

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YEŞİL İNOVASYON İLİŞKİSİ:**  
**BALIKESİR OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**FATİH MEHMET DEMİR**

**BALIKESİR, 2025**



**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YEŞİL İNOVASYON İLİŞKİSİ:**  
**BALIKESİR OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**FATİH MEHMET DEMİR**

**TEZ DANIŞMANI**

**DR. ÖĞRETİM ÜYESİ YASEMİN TEKİN**

**BALIKESİR, 2025**

**T.C.**  
**BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TEZ ONAYI**

Enstitümüzün Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı'nda 202112525003 numaralı Fatih Mehmet DEMİR' in hazırladığı **“Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil İnovasyon İlişkisi: Balıkesir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”** konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 17.01.2025 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Üye (Başkan) Doç. Dr. Semahat Banu YILDIZ

İmza

Üye (Danışman) Dr. Öğr. Üyesi Yasemin TEKİN

İmza

Üye Dr. Öğr. Üyesi Seda SÖKMEN

İmza

Enstitü Onayı

## ETİK BEYAN

Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kuralları'na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

.../.../ 2025

İmza

Fatih Mehmet DEMİR

## ÖNSÖZ

“Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil İnovasyon İlişkisi: Balıkesir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma “ adlı tez çalışmamda desteğini esirgemeyen, her türlü yardımı, moral ve motivasyonu sağlayan ve değerli bilgi birikimlerini benimle paylaşan çok kıymetli tez danışmanın Dr. Öğretim Üyesi Yasemin TEKİN’ e,

2017 yılında başlayan lisans eğitimi yolculuğumda 2020 yılının Mart ayında başlayan COVID-19 salgını sebebiyle ayrı kalmış olduğum lisans eğitimimi aynı sıralarda geçirdiğim her biri birbirinden değerli sınıf arkadaşlarıma ve BTİOYO çatısı altında görevli olup üzerimde emeği olan hocalarıma,

Bütün hayatım boyunca ve özellikle tez yazım sürecinde her zaman beni destekleyen ve her daim arkamda olan ve benim için hiçbir fedakârlıktan kaçınmayan bir tanecik aileme teşekkürü borç bilirim.

İyi ki varsınız.

**BALIKESİR, 2025**

**FATİH MEHMET DEMİR**

## ÖZET

### **DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK VE YEŞİL İNOVASYON İLİŞKİSİ: BALIKESİR OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**DEMİR, Fatih Mehmet**

**Yüksek Lisans, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Yasemin TEKİN**

**2025, 156 Sayfa**

Rekabetçi turizm sektöründe otel işletmelerinin faaliyetlerine devam edebilmesi için inovasyon faaliyetlerine yer vermesi gün geçtikçe daha da önemli hale gelmektedir. Sürekli kendini güncelleyen teknoloji dünyasında, yapay zekanın kullanıldığı buluşlarda turizm sektörünü etkisi altına almaktadır. Robot garsonlar, robot temizlikçiler, robot resepsiyonistler derken turizm işletmelerinde de dünya çapında inovasyon faaliyetlerini görebilmekteyiz. Tüm bu inovasyon faaliyetlerinin gerçekleştirilebilmesi için otel işletmelerinin gerekli altyapısı, uyum sağlayabilecek insan kaynağı, örgütsel uyumun sağlanması gibi bir takım kriterlerin sağlanması gerekmektedir. Tüm bu hususlar sağlanırken dönüşümü destekleyen, motivasyonu ve takım ruhunu sağlayabilecek, amaç odaklı, çalışanlar üzerinde etkili, gelişmeyi destekleyen, işletmeyi dönüştürebilecek, gereken uyumu sağlayabilecek ve süreci yönetebilecek dönüşümcü liderler ön plana çıkmakta ve ihtiyaç duyulmaktadır. İşletmelerin sürdürülebilirlik ve çevre bilinci konusundaki hassasiyetleri artarken dönüşümcü liderler, yeşil inovasyonu teşvik etmede önemli bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışanlarını çevresel konulara duyarlı hale getirerek ve yenilikçi fikirler üretmelerini sağlayarak işletmenin rekabet avantajı sağlamasına ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlayabilirler.

Balikesir’de faaliyette bulunan otel işletmeleri çalışanlarının bakış açısıyla, işletme yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ve işletmelerin yeşil inovasyon uygulamalarını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, Balikesir il merkezinde faaliyetlerini sürdüren 4 yıldızla sahip 5 otel işletmesindeki 119 çalışana anket uygulanmıştır. Araştırma verileri 03.12.2024-13.12.2024 tarihleri arasında elde edilmiştir. Araştırmada Dönüşümcü Liderlik ölçeği ve Yeşil İnovasyon

ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan Dönüşümcü Liderlik ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı 0,943, yeşil inovasyon ölçeğinin ise Cronbach alfa katsayısı 0,962 olarak tespit edilmiştir. Araştırma verilerinin analizi için SPSS 22.0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma verilerine yüzde ve frekans analizi, faktör analizi, t-testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve korelasyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen analiz sonuçları tablolar halinde yorumlanarak sunulmuştur. Araştırmada yapılan istatistiksel analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon arasında anlamlı ve orta düzeyde bir ilişki tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, İnovasyon, Liderlik, Yeşil İşletmeler, Balıkesir

## **ABSTRACT**

# **THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND GREEN INNOVATION: A RESEARCH IN HOTEL BUSINESSES OF BALIKESİR**

**DEMİR, Fatih Mehmet**

**Master Thesis, Department of Tourism Management**

**Advisor: Asst. Prof. Dr. Yasemin TEKİN**

**2025, 156 pages**

In the competitive tourism sector, it is becoming more and more important for hotel businesses to include innovation activities in order to continue their activities. In the world of constantly updating technology, the inventions used by artificial intelligence affect the tourism sector. While we talk about robot waiters, robot cleaners and robot receptionists, we can also see innovation activities in tourism businesses around the world. In order for all these innovation activities to be carried out, a number of criteria such as the necessary infrastructure of hotel businesses, human resources that can adapt, and organizational harmony must be provided. While all these issues are provided, it is significant to highlight transformational leaders who can support transformation, provide motivation and team spirit, are goal-oriented, support effective development on employees, can provide the necessary harmony that can transform the business, and can manage the process. As businesses sensitivity to sustainability and environmental awareness increases, transformational leaders play an important role in promoting green innovation. Transformational leaders can contribute to the company's competitive advantage and achievement of sustainability goals by sensitizing their employees to environmental issues and enabling them to produce innovative ideas.

It was carried out to determine the transformational leadership behaviors of business managers and the green innovation practices of the business from the perspective of the employees of hotel businesses which is operating in Balıkesir. For this purpose, a survey was applied to 119 employees of 4 star hotel which has business

operating in the city center of Balıkesir city. This research data was obtained between 03.12.2024-13.12.2024. Transformational leadership scale and Green Innovation scale were used in the research. The cronbach alpha coefficient of the Transformational Leadership scale used was determined as 0,943 and the Cronbach alpha coefficient of the green innovation scale was determined as 0,962. SPSS 22.0 Statistical program was used to analyze this research data. Percentage and frequency analysis, factor analysis, t-test, one-way analysis of variance (ANOVA) and correlation analysis were applied to the research data. The obtained analysis results were presented in tables by interpreting. According to the results of the statistical analysis in the research, a significant and middle between transformational leadership and green innovation.

**Keywords:** Transformational Leadership, Innovation, Leadership, Green Businesses, Balıkesir

# İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
GRAFİKLER LİSTESİ.....	xiv
RESİMLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Problemi.....	3
1.2. Araştırmanın Amacı.....	3
1.3. Araştırmanın Önemi.....	3
1.4. Araştırmanın Varsayımları.....	4
1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	4
1.6. Tanımlar.....	4
<b>2. İLGİLİ ALANYAZIN.....</b>	<b>6</b>
2.1. Kuramsal Çerçeve.....	6
2.1.1. Liderlik Kavramı.....	6
2.1.1.1. İyi Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler.....	8
2.1.2. Liderlik Türleri.....	9
2.1.2.1. Karizmatik Liderlik.....	9
2.1.2.2. Etkileşimci Liderlik.....	11
2.1.2.3. Otokratik Liderlik.....	14
2.1.2.4. Vizyoner Liderlik.....	15
2.1.2.5. Demokratik Liderlik.....	15
2.1.2.6. Yaratıcı Liderlik.....	16
2.1.2.7. Dönüşümcü Liderlik Kavramı.....	16
2.1.2.7.1. Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri.....	19
2.1.2.7.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları.....	21

2.1.2.7.2.1. İdealleştirilmiş Etki Boyutu.....	21
2.1.2.7.2.2. İlham Verici Motivasyon Boyutu .....	23
2.1.2.7.2.3. Entelektüel Uyarım Boyutu.....	24
2.1.2.7.2.4. Bireysel İlgi Boyutu.....	24
2.1.3. İnovasyon Kavramı.....	25
2.1.3.1. İnovasyon Türleri.....	28
2.1.3.1.1. Ürün İnovasyonu.....	29
2.1.3.1.2. Hizmet İnovasyonu.....	30
2.1.3.1.3. Süreç İnovasyonu.....	31
2.1.3.1.4. Örgütsel İnovasyon.....	34
2.1.3.1.5. Pazarlama İnovasyonu.....	35
2.1.3.2. Yeşil İnovasyon Kavramı .....	36
2.1.3.3. Yeşil İnovasyon Boyutları .....	42
2.1.3.3.1. Çevresel Boyut.....	42
2.1.3.3.2. Sosyal Boyut.....	43
2.1.3.3.3. Ekonomik Boyut.....	44
2.1.3.4. Yeşil Otelcilik ve Gelişimi.....	45
2.1.3.4.1 Yeşil Otelcilik ve Uygulama Alanları.....	47
2.1.3.4.1.1. Atık Yönetimi.....	48
2.1.3.4.1.2. Enerji Tasarrufu.....	51
2.1.3.4.1.3. Su Tasarrufu.....	53
2.1.3.4.1.4. Diğer Uygulamalar.....	55
2.1.3.5. Turizm İşletmelerindeki Yeşil İnovasyon Uygulama Örnekleri.....	56
2.1.3.6. Yeşil Sertifikasyon Programları.....	63
2.1.3.6.1. Mavi Bayrak.....	63
2.1.3.6.2. Turuncu Bayrak.....	64
2.1.3.6.3. Yeşil Havaalanı.....	65
2.1.3.6.4. Yeşil Liman.....	66
2.1.3.6.5. Beyaz Yıldız Çevre Projesi.....	67
2.1.3.6.6. Yeşillenen Oteller.....	68
2.1.3.6.7. Yeşil Yıldız.....	69
2.1.3.6.8. Yeşil Nesil Restoran Sertifikası.....	70
2.1.3.6.9. Yeşil Anahtar (Green Key).....	71
2.1.3.6.10. Yeşil Küre.....	73

2.1.3.6.11. Avrupa Birliği Eko Etiketi (EU Ecolabel).....	74
2.1.3.6.12. Uluslararası Otel Çevre Girişimi (IHEI).....	74
2.1.3.6.13. ISO 14001.....	75
2.1.3.6.14. EMAS.....	76
2.1.3.6.15. LEED.....	77
2.1.3.6.16. Yeşil Mühür.....	78
2.1.3.6.17. Yeşil Masa Avustralya Sertifika Programı.....	78
2.1.3.6.18. The Japanese Eco-Mark.....	79
2.2. İlgili Araştırmalar.....	81
<b>3. YÖNTEM.....</b>	<b>88</b>
3.1. Araştırmanın Modeli.....	88
3.2. Evren ve Örneklem.....	88
3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri.....	88
3.4. Verilerin Toplanma Süreci.....	90
3.5. Verilerin Analizi.....	90
<b>4. BULGULAR VE YORUMLAR.....</b>	<b>91</b>
4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımlar.....	91
4.2. İşletmelerin Özelliklerine Göre Dağılımlar.....	93
4.3. Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin Geçerlik, Güvenirlilik ve Normallik Testleri Sonuçları.....	94
4.4. Faktör Analizi Sonuçları.....	96
4.5. Ölçek İfadelerine Verilen Cevaplara Yönelik Betimsel Sonuçlar.....	100
4.6. Dönüşümcü Liderlik ile Yeşil İnovasyon Arasındaki İlişkinin Ölçülmesine Yönelik Korelasyon Analizi.....	104
4.7. Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil İnovasyon Ölçeğinin Betimsel Sonuçlara Göre Karşılaştırma Sonuçları.....	107
<b>5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>122</b>
5.1. Sonuçlar .....	122
5.2. Öneriler.....	126
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>129</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>153</b>
Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu Örneği.....	153
Ek 2. Ölçek Kullanım İzinleri.....	156

## TABLolar LİSTESİ

### Sayfa

<b><u>Tablo 1.</u></b>	Liderlik Tanımları.....	7
<b><u>Tablo 2.</u></b>	Yeşil İnovasyonun Tanımları.....	37
<b><u>Tablo 3.</u></b>	Yeşil Otelciliğin Tarihsel Gelişimi.....	47
<b><u>Tablo 4.</u></b>	Otellerde Kişi Başına Düşen Elektrik Tüketimi.....	51
<b><u>Tablo 5.</u></b>	Son 10 Yılda Dönüşümcü Liderlik Alanında Yapılan Çalışmalar.....	81
<b><u>Tablo 6.</u></b>	Son 10 Yılda Yeşil İnovasyon Alanında Yapılan Çalışmalar.....	84
<b><u>Tablo 7.</u></b>	Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar.....	91
<b><u>Tablo 8.</u></b>	İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Dağılımlar.....	93
<b><u>Tablo 9.</u></b>	Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları..	94
<b><u>Tablo 10.</u></b>	Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları.....	95
<b><u>Tablo 11.</u></b>	Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	96
<b><u>Tablo 12.</u></b>	Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	98
<b><u>Tablo 13.</u></b>	Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İfadeleri.....	101
<b><u>Tablo 14.</u></b>	Yeşil İnovasyon Ölçeği İfadeleri.....	103
<b><u>Tablo 15.</u></b>	Dönüşümcü Liderlik ile Yeşil İnovasyon Arasındaki İlişki Sonuçları...	105
<b><u>Tablo 16.</u></b>	Çalışanların Cinsiyetine Göre Dönüşüm Liderlik Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi Sonuçları.....	107
<b><u>Tablo 17.</u></b>	Çalışanların Yaşlarına Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları.....	108
<b><u>Tablo 18.</u></b>	Çalışanların Medeni Durumlarının Dönüşüm Liderlik Boyutlarıyla Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi Sonuçları.....	109
<b><u>Tablo 19.</u></b>	Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları.....	110
<b><u>Tablo 20.</u></b>	Çalışanların Çalıştığı Departmana Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutlarıyla Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları.....	111
<b><u>Tablo 21.</u></b>	Çalışanların Ünvanlarına Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutuyla Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları.....	112

<b><u>Tablo 22.</u></b> Çalışanların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları.....	113
<b><u>Tablo 23.</u></b> Çalışanların Sektördeki Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları.....	114
<b><u>Tablo 24.</u></b> Çalışanların Cinsiyetine Göre Yeşil İnovasyon Boyutlarıyla Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi Sonuçları.....	115
<b><u>Tablo 25.</u></b> Çalışanların Yaşlarına Göre Yeşil İnovasyon Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları.....	115
<b><u>Tablo 26.</u></b> Çalışanların Medeni Durumuna Göre Yeşil İnovasyon Boyutlarıyla Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi Sonuçları.....	116
<b><u>Tablo 27.</u></b> Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Yeşil İnovasyon Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları.....	117
<b><u>Tablo 28.</u></b> Çalışanların Çalıştığı Departmana Göre Yeşil İnovasyon Boyutlarıyla Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları.....	118
<b><u>Tablo 29.</u></b> Çalışanların Ünvanlarına Göre Yeşil İnovasyon Boyutlarıyla Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları.....	119
<b><u>Tablo 30.</u></b> Çalışanların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Yeşil İnovasyon Boyutlarıyla Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları.....	120
<b><u>Tablo 31.</u></b> Çalışanların Sektördeki Çalışma Süresine Göre Yeşil İnovasyon Boyutlarının Karşılaştırılması.....	121

## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

<b><u>Sekil 1.</u></b> Turizm Sistemi ve Çevre İlişkisi.....	27
<b><u>Sekil 2.</u></b> Turizmde Ürün ve Süreç İnovasyonu.....	33
<b><u>Sekil 3.</u></b> Turizmde Yeşil İnovasyon Süreci.....	38
<b><u>Sekil 4.</u></b> Sıfır Atık Logosu.....	39
<b><u>Sekil 5.</u></b> Yeşil İnovasyon Uygulama Alanları.....	48
<b><u>Sekil 6.</u></b> Atık Yönetimi Hiyerarşisi.....	49
<b><u>Sekil 7.</u></b> Mavi Bayrak Logosu.....	63
<b><u>Sekil 8.</u></b> Turuncu Bayrak Logosu.....	64
<b><u>Sekil 9.</u></b> Yeşil Havaalanı Logosu.....	66
<b><u>Sekil 10.</u></b> Yeşil Liman Logosu.....	67
<b><u>Sekil 11.</u></b> Beyaz Yıldız Logosu.....	68
<b><u>Sekil 12.</u></b> Yeşillenen Oteller Logosu.....	68
<b><u>Sekil 13.</u></b> Yeşil Anahtar Logosu.....	72
<b><u>Sekil 14.</u></b> Yeşil Küre Logosu.....	73
<b><u>Sekil 15.</u></b> PUKÖ döngüsündeki EMAS.....	76
<b><u>Sekil 16.</u></b> The Japanese Eco-Mark.....	80

## GRAFİKLER LİSTESİ

### Sayfa

<b><u>Grafik 1.</u></b> Türkiye'deki Yeşil Yıldız Belgeli Tesis Sayıları Grafiği.....	70
<b><u>Grafik 2.</u></b> Türkiye'deki Yeşil Anahtar Sertifikalı Tesis Sayıları.....	72

## RESİMLER LİSTESİ

	<b><u>Sayfa</u></b>
<b><u>Resim 1.</u></b> Ekinlik Adası Atık Toplama Etkinliği.....	50
<b><u>Resim 2.</u></b> Ekinlik Adası Atık Toplama Kutuları.....	50
<b><u>Resim 3.</u></b> Şarap Şişesinin Kesiminden Elde Edilen Başlangıç Tabağı.....	62
<b><u>Resim 4.</u></b> Atık Şişeden Üretilen Bardak.....	62

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>BİT</b>	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
<b>ISO</b>	: Uluslararası Standartlar Teşkilatı
<b>Kwh</b>	: Kilowatt saat
<b>LEED</b>	: Enerji ve Çevresel Tasarımda Liderlik Sertifikası
<b>LNG</b>	: Sıvılaştırılmış Doğal Gaz
<b>PIR</b>	: Pasif Kızılötesi Sensör
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TÜBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>TÜROFED</b>	: Türkiye Otelciler Federasyonu
<b>TUROB</b>	: Türkiye Otelciler Birliği
<b>TÜRÇEV</b>	: Türkiye Çevre Eğitim Vakfı
<b>UNEP</b>	: Birleşmiş Milletler Çevre Programı
<b>UNWTO</b>	: Dünya Turizm Örgütü

# 1. GİRİŞ

Turizm endüstrisinin en önemli ham maddeleri çevre unsuru ve doğal kaynaklardır. Çevre unsuru ise adeta turizm endüstrisinin ana gövdesini oluşturmaktadır. Çevre kavramı doğal kaynakların hızla yok olmasıyla birlikte dünya gündeminde önem kazanmıştır. Turizmin hızla yükselişi bu ana gövdenin korunmasıyla ve toplumda çevre kavramının farkındalığını oluşturarak mümkün olacaktır. Krizler, göçler, hunharca üretim ve tüketim çılgınlıkları, özellikle İkinci Dünya Harbinden sonra ekonomik gerekçelerle yoğun ve bilinçsiz teknoloji kullanımı, hızlı sanayileşme faaliyetleri ile geri dönülemez çevre sorunlarını beraberinde getirmiştir. Kıt kaynakların hor kullanılmasıyla birlikte dünya çapındaki işletmelerde alternatif enerji kaynaklarına yönelerek, planlamaları dâhilinde ürettiği ürün ve hizmetlerde bu durumu göze alarak faaliyetlerine devam edebilmektedir. Bu durum yeşil odaklı uygulamalarla işletmelere, dolayısıyla da insanların günlük yaşantısına da yansımaktadır. Diğer yandan 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren çevre kirliliğindeki artış, giderek dünyanın ekolojik dengesini bozmaya başlamış ve insan sağlığını önemli ölçüde tehdit eder hale gelmiştir. İşte tüm bu faaliyetlerden ötürü insanlık bu durumla yüzleştikten sonra tedbirler almak için harekete geçmiştir. Çalışmanın ilerleyen kısımlarında da bahsedilecek olan yeşil sertifikasyon programları vasıtasıyla işletmeler sürdürülebilir bir çevre için adımlar atmaya başlamıştır. Bu programlar sadece çevrenin korunmasını sağlamakla değil aynı zamanda bilinçli, daha duyarlı, bugününü değil yarınını kurtaran bir toplumu hedeflemektedir.

Sürdürülebilir kalkınma ve çevrenin korunması, günümüzde toplumumuzun ve ekonomimizin karşılaştığı en büyük zorluklar arasında yer almaktadır. Sürdürülebilir kalkınma anlayışı, ekonomik kalkınma ile doğal çevrenin uzun vadeli korunması düşüncesini birleştiren bir yaklaşım olarak doğmuştur. Bu anlayış, kendi ihtiyaçlarını karşılarken aynı zamanda gelecek nesillerin muhtaç olduğu doğal kaynakları tehlikeye atmamayı hedeflemektedir. Bu bağlamda bugünün inşaaalarından yarının doğasına zarar vermeksizin kendi ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde bir sermayeyle yetinmelerinin yollarını bulmalarını istemektedir.

Turizm işletmelerinin kendine has özellikleri nedeniyle işgörenlerin performansının en önemli üretim faktörü olması nedeniyle dönüşümcü liderlik tarzının turizm işletmeleri için uygun bir liderlik davranışı olabilir. Çünkü dönüşümcü liderlik davranışının iş gören performansına doğrudan etki ettiği yapılan çalışmalarla ortaya konmuştur. Bu bağlamda sadece işgörenlerin veya işletmenin performansı değil dönüşümcü liderlik davranışının işgören devrini ve işten ayrılma niyetini düşüren bir liderlik tarzıdır. Turizm işletmelerinde işgören devir oranının fazla olduğu düşünüldüğünde bu liderlik davranışının benimsenmesi bu oranın düşürülmesinde yardımcı olabilecektir. Değişimin ve dönüşümün öncüsü olan dönüşümcü liderlik, inovasyon faaliyetlerine işletmeyi ve örgütü hazır hale getirebildiği gibi aynı zamanda karizmasıyla, vizyonu, astlarını teşvik edebilmesiyle, çalışanları motive edebilmesiyle turizm işletmeleri için önem arz etmektedir.

Bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır. İlk kısımda araştırmayla ilgili bilgilere yer verilmiş olup ikinci kısımda ise kuramsal çerçeve kapsamında öncelikle liderlik kavramı açıklanmış olup sonra ise liderlik türlerine yer verilmiştir. Daha sonra dönüşümcü liderlik kavramı, özellikleri ve boyutları incelenmiştir. Çalışmanın diğer bir kısmı olan yeşil inovasyon kavramında ise öncelikle yeşil inovasyonun tanımına, boyutlarına ve özelliklerine yer verilmiştir. Sonrasında ise turizm işletmelerine verilen yeşil sertifikasyon programlarına, yeşil otelcilik kavramına değinilmiş olup Türkiye'den ve Dünya'dan yeşil otellerden ve yeşil uygulamalardan bahsedilmiştir. Üçüncü bölümde ise çalışmanın yönteminden bahsedilirken dördüncü bölümde ise bulgular ve yorumlar yer almaktadır. Beşinci bölümde ise çalışmanın sonuçları açıklanarak ve öneriler getirilerek çalışmada sona gelinmiştir.

Yeşil inovasyon uygulamalarının ve dönüşümcü liderlik davranışının ilişkisinin ortaya konduğu bu çalışmada Balıkesir il merkezinde faaliyette bulunan 4 yıldızlı otel işletmelerindeki insan kaynağının yeşil inovasyon ve dönüşümcü liderlik algısı ve bu kavramlar arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlarının bilime ve paydaşlara olumlu katkılar sağlaması amaçlanmıştır.

### **1.1. Araştırmanın Problemi**

Yoğun rekabet ortamının yaşanabildiği turizm sektöründe işletmelerinin faaliyetlerine devam edebilmesi için inovasyon faaliyetlerine önem vermesi gerekmektedir. Bunun için uyumlu bir örgüt yapısı, inovasyonu destekleyen ve liderlik tarzı olarak benimseyen dönüşümcü liderlerin olması önem arz etmektedir. Dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon kavramlarını ve bu kavramlar arasındaki ilişkinin turizm işletmelerinde kısıtlı miktarda çalışma yapıldığı ve otel işletmelerinde insan kaynağının bakış açısıyla değerlendirildiği bilimsel çalışmaların sayıca az olduğu ve konunun Balıkesir otel işletmelerinde araştırılmadığı, dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ve işletmelerde hangi yeşil inovasyon uygulamalarının yapıldığını ortaya çıkarmak bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Araştırmanın amacı, Balıkesir’de faaliyette bulunan otel işletmeleri çalışanlarının bakış açısıyla işletme yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ve işletmenin yeşil inovasyon uygulamalarını tespit etmek ve elde edilen sonuçlar ile turizm bilimine ve paydaşlara katkı sağlamaktır.

### **1.3. Araştırmanın Önemi**

Turizm sektörü yapısı itibariyle işgören performansının ve kaliteli bir hizmet sunumunun sağlanması bir gerekliliktir. Ayrıca sektör, işgören devir hızı ve işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu bir sektör özelliğini taşımaktadır. Dönüşümcü liderlik davranışıyla birlikte iş görenleri motive edip, işgören sürekliliğini sağlamak, örgütsel hedeflere ulaşabilmek bu liderlik tarzını değerli kılmaktadır. Ayrıca gelecek nesillerin sağlıklı bir yaşam yaşayabilmesi için ürün ve hizmet üreten işletmelerin ise çevreye saygılı ve birer işletme olmaları gerekmektedir. Bunun için yeşili destekleyen bir vizyona sahip, inovatif faaliyetleri yürüten, dönüşümü sağlayabilecek yeteneklere sahip liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Yapılan alanyazın taraması ile dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon konularının birlikte ele alındığı ve otel işletmelerinde insan kaynağının bakış açısıyla

değerlendirildiği bilimsel çalışmaların sayıca az olduğu ve konunun Balıkesir'in otel işletmelerinde ise incelenmediği tespit edilmiştir. Bu nedenle çalışmanın bilime ve paydaşlara katkı sağlaması açısından önem arz etmektedir.

#### **1.4. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın amacına yönelik verilerin toplanabilmesi için hazırlanan anketin katılımcılar tarafından ciddiyle, samimi ve içten şekilde düşüncelerini ankete yansıttığı, hiç kimsenin baskısı altında kalmadan tarafsız bir şekilde anketlerin cevaplandığı varsayılmıştır.

#### **1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Balıkesir il merkezinde faaliyet gösteren otel işletmeleri ve işletmelerin insan kaynağı araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Liderlik türlerinden olan dönüşümcü liderlik ve yenilik türlerinden olan yeşil inovasyon konularının incelenecek olması ise araştırmanın diğer sınırlarıdır.

Araştırma sınırlılıkları aşağıda yer alan maddelerden oluşmaktadır:

- Balıkesir ilinde faaliyette bulunan 4 yıldızlı otel işletmeleri çalışanlarıyla sınırlandırılmıştır.
- Araştırmaya ait veriler 03.12.2024-13.12.2024 tarihleri arasında toplanmıştır.
- Araştırmanın alan yazını ulaşılabilen kaynaklar ile sınırlıdır.

#### **1.6. Tanımlar**

**Yeşil otel:** Su ve enerji tasarrufu sağlayan, katı yakıt tüketimini azaltan, israfın önleyen, kaynakları verimli kullanan, ekosistemi koruyan, insan sağlığına zarar vermeyen ürün ve hizmetler sunan otel işletmeleridir (Pizam, 2009, s. 1).

**Dönüşümcü Liderlik:** Örgütlerde ihtiyaç anında değişim ve yenilenmeyi getiren, çalışanların performansını üst düzeye çıkaran, güdülerini, inançlarını, değerlerini, yetkinliklerini ve böylece örgütünün vizyonuna uyum sağlayacak şekilde ilgi ve kendi hedeflerini değiştirme yeteneğine sahip lidere denir (Goodwin, Wofford ve Whittington, 2000, s. 759).

**İnovasyon:** Yeni bir ürünün piyasaya sürülmesi veya mevcut bir üründe niteliksel bir değişiklik yapılması, yeni bir pazarın açılması, hammadde için yeni tedarik kaynaklarının geliştirilmesi, diğer girdiler ve endüstriyel organizasyonlardaki değişikliklere denir (Goswami ve Mathew,2005, s.372-373).

**Yeşil İnovasyon:** Çevreye fayda sağlayan ve sürdürülebilir çevre için katkıda bulunan yeni veya değiştirilmiş süreçler, uygulamalar, sistemler ve ürünlerden oluşan inovasyonlardır (Oltra ve Saint, 2009, s.567 ).

## 2. İLGİLİ ALANYAZIN

### 2.1. Kuramsal Çerçeve

Çalışmanın kuramsal çerçevesinde dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon kavramlarına yer verilmiştir. Liderlik kavramı, iyi bir liderde bulunması gereken özellikler, liderlik türleri, dönüşümcü liderlik kavramı, dönüşümcü liderlerin özellikleri, dönüşümcü liderliğin boyutları, yeşil inovasyon kavramında ise inovasyonun tanımı ve türleri, yeşil inovasyonun boyutları ve yeşil inovasyon süreci, sıfır atık kavramı, yeşil otelcilik gelişimi ve uygulama alanları, yeşil sertifikasyon programları ve turizm işletmelerinde uygulanan yeşil inovasyon örnekleri incelenmiştir.

