilmiş olup diğer alt boyutlar arasında ise bir sonuç bulunamadığı ortaya koyulmuştur (Çukur, 2022: 77).

Mohamed 2024 yılında yapmış olduğu çalışmada; yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansı üzerine etkisinde çevresel performansın aracı rolünü test etmiş ve yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamalarının işletme performansına olan etkisinde çevresel performansın kısmi aracı rolünü üstlendiğini görmüştür (Mohamed, 2024).

Demir 2024 yılında yapmış olduğu çalışmada; yeşil dönüştürücü liderlik ve çalışanların yeşil öz yeterlilik inançları arasında yeşil algılanan örgütsel desteğin aracılık rolüne bakılmış. Araştırma sonucunda, yeşil dönüştürücü liderliğin çalışanların yeşil öz yeterliliğe olan inancını arttırdığı, yeşil dönüştürücü liderliğin çalışanların yeşil algılanan örgütsel destek algısını arttırdığını ve yeşil dönüştürücü liderlik ile çalışanların yeşil öz yeterlilik arasında bulunan ilişkide yeşil algılanan örgütsel desteğin tamamlayıcı kısmi aracı değişken olduğu tespit edilmiştir (Demir, 2024: 5).

Araştırma değişleri hakkında yapılan literatür taramasında elde edilen pek çok çalışmanın bu araştırma kapsamında bulunan sonuçları destekler nitelikte olduğu saptanmıştır. Gerçekleştirilen bu araştırma kapsamında kullanılan üç ölçek öncelikli olarak, R tabanlı çok yaygın kullanılan JASP programında doğrulayıcı faktör analizine tabi tutularak, verilerdeki değişkenler arası ilişkiler doğrulanmaya çalışılıp, geçerlilik ve güvenilirlikleri test edilmiştir. JASP programı doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli analizlerinde, R tabanlı yazılıma dair geliştirilen lavaan paketini temel almaktadır (Rosseel, 2012). Ölçeklerin bulunan güvenilirlik verileri incelenerek, Cronbach alfa (0,915 – 0,957) ve McDonald omega (0,915 – 0,957) katsayılarına göre güvenilirlikleri kabul edilmiştir. Çalışmanın değişkenleri arasında yapılan ilişki incelemesi sonucunda

yeşil lojistik uygulamaları, yeşil dönüştürücü liderlik ve çevreci işletme performansı arasında pozitif yönlü katsayılarla olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Yeşil lojistik uygulamaları yeşil dönüştürücü liderliği (( $B=0,813$ ,  $p<0,001$ ), yeşil dönüştürücü liderlik de çevresel işletme performansını ( $B=0,388$ ,  $p<0,001$ ) pozitif yönde etkilemektedir. Yapılan analizler sonucunda; Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil lojistik uygulamalarının çevre duyarlı işletme performansı üzerine etkisinde anlamlı aracı role sahiptir. Çıkan sonuçlarda nokta tahmini değeri “0,315, %95GA [0,226 – 0,406]” olarak elde edilmiştir. Çıkan sonuca göre konaklama işletmelerinde, çevreci işletme performansını arttırmak için yeşil dönüştürücü liderlerin etkisinin göz ardı edilmemesi gerektiğini aksine bu değişken üzerinde yoğunlaşarak işletmenin çevresel performansının arttırılabileceğini söyleyebiliriz.

Anket katılımcılarının demografik özellikleri incelendiği zaman; cinsiyetlerinin, yaşlarının, eğitim durumlarının, departmanlarının ve görevlerinin, yeşil lojistik uygulamaları, yeşil dönüştürücü liderlik ve çevre duyarlı işletme performansı üzerindeki algılarda değişikliklere yol açabileceği görülmüştür. Bu durumu, erkeklerin lojistik uygulamalarına verdiği yanıtların kadınlara oranla daha çok olumlu ve anlamlı çıkması destekler niteliktedir.

Sürdürülebilirlik ve çevreci faaliyetler kapsamında konaklama işletmeleri üzerinde yapılan bu çalışmada literatüre katkı sağlanmak amaçlanmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulgular sonucunda, literatüre katkı olarak konaklama işletmelerinde yeşil dönüştürücü liderlerin daha fazla nasıl etkili olabilecekleri ve diğer sektörlerde yeşil lojistik uygulamalarının çevre duyarlı işletme performansı üzerindeki etkisinde yeşil dönüştürücü liderliğin aracı rolü gözlemlenerek benzer çalışmaların yapılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Aboramadan, M., Crawford, J., Türkmenoğlu, M. A., & Farao, C. (2022). Green inclusive leadership and employee green behaviors in the hotel industry: Does perceived green organizational support matter? *International Journal of Hospitality Management*, 107, 103330. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103330>
- Acar, S. (2022). *Örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetiminin önemi*. Ankara: İksad Yayıncılık.
- Adair, J. (2002). *Inspring leadership: Learning from great leaders*. Thorogood Publishing.
- Adams, W. M. (2001). *Green development: Environment and sustainability in the third world*. London: Psychology Press.
- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2022). Green organizational culture: An exploration of dimensions. *Global Business Review*, 1-24. doi:<https://doi.org/10.1177/09721509211049890>
- Ahmed, M.F., Mokhtar, M.B., Lim, C.K., Hooi, A.W.K., & Lee, K.E. (2021). Leadership roles for sustainable development: The case of a malaysian green hotel. *Sustainability*, 13, 10260. <https://doi.org/10.3390/su131810260>
- Ak, G. (2023). *Otel işletmelerinde dönüştürücü liderlik ve inovasyon yönetimi ilişkisi*. (Yüksek lisans tezi). Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Akandere, G., & Zerenler, M. (2017). Yeşil otellerde yeşil tedarik zinciri yönetimi ve işletme performansı. *Çatalhöyük Uluslararası Turizm ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, (2), 77-98.
- Akandere, G. (2019). Çalışanların çevresel tutkusunun yeşil davranışları üzerindeki etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(4), 387-404.
- Akandere, G. (2019). Yeşil depo yönetimi uygulamalarının işletme performansına etkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 33(3), 737-754.
- Akandere, G. (2021). Dijitalleşme düzeyi ve yeşil lojistik uygulamaların lojistik performansa etkisi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(4), 1979-2000.
- Akatay, A., & Aslan, Ş. (2008). Yeşil yönetim ve işletmeleri Iso 14001 sertifikası almaya yönelen faktörler. *Doku Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(1), 313-339.
- Akbal, H. (2022). Sürdürülebilir lojistik kapsamında yeşil lojistik uygulamaları. *Kapadokya Akademik Bakış*, 6(1), 15-23.
- Akbarova, L. (2019). *İş-yaşam dengesi ve iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi ve bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akca, M. (2016). *Havalimanı yeri, çalışma koşulları ve bilgi teknolojilerinin trafik kontrolörü performansına etkisi: Bir alan araştırması*. (Doktora tezi) İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akova, O., Yaşar, A. G., Aslan, A., & Çetin, G. (2015). Çalışanların çevre yönetimi algıları ve örgüt kültürü ilişkisi: Yeşil yıldızlı otellere yönelik bir araştırma. *Research*

