

Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İnovasyona Etkisinde Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolü

The Mediating Role of Transactional and Transformational Leadership in The Effect of Green Human Resource Management on Organizational Innovation in Organizations

Yasemin YETKİN ^a Ercan YAVUZ ^b

^a Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van Meslek Yüksekokulu, Seyahat, Turizm ve Eğlence Hizmetleri Bölümü, Van, Türkiye.

yaseminyetkin@vyu.edu.tr

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi Rekreasyon Yönetimi Bölümü, Ankara, Türkiye. ercan.yavuz@hbv.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilirlik Yeşil insan kaynakları yönetimi Örgütsel inovasyon Dönüşümcü liderlik Etkileşimci liderlik Gönderilme Tarihi 23 Ekim 2025 Revizyon Tarihi 17 Ocak 2026 Kabul Tarihi 30 Ocak 2026 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Bu araştırmanın amacı, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY) uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini ve bu ilişkide dönüşümcü ile etkileşimci liderlik türlerinin aracılık rolünü incelemektir. İşletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşırken Yeşil İKY politikaları aracılığıyla yenilikçi süreçleri nasıl teşvik ettiklerini ortaya koymak hedeflenmektedir. Yöntem – Araştırma nicel yöntem yaklaşımıyla yürütülmüştür. Veriler, anket tekniğiyle Türkiye’deki orta ve büyük ölçekli işletmelerde, sivil toplum kuruluşlarında, yerel yönetimlerde ve kamu kurumlarında görev yapan yöneticiler ile insan kaynakları profesyonellerinden toplanmıştır. Bulgular – Yeşil İKY uygulamalarının örgütsel inovasyonu hem doğrudan hem de liderlik türleri aracılığıyla dolaylı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Özellikle dönüşümcü liderliğin güçlü bir aracılık rolü üstlendiği, etkileşimci liderliğin ise daha sınırlı fakat anlamlı bir rolü olduğu görülmüştür. Böylece araştırmada test edilen tüm hipotezler (H1-H7) desteklenmiştir. Tartışma – Sonuçlar, Yeşil İKY’nin yalnızca çevresel sürdürülebilirliği değil, aynı zamanda yenilikçi bir örgüt kültürünün gelişimini de desteklediğini göstermektedir. Özellikle dönüşümcü liderlik ile desteklenen Yeşil İKY uygulamaları, işletmelerin inovasyon yetkinliklerini artırmada stratejik bir araç olarak değerlendirilebilir. Bu yönüyle çalışma, literatüre kuramsal katkı sağlamak ve işletmelere sürdürülebilirlik ile inovasyon hedeflerine ulaşmada uygulamaya dönük öneriler sunmaktadır.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Sustainability Green human resource management Organizational innovation Transformational leadership Transactional leadership Received 23 October 2025 Revised 17 January 2026 Accepted 30 January 2026 Article Classification: Research Article	Purpose – The purpose of this study is to examine the effect of Green Human Resource Management (GHRM) practices on organizational innovation and the mediating role of transformational and transactional leadership in this relationship. The study aims to reveal how GHRM policies promote innovative processes while helping organizations achieve their environmental sustainability goals. Design/methodology/approach – The research was conducted using a quantitative approach. Data were collected through a structured questionnaire from managers and human resource professionals working in medium and large-scale enterprises, non-governmental organizations, local administrations, and public institutions in Türkiye. Results – The findings indicate that GHRM practices influence organizational innovation both directly and indirectly through leadership styles. Specifically, transformational leadership plays a strong mediating role, while transactional leadership provides a more limited but still significant contribution. Thus, all tested hypotheses (H1-H7) were supported. Discussion – The results demonstrate that GHRM not only promotes environmental sustainability but also supports the development of an innovative organizational culture. Particularly when supported by transformational leadership, GHRM practices can be considered a strategic tool for enhancing organizations’ innovation capabilities. In this regard, the study contributes to the theoretical literature and provides practical implications for organizations aiming to achieve sustainability and innovation goals.

*Bu çalışma Doç. Dr. Ercan YAVUZ danışmanlığında Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Rekreasyon Yönetimi Ana Bilim Dalında yazılan doktora tezinde türetilmiştir.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından 07.04.2022 tarihli ve 10 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Yetkin, Y., Yavuz, E. (2026). Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İnovasyona Etkisinde Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolü, İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (1), 483-502.

1. Giriş

Yeşil iş düşüncesi, ekonomik kalkınmanın sürdürülebilirliğine ilişkin artan endişelerle birlikte 20. yüzyılın sonunda yaygınlaşmaya başlamıştır. Modern "yeşil gelişmelerin" kökenleri 1960'lı yıllara dayansa da, işletmelerin "yeşillendirme" eğilimleriyle uyum sağlaması ve bu kavramı değer sistemlerine entegre etmesi uzun yıllar almıştır (Stojanoska, 2016, s. 4). 21. yüzyılın yıkıcı ve hızla değişen rekabet koşullarının yanı sıra iklim krizi ve ekolojik dengenin bozulması, başta çevresel etkiler olmak üzere bir dizi sosyo-ekonomik sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunların belirlenmesi ve önlenmesi amacıyla küresel düzeyde geliştirilen plan, program ve politikaların makro ve mikro düzeyde uygulanması, hem ulusal hükümetlere hem de iş dünyası politikalarına rehberlik etmektedir. Bu nedenle sürdürülebilirlik kavramı giderek daha fazla dikkat çekmektedir.

Son yıllarda sürdürülebilirlik, dünya genelindeki kurum ve kuruluşların odak noktalarından biri haline gelmiştir. 1984 yılında ilk kez toplanan Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu (DÇKK), 1987'de Brundtland Raporu'nu yayımlayarak "sürdürülebilir kalkınma" kavramını tanımlamıştır. Raporda bu kavram, "gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama becerisini tehlikeye atmadan günümüz ihtiyaçlarını karşılama" olarak tanımlanmıştır (O'Brien, 1999, s. 2-3; Brundtland, 1987). Sürdürülebilirlik kavramı, Ben-Eli (2015) tarafından maddi, ekonomik, yaşam, sosyal ve manevi alanlarla ilişkili beş temel ilke olarak ele alınmıştır. Bu çerçevede, çevreyi koruma ve gelecek nesillere yaşanabilir bir dünya bırakma amacı, çeşitli çevresel yönetim sistemleri (Noronha, Manjush ve Monteiro, 2016) ve stratejiler ile desteklenmektedir.

Bu stratejiler arasında öne çıkan uygulamalardan biri de Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY) olgusudur. Yeşil İKY, çevresel sürdürülebilirlik ilkelerini insan kaynakları uygulamaları ile bütünleştiren yenilikçi bir yönetim anlayışını temsil etmektedir (Ahmad, 2015; Masri, 2016; Schaltegger, Burritt ve Petersen, 2017). İşletmelerin yeşil politikaları hayata geçirmesi, sadece çevresel duyarlılığı artırmakla kalmayıp aynı zamanda rekabet avantajı da sağlamaktadır. Yeşil İKY uygulamaları, çalışanların çevre bilinci kazanmasını teşvik ederek, işletmelerin çevresel ayak izini azaltmalarına yardımcı olmaktadır. Ayrıca, iş gücü planlamasından performans yönetimine kadar birçok İK sürecinin çevresel faktörlerle uyumlu hale getirilmesini amaçlamaktadır.

2021 yılında Avrupa Birliği tarafından imzalanan "Yeşil ve Dijital Dönüşüm Bildirgesi", Avrupa'nın 2050 yılına kadar dünyanın ilk karbon nötr kıtası olmasını hedeflemekte ve bu doğrultuda yeşil start-up ve KOBİ'lerin fonlanmasını önemli bir unsur olarak ele almaktadır. Bu gelişme, işletmelerin yeşil politikaları benimsemesini ve uygulamalarını bu yönde geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. İşletmelerin yeşil stratejiler benimsemesi, sadece çevresel sürdürülebilirliği artırmakla kalmayıp aynı zamanda ekonomik büyümeye ve istihdama da olumlu katkılar sağlamaktadır. Özellikle gelişmiş ülkelerde çevre dostu üretim ve tüketim süreçlerinin teşvik edilmesi, yeşil iş modellerinin yaygınlaşmasını desteklemektedir.

Özellikle işletmelerde etkili bir insan kaynakları yönetimi kurma aşamalarında çevreye zarar vermeyecek şekilde ve çevreye katkı sağlayarak yürütülmesi çabaları, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi olarak nitelendirilmekte olup, bu çabaların uygulanması için geliştirilen politika ve araçlar Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları şeklinde değerlendirilmektedir (Erbaşı, 2021, s. 249). Yetenekli ve bilgili çalışanlar, çalıştıkları şirketlere bağlı kalabilmek için işlerinde anlam ve kendini gerçekleştirme arayışındadır ve Yeşil İKY, yeşil değerleri ve uygulamaları takip ederek bu bağlılığın yaratılmasına yardımcı olmaktadır (Deshwal, 2015, s. 178). Her ne olursa olsun, yeşil iş kavramının önemi, literatürde çok sayıda tanımla gösterildiği gibi, şimdi bile oldukça iyi anlaşılıyor. Dahası, yeşil iş uygulamaları, bölgeler arasında "yeşil" faaliyetlerin tanınabilir farklılaşmalarıyla, dünya çapındaki iş unsurları tarafından yaygın olarak yayılmaktan ve birbirine bağlanmaktan uzaktır. Bunun arkasında çok sayıda neden vardır. Biri, yeşil iş arayışının hala çoğunlukla (maliyet artışı veya kar kaybı açısından) ekstra bir yük olarak görülmesiyle ilgilidir. Diğeri ise ülkenin politik, sosyal ve parasal farklılıklar gibi faktörleriyle ilgilidir (Stojanoska, 2016, s. 4).

Yeşil İKY, insan kaynakları yönetimi süreçlerinin çevresel sürdürülebilirlik perspektifiyle yeniden şekillendirilmesini içeren bir yönetim anlayışdır. Bu bağlamda, örgütlerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve sürdürülebilir büyümeyi sağlayabilmesi için örgütsel inovasyon büyük bir önem taşımaktadır. Yeşil İKY uygulamalarının örgütsel inovasyonu teşvik etme potansiyeli, akademik yazında giderek artan bir şekilde ele alınmaktadır. Ancak, bu ilişkinin nasıl gerçekleştiği ve hangi faktörlerin bu süreci yönlendirdiği konusu, araştırılması gereken önemli bir alandır.

Örgütlerin çevresel sürdürülebilirlik ve inovasyonu teşvik eden politikaları benimsemesinde liderlik kilit bir rol oynamaktadır. Liderlik türleri, çalışanların çevre dostu uygulamalara adaptasyonunu ve inovatif süreçlere katılımını yönlendiren önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Özellikle dönüşümcü liderlik, çalışanlara vizyon kazandırarak, onları motive ederek ve yenilikçi düşünciyi teşvik ederek örgütsel inovasyon süreçlerine katkı sağlamaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışanların çevresel farkındalığını artırmakta ve sürdürülebilir iş modellerinin benimsenmesini desteklemektedir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderliğin Yeşil İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide aracı bir rol oynayıp oynamadığı bu çalışmanın temel araştırma sorularından birini oluşturmaktadır.