#### 2.1.1. Liderlik Kavramı

Her alanda olduğu gibi sosyal bilimler alanında da liderlikle ilgili yapılan araştırmalar sonucunda alan yazına geçmiş Tablo 1' deki gibi çok sayıda tanım mevcuttur. Liderlik kavramı Anglosakson dilindeki etimolojik kökeni 'patika' ya da 'yol' anlamına gelen laed sözcüğüdür. Laeden fiili ise seyahat etmek anlamına gelmektedir. Bu nedenle lider önde yürüyerek birlikte seyahat ettiği kişilere yolu gösteren kişidir (İnan ve Ayazlar, 2022, s. 6). Liderlik kavramını Winston ve Patterson (2006, s. 7) izleyenleri örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmede ruhsal, duygusal ve fiziksel olarak arzulu ve istekli çaba gösterme aşamasındaki etkileme süreci olarak ifade etmektedir. Mumford ve diğerleri (2000, s. 14) ' ne göre liderlik, örgütteki ya da grup arasındaki çeşitli sorunları çözebilme gücüne sahip olan kişidir. Hogan ve Kaiser (2005, s. 172)' e göre liderlik, rekabet üstünlüğü sağlamak için bir ekip kurma ve geliştirme yeteneğidir. Örneğin Yukl'un (2010) yapmış olduğu liderlik tanımı en kapsayıcı tanımlardan biridir. Yukl liderliği '*astların hangi ihtiyaçlarının olduğunu ve bunların nasıl karşılanabileceğini anlama ve bunların karşılanmasına ve paylaşılan amaçlara yönelik bireysel ve ortak çaba gerçekleştirilmesine yönelik bir etkileme sürecidir*' şeklinde tanımlamıştır (Tuna ve Yeşiltaş, 2017, s. 399). Kılınç' a (2002, s. 2) göre liderlik, bir grup insanı bir amaç doğrultusunda bir araya getiren, onları sevk

eden, onlara rehber olan kişidir. Stodgill ise liderliği, ‘Bir bireyin bir grubun faaliyetlerini ortak bir hedefe yönlendirirken sergilediği davranış’ olarak belirtmektedir (Janda, 1960, s. 349).

Jooste (2004, s. 217-218) göre liderlik sıradan insanların zorluklar ve değişim karşısında olağanüstü şeyler üretmesine ve üstün performansı sürekli olarak ilgili herkesin uzun vadeli yararına dönüştürmesine olanak tanır. Liderlik sadece çalışanlarını kontrol eden kişi değil aynı zamanda çalışanların faaliyetlerini planlamalarına, organize etmelerine, yönetmelerine yardımcı olan, insan kaynaklarını değerlendiren kişilerdir. Öğrenme ortamı oluşturmak, öz yönetim ve girişimcilik davranışını ön plana çıkarmak için çalışanların gelişimini sağlamakta liderlerin sorumluluğundadır.

Yetkin bir yönetim, çağdaş ve hızla değişebilen örgüt yapılarında sürdürülebilirliğin kaynağıdır. Liderler davranışlarıyla değişimi mümkün kılan çalışma ortamındaki eylemleri doğrudan etkilerler. Liderler, değişim stratejisinin uygulanması ve izlenmesinden sorumludur. Bu nedenle değişim ajanları olarak görülmektedirler. Sonuç olarak değişimi yönetme zorluğu liderlerin en temel ve kalıcı görevlerinden birisidir (Gilley, McMillan ve Gilley, 2009, s. 38).

**Tablo 1. Liderlik Tanımları**

<b>Yazar</b>	<b>Tanım</b>
Hemphill ve Cons (1957)	Bir grubun faaliyetlerini belirli amaçlar doğrultusunda yönlendiren bireyin davranışdır.
Katz ve Kahn (1978)	Organizasyonun rutin direktiflerine mekanik uyumun ötesinde etkili bir artıştır.
Rauch ve Behling (1984)	Organize grubun faaliyetlerini hedefe ulaşma yönünde etkileme sürecidir.
Jacobs ve Jacques (1990)	Kolektif çabaya anlamlı yön verme ve amaca ulaşmak için istekli çaba harcanmasına neden olma sürecidir.
Drath ve Palus (1994)	İnsanların anlamalarını ve bağlanmaları için insanların birlikte yaptıklarını anlamlandırma sürecidir.
House ve diğerleri (1999)	Bir bireyi diğerlerini etkileme, motive etme ve örgütün etkililiği ve başarısına katkıda bulunmalarını sağlama yeteneğidir.

**Kaynak:** Buble, Juras ve Matic, 2014, s. 164

### 2.1.1.1. İyi Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Liderlik, astlarını yönlendirmek, düzenlemek ve astlarının belirlenen vizyon ve misyonu başarma konusunda kendi isteklerini takip etmelerini sağlayan davranış örüntüsüdür. Liderler, etkilerini grup veya organizasyon üyelerini kapsayan örgütsel hedeflere ulaşmak ve motive etmek için kullanırlar. Liderlik değer ve kültür oluşturur, örgütsel hedefleri grup üyelerine iletir ve üyelere en iyi performansın örneklerini rol model olarak sunmak için destek sağlar (Saputra, 2021, s. 60). Liderlik, üyesi olduğu örgütün başarısına ve etkinliğine destek vermeleri bakımından diğer çalışanları etkileme, güdüleme ve geliştirme sürecidir. Liderler, örgütsel başarıya katkıda bulunan önemli bir faktördür. Aynı zamanda liderler işletmelerin başarı göstermesinde önemli bir etkidir (Spisak ve diğerleri, 2015, s. 291).

Her şeyden önce liderler çalışanlarını motive eden, destekleyen ve cesaret veren kimselerdir. İyi bir lider aynı zamanda etkili bir liderdir. Ekipleri organize edebilen, dinleme becerisine sahip, tarafsız, tahmin yeteneği olan, plan kurabilen, zaman yönetimine sahip, kaynakları verimli kullanan, görevleri ve kişileri uygun bir şekilde nitelendirip öncelik sırasına göre program yapan liderler iyi bir lider olarak nitelendirilebilir (Turaga, 2017, s. 65).

İyi bir lider; karar alma sürecinde astlarının eleştirisini, önerilerini dinleyen, astlarının öz değerini ve itibarını bilen, ilgi düzeyleri yüksek kişilerdir. Astlarının potansiyellerine saygı duymaya ve onları tanımaya isteklidir. Astlarıyla işbirliğini benimseyen ve gerektiğinde sürece müdahil olabilen kişiler iyi bir liderdir. Lider çalışanlarından daha istikrarlı ve olgun olmalı, başarı dürtüsüne sahip olmalıdır (Saifullah, 2020, s. 607-609). Liderler sağlam temelli bir vizyona sahip olmalı, takipçilerine ilham veren ve çalışanların ufuklarını açan, dürüstlikle hareket eden, otantik olan kişiler olmalıdır. Lider çalışanlara karşı güvenini arttırmak ve üretken olmaları için, örgüt imajını iyileştirmek ve otantik olmaları gerekmektedir. Liderler organizasyonların yeteneklerini geliştirir, geleceği hayal ederek çalışanlarına yönelik ikna edici bir strateji oluşturur ve vadetmiş olduklarını yerine getirirler. Liderler, stratejik istekleri sürdürülebilir eylemlere dönüştüren organizasyonlar yaratırlar (Ulrich ve Smallwood, 2012, s. 11-15).

Yıllar boyunca iyi bir liderin niteliği hakkında çok sayıda çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda da iyi bir liderin niteliklerine sahip olmak liderlik

başarısını garanti etmediği açığa çıkmıştır. Modern örgütlerin dinamik özellikleri, liderlerin verimliliğini arttırmasını ve liderlik becerilerini geliştirmeyi teşvik etmiştir. 20. yüzyılın başlarından itibaren yapılan çeşitli çalışmalar, “iyi bir lider nasıl olur?” sorusuna cevap vermeye çalışmaktadır. Bu soruyu yanıtlamak için ise liderlik konusunda özellik, davranış, durumsallık gibi teorilerin ortaya çıkmasına yol açmıştır (Olanrewaju ve Okorie, 2019, s. 142).

### **2.1.2. Liderlik Türleri**

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci toplumların kültürlerinde, yönetim tarzlarında ve liderlik anlayışlarında önemli değişikliklere neden olmuştur. Artık liderler çalışanlarına sadece emir veren değil, aynı zamanda yaratıcı, yönlendirici, sürükleyici ve etkileyici bir yönetim anlayışının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Gelişim gösteren ekonomilerde ve toplumlarda, sanayi devrimindeki mühendis özellikli liderlerin yerini insan ilişkilerinde başarılı olan ve örgütteki insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanabilen liderlerin yer aldığı görülmektedir (Gül ve Şahin, 2011, s. 237). Ortaya çıkan yeni liderlik tarzlarında ise en belirgin farklılık, lider ile takipçileri arasındaki ilişkinin boyutunun incelenmesidir. Bu bölümde liderlik türlerine yer verilecektir.

#### **2.1.2.1. Karizmatik Liderlik**

Karizma kelimesi Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğüne göre ‘etkileycilik’ şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2024). Yunancada ise “armağan, ilahi, hediye” anlamına gelmektedir. Karizmatik liderlik, liderin iletişimde bulunduğu diğer kişilerin güvenini, beğenisini, hayranlığını kazanma yetisi ile onlar üzerinde etkileyici bir güce sahip olduğu liderlik tarzıdır (Conger, 1987, s. 637). Bir liderin bireysel karizmasına katkıda bulunan faktörler, liderin organizasyon için belirlediği vizyon ve misyonda liderin takipçilerinin faaliyetlerini yönlendirmek için kullandığı davranış stratejilerinde belirleyici olacaktır (O’Connor ve diğerleri, 1995, s. 530).

Karizmatik lider özgüveni yüksek, iletişim kabiliyeti olan, etik değerlere önem veren, vizyon sahibi, amaçlara yönelik olarak takipçilerini kolay bir şekilde ikna ederek harekete geçiren kişidir (Kırel, 2001, s. 45-47). Karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretli oluşları, hitabeti ve ikna kabiliyetleri yüksek, vizyon ve değerleriyle izleyenleri etkileyebilen kişilerdir (Gül ve Çöl, 2003, s. 165).

Karizmatik liderler grubun ve örgütün kaderini ve şansını tek başına belirlemeye çalışan kahraman liderler olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler karar verici tek mekanizma olarak grubun kaderini tayin etme hakkını elinde bulunduran kişilerdir. Bu durumun doğal sonucu olarak da karizmatik liderler her şeye gücü yeten bireyler olarak karşımıza çıkabilir. Astları ise liderlerinin her türlü isteklerine ve taleplerine boyun eğmektedirler (Howell ve Shamir, 2005, s. 96).

Karizmatik liderler işletmelerde işgörenler üzerinde bir etki bıraktıklarında, işgörenler lideri kendilerine örnek alır ve rol model olarak benimserler. Bununla birlikte işgörenlerde güven artışı göstermekte birlikte misyonun başarıya ulaşmasında işbirliği içinde olmaktadır. Karizmatik liderler, hedeflere kısa sürede başarıyla ulaşmak ve işgörelere inandığını ve güven duyduğunu ortaya koyarak onları isteklendirmek, cesaretleri üzerinde etkili olmak için çaba gösterirler (House ve Howell, 1992, s. 81).

Conger ve Kanungo (1994, s. 450)' ya göre, vizyon belirleme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenebilme ve mevcut durumu sürdürmeme gibi özellikler karizmatik liderin sahip olması gereken özelliklerdendir. Bu özellikler aşağıdaki gibidir;

Vizyon belirleme, karizmatik liderin tutkusu ile gerçekleşmektedir. Vizyon hedeflere ulaşmak için uzun dönemli bir stratejidir ve karizmanın bir parçasıdır. Vizyon, sözlü veya yazılı olarak takipçilere ifade edilir. Vizyonun büyüklüğü çekim gücünü de olumlu etkileyerek takipçilerin azmini arttırır. Ayrıca takipçilerin kendilerine güvenmelerini ve başarıya ulaşmaya inanmalarını üzerinde etkili olmaktadır (Erkılıç, 2021, s.154).

Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, takipçilerin ihtiyaçlarını anlayabilen, onlarla iyi iletişim kurarak gerekli konuşmaları gerçekleştiren, isteklerini ortaya çıkarabilen karizmatik liderlerin özelliklerindendir (Khatrı, 2001, s. 377). Takipçilerin istek ve ihtiyaçlarına önem veren liderlere takipçiler daha fazla bağlanırlar. Karizmatik liderin takip etmelerinin en önemli nedeni, liderin onların ihtiyaçlarını önemsemesidir (Tait, 1996, s. 28-30). Karizmatik liderler, görevler ve zorluklar konusunda takipçilerine bilgi vererek başarılı olduklarında büyük işleri başardıkları hissini vermektedirler. Bu bağlamda başarılı olan takipçiler de kendini bu hususta onurlu hissedeceklerdir. Karizmatik liderlerde zor görevlerin birlikte başarıldığını takipçileri

ile paylaşarak duygusal bağıllık düzeyinin artmasında etkili olacaktır (Yavan, 2007, s. 15).

Karizmatik liderliğin özelliklerinden çevresel duyarlılık gösterme özelliği, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için liderin müdahalesine ihtiyaç duyulduğu bir duyarlılık özelliğidir. Aynı zamanda lider çevredeki gelişim ve değişimleri takip ederek karşısına çıkabilecek olumsuz durumları ve sorunları en iyi bir şekilde anlamalıdır. Çevresel duyarlılık gösterme özelliğine sahip olan karizmatik liderler ihtiyaçları büyük oranda karşılayacaktır (Brooks, 1996, s. 35).

Sıra dışı davranışlar sergileme, karizmatik liderlikte olağanüstü yetenekli özelliklere sahip olmak, krizlerde radikal kararlar alarak sonuç elde etmeyi sağlar ve karizmatik liderleri takipçilerinin gözünde daha değerli kılabilir. Bu sebeple takipçilerin performansında da doğrudan etkili olmakta, güvenleri ve bağıllıkları artmaktadır. Sıra dışı davranışlar amaç ve hedeflere ulaşmak adına kurallara ve ahlaka aykırı olmayan davranışları kapsamaktadır (Ray ve Ray, 2011, s. 57).

Kişisel risk üstlenebilme özelliği, liderin karizmatik olarak nitelendirilebilmesi için gerekli olan özelliklerden biridir. Liderin, takipçilerinin dahil olduğu örgüt veya işletmenin çıkarlarını koruyabilecek biçimde bireysel bir risk alabilmesidir. Bu özellik liderin amaç ve hedefler doğrultusunda başarıya ulaşabilmek için bireysel fedakârlıklarda bulunması, örgüt veya işletmenin geleceği konusunda bir bedel ödemeye hazır olmasıdır (Demircioğlu, 2014, s. 63).

Mevcut durumu sürdürmemeye, karizmatik liderlik yeniliklere açık, mevcut durumu sorgulayan ve karşıt davranış sergileyen bir liderliktir. Karizmatik liderlerle takipçilere arasında oluşturulmuş olan güçlü bağ ve lidere duyulan hayranlık sayesinde verilen emirlerin hiçbir koşula bağlı olmadan kabul edilmesini sağlamaktadır (Baldu, 2016, s. 53-54).

### **2.1.2.2. Etkileşimci Liderlik**

Etkileşimci liderlik, sözleşmeden doğan yükümlülüklerin yerine getirilmesine dayanan bir değişim sürecidir. Genellikle hedeflerin belirlenmesi, sonuçların izlenmesi ve kontrol edilmesi süreçlerini içerir (Aga, 2016, s. 518). Etkileşimci liderlik, çalışanlarını açıkça belirtilmiş görevleri asgari hatayla tamamlamaları için yönlendirir ve motive eder. Ayrıca bu liderler, içinde bulunduğu gelenekselleşmiş

yönetim tarzını sürdürmek ve gelenekselliğe ters düşmekten kaçınmak için birlikte çalıştığı ekibi motive etmeye odaklanır (Fletcher ve diğerleri, 2019, s. 7).

Etkileşimci liderlik, Burns ve Bass'ın yapmış oldukları çalışmalar sonucunda ortaya çıkan bir liderlik tarzıdır (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005, s. 33). Bass etkileşimci liderliği, işgörenin işinden ne elde etmek istediğini anlayan ve eğer performansı bunu hak ederse, istediğini elde ettiğini görmesi için çabalayan, işgörenin çabası karşılığında ödül vaatlerini değiş tokuş eden, verdiği görev veya işin işgörenler tarafından bitirildiğini gördüğünde, onların anlık kişisel çıkarlarına karşı duyarlı olan kişiler olarak tanımlamaktadır. Bass'a göre etkileşimci liderler takipçilerine beklentilerini açık bir şekilde ifade eder. Sonrasında ise beklentileri karşılandığı takdirde takipçilerine alacakları ödülü bildirir. Burada lider ile takipçi arasında bir alışveriş söz konusudur. Takipçinin örgüte sağladığı hizmetler karşılığında maddi ve manevi ihtiyaçları karşılamak için fayda-maliyet açısından dengeli bir ekonomik takas gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır (Ersöz ve Turan, 2021, s. 120).

Etkileşimci liderlikte, lider ile astları arasında karşılıklı alışveriş ilişkisinin bulunması söz konusudur. Lider ile takipçileri arasında yapılan bu karşılık alışverişler, liderlere bir dizi örgütsel amaca odaklanma imkanı tanımaktadır. Bunlar, performans hedeflerini yakalamak, gerekli görevleri gerçekleştirmek, mevcut örgütsel durumu korumak, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artırmak, takipçilerini anlaşma yoluyla motive etmek, takipçilerin gerekli hedeflere ulaşmalarını kolaylaştırmak ve gereksiz risklerden kaçınmaktır (McCleskey, 2014, s. 122). Buna karşılık etkileşimci liderlik, takipçilerin kendi kişisel çıkarlarını yerine getirmelerini, işletmedeki kaygıyı en aza indirmelerine ve hizmet kalitesini arttırmaya, maliyetleri azaltmaya ve üretimi arttırmaya, ortaya koyulan örgütsel hedeflere odaklanmayı sağlar. Etkileşimci liderliğin boyutları ise; koşullu ödül, aktif istisnalarla yönetim, pasif istisnalarla yönetim ve tam serbesti tanıyan tarzı liderliktir (Sadeghi ve Pihie, 2012, s. 188) .

Koşullu ödüllendirme boyutu, etkileşimci liderliğin ilk boyutudur. Lider, takipçilerini belirtilen performans seviyelerine ulaşmaları için ödüllendirir. Ödül, harcanan çabaya ve elde edilen performans seviyesine bağlıdır. Koşullu ödül, liderin takipçinin çabası ve performansı karşılığında ödülleri sağladığı bir değişim sürecini içeren liderlik davranışını ifade ederken, istisnayla yönetim esasen operasyonel düzensizlikleri veya beklentilerden sapmaları ele almaya yönelik davranışları tanımlamaktadır (Hartog, 1997, s. 22). Koşullu ödüllendirmede lider, işgörenlerin

çabalarının karşılığını vermekte ve başarılarını takdir etmektedir. Koşullu ödüllendirme olumlu ve olumsuz olmak üzere ikiye ayrılır. Olumlu koşullu ödüllendirmede lider takipçilerine işi yaptırmak için bir ödül belirtir ve bunu bir koşulla ilişkilendirir. Bunlardan ilki yapılan işi övme, ikincisi ise ücret artışı veya terfiidir. Olumsuz koşullu ödüllendirmede ise örgütün hedeflerinden sapma meydana gelince uygulanmaktadır. Yalnızca sapmayı öne çıkararak uygun bir ceza uygulanmaktadır. Bu ceza işgörene başarısız olduğunun söylenmesi, para cezası, lider desteğinden mahrum kalma cezası gibi cezalarda uygulanabilmektedir. Ancak örgütsel etkinliği sağlayamadığından bu tür cezalara daha az başvurulmaktadır (Bass, 1985, s. 33-34).

Aktif istisnalarla yönetim boyutu ise genellikle örgütün belirlediği amaç ve hedeflere yönelik oluşan sapmaları veya faaliyetlerdeki düzensizlikleri bulmayı kapsayan davranış şeklidir. Etkileşimci liderlik tarzının özünde yatan ödüllendirme veya cezalandırma sisteminin etkili bir şekilde işleyebilmesi için, işgörenlerin yerine getirdikleri görevlerin denetlemesi gerekmektedir. Böylelikle performansta yaşanabilecek sapmalarında önüne geçilebilmektedir. Bu tarz bir liderlik davranışının kullanıldığı durumlarda, denetimlerden önce kurulan sistem etkin bir şekilde çalışıyorsa lider burada herhangi bir müdahalede bulunmamaktadır (Casimir ve diğerleri, 2006, s. 71).

Pasif istisnalarla yönetim boyutunda, işletmede örgütsel hedeflere ulaşmak mevcut yöntemlerin işe yaradığı anlamına gelmektedir. Bu durumda lider herhangi bir müdahalede veya yeni bir talimatta bulunmamaktadır. Ancak örgütsel hedeflere ulaşma konusunda sıkıntılar meydana gelmişse sürece dahil olmakta ve mevcut durumu sorgulamaktadır (Lowe ve diğerleri, 1996, s. 416-417). Pasif yönetim anlayışına sahip liderler, işgörenin davranışının çeşitli zorluklar yaratmasından sonra müdahalede bulunmaktadır (Hater ve Bass, 1988, s. 695-697). Howell ve Avolio (1993, s. 891) ise istisnalarla yönetim davranışlarında aktif ve pasif arasındaki farkın, liderin müdahale etme durumunun zamanlamasından kaynaklandığını belirtmektedir. Aktif yönetim anlayışına sahip liderler, işgörenin davranışlarını önceden izleyerek, önemli zorluklar meydana gelmeden sorunları görmekte ve düzeltmek için müdahale etmektedir.

Tam serbestlik tanıyan liderlik, pasif liderliğin en ileri boyutu olan liderlik tarzıdır. Lider, iş görenleri herhangi bir yönlendirme faaliyetinde bulunmamakta, tamamen pasif durumda kalmayı tercih etmektedir. Lider burada kendi rollerinden çekilmekte, çatışmaları önlemekten, sorumluluk almaktan, karar almaktan kaçınmayı tercih ettiği bir liderlik tarzıdır (Ho ve diğerleri, 2009, s. 2438). Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzında, çalışana verilen kaynaklar ölçüsünde planlamalar yapmalarına imkan tanıyan ve otoritenin tamamen ortadan kalktığı bir liderlik tarzıdır (Aykan, 2004, s. 215). Tam serbestlik tanıyan liderlik, yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip kişilerin yenilikçi fikirler geliştirmelerinde kullanılabilir (Kılıç, Keklik ve Yıldız, 2014, s. 252).

### **2.1.2.3. Otokratik Liderlik**

Otokrasi kelimesi, Yunanca kendiliğinden gelen (autos) ve güç (krotos) kelimelerinin birleşiminden oluşmaktadır. Türk Dil Kurumu Güncel Sözlüğe göre otokrasi, ‘hükümdarların bütün siyasal kudreti elinde bulundurduğu yönetim biçimi’ şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2024). Otokratik liderlik tarzı, liderlik yaptığı kişilerin bilgi ve deneyimlere çok az veya hiç gereksinim duymadan tek başına kararları alan, kendi bilgi ve becerileri doğrultusunda sahip olduğu yetkiyi yine kendi belirlediği işletme çıkarları için kullanan, mutlak kontrolün sadece liderde olduğu zorlayıcı bir liderlik tarzıdır. Bu durum çalışanların yaratıcılığı önleyebilir, astların katkıda bulunamamasından dolayı yenilikçi fikirlerin ifade edilememesine sebep olabilmektedir (Chukwusa, 2018, s. 3-5).

Otokratik liderler, çeşitli stratejiler belirler ve uygun iş bölümüne uzaktan karar verirler. Liderlik yaptıkları gruba soğuk ve mesafeli olma eğilimindedirler. Otokrasi; ceza veya tehdit, talep ve emirler, kurallar ve düzenlemelerle sağlanmaktadır. Otokratik liderliğin işlevleri arasında tek taraflı kural koyma, görev atama ve problemleri çözme yer alırken, astların rolleri liderin talimatlarına sorgusuz veya yorumsuz bir şekilde bağlı kalmayı içermektedir. Otokratik liderlik, astların fikirlerinin paylaşımına açık olduğu ve karar alma süreçlerine katılmayı istedikleri bir ortama uygun değildir. İş tatminsizliği, örgütsel bağlılığın düşük işgören devir hızının yüksek olduğu örgütlerde tercih edilmemesi gereken bir lider türüdür (Shamaki, 2015, s. 200-202).

#### **2.1.2.4. Vizyoner Liderlik**

Türk Dil Kurumu Güncel sözlüğe göre vizyon kavramı, ‘ görünüm, ülkü, basiret, ileri görüş’ şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2024). Vizyoner liderler ise işgörenlerini dinleyen ve onların düşüncelerine önem veren liderlerdir. Ayrıca astlarına bazı görevler, sorumluluklar ve yetki devrederek vizyonu sahiplendiren bir liderlik tarzıdır. Bu durumda lider işgörenleri motive edebilmekte, örgütsel bağlılığı arttırabilmekte ve planlanmış olduğu işleri yürütebilmektedir (Jacobsen ve House, 1999). İşgörenlerin kaygılarını dikkate alan ve beklentilerini önceden görebilen vizyoner liderler, işgörenleri örgütün sahiplenmesini sağlayarak performans artışı ve işgücü devir hızında azalmayı sağlarlar. Ayrıca vizyoner liderler, işgörenleri tek bir çatı altında birleştirerek takım ruhunun güçlendirici etkisinden de faydalanırlar (Çağlar, 2009, s. 29-31). Örgütte alınan kararların şeffaf olması, vizyoner liderin vizyonunu açık bir şekilde işgörenlerine ifade etmesi örgütte bir güven ortamı oluşturmasına, alınan kararların adil olarak görülmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla da örgütteki adalet algısında bir artış gözlemlenebilmektedir. Bu durum örgütte işgören performansının artmasına ve işgörenlerin takım ruhu ile hareket edebilmelerini sağlar (Williams, Pitre ve Zainuba, 2002, s. 37)

#### **2.1.2.5. Demokratik Liderlik**

Demokratik liderler, herhangi bir konuda çalışanların önerilerini dikkate alan, karar alırken çalışanların önerilerini değerlendiren, karar alma sürecine katılımlarını isteyen ve örgütte sorunları çözmeye çalışanların yaratıcılığını ve becerilerini nasıl kullanmasını gerektiğini bilen liderlerdir (Aytekin ve Temizkan, 2022, s. 1107).

Demokratik liderlik yaklaşımında; üstler astlarına tam bir güven duyarlar, motivasyon hem ödüllere hem de tam yetkilendirmeye dayanır, her seviyedeki çalışan örgütsel hedeflere ulaşmak için sorumluluk hisseder, kapsamlı iletişim ve önemli miktarda işbirliğine dayalı ekip çalışması vardır (Raguz, 2017, s. 67). Demokratik liderlik, işgörenlerin fikirlerine başvuran, işgörenlerin yeteneklerini geliştiren ve iş ortamında işgöreni rahat hissettiren bir anlayışa sahip olan liderlik tarzı olarak tanımlanabilir (Bhatti ve diğerleri, 2012, s. 193-194).

Demokratik liderler çalışanlarını, işlerini yaparken motive edici davranışlar sergilerler. Örgüt içerisinde takım üyelerini sürekli gözlemleyerek ve sahip oldukları

yetenekleri açığa çıkararak, işletmenin amacı doğrultusunda kullanmayı amaçlarlar. Demokratik liderler çalışılan süre içerisinde başarılı olan takım üyelerini belirleyip ödüllendirmektedirler (İnce, 2013, s. 3-4).

#### **2.1.2.6. Yaratıcı Liderlik**

Yaratıcılık, bir yandan bireyin benzersizliğinden, diğer yandan da yaşamın materyallerinden, olaylarından, insanların veya koşullarından doğan yeni bir ilişkisel ürünün eylemde ortaya çıkması olarak tanımlanmaktadır (Rogers, 1954, s. 251). Yaratıcılık, turizm sektörü için kritik bir öneme sahip liderlik tarzlarından birisidir. Turizm işletmelerinde, sunulan ürün ve hizmet deneyimini geliştirmek, ekonomik yan ürünler sağlamak, değişen tüketici istek ve taleplerini karşılayabilmek adına yaratıcı lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Yaratıcılık; yaratıcı insanlar, ürünler, süreçler ve mekânlar aracılığıyla bir dizi farklı biçimde turizm sektörüyle bütünleşmiş olduğu görülmektedir (Richards, 2011, s. 1245).

Yaratıcılık turizmde farklı şekillerde kullanılabilir. Bunlar; turizm ürünleri ve deneyimleri geliştirmek, mevcut ürünlerin yeniden canlandırılmasını sağlamak, turizm deneyimini geliştirmek için yaratıcı teknikler kullanmak gibi sıralayabiliriz (Richards, 2014, s. 120). Tüm bunların turizm işletmelerinde gerçekleştirilmesi için yaratıcılığa ve yeniliğe her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmuş ve bağımlı hale gelmiştir. Özellikle otel işletmelerinde yaratıcılığın, rekabet ortamında bir adım önde olmak için çok önemli olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla otel planlaması, operasyonları ve yönetiminden sorumlu yöneticiler her zamankinden daha yaratıcı ve yenilikçi olmak durumundadırlar (Wong ve Pang, 2003, s. 551-552). Fark yaratmanın önemli rekabet avantajı sağladığı turizm sektöründe yaratıcı ürün ve hizmetlerin sunulması işletmenin başarısında etkili olabilecektir.

#### **2.1.2.7. Dönüşümcü Liderlik Kavramı**

Dönüşümcü liderlik, 1978 yılında yapmış olduğu Liderlik adlı çalışmasıyla James McGregor Burns tarafından ortaya atılmış sonrasında Bass tarafından teori olarak geliştirilmiştir. Dönüşümcü liderliği Krishnan (2005, s. 443) ; “bir veya daha fazla kişinin diğerleriyle, liderlerin ve takipçilerinin birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak düzeylerine yükseltecek şekilde etkileşime geçmesi “ olarak ifade etmiştir. Buil, Martinez ve Matutec (2019, s. 64) dönüşümcü liderliği, “takipçilerinin

morallerini, ideallerini, çıkarlarını ve değerlerini değiştiren ve takipçilerinin ilk başta gösterdiği performanstan daha iyi performans göstermesini sağlamaya çalışan bir liderlik tarzı” olarak tanımlamaktadır. Fitzgerald ve Schutte (2010, s. 495) dönüşümcü liderliği, “iyi bir sonuç elde etmek için organizasyona katkıda bulunan, çalışanlarla bağlantılar kurarak potansiyellerine ulaşmaları için yardımcı olarak net bir organizasyon vizyonu sunmayı ve çalışanların hedeflenen vizyon doğrultusunda çalışmalarını için ilham vermeyi içeren motivasyonel bir liderlik tarzıdır” şeklinde ifade etmişlerdir. Jyoti ve Dev (2015, s. 79) dönüşümcü liderliği, “takipçileri daha farklı düşünmeye ve daha yaratıcı fikirler ve çözümler üreten, üretken ve keşifçi düşünen, süreçleri teşvik etmede oldukça etkin olan liderlerdir” şeklinde tanımlamıştır. Rafferty ve Griffin (2004, s. 330)’e göre dönüşümcü liderliği; takipçilerinin tutumlarını ve değerlerini dönüştürerek, beklentilerin ötesinde performans elde etmeleri için takipçileri motive eden kişidir.” şeklinde ifade etmiştir. Tüm bu tanımların ortak noktasında dönüşümcü liderin, takipçilerinin işlerine anlam vererek ve onları işletmenin bir parçası hissetmelerini sağlayarak ilham vermesi ve motive etmesi yer almaktadır.