*Journal of Business & Management*, 2(2), 169-184. doi:DOI: 10.17261/Pressacademia.2015211505

Aksu, C. (2011). *Sürdürülebilir kalkınma ve çevre*. Güney Ege Kalkınma Ajansı. [https://geka.gov.tr/Dosyalar/o\\_19v5e00u1ru61bbncf2qmlcpv8.pdf](https://geka.gov.tr/Dosyalar/o_19v5e00u1ru61bbncf2qmlcpv8.pdf) adresinden alındı

Akyol, D. D. (2023). *Kurumsal sürdürülebilirlik anlayışı ve uygulamaları: Türkiye'nin en değerli markalarının sürdürülebilirlik raporlarının incelenmesi*. (Yüksek lisans tezi). Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.

Akyürek, M. İ. (2020). İnovasyon ve liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(1), 15-24.

Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi) Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.

Arikoğlu, E. (2019). *Çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından değerlendirilmesi: Finans sektöründe bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı, İstanbul.

Aslan, F. (2015). Yeşil pazarlama faaliyetleri çerçevesinde kafkas üniversitesi öğrencilerinin çevreye duyarlı ürünleri kullanma eğilimlerini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 169-184.

Aslantaş, E. (2020, Haziran). *Yalın taşıma ağı tasarımı ve kamuda bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.

Ateş, O. (2018). *Üretimde yalın lojistik sisteminin aksiyomlarla tasarımı*. (Doktora tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Avcı, M., & Kara, E. (2023). *Birey, örgüt ve toplum*. Eğitim Yayınevi.

Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 13-40.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "türleri" ve "güç kaynakları"na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.

Bakan, İ., & Doğan, İ. F. (2013). *Liderlik: Güncel konular ve yaklaşımlar*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Barac, N., Milovanovic, G., & Andjelkovic, A. (2010). Lean production and six sigma quality in lean supply chain management. *Facta Universitatis Series: Economics and Organization*, 7(3), 319-334.

Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.

Bass, B. M., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.

Bayraktaroğlu, Y., Tekin, G., Uyar Şafak, B., Eroğlu, S. (2023). Gençlik merkezi çalışanlarının dönüşümcü liderlik özelliklerinin yeşil inovasyon üzerindeki etkileri. *Spor Eğitim Dergisi*, 7(3), 198-209. <https://doi.org/10.55238/seder.1367352>

- Berber, M. (2023). *Avrupa yeşil mutabakatı çerçevesinde sürdürülebilirliğin tesisi: Trakya örneği*. (Yüksek lisans tezi). Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kırklareli.
- Biga, E. (2024). *Türkiye tarımında avrupa yeşil mutabakatına ilişkin farkındalık düzeyinin belirlenmesi: İzmir ili örneği*. (Yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Bissing-Olson, M.J., Iyer, A., Fielding, K.S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156-175.
- Bhutto, T.A., Farooq, R., Talwar, S., Awan, U., & Dhir, A. (2021). Green inclusive leadership and green creativity in the tourism and hospitality sector: Serial mediation of green psychological climate and work enagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1716-1737 <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1867864>
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2023). *Yönetim ve organizasyon* (8 Basım). Detay Yayıncılık.
- Boran, T. (2023). İklim değişikliği krizinin gölgesinde yeşil pazarlama, yeşil ürün ve etiket kavramlarına yönelik bir literatür taraması. *Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 91-102.
- Bowersox, D. J., Closs, D., & Cooper, M. (2002). *Supply Chain Logistics Management*. Boston: McGraw-Hill.
- Buluç, B. (2009). Sınıf öğretmenlerinin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 57(57), 5-34.
- Can, E., & Uzun, O. (2022, Mart 24-27). *Kentler, iklim değişikliği ve sağlıklı kentler birliği*. Kartepe Zirvesi .
- Ceran, Y., & Alagöz, A. (2007). Lojistik maliyet yönetimi: Lojistik maliyetler ve lojistik maliyet muhasebesi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(2), 137-156.
- Ceyhan, S., & Ada, S. (2015). İşletme fonksiyonları açısından çevreye duyarlı işletmecilik. *Uluslararası İktisat Yönetim ve İşletme Dergisi*, 11(26), 115-138.
- Chen, Y.S., Chang, C.H., & Lin, Y.H. (2014). Green transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604-6621. <https://doi.org/10.3390/su6106604>
- Coşkun, A. (2011). *Üreticilerin tersine lojistik faaliyetlerini etkileyen faktörler: Beyaz eşya sektöründe bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Nevşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Nevşehir.
- Coşkun, Ö. F. (2022). Çevre tutkusunun, yeşil dönüştürücü liderliğin ve yeşil örgüt ikliminin çevreci çalışan davranışları üzerine etkisi. *Journal of Politics, Economy and Management*, 5(1), 1-16.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (10. Baskı). Sakarya Yayınevi.
- Cuturela, S. C., & Monale, A. (2013). A short historical perspective on the evolution of logistics and its implications for globalization. *Romanian Statistical Review*, 188-198.
- Çelik, V. (2011). *Eğitimsel liderlik*. Ankara: Pegem Akademi.