Bununla birlikte, işletmelerde liderliğin tek yönlü olmadığı ve farklı liderlik stillerinin inovasyon süreçlerinde farklı etkiler yaratabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Etkileşimci liderlik, çalışanların ödüllendirilmesi, iş performansının teşvik edilmesi ve belirlenen hedefler doğrultusunda yönlendirilmesi gibi unsurları içeren bir liderlik yaklaşımıdır. Etkileşimci liderler, çalışanların belirlenen örgütsel standartlara uyum sağlamasını teşvik eder ve performans odaklı bir yönetim anlayışını benimser. Bu doğrultuda, etkileşimci liderliğin Yeşil İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide nasıl bir rol oynadığı da araştırmaya değer bir konudur. Mevcut literatürde, etkileşimci liderliğin örgütsel inovasyona olan katkısının dönüşümcü liderliğe kıyasla daha sınırlı olduğu, ancak operasyonel süreçlerde etkili bir yönetim aracı olabileceği vurgulanmaktadır.

Türkiye'deki orta ve büyük ölçekli işletmelerde görev yapan yöneticiler ve insan kaynakları profesyonelleri üzerinde yapılan nicel bir araştırma ile Yeşil İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi incelenmektedir. Bu ilişkinin açıklanmasında dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik değişkenleri aracı faktör olarak ele alınmaktadır. Çalışmanın teorik çerçevesi, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Örgütsel İnovasyon, Dönüşümcü Liderlik ve Etkileşimci Liderlik değişkenleri üzerine kurulmuş olup, bu değişkenler arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik ampirik bir analiz sunmaktadır. Bu araştırma, Yeşil İKY'nin yalnızca çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden bir yönetim modeli olmadığını, aynı zamanda inovasyonu destekleyen ve işletmelerin rekabet avantajını güçlendiren kritik bir faktör olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, liderlik stillerinin bu süreçlerde oynadığı rolü ortaya çıkararak, dönüşümcü liderliğin çalışanları motive ederek inovatif süreçlere katkı sağladığını, etkileşimci liderliğin ise operasyonel süreçlerde etkin bir yönetim aracı olarak rol oynadığını göstermektedir. Bu çalışma, Yeşil İKY'nin örgütsel inovasyon üzerindeki etkisini liderlik perspektifinden ele alarak literatüre önemli katkılar sunmayı ve uygulayıcılara yol göstermeyi amaçlamaktadır. Gelecekteki araştırmalar için farklı sektörlerdeki uygulamaların karşılaştırılması, kültürler arası çalışmaların yapılması ve Yeşil İKY'nin çalışan refahı, müşteri memnuniyeti gibi daha geniş değişkenlerle ilişkilendirilmesi önerilmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi

Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY) kavramına geçmeden önce sürdürülebilirlik olgusuna değinilmesi, kavramın tarihsel ve kavramsal gelişimi açısından önem taşımaktadır. Sürdürülebilirlik, günümüzde yalnızca çevresel bir mesele olmaktan çıkarak; ekonomik kalkınma, sosyal eşitlik ve kurumsal sorumluluk gibi çok boyutlu bir alan hâline gelmiştir. Brundtland Raporu (1987), sürdürülebilir kalkınmayı “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneklerinden ödün vermeden, bugünün ihtiyaçlarını karşılamak” şeklinde tanımlamış ve bu bağlamda hem bireylerin hem de kurumların sorumluluklarını vurgulamıştır (WCED, 1987, s. 43).

Sürdürülebilir kalkınma genellikle çevresel, ekonomik ve sosyal olmak üzere üç temel boyut üzerinden ele alınmakta, bu yaklaşım alanda yaygın kabul görmektedir. Bu boyutlar literatürde “üç P” (People, Planet, Profit) ya da “üç E” (Environment, Economy, Equity) biçiminde adlandırılmaktadır. Çoğunlukla uyumlu ve birbirini destekleyici olduğu kabul edilen bu boyutların her biri normatif gerekçelere dayandırılmaktadır (Boström, 2012, s. 3). Ekonomik sürdürülebilirlik, kaynakların uzun vadede tüketilmeden ekonomik faaliyetlerin devamını; sosyal sürdürülebilirlik ise adalet, eşitlik, insan hakları ve kültürel değerlerin korunmasını ifade etmektedir (UNESCO, 2017, s. 5).

Günümüz iş dünyasında sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel bir duyarlılıktan öte, rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak görülmektedir. Kurumsal sürdürülebilirlik, işletmelerin finansal başarıyla birlikte çevreye ve topluma katkı sunmalarını gerektirmektedir (Eccles, Ioannou & Serafeim, 2014, s. 288). Bu çerçevede çevresel,

sosyal ve yönetim (ESG) kriterleri, yatırımcılar ve paydaşlar açısından belirleyici ölçütler haline gelmiştir. Unilever gibi çok uluslu şirketler, sürdürülebilirlik stratejilerini iş modellerine entegre ederek hem itibarlarını hem de uzun vadeli finansal performanslarını güçlendirmekte; enerji verimliliği, karbon ayak izinin azaltılması ve etik tedarik zinciri yönetimi gibi uygulamalar öne çıkmaktadır (Freeman & Dmytriiev, 2017, s. 19).

Benzer biçimde devletler de sürdürülebilirliği politika gündemlerine taşımaktadır. Avrupa Birliği'nin 2019'da başlattığı "Yeşil Mutabakat", 2050'ye kadar karbon nötr olmayı hedefleyen kapsamlı bir politika seti ortaya koymuştur (European Commission, 2019, s. 2). Türkiye ise 2021 yılında Paris İklim Anlaşması'nı onaylayarak küresel çabalara katılım göstermiştir. Genel itibariyle sürdürülebilirlik, yalnızca çevresel değil; ekonomik rasyonalite ve toplumsal sorumluluğu da kapsayan bütüncül bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada, kurumların sürdürülebilirlik katkılarının yalnızca ürün ve hizmet boyutunda değil, aynı zamanda insan kaynakları politikaları aracılığıyla da şekillendiği görülmekte ve Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (YİKY) kavramı öne çıkmaktadır.

2.1.1. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Tanımı

"Yeşil" kavramı doğa ve çevre ile ilişkilendirilmekte olup, iş dünyasında çevreyi korumak, kaynakları verimli kullanmak, kirliliği önlemek ve yeşil alanlar yaratmak gibi farklı anlamlarda kullanılmaktadır (Opatha ve Arulrajah, 2014, s. 102). Son yıllarda yapılan araştırmalar, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY) uygulamalarının sürdürülebilir performansını artırdığını ortaya koymuştur. Çevre dostu uygulamaların zorunlu hale gelmesiyle birlikte, kuruluşlar paydaş baskısı altında çevreci politikaları benimsemeye yönelmiştir. Bu nedenle Yeşil İKY, hem akademik hem de uygulamalı çalışmalarda giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Rezaei-Moghaddam, 2016, s. 418; Ahmad, 2015, s. 4).

Yeşil İKY, insan kaynakları yönetimi ile çevre yönetimi arasındaki ilişkiyi ele alan disiplinlerarası bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır. Kavram, çevre psikolojisi, çevre yönetimi ve İKY literatüründen beslenmekte ve örgütlerin çevresel performanslarını artırmadaki rolünü açıklamaya çalışmaktadır. Wehrmeyer'in (1996) *Greening People: Human Resources and Environmental Management* çalışması, kavramın tarihsel gelişiminde önemli bir dönüm noktasıdır. Çevre dostu insan kaynakları uygulamaları, organizasyonlara verimlilik, yetenek kazanımı, çalışan bağlılığı ve müşteri sadakati gibi avantajlar sağlayarak rekabet edebilirliklerini güçlendirmektedir (Arulrajah ve Opatha, 2016, s. 155).

Yeşil İKY'nin farklı tanımları bulunmakla birlikte, ortak yönü çevresel sürdürülebilirliği destekleyen İK politikaları ve uygulamaları kapsamıdır. Enerji verimliliğini artırma, kirliliği azaltma, çalışanların farkındalığını yükseltme ve çevreci bir örgüt kültürü oluşturma bu kapsamda değerlendirilmektedir (Brammer vd., 2007, s. 1701; Mandip, 2012, s. 244; Jabbour ve Santos, 2008a, s. 198). Çalışanların çevresel girişimlere katılımını teşvik eden eğitim, ödüllendirme ve performans yönetimi gibi uygulamalar, Yeşil İKY'nin temel araçları arasında yer almaktadır (Daily ve Huang, 2001, s. 1578; Zoogah, 2011, s. 12; Renwick vd., 2013, s. 15). Bu bağlamda Yeşil İKY, çevre yönetiminin İKY işlevlerine stratejik entegrasyonu olarak görülmekte ve sürdürülebilir iş uygulamalarının kurumsal düzeyde benimsenmesine katkı sağlamaktadır (Shen, Dumont ve Deng, 2016, s. 120; Kim vd., 2019, s. 158; Bombiak ve Marciniuk-Kluska, 2018, s. 450). Böylece çevresel sürdürülebilirlik hedefleri desteklenmekte, çalışanlar çevreye duyarlı davranışlara yönlendirilmekte ve örgütlerde Yeşil bir kültürün oluşumu sağlanmaktadır (Chaudhary, 2019, s. 215; Cohen, Taylor ve Muller-Camen, 2012, s. 275).

2.1.2. Yeşil İnsan Kaynaklarının Fonksiyonları

İnsan kaynakları yönetimi (İKY), sürdürülebilirlik stratejilerinin işletmelere entegre edilmesinde önemli bir role sahiptir. Bu yönüyle Yeşil İKY, kuruluşların çevresel markalaşma yoluyla parasal hedeflerine ulaşmalarını desteklerken aynı zamanda çevreyi olumsuz etkilerden korumaya yönelik çevre dostu politikaları ve uygulamaları kapsamaktadır (Uddin ve Islam, 2015, s. 13). Süreç, potansiyel yeşil çalışanların işe alımıyla başlayıp eğitim, performans yönetimi, ödüllendirme ve katılımcı ilişkiler ile devam etmekte ve işten çıkış aşamasıyla tamamlanmaktadır. Yeşil İKY'nin üç temel bileşeni öne çıkmaktadır. İlk bileşen, çalışan seçiminden eğitime kadar uzanan yeşil yeteneklerin geliştirilmesidir. İkinci bileşen, performans değerlendirme ve ödüllendirmeyi içeren yeşil motivasyondur. Üçüncü bileşen ise çalışanların güçlendirilmesi, katılımının artırılması ve örgüt içinde yeşil bir kültürün oluşturulmasıdır (Rezaei-Moghaddam, 2016, s. 420).