Liderliğin hem örgütsel hem de bireysel dinamik yetenekleri şekillendirmedeki önemi çok açıktır. Dinamik yetenekler yalnızca dış faktörlerden değil, aynı zamanda güven, liderlik ve sosyal sermaye gibi iç unsurlardan da etkilenir. Çalışmalar, dönüşümcü liderlik unsurlarının, özellikle çalışanların dinamik yeteneklerini beslemede ortak olumlu etkilere sahip olduğunu göstermektedir (Sezer, 2022, s. 609). Dönüşümcü liderlik, özellikle bir öğrenme kültürü oluşturarak, risk almayı teşvik ederek ve örgütsel değişimi etkili bir şekilde yöneterek dinamik yetenekleri şekillendirmede önemli bir rol oynar. Yapılan çalışmalar dönüşümcü liderlik unsurlarının, özellikle çalışanların dinamik yeteneklerini beslemede olumlu etkilere sahip olduğunu göstermektedir (Pichlak, 2021, s. 12-14).

Liderler hedefler belirler ve takipçilerini bu hedeflere ulaşmaları için yönlendirirler ve takipçilerin bu hedeflere ne kadar bağlı oldukça önemlidir. Bir örgütün hayatta kalması, liderin etkinliğini koruyabilme becerisinde, misyon ve hedeflerini başarabilmesinde yatar. Ancak, liderlerin etkili olabilmesi için liderlik tarzının, takipçilerin motivasyonel ihtiyaçlarıyla uyumlu olması gerekir. Motive olmuş ve tatmin olmuş bireylerin, liderliğin çalışanların bireysel performansları ve işletmenin hedeflerine ulaşmadaki katılımları üzerindeki etkisi nedeniyle, dinamik ve oldukça

belirsiz bir ortamda bir işletmenin hayatta kalmasını ve büyümesini sağlayabileceği düşünülmektedir. Bu durum, hangi liderlik tarzının en uygun olduğuna dair bir cevap sağlamaya çalışan birçok araştırmayı teşvik etmiştir. Bu arayış, özellik teorisinden, davranışsal ve durumsal teoriye, dönüşümsel liderlik gibi modern liderlik yaklaşımlarına kadar önemli liderlik teorileriyle sonuçlanmıştır (Buble, Juras ve Matic, 2014, s. 161-162).

Dönüşümcü liderlikle ilgili yapılan çalışmalar incelediğinde; Podsakoff (1990) çalışmasında dönüşümcü lider davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisini ve astların güven ve memnuniyetini bu süreçte oynadığı potansiyel aracılık rolünü incelemektedir. Çalışma sonucunda dönüşümcü lider davranışlarının etkisi çalışanların liderlerine olan güvenine dolaylı bir şekilde etki ettiğini belirtmiştir. Jaiswal ve Dhar (2015) turizm endüstrisinde gerçekleştirdiği çalışmada dönüşümcü liderliğin inovatif faaliyetleri arttırdığı ve bunun sonucunda da işgören yaratıcılığının da arttığını belirtmişlerdir. Brown ve Arendt (2010) otel işletmelerinde çalışan işgörenler ve üstleri üzerine yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik algısı ve işgören performansı incelenmiştir. Araştırma sonucunda önbüro personelinin algıları incelediğinde üstlerinde ilham verici motivasyon ve idealize edilmiş etkiyi, bireysel ilgi ve entelektüel uyarım boyutuna göre daha fazla algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Çatır ve Ünlüöner (2015)' in Antalya'daki dört ve beş yıldızlı otellerde çalışan işgörenlerin dönüşümcü liderlik tarzını nasıl algıladıklarına yönelik çalışmada, otel yöneticilerinin entelektüel uyarım sergilediği ve çalışanların algılamalarının da eğitim durumu, pozisyon, departman durumuna göre farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Salem (2015)'in Mısır'daki beş yıldızlı otel işletmeleriyle gerçekleştirdiği çalışmada dönüşümcü liderlik ile iş stresi ve tükenmişlik arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada dönüşümcü liderlikle iş stresi arasında negatif yönde bir ilişki bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Chiang ve Lin (2016) Tayvan'da bulunan uluslararası otellerde çalışan işgörenlerin dönüşümcü liderlik ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkide adalet, güven ve lider üye etkileşiminin aracılık rolünü test ettiği çalışmada dönüşümcü liderliğin adaleti ve güveni pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Böylelikle örgütsel bağlılığı arttırabilmek adına dönüşümcü liderliğe ihtiyaç duyulduğu ve dönüşümcü liderlerin işgörenler ve üstler arasında adalet ve güven algısını oluşturabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Donkor ve diğerleri (2021) yapmış olduğu çalışmada Gana'daki devlete ait işletmelerde örgütsel bağlılığın,

liderlik stilleri ve ast performansı üzerindeki aracılık etkilerini incelemiştir. Çalışmada sonuç olarak örgütsel bağlılığın dönüşümcü liderlik performansı ile anlamlı bir ilişkisi olduğu ve liderin astlarının bağlılığını sürdürebilmesi için her türlü katkıyı sağlaması ve iş performansına uygun liderlik davranışının sergilemesi gerektiğinin bilincinde olması gerektiğini vurgulamıştır.

#### **2.1.2.7.1. Dönüşümcü Liderlerin Özellikleri**

Turizm endüstrisinin kendine has en önemli özelliklerinden biri emek yoğun bir yapıda olmasıdır. Turizm endüstrisinde çoğunlukla hizmet sunumu gerçekleştirildiği için işgörenlerin etkin ve verimli çalışmaları işletmelerin rekabet ortamında hayatta kalabilmeleri açısından bir gerekliliktir. Dönüşümcü liderlik davranışı idealize edilmiş etki, bireyselleşmiş düşünce, entelektüel uyarım ve ilham verme gibi özellikleri de turizm işletmelerinde çalışan iş görenlerin performansını maksimum düzeye çıkarma adına ve kaliteli hizmet sunumu için etkili bir liderlik davranışı olduğu söylenebilir (Brown ve Arendt, 2010, s. 47).

Dönüşümcü liderler; beklentilerin ötesinde olağanüstü motivasyon ve performans ortaya sergileme yeteneğine sahiptirler. Çalışanların işletmeye daha fazla bağlılık göstermesini sağlarlar. Çalışanların yönetime olan güvenini artırırlar. Dönüşümcü liderlik, çalışanların memnuniyetini sağlayarak streslerini azaltan ve refahını arttıran liderlik türüdür. Dönüşümcü liderler üretken ve yenilikçi bir yapıya sahiptirler (Salem ve Kattara, 2015, s. 2). Dönüşümcü liderler proaktifler. Takipçilerin güdülerini, inançlarını ve tutumlarını daha düşük seviyeden yüksek bir uyarılma seviyesine kadar uyaran ve dönüştüren bir liderliktir (Busari ve diğerleri, 2020, s. 184). Tekin (2007, s. 26) dönüşümcü liderleri, cesaretli, mücadele etmeyi seven, sürekli öğrenen ve ders alan, vizyon belirleyen ve değerler tarafından yönlendirilen, belirsizliklerle şüphecilikle mücadele eden liderler olarak belirtmiştir. Kişisel çıkarların ötesine geçen ve başkalarında büyümeye ilham veren liderler, dönüşümsel liderliğin özünü temsil ederler. Bu liderlik tarzı, çalışanlarla güçlü bağlantılar kurmaya, karizmayı harekete geçirmeye, motivasyonu ateşlemeye ve entelektüel uyarımı harekete geçirmeye dayanır. Bireysel yetenekleri besleyerek ve tanıyarak, bu liderler dinamik yetenekleri açığa çıkaran bir liderlik tarzıdır (Wahba ve diğerleri, 2024, s. 74).

Dönüşümcü liderlerin özgüvenli olması, izleyicileri ile doğrudan iletişim kurması ve işgörenlerinin gelişebilmesi için katkılar sunması, onların sorunlarına çözümler araması ve ihtiyaçlarına yönelik arayışlarda bulunması nedeniyle işgörenleri kendilerinden beklenen çabanın üstüne çıkmasını teşvik etmekte ve işletmenin hedefleri doğrultusunda motive olmaktadır (Gül ve Şahin, 2011, s. 241). Turizm endüstrisi içerisinde bulunan otel işletmelerinde, yiyecek-içecek işletmelerinde, seyahat acentalarını ve tur operatörlerini, ulaştırma işletmelerindeki iş görenleri yönlendirebilecek, onları motive etmenin yanı sıra işgörenlerin hem performanslarını arttıracak hem de verimli çalışmalarını sağlayacak dönüşümcü liderlerin bulunması önemlidir. Dönüşümcü liderlik özelliğine sahip bireyler işletmelerde işgörenlerin memnuniyetini, etkinliğini ve verimliliği sağlar. Turizm işletmelerinde işgören devir oranının yüksek olduğu bilinmektedir. Ancak dönüşümcü liderlik davranışı ile kişiye yönelik davranışlar geliştirildiği için işgören devir oranında da azalma söz konusu olabilmektedir (Ohunakin ve diğerleri, 2019, s. 19-20). Bununla birlikte dönüşümcü liderliğin rekabet zekâsının gelişmesinde, sağlıklı bir örgüt yapısının oluşabilmesinde, örgütsel bağlılık davranışının oluşmasında etkili olduğu bilinmektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderler turizm işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde pozitif etkilerinin olduğu söylenebilir (Chiang ve Lin, 2016, s. 478-479).

Burns, dönüşümcü liderliği lider ve takipçilerin birbirini daha yüksek seviyelerde motive ettiği, lider ve takipçisi arasında değer sistemi uyumu sağlayan bir ilişki olarak ifade etmiştir (Krishnan, 2005, s. 443). Dönüşümcü liderler çalışanlarının çıkarlarını gözeterek hareket ederler. Böylelikle farkındalık oluşturup amaçlarının ve kuruluşun misyonlarının kabul edilmesini sağlarlar. Dönüşümcü liderler, kendi kişisel çıkarlarını bir tarafa koyup örgütün menfaatini ön planda tutarlar. Çalışanlarına karşı karizmatik olabilirler ve onlara ilham kaynağı olabilirler. Karizmatik liderler ise çalışanlar üzerinde büyük bir etkiye sahiptir ve çalışanlar bu tarz liderlere yüksek derecede güven duyarlar ve ilave çabalar harcayarak zor işlerin üstesinden gelebilirler. Dönüşümcü liderlerin karizmatik liderlerle pek çok ortak noktası bulunmaktadır. Karizma ise dönüşümcü liderliğin sadece bir parçasıdır (Bass, 1990, s. 21).

Dönüşümcü liderler işlerini, çalışanlarını göz önünde bulundururlar. Görev ve sorumluluklarını normal liderlerden farklı bir şekilde yerine getirebilirler. Sadece çalışanlarının ihtiyaçlarına ve sorunlarına yönelmezler. Aynı zamanda çalışma grubunun ve örgüt organizasyonunun sahip olduğu fırsatları değerlendirirler. Örgütsel

sorunları dar bir çerçevede değerlendirmek yerine geniş bir bakış açısıyla gözlemler. Ayrıca astlarının yapmış olduğu işin önemi konusunda farkındalıklarını arttırmalar. Çalışanlarının hedeflerini aşmasını teşvik ederler. Bu liderler karizmayı ortaya koyarak, çalışanlarına ilham kaynağı olarak, astları entelektüel olarak teşvik ederek, çalışanları ile birebir ilgilenerek onların motivasyonlarını ve özgüvenlerini arttırabilirler (Dubinsky, Yammarino ve Jolson, 1995, s. 316-317). Dönüşümcü liderler, çalışanların dikkatlerini organizasyonun uzun vadeli gelişimine, elverişli hedeflere kaydırmaları için ilham verir ve buna karşılık astlar liderleri tarafından savunulan değerleri içselleştirilebilirler (Wang, Zhou ve Liu, 2018, s. 2). Organizasyonlarda takipçilerinin yaratıcılığını ve yenilikçi davranışlarını diğer liderlik tarzlarına göre daha fazla etkilerler. Dönüşümcü liderler çalışanlarının normlarını değerlerini yeniden şekillendirir ve böylece takipçilerinin performans seviyelerini yükseltebilmektedirler (Waldman ve Atwater, 1994, s. 234).

#### **2.1.2.7.2. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları**

Dönüşümcü liderlik takipçiyi, takipçinin başarmayı planlandığından daha fazlasını başarması konusunda motive etme yeteneğidir. Dönüşümcü liderliğin boyutlarını; idealleştirilmiş etki boyutu, ilham verici motivasyon boyutu, ilham verici motivasyon boyutu, entelektüel uyarım boyutu, bireysel ilgi boyutu olmak üzere dört boyutta incelenebilir (Givens, 2008, s. 4).

##### **2.1.2.7.2.1. İdealleştirilmiş Etki Boyutu**

İdealleştirilmiş etki, karizmatik rol model olarak hareket eden, güç ve güven duygusu sergileyen, alışılmadık yüksek etkili kararlar veren, sahip olunan değerlere göre hareket eden liderleri ifade etmektedir (Bruch ve Walter, s. 712). Lider, idealize edilmiş etkiyi kullanarak, takipçiler arasında bir topluluk duygusunu yaratan saygı, hayranlık ve sadakat kazanmak için bir rol model olarak hareket ederek takipçilerin içsel düşüncelerine ilham verir (Jaiswal ve Dhar, 2015, s. 31). İdealize edilmiş etki sergileyen liderler, optimum gelişim ve performans seviyelerine ulaşmak için takipçilerinden gerekli ekstra çabayı elde edebilirler (Bass ve Avolio, 1990, s. 22). Dönüşümcü liderler, güven verici duruş sergileyen, takipçilerinde saygınlık, dürüstlük ve onur gibi özverili olma duygusunu aşıl原因an kişilerdir. Takipçiler liderlerine güvenmeli ve beklentilerini görmelidir. Lider güvenilir bir kişi olmalıdır. Dönüşümcü lider hedef odaklıdır ve inançlar, değerler, amaç ve misyonun duygusuna dayalı olarak

işin tamamlanmasını teşvik ederler. İdealize edilmiş etki sergileyen liderler karizmatik rol modellerdir ve takipçilerini kolayca etkileyebilmektedir. Böylece çalışma ekibini organizasyonunun planları ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebilir ve yönetebilirler. İdealleştirilmiş etki boyutu, bir rol modeli örnek olarak hizmet etmeyi ve fedakârlık göstermeyi gerektirir. Nezaket duygusuyla ifade edilen bu alçakgönüllülük ve fedakârlık özelliği, güvenilirliğin bir kaynağı olarak görülmektedir. Böylece takipçileri de aynı şeyi yapmaya teşvik ederler. Bu boyut liderin en saygılı, güvenilir ve takdir edilen, vizyonu belirleyen ve ifade eden özelliklerini gösterir. Bunu başarmak ve çalışanların yenilikçi potansiyellerini harekete geçirmek için gereklidir (Bass, 1999, s. 11; Bono ve Judge, 2004, s. 901-902; Loon ve diğerleri, 2012, s. 194-195; Sağlam, 2015, s. 21; Pieterse ve diğerleri, 2009, s. 610).

Dönüşümcü liderler, takipçileri için rol model olabilecek şekilde davranırlar. Bu nedenle lider, takipçiler tarafından hayranlık ve saygı duyulan, güvenilen biri haline gelir. Takipçiler de liderlerini taklit etmek ister. Takipçiler ayrıca liderlerinin olağanüstü yeteneklerini, ısrarcılığını ve kararlılığını kabul ederler ve lider açıkça örgütsel veya kişisel hedeflere ulaşmak için risk almaya isteklidir. Ancak bunu yaparken etik ve ahlaki bir davranışı benimserler (Gomes, 2014, s. 15).

Dönüşümcü liderin etkisi, özellikleri ve davranışları izleyicileri tarafından idealleştirilir. Bu yüzden idealleştirilmiş etki davranış olarak, idealleştirilmiş etki ve atfedilen idealleştirilmiş etki olarak iki alt boyutta incelenmiştir (Karip, 1998, s. 448);

**İdealleştirilmiş Etki (Davranış):** İdeal davranışları sergileyen liderler, izleyenlerinin üzerinde olumlu etki yaratırlar. Bu yüzden izleyenler kendilerini liderle özdeşleştirir ve liderin önem verdiği değer ve ilkeleri açıklaması, izleyenleri etkileyerek lidere olan inancın artmasını sağlarlar.

**İdealleştirilmiş Etki (Atfedilen):** Lider, astların kendisi ile çalışmaktan gurur duymalarını sağlar ve grubun yararını kendi çıkarlarından üstün tutar. Lider kişisel kazanç sağlamak için güç kullanmaz ve yüksek derecede ahlaki standartlara sahip olduğu için astların önüne hedefler koyar. Bu etki, izleyenlerin liderlere karşı duydukları hayranlık, saygı ve güven gibi hisleri içermektedir.

### 2.1.2.7.2.2. İlham Verici Motivasyon Boyutu

İlham verici motivasyon, çekici ve ikna edici bir vizyon yaratmak için vizyonu güvenli ve olumlu bir şekilde iletmek, enerji ve coşku göstermek anlamına gelir (Popa, 2012, s. 125). İlham verici motivasyon liderin, hem etkili hem de iletişimsel etki tarzları kullanımından kaynaklanır. Bu davranış, liderlerin çalışanlara yüksek beklentiler iletilmesinin, çalışanlara meydan okuyabilmesinin, onlara ilham vermesinin ve motive etmesinin önemini dile getirir. Böylece çalışanlar kuruluşlarda ortak bir vizyon geliştirebilirler. İlham verici yöneticiler, bireysel ve kurumsal hedefleri uyumlu hale getirir, böylece kurumsal hedeflere ulaşmayı kişisel hedeflere ulaşmanın çekici bir yolu haline getirir (Ngaithe ve diğerleri, 2016, s. 7).

İlham verici motivasyon, dönüşümcü liderin yüksek beklentilerini iletilmesini ve çalışanların hedeflere odaklanmasını, basit yollarla önemli amaçların ifade edilmesini sağlar. Sembolleri, sloganları kullanarak sağlam bir ortak amaç oluştururlar. Dönüşümcü lider, çalışanların kendi potansiyellerini keşfetmesini sağlar, motive edici ve ilham kaynağı olabilecek davranışlar sergileyerek güdülenmeyi arttırmaları. Bu liderler takım ruhunun ortaya çıkmasında öncüdürler. Hedeflere ve ortak vizyona bağlılık gösterirler. Coşkulu ve iyimser bir hava içinde çalışanların morallerini yükselten çalışma ortamı yaratırlar. Lider çalışanlarının gelecekteki durumlarıyla ilgili güzel ve etkileyici bir vizyon vadeder. Dönüşümcü liderler, verimli iş ve doğru amaç için iyiyi değil zirveye odaklanmaya yönelik hamleler yaparlar (Avcı, 2015, s. 92; Bass ve Riggio, 2005, s. 6; Bass ve Riggio, 2013, s.6) .

Liderler, takipçilerini bir organizasyon içinde daha fazla sorumluluk almaya hazırlamak için beceriler ve güven geliştirir. Engeller, zorluklar ve yorgunluk ortaya çıkmadan önce coşkuyu ve çabayı sürdürmek için gerektiğinde destek ve cesaret sağlarlar. İlham verici motivasyon boyutu, takipçilerin lidere karşı güven ve saygı duymalarını sağlar. Performanslarını daha iyi hale getirmek için önceden beklenenden daha fazlasını yapmaya motive olurlar. Bu nedenle dönüşümcü liderlikte takipçi motivasyonu ve performans iyileştirme arasında yakın bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderler bu nedenle, çalışanları motive eden ve onlara ilham veren bu şekilde davranmalıdır (Sundi, 2013, s. 57). Bu tür davranışlar, çalışanların coşkusunu ve iyimserliğini örtük olarak göstermeyi, takım çalışmasını teşvik etmeyi, olumlu sonuçları, avantajları belirtmeyi, hedefleri vurgulamayı, çalışanları teşvik etmeyi içermektedir (Ngaithe ve diğerleri, 2016, s. 7).

### **2.1.2.7.2.3 Entelektüel Uyarım Boyutu**

Entelektüel uyarım boyutu dönüşümcü liderliğin en az gelişmiş bileşenidir. Örgütsel normlara meydan okuyan, teşvik edici liderleri ifade eder. Bu boyut zekâyı, rasyonelliği ve dikkatli bir şekilde problem çözmeyi teşvik eder. Takipçilerini teşvik etmek için iş yapma biçimlerini sürekli olarak değiştirir ve uygularlar. Aynı zamanda astlarından gelen yeni fikir ve önerileri de dikkate alırlar. Dönüşümcü liderler, kendilerini takip edenler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olabilirler. Kötü uygulamaları veya çalışanlar arasındaki iç çatışmaları düzeltebilir, yeni yaklaşımları ve astlarının gelişimini teşvik edebilirler (Popa, 2012, s. 125).

Entelektüel uyarım, problemleri çözerken takipçilerinin fikirlerine ve değerlerine meydan okuyan liderlerin bir özelliğidir. Entelektüel uyarıma sahip dönüşümcü liderler, takipçilerinin eski sorunlara karşı yeni yollar yardımıyla başa çıkmada yaratıcı ve yenilikçi olmayı teşvik etmektedir. Entelektüel uyarım boyutu, çalışanların sorunlara karşı ilgisini ve farkındalığını artırma, onların sorunlar hakkında yeni yollarla düşünce yeteneklerini ve eğilimlerini geliştirme davranışlarını kapsamaktadır. Entelektüel uyarımın etkileri çalışanların sorunları kavramsallaştırma, kavrama ve analiz etme yeteneklerindeki artışlarda ve ürettikleri çözümlerin kalitesinin artmasında görülür (Rafferty ve Griffin, 2004, s. 333; Jyoti ve Dev, 2015, s. 80). Dönüşümcü liderler bu boyutta çalışanların motivasyonunu ve kalıpların dışında düşünme yeteneğini artırır. Bu durum örgüte yüksek derecede vizyon kazandırır ve çalışanlar vizyonu etkili bir şekilde gerçekleştirmeye daha hazır hale gelir (Choi ve diğerleri, 2016, s. 464).

### **2.1.2.7.2.4. Bireysel İlgi Boyutu**

Dönüşümcü liderliğin son boyutu olan bireysel ilgi, izleyicilerine destek vermeyi, onları teşvik etmeyi, ihmal edilmiş takipçilere kişisel ilgi göstermeyi, her çalışana ayrı bir şekilde davranmayı ve her takipçinin istediğini elde etmesine yardımcı olmayı içerir. Lider bu boyutta astlarını dikkatle dinler ve vizyonda bulunan yüksek beklentileri karşılamaları için destek verirler. Güçlü performans ve çaba için olumlu geri bildirimde bulunurlar (Bohenke ve diğerleri, 2003, s. 7). Takipçilerine zorlu ve yüksek sorumluluk içeren çekici görevler vererek kendilerini geliştirme fırsatı sunarlar. Bireysel ilgi boyutu, takipçilere yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil birey

olarak davranmayı ifade eder. Lider takipçilerine koçluk yapıp tavsiyelerde bulunabilir (Bass ve Avolio, 1992, s. 22; Krishnan, 2002, s. 20; Le ve Lei, 2019, s. 529; Dionne ve diğerleri, 2004, s. 182). Bireysel ilgi boyutu, liderin her takipçiye kişisel ve özel ilgi gösterdiği davranışları kapsamaktadır. Liderliğin otoriter kontrolden daha fazlası olması için fedakârlık göstermesi gereklidir. Takipçilere akıl hocası ve koç olmayı, iki yönlü açık iletişim kullanmayı, bireysel farklılıklara tolerans göstermeyi ve kişiselleştirilmiş yetki devrini içermektedir (Ployhart, Lim ve Chan, 2001, s. 814).

Dönüşümcü liderler, başkalarının ihtiyaçlarını ve gelişme potansiyellerine dikkat ederler. Bu tarz liderler, bireysel farklılıkların saygı gördüğü destekleyici bir iklim oluştururlar. Takipçilerle etkileşimler teşvik edilir ve liderler bireysel kaygıların farkındadır. Bu boyutun göstergeleri ise, insanlar arasındaki güçlü ve zayıf yönlerini, sevdikleri ve sevmediği şeyleri fark etmek, aktif bir dinleyici olmak, projeleri bireysel yetenek ve ihtiyaçlara göre atamak, iki yönlü görüş alışverişini teşvik etmek ve kişisel gelişimi desteklemektir (Kirkbride, 2006, s. 26).

### **2.1.3. İnovasyon Kavramı**

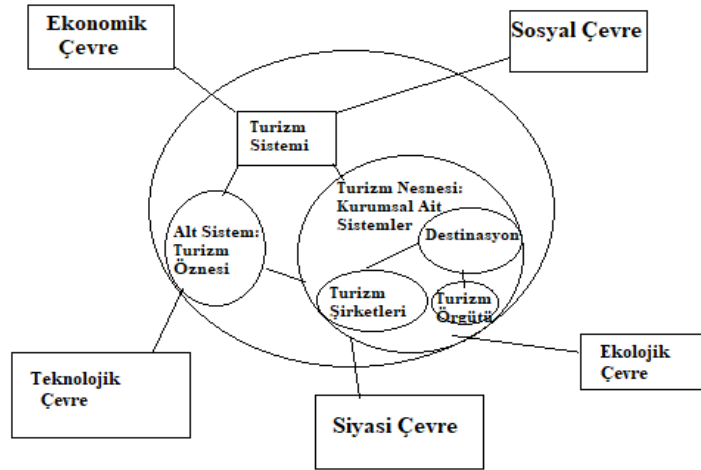
21. yüzyılın en büyük ekonomistlerinden biri kabul edilen Joseph Alois Schumpeter tarafından inovasyon kavramı ilk kez tanımlanmıştır. Schumpeter' e göre inovasyon, “ekonomik dinamiklerin itici gücü, yeni bir ürünün veya hali hazırda olan bir ürünün başka bir türünün piyasaya sürülmesi, bir ürünün üretiminde veya satışında yeni yöntemlerin uygulanmasıdır. ” (Śledzik, 2013, s. 89-90). Drucker ise inovasyonu; “bir örgütte birlikte çalışan farklı bilgi ve yetenekteki insanları verimli hale getirmek için onlara ilk defa olanak sağlayan faydalı bilgi” şeklinde tanımlamıştır (Drucker, 1985, s. 31). Thornhill ise çalışmasında inovasyonu; “bir fikirle başlayan, bir buluşun geliştirilmesiyle ilerleyen ve yeni bir ürün, süreç veya hizmetin pazara sunulmasıyla sonuçlanan bir süreçtir.” şeklinde ifade etmiştir (Thornhill, 2006, s. 689). Hall ve Williams ise inovasyonu, “yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanmasıdır” şeklinde tanımlamıştır (Hall ve Williams, 2008, s. 5). Damanpour ise inovasyonu, “çevreye uyum sürecini kolaylaştırmak için bir örgütün, çıktı, yapı veya süreçlerinde yapılan bir değişim aracı” şeklinde tanımlamıştır (Damanpour, 1987, s. 676).

İnovasyon süreci ise, teknik uygulamadaki bir ilerlemeye veya pazar talebindeki bir değişikliğe dayalı olarak yeni veya geliştirilmiş bir ürün, süreç veya

hizmetlere yönelik fırsatların araştırılmasını ve kullanılmasını içermektedir. Bu bağlamda inovasyonun eşleştirme süreci olduğu söylenebilir. Yeni bir ürünün maliyetini veya performansını, kullanıcıların tepkisini tahmin etmenin zorluğu göz önüne alındığında inovasyonun doğası gereği belirsiz olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle inovasyon deneme-yanılma süreçlerini içermektedir. Piyasalardaki rekabet süreçleri; alternatif ürünleri, sistemleri, süreçler, hizmetler ile teknik ve organizasyonel süreçler arasındaki rekabet amaçlı deneyleri içerir (Pavitt, 2006, s. 3).

İnovasyon, işletmenin iç ve dış çevresinden etkilenen bir uygulamadır. İşletmelerin iki tür çevresi vardır. Diğer sektörlerde olduğu gibi turizm işletmeleri de diğer işletmelerle bir ilişki hali içerisinde. Bunlar iç ve dış çevre olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşletmenin iç çevresini; girişimciler, genel müdür, departman müdürleri ve astlar, ortak/ortaklar oluşturabilir. İşletmenin dış çevresini ise; müşteriler, tedarikçiler, rakipler, potansiyel ortaklar, potansiyel insan kaynağı, kamu, uluslararası çevre, doğal çevre oluşturmaktadır. İç ve dış çevrenin analiz edilmesiyle inovasyon faaliyeti gerçekleştirilebilir. Yönetim yapısı, örgüt yapısı, örgüt kültürü, işletmenin yapısı ve ürün-hizmet geliştirmek inovatif faaliyetlerden sadece birkaçıdır (Yiğit ve Yiğit, 2011, s. 120-121).

Örgütler sürekli olarak dış çevreyle ilişki halindedir. Dış çevreye çıktı vermekte ve oradan faaliyetlerini sürdürebilmek için girdi almaktadır. Dış çevrede meydana gelen pek çok olay örgütü yakından ilgilendirmektedir. Dünya hızla değişmekte, işletmelere paha biçilmez fırsatlar sunmakta ya da üstesinden gelmeleri gereken tehditleri içermektedir. Bu yüzden örgütün dış çevreyi büyük bir dikkatle takip etmesi gerekir (Durna, 2002, s. 11).