- Çengel, Ö., & Er, F. B. (2022). Yeşil lojistik uygulamalarının sürdürülebilir performans ile ilişkisi üzerine bir inceleme. *Scientific Journal of Finance and Financial Law Studies*, 2(2), 113-118.
- Çetin, M., & Kök, R. (2015). Askeri devrim bağlamında batı savaş lojistiğinin tarihsel gelişimi. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1-25.
- Çetin, N. (2008). Kurumsal liderlik çözümlerinin ışığında, okul müdürlüğü ve eğitilebilir durumsal liderlik özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 74-84.
- Çevre Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı. (2007). Şubat 20, 2024 tarihinde [https://webdosya.csb.gov.tr/db/ymdb/editordosya/TS\\_EN\\_ISO\\_14040.pdf](https://webdosya.csb.gov.tr/db/ymdb/editordosya/TS_EN_ISO_14040.pdf) adresinden alındı
- Çil, İ., Pınar, D., Araslı, A., Kurt, A., & Topcan, A. N. (2023). E-ticaret operasyon merkezinde 5s ile yalın ve sürdürülebilir depo oluşturma: Trendyol'da bir örnek olay incelemesi. *Uluslararası Davranış, Sürdürülebilirlik ve Yönetim Dergisi*, 10(19), 130-150.
- Çilingir, F., & Erkiş, E. (2022). Yeşil yıldızlı otel işletmelerinin yeşil yönetim ve uygulamaları üzerine bir inceleme: Muğla örneği. *Uluslararası Global Turizm Araştırmaları Dergisi*, 6(2), 63-89.
- Çuhadar, Y. (2017). *Konaklama işletmelerinde her şey dahil sisteminin yiyecek içecek yönetimi üzerine etkileri: Bodrum ve çevresinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Dağdemir, Ö. (2003). *Çevre sorunlarına ekonomik yaklaşımlar ve optimal politika arayışları*. Gazi Kitabevi.
- Dede, B. (2019). *Lojistik hizmetlerde etkin depo yönetimi ve gıda sektöründe bir uygulama*. (Doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Demir, A. (2022). Paris anlaşması ve 26. taraflar konferansı (cop 26)'nda Türkiye değerlendirmesi: Yükümlülükler ve sorumluluklar. *Biyolojik Çeşitlilik ve Koruma*, 15(2), 162-170.
- Deniş, Ö. F. (2012). *Tersine lojistik ve denizli ilinde ömrünü tamamlamış lastik geri kazanımı için tersine lojistik ağ modelinin tamsayı programlamayla tasarımı*. (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Dikme, H., & Sucu, İ. (2019). Örgütsel davranış ve yeşil işgören davranışı. *viii. umteb international congress on vocational & technical sciences* (s. 255-260). SİVAS: Institute Of Economic Development and Social Researchers Publications.
- Dirik, M. (2012). *Tersine lojistik ve karaman organize sanayi bölgesinde gıda sektöründe tersine lojistiğin değerlendirilmesine yönelik bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Ebrahimi, P., ve Mirbargkar, S. M. (2017). Green entrepreneurship and green innovation for SME development in market turbulence. *Eurasian Business Review*, 7(2), 203–228.
- Ecer, K., Güner, O., & Çetin, M. (2021). Avrupa yeşil mutabakatı ve Türkiye ekonomisinin uyum politikaları. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 9(2), 125-144.

- Elibol, G. (2021). *Dönüşümcü liderliğin yenilikçi iş davranışına etkisinde algılanan örgütsel desteğin aracı rolü*. (Yüksek lisans tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Erbaşı, A. (2019). Çevrenin sürdürülebilirliğine örgütsel davranış yazınının yaratıcı katkısı: Yeşil örgütsel davranış. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Kongresi* (s. 136-146). Şırnak Üniversitesi, Şırnak.
- Erbaşı, A. (2019). Yeşil örgütsel davranış ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Istanbul Management Journal*, 86, 1-23.
- Erbaşlar, G. (2012). Yeşil pazarlama. *Mesleki Bilimler Dergisi*, 94-101.
- Erdal, M., Görçün, Ö. F., Görçün, Ö., & Saygılı, M. S., (2010). *Entegre lojistik yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım AŞ.
- Ergan, S. (2017). *E-perakendecilikte ters lojistik faaliyetlerinin tüketici davranışlarına etkisi*. (Doktora tezi). Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Ergin, H., & Okutmuş, E. (2007). Çevre muhasebesi: Çevre maliyetleri ve çevre raporlaması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 131-152.
- Ergün, İ., & Aksoy, S. (2023). Paris iklim anlaşmasına ilişkin internete yansıyan ulusal haberlerin içeriklerinin değerlendirilmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(1), 149-164. doi:10.17494/ogusbd.1248195
- FEE. (t.y.). Blue flag. <https://www.blueflag.global/> (Erişim tarihi: 01.09.2024).
- Fışkın, R., Çakır, E. & Özkan, E. D. (2016). Mavi Bayrak uygulamasının önemi, ölçütleri ve ülkelere göre durum analizi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15), 224–247.
- Fidan, M. (2019). Lider takipçi ilişkisi bağlamında liderliğin tarihsel evrimi ve kadın liderliği. *İstanbul Üniversitesi Kadın Araştırmaları Dergisi*(19), 53-70. doi:10.26650/iukad.2019.19.004
- Fraguell, R. M., Martí, C., Pintó, J. & Coenders, G. (2016). After over 25 years of accrediting beaches, has blue flag contributed to sustainable management?. *Journal of Sustainable Tourism*, 24(6), 882–903.
- Gedik, Y. (2020). Sosyal, ekonomik ve çevresel boyutlarla sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma. *Uluslararası Ekonomi Siyaset İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(3), 196-215.
- Genç, N., & Halis, M. (2006). *Kalite liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Genç, C. (2021, Temmuz). *Türkiye'nin paris iklim anlaşması dahilindeki yükümlülükleri ve iklim değişikliğinin bu yükümlülükler üzerindeki etkisi*. (Yüksek lisans tezi). İskenderun Teknik Üniversitesi, Su Ürünleri Ana Bilim Dalı, Hatay.
- Gilanlı, E., Altuğ, N., & Oğuzhan, A. (2012). İşletmelerde ileri ve ters lojistik karşılaştırması. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(1), 149-166.
- Gökçek, Ö. B., Bozdağ, A., & Demirbağ, H. (2019). Niğde ömer halis demir üniversitesi örneğinde karbon ayak izinin belirlenmesi. *Ömer Halis Demir Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi*, 8(2), 721-730. doi:10.28948/ngumuh.514438