Yeşil İKY Yetenek-Motivasyon-Fırsat (YMF) teorisi temelinde açıklanmakta ve insan yönetimi uygulamalarının çevresel sürdürülebilirliğe katkısı ön plana çıkmaktadır. Buna göre, çalışanlara gerekli çevre bilgisi ve becerilerin kazandırılması “yetenek”, yeşil ödüller ve performans sistemleriyle desteklenmesi “motivasyon” ve çevresel girişimlere katılım fırsatlarının yaratılması “fırsat” boyutlarını ifade etmektedir (Renwick vd., 2013, s. 102; Öner, 2021, s. 11). Yeşil İKY, çalışanların seçimi, eğitimi, performans yönetimi ve katılım süreçlerinde çevreci politikaların uygulanmasını sağlayarak hem çalışan bağlılığını hem de örgütsel çevresel performansı güçlendiren stratejik bir yaklaşım olarak öne çıkmaktadır (Renwick vd., 2008, s. 40; Renwick vd., 2013, s. 9; Öselmiş, 2020, s. 11).

2.2. İnovasyon ve Örgütsel İnovasyon

İnovasyon, giderek küreselleşen ve rekabetçi hale gelen dünyada ekonomik büyümenin, toplumsal ilerlemenin ve örgütsel başarının temel unsuru olarak görülmektedir. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, ileri teknolojilerin uygulanması, yeni iş modellerinin oluşturulması ve süreçlerin dönüştürülmesi gibi geniş bir alanı kapsamaktadır. Bu kavram farklı disiplinlerde ele alınmış ve çeşitli yönleriyle tanımlanmıştır. İnovasyonun temel teorilerinden biri Schumpeter (1934)’in “yaratıcı yıkım” yaklaşımıdır. Schumpeter (1942), yeniliği ekonomik evrimi yönlendiren temel güç olarak tanımlamış, yeni endüstrilerin ortaya çıkışı ve eskilerin yok oluşuyla ekonominin sürekli bir dönüşüm yaşadığını vurgulamıştır (Schumpeter, 1942). Bu bakış açısı, inovasyonun hem yaratıcı hem de yıkıcı bir süreç olduğunu ortaya koymaktadır.

Drucker ise inovasyonu girişimcilikle ilişkilendirmiş ve onu girişimcilerin değişimi fırsata dönüştürmek için kullandıkları özel bir araç olarak tanımlamıştır. İnovasyonun sistematik bir süreç olduğunu vurgulayan Drucker (1985), mevcut ürünlerin iyileştirilmesi, yeni süreçlerin geliştirilmesi veya kaynakların yeniden düzenlenmesi yoluyla değer yaratılabileceğini belirtmiştir. İnovasyonun teknolojik boyutu ise Dosi (1982, s. 149) tarafından ele alınmıştır. Ona göre inovasyon, teknolojik paradigmlar ve yörüngeler içinde şekillenmekte, teknolojik ilerlemelerin yönünü ve doğasını belirlemektedir. Bu yaklaşım, inovasyonu kümülatif ve yola bağlı bir süreç olarak değerlendirmektedir.

Freeman (1982, s. 25) ise inovasyonu daha geniş bir çerçevede ele almış, ekonomik büyüme ve endüstriyel rekabetin kritik bir itici gücü olarak tanımlamıştır. Ulusal inovasyon sistemlerinin önemine dikkat çeken Freeman (1982), teknolojik değişimlerin yalnızca firmalar için değil, ekonomilerin geneli için de dönüştürücü rol oynadığını savunmuştur. Daha yakın dönemde Christensen ve Raynor (2003, s. 145)’un ortaya koyduğu “yıkıcı inovasyon” kavramı öne çıkmıştır. Bu yaklaşım, başlangıçta niş pazarlara hitap eden, ancak zamanla endüstri standartlarını dönüştüren ürün ve hizmetlerin rekabet ortamını yeniden şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Genel ifadeyle inovasyon, farklı teorik yaklaşımlarda farklı yönleriyle ele alınmakla birlikte, ortak noktada ekonomik ilerleme ve toplumsal dönüşümün temel dinamiği olarak kabul edilmektedir. Schumpeter’in yaratıcı yıkımından Christensen’in yıkıcı inovasyonuna kadar çeşitli perspektifler, inovasyonun ekonomilerin, endüstrilerin ve toplumların geleceğini şekillendiren karmaşık ve dinamik bir süreç olduğunu göstermektedir.

2.2.1. Örgütsel İnovasyonun Tanımı

Örgütsel inovasyon, işletmelerin rekabet güçlerini ve verimliliklerini artırma çabalarının önemli bir parçası olarak görülmektedir. Bu süreç, organizasyon yapısını, kültürünü ve süreçlerini iyileştirmek için yeni fikirlerin üretilmesi, geliştirilmesi ve uygulanmasını içermektedir. Literatürde yer alan farklı yaklaşımlar, örgütsel inovasyonun çok boyutlu yapısını ortaya koymaktadır.

Nonaka ve Takeuchi (1995), bilgi yaratan şirket modeliyle Japon firmalarındaki inovasyon mekanizmalarını açıklamış ve örtük bilginin sosyal süreçlerle açık bilgiye dönüştürülmesini temel alan SECI modelini geliştirmiştir. Bu model, bilgi yönetiminin kültürel ve sosyal boyutlarının inovasyondaki önemini vurgulamaktadır. Benzer şekilde, örgüt kültürünün destekleyici ve işbirlikçi bir yapıda olması, yenilikçi davranışların gelişmesine katkı sağlamaktadır. Örgütsel yapıların inovasyon üzerindeki etkisi de dikkat çekmektedir. Esnek ve merkezi olmayan adhokrazi yapılarının inovasyona daha elverişli olduğu, katı ve hiyerarşik makine bürokrasilerinin ise yenilikçi faaliyetleri sınırlandırdığı belirtilmektedir. Leonard-Barton (1995, s.27), bilgi kaynaklarının inovasyonun sürdürülebilirliği açısından kritik olduğunu savunmuş ve örtük ile açık bilginin etkin yönetimiyle sürekli inovasyonu destekleyen stratejiler geliştirmiştir.

İnovasyonun uygulanma sürecine odaklanan Govindarajan ve Trimble (2005, s.144), birçok organizasyonun fikir üretiminde başarılı olsa da uygulamada zorluk yaşadığını belirtmiştir. Kaynak tahsisi, süreç yönetimi ve kültürel direnç gibi engellerin aşılması gerektiğini vurgulamışlardır. Bu nedenle hem mevcut operasyonların iyileştirilmesi hem de yeni fırsatların araştırılması uzun vadeli sürdürülebilirlik için gerekli görülmektedir. Sosyal sermaye de örgütsel inovasyonda önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Lavie (2006, s.642), örgüt içi ve dışındaki güçlü sosyal ağların bilgi paylaşımını kolaylaştırarak inovasyonu desteklediğini belirtmiştir. Bu bağlamda, keşif ve sömürü faaliyetlerini dengelemek için çift yönlü yeteneklerin geliştirilmesi, farklı birimlerin uyum içinde çalışmasını sağlayacak mekanizmalarla desteklenmektedir. Buradan hareketle örgütsel inovasyonun sürdürülebilmesi için bilgi yönetimi, örgüt kültürü, yapı, sosyal sermaye ve uygulama süreçlerinin bir bütün olarak ele alınması gerekmektedir. Literatürdeki katkılar, örgütsel inovasyonun tek boyutlu bir süreç değil, stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesi gereken karmaşık bir etkileşim olduğunu göstermektedir.

2.2.2. Örgütsel İnovasyonu Etkileyen Faktörler

Örgütsel inovasyon, uzun vadeli başarı için kritik bir unsur olup içsel ve dışsal birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörlerin analizi, organizasyonların inovasyonu nasıl destekleyip sürdürebileceğine dair önemli ipuçları sunmaktadır. İnovasyonu etkileyen temel unsurlardan biri örgütsel kültürdür. Deal ve Kennedy (1982), güçlü bir kültürün yenilikçi faaliyetleri hızlandırabileceğini savunurken, Schein (1992) kültür ve liderlik arasındaki ilişkiye dikkat çekmiş ve liderlerin stratejilerini kültürel değerlerle uyumlu hale getirmeleri gerektiğini belirtmiştir. Hofstede (1980), kültürel boyutların inovasyon üzerindeki etkilerini incelerken, Denison (1990) risk almaya ve değişime açık kültürlerin inovasyonu daha fazla desteklediğini vurgulamıştır.

Liderliğin rolü de kritik görülmektedir. Kouzes ve Posner (2007), vizyon belirleme, işbirliğini teşvik etme ve deney yapma gibi uygulamaları önermektedir. Kotter (1996), değişim yönetimi çerçevesi sunarken, Goleman (1995) liderlikte duygusal zekânın inovasyonu yönlendirmede önemli olduğunu ifade etmiştir. Stratejik yönetim boyutunda Porter (1980), sektör güçlerinin analiz edilmesinin inovasyon için temel olduğunu belirtmiş, Grant (1996) ise stratejik seçimlerin inovasyon üzerindeki etkilerini açıklamıştır. Organizasyon yapısı açısından Thompson (1967), uygun yapıların inovasyonu artırabileceğini savunmuş, Hickson, Pugh ve Pheysey (1969) ise yapı tasarımlarının inovasyon yeteneğini nasıl etkilediğini göstermiştir.

Teknoloji, inovasyonun önemli itici güçlerindendir. Leonard-Barton (1995), bilgi yönetiminin inovasyonu güçlendirdiğini, Nonaka ve Takeuchi (1995) ise bilgi paylaşımının ve öğrenme kültürünün Japon firmalarında inovasyonu teşvik ettiğini ortaya koymuştur. Utterback (1994) teknolojik değişimlerin yönetimine ilişkin stratejiler sunmuştur. Çevresel faktörler de inovasyonun yönünü belirlemektedir. Porter (1980), rekabetçi güçlerin stratejik inovasyona etkilerini, küresel çevresel dinamiklerin inovasyon süreçlerini ve Miles ve Snow (1984) strateji, yapı ve süreç arasındaki etkileşimin çevresel faktörler tarafından şekillendirildiğini vurgulamıştır. Özetlemek gerekirse, örgütsel inovasyon kültürel, liderlik, stratejik, yapısal, teknolojik ve çevresel faktörlerin etkileşimiyle şekillenmektedir. Bu unsurların anlaşılması, organizasyonların inovatif kapasitelerini geliştirmelerine ve sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına katkı sağlamaktadır.