**Şekil 1. Turizm Sistemi ve Çevre İlişkisi**

**Kaynak:** Küçükaltan, Tükeltürk ve Çiftçi, 2015, s. 9

Şekil 1’de turizm sisteminin etkileşim sağladığı çevrelere yer verilmiştir. Turizm bir sistem olarak ekonomik, sosyal, teknolojik, siyasal ve ekolojik çevrelerden oluşmaktadır. Turizm, tüm bu çevrelerle etkileşim halindedir. Kurumsal alt sistemlerden olan destinasyon, turizm faaliyetlerinin yürütüldüğü yer ve turizmi cazip kılması nedeniyle turizm şirketleriyle ve turizm örgütleriyle bir döngü halinde birbirleriyle etkileşim halindedirler. Turizmin alt sistemlerinden teknolojik çevre, sınırsız insan ihtiyaçlarının kolay, hızlı bir şekilde karşılanmasından hareketle teknolojik buluşlara gerek duymuştur. Teknolojinin hızla gelişmesiyle ürün ve hizmet üretiminde çeşitlilik yaratmakta, rekabeti arttırmaktadır. Bu durum karşısında işletmeler teknolojik gelişmelere uyum sağlamayı ve inovasyon yapmayı zorunda kılmaktadır. Bir diğer çevre olan siyasi çevre ise işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmesi, hem de fırsatları yakalayabilmesi için önem arz eden çevrelerden birisidir. Devlet politikası, teşvikler, kanunlar, vergi düzenlemeleri işletmeleri doğrudan etkilemektedir. Turizm endüstrisi ekonomideki varlıklar arasında oluşturduğu bağlantılar nedeniyle stratejik bir endüstridir. Turizmde ekonomik çevre; çalışanlar, ürün ve hizmetler açısından en önemli unsurdur. Gelir getirici ve istihdam sağlayıcı özelliklerinden dolayı uzun vadede destinasyonun gelişmesini ve kalkınmasını sağlayabilir. Siyasi çevre işletmenin gelecekteki durumunu görebilmesi ve risk analizlerini yapabildiğini sağlayabilir. Turizm sisteminin sosyal çevresini demografik eğilimler, bireysel ihtiyaçlar, kültürel çevre oluşturmaktadır. Turizm aynı zamanda turistlerle yerli halkın

iletişime geçebilmesini sağlayan etkili bir süreçtir. İşletme nüfus, cinsiyet, yaş aralığı, eğitim düzeyi, yaşam tarzı, kentleşme yapısını iyi analiz ederek ona uygun ürün ve hizmet üretilmelidir. Turizmin ekolojik çevresi fiziksel, kimyasal ve biyolojik unsurlardan oluşur. Turizm faaliyetlerinin devam edebilmesi için doğal kaynaklarımızı tahrip etmeden ve doğal güzelliklerimize sahip çıkarak koruma altına alınması gerekmektedir. Sonuç olarak turizmle çevre bir bütün olarak ilişki içindedir ve turizmin hayatta kalabilmesi için çevreye gerekli önem verilmelidir.

### 2.1.3.1. İnovasyon Türleri

İnovasyon; yeni fikirlerin, süreçlerin, ürünlerin veya hizmetlerin üretilmesi, kabul edilmesi ve uygulanmasıdır. İnovasyon, herhangi bir problemin çözümü için fikrin kullanılmasıdır. İnovasyon kavramı olarak; *“Bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir üretim veya dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yönetimine dönüştürme sürecine”* denir (Oğuztürk, 2003, s. 254).

İnovasyon; yeniden düzenlemek, maliyetleri düşürmek, iletişimi iyileştirmek veya ürünlere değer katmak için yapılan faaliyetlerdir. Turizm endüstrisinde bulunan inovasyon türlerini işlevsel açıdan; ürün inovasyonu, hizmet inovasyonu, süreç inovasyonu ve örgütsel inovasyon olmak üzere dört grupta sınıflandırılabilir (Alsos, Eide ve Madsen, 2014, s. 4). Ayrıca inovasyonu boyutlarına göre radikal ve aşamalı inovasyon olarak ikiye ayrılmaktadır. Radikal İnovasyon, örgütün herhangi bir bölümü, yönetimi, kadrosu, üretim modeli ve süreci, pazarlama yöntemi gibi mevcut durumları köklü bir biçimde değiştirerek tamamen farklılaştırma olarak ifade edilmektedir. Radikal inovasyonlar yüksek riskli olmakla beraber, tamamen yeni ürün ve süreçler geliştirmeyi gerektirir. Örgüt üyelerinin değer sistemlerinde değişim oluşturabilir. Radikal yenilikler, yüksek maliyetli ve riskli olması nedeniyle işletmeler bu tarz yenilik kararları alırken dikkat etmesi gerekir. Ancak başarılı bir radikal inovasyon işletmeye yüksek gelirler getirebilir. Radikal yeniliklere, elektrik motoruna sahip arabalar, lazer silahlar, robotların servis yaptığı restoranlar, Disney Tema Parkı, düşük maliyetli hava yolu modeli, internet pazarlaması veya butik oteller örnek olarak verilebilir (Demir ve Demir, 2015, s. 19-20; Durna, 2002, s. 70-71). Alışveriş yaparken kullanmış olduğumuz alışlagelmiş ödeme yöntemlerinden biri olan kartla ödeme seçeneğinin yerine, Türkiye’deki bir kamu bankasının müşterilerinin tercihine sunmuş olduğu Ring Pay adındaki giyilebilir teknoloji sayesinde parmağınıza takacağınız bir yüzüğün içine yerleştirilen çipin pos cihazına okutulması sayesinde özellikle elinizde

yük varken ödeme işleminizi pratik bir biçimde yapabilmeniz adına cüzdanınızdan kartınızı çıkarmanıza gerek kalmadan ödeme yapabilmenizi sağlayabilecek bu uygulama radikal inovasyona örnektir (https-1).

Aşamalı inovasyon ise tamamen değiştirme yerine kısımlar ya da kademeler halinde gerçekleştirilen her yeni iyileştirme, gelişme ve olumlu değişimleri kapsamaktadır. Bu inovasyon faaliyetleri etki derecesine göre ya bir değişim ya da bir gelişim yaratır. İnovasyon faaliyeti mevcut durumu koruma ya da iyileştirme amacıyla sistem, süreç ve yöntemde değişiklik içerebilir. Bununla birlikte değişim yapılarak ya da iyileştirme kapsamındaki çalışmalarla mevcut yapının, teknolojinin, sürecin etkin ve verimli bir hale getirilmesi amacıyla geliştirilmesidir. Aşamalı inovasyon uygulamalarına otellerde otomatik check-in yapabilme veya QR kodlu elektronik bilet alabilme imkanı, önceden sadece iletişim kurmak için kullandığımız cep telefonlarına yüksek pikseli ve çözünürlüklü kamera özelliğinin ilave edilmesi, yakın alan iletişimi (NFC), kablosuz bağlantı gibi özelliklerin eklenmesi örnek olarak verilebilir. Ancak aşamalı inovasyon faaliyetlerinde her zaman pazarda veya teknolojiye büyük atılım yapmak gerektirmeyebilir. Örneğin otelin mutfağında atıkları azaltmak veya daha büyük taşıyıcıları tanıtarak havalimanında bagaj taşımının hızlandırılması güzel bir örnek olabilir (Hall ve Williams, 2008, s. 6; Uzun, 2020, s. 276).

#### **2.1.3.1.1. Ürün İnovasyonu**

Ürün inovasyonu *“bir işletmenin farklı veya yeni bir ürün geliştirilmesi ya da var olan ürün geliştirilmesi ya da var olan üründe değişiklik farklılık yenilik yaparak bunu pazara sunmasına”* denir (Damanpour, 1996, s. 698). Ürün inovasyonu genelde teknolojik alt yapıda yapılmakta olup; tasarım, Ar-Ge, yeni veya geliştirilmiş ürünün pazara sürülmesine yönelik faaliyetleri içermektedir. Ürün geliştirme kapsamında gelişen teknolojiyi takip etmekte son derece önemlidir. Ürün inovasyonu ile işletmenin performansını etkilemekle beraber işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi için önem arz etmektedir. Ürün inovasyonları sayesinde işletmeler yoğun rekabet altında pazardaki varlıklarını koruyabilmektedir (Işık ve diğerleri, 2019, s. 105; Kılıç, 2013, s. 20 ).

Ürün inovasyonu mutlaka ürünün fiziksel görünüşünde bir değişiklik yapılmasını gerektirmez. Pazarlama parametrelerinin veya tamamlayıcı hizmetlerin, ürünün gerçekten farklı olduğu izlenimini vermesi yeterlidir (Hjalager, 1998, s. 24).

Ürün inovasyonu, ürünün farklı pazarlara sunulmadan önce uyarlanabilmesi için, ürünün amaçlanan kullanımını geliştirmek, farklılaştırmak veya iyileştirmek gerekmektedir. Konuklara özel sadakat programları, sürdürülebilir konaklama tesisleri, yöre geleneklerine dayalı gelenekselleşmiş etkinlikler ürün inovasyonuna örnek olarak verilebilir (Hjalager, 2002, s. 465).

### **2.1.3.1.2. Hizmet İnovasyonu**

Turizmde hizmet, insan emeğinin yoğun şekilde olduğu, üretildiği yerde tüketilen, stoklanamayan, talebin esnek olduğu, soyut, çaba ve faydalardır. Kendine özgü bu özelliklerinden dolayı turizm sektöründe işletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmesi için değişen teknolojik koşulları takip etmesi gerekmektedir. Rekabet yoğun turizm sektöründe hizmet inovasyonu çok önemli bir yere sahiptir (Dönmez ve Çelik, 2010, s. 191; Kılıç ve Eleren, 2009, s. 93 ).

Oke, Burke ve Myers (2007, s.738) hizmet inovasyonunu, “*temel ürünü sunmak ve tüketicilere daha cazip hale getirmek için yürütülen faaliyetlerdeki gelişmelerdir.*” şeklinde ifade etmiştir. Hizmet inovasyonu, rekabet avantajı elde etmek için uygulamaya konulan strateji olarak tanımlanmakta ve sürekli değişen müşteri taleplerini iyileştirmek için önerilen faaliyetleri içermektedir (Faria ve Gomes, 2016). Mevcut pazarlarda rekabet avantajı elde etmek ve sağlanan hizmetlerin kalitesini yükseltmek hizmet inovasyonunun faydalarındandır (Hussain, Konar ve Ali, 2016, s. 36). Hizmet inovasyonu ayrıca işletmelerde kalite ve üretkenliği arttırmada, hizmet tasarımlarını geliştirmede ve operasyonel performansını güçlendirmek için yeni çözümler geliştirmede önemli bir unsurdur (Jeong ve Oh, 1998, s. 375-376). Tian (2016, s. 902) hizmet inovasyonunu işletmenin pazardaki rekabet avantajını sürdürmek için hem çalışanlarının hem de tedarikçilerinin ihtiyaçlarını karşılamak üzere yeni hizmet faaliyetlerinin geliştirilmesini veya mevcut hizmetlerin iyileştirilme yeteneği olduğunu belirtmiştir.

Hizmet inovasyonuna turizm sektöründe birçok örnek verilebilir. Örnek olarak İstanbul’da faaliyette olan Point Hotel misafir hedef kitesini işadamları olarak belirlemiş olmakla birlikte ev konforuyla ofis ortamını birleştirerek yoğun rekabet ortamında diğer otellere kıyasla gerekli bilişimsel altyapısını güçlendirerek özel bir hizmet ortamı oluşturmuştur. Diğer bir örnek ise dijital yemek siparişi sitesi olan

yemeksepeti.com önemli bir hizmet inovasyonudur. Bilişim teknolojilerden üst düzeyde yararlanarak müşterilerin çevrimiçi ortamda vermiş olduğu siparişlerin kısa zamanda ve doğru bir şekilde ulaştırılması sağlamaktadır (Demirkaya ve Zengin, 2014, s. 111 ).

1971 yılında Washington Seattle'deki Pike Place Market'te dünyaca ünlü kahve zincirlerinden biri olan Starbucks mağazasının ilk şubesi açılmıştır. Hızlı servis anlayışını kahve hizmetiyle birleştirerek inovatif bir yaklaşım elde etmeye çalışılmıştır. Oturup sohbet edip, kablosuz bağlantı ile işlerinizi halledebileceğiniz, sürekli dolaşım kalkmanızı beklemeyen personeli ile diğer işletmelere nazaran farklı bir atmosfer elde edilmiştir. Aynı zamanda kökeni farklı olan ürün yelpazesindeki başka kahveleri müşteri istekleri çerçevesinde farklılaştırarak müşterilerin beğenisine sunulmaktadır (Özdemir, Uçgun ve Konaklıoğlu, 2016, s. 221-222).

Le Petit Chef, Fransa, İspanya, İtalya ve İstanbul'da faaliyet gösteren bir restorandır. Le Petit Chef, aşçı karakterini içeren bir animasyondur ve restoranda masanızdaki tabağınıza doğrudan yansıtılan üç boyutlu bir görsel şöleni gastronomiyle birleştiren dünyanın en küçük şefidir. Yemekten önce ve yemekten sonra 3 boyutlu gösteri eşliğinde şef size gösterilerini sunar, ancak sipariş hazırlanıp tabak masaya konulduğunda gösteri arka plana geçer ve uluslararası lezzetler tanıtılmaya başlanarak, sipariş hazırlanıp masaya gelene kadar ki sürede restorana gelen müşterilerin hoşça vakit geçirmesini amaçlanır (<https://www.levpetitchef.com>).

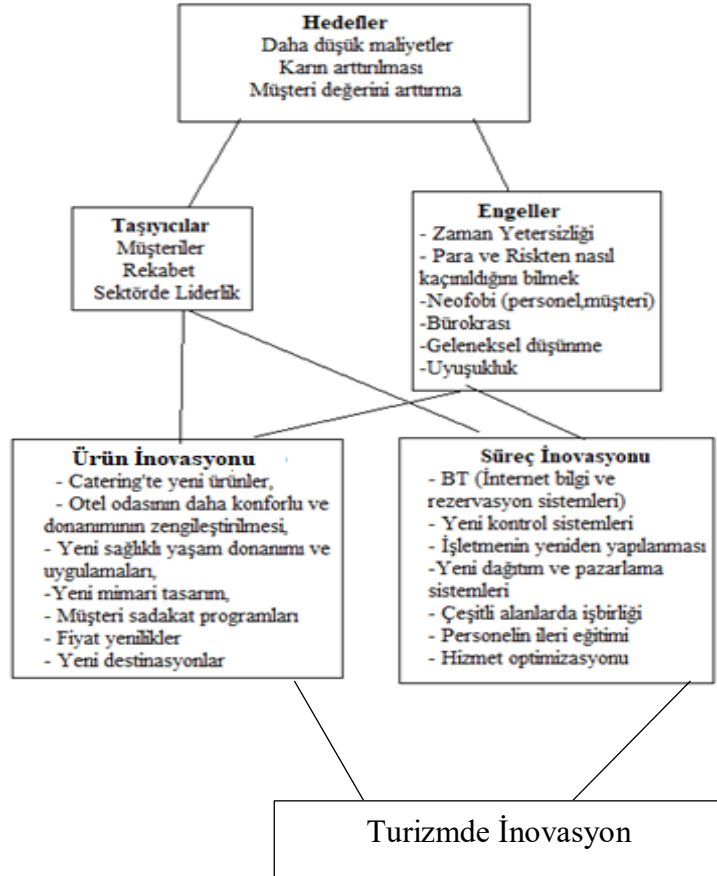
#### **2.1.3.1.3. Süreç İnovasyonu**

Yeni veya geliştirilmiş teknoloji aracılığıyla sürecin yeniden yapılandırılması sonucunda üretim hattının yeniden tasarlanması yoluyla mevcut operasyonların performansını artırma eğiliminde olan inovasyon türüne 'süreç inovasyonu' denir. Süreç inovasyonu, üretim yöntemlerinde var olan bir sorunu ortadan kaldırmak için yeni fikirlerin üretilmesi olarak ifade edilebilir. Süreç inovasyonu ürün veya hizmetleri pazara etkili bir şekilde ulaştırmak ve sunulan ürünün kalitesini iyileştirmek için bütün üretim hattını ele almaktadır Süreç inovasyonu daha sonraki ürün inovasyonlarıyla birleştirilebilir veya bunlarla sonuçlanabilir. Turizm sektöründeki en önemli süreç inovasyonlarına; bilgisayarlı yönetim ve izleme sistemleri, temizlik ve bakım için robotlar, self- servis cihazlar örnek olarak verilebilir (Avermaete, 2003, s. 9; Hjalager, 2002, s. 446; Ottenbacher ve Gnoth, 2005, s. 215)

Khazanchi, Lewis ve Boyer (2007, s. 871)'e göre; süreç inovasyonu üretim, hizmet veya idari operasyon yöntemlerinin oluşturulmasını veya iyileştirmesini ve aynı zamanda yeni ürünler geliştirmek için üstlenilen süreçlerde, sistemlerde veya yeniden yapılandırma faaliyetlerindeki gelişmeleri içerir. Örneğin yeni ürünlerin üretimini desteklemek ve işletmenin rekabet gücünü arttırmak için operasyonel uygulamaları iyileştirebilir, değiştirebilir bir inovasyon çeşididir.

Süreç inovasyonu, ürün ve hizmetlerin üretiminden tüketilmesine kadarki gerçekleşen değişimleri teknolojiyi kullanarak üretkenliği arttırmayı, maliyetlerin düşmesini ve kalitenin yükseltilmesini sağlayan bir inovasyon türüdür. İlk aşama olarak mevcuttaki ürün ve hizmetlerin gözden geçirilerek iyileştirilmesi tavsiye edilmektedir. Aktif iş birliği ve firmalar arası bağlantılar önemli bir yere sahip olup iletişim ve bilgi akışının sürekli olması gerekmektedir. En iyi uygulamaların belirlenebilmesi için çalıştayların ve toplantıların yapılması atılacak adımlar için gerekli olabilir (Girgin ve Oflaz, 2022, s. 24).

Süreç yenilikleri BİT 'in gelişmesiyle turizmde daha da yaygın hale gelmiştir. Örneğin havaalanlarında ulaşımın zorluğunu hafifletmek adına bagajların ve yolcu bilgilerinin hareketliliğini sağlama adına çok çeşitli teknolojiler geliştirilmiştir. Yıllar geçtikçe iris tanıma, X- ışını gibi teknolojiler havalimanlarına girmiştir. Otomatik check-in sistemleri hem yolcular hemde personeller için zaman tasarrufu sağlamaktadır. Diğer bir örnek olarak restoran mutfakları yoğun süreç yeniliklerinin birçok örneğini sunmaktadır. Yiyecek-içecek hizmetlerinde teknolojiden faydanılması, daha hızlı ve daha iyi hazırlama yöntemlerini, enerji ve iş gücü tasarrufunu, israfın azaltılmasını, iyi bir hijyeni, hızlı hizmeti ve daha yüksek esnekliği kapsamaktadır (Hjalajer, 2010, s. 2-3).



**Şekil 2. Turizmde Ürün ve Süreç İnovasyonu**

**Kaynak:** Weiermar, K. (2004), s.7, Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? Innovations in Tourism UNWTO Konferansı içinde, p. 7

Şekil 2' de turizmde ürün ve süreç inovasyonu gösterilmiştir. Şekilde görüldüğü üzere turizmde inovasyon faaliyetlerinin hedefi, maliyetlerin düşmesi ve karlılığın artırılması ve tüm bunlarla birlikte konukların hizmet kalitesinin ve tatmininin artırılması, işletmenin tercih edilebilirliğini sağlamaktır. Turizm, sektör gereği tüm işletmelerde olduğu gibi rekabetin olduğu bir sektördür. İnovasyon uygulamaları gerçekleştirirken en değerli kaynaklar konuklar, tedarikçiler, çalışanlar ve rakiplerdir. İnovasyon uygulamalarının işletmeye entegre edilmesi yüksek maliyetleri gerektirebilir. Ancak bu yüksek maliyetler uzun vadede karlılık getirebilse de işletmenin tepe yönetimi buna karşı çıkabilmektedir. İnovasyon gerçekleştirilirken alınan risk, kalifiye olmayan personel, yeniliğin getirmiş olduğu işsizlik korkusu ve geleneksel işletmecilik yönetiminin benimsenmesi nedeniyle inovatif uygulamalara geçilirken işletmeler bu tür engellerle karşılaşılabilir. Sonuç olarak işletmeler

inovasyon faaliyeti gerçekleştirilirken bütünsel bir süreç ve ilişki içerisindedir. Tüm bunlara karşın gerçekleştireceği ürün ve süreç inovasyonlarıyla başarılı bir inovasyon faaliyeti gerçekleştirebilir.

#### **2.1.3.1.4. Örgütsel İnovasyon**

Örgütsel inovasyon, “organizasyonun yeni veya iyileştirilmiş ürün/hizmetler geliştirme eğilimi ve bu ürün/hizmetleri pazara sunmadaki başarısıdır. Genel olarak örgütlerin yoğun rekabet ortamında, teknolojinin gelişmesi ve pazarın genişlemesi koşullarına göre yeni ürünler, teknikler ve sistemler üreterek uyum sağlamak için uyguladıkları bir mekanizmayı ifade etmektedir. Aynı zamanda paydaşların yararına fikir ve bilgileri sürekli olarak yeni ürün, hizmet veya dönüştürecek organizasyonel yetenek olarak da tanımlanabilir (Razavi ve Attarnezhad, 2013, s. 227).

Damanpour, örgütsel inovasyonu örgütün tümünde ve bütün faaliyetlerinde yeni fikir ve davranışların benimsenmesi olarak tanımlamıştır. Örgütün yeniliği benimsemesi, fikir ve davranışları geliştirmesi gerekmektedir. Yenilikçiliği benimseyen bir örgüt yapısının oluşturulması örgütün yapacağı inovatif faaliyetleri kolaylaştıracaktır (Damanpour, 1991, s. 556-557).

Bir örgütün kaynaklarını etkin bir biçimde kullanarak işlevini yerine getirmesini ve başarılı olmasını sağlayan, örgütün yapısında ve süreçlerinde, idari sistemlerinde, yönetim işini yaparken kullanılan bilgi ve yönetim becerilerinde meydana gelen değişikliklerdir (Alves ve Galina, 2016, s. 5). Örgütsel yenilik yaklaşımında yeni yöntem ve tekniklerin ortaya konulması ya da var olan yöntemlerin işletme koşullarına uyarlanarak kullanılması belirlenen hedeflerin başarı sağlanması için değişim ve gelişimleri zorunlu kılar ( Keizer ve Halman, 2007, s. 31-34).

Örgütsel inovasyon, rekabet avantajını sürdürülebilir kılmak, ürün kalitesini ve dış ilişkileri geliştirmek için kullanılan yöntemlerdir. İnovasyon başarısı örgütün göstermiş olduğu faaliyetlerle ilişkilidir. Örgütsel inovasyon, teknik bir süreç olmamakla birlikte işletmelerin rekabet avantajı elde etmek için gerçekleştirdikleri tüm performansları kapsar (Damanpour, Szabat ve Ewan, 1989, 588-590).

Gemi konseptiyle tasarlanmış Antalya Titanic Beach Resort Hotel deniz ve denizcilik konseptiyle tasarlanmış bir oteldir. Çalışanlara denizcilik teması yansıtan elbiselerin giydirilmesi sağlanarak otelin temasında bir bütünlük sağlanması örgütsel inovasyona örnektir (Tekin, 2012, s. 145). Başka bir örnek olarak Dell ise üretim

süreçlerinde yaptığı yeniliklerle kişisel bilgisayar piyasasına yeni bir iş modeli geliştirmiştir. Finans şirketlerinden olan Visa ise hızlı ve esnek bir ağ oluşturarak rakip şirketlere üstünlük sağlamıştır (Güler ve Ertaş, 2022, s. 615-616).

#### **2.1.3.1.5. Pazarlama İnovasyonu**

Pazarlama inovasyonu, yeni ürün tasarımını, ambalajlanmasını, tanıtımı veya fiyatlandırmadaki değişikliklerle, işletmelerdeki rekabet gücünü arttırmaya yönelik yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır (D'Attoma ve Ievab, 2020, s. 65). Bloch (2007, s. 29) çalışmasında pazarlama inovasyonunu; ürün tasarımında, ambalajında, ürün yerleşiminde, ürünün tanıtım veya fiyatlandırılmasında önemli değişiklikler içeren yeni bir pazarlama yönteminin uygulanmasıdır' şeklinde tanımlamıştır.

Pazarlama inovasyonun amacı, satışları arttırmak ve sürekliliğini sağlamaktır. Bu amaçlarla birlikte hizmet sağlayıcıların müşteri ihtiyaçlarına hızlı ve pratik bir şekilde yanıt verme, yeni pazarlar yaratma ve işletmenin ürününü pazarda farklı bir şekilde konumlandırma amacı da vardır. Turizm işletmelerinin pazar payını ve rekabet üstünlüğünü hususunda var olan durumunu koruması ya da kârlılık düzeyini artırması pazarlama inovasyonu amacı arasında olmakla birlikte web teknolojisinin gelişmesiyle de geleneksel pazarlama yöntemi yetersiz kalmış yerini teknolojik yenilikler almıştır (Hjalager, 2010, s. 3).

Örneğin son yıllarda, yenilikçi pazarlama programları ve teknolojileri aracılığıyla tüketicilerin bilgilerini toplamanın yeni yolları, firmaların tüketicilere daha etkili bir şekilde ulaşmasını ve daha önce mümkün olmayan fiyatlandırma stratejilerini kullanmasını sağlamıştır. Çevrimiçi mağazalar ve Amazon'un tek tıklamayla çevrimiçi sipariş süreci gibi yeni ticaret teknikleri birçok firma için pazarı genişletmiş olup tüketicilerin işlem maliyetlerini düşürmüştür (Chen, 2006, s. 101). Diğer bir örnek olarak İstanbul'daki Point Hotel, hizmet yaklaşımıyla pazarlama yeniliğine güzel bir örnektir. Hedef kitlesini iş adamları olarak belirleyen otel ev konforunu ofis teknolojisiyle birleştirerek rahat bir dinlenme ve çalışma ortamı hazırlamıştır. İşletmeler konukların isteklerine, beklentilerine uygun pazarlama yenilikleri yaparak yüksek satış, yüksek gelir ve artan müşteri memnuniyeti elde edebilmektedir. Bu durumda yapılan yatırımları anlamlı kılmaktadır. ABD'deki Rancho Bernardo Inn adındaki otel ise uygulamaya geçirdiği "Her şey Hariç" konseptiyle paketteki her

hizmeti ayrı ayrı fiyatlandırmışlardır. Alınmayan her hizmet için fiyatlarda düşüş sağlamasına karşın otele yoğun ilgi olduğu söylenmektedir (Demir ve Demir, 2015, s.177-180).

### **2.1.3.2. Yeşil İnovasyon**

Yeşil inovasyon kavramı, inovasyon kavramının bir alt kolu olup, '*çevre kalitesinin geliştirilmesi ve doğal kaynakların dengeli bir şekilde kullanımı*' şeklinde tanımlanmaktadır (Rave, Goetzke ve Larch, 2011; İnce, 2023, s. 45). Takolo, Tooranloo ve Parizi (2020, s. 2)'ye göre yeşil inovasyon, 'kirlilik veya kaynak sömürsünün olumsuz sonuçlarını çevresel riskleri azaltma amacıyla yeni üretim ve teknolojilerinin üretilmesine katkıda bulunan bir süreçtir' şeklinde ifade etmişlerdir. Chen, Lai ve Wen (2006, s. 332) yeşil inovasyonu, 'enerji tasarrufunu sağlama, çevre kirliliğini azaltma, atık geri kazanımı, yeşil ürün tasarımları veya kurumsal çevre yönetimi ile ilgili alanlardaki teknolojilerde uygulanan inovasyon dahilinde yeşil ürünler veya süreçlerle ilgili donanım veya yazılım inovasyonu' şeklinde tanımlarken yeşil inovasyonun enerji tasarrufu, kirliliğin önlenmesi, atıkların geri dönüşümü, yeşil ürün tasarımını ve kurumsal çevre yönetimine yönelik teknolojik yeniliklerini içerdiğinden bahsetmiştir (Chen, Lai ve Wen, 2006, s. 332).

Yeşil inovasyon için literatürde sıklıkla; 'yeşil inovasyon, eko inovasyon, çevresel inovasyon' şeklinde geçmektedir. Yeşil inovasyon kavramı için Tablo 2'de yer aldığı gibi bir dizi tanımlar mevcuttur. İlk olarak Fussler ve James (1996) yeşil inovasyonu '*müşteri ve iş değeri sağlayan çevresel etkileri büyük ölçüde azaltan yeni ürün ve süreçlerdir*' şeklinde tanımlamıştır (Schiederig ve diğerleri, 2012, s. 181).

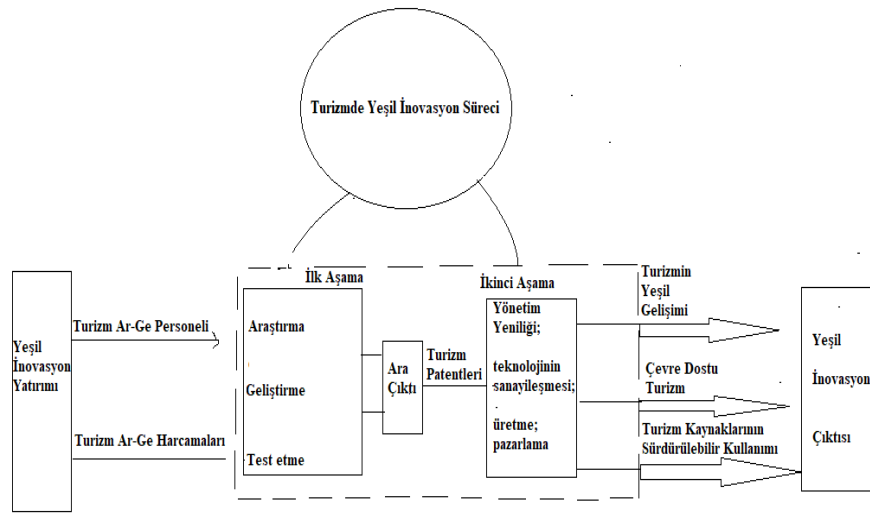
**Tablo 2. Yeşil İnovasyon Tanımları**

<b>Yazar</b>	<b>Tanım</b>
Driessen ve Hillebrand (2002)	Yeşil inovasyon, çevresel olumsuz etkileri azaltmak amacıyla geliştirilmese bile sonuç olarak çevresel anlamda faydalı çıktılar üreten inovasyonlardır.
Kemp ve Pearson (2007)	Eko-inovasyon, organizasyon için yeni olan bir ürünün, üretim sürecinin, hizmetin veya yönetimin veya iş yönteminin üretimi, özümsemesi veya kullanılmasıdır.
Reid ve Miedzinski (2008)	Eko-inovasyon, insan ihtiyaçlarını karşılayabilen ve yaşam döngüsü boyunca minimum doğal kaynak kullanımı ile tüketicilerin yaşam kalitesini arttıran yeni ve rekabetçi fiyatlara sahip ürünlerin, süreçlerin, sistemlerin, hizmetlerin ve prosedürlerin oluşturulması anlamına gelir.
Andersen (2008)	Eko-inovasyon, pazardaki yeşil talebi çekebilen inovasyonlar olarak tanımlanır. Bu kavram rekabetçilikle yakından ilişkilidir ve çeşitli inovasyonların "yeşil olma boyutu" üzerine odaklanır.
Reid ve Miedzinski (2008)	Eko-inovasyon, insan ihtiyaçlarını karşılayabilen ve yaşam döngüsü boyunca minimum doğal kaynak kullanımı ile tüketicilerin yaşam kalitesini arttıran yeni ve rekabetçi fiyatlara sahip ürünlerin, süreçlerin, sistemlerin, hizmetlerin ve prosedürlerin oluşturulması anlamına gelir.
OECD (2009)	Eko-inovasyon, kasıtlı veya kasıtsız olarak, ilgili alternatiflere kıyasla çevresel iyileştirmelere yol açan yeni veya önemli ölçüde iyileştirilmiş ürünlerin, süreçlerin, pazarlama yöntemlerinin, örgütsel yapıların ve kurumsal düzenlemelerin oluşturulması veya uygulanmasıdır.