- Graci, S., & Dodds, R. (2015). Certification and labeling. In C. M. Hall, S. Gössling, & D. Scott (Eds.), *The Routledge handbook of tourism and sustainability* (pp. 200-208). Routledge.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 61-85.
- Güçlü, N. (2003). Örgüt kültürü. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 147-159.
- Gülcan, M. G., Kılınç, A. Ç., & Çepni, O. (2012). İlköğretim okulu müdürlerinin etik liderlik davranışları gösterme düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 123-142.
- Gülgönül, K. (2023, Ocak 26). *Kişî örgüt uyumu ve bilinçli farkındalığın yeşil örgütsel davranışlara etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Gültaş, P., & Yücel, M. (2015). Yeşil lojistik: Yeşil ulaşım hizmetleri malatya büyükşehir belediyesi örneği. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 70-83.
- Gün, İ., & Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(3), 217-226. doi:10.5222/SHYD.2018.217
- Güney, S. (2020). *Liderlik* (3. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güven, E. (2023). Çevresel sürdürülebilirlik bağlamında yeşil dönüştürücü liderliğin eğitim örgütlerine yansımaları: Literatür taraması. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 11(2), 446-462.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2013). *Multivariate data analysis*. Pearson.
- Hameed, Z., Khan, I.U., Islam, T., Sheikh, Z., & Narm, R. M. (2020). Do green HRM practices influence employees' environmental performance. *International Journal Of Manpower*, 41(7), 1061-1079. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2019-0407>
- Han, E., & Kaya, A. A. (2012). *Kalkınma ekonomisi teori ve politika*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Hayes, A. F. (2013). Mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach. *1*(6), 12-10.
- Hu, L.-t., & Bentler, P. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- İnan, Ö. I., & Serinkan, C. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(2), 308-332.
- Kahya, C. (2013). *Dönüştürücü ve etkileşimli liderlik anlayışları ile örgütsel sessizlik arasındaki ilişkide örgütsel güvenin rolü*. (Doktora tezi). Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Kakışım, C. (2022). Avrupa yeşil mutabakatı: Yeşil teori perspektifinden bir analiz. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(1), 1-16.
- Kaplan, İ. (2011). Karbon yönetim sistemi ve ISO 14064. *İzmir Rüzgar Sempozyumu ve Sergisi*, (s. 1-5). İzmir.

- Kaplan, M. (2023). İmalat işletmelerinde yeşil örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 19(4), 910-930.
- Karaaslan, M. (2023, Ağustos). *Örgütsel çevikliğin dönüştürücü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracı rolü: Mısır şirketleri üzerine bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Karaçay, G. (2005). Tersine lojistik: Kavram ve işleyiş. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 317-332.
- Karagöz, Ç. M. (2021). *Liderlik tarzlarının iş tatmini üzerindeki etkisi: Hastane çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Karahan, M. (2017). İşletme yöneticilerinin çevre duyarlılığı ve farkındalık düzeylerinin belirlenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 359-374.
- Karakuş, G., & Erdirencelebi, M. (2018). İşletmelerin yeşil yönetim algılarının işletme performansı üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 681-704.
- Kaya, H. E. (2020). Kyoto'dan paris'e küresel iklim politikaları. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 4(10), 165-191.
- Kerse, G., Maden, Ş., & Tartan Selçuk, E. (2021). Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı: Ölçek uyarlama ve ilişki tespiti. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1574-1591.
- Kılınc, E. (2019). *Stratejik ve dönüşümcü liderlik ile işgören performansı ilişkisi: Sağlık sektöründe bir araştırma*. (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Kılıçlı, Y., & Kıpçak, E. (2022). Yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ile performans arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir meta-analiz çalışması. *Journal of Transportation and Logistics*, 7(2), 261-287. <https://doi.org/10.26650/JTL.2022.1160233>
- Kıntar, O. (2020). *Liderlik tarzları ve örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel adalet ve kuşak farklarının etkisi*. (Doktora tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kırılmaz, S. K., & Tekdemir, Y. (2022). Yeşil işletmecilik uygulamalarının örnek olaylarla incelenmesi. *Journal of Business and Trade*, 207-223.
- Kızılırmak, İ. (2011). Dünyada ve Türkiye'deki turizm işletmelerinde çevre korumaya yönelik uygulamalar: Amacı ve önemi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 1-12.
- Kirk, D. (1996). *Environmental management for hotels: A student's book*. Butterworth-Heinemann.
- Kirtiş, Ç. S. (2023). Dijital liderliğin, yeşil dönüştürücü liderliğe etkileri. *Premium Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 7(35), 1311-1317. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.10029100>
- Klein, L. & Dodds, R. (2018). Blue Flag beach certification: An environmental management tool or tourism promotional tool?. *Tourism Recreation Research*, 43(1), 39–51.