2.3. Modern Liderlik Yaklaşımı Olarak Etkileşimci ve Dönüştürücü Liderlik

Liderlik kavramı, İngilizcedeki *leadership* sözcüğünden türemiş olup yönlendirme, rehberlik etme ve önderlik etme anlamlarını içermektedir; Türkçede “önderlik” karşılığı önerilmiş olsa da literatürde yaygın olarak “liderlik” kavramı kullanılmaktadır (Yavuz, 2018, s. 14). Liderlik, bireyleri veya grupları belirli amaçlara yönlendirme ve bu amaçlara ulaşma sürecinde etkileme olarak tanımlanmakta; Stogdill (1950, s. 4) tarafından grup faaliyetlerini ortak bir amaca yönlendiren bir etki süreci şeklinde ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, daha sonraki çalışmalarda iletişim, etkileme, uyum sağlama ve grup dinamiklerini kapsayacak biçimde genişletilmiştir (Yavuz, 2018, s. 18). Literatürde Northouse (2016, s. 3) liderliği ortak hedeflere ulaşma süreci olarak tanımlarken, Yukl (2013, s. 23) etkileme ve hedef başarısı boyutunu vurgulamış; Goleman (2000, s. 87) duygusal zekânın, Kotter (1996, s. 37) ise vizyon oluşturma ve değişimi yönetmenin önemine dikkat çekmiştir. Bass (1990b, s. 620) liderliğin dönüştürücü ve etkileşimci yönlerini ön plana çıkarırken, Burns (1978, s. 18) liderliği karşılıklı etkileşim ve gelişim süreci olarak değerlendirmiştir. Günümüz örgütlerinde dijitalleşme ve değişen iş gücü yapısı, klasik yönetim anlayışlarını yetersiz kılmakta; bu durum liderliğin çalışan motivasyonu, bağlılık ve uyum sağlama üzerindeki rolünü daha da önemli hale getirmektedir. Bu bağlamda,

duygusal ve sosyal zekâ gibi becerilere sahip dönüşümcü liderlerin, çalışanları güçlendirerek örgütsel esneklik ve yenilikçilik kapasitesini artırdığı ve bu yaklaşımın “süper liderlik” olarak adlandırıldığı ifade edilmektedir (Manz ve Sims, 1990, s. 3–5). Liderlik teorileri, değişen dünya koşullarıyla birlikte önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Bu bağlamda, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik yaklaşımları öne çıkarak, geleneksel kuramların ötesine geçmiştir. Bu yaklaşımlar, lider ve takipçi arasındaki ilişkiyi daha kapsamlı bir biçimde ele almakta ve liderin örgütsel değişim üzerindeki etkisini vurgulamaktadır.

2.3.1. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik, literatürde “transaksiyonel”, “işlemci” veya “örgütsel” liderlik olarak tanımlanmakta ve lider ile takipçiler arasındaki ilişkinin karşılıklı faydaya dayandığını öne sürmektedir. Bu yaklaşımda lider, belirlenen görevlerin yerine getirilmesi karşılığında ödüller sunar; sapmalar veya başarısızlık durumunda ise eleştiri, uyarı veya cezalandırma gibi yaptırımlar uygular (Çatır, 2009, s. 25; Bass, 1985, s. 121). Bu nedenle etkileşimci liderlik, performansı ödül-ceza sistemiyle yönlendiren ve daha çok geçmişe ve geleneksel yapılara bağlı bir model olarak öne çıkmaktadır (Yavuz, 2008, s. 45). Bass (1985), etkileşimci liderliği dönüşümcü liderlikle karşılaştırmalı olarak geliştirmiş ve Çok Faktörlü Liderlik Anketi (MLQ) aracılığıyla deneysel bir temel kazandırmıştır. Bu çerçevede koşullu ödüller, lider-takipçi ilişkisinin merkezinde yer almakta ve ikramiye veya terfi gibi teşvikler aracılığıyla beklentiler netleştirilmektedir (Bass ve Avolio, 1993, s. 112).

Etkileşimci liderlik anlayışı, örgütsel hedeflere ulaşmada kısa vadeli etkinlik sağlayarak istikrarı güçlendirmektedir. Judge ve Piccolo (2004) bu yaklaşımın kısa vadeli sonuçlar için etkili olduğunu, ancak uzun vadeli değişim ve yenilik açısından sınırlı kaldığını belirtmektedir. Nitekim etkileşimci liderlik, genellikle dışsal ödüllere dayalı olduğu için yaratıcılığı ve içsel motivasyonu teşvik etmede yetersiz kalmaktadır (Eren ve Titizoğlu, 2014, s. 277). Bass (1985) ve Yukl (2013), bu modelin düzeni koruma ve belirlenen standartlara bağlılık açısından avantajlı olduğunu, ancak yenilikçi ortamlarda sınırlı etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu nedenle, etkileşimci liderliğin dönüşümcü veya hizmetkâr liderlik gibi yaklaşımlarla harmanlanması önerilmekte, böylece kısa vadeli verimlilik ile uzun vadeli inovasyon arasında denge sağlanabilmektedir (Bass ve Avolio, 1993, s. 117; Greenleaf, 1977, s. 85).

2.3.2. Etkileşimci Liderlik Boyutları

Etkileşimci liderlik, Burns (1978) tarafından tanıtılmış ve lider ile takipçileri arasındaki alışverişi temel alan bir yaklaşım olarak açıklanmıştır. Bu model, örgütsel hedeflere ulaşmak için ödül ve ceza ilkelerine dayanır ve üç temel boyut altında ele alınır: koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif ve pasif) ve serbest bırakıcı liderlik (Bass, 1985).

Koşullu ödül, liderin net beklentiler belirleyerek performans karşılığında ödüller sunduğu boyuttur. Bu süreçte çalışanlar, başarılarının maddi veya manevi ödüllerle karşılık bulacağını bilerek motive edilir (Bass ve Avolio, 1993, s. 112). Araştırmalar, koşullu ödüllerin bireysel performansı artırmanın yanı sıra adalet duygusu yaratarak örgütsel verimliliği güçlendirdiğini göstermektedir (Avolio ve Bass, 2004, s. 54). İstisnalarla yönetim, liderin performans standartlarından sapmaları denetlediği bir boyuttur. Aktif yönetimde lider, hatalar oluşmadan önce proaktif biçimde müdahale eder (Howell ve Avolio, 1993, s. 891; Yavuz, 2018, s. 95). Pasif yönetimde ise yalnızca sorunlar ortaya çıktıktan sonra müdahale edilir ve çoğu zaman karar alma sorumluluğu alt kademelere bırakılır (Bass, 1990, s. 23; Özmen, 2015, s. 24).

Serbest bırakıcı liderlik, liderin karar alma ve yönlendirme süreçlerinden geri çekildiği pasif bir yaklaşımı ifade eder. Çalışanlara özerklik tanınırken, yönlendirme eksikliği örgütsel performansı olumsuz etkileyebilir (Northouse, 2016, s. 180). Bununla birlikte, yetkin ve motive ekiplerde yaratıcılığı teşvik edebildiği de belirtilmektedir (Skogstad vd., 2007, s. 81; Chaudhry ve Javed, 2012, s. 261). Bu nedenle, serbest bırakıcı liderliğin etkinliği bağlama ve çalışanların yeterlilik düzeyine bağlıdır.

Etkileşimci liderliğin boyutları, ödül ve ceza sistemleri aracılığıyla düzeni korumayı ve performansı artırmayı hedeflemektedir. Ancak bağlama göre farklı etkiler gösterebildiğinden, liderlerin bu yaklaşımları dikkatle dengelemesi gerekmektedir.

2.3.3. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşüm kavramı, bir yapının farklı bir duruma geçmesi veya transformasyon anlamına gelirken; değişim, belirli bir zaman dilimi içindeki farklılıkların bütünü olarak tanımlanmaktadır (Yavuz, 2018, s. 102-103).

Dönüşümcü liderlik teorisinin temeli, Burns'ün (1978) çalışmasına dayanmaktadır. Burns, etkileşimci liderliği ödül ve hizmet değişimine dayalı bir ilişki olarak tanımlarken, dönüşümcü liderliği takipçileri kolektif bir vizyona yönlendiren, ilham veren ve güçlendiren bir yaklaşım olarak ayırmıştır (Burns, 1978, s. 20). Bass (1985, s. 11) bu ayrımı geliştirerek, dönüşümcü liderlerin çalışanların motivasyonunu artırmak ve örgütsel değişimi desteklemek için vizyoner ve karizmatik bir rol üstlendiğini belirtmiştir. Çalışmalar, bu tarzın içsel motivasyonu teşvik ederek yenilikçi düşünceyi ve uzun vadeli başarıyı desteklediğini göstermektedir (Bass ve Avolio, 1994, s. 67).

Dönüşümcü liderlik, çalışanların gelişimini destekleyen ve örgütsel hedeflerle uyumlu hale getiren güçlü bir vizyon ortaya koyar. Bu tarzın en önemli avantajları arasında motivasyonun, memnuniyetin ve performansın artması yer almaktadır (Bass, 1990; Avolio ve Yammarino, 2013). Ancak liderin karizmatik niteliklere sahip olması ve yüksek enerji seviyesini sürdürebilmesi önemli bir gereklilik olarak görülmektedir (Yukl, 2013, s. 90; Bass, 1990, s. 25). Bass ve Avolio (1994, s. 55) dönüşümcü liderliğin dört bileşenini tanımlamıştır: ilham verici motivasyon, net bir vizyonla bağlılığı artırmak; entelektüel uyarım, yaratıcılığı ve eleştirel düşünmeyi teşvik etmek; bireysel değerlendirme, çalışanların kişisel gelişimini desteklemek; idealize edilmiş etki ise etik değerleriyle rol model olmak. Bu boyutlar sayesinde dönüşümcü liderler, değişim süreçlerinde iş birliği ve yenilikçiliği güçlendirir. Her ne kadar sürdürülebilirliği liderin kişisel niteliklerine bağlı olsa da, bu liderlik tarzı bireysel ve örgütsel gelişim için etkili bir araç olarak kabul edilmektedir (Bass ve Riggio, 2006, s. 55; Yukl, 2013, s. 323).

2.3.4. Dönüşümcü Liderlik Davranışının Öncülleri

Dönüşümcü liderlik davranışlarının gelişiminde hem liderin kişisel özellikleri hem de çevresel koşullar belirleyici olmaktadır. Conger ve Kanungo (1987, s. 639), karizmatik, vizyoner ve ilham verici özelliklerin dönüşümcü liderlik davranışlarını teşvik eden temel unsurlar arasında bulunduğunu vurgulamaktadır. Burns'ün (1978) çalışmasında ortaya koyduğu gibi, etkileşimci liderlik daha çok ödül ve hizmet değişimine dayalı bir ilişki kurarken, dönüşümcü liderlik bireyleri daha yüksek amaçlara yönlendirmekte ve onların özgerçekleşme gibi derin insani ihtiyaçlarını harekete geçirmektedir. Bass (1985, s. 31) ise bu yaklaşımı geliştirerek, dönüşümcü liderlerin vizyoner, ilham verici ve motive edici bir tarzla çalışanların performanslarını artırdığını ve örgütsel değişimi yönlendirdiğini ifade etmektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlik, bireyleri yalnızca mevcut görevleri yerine getirmeye değil, aynı zamanda daha ileri hedefler doğrultusunda çaba göstermeye teşvik etmektedir.