**Kaynak:** Schiederig ve diğerleri, 2012, s. 181; Yücel, 2021, s. 422-423.

Yeşil inovasyonun uygulanma amacı, çevre duyarlılığını arttırmak, turizm faaliyetlerini doğal kaynakların korunmasını sağlayacak şekilde gerçekleştirmek, atıkların kontrollü bir şekilde azaltmak, çevre dostu ürünlerin kullanımını sağlamak, çevresel performansın iyileştirilmesini sağlamak, yenilebilir enerji kaynaklarına yönelmek ve fosil yakıtların kullanımının azaltılmasını sağlayarak su, hava, gürültü gibi kirliliklerin önüne geçmek, enerji verimliliğini sağlayarak enerji tüketimindeki israfın önüne geçmek, sürdürülebilir turizm faaliyetlerinin uygulanmasını ve toplumun yeşil kalkınmasını sağlamaktır (Bakan, Erşahan ve Zülkadir, 2021, s. 47).

Şekil 3’de turizm sektöründeki yeşil inovasyon sürecine yer verilmiştir. Yeşil inovasyon süreci; Ar-Ge ve turizm patentlerinin ve diğer bilimsel ve teknolojik çıktılarının belirli bir araştırma, kullanım ve test süreci yoluyla test edilmesi sürecidir. İnovasyona girişte insan girdisi Ar-Ge personeli iken, mali girdisi ise Ar-Ge harcamalarıdır. Yeşil inovasyonun amacı; turizm patentleri gibi bilimsel ve teknolojik başarıları ekonomik ve çevresel faydalara dönüştürmektir. Yeşil inovasyon süreciyle birlikte; teknolojik sanayileşme, üretim yönetimi ve pazarlama gibi bir dizi süreçlerin aracılığıyla çıktılar elde ederek yeşil kalkınmayı gerçekleştirmek söz konusu olabilecektir.



**Şekil 3. Turizmde Yeşil İnovasyon Süreci**

**Kaynak:** Sun, Y. , Ding, W. , Yang, G. , (2022). Green innovation efficiency of China’s tourism industry from the perspective of shared inputs: Dynamic evolution and combination improvement paths. *Ecological Indicators* 138 108824, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2022.108824> .

Yeşil inovasyon faaliyetlerinden biriside sıfır atık uygulamalarıdır. Sıfır atık kavramı da terim olarak ilk defa 1970’li yıllarda kullanılmaya başlanmış olup Paul Warmer tarafından ortaya atılmıştır. Sıfır atık kavramıyla birlikte kaynaklardan maksimum şekilde yararlanmak ve atıkların yeniden kullanıma kazandırılması amaçlanmıştır (Selçuk, 2022, s. 23). Türkiye’de ise sıfır atık kavramı ilk kez 2017 yılında Sıfır Atık tanıtım toplantısında gündeme gelmiştir. Kimyasal maddelerin kullanımından dolayı doğal dengenin bozulduğu, sağlıksız bir çevre ortamının oluştuğu ve bu durumun canlı yaşamını olumsuz etkilediği için atık yönetiminin yapılması gerekliliğine vurgu yapılmıştır. 2018 yılında ise tüm Türkiye’de Çevre,

Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı tarafından Sıfır Atık Yönetmeliği Taslağı hazırlanmıştır (Aşıcı, 2023, s. 8).

Sıfır Atık Yönetmeliği 2019 yılında, 12.07.2019 tarihli ve 30829 sayılı Resmi Gazete de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Yayımlanan yönetmeliğe göre Sıfır Atık kavramı, “*Üretim, tüketim ve hizmet süreçlerinde atık oluşumunun önlenmesi-azaltılması, yeniden kullanıma öncelik verilmesi, oluşan atıkların ise kaynağında ayrı biriktirilerek toplanması ve geri dönüşüm ve/veya geri kazanımının sağlanarak bertarafa gönderilecek atık miktarının azaltılması suretiyle çevre ve insan sağlığının ve tüm kaynakların korunmasını hedefleyen yaklaşımı ifade etmektedir.*“ şeklinde tanımlanmıştır (Resmi Gazete, 2019).

Sıfır Atık uygulamalarıyla 2018 yılından itibaren geçen beş yıllık süreçte; 530 milyon Kwh enerji tasarrufu, 347 milyon ağacının kesilmesinin önlenmesi, 572 milyon m<sup>3</sup> su tasarrufu, 87 milyon varil petrol tasarrufu, 69 milyon m<sup>3</sup> depolama alanı tasarrufu, 650 milyon ton hammadde, 3,9 milyon ton sera gazının salınımı önlenmiştir.550 bin ton plastik poşet, 20,4 milyon kâğıt kullanımı, 0,5 milyon ton metal, 5,2 milyon ton organik atık, 5,4 milyon ton plastik, 2,3 milyon ton cam, % 4.2 atık su arıtma oranı ile geri kazanımlar sağlanmıştır. 150 bin kurum sıfır atık yönetimine geçmiş, 17,5 milyon kişiye sıfır atığa yönelik eğitimler düzenlenmiştir (https-3).



Şekil 4. Sıfır Atık Logosu

**Kaynak:** (https-4)

2019 yılı itibariyle yönetmelikte yer alan ön şartların yerine getirilmesi koşuluyla beş yıldızlı otellerin sıfır atık belgesi alması ve sıfır atık yönetimi sistemine geçilmesi zorunlu hale getirilmiştir. Örneğin Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde gıda kaynaklı atık oluşumunun önüne geçmek için otel müşterilerinin tercihlerini dikkate alınarak yemeklerin sunulmasını sağlanıp arda kalan yemeklerin personellerin yemeklerine ilave edilmektedir. Otellerde oluşan yağ atıklarının ise geri kazanım tesisleriyle buluşturularak geri kazanımı sağlanmaktadır. Otel işletmelerinde

arda kalan yiyeceklerin hayvanların tüketimine uygun kısmını barınaklarına gönderimini sağlayarak gıda israfının önüne geçilmektedir (Büyükkol ve Bedük, 2020, s. 530).

İşletmeler kaynak kıtlığı ve çevrenin tahribiyle sürdürülebilirliğe doğru adım atmak zorunda kalmaktadır. Sürdürülebilirlik kavramı 1987 yılından beri gündemde olmasına rağmen çoğu işletme bu kavramı nasıl benimseyeceği hakkında gerekli bilince sahip değildi. Çevreye duyarlı tasarımların önemi tam olarak kavranamamıştı. Daha sonraki süreçte ise sürdürülebilirlik kavramı tüm yaşam döngüsüne yayılmasıyla çeşitli yenilikler ve teknolojiler geliştirilmiştir (Kuo ve Smith, 2018, s. 2). Otel işletmelerinden örnekler verecek olursak;

Antalya Kemer’de faaliyet gösteren Perre Hotelde atık yönetimini azaltmak için odalardaki bukletlerde atık azaltımını sağlamak için “iste gelsin” kartları ile hizmet verilmektedir. Odalarda yeniden doldurmalı sabun ve şampuan kullanılmaktadır. Ayrıca maillerde atık kâğıtların önüne geçmek için imzalara uyarı yazısı koyulup kâğıtların çift taraflı kullanımı istenmektedir. Depozitolu ürünlerin tedarik edilmesi sağlanmış olup, sıfır atık yönetmeliğine göre ayrıştırma kovaları poşetleri konularak alınan tüm bu önlemlerle birlikte atık yöntemini sağlayarak israfın önüne geçilmesi hedeflenmiştir (<https-4>).

Aydın ili Didim ilçesinde bulunan Maxeria Blue Didyma Hotelde çıkan atıkları değerlendirmek için otel mutfağında meyve kabuklarını reçel yapımında, domates kabuklarını sos yapımında, yumurta kabuklarını atık olmak yerine içerdiği zengin besin değerleri ve mineralleri nedeniyle bahçedeki toprakla buluşturarak bitkinin doğal gübreye büyümesi desteklenmekte, bayatlamış ekmekleri ise galeta unu yapımında kullanımı sağlanmaktadır. Otelde bulunan atık çaylardan kompost elde edilerek kimyasal gübre kullanmak yerine çay kompostosu kullanılarak hem atıklar değerlendirilmekte hem de zararlı atıkların oluşumu önlenerek toprağa daha az zarar verilip daha sağlıklı ve kaliteli ürünler elde edilebilmektedir (<https-5>).

Sakarya ve Afyonkarahisar illerinde faaliyetlerine devam eden NG Hotels’ de oda temizliğinde kullanılan ürünlerde konsantre ürünler tercih edilmekte ve dozajlama sistemi kullanılmaktadır. Bu şekilde az kimyasalla en fazla alanın temizlenmesi sağlanarak minimum atıkla çevreyi korumak istenmiştir. Ayrıca oda kapılarındaki kart okuyucularındaki pil devresi iptal edilip yerine enerji verilerek oluşabilecek atık

pillerin önüne geçilmesi sağlanmaktadır. Tedarikçilerin mümkün oldukça otele en yakın konumundaki olanlarından seçilerek sevkiyat esnasında araçlardan çıkacak zararlı egzoz gazlarının en aza indirilmesi amaçlanmıştır. Plastik ürünlerin kullanımının önüne geçilmesi amacıyla kullan-at ürünler yerine dispenser ürünler seçilmektedir. Otele genel olarak alınan ürünlerde büyük oranda geri dönüştürülebilir, en az atık çıkartan ürünler tercih edilmektedir. Otelde ortak kullanım alanlarında atık ayrışım istasyonlarına da yer verilmektedir ( [https-6](#)).

Muğla Bodrumdaki çevre dostu otel olan Lujo otelde tüm servis ürünler geri dönüştürülebilir ürünlerden oluşturulmuştur. Tesisteki atık suyun tamamı geri dönüştürülebiliyor olması ve geri dönüşen suyu tesis genelinde bitki sulamak için kullanılması suyun israf edilmemesini ve geri kazanımı sağlamaktadır. LNG kullanımı azaltılarak çevreye daha duyarlı hale gelinerek karbon ayak izi azaltılmaktadır. Oteldeki otomasyon sistemi sayesinde enerji tasarrufu sağlanmakta ve dengeli bir tüketim elde edilmektedir. Sıcak su üretiminde ise güneş enerjisi panelleri kullanılarak atıklardan uzak çevreye saygılı bir işletme haline dönüşmektedir ( [https-7](#)).

Bodrum Mandarin Oriental Hotel, çeşitli yeşil sertifikalara sahip, doğaya saygılı, ödüllü otellerden birisidir.2021 yılı Mart ayından itibaren tek kullanımlık plastikleri ortadan kaldırmaya çalışan otel, plastik şişeleri ve Spa alanlarındaki tek kullanımlık ürünler yerine bambu bazlı inovatif ürünleri tercih etmeye çalışmaktadır. Otel ayrıca 650 ton kapasiteli biyolojik arıtma sistemine sahiptir. Otel ters osmoz yöntemiyle günlük 2,800 ton atık suyun arıtılarak otelin ihtiyacı olan sulama suyunu karşılamakta ve ayrıca konuk odaları gibi diğer alanlarda da kullanmaktadır ( [https-8](#)).

Antalya Belek’te faaliyet gösteren Bellis Deluxe Hotel’ de atıklar türlerine göre ayrılarak geri dönüşümü sağlanabilen ürünler tercih edilmektedir. Çalışanlara atık yönetimi hakkında eğitimler verilmektedir. Destinasyondaki diğer atık yönetimleriyle ilgili faaliyetlere destek verilmektedir. Kâğıt tüketimini önlemek adına otel içerisindeki yazışmalar sunucular üzerinden yapılmaktadır. Ürün seçiminde ise depozitolu ürünler tercih edilmektedir. Tüm bu alınan önlemler doğrultusunda 2022 yılında; 44.765 kg kâğıdın geri dönüşüme katılmasını sağlanarak 748 ağacın kesilmesi engellenmiş, 31.273 kg plastiğin geri dönüştürülmesiyle 180.570 Kwh enerji tasarrufu sağlanmış, 24.582 kg camın geri kazanımının sağlanmasıyla 2400 litre petrolden tasarruf edilmiş, 488 kg metalin dönüştürülmesiyle de 6832 Kwh enerji tasarrufu sağlanmıştır ( [https-9](#)).

İtalya'da bulunan Hotel Rifiuti Zero sıfır atık oteli, geliştirmiş olduğu stratejisiyle atık üretimini azaltabilmektedir. Bu stratejilerden bazıları; sıfır atık çöp konteynerlerinin kurulması, plastik kullanımının azaltılması, yerli ürün ve malzemelerle “sıfır atık” menüsü oluşturmak, çevre dostu temizlik ürünlerini satın almak ve buhar makinesi kullanmak, meyve ve sebzeler için “iade edilebilir” kutularını kullanmak, 0 mil uygulaması gibi konukların farkındalığını ve katılımını arttırmak gibi adımlar atarak sıfır atık stratejisini oluşturmuştur. Otel geliştirmiş olduğu bu sıfır atık stratejisiyle birlikte atıklarının % 90'nını ayrıştırmıştır. Atık üretimi % 40 gerilemiş, su tüketimi % 20 azalmış, elektrik tüketimi % 15 düşüş göstermiş ve işletmeye gelen konuk sayısında % 15 artış meydana gelmiştir. Sıfır atık uygulaması aynı zamanda işletmelere maliyet tasarrufunu sağlarken aynı zamanda yerel ekonomik büyümenin sağlanmasına da olanak verir, konuklara bir katma değer sunar. Sıfır atık hem otel için hem de konuklar için avantajlar zinciri oluşturarak benzersiz bir deneyim sunmaktadır (Frleta ve Zupan, 2020, s. 160- 161).

### **2.1.3.3. Yeşil İnovasyonun Boyutları**

Brundtland raporuyla birlikte sürdürülebilir kalkınma kavramının tanımlanmasından bu yana, sürdürülebilirlik kavramı birkaç boyutu içerecek şekilde geliştirilmiştir. Ancak yalnızca ekonomik performans odaklı değil üçlü temel çizgi olarak adlandırılan çevresel, ekonomik ve sosyal boyutlar sürdürülebilirlik boyutları olarak görülmüştür (Choi, 2011, s. 269).

#### **2.1.3.3.1. Çevresel Boyut**

Dünyanın en büyük endüstrilerinden biri olan turizm endüstrisi sürdürülebilir kalkınmada önemli bir rol oynamaktadır. Ulaşım, ısıtma ve soğutma, yiyecek-içecek hizmetleri için önemli bir miktarda enerji kullanırlar. Bu enerji kullanımının sonucunda kaynaklar azalır ve küresel ısınmaya katkısı olur (Aydın ve Aydın, 2016, s. 20-23, Korkmaz ve Atay, 2017, s. 27).

Çevresel boyut, doğal sistemi anlayarak ve koruyarak ekolojik bütünlüğü vurgular. Bu bütünlüğü etkileyebilecek birçok faktör vardır. Örneğin tatlı su kaynakları yenilenebilir olsa da su kullanımının doğru yönetilmemesi ve aşırı kullanımı tükenmelerine yol açabilir. Bunun için tüketici taleplerinin dengelenmesi kritik öneme sahiptir. Diğer bir husus ise suyun kirlenmesiyle ekosistemin su ihtiyacı

ile su ilgili hizmetler durmasıdır. Ekosistemin ihtiyacı kadar suyun olması ekosistemin bütünlüğü için gereklidir. Tüm bu gereksinimlerin karşılanması sadece ekosistemlerin işlevselliğini korunmasına yardımcı olmaz aynı zamanda suyun korunmasını da sağlayarak gelecek nesillerin için sağlam bir ekolojik kapasite oluşturur (Kemper ve Partzch, 2019, s. 8). Çevresel boyut, ekosistemin çeşitliliğini ve kalitesini, yaşamı destekleme kapasitesini ve geleceğe yönelik seçenekler sunmak için değişime uyum sağlama potansiyelini koruduğu bir boyut olmakla beraber ekosistemin refahını da kapsar. İşletmelerin bu refaha katkısı kaynak tüketiminin, atık üretiminin ve oluşan kirliliğin yanı sıra ekosistemler, toprak, su ve hava üzerindeki etkilerinin azaltılması yoluyla gerçekleşir. Çevresel etkilerin azaltılması; hammadde, enerjiyi ve suyun verimli kullanılması, alınacak cezaların önlenmesi, itibarın korunması gibi işletme performansı üzerinde birçok olumlu etkisi vardır (Delai ve Takahashi, 2011, s. 446; Saunila, Ukko ve Rantala, 2017, s. 3).

Sürdürülebilirliğin temelini oluşturan çevresel boyut, doğal yaşamın sürdürülebilirliğinin teminat altına alınması ve oluşan ekolojik tehlikenin ortadan kaldırılmasını içermektedir. Canlıların ihtiyacı karşılanırken bir denetim mekanizması oluşturularak doğal kaynakların sınırsız olmayıp tükenebileceğinin bilincinde olarak yenilebilir kaynaklarının kontrollü bir şekilde tüketiminin sağlanması, yenilenemez kaynakların ise israftan uzak verimli bir şekilde kullanımının sağlanmasıdır. Kaynakların doğru bir şekilde kullanımının ekolojik bir sorumluluk olmasının yanı sıra doğal ve kültürel çevrenin korunmasını da sağlar. Kaynakların hor bir biçimde kullanılması ekolojik bozulmayı beraberinde getirerek yaşamsal faaliyetleri güçleştirir. Ekolojik boyutta doğal kaynaklarımızın değerini bilerek çevremizi korumak sürdürülebilir bir dünya için en önemli faktördür (Ergün ve Çobanoğlu, 2012, s. 102-103).

#### **2.1.3.3.2. Sosyal Boyut**

Sosyal boyut kuruluşların ve insanların refahıyla ilgilidir. Sosyal boyut toplumsal ve bireysel ihtiyaçlarla, doğanın kapasitesi ve ekonomik refah arasındaki dengeyi kapsamaktadır. Sosyal boyut işletmelerin üretkenliği, rekabetçiliğiyle, çevreye olan saygısıyla ve sosyoekonomik süreçlerle ilişkilidir. Aynı zamanda kişisel gelişime, istihdam yaratılmasına, sağlık ve güvenlik konularının geliştirilmesine dikkat çekmektedir (Saunila, 2017, s. 3).

Sosyal boyut genel olarak toplumlar içinde olumlu bir durum ve bu duruma ulaşabilenler topluluklar içinde bir süreçtir. Sosyal boyut; hizmetlere erişim eşitliği, nesiller arası eşitlik, farklı kültür değerleriyle ilişki kurmak, topluluk olma duygusu, toplulukların kendi ihtiyaçlarını karşılaması için mekanizmalardan oluşmaktadır.

Sosyal boyut eğitim, sağlık, istihdam, güvenlik, eşitlik, katılım ve kültürel kimlikten oluşmaktadır (Karaboğa, 2022, s. 79). Sosyal boyut şu anki ve gelecekteki insanların farklı gereksinimlerini karşılar ve yüksek bir yaşam kalitesine katkıda bulunur (Talan, 2020, s. 186).

Sosyal boyut bireylerin yaşamsal ihtiyaçlarının karşılanma gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu boyutun sağlanabilmesi için hükümetler, çeşitli yardım kuruluşları, sivil toplum kuruluşları ve özel sektörün işbirliği içinde çalışması gerekmektedir. Bireylerin veya toplumların kaliteli yaşam sağlayabilmek için çeşitli ilkeler ve fikirleri ortaya atarak, karşılaşılan sorunlarda detaylı analiz yapabilme fırsatı sunmakta, gelecek nesillerin önceki nesil kadar sosyal imkâna sahip olabildiğini hedefleyen bir boyuttur (Bilgili, 2017, s. 566-567).

Sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutu öncelikle yoksulluğun azaltılması, sosyal yatırımların yapılması, güvenli ve şefkatli toplumlar inşasıyla ilgilidir (Torjman, 2000, s. 9).

Sürdürülebilir kalkınmanın sosyal boyutuna yaklaşımlar, ekonomik boyutuna yaklaşımlar kadar çeşitlidir. Sosyal sürdürülebilirlik, toplumsal değerlerin, sosyal kimliklerin, sosyal ilişkilerin ve sosyal kurumların geleceğe ne ölçüde devam edebileceği olarak tanımlanabilir. Sosyal sürdürülebilirlik, toplumun bütünlüğünün ve ortak hedeflere yönelik çalışma yeteneğinin korunmasını gerektirir. Sağlık, beslenme, barınma, eğitim ve kültürel ihtiyaçlar gibi bireysel ihtiyaçları karşılamalıdır (Moldan ve diğerleri, 2012, 5).

#### **2.1.3.3.3. Ekonomik Boyut**

Ekonomik olarak sürdürülebilir işletmeler nakit akışı olan ve sürekli karlılığa sahip olan işletmelerdir. Ekonomik sürdürülebilirlik bir işletmenin üretken ve karlı olma ve ekonomik olarak devam etmesini içerir. Kısaca ekonomik boyut, var olan sermayenin tutulması ve korunmasıdır. İşletmenin ekonomik olarak sürdürülebilir olarak ayakta kalabilmeleri için finansal sermayeyi, maddi varlıkları ve itibar ve icatlar

gibi maddi olmayan kaynakları da yönetmeleri gerekir. İşletmelerin pazara kattıkları yeni ürünler ve hizmetler ekonomik sürdürülebilirliklerini etkiler. Bu nedenle işletmelerin uzun vadede karlılık, sürdürülebilir büyüme ve kaynak yönetimi gibi çeşitli yönlerden ekonomik olarak dayanma sorumluluğu almaları gerekmektedir (Goodland, 2002, s. 2; Njoroge, Anderson ve Mbura, 2019, s. 256).

Ekonomik boyut, toplumların ve örgütlerin kendi ve çalışma ağlarının dünya üzerindeki yaşam ve ekosistemler üzerindeki etkilerini yönetme çabasını, geleneksel finansal performansla ilgili ve örgütlerin dış paydaşlarının çıkarlarıyla ilgili ekonomik refah ve yaşam standartlarındaki iyileştirmeleri kapsar.

İşletmelerin özündeki kar elde etme, kâr koruma ve arttırma çabası tüm işletmeler için ortaktır. Yeşil inovasyon faaliyetleri maliyeti arttırmasının aksine yapılan vaka çalışmaları işletme sürdürülebilirliğine ilişkin maliyetlerin azaltılmasına katkıda bulunabileceğini öne sürmektedir. Pazar yerinde rekabetçi bir konuma yükselebilir ve işletme için artan satışlara ve ek kâra sebep olabilir (Svensson ve Wagner, 2015, s. 205). Yeşil inovasyon faaliyetlerinin geliştirilmesi hususunda Ar-Ge faaliyetlerine yönelmek masraflı olabilmektedir. Ancak uzun vadede çevresel, ekonomik ve sosyal boyutta getireceği faydalarda vardır. Bu yüzden yeşil inovasyon uygulamaları için gerekli altyapı iyileştirilmesi sağlanmalı ve devlet politikaları ve teşvikler verilerek destek sağlanması gerekmektedir (Avunduk, 2021, s. 202).

Ekonomik sürdürülebilirlik, sürdürülebilirlik yönetiminin iç ve dış etkilerine bakmamızı zorunlu kılar. Ekonomik sürdürülebilirliği yönetiminin; işletmenin mali performansını, işletmenin maddi olmayan varlıkları nasıl yönettiği, geniş kapsamdaki ekonomi üzerindeki etkisi, sosyal ve çevresel etkileri gibi hususları dikkate alması gerekir (Doane ve MacGillivray, 2001, s. 19). Sürdürülebilir bir ekonomi, sürdürülebilir bir malzemeye, enerjiye ve çevresel kaynak akışına bağlıdır (Morelli, 2011, s. 4).

#### **2.1.3.4. Yeşil Otelcilik ve Gelişimi**

Turizm endüstrisi içerisindeki otelcilik sektörü, yüksek büyüme oranına sahip sektörlerden birisidir. Oteller turistik destinasyonun bir bileşenidir. Oteller oda servisi, yiyecek-içecek hizmeti dahil olmak üzere turistler için geçici bir konaklama yeridir. Otellerdeki hizmet biçimi turistik deneyimi belirlemede rol oynar. Ayrıca otelleri ziyaret eden turistler sadece konaklamakla kalmaz ayrıca rekreasyon, mutfak,

alışveriş, iş ve eğitim faaliyetleri gibi çeşitli aktivitelerden de faydalanabilir (Perrera ve Pushpanathan, 2015, s. 17-19).

Otellerin çevre üzerinde önemli bir etkisinin bulunmadığı söylenebilir. Ancak oteller ekonomik ve sosyal sorunların yanında su, enerji, iklim değişikliğine, gürültüye ve çevre kirliliğine, biyolojik çeşitliliklerdeki bozulmalara, atık oluşumuna etki yaratarak doğal, sosyal ve ekonomik çevre üzerinde birçok etki yaratmaktadır (Baker, Davis ve Weaver, 2014, s. 91-93; Garcia, Ferrero ve Izquierdo, 2023, s. 2) .

Yeşil oteller planlama, inşaat, işletme, bakım veya yenileme olmak üzere otel yaşam döngüsüyle ilişkili işletmelerdir. Satın alma, işletme ve plan yönetiminde çevresel etkileri en aza indirmek için çalışan, çevresel olarak yeşil yaşam uygulamalarını takip eden sorumlu konaklama tesisleridir. Yeşil Oteller Derneği'ne (2018) göre yeşil otel, "yönetimin temiz su ve enerji kullanımı, atık azaltma çabaları ve çevresel sürdürülebilirliği sağlamak için diğer tasarruf biçimleriyle ilgilenen çevre dostu bir otel" olarak tanımlanmıştır (Tzchentke, Kirk ve Lynch, 2004, s. 116-118). Yeşil oteller yalnızca su tasarrufu sağlayan enerji kullanımını kısıtlayan ve katı atık üretimini azaltan işletmeler değildir. Aynı zamanda geniş çerçevede çevreye katkıda bulunan, çevre koruma kültürünü ve geliştirilmesini benimseyen, bölgesel ekonomik topluluğun gelişiminde aktif rol alan işletmeleri de kapsar. Yeşil oteller enerji, su ve malzemelerin mümkün olduğunca verimli bir şekilde kullanarak çevresel sürdürülebilirliğe kendini adanmış otellerdir. Yeşil otel kavramı; yeşil turizm ürünü, yeşil bina ve yeşil yönetim gibi çeşitli trendler sayesinde çevre dostu kavramlarla ortaya çıkan sürdürülebilir turizm gelişim zincirinin bir parçası haline gelmiştir (Yuniati, 2021, s. 184-186).

Otel işletmelerinin çevre yönetiminin önemini anlamaya başlaması 1987 yılı itibariyle Dünya Çevre ve Kalkınma Konferansı'nda Brundtland raporunun sunulmasıyla başlamıştır. 1990 yıllarının sonlarında ekonomik krizlerin patlak vermesi sebebiyle otel işletmeleri maliyetlerini düşürmeye yönelerek, enerji tasarrufu sorunları ve enerjiyi verimli kullanan teknolojilerle ilgili konulara karşı daha çok eğilim göstermeye başlamıştır. Bu süreç, 1992 yılında Gündem 21 Eylem Planı'nın Rio'da düzenlenen Dünya Zirvesi'nde kabul edilmesinden sonra ivme kazanmıştır. Bu yöndeki yeşili destekleyen hareketler, çeşitli derneklerin çabalarıyla dünya çapındaki otellerde daha fazla ses getirmiştir. 1993 yılında ise Uluslararası Oteller Çevre Girişimi ve Galler Prensi İş Liderleri Forumu, yeşil hareketi güçlendirdi ve 11 uluslararası otel

zincirinin çalışmayı kabul etmesiyle çevresel performansın geliştirilmesini başlanmış oldu. 1994 yılında ise 16 otel grubunun kampanyayı tekrarlamasıyla birlikte Asya Pasifik Oteller Çevre Girişimi kurulmuştur (Chan ve Lam, 2003, s. 74-75).

**Tablo 3. Yeşil Otelciliğin Tarihsel Gelişimi**

Tarih	Yapılan Çalışma
1987	Dünya Çevre ve Kalkınma Konferansı Brundtland Raporu
1992	Gündem 21 eylem planı
1993	Uluslararası Oteller Çevre Girişimi ve Galler Prensi İş Liderleri Formu
1993	Yeşil Yıldız Sertifikası
1994	Asya Pasifik Otelleri Çevre Girişimi
2008	Beyaz Yıldız Sertifikası

**Kaynak:** Akdağ ve diğerleri (2014), s. 259

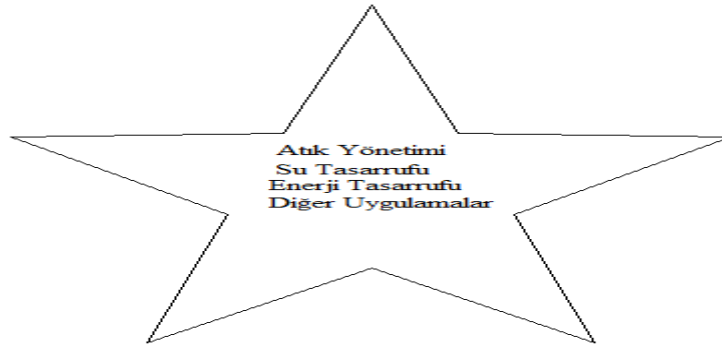
Tablo 3 incelendiğinde otel işletmelerinin sürdürülebilir çevrenin önemini bilgi sahibi olması 1987 yılında Brundtland Raporu ile başlamıştır. 1992 yılında ise Rio’da düzenlenen Dünya Zirvesi’nde sunulan Gündem 21 Eylem Planı ile yeşili destekleyen hareketlerin güçlendiği söylenebilir. 1993 yılında Uluslararası Oteller Çevre Girişimi ve Galler Prensi İş Liderleri Forumu ile yeşil kampanyaların desteklendiği görülmektedir.