- Kocabaş, D. (2014, Mayıs). *Yalın lojistik ve değer akışı haritalandırma yöntemi*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Koçak, R. D. (2020). Lojistiğin tarihsel gelişimi: Askeri gereksinimden işletme lojistiğine ve tedarik zinciri yönetimine evrilme süreci. *Journal Of Yasar University*, 246-258.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Korukcu, S., & Mert, F. (2017). Yeşil lojistik uygulamaları: PTT örneği. *Ulakbilge*, 865-879.
- Köfteci, S., & Gerçek, H. (2010). Yük taşımacılığında taşıma türü seçimi için lojistik maliyetlere dayalı ikili lojit model. *Teknik Dergi*, 5087-5112.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 219-242.
- Köşker, Z., & Gürer, A. (2020). Sürdürülebilirlik çerçevesinde yeşil örgüt kültürü. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 6(1), 88-109.
- Kumar, S., Adhish, V., & Deoki, N. (2014). Making sense of theories of leadership for capacity building. *Indian Journal of Community Medicine*, 39(2), 82-86. doi:10.4103/0970-0218.132721
- Kurnaz, S. (2019). *Liderlik tarzı örgütsel sessizlik ilişkisinde örgütsel politikanın düzenleyici rolü: Kamu kurumlarında bir araştırma*. (Doktora tezi). İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Küçüköğlü, M. T. (2014). *Sürdürülebilirlik ve yeşil yenilik perspektifinde türk işletmelerinin incelenmesi*. (Doktora tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Li, W., Bhutto, T.A., Wang, X., Maitlo, Q., Zafar, A.U., & Bhutto, N.A. (2020). Unlocking employees green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 1-10.
- Lusiani, M., Abidin, Z., Fitriani, D., Yusnita, E., Adiwinata, D., Rachmaniah, D., ... & Purwanto, A. (2020). Effect of servant, digital and green leadership toward business performance: Evidence from Indonesian manufacturing. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(11), 1351-1361.
- Mackey, P. J. (2022, April). *Trust and transformational leadership: A correlation study*. (Doctoral dissertation). Northcentral University. <https://www.proquest.com/docview/2696064567> adresinden alındı
- Malatyali, C. (2023). *Yerelde sürdürülebilir kalkınma amaçlarının toplumsal cinsiyet perspektifinden incelenmesi: Çiğli belediyesi örneği*. (Yüksek lisans tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Maloş, R. (2012). The most important leadership theories. *Annals of Eftimie Murgu University Resita, Fascicle II, Economic Studies*. 413-420.
- Mavi Bayrak (2024). 2024 yılı mavi bayrak sayıları. <https://www.mavibayrak.org.tr/tr/Default.aspx> (Erişim Tarihi: 01.09.2024).

- McKinley, J. K. (2015, December). *A missiological analysis of transformational leadership theory*. (Doctoral dissertation). Available From ProQuest Dissertations & Theses Global. <https://www.proquest.com/docview/2696064567> adresinden alındı
- Mete, E. (2020). Sürdürülebilir kalkınma kapsamında yeşil lojistik: Avrurupa birliği ve türkiye örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 383-396.
- Mirici, M. E., & Berberoğlu, S. (2022). Türkiye perspektifinde yeşil mutabakat ve karbon ayak izi: Tehdit mi? fırsat mı? *Doğal Afetler ve Çevre Dergisi*, 8(1), 156-164.
- Moldan, B., Janouskova, S., & Hak, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, 17, 4-13.
- Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1(1), 1-9. doi:10.14448/jes.01.0002
- Mücevher, M. H. (2021). Sürdürülebilir lojistik için üç öncelikli strateji: Yeşil lojistik, tersine lojistik ve yalın lojistik. *Enderun Dergisi*, 5(1), 39-54.
- Nakıboğlu, G. (2007). Tersine lojistik: Önemi ve dünyadaki uygulamaları. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(2), 181-196.
- Nebol, E. (2016). *Tedarik zinciri ve lojistik yönetimi* (1. baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Nemli, E. (2001). Çevreye duyarlı yönetim anlayışı. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 211-224.
- Norton, T.A., Zacher, H., & 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. <https://dx.doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.12.008>
- Oğuz, İ. H. (2019, Mart). *Türkiye'de sürdürülebilir kalkınma ve mikro temelli sürdürülebilir kalkınma uygulamaları*. (Doktora tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Öçal, B., & Çarıkçı, O. (tarih yok). Batı akdeniz bölgesi ihraç ürünlerinin lojistik faaliyetleri açısından ısparta süleyman demirel havalimanının incelenmesi. *Journal of Aviation Research*, 3(1), 41-52.
- Öge, S. (2022). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İSTANBUL: Eğitim Yayınevi.
- Öndoğan, E. N. (2018). Hazır giyim sektörü ve yeşil pazarlama. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 97-110.
- Önel, B. (2021). İşletmelerin yeşil yönetim algıları ve sürdürülebilirlik bilinci. *Uluslararası AFRO-Avrasya Araştırmaları Dergisi*, 6(11), 21-33.
- Ören, S. A. (2006). *Günümüzün liderlik profili; transformasyonel (dönüştürücü) liderlik, antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Özalp, Ö., & Erbaşlı, A. (2020). Yeşil örgüt iklimi algısının yeşil örgütsel davranış üzerine etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 43-73.
- Özata, A., & Benli Yıldız, N. (2021). Döngüsel ekonomi ve çevresel ürün beyanı belgesi (EPD). 1256-1271.