Dönüşümcü liderlerin ayırt edici özellikleri arasında birçok bileşen yer almaktadır. Vizyoner düşünme, geleceğe yönelik net bir yol haritası sunarak çalışanların uzun vadeli hedeflere yönelmesini sağlar (Avolio ve Bass, 1994, s. 120). İlham verici motivasyon, yüksek beklentiler belirleyip takipçileri sınırlarını aşmaya teşvik ederek motive edici bir çalışma ortamı oluşturur (Bass ve Riggio, 2006, s. 7). Bireysel değerlendirme, çalışanların farklı ihtiyaçlarını tanıyıp kişiselleştirilmiş destek sağlayarak güven ve bağlılık geliştirmeye hizmet eder (Kouzes ve Posner, 2012, s. 59). Entelektüel uyarım, yenilikçi düşünmeyi ve problem çözme becerilerini teşvik ederek örgütlerde öğrenme ve gelişim kültürünü güçlendirir (Bass, 1990b, s. 25). Ayrıca, etik davranış ve ahlaki değerler, liderin rol model olmasını sağlayarak güveni pekiştirir (Burns, 1978, s. 43), iletişim becerileri vizyonun ve stratejilerin etkili aktarımı yoluyla iş birliğini destekler (Bass ve Riggio, 2006, s. 18), empati ve duygusal zekâ ise takipçilerle güçlü bağlar kurarak iş birliğini ve motivasyonu artırır (Goleman, 1995, s. 42). Bunun yanında, dayanıklılık ve uyum, liderlerin değişim ve kriz dönemlerinde güven sağlayarak takipçilerini desteklemesine olanak verir (Avolio ve Bass, 1994, s. 145). Son olarak, öğrenme kültürü oluşturma, uzun vadeli başarı için sürekli gelişim ve bilgi paylaşımına dayalı bir temel oluşturmaktadır (Kouzes ve Posner, 2012, s. 95). Bu özellikler, dönüşümcü liderlerin yalnızca örgütsel hedeflere ulaşmalarını değil, aynı zamanda bireylerin potansiyellerini geliştirmelerini ve yenilikçi bir kültürün oluşmasını da sağlamaktadır. Böylece dönüşümcü liderlik, modern iş dünyasında hem bireysel hem de örgütsel gelişim için güçlü ve etkili bir araç olarak öne çıkmaktadır.

3. Yöntem

3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin ve etkilerin belirlenmesi amacıyla nicel araştırma yöntemleri arasında yer alan ilişkisel tarama modelinden (Vapur vd., 2023) yararlanılarak araştırmanın modeli ve

hipotezleri oluşturulmuştur. İlişkisel tarama modeli, değişkenlerin arasındaki ilişkinin farklılık gösterip göstermediğini ve ortaya çıkabilecek herhangi bir farklılaşmanın ne şekilde olacağını belirlemeye çalışmaktadır (Karasar, 2011).

Araştırma modelinde, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (X) değişkeninin Örgütsel İnovasyon (Y) üzerindeki etkisinin, dönüşümcü liderlik (M1) ve etkileşimci liderlik (M2) aracılığıyla dolaylı olarak açıklanıp açıklanmadığı sınırlanmaktadır. Model, Hayes'in (2018) PROCESS makrosunda tanımlanan Model 4 çerçevesinde kurulmuş; böylece her iki liderlik türü, $X \rightarrow Y$ ilişkisinde paralel aracı konumuna yerleştirilmiştir. Bu kapsamda X'ten her bir aracıya uzanan a-yolları (a_1, a_2), araçlardan Y'ye uzanan b-yolları (b_1, b_2) ve X'in Y üzerindeki doğrudan etkisi (c') ile toplam etkisi (c) tanımlanmıştır. Dolaylı etkiler, a_1b_1 ($X \rightarrow M1 \rightarrow Y$) ve a_2b_2 ($X \rightarrow M2 \rightarrow Y$) olarak hesaplanmakta; toplam etki $c = c' + (a_1b_1 + a_2b_2)$ formülüyle elde edilmektedir. Etkilerin anlamlılığı, 5.000 yeniden örneklemeli bootstrap güven aralıklarının sıfırı içermemesi koşuluyla değerlendirilmektedir. Bu modele bağlı kurgu, YİKYN'in yeniliği yalnızca doğrudan teşvik etmediği; aynı zamanda örgütte sergilenen liderlik tarzları üzerinden dolaylı biçimde aktarıldığı varsayımına dayanmaktadır. Dönüşümcü liderliğin vizyon, entelektüel uyarım ve ilham verici motivasyon yoluyla keşif ve yenilikçi davranışları beslemesi; etkileşimci liderliğin ise koşullu ödül ve istisnalarla yönetim mekanizmalarıyla süreç disiplini ve uygulama verimliliğini güçlendirmesi beklenmektedir. Böylece YİKYN uygulamaları ile liderlik pratikleri arasındaki etkileşim, örgütsel inovasyon üzerinde bütüncül bir etki yaratacaktır. Bu çerçevede test edilecek hipotezler aşağıdaki gibidir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

H₁: Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerinde etkisi vardır.

H₂: Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının dönüşümcü liderlik davranışı üzerinde etkisi vardır.

H₃: Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının etkileşimci liderlik davranışı üzerinde etkisi vardır.

H₄: Dönüşümcü liderlik davranışının örgütsel inovasyon üzerinde etkisi vardır.

H₅: Etkileşimci liderlik davranışının örgütsel inovasyon üzerinde etkisi vardır.

H₆: Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderlik davranışlarının aracı rolü vardır.

H₇: Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının aracı rolü vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bir araştırmada evren, sonuçların genellenmesinin hedeflendiği tüm elemanları kapsar. Karasar (1998), evreni *genel evren* ve *çalışma evreni* olarak sınıflandırmaktadır. Genel evren tanımlanması kolay ancak ulaşılması zor bir bütünü ifade ederken, çalışma evreni genel evrenin özelliklerini yansıtan ve ulaşılabilir daha küçük bir modeldir (Özen ve Gül, 2007, s. 395; Miles ve Huberman, 1994). Bu araştırmanın evrenini Türkiye'deki özel işletmeler, kamu kurumları, yerel yönetimler ve STÖ çalışanları oluşturmaktadır. Resmî verilere göre 2023'te 5.175.171 kamu personeli (Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2023), 15.277.929 özel sektör çalışanı (TÜİK, 2023), 194.931 yerel yönetim çalışanı (Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, 2024) ve 46.138

STÖ çalışanı (Yaşama Dair Vakfı, 2023) istihdam edilmektedir. Ancak bu kadar geniş bir evrene ulaşmak güç olduğundan, çalışma evreninden örneklem alınmıştır. %5 hata payı ile örneklem büyüklüğü $n > 384$ olarak hesaplanmış, araştırmada 563 kişiye ulaşılmıştır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004). Eksik doldurulan anketler çıkarıldıktan sonra analizler 522 kişi üzerinden yürütülmüş ve araştırmanın örnekleme bu grup oluşturulmuştur.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada nicel yöntem kapsamında anket tekniği kullanılmış olup veri toplama aracı hem yüz yüze hem de çevrimiçi ortamda uygulanmıştır. Çalışma için gerekli etik izin, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'nun 07.09.2022 tarihli ve 10 sayılı toplantısında alınmış; araştırmanın planlanan yöntem ve kapsamı açısından etik açıdan herhangi bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiştir (Araştırma Kod No: 2022/281, 124953 Sayılı Yazı). Veri toplama süreci Temmuz-Ekim 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerine dair ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümde, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları ölçülmüştür. Bu amaçla Tang ve arkadaşları (2017) tarafından geliştirilen ve Turan ile Sundu (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçeğin son hali kullanılmıştır. Türkçe uyarlama sürecinde faktör yapısında değişiklik yapılmış, 19 maddelik orijinal ölçek 15 madde ve 4 faktörlü bir yapıya indirgenmiştir.

İkinci bölümde örgütlerin örgütsel inovasyon düzeyleri değerlendirilmiştir. Literatürde çeşitli inovasyon ölçekleri bulunmakla birlikte, kapsamlı yapısı nedeniyle Wang ve Ahmed'in (2004) geliştirdiği 5 boyut ve 20 maddelik ölçek tercih edilmiştir.

Üçüncü bölümde ise liderlik uygulamaları ölçülmüştür. Avolio ve Bass'ın geliştirdiği Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği (MLQ) temel alınarak, Yavuz'un (2008) doktora tezinde kullanılan 36 maddelik form uygulanmıştır. Ölçekte dönüşümcü liderlik 20 madde, etkileşimci liderlik ise 16 madde ile ölçülmektedir. Bu araştırmada ölçek hem yöneticilere hem de çalışanlara uyarlanarak kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında 563 anket toplanmış, eksik doldurulanlar çıkarılarak 522 geçerli anketten oluşan veri seti elde edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS ve Process Macro for SPSS 4.2 kullanılmıştır. Öncelikle katılımcıların demografik özellikleri frekans analizi ile incelenmiş, ölçeklerin güvenilirliği Cronbach-Alfa katsayısı ile test edilmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerleri normallik varsayımlarını değerlendirmek için kullanılmış, örneklemin faktör analizine uygunluğu KMO testi, değişkenler arası korelasyonların anlamlılığı ise Bartlett testi ile belirlenmiştir.

Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiş, ardından bağımsız değişkenlerin ve aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini test etmek için regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak, araştırma modelindeki aracı etkiler Hayes (2018) Process Macro Model-4 ile analiz edilerek bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkileri ayrıntılı biçimde değerlendirilmiştir. Bu süreçte hipotezlerin sınanması, modeldeki ilişkilerin açıklığa kavuşturulması ve güvenilir sonuçlara ulaşılması amaçlanmıştır.

4. Bulgular ve Yorumlar

4.1. Katılımcılara Dair İstatistikler

Araştırmaya katılan işgörenlerin, demografik bilgilerinin açıklanmasına yönelik frekans ve yüzde dağılımlarını belirlemek amacıyla betimsel istatistiklerden (frekans analizi) yararlanılmıştır. Veriler frekans (n) ve yüzde (%) dağılımları ile kullanılarak açıklanmıştır. Araştırmaya katılan 522 çalışanın demografik özellikleri incelendiğinde; %46,0'ı kadın (n=240), %54,0'ü erkek (n=209) olup, katılımcıların %14,6'sı 17-24, %28,4'ü 25-34, %35,8'i 35-44, %16,2'si 45-54 ve %5,0'ı 55 yaş ve üzerindedir. Medeni durum açısından %37,7'si bekâr (n=197), %62,3'ü evlidir (n=325).

Eğitim düzeyi dağılımında; %1,0'ı ilköğretim, %9,6'sı ortaöğretim, %14,0'ı ön lisans, %37,4'ü lisans, %25,3'ü yüksek lisans ve %12,8'i doktora mezundur. Gelir düzeyleri %11,7'si 0-11.402 TL, %22,2'si 11.403-20.000 TL, %25,1'i 20.001-30.000 TL, %22,4'ü 30.001-40.000 TL ve %18,6'sı 40.001 TL üzerindedir. Katılımcıların %28,9'u

kamu kurumunda, %46,2'si özel sektörde, %14,0'ü STK'larda ve %10,9'u yerel yönetimlerde çalışmaktadır. Kurumdaki çalışma süreleri %19,2'si 1 yıldan az, %26,8'i 1–5 yıl, %21,3'ü 6–10 yıl, %15,1'i 11–15 yıl ve %17,6'sı 16 yıl üzeridir. Mesleki kıdem süreleri %4,4'ü 1 yıldan az, %18,0'i 1–5 yıl, %18,4'ü 6–10 yıl, %20,9'u 11–15 yıl ve %38,3'ü 16 yıl üzerindedir. Çalışma pozisyonları incelendiğinde; %45,6'sı iş gören/memur, %13,8'i alt kademe, %17,4'ü orta kademe ve %23,2'si üst kademe yöneticidir. Çoğunluğu iş gören/memur pozisyonundaki katılımcılar oluşturmaktadır.