#### **2.1.3.4.1. Yeşil Otelcilik ve Uygulama Alanları**

Yeşil otel, “*doğal kaynakların korunmasını sağlayan, enerji tasarrufu yapan, geri kazanım ve atıkları en aza indirmeye çabasına sahip, sürdürülebilir çevre için düzenlemeler yapan ve çevre kirliliğini azaltmak için çözümler geliştiren doğa dostu otellere*” denir (Bahtiyar ve Kasalak, 2017, s. 365). Yeşil oteller birliğinin yapmış olduğu yeşil otel tanımı ise, “*su ve ekonomik yönden tasarruf yaparken aynı zamanda enerji tasarrufu ve katı atıkları azaltan programları uygulamaya istekli olan çevre dostu tesislere* “ denir. Dünya çapında işletmeler, ürünlerin tüketimi ve çevrenin korunması arasında denge kurmakta sorunlarla karşı karşıyadır. Sürdürülebilir kalkınma ile soruna çözüm olarak düşük emisyon değerlerini, enerji tasarrufu ve malzemelerin geri dönüşümünü hedeflemektedir (Zhang ve diğerleri, 2020, s. 1). Örneğin Hilton International yeşil bir otel haline gelmek için yenilikçi bir otel konseptini desteklemektedir. Otel eko adımı verdiği odalarında kullandığı

malzemelerinin % 97'sinin geri dönüştürülebilir, saf pamuk ve yün, minimum seviyede krom ve metal kullanımı, tüm mobilyalarda ve zeminlerde ahşap kullanmıştır (Lee ve diğerleri, 2010, s. 902-911).

Yeşil otelcilik Şekil 5'de gösterildiği üzere; atık yönetimi, su yönetimi, su tasarrufu, enerji tasarrufu ve diğer uygulamalar olmak üzere dört alanda uygulanmaktadır;



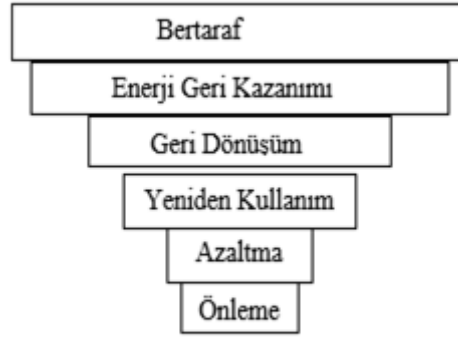
Şekil 5. Yeşil İnovasyon Uygulama Alanları

#### 2.1.3.4.1.1. Atık Yönetimi

Türk Dil Kurumu Güncel sözlüğe göre atık, ‘üretimden tüketime kadar olan süreçte kullanıcılarının işine yaramayan maddelerin tamamı’ şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2024). 11.08.1993 tarih ve 2872 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Çevre Kanununun 2. maddesine göre atık; “*herhangi faaliyet sonucunda oluşan, çevreye atılan veya bırakılan her türlü maddedir.*” (Resmi Gazete, 1983, s. 499; <https-31>). Kirk (1995, s. 5 )’e göre atık yönetimi, ‘operasyonlardaki atıkları en aza indirmek, mümkün olduğunca atıkları yeniden kullanmak ve geri dönüştürülebilir atıkların ayrıştırılmasını sağlamaktır’. Atıklar her ne kadar istenmeyen maddeler olarak bilinse de ekonomik değeri olabilen varlıklardır. Atıkları geri dönüştürerek hem ekonomiye hem de yaşanabilir bir çevreye katkı sunabilir.

Turizm işletmeleri hizmet üreten işletmeler olduğu için hizmetin üretiminden tüketimine diğer sektörlerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de doğal yollardan veya tüketiciler tarafından atıklar oluşabilmektedir. Turizm; kirlenmiş, reddedilmiş,

dökülmüş ve tarihi geçmiş malzemeler, ambalajlar ve kullanılmış kaplar, mutfak atıklarını içeren katı, sıvı veya gaz halindeki atık türlerini üretebilir (Dileep, 2007, s. 382). Oteller, tüketim mallarının büyük oranda kullanıcıları oldukları için atık üretimi muhtemel çevreye olan görünür etkilerindedir. Tipik bir otel işletmesinde ortalama misafir başına günde 1 kilogramdan fazla atık üretmektedir. Bu atık miktarı her ay tonlarca atık oluşmasına neden oluyor. Bu atıkların büyük bir kısmı ( % 50 civarı ) geri dönüştürülebilir ve yeniden kullanılabilir atıklardan oluşmaktadır (Bohdanowicz, 2005, s. 190).



**Şekil 6. Atık Yönetimi Hiyerarşisi**

**Kaynak: Mısır ve Arıkan, 2022, s. 71**

Turizm destinasyonlarında ortak atık yönetimi sorunları bulunabilmektedir. Bunlar; atık işleme ya da bertarafına yönelik işleme tesislerinin sayısının azaltılması, turizm sezonuna bağlı ortaya çıkan atıklardaki önemli farklılıklar, artan nüfus yoğunluğu, depolama sahalarının ve diğer atık arıtma altyapısının iyileştirilmesi için yetersiz sayıdaki araziler, ölçek ekonomisine ulaşmadaki zorluklar şeklinde sıralanabilir (Santamarta, 2014, s. 163). Tüm bunlarla birlikte yanlış planlanan atık yönetiminin de zararları vardır. Sera gazı emisyonlarında artış, toprağın bozulması, kaynak kıtlığı, yeraltı ve yerüstü sularının kirlenmesi, biyolojik çeşitliliğin yok olması, turizm destinasyonlarının estetik değerinin kaybedilmesi gibi geri dönüşü olmayan çevresel, ekonomik ve sosyal etkilere yol açabilmektedir (Ezeah ve diğerleri, 2015, s. 432).

Tüketim alışkanlıklarının, hızla değiştiği dünyamızda sadece turizm, inşaat, madencilik gibi endüstri kolları değil artık yerleşim yerleri de sıfır atık projesine önemli katkılar sağlayabilmektedir. Örneğin Türkiye'nin ilk sıfır atık adası,

Balıkesir'in Marmara adalar ilçesinde bulunan Ekinlik adasıdır. İlçede yaşayan vatandaşların da katkıda bulunduğu bu adada artık plastik poşet kullanılmamakta, sıfır atık yönetimi kurallarına bağlı kalarak mobil atık getirme merkezi vasıtasıyla cam, kâğıt, metal atıkların geri kazanımı sağlanarak ekonomik döngüye katkıda bulunabilmektedir. Ayrıca ada bunlarla kalmayıp elektrik enerjisini güneşten enerjisinden elde etmektedir. Adada yaşayan vatandaşlar içme suyu ihtiyacını ise arıtılmış deniz suyundan elde etmektedir. Adada biyo çözümler atıklardan kompost üretimi gerçekleştirilerek ve zararlı atıkların toplanması sağlanarak çevreye verilen zararların önlenmesi sağlanmaktadır. Atık miktarının azaltılarak kaynakların verimli kullanımının sağlandığı bu projede bilinçlendirmenin sağlanması ve doğanın en az şekilde tahrip edilmesi hedeflenmektedir ([https 10](https://10); [https 11](https://11)).



**Resim 1. Ekinlik Adası Atık Toplama Etkinliği**

**Kaynak:** [https-10](https://10)



**Resim 2. Ekinlik Adası Atık Toplama Kutuları**

**Kaynak:** [https-11](https://11)

### 2.1.3.4.1.2. Enerji Tasarrufu

Otel işletmeleri turizm endüstrisinin en yoğun enerji kullanılan dallarından biridir. Konfor ve eğlenceye alışkın misafirler için yüksek miktarlarda enerji tüketmektedirler. Tüketilen enerji; otelin büyüklüğü, otelin sınıfı/kategorisi, oda sayısı, misafir profili, konumu, işletmenin kurulduğu bölgedeki iklim özelliklerine bağlıdır (Bohdanowicz, Kallhauge ve Martinac, 2001, s. 2).

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe sözlüğünde enerji kavramı, maddede var olan ısı, ışık biçiminde ortaya çıkan güç; erke ‘şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2024). Enerji tasarrufu ise, ‘bir düzenleme biçimi veya davranışsal değişikliklerle sonuçlanan tercihlerinde kendiliğinde meydana gelen değişiklikleri içeren tutumlu bir yaşam tarzıyla ilişkili enerji tüketiminin azaltılması’ şeklinde tanımlanmaktadır (Oikonomou ve diğerleri, 2009, s. 4788).

Turizm sektöründe tesislerin yıllık giderlerinin önemli bir kısmı enerji giderleridir. Enerji giderleri bütçenin üçüncü sıradaki en büyük gider kaleminin oluşturmaktadır (Öztürk, Öztürk ve Dombaycı, 2018, s. 20; Aydın ve Aydın, 2016, s. 5). Otellerde kişi başına düşen enerji giderleri Tablo 4’te gösterilmiştir;

**Tablo 4. Otellerde Kişi Başına Düşen Elektrik Tüketimi**

Kişi Başına Düşen Enerji Tüketimi	21-22 Kwh
Kişi Başı Su Tüketimi	420-440 Litre
Kişi Başına Fosil Yakıt Tüketimi	7-10 Litre

**Kaynak:** Aydın ve Aydın, 2016, s. 7

Otellerin başarılı çevre yönetiminde en çok gelişim gösterdiği alan enerji yönetimidir (Kirk, 1995, s. 6). Tablo 4 de görüldüğü üzere otel işletmeleri de bu tüketim değerlerine karşın otel işletmeleri de tasarruf sağlamak ve maliyetleri düşürmek için adımlar atmıştır. Örneğin Kaya Hotels grubu hem dönüştürülebilir hem de temiz enerji kullanmaya yönelen otel işletmelerinden birisidir. Hem enerji tüketimini dengelemek hem de maliyet avantajı sağlayan işletmelerdendir. Bunlardan ilk olarak Trijenerasyon Optimizasyon projesiyle doğalgaz motoru ile elektrik üretilme esnasında çıkan ısının mevsime bağlı olarak ısıtma ve soğutma sistemlerinde

kullanılması hedeflenmektedir. Bu projeye birlikte elektrik tüketiminin % 20'ye varan azalması beklenmektedir. Gün ısısı optimizasyonu projesiyle de güneş enerjisi sisteminde kullanılan suyu ön ısıtma yapılması sağlanarak ısıtma kazanında oluşacak maliyetin % 20 oranında düşmesi beklenmektedir. Aydınlatma Otomasyonu Optimizasyonu projesiyle de insan faktörünü ortadan kaldırarak konuk alanlarında aydınlatma sistemlerinin gereksiz çalışmasını engelleyerek gereksiz elektrik tüketimin önüne geçilerek % 8 oranında enerji tasarrufu yapılması beklenmektedir (https-30)

Chan ve Lam (2003)' in Hong Kong'da şehir merkezindeki 4 yıldızlı bir termal otelde yapmış olduğu çalışmada 35 m<sup>2</sup> açık yüzme havuzunda elektrikli kazan yerine ısı pompası kullanılması durumunda enerji performansı ve maliyetlerini ortaya koyduğu araştırmasında 12 ton sera gazı salınımının azaldığı, suyun ısınmasında kullanılan enerji miktarında önemli ölçüde tasarruf yapıldığı ve 340.000 Hong Kong doları tasarruf edildiğini tespit etmişlerdir (Chan ve Lam, 2003, s. 81-82).

Çin'in Makau bölgesindeki MGM Macau otel 2008 yılından bu yana almış olduğu bir dizi enerji tasarrufu, çevre koruma tedbiriyle otelin toplam enerji tüketiminin % 24' üne karşılık gelen yaklaşık 13,5 milyon Kwh elektrikten tasarruf edilmiştir. Personel farkındalığı enerji verimliliğinin iyileştirilmesine muazzam bir şekilde katkı sağlar. Otelin günlük işlerin enerji açısından verimli bir şekilde gerçekleşmesi için personelin eğitilmesi gerekmektedir. Örneğin misafir odalarını ve ortak alanları temizlerken önemli bir miktarda su kullanılmaktadır. Burada alkol bazlı temizleyici kullanımına yönlendirilmesi su kullanımının azaltılmasını sağlayabilir (Wang ve diğerleri, 2018, s. 6).

Yeni Zelanda'da faaliyet gösteren Four Points Sheraton Auckland otelinde ise odalardaki çarşaf, havlu, nevresim gibi ürünlerin yıkanması ve kurutulması esnasında fazla enerji tüketiminin yapıldığı tespit edilerek 85 °C olan yıkama derecesini 65 °C' ye düşürülerek 90 gün gibi bir süre içerisinde 2000 dolar tasarruf edilmiştir. Yeni Zelanda'daki diğer bir otel işletmesi Rotoura otelinde ise otel tuvaletlerinde saate 66 litre su tüketilirken sensörlü musluklar yerine düşük basınçlı musluk başlıkların kullanılmasına geçilerek otel 5244 dolar tasarruf sağlamıştır (Büyükkol, 2019, s. 32; Tekkeli, 2020, s. 9 ).

### 2.1.3.4.1.3. Su Tasarrufu

Su, canlı yaşamının vazgeçilmez parçalarından birisidir. Nüfusun artması, gıda üretimi, sanayi faaliyetlerinin devamı gibi sürdürülebilir bir yaşam için önemlidir (Doğan, 2022, s. 3). Su tasarrufu ise; *“işletmedeki suyun verimli bir şekilde kullanımıyla birlikte, azaltılması, yeniden kullanılması ve geri dönüşümünden oluşmaktadır.”* (Çilingir ve Erkılıç, 2021, s. 222).

Her işletmede olduğu gibi otel işletmelerinde de suyun önemi oldukça büyüktür. Hizmetlerin aksatılmadan yürütülmesi için önem taşımaktadır. Oteller, turizm endüstrisindeki en büyük su ve enerji tüketicileridir. Otellerdeki su tüketimi; otelin büyüklüğü, kategorisi, oda sayısı, doluluk oranı, tesisin türü, sunulan hizmetlere göre (restoran, mutfak, çamaşırhane, yüzme havuzu) vb. birçok faktöre bağlıdır. Otellerde su tüketimini belirleyen temel faktör çamaşırhanesinin bulunmasıdır. Otel işletmelerinde genel olarak bahçe ve diğer ek hizmetler haricinde; mutfakta, misafir odalarında, Spa tesislerinde, golf sahalarında, çamaşırhanelerde kullanım ihtiyacına göre su tüketimi oldukça yükselebilmektedir (Mutlu ve Yıldız, 2015, s. 111; Sayegh ve diğerleri, 2020, s. 2-4). Sürdürülebilirlik kavramı turizm sektörü için giderek önemli bir kavram haline gelmektedir. Birçok otel işletmesi çevre koruma alanında önemli inovasyon uygulamalarını geliştirip tanıtılmaktadır. Örneğin yüzme havuzları sularının arıtılarak yeniden kullanılması, kanalizasyonun sulama amaçlı geri dönüştürülmesi ve odalara, mutfığa veya çamaşırhaneye sayaçlar ve akış düzenleyicilerin takılması gibi su tasarrufu girişimleri yapılabilmektedir (Tortella ve Tirado, 2011, s. 2574).

Amele ve Eckart (2006, s. 13) ‘e göre su tüketimi konaklama tesislerinin konaklama sırasındaki yatçılık, golf, yüzme gibi turistik aktivitelere göre değişiklik gösterebilmektedir. Avrupa’daki 349 adet konaklama merkezinin analizi sonucu ve en fazla su tüketiminin gecelik konaklama başına 594 litreyle beş yıldızlı otellerin yaptığı ortaya çıkmıştır. Yüzme havuzları su tüketimi gecelik konaklamayla 60 litre arttırırken kafe veya bar tesislerinin varlığında 35 litrelik bir artışa yol açmaktadır.

Deng ve Burnett (2002, s. 65) in Hong Kong da otel işletmelerinin su tüketimine ilişkin yapmış olduğu araştırmasında suyun değerli bir doğal kaynak olduğunu, tüketimini yapan herkes tarafından korunması gerektiğini, otellerin işlevsel alanlarında günlük yapılan işlerde önemli miktarda su tüketildiği vurgulanmıştır. Hong

Kong da otel işletmelerinde yapılan bu çalışmadan elde edilen deneyim sonucunda; otelin tüm yönetim fonksiyonuna su yönetiminin de entegre edilmesi gerektiğini, otellerin su politikası oluşturması gerektiği ve su kullanım hedeflerinin belirlenmesi, su tüketiminin periyotlar halinde izlenmesi gerektiği, otelin teknik personelinin yeni su tasarrufu teknolojileri uyum sağlaması için eğitim alması ve benimsenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir.

Bellis Deluxe Hotel' de su tüketiminin kontrol altına alınmasına ve tasarrufunun sağlanması amacıyla; musluklarda ve armatürlerde su akışı sınırlandırıcı donanımlar kullanılmaktadır. Ortak alanlardaki lavabolarda fotoselli musluk ve sensörlü pisuarlar kullanılmakta olup misafir ve çalışanlara su tasarrufu hakkında gerekli bilinçlendirmeler yapılmaktadır. Havuzlarda ise su sızıntılarına karşı gerekli önlemler alınmakta ve günlük olarak su tüketimi analiz edilmektedir. Bahçelerde otomatik damlama sulama sistemi tercih edilmektedir. Tüm bu alınan önlemler doğrultusunda genel alanlar 2022 yılında su tüketimi % 1, geceleme başına su tüketimi % 14 oranında azalmıştır (<https-9>)

Antalya Kemer'de faaliyetlerini sürdüren Martı Myra Hotelde su tasarrufu için alınan önlemlerden bazıları şunlardır; meyve ve sebze ünitelerinde kullanılan ürünlerin yıkama işlemini ozonla yapmak, tüm oda ve ortak kullanım alanlarında lavabo muslukları 5 litre, sifonlar 6 litre, duş muslukları 10 litre olarak sınırlamak, su, ilaç ve gübre kullanımını minimum seviyede isteyen bitki türlerini seçmek, Yenileme çalışmalarında tüm malzemeleri en yakın fidanlıktan ve üreticilerden tedarik edilmesi sağlamak, çim miktarının azaltılması sağlanarak çayır alanlarına çevrilip su, gübre ve makinalara bağımlılığın azaltılması hedeflenmiştir (<https-12>).

İstanbul Havalimanı'nda ise toplanan atık suları arıtılıp analizleri yapıp geri kazanımı sağlanmaktadır. Geri kazanılmış suları bahçe ve peyzaj işleri gibi yerlerde kullanılarak havalimanının su ihtiyacının % 35'ini bu geri kazanımı sağlanmış su sayesinde giderilmektedir. Ayrıca suyu az ihtiyaç duyan bitkilerin dikilmesini sağlayıp suyun verimli kullanılmasını sağlayan batarya ve rezervuarlar tercih edilmiştir (<https-13>).

#### 2.1.3.4.1.4. Diğer Uygulamalar

İşletmelerde çevreci programların başarısı için çalışanların katılım göstermesi ve istekli olması gerekmektedir. Eğitim fırsatları, saha ziyaretleri, yarışmalar, bültenler ve diğer yollarla çalışanların çevre programına katılımı teşvik edilmelidir (Graci ve Kuehnel, 2015, s. 16). Kirk (1998, s. 35) 'e göre çalışanların eğitim programlarında eko teknik, çevresel sponsorluk ve eko ambalajlama gibi ölçütlere dayalı değişikliklere ihtiyaç olduğunu savunmuştur. Rivera (2002, s. 345), otel işletmelerinin çevre yönetimi uygulamalarına ek olarak çevre politikasının yazılı olarak belirtmesi, suyun kullanımının azaltılması, genel tüketimin azaltılması, enerji kullanımının azaltılması, genel tüketimin azaltılması, atık yönetimi ve personel eğitimi konularının bulunduğunu belirtmektedir.

Goodman (2000, s. 211); yapmış olduğu çalışmasına göre çevreci uygulamalara personel katılımının önemini vurgulamıştır. Şirkette 5000'den fazla personele eğitim verildikten sonra uyum sağlanmasının kolaylaşması adına şirkette kitapçık dağıtılmış işletmenin su tüketiminde % 20, geri dönüştürülmemiş atık sayısında ise % 30 azaltılabileceği görülmüştür.

Diğer uygulamalardan örnek verilecek olursa; çevre eğitimini ve personel-misafir arasındaki iletişimi destekleyen Walt Disney Parkları ve tatil köyleridir. Washington'daki Willard InterContinental 'de çalışan gönüllüğü ve tedarik çeşitliliği programı ile sosyalleşme çabalarını yürütmektedir (Graci ve Kuehnel, 2015, s. 16; Korkmaz ve Atay, 2017, s. 30).

Turistler tatil yaparken çevreye olan etkilerinden farkında olamamaktadırlar. Bunun için turistlerin bilgilendirilmesi önem arz etmektedir. Bunu sağlamak için; otelin web sayfasına, oteldeki ortak kullanım alanlarına, misafir odalarına bilgilendirici formlar konulabilir. Otel işletmeleri bir yandan yeşil kalkınmayı desteklemeli bir yandan da turistlere yeşil turizm ve faydalarının tanıtılmasını sağlamalıdır (Graci ve Kuehnel, 2015, s. 18).

### 2.1.3.5. Turizm İşletmelerindeki Yeşil İnovasyon Uygulama Örnekleri

Dalgalanmaların ve rekabetin durmadığı turizm sektöründe ayakta kalabilmek için işletmelerin yenilikçiliği teşvik etmesi gerekmektedir. Bu amaçla işletmeler sürekli olarak ortaya çıkan pazar değişiklikleri ve tüketici eğilimleri konusunda güncel kalmaları gerekir. Bu doğrultuda yeşil inovasyon faaliyetlerinin nihai amacı işletmenin hayatta kalmasını sağlamak ve performansını arttırmaktır (Morant, Millan ve Carrion, 2019, s. 4912). Yeşil inovasyon uygulamalarının turizm sektöründeki amacı ise üretim maliyetlerini düşürmek, hizmet kalitesini yükseltmek ve sürdürülebilir turizme katkı sağlamaktır. Az girdiyle çok ürün elde ederek hem çevrenin minimum şekilde zarar görmesi, hem de üretilen mal ve hizmetten maksimum verim alınması yeşil inovasyon uygulamalarını önemli kılan sebeplerdendir (Barlak, 2018, s. 18).

Turizm sektörü yapısı gereği dinamik, güncel hayattan en çok etkilenen, insan emeğinin olduğu, üretilmiş olan ürün ve hizmetlerin aynı anda tüketildiği ve stoklanmadığı bir sektördür. Ancak dünya genelindeki nüfus artışı, turistik destinasyonlardaki alt yapı sorunları, iklim krizleri, mali krizler, savaşlar, ülkelerin turizm politikaları, stratejik ve jeopolitik konum gibi unsurları, rekabetçi politikalar, işletmenin konumu ve itibarı gibi hususlar işletmelerin bir dizi önlem almasını tetiklemiştir (Sönmez, Apostopoulos ve Tarlow, 1999, s. 13). Artan enerji maliyetleri ve küresel ısınma kaynaklı kuraklıkların yaşanması, azalan doğal kaynak rezervi ciddi bir sorun oluşturma potansiyeline sahiptir. Turizm işletmelerinin faaliyetlerine devam edebilmesi için su ve elektrik gibi başta olmak üzere enerji kaynaklarına muhtaçtır. İşte tüm bu sebeplerden ötürü işletmeler var olan kaynakları verimli kullanmak adına bir dizi uygulamalar geliştirmek durumunda kalmışlardır (Gümüş ve Örgen, 2018, s. 79). Bu uygulamalar için bazı örnekler aşağıdaki gibidir;

Enz ve Siguaw' in (1999, s. 73-74) Amerika Birleşik Devletleri'ndeki en iyi çevresel uygulamalara sahip dört işletmeyi incelediği çalışmasında bahsetmiş olduğu Amerika Birleşik Devletleri Chicago eyaletindeki The Hyatt Regency Oteli'nde her yıl tonlarca kâğıt, karton, cam, alüminyum, strafor gibi atıkların yaklaşık % 70'ini geri dönüştürmektedir ve atıkların değerlendirilmesi sonucu otel 120.000 dolar tasarruf etmiştir. Arizona Scottsdale'deki diğer Hyatt Regency oteli ise çöp kutularını farklı renklere boyayarak çalışanların geri dönüşüm için çöpleri ayırmalarını kolaylaştırmıştır. Otel sadece geri dönüşüm faaliyetleriyle kalmayıp yeniden kullanma politikası gereği kırılan porselenleri yer mozaïği olarak kullanmaktadır.

Chen ve Chen' in (2012, s. 213-215) yeşil yönetimin otel rekabetçiliğindeki avantajlarından bahsetmiş olduğu çalışmasında yeşil otellere örnek olarak Çin' in Taipei kentinde bulunan The Westin Oteli ve Far Eastern Plaza oteli verilmiştir. The Westin Oteli 2008 yılından itibaren konukların özel istekleri haricinde odalarda sabun, şampuan, saç kremi, duş jeli dışında buklet malzemesi bulundurmamaktadır. Ayrıca otelde klimanın sıcaklığı ile su ısıtılmasını sağlayan ısı tasarruf jeneratörü otelde kullanılmaktadır. Otelde gereksiz yere çarşaf ve havlu değişiminin önüne geçilerek su, elektrik, deterjan kullanımı ve atık su miktarı da azaltılmaktadır. Taipei kentindeki bir başka otel olan Far Eastern Plaza, ISO-14001 çevre yönetim standardına geçen ilk otellerdendir. Oteldeki atıklar malzemelerin azaltılması ve geri dönüştürülmesine yönelik çevre koruma hedefleri ve politikaları vardır. Otel odalarındaki düşük akımlı musluklar, personel dinlenme alanlarındaki sensörlü musluklar ve düşük hacimli rezervuarlar kullanılmaktadır. Otelde yer alan enerji yönetimi sistemiyle yılda 2.78 milyon Kwh elektriğin tasarruf edilebileceği ortaya atılmıştır. Ayrıca biriktirilen yağmur suları, havalandırma sisteminin sıcak suları ve yüzme havuzunun atık suları, soğutma kulesinde kullanılarak değerlendirilmektedir.

Hilton Otelleri grubu 2009 yılında faaliyete geçirdiği LightStay sistemiyle harcanan enerji ve suyun takip edilmesinin sayesinde 174 milyon liradan fazla tasarrufa gidilmiş ve karbondioksit salınımını, enerji ve su tüketimini düşürmeyi başarmıştır (https-14).

IHG (Intercontinental Hotels Group) 4.000 otelinin genel müdürlerine enerji, su ve atık tüketimini daha etkin bir şekilde yönetme konusunda yardımcı olmak amacıyla Green Engage adında bir çevrimiçi sürdürülebilir kalkınma raporlama ve yönetim sistemi geliştirmiştir. Böylelikle otellerin karbon ayak izlerini takip etmelerine, ölçmelerine ve raporlamalarına olanak tanımaktadır. Marriott Hotelde ise konuk odaları ve ortak alanlardaki elektrik ve gaz tüketimini ölçmek için bir takip sistemi kullanılmaktadır. Diğer bir örnek olan Hyatt Hotel ise enerji tüketimini, sera gazı salınımlarını, su tüketimini ve atık üretimini mülk, bölge ve markaya göre ölçen çevrimiçi bir ECO izleme sistemine geçmiştir (Hsieh, 2012, s. 108).

Wyndham Hotel grubunun 5 seviyeden oluşan Wyndham Green programı ise otellerde karbon ayak izlerini azaltmalarına ve çevre dostu girişimler aracılığıyla daha verimli bir şekilde çalışmalarına yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Programın çekirdek seviyesi olan Seviye 1'de havlu ve çarşafların yeniden kullanımı, iç mekânda

enerji tasarruflu aydınlatma, geri dönüşüm programı, misafir iletişimi, mülkiyet eğitimi, fayda takibi varken, en üst seviye olan Seviye 5' te konuk odalarında su tasarruflu gömme armatürler, su verimliliğini sağlayan kontroller, gelişmiş önleyici bakım programı, gıda atığı kompostlaştırma, tek kullanımlık plastiklerin en aza indirme programı gibi faaliyetlerden oluşan bir çevre koruma programıdır (<https://www.15.org>).

Goodman (2000, s. 206-207)' in Scanic Otel zinciriyle yaptığı çalışmada, otel zincirinin birlikte çalışmış olduğu birçok tedarikçiye çevre duyarlılığı konusunda baskı yapmış ve onlara çevreci çözümler sunmuştur. Örneğin odalarda kullanılan kalıp sabunların israf edildiğini fark edip sıvı sabun kullanılmasına geçilmiş, odalarda kullanılan sabun, şampuan gibi malzeme miktarı en makul düzeylere indirgenmiştir. Bu sayede yıllık 25 ton şampuan ve sabun, 8,5 ton şişeleme malzemesi tasarruf edilmiştir. Bulaşık makinelerinde kullanılan deterjanın farklı dozajlarda paketlenerek, farklı öğünlerdeki bulaşıkların kirlilik derecesine göre kullanılması sonucu 5 ton bulaşık makinesi deterjanından tasarruf edilmiştir. Otelde odalarında kullanılan malzemelerin % 97' si geri dönüşebilen malzemelerden seçilmiştir. Plastik ve metal ışıklandırma aksamları ahşaplarla değiştirilmiştir. Zincirin Oslo'da yeni açılan otelinde bu tarz önlemler sayesinde 15 ton metal ve 90 ton plastiğin kullanımının önüne geçilmiştir.

Saçılık ve Çevik' in (2014, s. 412) yeşil yıldız uygulamasının konaklama işletmelerine olan kazanımlarına belirlemeye yönelik olan çalışmanın örneklemini oluşturduğu Antakya Güngör Ottoman Palace otelde atık yönetimi, su tasarrufu, enerji yönetimi, sürdürülebilirlik eğitimi gibi yeşil otelcilik uygulamaları gerçekleştirilmektedir. Otelde ısı kaybını önlemek adına özel camlar ve çift kapı sistemi kullanımı sağlanmış, enerji tasarruflu ampul ve Led ışıklar tercih edilmiştir. Ayrıca otelin elektrik ihtiyacının % 25'i fotovoltaik paneller aracılığıyla güneşten elde edilirken, otel işletmesinin sıcak su ihtiyacının yazın % 60' ı, kışın, % 20'sini güneş enerjisi panelleri ile sağlanmaktadır.