- Özbakır, M., & Nurtanış Velioğlu, M. (2010). Pazarlamaya sürdürülebilirlik çerçevesinden bakış ve bir örnek olay analizi. *Tüketici ve Tüketim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 71-101.
- Özcan, H., & Özgül, B. (2019). Yeşil pazarlama ve tüketicilerin yeşil ürün tercihlerini etkileyen faktörler. *Türkiye Mesleki ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-18.
- Özgüner, Z. (2019). *Üretim İşletmelerinin Lojistik Faaliyetlerinde Süreçsel Etkinliğin Başarı Dinamikleri*. İstanbul: Hiperyayın.
- Özkan, M. (2022). *Sürdürülebilirlik raporlaması ve enerji sektöründe kurumsal sürdürülebilirlik performansının topsıs yöntemiyle ölçülmesi*. (Yüksek lisans tezi). Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşleme Anabilim Dalı, Kayseri.
- Özkaynar, G. K. (2017). Çağdaş liderlik yaklaşımlarında kamu çalışanlarının tercihi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 157-179.
- Özkol, A. E. (1998). Çevre muhasebesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 13(1), 15-26.
- Özkök, G. A., & Yardımcı, İ. (2016). Perakende sektöründe yeşil lojistik uygulamaları. 1-9.
- Özmehmet, E. (2008). Dünyada ve türkiye sürdürülebilir kalkınma yaklaşımları. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 3(12), 1853-1876.
- Özsalmanlı, A. Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 137-146.
- Özsoy, C. E. (2015). Düşük karbon ekonomisi ve türkiye'nin karbon ayak izi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 4(9), 198-215.
- Petek, H. (2023). *Algılanan örgüt kültürünün şekillenmesinde liderlik türlerinin rolü*. (Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S., Moorman, R., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142. doi:[https://doi.org/10.1016/1048-9843\(90\)90009-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7)
- Polonsky, M. J. (2011). Transformative green marketing: impediments and opportunities. *Journal of Business Research*, 64(12), 1311-1319.
- Reşat Cica, H. & Karabulut, A.T. (2024). Çalışanların örgütsel bağlılık ile örgütsel özdeşleşme davranışının yeşil örgütsel davranış üzerindeki etkisinde çevre tutkusunun aracı rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 23(1), 304-326.
- Robertson, J.L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal Of Organizational Behavior*, 34(2), 176-194. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Rossee, Y. (2012). Lavaan: An R package for structural equation modeling. *Journal Of Statistical Software*, 48, 1-36. doi:10.18637/jss.v048.i02
- Rustamov, E. (2023). *Sürdürülebilir pazarlama stratejileri bağlamında yeşil pazarlama ve pazarlamada minimalist yaklaşımlar*. (Yüksek lisans tezi). Selçuk Ünivrsitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Salant, P., & Dillman, D. A. (1994). *How to conduct your own survey*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Salur, N. (2014). *Sürdürülebilirlik ve geri dönüşüm açısından grafik tasarım*. (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Sarıcan, N. (2023). *Dönüştürücü liderlik davranışlarının örgütsel sessizliğe etkisi ve psikolojik güçlendirmenin aracı rolü*. (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kocaeli.
- Schermerhorn, J. R., Osborn, R., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. (2011). *Basic organizational behavior*. New York: John Wiley & Sons.
- Schultmann, F., Zumkeller, M., & Rentz, O. (2006). Modeling reverse logistic tasks within closed-loop supply chains: An example from the automotive industry. *European Journal of Operational Research*, 171(3), 1033-1050.
- Seçtim, H., & Erkul, H. (2020). Yönetim yaklaşımları üzerine kuramsal bir değerlendirme. *Management and Political Sciences Review*, 2(1), 18-50.
- Sekeran, U., & Bougie, R. (2016). *Reserch methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons.
- Seydioğulları, H. S. (2013). Sürdürülebilir kalkınma için yenilenebilir enerji. *Planlama Dergisi*, 23(1), 19-25. doi:10.5505
- Sing, S.K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: the role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting And Social Change*, 150, 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Sipahi, Ş., Turgut, M., & Özbaş, H. (2023). Yeşil lojistik: uluslararası projelerin ve sektörel uygulamaların incelenmesi. *International Journal of Disciplines in Economics & Administrative Sciences Studies*, 9(49), 1107-1121.
- Somuncu, T. (2016). *Yeşil pazarlama hareketi ve organik ürünlerin tüketici davranışları üzerine etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sorkun, M. F. (2016). Ürün modülerliğinin ters lojistik süreçleri üzerinden tedarik zinciri stratejilerine etkisi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 8(2), 41-57.
- Soylu, K., & Uçkun, S. (2019). Yeşil işletmecilik uygulamaları ve yeşil muhasebe ilişkisi. *International Congress of Management, Economy and Policy*, (s. 520).
- Stasiskiene, Z. (2019). Environmental accounting: concept, methodology, and application. *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals*. doi:[https://doi.org/10.1007/978-3-319-71062-4\\_27-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-71062-4_27-1)
- Sun, X., El Askary, A., Meo, M.S., & Hussain, B. (2022). Green transformational leadership and environmental performance in small and medium enterprises. *Economic Research – Ekonomska Istrazivanja*, 35(1), 5273-5219. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.2025127>
- Şahin, F. (2012). Büyük adam düşüncesinden liderlikte özellikler kuramına kavramsal bir bakış. *Cumhuriyet Üniversitesi Journal of Economics & Administrative Sciences (JEAS)*, 13(1), 141-163.

- Şahin, H. H. (2023). *Tersine lojistik açısından elektronik atık yönetiminin incelenmesi ve bilgisayar atıkları üzerine bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bilecik.
- Şenocak, B., & Mohan Burdalı, Y. (2018). İşletmelerde çevresel sürdürülebilirlik bilinci ve yeşil işletmecilik uygulamaları ile işletme başarısı arasındaki ilişki. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi*, 23(1), 161-183.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim liderliği*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tanrıverdi, M. (2022). *Dönüştürücü liderlik tarzının çalışanların örgütsel bağlılığı üzerine etkisi: Parekende sektöründe bir araştırma (İstanbul ili şişli ilçesi örneği)*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Kent Üniversitesi, Lisansüstü Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Taslak, S. (2008). Göreve ilişkin çatışmalarda etkileşimci ve dönüşümcü liderlik üzerine etiksel bir değerlendirme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31, 121-144.
- Taş, A., & Çetiner, A. (2011). Ortaöğretim okul müdürlerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını gerçekleştirme durumlarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 369-391.
- TDK. (2023, 12 17). Türk Dil Kurumu: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- Tekin, Z. (2021). Kahve üretiminde sürdürülebilirlik ve yeşil işletmecilik uygulamaları: Dünyadan örnekler. *7th International Mardin Artuklu Scientific Researches Conference* (s. 595-601). Mardin: [www.artuklukongresi.org](http://www.artuklukongresi.org).
- Tekinerdoğan, G. (2022, Ağustos). *Üretim işletmeleri çalışanlarında yeşil lojistik algısı ve çalışanların iş tatminine etkisinin incelenmesi: Mersin ili örneği*. Yüksek lisans tezi. Mersin: Toros Üniversitesi.
- Telli, A. (2022). *Türkiye'de elektronik ve beyaz eşya pazarında tersine lojistik faaliyetleri*. (Yüksek lisans tezi). Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Thierry, M., Salomon, M., Nunen, J. V., & Wassenhove, L. V. (1995). Strategic issues in product recovery management. *California Management Review*, 37(2), 114-136.
- Tıraş, H. H. (2012). Sürdürülebilir kalkınma ve çevre: Teorik bir inceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 57-73.
- Tofur, S. (2018). Sinematografik anlatıda hersey-blanchard durumsal liderlik modeli: Koro filmi. *Kurumsal Eğitimbilim Dergisi*, 11(4), 822-837. doi:<https://doi.org/10.30831/akukeg.399319>
- Toptaş, A. (2019). *Otel işletmelerinde paternalist liderlik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: Örtük liderlik ve güç mesafesinin etkisi*. (Doktora tezi). Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Tufan, M. Z., & Özel, C. (2018). Sürdürülebilirlik kavramı ve yapı malzemeleri için sürdürülebilirlik kriterleri. *Uluslararası Sürdürülebilir Mühendislik ve Teknoloji Dergisi*, 1(2), 6-13.
- Tuna, Ö., & Yıldız, M. (2023). Çalışanın yeşil davranışı ve iş performansında yeşil dönüştürücü liderliğin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*(C-iasoS 2022 Özel Sayı), 61-80. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1219730>