4.2. Ölçeklerin Güvenilirlik ve Çarpıklık/Basıklık Katsayıları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normalliği çarpıklık ve basıklık değerleriyle test edilmiştir; -1,5 ile +1,5 aralığında kalan değerler normal dağılıma uygunluk göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Güvenilirlik için Cronbach Alfa katsayısı esas alınmış; $.00 \leq \alpha < .40$ güvenilir değil, $.40 \leq \alpha < .60$ düşük, $.60 \leq \alpha < .80$ oldukça güvenilir, $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Altunışık vd., 2010: 135).

Tablo 1. Ölçeklere Dair Normallik ve Güvenilirlik Analizi

	İfade Sayısı	Cronbach's Alfa	Çarpıklık	Basıklık	Durum
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	15	,971	-,173	-,552	Normal
Örgütsel İnovasyon	20	,948	-,249	,238	Normal
Dönüşümcü Liderlik	20	,986	-,361	-,538	Normal
Etkileşimci Liderlik	16	,889	,041	,107	Normal

Tablo 1'de araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik ve güvenilirlik analiz sonuçları verilmiştir. Öncelikle güvenilirlik değerleri incelendiğinde, Cronbach's Alfa katsayılarının Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi için .971, Örgütsel İnovasyon için .948, Dönüşümcü Liderlik için .986 ve Etkileşimci Liderlik için .889 olduğu görülmektedir. Tüm değerlerin .80 üzerinde olması, ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Altunışık vd., 2010). Öte yandan normallik açısından değerlendirildiğinde ise, çarpıklık ve basıklık değerleri tüm ölçeklerde -1,5 ile +1,5 aralığında yer almakta olup verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu durum, parametrik testlerin kullanılmasına olanak sağlamaktadır.

4.3. Hipotezlerin Sınanması

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin test edilmesine geçilmeden önce değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve gücünü belirlemek amacıyla korelasyon analizleri yapılmıştır. Daha sonra, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini ortaya koymak üzere Hayes'in (2018) PROCESS makrosu kullanılarak aracılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Böylece hem değişkenler arasındaki temel durum hem de aracı değişkenlerin etkisi bütüncül bir şekilde değerlendirilmiştir.

Tablo 2. Değişkenler Arası İlişki Durumu

Korelasyonlar					
		Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	Örgütsel İnovasyon	Dönüşümcü Liderlik	Etkileşimci Liderlik
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi	r	1	,761**	,615**	,313**
	p		,000	,000	,000
	n	522	522	522	522
Örgütsel İnovasyon	r	,761**	1	,735**	,440**
	p	,000		,000	,000
	n	522	522	522	522
Dönüşümcü Liderlik	r	,615**	,735**	1	,424**
	p	,000	,000		,000
	n	522	522	522	522
Etkileşimci Liderlik	r	,313**	,440**	,424**	1
	p	,000	,000	,000	
	n	522	522	522	522
p<.05* p<.01 **					

Araştırma kapsamında değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla yapılan Pearson korelasyon analizi sonucunda (Ural ve Kılıç, 2018), bağımsız değişken olan yeşil insan kaynakları yönetimi ile bağımlı değişken olan örgütsel inovasyon arasında yüksek düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r=,761^{**}$). Örgütlerde yeşil insan kaynakları uygulamalarının inovasyon süreçlerini güçlü bir şekilde desteklediğini göstermektedir.

Aracı değişkenlerden dönüşümcü liderlik ile yeşil insan kaynakları yönetimi arasında orta düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r=,615^{**}$) tespit edilmiştir. Benzer şekilde, etkileşimci liderlik ile yeşil insan kaynakları yönetimi arasında da orta düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r=,313^{**}$) bulunmuştur. Yeşil insan kaynakları uygulamalarının liderlik stilleri üzerinde etkili olabileceğini göstermektedir.

Ayrıca, örgütsel inovasyon ile liderlik türleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde; örgütsel inovasyon ile dönüşümcü liderlik arasında yüksek düzeyde, anlamlı ve pozitif bir ilişki ($r=,735^{**}$) ortaya çıkmıştır. Buna karşın, örgütsel inovasyon ile etkileşimci liderlik arasındaki ilişki orta düzeyde ve anlamlı bulunmuştur ($r=,440^{**}$). Bu durum, örgütsel inovasyonun özellikle dönüşümcü liderlik tarzıyla daha güçlü bir bağa sahip olduğunu, ancak etkileşimci liderliğin de belirli bir katkı sunduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında, yeşil insan kaynakları yönetiminin örgütsel inovasyona etkisinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının aracılık rollerini test etmek amacıyla Hayes'in (2018) PROCESS makrosu kullanılarak Model 4 çerçevesinde analizler gerçekleştirilmiştir. Analizlerde toplam, doğrudan ve dolaylı etkiler hesaplanmış, dolaylı etkilerin anlamlılığı ise 5000 örneklem üzerinden bootstrap güven aralıkları incelenerek değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular, liderlik değişkenlerinin yeşil insan kaynakları yönetimi ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenip üstlenmediğini ortaya koymaktadır.

Tablo 3. Etki Düzeylerinin ve Aracı Rol Durumunun Belirlenmesi

<i>Dönüşümcü Liderliğin Aracı Rolü</i>	<i>Toplam Etki (c)</i>	<i>Doğrudan Etki (c')</i>	<i>Dolaylı Etki (a*b)</i>	<i>Bootstrap Güven Aralığı BOLLCI/BOULCI</i>	<i>Aracılık Durumu</i>
<i>Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İnovasyona Etkisi</i>	0,631	0,412	0,219	0,190/0,342	Kısmi Aracı Etki
<i>Etkileşimci Liderliğin Aracı Rolü</i>	<i>Toplam Etki (c)</i>	<i>Doğrudan Etki (c')</i>	<i>Dolaylı Etki (a*b)</i>	<i>Bootstrap Güven Aralığı BOLLCI/BOULCI</i>	<i>Aracılık Durumu</i>
<i>Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel İnovasyona Etkisi</i>	0,631	0,572	0,059	0,042/0,102	Kısmi Aracı Etki
* 5000 örneklem üzerinden elde edilen bootstrap sonuçlarını göstermektedir. SH: standart hata, BOLLCI: boot güvenirlilik aralığının düşük düzeyi ve BOULCI: boot güvenirlilik aralığının yüksek düzeyi.					

Tablo 3'te, araştırmada ortaya konan tüm hipotezlerin desteklendiğini göstermektedir. İlk olarak, H₁ hipotezi doğrultusunda yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir ($c=0,631$). Bu bulgu, YİK'nin örgütlerin yenilikçilik kapasitelerini doğrudan artırdığını göstermektedir.

H₂ hipotezi kapsamında, yeşil insan kaynakları yönetiminin dönüşümcü liderlik davranışlarını anlamlı şekilde etkilediği görülmüştür. Bu etki sayesinde liderlerin vizyoner, motive edici ve ilham verici yönleri güçlenmektedir. Benzer şekilde, H₃ hipotezi de desteklenmiş, YİK'nin etkileşimci liderlik davranışlarını anlamlı şekilde etkilediği ortaya konmuştur.

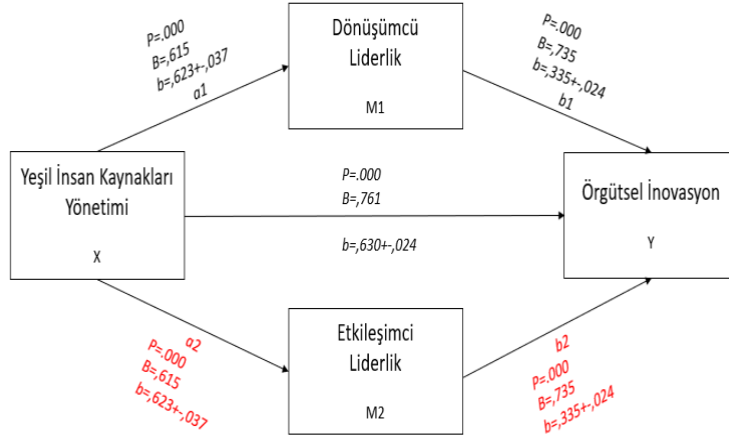
Liderlik davranışlarının örgütsel inovasyon üzerindeki etkileri incelendiğinde, H₄ hipotezi doğrultusunda dönüşümcü liderliğin örgütsel inovasyona güçlü ve anlamlı bir katkı sunduğu ($r=,735$; $p<.001$), H₅ hipotezi kapsamında ise etkileşimci liderliğin örgütsel inovasyonu orta düzeyde ama anlamlı şekilde etkilediği tespit edilmiştir ($r=,440$; $p<.001$).

Aracılık etkilerine bakıldığında, H₆ hipotezi doğrulanmış ve yeşil insan kaynakları yönetiminin örgütsel inovasyona etkisinde dönüşümcü liderliğin kısmi aracı rol üstlendiği görülmüştür. Toplam etkinin ($c=0,631$)

yanı sıra doğrudan ($c'=0,412$) ve dolaylı etkinin ($a*b=0,219$) bootstrap güven aralıkları $[0,190;0,342]$ sıfırı içermemekte ve aracılık etkisinin güçlü olduğunu ortaya koymaktadır.

Son olarak, H_7 hipotezi de desteklenmiş; etkileşimci liderliğin YİKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Doğrudan etkinin yüksek ($c'=0,572$) olmasına rağmen dolaylı etki ($a*b=0,059$) görece düşük bulunmuştur. Ancak bootstrap güven aralığı $[0,042;0,102]$ sıfırı içermediğinden bu aracılık da anlamlıdır.

Genel olarak elde edilen bulgular, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel inovasyonu hem doğrudan hem de liderlik türleri aracılığıyla dolaylı olarak etkilediğini ortaya koymaktadır. Özellikle dönüşümcü liderliğin güçlü bir aracılık rolü üstlendiği, etkileşimci liderliğin ise daha sınırlı fakat anlamlı bir katkı sağladığı görülmüştür. Böylece araştırmada test edilen tüm hipotezler (H_1-H_7) desteklenmiştir.



Şekil 2. Aracı Rol Katsayılarının Formül Üzerinde Hesaplanması

5. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

5.1. Sonuç

Araştırmada, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY) uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi ve bu ilişkide liderlik tarzlarının aracı rolü kapsamlı biçimde ele alınmıştır. Bulgular, Yeşil İKY uygulamalarının örgütsel inovasyonu doğrudan desteklediğini, ancak bu etkinin liderlik tarzlarına göre farklılaştığını ortaya koymuştur. Özellikle eğitim, performans yönetimi ve çalışan katılımı boyutlarının örgütsel inovasyonu güçlendirdiği, işe alım ve ödüllendirme uygulamalarının ise inovasyon üzerindeki kısa vadeli etkilerinin sınırlı kaldığı belirlenmiştir. Bu durum, Yeşil İKY politikalarının sadece çevreci ilkeleri benimsemekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların yenilikçi süreçlere aktif katılımını teşvik edecek şekilde yapılandırılması gerektiğine işaret etmektedir.