Atay ve Dilek (2013, s. 209-216) tarafından yapılan çalışmaya göre İbis Oteller grubu, su akış düzenleyicileri, su kaçak dedektörleri, termostatik ısı dedektörleri gibi önlemler ve yağmur suyunun bahçe sulama işlerinde kullanılması gibi uygulamalarla 38.100.000 litre su tasarrufu sağlanmıştır. Ayrıca gruptaki oteller güneş enerjisi gibi yenilebilir enerji kaynakların kullanımı, enerji tasarruflu ampuller gibi uygulamalarla enerji tüketiminde % 40' a varan tasarruf sağlamıştır. Grubun İspanya'da bulunan

diğer iki otelinde gazete, karton, plastik, pil vb. malzemelerin ayrıştırılmasından işletme 46.000 Euro kazanç sağlamıştır. Tüm bunlarla birlikte gruptaki otellerde çalışanlar ve konuklar çevre duyarlılığı hakkında bilinçlendirilmektedir.

Sri Lanka’da faaliyetlerine devam eden Jetwing Surf otel, lüks eko otellerden birisidir. Otelin çevre dostu tasarımı inşaat aşamasına yansımıştır. Otel Hindistan cevizi lifi, ılık otu, ahşap gibi doğal malzemelerin kullanılmasıyla mevcut bitki örtüsüne en az zarar verecek biçimde inşaa edilmiştir. Plastik su şişelerinin kullanımından kaçınan otelde, konuklara hijyen standartlarına uyularak yerinde doldurulabilen yeniden kullanılabilir cam su şişeleri sunulmaktadır. Otelde ayrıca oluşan atık sular, özel tank düzeneklerinde süzdürülüp kimyasal ve mekanik olarak arındırılan sular, çamaşır yıkamada ve bahçe sulamada kullanılabilir. Ayrıca otelin tasarımı sayesinde sıcak havanın durgunlaşmasını önleyen okyanustan gelen esintilerin odalara akması sayesinde konukların serinlenmesi sağlanmaktadır (https-16).

Sheraton Otel İngiltere’de yeşil uygulamalara yer verilen otellerden birisidir. Otelde oluşan kart, kağıt, plastik, cam ve metaller tamamen geri kazanımı sağlanmaktadır. Otelde plastiklerin ve plastik pipetlerin kullanımı kaldırılarak yerine % 100 biyolojik olarak parçalanabilir pipetlerle değişimini sağlamıştır. Otelin çatısına yerleştirilen güneş panelleri sayesinde 2023 yılının Temmuz ayına kadar 105.000 kilowatt saat elektrik üreterek otelin elektrik faturasının yaklaşık 11.000 € kadar eksik hesaplanmasını sağlamıştır. Ayrıca otelde genelinde düşük enerjili LED ışıklar kullanılmakta ve enerji kullanımını azaltmak için birçok alanda PIR’lerle yer verilmiştir. Ayrıca otel her yıl 147 ton CO<sup>2</sup> yaydığını bilincinde olmakla birlikte 2032’ye kadar Karbon Nötr olmayı hedeflemektedir (https-17).

Marriott International, çevreye duyarlı otel zincirlerinden birisidir. Marriott’un 2024 yılı sürdürülebilirlik raporuna göre otellerde düşük su akışına sahip musluklar, akıllı sulama sistemleri, yüksek verimli sulama püskürtme nozullarına yer verilmiştir. Böylelikle otellerde 2016 yılından bu yana % 9,3 oranında su kullanımı azaltılmıştır. Ayrıca otelde atık yönetimi ve bertarafına yönelik eğitimler düzenlenmiştir. Marriott 2023 yılında otel mutfaklarındaki gıda atıklarını ayırma ve ölçme, gıda atıklarıyla yeni yemekler ve içecekler yapma, fazla yiyecekleri hayır kurumlarına bağışlama gibi adımlar atmışlardır (https-18).

2018 yılından itibaren faaliyetlerine başlayan İGA-İstanbul Havalimanı Türkiye’de ‘Sıfır Atık’ belgesini alan ilk havalimanıdır. Sıfır atık projesiyle birlikte İstanbul havalimanında 2022 yılında 43.507 ton atık toplanmış bu atıkların 14.767 tonunun geri dönüşümü sağlanmış ve 28.740 tonu bertaraf edilmiştir. Böylelikle geri dönüşüm oranı % 34 seviyelerine gelmiştir. Sadece bunlarla kalmayıp İyi Defter projesi gibi geri dönüşüm bilincini yansıtmak adına kullanılmayan yolcu bilgilendirme formundan 11 bin adet defter oluşturulmuş ve bu projeyle birlikte 40 ağacın kesilmesi önlenmiş, 8.600 Kilowatt enerji tasarrufu sağlanmış, 370 kg’lık sera gazı salınımı da önlenmiştir. Diğer bir proje olan Kompost projesiyle de her gün havalimanından toplanan ortalama 10 ton organik atığın yerinde kompostlamasını sağlanarak elde edilen verimli toprağın çevre, park, peyzaj alanlarında kullanılması sağlanmıştır. Sıfır atık projesi kapsamında 2022 yılında İstanbul Havalimanında; 5016 personele atık yönetimi eğitimi verilmiş, 977 ton sera gazını salınımı engellenmiş, 60.337 ağaç kesilmekten kurtarılmış, 25 çeşit atığın ayrıştırılması sağlanmış, 103.375 varil petrolün kullanımının önüne geçilmiştir (<https-13>). Tüm bunlarla birlikte sayısal veriler sadece havalimanının çevreci tutumunu yansıtmamaktadır. Aynı zamanda bu veriler ülkenin gelecek nesillere bırakılacak doğayı öngörmeyi sağlamakta ve ülkeyi ekonomik açıdan dışa bağımlılıktan kurtarmakta ve tüm canlılar için yaşanabilir bir dünya oluşturmaktadır.

2010 yılında ilk kez verilen Eko-inovasyon ödülünü Stockholm Arlanda ve İzmir Adnan Menderes Havalimanı kazanmıştır. Avrupa Karbon Akreditasyon Dairesi tarafından verilen çevresel farkındalığa uygun yenilikçi çalışmaların değerlendirildiği yarışmada Adnan Menderes Havalimanı Türkiye’de birinci, Avrupa’da ikinci olmuştur. Bu ödül doğru enerji yönetimi sayesinde 18 milyon Kwh olan elektrik tüketiminin 13 milyon Kwh’a düşürülmesiyle karbondioksit salınımında sağlanan düşüş sonucu alınan bir ödüldür. Ayrıca 2013 yılında ise Yeni İç Hatlar Binası yapıldığından dolayı eski iç hatlar binasının yıkımı sonucu oluşan atıkların % 67’si geri dönüşüm tesisine gönderilmiş % 32’si ise geri kazanılmış, yalnızca % 1’i bertaraf edilmiştir (<https-19>).

Türk Hava Yolları, çevreye saygılı ve geri dönüşüme yönelik yatırımlar yapan şirketlerden birisidir. Türk Hava Yollarının hizmet noktalarından biri olan İstanbul Havalimanı bakım tesisleri hangarında, yağmur sularının biriktirilip arıtılması sonucu elde edilen sular tesisin farklı noktalarında kullanılabilen ve içme suyu ihtiyacı da

bu arıtılmış sudan karşılanabilmektedir. 2021 yılında bu tesisin su ihtiyacının yarısından fazlası elde edilen bu yağmur sularından karşılanmıştır. Yağmur sularının kullanılmasıyla birlikte 1.174.000 litre suyun kirlenmesi önlenmiştir. Ayrıca şirket, 632 ton atığı geri kazandırarak 6.710 ağacın kesilmesini önledi ve toplamda 700 ton atığın geri kazandırılmasını sağlayarak 39.119 m<sup>3</sup> toprağın kirlenmesinin önüne geçti.

Türk Hava yollarının yer hizmetleri şirketi olan TGS'nin, günlük operasyon faaliyetleri kapsamında, bagaj taşıyıcı traktörlerinden uçakları geri itirme aracına kadar yaklaşık 38.000 km yol yaptığı yol yaptığı düşünülmektedir. TGS İstanbul'da ve Türkiye'deki 9 havalimanında 309 elektrikli araca sahiptir. Elektrikli araçlara geçişle birlikte doğa dostu adımlarından birini atan TGS, yer hizmetleri operasyonlarıyla birlikte sıfır atık kapsamında 2021 yılında sadece İstanbul Havalimanında 2.152 ton tehlikeli, 294 ton tehlikesiz atığın ayrıştırılmasını sağlayarak doğaya salınımı önlenmiştir (https-20).

2022 yılı itibariyle Boğaziçi Üniversitesi ve TÜBİTAK tarafından yürütülen yosun tabanlı sürdürülebilir biyo-jet yakıt projesini başlatan Türk Hava Yolları bu projeye birlikte kerosen yakıt oranla % 87'ye varan sera gazı salınımını engelledi ve sürdürülebilir inovasyon kapsamında yılın havayolu ödülünü aldı. THY ayrıca sıfır atık hedefiyle İstanbul Havalimanındaki 10 binası yeşil sertifikalı olmakla birlikte atıkların geri dönüşümünü kontrol altına alarak 2023 yılında 90. yılına özel 90 bin çalışanı adına ağaç dikmişlerdir. Green Class anlayışı ile uçuş sırasında geri dönüştürülmüş malzemelerden yapılan karton bardak ve peçeteler kullanılmış, ikram tepsi örtüsü kullanılırken kuverin plastik dış ambalajı yerine doğal kâğıt bant tercih edilmiştir. Ekonomi sınıfında ise ekmekler plastik ambalaj yerine sepetlerde dağıtımını sağlanmıştır. Ayrıca tamamı geri dönüştürülmüş ipliklerden oluşan, su tasarrufu sağlayan doğa dostu yastık kılıfları yolcuların beğenisine sunulmuştur. Çocuklara ise doğal malzemelerden üretilen ahşap oyuncaklar hediye edilmiştir (https-21).

Sünnetçioğlu ve Yılmaz'ın (2018, s. 159), sürdürülebilirlik kapsamında restoranlardaki yeşil uygulamaları incelediği çalışmada bahsettiği İspanya'nın Tarragona kentinde yer alan Taranta Restoran, oluşturabileceği negatif çevresel etkileri azaltmak adına bir dizi uygulamalar yapmaktadır. Bunlar; köpük kullanımı kaldırmak, kullanılan suyun akış hızını düşürmek ve oluşan atık suyun başka alanlarda yeniden kullanımını sağlamak, restoran masalarındaki mumların güneş enerjisi ile güç depolayanlar ile değiştirilmesi, tuvaletlerde kâğıt havlular yerine enerji tasarruflu el

kurutma makinelerinin kullanılması sağlanmıştır. Sadece kâğıt havlu yerine enerji tasarruflu el kurutma makinelerinin kullanılması sonucu yıllık 1.300 dolar tasarruf sağlanmıştır. Bunların yanı sıra değiştirilen her 19 dolarlık enerji tasarruflu ampul her yıl maliyetlerde 25 dolarlık bir tasarruf sağlamıştır. Restoran yapmış olduğu geri dönüşüm uygulamaları sayesinde ödemiş olduğu çöp vergisini de % 50 azaltmayı başarmıştır.

Şahingöz ve Güleç'in (2019, s. 296-298) Yeşil Nesil Restoran programını İstanbul Beşiktaş'taki La Mancha Restoran örneği üzerinden incelediği çalışmasında, restoranın yöneticisiyle yapılan yüz yüze görüşme sonucu restoranda çalışan personele yeşil nesil restorancılık kapsamında sürdürülebilirlik eğitimi verildiği, tuvaletlerdeki muslukların sensörlü olması ve otomatik sifonlu pisuarları susuz çalışan pisuarlarla değiştirilmesi, paket yerine dökme şekere geçilmesi, suların pet şişe yerine sürahi de servis edilmesi, şaraphanedeki şarap şişelerini çöpe atmak yerine keserek bardak yapılması ve ayrıca şarap şişelerini uzunlamasına keserek başlangıç tabağı yapılması, ıslak mendilleri doğaya zarar verdiği gerekçesiyle sunulmaması, konuklara dört çeşit garnitür sunulduğu ve tüketileceği miktarı sorularak hem mutfak hem de servis bölümünden olumlu sonuçlar alındığı ifade edilmiştir.



**Resim 3. Şarap Şişesinin Kesiminden Elde Edilen Başlangıç Tabağı**

**Kaynak:** Şahingöz ve Güleç, 2019, s. 297



**Resim 4. Atık Şişeden Üretilen Bardak**

**Kaynak:** Şahingöz ve Güleç, 2019, s. 297

### 2.1.3.6. Yeşil Sertifikasyon Programları

Bu bölümde turizm işletmelerinde yer alan çevreciliği destekleyen yeşil sertifikasyon programlarına değinilecektir.

#### 2.1.3.6.1. Mavi Bayrak

Mavi Bayrak uygulaması, dünya çapında tanınmış eko- etiketlerden birisidir. Mavi Bayrak ödülü sürdürülebilir turizm uygulamalarının bir örneğidir. Mavi Bayrak su kalitesi, bilgi, eğitim, yönetim, güvenlik gibi ölçütler dikkate alınarak kıyıların, marinaların ve yatların temiz bir çevre oluşturulmasında katkı sağlayabilmesi için gerekli kriterlere uymalarına karşılık ödüllendirilmesine dayanan bir uygulamadır (Kahraman ve Türkay, 2017, s. 199).

Mavi Bayrak uygulamasıyla birlikte plaj ve marinaların rahat ve güvenilir bir şekilde kullanılabilmesi amaçlanmıştır. Sağlık Bakanlığı ve Kültür Turizm Bakanlığı öncülüğüyle yürütülen bu projede, plajlar 15 günde bir ve sezon boyunca deniz suyunun numunesi Sağlık Bakanlığı yetkililerince alınarak analizleri yapılmaktadır. Marinalar için ise sadece deniz suyunun dış görünüşü değerlendirilmektedir (Yıldız, 2012, s. 27).



Şekil 7. Mavi Bayrak Logosu

**Kaynak:** Gökdeniz, 2017, s. 72

Dünyada denize kıyısı olan ülkelerin sahip olduğu Mavi Bayrak programı ilk olarak 1985 yılında Fransa'da uygulanmaya başlanmıştır. 1987 yılında ise Avrupa Birliği Çevre Yılı faaliyetleri kapsamında Avrupa Komisyonu ve Avrupa Çevre Eğitim Vakfı işbirliği ile Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı bünyesinde Avrupa ülkelerinde de uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye' de ise 1993 yılı itibariyle TÜRÇEV' in kurulmasıyla birlikte Mavi Bayrak uygulaması başlamıştır (Capacci, Scorcu ve Vici, 2015, s. 89; Ceylan, 2017, s. 30).

Dünyada 2020 yılı itibariyle 47 ülkede 4753 plaj mavi bayrak almaya hak kazanmıştır. Mavi Bayrak ödülleri daha çok Avrupa'da sonrasında Amerika, Karayipler ve Pasifik bölgesi gibi diğer bölgelere doğru genişlemektedir (Monzano ve

diğerleri, 2020, s. 3). Türkiye’de ise 2024 yılı itibariyle 567 plajda, 27 marinada, 9 yatta, 18 turizm teknesinde mavi bayrak bulunmaktadır (<https-1>).

#### **2.1.3.6.2. Turuncu Bayrak**

Turuncu Bayrak programı 2018 yılında ilk olarak otel işletmelerinde başlayan daha sonra yiyecek-içecek işletmelerini kapsayan, gıda israfını önlemek ve çevreciliği teşvik etmek adına önce Türkiye’de sonra ise tüm dünyada uygulanan bir programdır (Canbolat ve Oğan, 2021, s. 424).

İşletmelerde depolamadan tüketime hazır ürün haline gelene kadarki süreçte oluşan gıda israflarını önlemek ve temiz bir dünyada yaşamayı sağlamak adına uygulanan turuncu bayrak programı, 14 başlık altında toplanan 45 ölçütü sağlayan, otel, restoran, kafe, gıda üretim tesisleri gibi işletmeler Turuncu Bayrağa sahip olabilirler (Çetinoğlu ve Ünlüöner, 2020, s. 325).



**Şekil 8. Turuncu Bayrak Logosu**

**Kaynak:** (<https-22>)

Turuncu Bayrak programına; Kültür ve Turizm Bakanlığı, Tarım ve Orman Bakanlığı, Türkiye Aşçılar Federasyonu, Türkiye Otelciler Federasyonu, Turist Rehberleri Birliği, Türkiye Lokantacılar ve Pastacılar Federasyonu programa destek vermektedir. Turuncu Bayrak programıyla birlikte gıda israfını en aza indirerek doğal kaynakları korumak, ülke ekonomisine katkı sağlamak, gelecek nesillere örnek olmak ve yaşanabilir bir çevre bırakmak, israf konusunda düzenlenen seminer ve eğitimlerle bilinçlendirmeyi sağlamak programın en önemli amaçlarındanıdır (<https-2>).

Gıda ve Tarım Örgütünün 2014 yılındaki çalışma raporlarına göre dünyada ortalama 1,3 milyar ton gıdanın israf edildiği belirtilmektedir. Her yıl milyarlarca gıdanın çöpe atıldığı ve atılan bu çöplerle ortaya çıkan çevre sorunları bilinen bir gerçektir. Gıdaların çöpe atılması sadece israfa yol açmakla kalmayıp ekonomik kayıplara ve doğanın katledilmesine neden olmaktadır. Türkiye’de ise otel

işletmelerinde üretilen gıda atıklarının diğer atıklar içerisindeki payı % 70'tir (Hazarhun, Çetinsöz ve Gündoğdu, 2017, s. 582-583).

Türkiye’de ise gıda israfının milyarca liraya ulaştığı ve her yıl üretilen 49 milyon ton sebze ve meyvenin büyük bir kısmı çöpe gitmektedir. İsrafi önlemek ve bilinçlendirilmeyi sağlamak açısından Gıda İsrafını Önleme ve Bilinçlendirme Platformu çatısı altında Turuncu Bayrak uygulamasıyla birlikte bunun önüne geçilmesi hedeflenmektedir (Gümüş, 2014, s. 49).

### **2.1.3.6.3. Yeşil Havaalanı**

Günümüzde dünya ülkelerinin gelişmişlik düzeylerini ortaya koyan bir unsurda taşımacılık sistemleridir. Bu taşımacılık sistemlerinin en önemlilerinden biri de hava yolu taşımacılığıdır. Yaşamımızın süregelen problemlerinden biri olan çevre kirliliği, hava yolu taşımacılığı içinde önemli bir problemdir. Havacılık sektörü faaliyetleri, taşımacılık faaliyetinin bir koludur. Turizm faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi için önemli bir yere sahiptir. Havacılık sektörü, etkileşimde olduğu yer hizmetleri ve dış kaynaklı etkiler ve iç dinamiklerin etkisi altındadır (Kumaş ve diğerleri, 2019, s. 292, Orak, 2014, s. 1).

Yeşil havaalanı, doğal kaynakların verimli kullanılması, atıkların azaltılması, kaynakların geri dönüşümünün sağlanması, gelecek nesillerin ihtiyaçlarına cevap verecek şekilde çevrenin korunmasını içerir (Torum ve Yılmaz, 2009, s. 48).

Yeşil havalimanı geliştirme ve dönüştürme faaliyetlerini içermektedir. Yeşil havalimanı olabilmek için; su verimliliği, enerji ve atmosfer, malzeme ve kaynaklar, iç ortam kalitesi, işletmede ve bakımda yenilikçilik, eğitim ve öğretim, ölçme ve değerlendirme gibi hususlar değerlendirilerek sürdürülebilirlik puanları kazanılmaktadır (Çelik ve Törgülü, 2021, s. 340). Kış aylarında uçak pistlerindeki buzları çözmek için kullanılan kimyasalların daha az zararlı olanlardan seçilmesi, elektrikli cihazların kullanımı, havalimanında çalışanların işe bisikletle gelmesi veya toplu taşımayı kullanmaları, elektrikli araçlar için şarj istasyonlarının kurulması, gri suyun kullanılması, yağmur suyunun biriktirilmesi ve kullanılması, Energy Star ve LEED sertifikasına sahip olunması, işlevsel bir atık yönetim planının uygulanması, sürdürülebilir havalimanı kavramının çalışanlar tarafından anlaşılması, sürdürülebilirlikle alakalı eğitimler düzenlenmesi, alınan tüm önlemlerin

denetlenmesi, yeşil havalimanı olabilmek için gerekli şartlardan bazılarıdır (Dalkıran, 2018, s. 97-100).

2009 yılında Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü tarafından başlatılan projenin amacı havaalanlarında faaliyet gösteren işletmelerin neden olacağı karbon salınım değerlerinin azaltılması ve çevreye verebileceği zararların önlenmesidir. Yeşil havaalanının amacı, sürdürülebilir ve yaşam kalitesi yüksek bir çevreyi oluşturarak sosyal kalkınmayı sağlamaktır (Akpınar, 2015, s. 16).



**Şekil 9. Yeşil Havaalanı Logosu**

**Kaynak:** (https-23)

#### **2.1.3.6.4. Yeşil Liman**

Yeşil liman, kaynakların ve çevrenin korunması temelinde, sağlıklı ekolojik çevre, kaynakların makul oranda kullanımı, düşük enerji tüketimi ve düşük kirlilik ile karakterize edilen limanlara denir (Chenpeng ve diğerleri, 2017, s. 2).

Yeşil liman projesi, gemi ve limanlardan kaynaklanabilecek su ve hava kirliliğinin önüne geçilmesini, gemilerden oluşabilecek atıkların en aza indirgenmesini hedefleyen ve aktif çalışabilecek atık yönetiminin oluşmasını sağlamaya çalışan bir sertifika programıdır. Dünya çapında yeşil liman uygulamalarına geçen limanlardan örnekler ise; Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Long Beach limanı, Hollanda'daki Avrupa kıtasının en büyüğü olan Rotterdam limanı, Belçika'daki Avrupa'nın ikinci büyük limanı olan Antwerp limanı, Almanya' da bulunan Port of Hamburg limanı, Kaliforniya'daki Port of San Diego, Çin'deki Şangay ve Hong Kong limanları yeşil limanlardan bazılarıdır (Keske, 2021, s. 18-23; Yorulmaz ve Patruna, 2022, s. 152-156). Yeşil limanın amacı, doğayı tahrip etmeden, kaynakların ihtiyaca yönelik kullanılması, çevreyi korumaya yönelik yatırımların yapılması ve teknolojinin çevresel fayda ön planda tutularak yapılacak düzenlemelerin hayata geçirilmesini amaçlamaktadır (Marzantowicz ve Dembinska, 2014, s. 122).

Çevre kaynaklı oluşmuş veya oluşması muhtemel olan problemlerin sona ermesi için çevre duyarlılığına sahip limanların ülkeye kazandırılması düşünüldük Türkiye’de 2014 yılında Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı Deniz Ticareti Genel Müdürlüğünün başlattığı bu projeye birlikte Kocaeli ilinde bulunan Evyaport, Tekirdağ ilinde bulunan Asyaport limanları yeşil limanlara örnek olarak verilebilir (<https-23>).



**Şekil 10. Yeşil Liman Logosu**

**Kaynak :** (<https-24>).

#### **2.1.3.6.5. Beyaz Yıldız Çevre Projesi**

Beyaz Yıldız, 2008 yılında TÜROFED’ in uygulamaya başlamış olduğu bir çevre duyarlılığı projesidir. Küresel ısınma ve çevresel felaketlerin önlenmesi amacıyla başlatılan bu projede çevresine saygılı ve sürdürülebilir dünyaya katkı sağlamak için herkese görev düşmektedir. Aynı zamanda bu proje sosyal sorumluluk kampanyasıdır (Bakan, 2011, s. 10).

Beyaz Yıldız projesiyle birlikte turistik işletmelerde kullanılan suyun, enerji kaynaklarının, kimyasalların ve katı atık miktarının, çevrede ve doğal kaynaklarda meydana getirebileceği olası zararların azaltılması, operasyonel verimliliğin artırılması ve konfordan vazgeçmeden tasarruf sağlanarak turistik işletmelerdeki giderlerin azaltılması amaçlanmaktadır. Yönetimin sorumluluğu, tesisin çevreye uyumu ve duyarlılığı, genel alanlar, misafir odaları, atık yönetimi, su yönetimi, teknik yönetim, dezenfektanların yönetimi, eğitim başlıkları altında toplam 167 kriter üzerinden değerlendirilme yapılmaktadır. Sertifikaya sahip oteller yılda iki defa denetlenmektedir (Atay ve Korkmaz, 2018, s. 56). Son yıllarda artan turist sayısı, iklim değişiklikleri ve çevre kirliliklerinin artışıyla birlikte destinasyona gelen turistler çevreye duyarlı işletmeleri tercih etme eğilimindedirler. Beyaz yıldız sertifikası bu nedenle gün geçtikçe önem kazanmaktadır (Ceylan, 2019, s. 73-74).



**Şekil 11. Beyaz Yıldız Logosu**

**Kaynak:** Ceylan, 2019, s. 74

#### **2.1.3.6.6. Yeşillenen Oteller**

2009 yılında TUROB tarafından verilen çevre duyarlılığını ve sürdürülebilir turizmi vurgulayan bir sertifika programıdır (Cicibıyık, 2022, s. 154). Bu programın amacı yeşil konaklama işletmelerinin sayısını artırmaktadır. Yeşillenen oteller sertifikasını alabilmek için; enerji yönetimi, su yönetimi, iç hava kalitesinin artırılması, atık azaltımı ve geri dönüşüm gibi ölçütlerin sağlanması gerekmektedir (Aplak, 2022, s. 30).



**Şekil 12. Yeşillenen Oteller Logosu**

**Kaynak:** Gökdeniz, 2017, s. 73

Yeşillenen oteller sertifikasını alabilmek için lobide ve açık alanlarda, otel odalarında, yemekhane ve çamaşırhanelerde, ofislerde ve operasyonlarda ölçütlerin değerlendirilmesi sonunda başarı durumuna göre, Bronz, Gümüş ve Altın seviyesinde Yeşillenen Oteller sertifikası almaya hak kazanılır. Bu sertifika 2 yıl boyunca geçerli olup yenilemek için işletmelerin tekrardan ölçütleri sağlaması gerekmektedir (Süklüm, 2018, s. 381). Türkiye genelinde ise 64 otel işletmesi bu programa dahil olmuştur (İnce, 2023, s. 61).

### 2.1.3.6.7. Yeşil Yıldız

Kültür ve Turizm Bakanlığı öncülüğünde Avrupa Birliği, Avustralya'nın oluşturmuş olduğu Çevresel Uygulama standartlarıyla ve Uluslararası ölçütler dikkate alınarak Yeşil Yıldız Projesi oluşturulmuştur. Yeşil Yıldız, 1993 yılından itibaren Kültür ve Turizm Bakanlığı tarafından konaklama işletmelerine verilen, tesisin çevre dostu olduğu gösteren bir çevre ödülüdür (Kement, 2013, s. 53; Yıldız, 2012, s. 29). Yeşil Yıldız ödülünün amacı tesisin çevreye olumlu katkılar sağlaması, kirliliğin azaltılması ve çevre bilincinin geliştirilmesini sağlamaktır (Aslan ve Güneş, 2015, s. 10, Özkoç ve diğerleri, 2019, s. 2296).

Türkiye'de ise Yeşil Yıldız uygulaması Turizm İşletme Belgeli Konaklama Tesislerine Çevreye Duyarlı Konaklama Tesisi Belgesi verilmesi Daire 2008/3 numaralı Tebliğ ekinde 22.09.2008 tarih ve 27005 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Turizm İşletme Belgeli turizm tesisleri ile turizm sektörüyle ilişkili sivil toplum örgütleri yeşil yıldız ödülünün ana hedef kitesini oluşturmaktadır (Özçoban, 2010, s. 69-72; Gümüş, 2004, s. 97-99). 2008 yılından beri aktif bir uygulama olan Yeşil Yıldız on başlık altında 122 ölçütü asgari şekilde sağlayan işletmelere Yeşil Yıldız Belgesi verilmektedir (Güzel, 2016, s. 48).

Yeşil Yıldız simgesi ile tesislerin çevrenin korunmasına katkılar sağlarken aynı zamanda tesislerin olumlu imaj sağlanması, satış ve pazarlama hususunda rekabet yoğun olan turizm sektöründe işletmenin ön plana çıkmasını sağlar. Tesislere verilen yeşil yıldız ödülüyle (Özçoban, 2010, s. 71);

- Hızla tükenen doğal kaynakların verimli kullanılması,
- Tesislerdeki oluşan zararlı atıkların azaltılması,
- Doğru atık yönetiminin sağlanması,
- Çevre dostu kaynakların kullanımının teşvik edilmesi,
- Çevre bilinci kazanmış duyarlı tesislerin oluşması ve kurumlarda işbirliği sağlamak,
- Tesislerin inşa aşamasından faaliyete başlamasına kadar çevreye duyarlı malzemelerin kullanıldığı bir planlamanın yapılması sağlanmaktadır.



**Grafik 1. Türkiye’deki Yeşil Yıldız Belgeli Tesis Sayıları Grafiği**

**Kaynak:** Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2023

Yukarıdaki yıllara göre düzenlenmiş yeşil yıldız tesis sayılarını içeren grafik incelendiğinde 2012 yılında 28 tesisin yeşil yıldız belgesi aldığı görülürken, 2014 yılından itibaren yeşil yıldızlı tesislerin sayıları artmış olup 2018 yılı itibariyle 475 tesisle en yüksek seviyesine ulaşmıştır. 2023 yılı Ekim ayı verilerine göre itibariyle Türkiye’de 5130 Turizm İşletme Belgeli Konaklama tesisinden sadece 437’si Yeşil Yıldız Belgesine sahiptir (<https-32>).

#### **2.1.3.6.8. Yeşil Nesil Restoran Sertifikası**

Yeşil Restoran; ‘ *menüsünde doğal yöntemlerle yetiştirilmiş, zararlı içeriği olmayan ve yerli üreticiden alınmış ürünlerle hazırlanan yemeklerden oluşan, maksimum verimlilikle doğal kaynaklarımızı kullanan atık yönetimi faaliyetlerine önem veren, geri dönüşümü benimseyen yiyecek-içecek işletmelerine*’ denir (İpar ve diğerleri, 2020, s. 262). Keşkekci ve Gencer (2023, s. 21) ise yeşil restoranı; ‘ çevrenin korunması şartıyla restoranlardaki üretimden tüketime olan süreçte doğal kaynakların korunmasını, enerji yönetimini ve verimliliğini benimseyen, çevre dostu uygulamalara yer veren yiyecek-içecek işletmeleri’ şeklinde ifade etmiştir.