- Turgut, A., & Budak, T. (2022). Lojistik ve taşımacılığın karbon ayak izi: Sistematik bir literatür incelemesi. *Kent Akademisi Dergisi*, 15(2), 916-930.
- Tutar, E., Tutar, F., & Yetişen, H. (2009). Türkiye'de lojistik sektörünün gelişmişlik düzeyinin seçilmiş AB ülkeleri (romanya ve macaristan) ile karşılaştırmalı bir analizi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 190-216.
- Türk, M., & Gök, A. (2010). Yeşil pazarlama açısından üretici işletmelerin sosyal sorumluluğu. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 199-220.
- Türkeş, M. (2022). İklim diplomasisi ve iklim değişikliğinin ekonomi politikası. *Bilim ve Ütopya*(332), 31-45.
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (t.y). Çevreye duyarlılık kampanyası (yeşil yıldız). <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-11596/cevreye-duyarlilik-kampanyasi-yesil-yildiz.html> (Erişim Tarihi:01.08.2024).
- T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı (2023). Çevreye duyarlı konaklama tesisi sayısı [https://cevreselgostergeler.csb.gov.tr/cevreye-duyarli-konaklama-tesisi-sayisi-i-85845#\\_ednref1](https://cevreselgostergeler.csb.gov.tr/cevreye-duyarli-konaklama-tesisi-sayisi-i-85845#_ednref1) (Erişim Tarihi:01.08.2024).
- Uslu, Y. D., & Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik kapsamında yeşil insan kaynakları yönetimine genel bir bakış. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 66-81.
- Ünlüöner, K., Kızanlıklı, M. M., & Arslan, E. (2011). Otel işletmelerindeki eko-etiket ve sistem yönetim belgelerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *12. Ulusal Turizm Kongresi Bildiriler Kitabı*, 446-455.
- Veza, I., Gjeldum, N., & Celent, L. (2011). Lean manufacturing implementation problems in beverage production systems. *International Journal of Industrial Engineering and Management*, 2(1), 21-26.
- Wassenhove, L. V. (2006). Blackett memorial lecture humanitarian aid logistics: supply chain management in high gear. *Journal Of The Operational Research Society*, 475-489.
- Yangınlar, G., & Bal, N. (2019). Yalın yönetim ve yalın lojistik kavramlarının irdelenmesi. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 151-161.
- Yangınlar, G., & Sarı, K. (2014). Yeşil lojistik uygulamaları ve işletme performansı üzerine bir literatür araştırması. *III. Ulusal Lojistik ve Tedarik Zinciri Kongresi*, (s. 178-187). Trabzon.
- Yelgen, E. (2022). Yeşil muhasebe ve uygulama örnekleri üzerine bir çalışma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 100-126. doi:<https://doi.org/10.35408/comuybd.1150938>
- Yeni, O. (2014). Sürdürülebilirlik ve sürdürülebilir kalkınma: Bir yazın taraması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3), 181-208.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yıldırım, F. (2002). *Çalışma yaşamında örgüte bağlılık ve örgütsel adalet ilişkisi*. (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- Yılmaz, F. (2022). Enerji yönetimi ve türkiye: Avrupa yeşil mutabakatı çerçevesinde bir değerlendirme. *Akademia Doğa ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 19-37.

- Yılmaz, İ., & Albustanlıoğlu, T. (2023). Makedonyalı büyük iskender'in ankyra (ankara) seferi (mö 333): Kullandığı düşünülen gastronomik ürünlere ait lojistik bir değerlendirme. *Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 170-189.
- Yılmaz, Ü., & Duman, B. (2019). Artırılmış gerçeklik teknolojisinin lojistik faaliyetleri üzerine olan etkilerinin incelenmesi. *Uluslararası İnsan Çalışmaları Dergisi*, 2(3), 1-7.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* (8 baskı). (R. Baltacı, & Ş. Çetin, Çev.) Nobel Yayıncılık.
- Yücebalkan, B. (2022). Holistik perspektiften güncel liderliğe bir bakış: Dijital liderlik + yeşil transformasyonel liderlik. *International Journal Of Disciplines In Economics & Administrative Sciences Studies*, 6(18), 388-396. doi:http://dx.doi.org/10.26728/ideas.282
- Yücel, M., & Emekçiler, Ü. S. (2008). Çevre dostu ürün kavramına bütünsel yaklaşım: Temiz üretim sistemi, eko-etiket, yeşil pazarlama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 320-333.
- Zengin, B., & Aksoy, G. (2021). Sürdürülebilir kalkınma anlayışının yeşil pazarlama ve yeşil finans açısından değerlendirilmesi. *İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 362-379.
- Zengin, E. (2017, Temmuz). *Yeşil lojistik göstergeleri ve türkiye'de yeşil lojistik uygulamaları*. (Yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Zhu, Q., & Sarkis, J. (2004). Relationships between operational practices performance among early adopters of green supply chain management practices in chinese manufacturing enterprises. *Journal of Operations Management*, 22(3), 265-289.
- Zhu, Q. & Sarkis, J. (2006). An inter-sectoral comparison of green supply chain management in china: Drivers and practices. *Journal of Cleaner Production*, 14 (5), 472-486.
- Zhu, Q., Sarkis, J. & Lai, K. (2013). Institutional-based antecedents and performance outcomes of internal and external green supply chain management practices. *Journal of Purchasing & Supply Management*, 19 (2) 106–117.