Liderlik boyutları değerlendirildiğinde, dönüşümcü liderliğin Yeşil İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide kritik bir aracı rol üstlendiği görülmüştür. Karizma, ideal etki ve ilham verici liderlik davranışları, çalışanların motivasyonunu artırarak inovatif süreçlere katılımı teşvik etmektedir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlik, çalışanları yalnızca görevlerini yerine getirmeye yönlendirmekle kalmamakta, aynı zamanda onların potansiyellerini açığa çıkararak örgüt genelinde yenilikçi bir kültürün oluşmasına katkı sağlamaktadır. Ancak bireysel ilgi ve zihinsel teşvik boyutlarının örgütsel inovasyon üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmaması, inovasyonun daha çok vizyoner ve ilham verici liderlik boyutlarından beslendiğini göstermektedir.

Etkileşimci liderlik ise, Yeşil İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide daha sınırlı bir aracı rol oynamaktadır. Kısa vadeli hedefler, kurallar ve performans kriterleri üzerine yoğunlaşan bu liderlik tarzı, mevcut süreçlerin düzenli işleyişini koruma açısından işlevsel olsa da, inovatif süreçlerin gelişmesine dönüşümcü liderlik kadar katkı sağlayamamaktadır. Bu nedenle etkileşimci liderliğin örgütsel inovasyonu teşvik etmekten ziyade, operasyonel verimliliği artırmaya ve mevcut standartları sürdürmeye hizmet ettiği söylenebilir.

Genel olarak, Yeşil İKY uygulamalarının örgütsel inovasyon üzerindeki etkisi dönüşümcü liderlik aracılığıyla önemli ölçüde güçlenmektedir. Bu bulgu, örgütlerin inovasyonu teşvik eden stratejilerini sürdürülebilir insan kaynakları politikalarıyla bütünleştirirken dönüşümcü liderlik özelliklerini ön planda tutmalarının gerekliliğini ortaya koymaktadır. Özellikle liderlik eğitimleri ve gelişim programlarıyla vizyoner, karizmatik ve ilham verici liderlik becerilerinin desteklenmesi, Yeşil İKY'nin inovatif çıktılara dönüşmesini kolaylaştıracaktır. Böylece, örgütlerin hem sürdürülebilirlik politikalarını etkin şekilde uygulaması hem de uzun vadeli rekabet avantajı elde etmesi mümkün hale gelecektir.

5.2. Tartışma

Araştırmada elde edilen bulgular, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY) uygulamalarının örgütsel inovasyonu desteklediğini açıkça ortaya koymaktadır. Çevresel sürdürülebilirliği önceleyen insan kaynakları politikaları, çalışanların katılımını artırmakta, performans yönetimini güçlendirmekte ve yenilikçi bir örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlamaktadır. Literatürde de vurgulandığı gibi (Jabbour ve Santos, 2008; Renwick vd., 2013), çevre dostu eğitim, performans değerlendirme ve katılımcı yönetim mekanizmaları, inovatif süreçlerin gelişmesine uygun bir zemin hazırlamaktadır. Bununla birlikte, işe alım ve ödüllendirme uygulamalarının kısa vadeli etkilerinin sınırlı kaldığı görülmüş, bu boyutların daha çok uzun vadede inovasyon kültürünü destekleyebileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Liderlik davranışları bağlamında yapılan değerlendirmeler, Yeşil İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin kritik bir aracı rol oynadığını göstermektedir. Dönüşümcü liderlerin vizyoner bakış açıları, karizmatik etkileri ve ilham verici yaklaşımları, çalışanların yenilikçi süreçlere katılımını teşvik etmiş ve sürdürülebilirlik hedefleriyle inovatif çıktılar arasında güçlü bir bağ kurulmasına olanak tanımıştır. Bulgular, literatürde yer alan Bass ve Riggio (2006) ile Avolio ve Bass (1994) çalışmalarını desteklemekte ve dönüşümcü liderliğin özellikle örgütlerde yenilikçi kültürün inşasında belirleyici bir unsur olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, bireysel ilgi ve zihinsel teşvik boyutlarının inovasyon üzerinde sınırlı etkisinin olması, inovasyonun daha çok liderlerin vizyoner ve kolektif motivasyon sağlayıcı özelliklerinden beslendiğini ortaya koymuştur.

Etkileşimci liderlik ise, Yeşil İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide kısmi bir aracı rol üstlenmiştir. Bulgular, koşullu ödül sistemlerinin kısa vadeli performansı artırmada etkili olduğunu ancak uzun vadeli inovasyon süreçlerini desteklemede yetersiz kaldığını göstermektedir. Bu durum, literatürde Deci ve Ryan (1985) ile Amabile'nin (1996) içsel motivasyon vurgusuyla uyumludur. Etkileşimci liderlik, operasyonel verimliliği artırma ve mevcut düzeni koruma açısından işlevsel bir model sunarken, yenilikçi süreçleri dönüşümcü liderlik kadar güçlü biçimde teşvik edememektedir. Dolayısıyla, Yeşil İKY'nin inovatif çıktılara dönüşmesinde dönüşümcü liderliğin daha baskın, etkileşimci liderliğin ise daha tamamlayıcı bir rol oynadığı söylenebilir.

Genel itibarıyla, araştırma bulguları Yeşil İKY uygulamalarının örgütsel inovasyonu artırmada tek başına yeterli olmadığını, liderlik tarzlarıyla desteklenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Özellikle dönüşümcü liderlik davranışları, Yeşil İKY'nin inovatif etkisini güçlendirerek örgütlerin uzun vadeli rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. Etkileşimci liderlik ise belirli koşullarda katkı sunsa da, esasen mevcut süreçlerin korunmasına odaklanmakta ve yenilikçi kültürün gelişmesinde sınırlı bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, işletmelerin sürdürülebilirlik politikalarını inovasyon stratejileriyle bütünleştirirken dönüşümcü liderlik becerilerini geliştirmeye öncelik vermeleri gerekmektedir.

5.3. Öneriler

Araştırma bulguları, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (Yeşil İKY) uygulamalarının örgütsel inovasyonu desteklediğini ve bu süreçte liderlik tarzlarının önemli bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu doğrultuda, işletmelerin hem sürdürülebilirlik hem de yenilikçilik hedeflerine ulaşabilmeleri için aşağıdaki stratejileri benimsemeleri önerilmektedir:

İlk olarak, Yeşil İKY uygulamalarının daha etkin hale getirilmesi gerekmektedir. İşe alım süreçlerinde yalnızca çevresel değerleri benimsemiş adayların seçilmesi yeterli olmayıp, uzun vadeli inovasyon stratejileriyle uyumlu çalışan profillerine odaklanılmalıdır. Ayrıca performans yönetimi sistemleri, sadece operasyonel başarıyı değil, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve yenilikçi davranışları da ödüllendirecek şekilde

tasarlanmalıdır. Bu noktada maddi ödüllerin yanında çalışanların içsel motivasyonunu artıran manevi ödül ve tanıma mekanizmalarının geliştirilmesi önem arz etmektedir.

İkinci olarak, liderlik stratejilerinin yeniden şekillendirilmesi işletmeler için kritik görülmektedir. Bulgular, dönüşümcü liderliğin Yeşil İKY ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkide en etkili aracı unsur olduğunu göstermiştir. Bu nedenle, dönüşümcü liderlik becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitim ve gelişim programlarına yatırım yapılmalıdır. Etkileşimci liderlik ise inovasyonu sınırlı ölçüde desteklediği için, daha esnek ve motive edici bir yaklaşımla yeniden yapılandırılmalıdır. Özellikle koşullu ödül sistemleri aracılığıyla bu liderlik tarzının katkısı artırılabilir. Liderlerin, çalışanları inovasyona teşvik etmek için bireysel ilgi ve mentorluk uygulamalarına ağırlık vermeleri de önerilmektedir.

Üçüncü olarak, Yeşil İKY'nin organizasyonel stratejiye entegrasyonu gerekmektedir. İnsan kaynakları politikaları, yalnızca operasyonel süreçlerle sınırlı kalmamalı; çevre dostu hedefler tüm kurumsal stratejilerin ayrılmaz bir parçası haline getirilmelidir. Bu bağlamda, işe alım politikalarının çevresel sürdürülebilirlik bilincine sahip çalışanları önceliklendirecek şekilde güçlendirilmesi uzun vadeli inovatif başarı için önemli görülmektedir.

Dördüncü olarak, yeşil eğitim programlarının yaygınlaştırılması önerilmektedir. Çalışanların çevresel farkındalıklarını ve inovatif kapasitelerini artırmak için sürdürülebilirlik odaklı eğitim içerikleri genişletilmelidir. Bu eğitimlerde liderlerin aktif katılımı teşvik edilmeli, farklı yaş gruplarının bir araya geldiği karma inovasyon ekipleri oluşturulmalıdır. Özellikle genç çalışanlar için yeşil girişimcilik projeleri, hackathonlar ve mentorluk programları düzenlenmesi, inovatif kültürün gelişimine katkı sağlayacaktır.

Beşinci olarak, çevre dostu performans yönetimi ve ödüllendirme sistemleri geliştirilmelidir. Performans değerlendirme kriterleri, çevresel sürdürülebilirlik hedefleri ile uyumlu hale getirilmeli ve bu hedeflere katkı sağlayan çalışanlara hem maddi hem de manevi ödüller verilmelidir. Bu yaklaşım, motivasyonu artırarak inovatif süreçlerin teşvik edilmesine destek olacaktır.

Altıncı olarak, dönüşümcü liderlik eğitimlerine yatırım yapılması önem arz etmektedir. Dönüşümcü liderlerin çevresel duyarlılığı ve inovasyonu teşvik edici özellikleri dikkate alındığında, işletmelerin bu liderlik tarzını destekleyen gelişim programlarına öncelik vermeleri gerekmektedir. Ayrıca, çalışanların risk almalarını teşvik eden ve yenilikçi fikirlerini özgürce paylaşabilecekleri psikolojik güven ortamları oluşturulmalıdır.

Yedinci olarak, Yeşil İKY uygulamalarının izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Çevresel performans hedeflerine ulaşma oranlarının düzenli olarak ölçülmesi ve sonuçların raporlanması, uygulamaların etkinliğini artıracaktır. Bunun yanı sıra, sektörler arası iş birlikleri geliştirilerek başarılı örneklerden faydalanılmalı ve uluslararası projelerden destek alınmalıdır.

Son olarak, işletmelerin uzun vadeli sürdürülebilirlik planları hazırlamaları önerilmektedir. Yeşil İKY politikaları, sadece operasyonel süreçler değil, aynı zamanda stratejik bir araç olarak ele alınmalıdır. Üst düzey yöneticilerin bu politikaları sahiplenmesi, örgütsel inovasyon süreçlerine katkıyı artıracaktır. Bu kapsamda, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının avantajlarını birleştiren hibrit liderlik modelleri benimsenebilir, çalışanların aktif katılımını artıracak platformlar geliştirilebilir ve kurum içinde yenilikçi kültürün yaygınlaştırılmasına yönelik çalışmalar yapılabilir.

Bu çalışma örgütlerde Yeşil İKY uygulamaları ile inovasyon arasındaki ilişkide liderlik davranışlarının kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Gelecek araştırmaların farklı sektör ve kültürel bağlamlarda yapılması, Yeşil İKY'nin inovasyon süreçlerine katkısını daha geniş bir perspektiften ele alma imkânı sunacaktır.

Kaynaklar

- Ahmad, S. (2015). Green human resource management: Policies and practices. *Cogent Business & Management*, 2(1), 1-13. <https://doi.org/10.1080/23311975.2015.1030817>
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Spss Uygulamalı, Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context: Update to the social psychology of creativity*. Westview Press. <https://doi.org/10.4324/9780429490077>

- Arulrajah, A. A., & Opatha, H. H. D. N. P. (2016). Analytical and theoretical perspectives on green human resource management: A simplified underpinning. *International Business Research*, 9(12), 153-164. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n12p153>
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). *Transformational and charismatic leadership: The road ahead* (2nd ed.). Emerald Group Publishing.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121. Retrieved from http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/transformational_leadership_and_or_ganizational_culture.pdf
- Ben-Eli, M. (2015). Sustainability: Definition and five core principles. *The Sustainability Laboratory*. <http://www.sustainabilitylabs.org/wp-content/uploads/2015/10/DefinitionsPrinciples.pdf>
- Bombiak, E., & Marciniuk-Kluska, A. (2018). Green human resource management as a tool for the sustainable development of enterprises: Polish young company experience. *Sustainability*, 10(6), 1739. <https://doi.org/10.3390/su10061739>
- Boström, M. (2012). A missing pillar? Challenges in theorizing and practicing social sustainability. *Sustainability: Science, Practice and Policy*, 8(1), 3–14. <https://doi.org/10.1080/15487733.2012.11908080>
- Brammer, S., Millington, A., & Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 18(10), 1701-1719.
- Brundtland, G. H. (1987). *Our Common Future* ('The Brundtland Report'): World Commission on Environment and Development. The Top 50 Sustainability Books, 52–55. Retrieved from https://sswm.info/sites/default/files/reference_attachments/UN%20WCED%201987%20Brundtland%20Report.pdf
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Chaudhary, R. (2019). Green human resource management and employee green behavior: An empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 327-339. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Chaudhry, A. Q., & Javed, H. (2012). Impact of transactional and laissez-faire leadership styles on motivation. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 258-264.
- Christensen, C. M., & Raynor, M. E. (2003). *The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth*. Harvard Business School Press.
- Cohen, E., Taylor, S., & Muller-Camen, M. (2012). HR's role in corporate social responsibility and sustainability. *Society for Human Resource Management*, 5(3), 263-280.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647. <https://doi.org/10.2307/258069>
- Crosby, B. C., & Bryson, J. M. (2005). *Leadership for the common good: Tackling public problems in a shared-power world*. Jossey-Bass.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2023). *Kamu istihdamı raporu 2023*. <https://www.sbb.gov.tr/kamu-istihdami/>
- Çatır, O. (2009). *Modern lider tipleri ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü. (2024). *2023 yılı mahallî idareler genel faaliyet raporu*. https://webdosya.csb.gov.tr/db/yerelyonetimler/icerikler/2023_faal_yet_raporu_26072024-20240726161101.pdf

- Daily, B. F., & Huang, S. (2001). Achieving sustainability through attention to human resource factors in environmental management. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1539-1552. <https://doi.org/10.1108/01443570110410892>
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(83\)90092-7](https://doi.org/10.1016/0007-6813(83)90092-7)
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4899-2271-7>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley. <https://doi.org/10.2307/258613>
- Deshwal, P. (2015). Green HRM: An organizational strategy of greening people. *International Journal of applied research*, 1(13), 176-181.
- Dosi, G. (1982). Technological paradigms and technological trajectories: A suggested interpretation of the determinants and directions of technical change. *Research Policy*, 11(3), 147-162. [https://doi.org/10.1016/0048-7333\(82\)90016-6](https://doi.org/10.1016/0048-7333(82)90016-6)
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship: Practice and principles*. Harper & Row.
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Erbaşı, A. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğinin Türkçeye uyarlaması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 247-262.
- Eren, Ş., & Titizoğlu, Ö. Ç. (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 271-284. <https://doi.org/10.30976/susead.302228>
- European Commission. (2019). *The European Green Deal*. https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:b828d165-1c22-11ea-8c1f-01aa75ed71a1.0002.02/DOC_1&format=PDF (02.03.2024)
- Freeman, C. (1982). *The economics of industrial innovation*. MIT Press.
- Freeman, R. E., & Dmytriiev, S. D. (2017). *Corporate Social Responsibility and Sustainability: The New Bottom Line? In Cambridge Handbook of Stakeholder Theory* (pp. 17–35). Cambridge University Press.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ*. Bantam Books.
- Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). Organizational DNA for strategic innovation. *California Management Review*, 47(3), 47-76.
- Grant, R. M. (1996). *Contemporary strategy analysis* (2nd ed.). Blackwell Publishers.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Paulist Press.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). Guilford Press.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Harvard University Press.
- Hickson, D. J., Pugh, D. S., & Pheysey, D. C. (1969). Operations technology and organization structure: An empirical reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, 14(3), 378-397. <https://doi.org/10.2307/2391134>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Sage.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78, 891-902. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.6.891>
- Jabbour, C. J. C., & Santos, F. C. A. (2008a). The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(12), 2133-2154. <https://doi.org/10.1080/09585190802479389>

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.5.755>
- Karasar, N. (2011). *Bilimsel araştırma yöntemi* (11. baskı). Nobel Yayın Dağıtım.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2019a). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*, 45(2), 573-602. <https://doi.org/10.1177/0149206316671582>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2007). *The leadership challenge* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (5th ed.). Jossey-Bass.
- Lavie, D. (2006). The competitive advantage of interconnected firms: An extension of the resource-based view. *Academy of Management Review*, 31(3), 638-658. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.21318922>
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2005). Transformational leadership. In B. Davies (Ed.), *The essentials of school leadership* (pp. 31-43). SAGE.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*. Harvard Business School Press.
- Mandip, G. (2012). Green HRM: People management commitment to environmental sustainability. *Research Journal of Recent Sciences*, 1(ISC-2011), 244-252.
- Manz, C. C., & Sims, H. P. (1990). *Superleadership: Leading others to lead themselves*. Berkley Trade.
- Masri, H. A. (2016). *Assessing green human resources management practices in West Bank: An exploratory study* (Master's thesis, An-Najah National University). <https://scholar.najah.edu/sites/default/files/Hiba%20Awad%20Masri.pdf>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: A sourcebook for new methods* (2nd ed.). Sage Publications.
- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Fit, failure and the hall of fame: How companies succeed or fail. *California Management Review*, 26(3), 10-28. <https://doi.org/10.2307/41165078>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Noronha, L., Manjush, H., & Monteiro, M. (2016). A study on the green human resource management at gateway hotel, Mangalore. *International Journal of Scientific Research and Modern Education (IJSRME)*, 1.
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Sage Publications.
- O'Brien, C. (1999). Sustainable production: A new paradigm for a new millennium. *International Journal of Production Economics*, 60-61, 1-7. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00126-1](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00126-1)
- Opatha, H. H. D. N. P., & Arulrajah, A. (2014). Green human resource management: Simplified general reflections. *International Business Research*, 7(8), 101-112. <https://doi.org/10.5539/ibr.v7n8p101>
- Öner, M. (2021). *Yeşil insan kaynakları yönetimi sistemine ilişkin kritik başarı faktörlerinin DEMATEL yöntemiyle analizi* (Doktora tezi, Sakarya Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Öselmiş, M. (2020). *Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları: Literatür taraması ve bir ölçek uyarlama çalışması* (Yüksek lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi). YÖK Tez Merkezi.
- Özen, Y., & Gül, A. (2007). Sosyal ve eğitim bilimleri araştırmalarında evren-örneklem sorunu. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 394-422.
- Özmen, M. (2015). *Yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanın iş tatminine etkisi ve Kocaeli sanayi bölgesinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. <https://doi.org/0-684-84148-7>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2008). Green HRM: A review, process model, and research agenda. *University of Sheffield Management School Discussion Paper*, 1, 1-46. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.30801.07520>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1-14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rezaei-Moghaddam, K. (2016). Green management of human resources in organizations: An approach to the sustainable environmental management. *International Journal of Agricultural Technology*, 12(3), 415-428. <http://www.ijat-aatsea.com>
- Schaltegger, S., Burritt, R., & Petersen, H. (2017). *An introduction to corporate environmental management: Striving for sustainability*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351281447>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The theory of economic development*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/harvard.9780674430006>
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism, and democracy*. Harper & Brothers.
- Shen, J., Dumont, J., & Deng, X. (2016). Employees' perceptions of green HRM and non-green employee work outcomes: The social identity and stakeholder perspectives. *Group & Organization Management*, 41(2), 192-222. <https://doi.org/10.1177/1059601115588022>
- Skogstad, A., Einarsen, S., Torsheim, T., Aasland, M. S., & Hetland, H. (2007). The destructiveness of laissez-faire leadership behavior. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(1), 80-92. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.12.1.80>
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, membership and organization. *Psychological Bulletin*, 47(1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0053857>
- Stojanoska, A. (2016). *Green human resource management: The case of Gorenje Group* (Master's thesis, University of Ljubljana, Faculty of Economics). <http://www.cek.ef.uni-lj.si/magister/stojanoska2156-B.pdf>
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (Sixth Edition). USA: Pearson Education Limited.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paille, P., & Jia, J. (2017). Green human resource management practices: Scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31-55. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12147>
- Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. McGraw-Hill. <https://doi.org/10.4324/9781315125930>
- Turan, İ., & Sundu, M. (2021). Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Ölçeğini Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(78), 731-744.
- Türkiye İstatistik Kurumu. (2023). *Ücretli çalışan istatistikleri, Ekim 2023* (Bülten No: 49366). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Ucretli-Calisan-Istatistikleri-Ekim-2023-49366>
- Uddin, M. M., & Islam, R. (2015). Green HRM: Goal attainment through environmental sustainability. *Journal of Nepalese Business Studies*, 9(1), 14-19.
- UNESCO. (2017). *Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives*. UNESCO Publishing.
- Ural, H., & Kılıç, İ. (2018). Bilimsel araştırma süreci ve SPSS ile veri analizi.(5. Baskı) Ankara: Detay.
- Utterback, J. M. (1994). *Mastering the dynamics of innovation: How companies can seize opportunities in the face of technological change*. Harvard Business School Press.

- Vapur, M., Yavuz, E., & Demirel, M. A. (2023). İşgörenlerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Tükenmişlik İlişkisinde Etkileşimci Liderliğin Aracı Rolü. *Third Sector Social Economic Review*, 58(1), 545-558.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2004). The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 7(4), 303-313.
- Wehrmeyer, W. (Ed.). (1996). *Greening people: Human resources and environmental management* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351283045>
- World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). *Our Common Future*. Oxford University Press.
- Yaşama Dair Vakfı. (2023). *Türkiye sivil toplum gelişim endeksi 2023*. Chrest Foundation.
- Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi* (Doktora tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı.
- Yavuz, E. (2018). *Liderlik: Kuramlar, paradigmlar, yaklaşımlar, liderler*. Ankara: Barış Kitap.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Yukl, G. A. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson
- Zoogah, D. B. (2011). The dynamics of green HRM behaviors: A cognitive social information processing approach. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 117-139. https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2011_02_Zoogah