### **Web Kaynak**

- <https://staybetterplaces.com/certification/> (Erişim Tarihi: 07.08.2024)
- <http://www.ecotelhotels.com/> (Erişim Tarihi: 07.08.2024)
- <https://www.greenkey.global/> (Erişim Tarihi: 07.08.2024)
- [https://www.turcev.org.tr/V2/icerikDetay.aspx?icerik\\_id=36](https://www.turcev.org.tr/V2/icerikDetay.aspx?icerik_id=36) (Erişim Tarihi: 07.08.2024)
- <https://www.ecolabel.com/tr/ecolabel> (Erişim Tarihi: 07.08.2024)
- <http://www.greenin-ghotels-turkey.org/> (Erişim Tarihi: 07.08.2024)
- <https://www.mavibayrak.org.tr/tr/Default.aspx> (Erişim Tarihi: 03.11.2024)

## EKLER

### EK.1. Anket Formu

#### Yeşil Lojistik Uygulamaları ve Yeşil Dönüştürücü Lojistiğin Çevre Duyarlı İşletme Performansı Ölçümü Anketi

Bu anket çalışması Seda Erkan tarafından yürütülen “Yeşil Lojistik Uygulamaları ve Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Çevre Duyarlı İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Bir Alan Araştırması – Konaklama İşletmeciliği” başlıklı yüksek lisans tez araştırması için hazırlanmıştır. Anket çalışmasına katılıp katılmamak gönüllülük esasına dayalıdır. Katılımcı bilgi ve cevapları sadece bu araştırma için kullanılacak olup, 3.kişiler ile kesinlikle paylaşılmayacaktır. Araştırmayı kabul eden katılımcılar, anket sorularına katılmalarına göre 1’den 5’e kadar bir değer vermelidir. 1 soruya en az katılmak, 5 ise mevcut soruya en çok katılmak anlamını ifade etmektedir.

Anket çalışmasına katılmayı kabul eden tüm katılımcılar bu araştırmaya önemli bir katkı sağlayacaktır. Bu çalışmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden çok teşekkür ederim.

Doç. Dr. Meltem AKCA

Seda ERKAN

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi

Çalışmaya katılım durumunuzu onaylayarak devam edebilirsiniz.

- Çalışmaya katılmayı onaylıyorum.
- Çalışmaya katılmayı onaylamıyorum.

1.Cinsiyetiniz?

Kadın ( ) Erkek ( )

2.Yaşınız?

25 yaş ve altı ( ) 26 - 35 ( ) 36 - 45 ( ) 46 – 55 ( ) 56 ve üstü ( )

3.Eğitim Durumunuz?

Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek lisans ( )  
Doktora ( )

4.Medeni Durumunuz?

Evli ( ) Bekar ( )

5.Göreviniz/Unvanınız?

İşçi ( ) Şef/Amir ( ) Müdür Yardımcısı ( ) Müdür ( )

6.Mevcut Çalıştığınız Konaklama İşletmesinde Kaçınıcı Yılıdır?

1 yıl altı ( ) 1 – 5 yıl ( ) 5 – 10 yıl ( ) 10 yıl üzeri ( )

**EK 1. (Devam) Anket Formu**

<b>Yeşil Lojistik Uygulamaları</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1. İşletmemizde ulaştırma ve operasyonel süreçlerde çevreci araçlar kullanılır.					
2. İşletmemizde çevre politikaları ve uygulamaları izleme ve değerlendirme faaliyetleri yapılır.					
3. İşletmemizde karbondioksit (CO2) emisyonlarını azaltmak için çevreci taşıma yöntemleri kullanılır.					
4. İşletmemizde operasyonel faaliyetlerde yeniden kullanılabilir ve geri dönüştürülebilir malzeme kullanılır.					
5. İşletmemizde operasyonel faaliyetlerde çevreci enerji kullanılır.					
6. İşletmemizde çevresel uygulamalarla ilgili eğitimler verilir.					
7. İşletmemizin çevresel bilgileri raporlarla paylaşılır.					
<b>Yeşil Dönüştürücü Liderlik</b>					
1. Yöneticim çalışanların izlemesi için net bir çevreci (çevre dostu) vizyon hazırlar.					
2. Yöneticim çevreci (çevre dostu) planlarıyla örgüt üyelerine ilham verir.					
3. Yöneticim çalışanların benzer çevreci (çevre dostu) hedefler için birlikte çalışmalarını sağlar.					
4. Yöneticim çalışanları çevreci (çevre dostu) hedeflere ulaşmaya teşvik eder.					
5. Yöneticim, çalışanların çevreye ilişkin inançlarını dikkate alarak hareket eder.					
6. Yöneticim, çalışanları yeşil (çevreci) fikirler geliştirmeye teşvik eder.					
<b>Çevre Duyarlı İşletme Performansı</b>					
1. İşletmemizde, su, elektrik, gaz ve petrol gibi kaynakların daha az tüketimi sağlamamaktadır.					
2. İşletmemizde çevreyle uyum sürecimiz her geçen gün gelişmektedir.					
3. İşletmemizde, üretim birimlerimizin hava emisyonu, sıvı ve katı atıkları azaltma ile tehlikeli ve zehirli malzemeleri kullanımı yeteneği gelişmiştir.					
4. İşletmemizde, çevreci organizasyonlar ve tedarikçiler ile ortaklığımız artmaktadır.					
5. İşletmemizde, çevre dostu malzeme kullanımı gerçekleşmektedir.					

## ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Seda Erkan

### Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

Yüksek Lisans: Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Uluslararası Ticaret Anabilim Dalı, Yüksek Lisans (2021-2024).

Lisans: Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü (2014-2019).

### Konferans:

Kriz Yönetimi ve Lojistik Sektörü İlişkisi (2022) – Karadeniz 11th International  
Conference on Social Sciences

### Yayımları ve Bilimsel Faaliyetleri:

Yazılan ulusal kitaplardaki bölümler:

- 1) Havayolu Şirketlerinin Havaalanı Seçim Kriterlerinin İncelenmesi – Sayısal Yöntemlerle Tedarik Zinciri (2021)
- 2) Uluslararası ticaret ve güvenlik: Güncel gelişmeler, bölgesel sorunlar, farklı yaklaşımlar. Panama Yayıncılık.

Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

- 1) The Refugee Crisis In The Aegean Sea: An Analysis In The Context Of The Regional Security Complex (2023) – Balkan Araştırma Enstitüsü Dergisi 12(2)

### Yabancı Dil Bilgisi:

İngilizce