Yeşil restoran, yerel olarak yetiştirilen veya organik sertifikalı gıda kullanan, çeşitli yeşil gıda menü öğeleri sunan ve geri dönüşüm programı, enerji ve suyun verimli kullanımı ve katı atıkların azaltılması gibi yeşil uygulamaları sahip restorandır. Yeşil restoranlar yeşil yiyecek sağlamanın yanı sıra kaynakları geri dönüştürmek, hizmet kalitesini iyileştirmek, çalışanların hizmet eğitimini güçlendirmek için enerji tasarrufunda ve karbon azaltımında katkı sağlarlar (Chen ve diğerleri, 2015, s. 1).

Sürdürülebilir restoran hareketinden olan Yeşil nesil restoran olma kriterleri; enerji tüketimi, su kullanımı, atık yönetimi, kimyasal ve kirlilik azaltımı, sürdürülebilir gıda, sürdürülebilir yapı ve sürdürülebilir mobilya başlıklarından oluşmaktadır. Boğaziçi Üniversitesi ve Dünya Doğal Yaşam Koruma Vakfı işbirliğiyle oluşturulan Türkiye'ye özgü bir sertifikadır. Yeşil nesil restoran sertifikası alabilmek için 95 adet kriterin yerine getirilmesi gerekmektedir (Özdemir, 2023, s. 18-19).

#### **2.1.3.6.9. Yeşil Anahtar (Green Key)**

Yeşil anahtar; çevrenin korunmasını destekleyen, enerji ve su tasarrufunun sağlanması için çeşitli önerilerde bulunan, çevre yönetimi gibi konular kapsamında temel hedefler belirleyen; iklim değişikliğinin önlenmesi konusunda fikirler geliştiren ve sürdürülebilir turizme katkıda bulunarak devam etmesini sağlayan uluslararası bir eko-etiket biçimidir (Satar ve Güneş, 2017, s. 36-37). Yeşil anahtar programında, çevre yönetimi, personel eğitimi, su tasarrufu, yiyecek ve içecek, misafirlerin bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi, iç çevre, yeşil alan ve bahçeler, yeşil aktiviteler, idare ve yönetim ile kurumsal sosyal sorumluluk başlıkları altında oluşturulan kriterler bulunmaktadır ([https-25](https://www.greenkey.org)).

Yeşil Anahtar, dünya çapındaki oteller, pansiyonlar, küçük konaklama yerleri, kamp alanları, tatil parkları, konferans merkezleri, restoranlar ve turistik mekânlara verilen bir sertifikadır. 1994 yılında Danimarka'da uygulanmaya başlayan bu program Türkiyede ise 2011 yılından beri Türkiye Çevre Eğitim Vakfı tarafından yürütülmektedir (Satar, 2016, s. 83-84).

TÜRÇEV ve Uluslararası Çevre Eğitim Vakfı işbirliği ile yürütülen çevrenin korunması, iklim değişikliğinin önlenmesi ve sürdürülebilir turizme destek vermek amacıyla uygulanan uluslararası bir eko-etikettir. Yeşil anahtar ödülüyle birlikte işletmeler bir dizi yüksek çevresel standartları karşılamaktadır. Dünyada 60 ülkede uygulanmaya devam eden yeşil anahtar sertifikası UNEP (United Nations Environment Programme - Birleşmiş Milletler Çevre Programı) ve UNWTO (United Nations World Tourism Organization – Birleşmiş Milletler Dünya Turizm Örgütü) tarafından tanınmakta ve aynı zamanda işletmelerin saygınlık kazanmasını sağlayabilir ([https-25](https://www.greenkey.org)).



**Şekil 13. Yeşil Anahtar Logosu**

**Kaynak:** Bahtiyar, 2017, s. 74



**Grafik 2. Türkiye'deki Yeşil Anahtar Sertifikalı Tesis Sayıları**

**Kaynak:** Türkiye Çevre Eğitim Vakfı, 2024

Grafik 2'deki yeşil anahtarlı tesis sayılarını içeren grafik incelendiğinde 2012 yılında sadece dört olan yeşil anahtarlı tesis sayısının ilerleyen yıllarda çok da fazla değişim olmayan tesis sayısının 2024 yılı itibariyle birlikte 151 adet yeşil anahtarlı tesis sayısına ulaşmıştır.

### 2.1.3.6.10. Yeşil Küre

Yeşil Küre, 1992 Rio Dünya Zirvesi'nde tanımlanan Gündem 21 ilkelerini uygulama amacıyla Dünya Seyahat ve Turizm Konseyi tarafından kurulmuştur. Yeşil Küre sertifika programının amacı, üyelere çevresel performans açısından belirli bir standartları karşıladıklarına dair bağımsız doğrulama olanağı sağlamaktır (Griffin ve Delacey, 2002, s. 68).

Yeşil Küre sertifikası, seyahat ve turizm endüstrisi için küresel, çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik sertifika programıdır. Yeşil küre; sertifikasyon, eğitim ve öğretim ile pazarlama hizmetleri sunmaktadır. Yeşil küre sertifikasının kriterleri ise; atık, enerji ve su kullanımının azaltılmasından, çalışanlar için sürdürülebilirlik eğitimine, tedarikçiler arasında farkındalığa kadar dayanan kriterlerden oluşmaktadır. Yeşil kürenin amacı; yerel ve küresel çevre kalitesini koruma, yerel kültürel mirası koruma, yerel yaşam koşullarını iyileştirme, yerel ekonomiye katkıda bulunma, daha az atık üreterek kaynakların daha verimli kullanılmasını sağlayarak kârlılığını arttırmaktır (Güneş ve Kurnaz, 2019, s. 64). Bu uygulama sürdürülebilir turizm ve kitle turizmi üzerine odaklanan uluslararası bir turizm sertifikasyon sistemidir. Green Globe International tarafından yürütülen bu programda, belirlenmiş bazı çevresel standartları sağlayan turizm işletmelerine yeşil küre logosu verilmektedir (Doğan ve Ertaş, 2018, s. 220).

Yeşil küre programı kapsamına; otel işletmeleri, tatil köyleri, konferans merkezleri gibi kitle turizminin yapıldığı yerler girebilmektedir (Ceylan, 2017, s. 32). Yeşil Küre sertifikası alabilmek için dört grupta toplamda 44 kriteri içermektedir. Bu kriterleri yerine getiren işletmeler; % 10 civarından enerji ve su tasarrufu, % 7 oranında iyileştirme sağlanarak istihdam koruma, % 7,5 oranında kazanç artışı ve dünya çapında medyada tanınma imkânına sahip olmaktadır (Özgürel ve Yılmaz, 2017, s. 68).



Şekil 14. Yeşil Küre Logosu

**Kaynak:** Gökdeniz, 2017, s. 72

### **2.1.3.6.11. Avrupa Birliği Eko Etiketi (EU Ecolabel)**

Avrupa Birliği Eko etiketiyle tüketicisiyle çevre dostu ve ürünleri tercih etmesini teşvik eden gönüllülük esaslı etiket ödüllü bir programdır. ISO 14024 Tip 1 çevre etiketleme sistemi dahilinde bir programdır. 1992 yılından itibaren Avrupa Birliği ülkeleri tarafından uygulanan bu eko etiket uygulamasıyla üretilen ürün ve hizmetin üretiminden tüketimine kadar olan süreçte çevre standartları uygun bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır (Birpınar, Atay ve Yetiş, 2023, s. 69-70).

AB eko etiketli ürünler diğer ürünlere göre (Çopur ve Yeşilbaş, 2019, s. 23);

- Daha az enerji tüketimini,
- Atık kontrolünün sağlanması ve temiz bir çevreyi,
- Üretiminde kullanılan malzeme ve tasarımdan dolayı geri dönüştürülememesinin daha kolay olacağını,
- Ürün performansının diğer rakiplerine göre daha iyi bir seviyede olacağını,
- Üretim esnasında daha az kaynak kullanılacağını,
- İnsanlara ve çevreye daha az tahribat bırakacağını vadeder.

Eko etiketleme için hazırlanan kıstaslar çevresel faydaların yaratılmasının temel taşlarındandır. Uygulanacak çevresel kıstasların seviyesi yaklaşık % 10-20 arasını bu etiketi alabilecek durumda olmalarına göre düzenlenir. Kıstasların, ürünün tüm yaşam döngüsü boyunca çevresel etkilerinin düşünülerek geliştirilmiş olması tüketicilere çevreye en duyarlı ürünleri seçmelerini sağlayan bir mükemmellik etiketidir (https-26).

### **2.1.3.6.12. Uluslararası Otel Çevre Girişimi (IHED)**

Otel işletmeleri dünya çapında turizm endüstrisinde önemli bir paya sahiptir. Turizm faaliyetlerinin ise çevre üzerindeki etkileri göz ardı edilmemesi gerekir. Ancak otelcilikte çevre ile alakalı konular 1990 yılı başına kadar rağbet görmemiştir. Her geçen gün gelişmeye müsait olan bu sektör beraberinde çevresel sorun ve kaygıları beraberinde getirebilmektedir. 1992 yılında çevreyi geliştirmek için kapsamlı bir kampanyanın ayrıntılı bir şekilde açıklandığı, kılavuz kabul edilen 11 uluslararası otel

zincirinin üst düzey yöneticileri tarafından otel işletmelerinin çevresel performansını artırmak amaçlı oluşturduğu bir girişim hareketidir (Mensah, 2006, s. 415).

1996 yılında oteller için stratejik çevre yönetim planı taslağı yayımlanmıştır. Bu taslakta otel yönetimlerine şu tavsiyelerde bulunmaktadır (Penny, 2007, s. 289); Açık bir çevre politikasına sahip olmak, çevre politikasından sorumlu olacak personelin veya ekibin belirlenmesi, Aşırı ürün ve enerji tüketimini önleyecek ve zararlı emisyonları azaltacak bir plan oluşturmak, çevresel sorunlar hakkında yayınlanan çalışmaları araştırmak, çevre kuruluşlarına üye olmak ve çalışmalar yürütmek, otel çalışanlarıyla müşteriler arasında çevre duyarlılığını arttıracak bir plan oluşturmak, eskiyen ürünlerin ihtiyaç sahiplerine ulaştırılması gibi faaliyetlerde bulunmak, çevre dostu ürünler için iş ortaklarının desteğini aramak, çevresel performansı denetlemek için bir plan belirlemek gibi tavsiyelerde bulunmaktadır.

#### **2.1.3.6.13. ISO 14001**

1993 yılında Çevre Yönetim Sistemi standartları olarak ISO 207 numaralı Çevre Teknik Komitesi tarafından hazırlanan bir çevre yönetim planının etkili bir şekilde uygulanmasını içeren, çevre politikasını amaçları ve hedefleriyle uyumluluğu sağlama amacı taşıyan bir dizi belgelenmiş politika, süreç ve prosedür olarak tanımlanmaktadır. ISO 14001 Çevre yönetim sistemi doğal kaynak kullanımının azaltılması, ekolojik zararların önlenmesini sağlayan risk analizi tabanında bir yönetim modelidir. Amacı ise kuruluşlara çevreyi korumak ve sosyoekonomik ihtiyaçlarla denge içerisinde değişen çevre koşullarına tepki vermek için bir çerçeve sağlamaktır (Duman ve Yiğit, 2019, s.130; İkiz ve Abacı, 2022, s. 139)

ISO 14001 çevre yönetim sisteminin kullanılmasının işletmelere faydaları (Tari, Azorin ve Heras, 2012, s. 304; Tepedelen ve Özdemir, 2003, s. 158-159);

- Pazarda yeşil işletme imajı oluşturarak daha çok rekabetçi hale gelebilmek
- Kontrollü bir şekilde malzemelerin kullanımını sağlayarak israf etmeyi önlemek
- Ambalaj kullanımının azaltılmasıyla birlikte çevre kirliliğinin önüne geçilmesini ve maliyet avantajı sağlamak

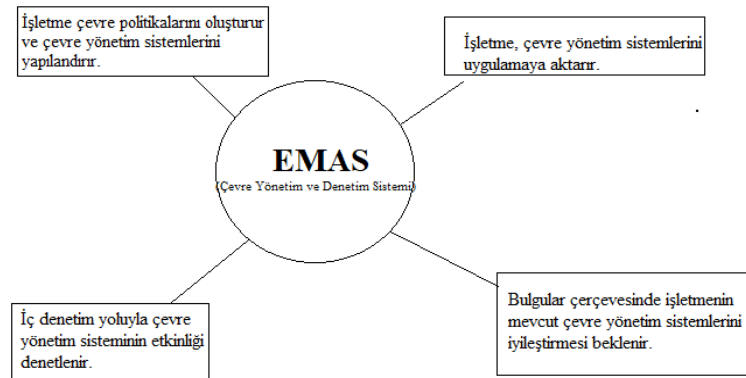
• Ürünlerin geri kazanımı sağlanmasıyla birlikte ekonomiye katkıda bulunmak

- Maliyet düşüşleri
- Müşteri memnuniyetinin artması
- Artan üretkenlik ve artan kâr payı
- Rekabet avantajı ve paydaşlarla iyileştirilmiş ilişkiler
- Geri dönüşebilen atıklara alıcı bulunmasını sağlamak ve bununla birlikte kazanç elde etmek gibi faydaları bulunmaktadır.

#### 2.1.3.6.14. EMAS

Avrupa Birliği çevre yönetim ve denetim programı olan EMAS, “katılımı gönüllülük esasına dayalı, işletmelerin çevresel performansların değerlendirebilecek, iyileştirmesini sağlayabilecek bir AB programıdır” . 1995 yılında faaliyette başlayan program 2001 yılı itibarıyla tüm ekonomik sektörlerle hitap etmeye başlamıştır. EMAS bir standart değil, düzenlemedir. ISO 14001 sertifikası alan işletmelerin EMAS için başvuru yapmasına gerek yoktur. Çünkü EMAS, ISO 14001 koşullarını içermektedir (Ceylan, 2017, s. 36).

EMAS kuruluşların çevresel performanslarını arttırmalarına, enerji tasarrufu yapmalarına ve kaynak kullanımını optimize etmelerine yardımcı olmaktadır. EMAS işletme ve kuruluşların her iki yılda verilen ödüllerle birlikte programa katılımı teşvik edilmektedir. Program Şekil 17’deki gibi PUKÖ döngüsü sistemi ile çalışmaktadır (Aykın, 2018, s. 162-163).



Şekil 15. PUKÖ döngüsündeki EMAS

Kaynak: Aykın, 2018, s. 163.

EMAS' a kayıtlı kuruluşlar ve şirketler, tur operatörlerinin destinasyonların ve otellerin giderek sürdürülebilir hale gelmesine fırsat veren stratejik çevre yönetim sistemlerini garanti etmektedir. 270'in üzerinde EMAS oteli ve turizm sektöründeki 373 adet diğer kuruluş EMAS programına kayıtlıdır. Turizm işletmecilerinin çevresel performansı müşteri davranışlarını etkilemektedir. Bu yüzden işletmeciler çevresel performanslarını arttırmak durumundadırlar. Örneğin İspanya'nın Costa Brava kentindeki EMAS' a Camping La Ballena Alegre, bungalovların enerji tüketim değerlerini gösteren bir gösterge paneli vardır. Ayrıca elektrikli araçlar içinde şarj üniteleriyle donatılmıştır. Diğer bir örnek ise eğitim turu operatörü Studiosus misafirleri ziyaret ettikleri ekosistem hakkındaki farkındalıklarını arttırmak amacıyla seyahat programlarına yerel çevre projelerini de dâhil ediyor. Bununla birlikte sürdürülebilirlik aksiyonlarına ilişkin geri bildirim ve iyileştirme önerileri istemektedir (<https://www.studiosus.com/tr/2019/05/27/2019-05-27-01>).

#### **2.1.3.6.15. LEED**

Bir binanın sürdürülebilir özellikleriyle ilgili en önemli kararlar tasarım ve inşaat öncesi aşamalarda verilmektedir. Enerji ve Çevresel Tasarımda Liderlik manasına gelen LEED, Amerika Birleşik Devletleri'nde en yaygın olarak benimsenen sürdürülebilir bina derecelendirme sistemidir. 1998 yılında Amerika Yeşil Bina Konseyi tarafından oluşturulan LEED, en yaygın kullanılan sertifikalardandır. LEED kriterleri; sürdürülebilir alanlar, su verimliliği, enerji ve atmosfer, malzemeler ve kaynaklar, iç mekan çevre kalitesi ve tasarımda yenilik olmak üzere altı kategoriye ayrılmıştır (Azhar ve diğerleri, 2011, s. 217; Sipahi ve Tavşan, 2019, s. 22).

LEED sertifikası sürdürülebilirlik başarısının küresel olarak tanınan bir semboldür. LEED sertifikası bina projelendirmesinde ek masrafa neden olsa da binaların enerji tüketimi seviyesi hakkında bilgi edinilmesini sağlamaktadır. LEED, dünyadaki yeşil bina sertifika sisteminin iyileştirilmesinde önemli bir rol oynamıştır. LEED sertifikasıyla birlikte binaların çevre üzerindeki olumsuz etkileri azaltmak ve enerji verimliliğini en üst düzeye çıkarılması amaçlanmaktadır (Amiri, Otellin ve Sorvari, 2019, s. 2).

LEED sertifikasına sahip olabilmek için gerekli kriterlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu kriterlerin temelinde enerjiyi verimli kullanmak, karbon emisyon

seviyesini azaltmak gibi kriterlerin işletmelerin uymasıyla kazanılan puana göre LEED sertifikasının derecesi gümüş, altın ve platin olması gibi farklı seviyelerde sertifika alınabilmektedir (İlban, Bayar ve Kaya, 2022, s. 350-351). Çevre sorunlarını gidermek için etkili bir yeşil bina değerlendirme sistemi olan LEED programı ile 155 ülkede milyonlarca m<sup>2</sup> alan sertifika almaya hak kazanmıştır (Bahtiyar, 2017, s. 74).

#### **2.1.3.6.16. Yeşil Mühür**

Yeşil Mühür, güvenli ve sürdürülebilir ürün ve hizmetlerin benimsenmesini sağlayarak, insan ve çevre sağlığını koruma misyonuyla eko etiketleme hareketine öncülük eden küresel, kar amacı gütmeyen, 1989 yılından itibaren faaliyette olan bir kuruluştur. Atık yönetimi, su sarfiyatı, enerji tüketimi, satın alma ve tehlikeli maddelerin bertaraf edilmesi gibi uygulamaların yerine getirilmesini denetlemektedir (İşçen, 2022, s. 21).

Yeşil mühür, özel sektörü çevreyle ilgili konularla ilgili duyduğu endişeye ele almaktadır. Halkın kategoriler ve kriterler üzerinde yorum yapmasının istendiği bu programda test edilen ürünler; toksik kimyasal kirliliğin vahşi yaşama etkisi, enerji tüketimi, su kaynakları üzerindeki etkisi, doğal kaynak tüketimi, atmosfere etkisi, küresel ısınmaya etkisi gibi kriterlerle üretilen ürünün yaşam döngüsü içindeki etkileri değerlendirilmektedir (Kırgız, 2014, s. 7).

Yeşil Mühür sertifikasyon işareti ise bir ürün veya hizmetin sağlık ve çevre liderliği açısından en yüksek kriterlerini karşılayan evrensel bir semboldür. Konaklama işletmelerine altın, gümüş veya bronz bir GS-33 sertifikası verilmektedir. Kurumun ayrıca restoran ve yemek şirketleri için de belli standartlara göre vermiş olduğu GS-46 sertifikası bulunmaktadır (Korkmaz ve Atay, 2018, s. 56-57).

#### **2.1.3.6.17. Yeşil Masa Avustralya Sertifika Programı**

1922 yılında kafe işletmecileri tarafından bilgi paylaşmanın, paradan tasarruf etmenin ve hükümetli konuşmanın bir yolu olarak kurulan yaklaşık 57.000 kafe ve restoranın üyesi bulunduğu Restaurant and Catering Australia (R&CA) tarafından organize edilen ulusal bir eğitim ve sertifika programıdır. Kafe, restoran ve catering



### 2.1.3.6.18. The Japanese Eco-Mark

1989 yılında kurulan Japon Eko etiketleme programı çevre Ajansı yetkisi altında Japonya çevre birliği tarafından yürütülmektedir. ISO'nun bir ilkesi ve prosedürüdür. Bu programın amacı doğal kaynakları korumak, sürdürülebilir kalkınmayı sürdürmek, ekolojik bir yaşam tarzı ve çevreye duyarlı bir toplum yaratmaktır. Tüm bunlara ek olarak bazı gereklilikleri de karşılamalıdır. Bunlar;

- Üretim sürecinde uygun kirlilik önleyici önlemler uygulanmalıdır.
- Enerji kaynakları etkin bir şekilde korunmalıdır.
- Ürünün imhasında ek sorunlara yol açmamalıdır.
- Ürünün kalitesi ve güvenliliğinin yasalara, standart ve kriterlere uygun olması gerekir.
- Ürünün rekabetçi bir şekilde fiyatlandırılması gerekir.

1994 yılı itibariyle programda 60 farklı ürün grubu ve 2418 ürün vardı. Bu ürünlerin büyük bir kısmı geri dönüştürülmüş veya yeniden kullanılabilir malzemelerden yapılan suyu, toprağı ve havayı kirletmez, su ve enerji tasarrufu sağlayan ürünlerden oluşurdu. Son yıllarda ise iş makineleri için düşük atıklı yazıcılar, değiştirilebilir mürekkep kartuşları ve şerit kasetleri gibi elektronik endüstrisine yönelik ürün kategorileri oluşturuldu. Menşei ülkesine bakılmaksızın yalnızca Japonya'da satılan ürünlerin Japon Eko Etiketi taşımasına izin verilir. Japon Eko Etiketi sembolü kişinin dünyayı kendi elleriyle koruma arzusunu temsil eder (Mödl ve Hermann, 1995, s. 251-254). Japanese Eco-Mark kriterleri; önleyici ölçütler ve üretim esnasında kirlilik azaltımı, atık kadar zor olmayan işlem süreci, ürünün sağladığı enerji ya da kaynak tasarrufu, kalite ve güvenlik kurallarına uygun ürün ve üretici, ikame ürünlerle arasında oluşan fiyat farkından oluşmaktadır. Logo lisansı almak iki yıllık bir süreyi kapsamaktadır (Kırgız, 2014, s. 6).



Şekil 16. The Japanese Eco-Mark

Kaynak: <https-29>

## 2.2. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde son 10 yılda yapılan dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon alanlarındaki çalışmalara aşağıdaki Tablo 5 ve Tablo 6’da yer verilmiştir.

**Tablo 5. Son 10 Yılda Dönüşümcü Liderlik Alanında Yapılmış Çalışmalar**

Yazar(lar) ve Yıl	Araştırmanın Amacı	Uygulama Yeri	Yöntem	Genel Sonuçlar
1 Salem ve Kattara (2015)	Bu makalenin amacı, konaklama işletmelerindeki dönüşümcü liderliğin önemini vurgulamak, Mısır’daki beş yıldızlı otellerdeki konuklar ve çalışanlar açısından dönüşümcü liderlik uygulamasını incelemek, dönüşümcü liderlik algısını ve bunun iş stresi ve tükenmişlik üzerindeki etkisini incelemektir.	Mısır	Mısır’daki beş yıldızlı otellerin çalışanlarına uygulanan anket tekniği.	Konuklarla sık iletişim halinde bulunan departman çalışanları, yöneticilerinin sıklıkla dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiği, konuklarla sık iletişim halinde bulunmayan departmanlarda ise yöneticilerin bazen dönüşümcü liderlik davranışı gösterdiğini belirtmişlerdir. Dönüşümcü liderlik ile iş stresi arasında anlamlı ve negatif bir ilişki olduğu konuklarla iletişim halinde olan çalışanların iş stresi, konuklarla teması olmayan çalışanlara göre daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.
2 Choi (2016)	Dönüşümcü liderlik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide bilgi paylaşımının aracılık rolünü incelemek.	Güney Kore	Güney Kore’deki Elektronik ve Otomotiv İmalatı yapan 356 çalışana uygulanan anket tekniği.	Bilgi paylaşımının, dönüşümcü liderlik ile çalışanların yenilikçi davranışları arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği sonucuna varmıştır.
3 Chen ve Wu (2017)	Tayvan’daki otel endüstrisindeki yüksek işten ayrılma niyeti sorununu incelemek makalenin amacını oluşturmaktadır.	Tayvan	Tayvan’daki 21 otel işletmesinde çalışan 420 kişiye uygulanan anket.	Lider-üye değişiminin dönüşümcü liderlik ile psikolojik sözleşme ihlali arasındaki ilişkiye kısmen aracılık ettiği ve lider-üye değişiminin işten ayrılma niyetiyle anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varmışlardır.

**Tablo 5. Son 10 Yılda Dönüşümcü Liderlik Alanında Yapılmış Çalışmalar (Devamı)**

Yazar(lar) ve Yıl	Araştırmanın Amacı	Uygulama Yeri	Yöntem	Genel Sonuçlar
4 Cinnioğlu (2018)	Bu çalışmanın amacı, yiyecek içecek işletmelerindeki çalışanların yöneticilerinde algıladıkları hizmetkâr, dönüşümcü ve etkileşimli liderlik davranışları ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.	İstanbul	İstanbul'da faaliyet gösteren 1.sınıf yiyecek içecek işletmelerinde 491 kişiye uygulanan anket tekniği.	Çalışanların yöneticilerini birer dönüşümcü ve hizmetkâr lider olarak algıladıkları, çalışanların iş tatmin düzeylerinin yüksek, işten ayrılma niyetlerinin düşük düzeyde olduğu ayrıca dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
5 Buil, Martinez ve Matite (2019)	Bu makalenin amacı, dönüşümcü liderlik ile ön saflarda çalışan arasındaki ilişkiyi açıklayan temel mekanizmaları ve sınır koşullarını araştırmaktır.	İspanya	İspanya'daki 12 büyük otel zincirinde faaliyet gösteren 3, 4, 5 yıldızlı otellerde çalışan 323 kişiye uygulanan anket tekniği.	Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğine ve dönüşümcü liderliğin iş performansına kısmen aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır.
6 Busari ve diğerleri (2020)	Bu makalenin amacı, Pakistan'ın telekomünikasyon sektöründe dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel değişime tepkilerini etkileyen faktörler arasındaki ilişkiyi açıklamaktır.	Pakistan	Pakistan'da telekomünikasyon şirketinde çalışan 506 kişiye uygulanan anket.	Örgütlerde değişimin başarılı bir şekilde uygulanması için çalışanların önemli bir rol aldığı ve dönüşümcü liderlik davranışına sahip yöneticilerin olumlu değişim tepkilerini şekillendirmede kritik bir rol oynadığı sonucuna varmışlardır. Dönüşümcü liderliğin ve takipçiliğin, alıcıların tepkilerini şekillendirmede önemli unsurlar olduğunu ve aktif takipçilerin değişim sürecinde liderliğin rolüne katkıda bulunduğunu vurgulamışlardır.

**Tablo 5. Son 10 Yılda Dönüşümcü Liderlik Alanında Yapılmış Çalışmalar (Devamı)**

Yazar(lar) ve Yıl	Araştırmanın Amacı	Uygulama Yeri	Yöntem	Genel Sonuçlar
7 Donkor, Dongmei ve Sekyere (2021)	Bu makalenin amacı, örgütsel bağlılığın liderlik stilleri ve astlarının performansı üzerindeki aracılık etkilerini incelemektir.	Gana	Gana'daki devlete ait işletmelerde çalışan 370 kişiye uygulanan anket.	Örgütsel bağlılığın dönüşümcü liderlik performansı ile anlamlı bir ilişkisi olduğu ve liderin astlarının bağlılığını sürdürebilmesi için her türlü katkıyı sağlaması ve iş performansına uygun liderlik davranışının gösterilmesi gerektiğinin bilincinde olması gerektiğini ileri sürmüşlerdir.
8 Erdoğan (2022)	Çalışmanın amacı dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyona etkisinde yeşil insan kaynakları uygulamalarının aracılık rolünü incelemektir.	Bursa	Bursa Gemlik belediyesinde çalışan 350 kişiye uygulanan anket.	Çalışmada dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğunu, dönüşümcü liderliğin yeşil inovasyon üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarının kısmi aracılık rolü olduğu sonucuna varmıştır.
9 Bayır (2023)	Bu çalışmanın amacı, otel işletmelerinde çalışan personellerin yöneticilerinde algıladıkları dönüşümcü liderlik davranışlarının çalışma yaşamı kalitesi ve işten ayrılma niyeti düzeylerine etkisini ortaya koymaktır.	İstanbul	İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde 410 çalışana uygulanan anket.	Otel çalışanları yöneticilerini dönüşümcü lider olarak algıladıklarını, işten ayrılma niyetlerinin düşük olduğu, yaşam kalitesi algılarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır.
10 Erşahin (2024)	Çalışmanın amacı, liderlik yaklaşımlarının ve özellikle de dönüşümcü liderlik yaklaşımının çalışanların motivasyonunu nasıl etkilediğini incelemektir.	İstanbul	İstanbul'da perakende sektöründe çalışan 15 katılımcıyla gerçekleştirilen görüşme tekniği.	Araştırma katılımcılarının işbirliği ve etkili iletişime vurgu yaptıkları, dönüşümcü liderliğin işbirliğini, gelişim ve iletişimi geliştirdiğini, bireysel ve ortak hedeflere ulaşmalarını sağladığını, dönüşümcü liderliğin çalışan motivasyonuna olumlu etkileri olduğu sonucuna ulaşmıştır.

**Tablo 6. Son 10 Yılda Yeşil İnovasyonla İlgili Yapılan Araştırmalar**

Yazar(lar) ve Yıl		Araştırmanın Amacı	Uygulama Yeri	Yöntem	Genel Sonuçlar
1	Saçılık ve Çevik (2014)	Yeşil yıldız uygulaması kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlerin konaklama işletmelerine olan kazanımlarını belirlemek.	Antakya / Hatay	Otel yönetimiyle görüşme tekniği kullanılarak Antakya Güngör Palace Ottoman Palace otelinin yeşil yıldız belgesini alma sürecinde gerçekleştirdiği faaliyetler belirlenmiş ve elde edilen veriler yorumlanmıştır.	Güngör Palace Ottoman Palace otelin yeşil yıldız kriterlerini sağladığı, ancak aynı çevreci hassasiyeti işbirliği içerisinde olduğu tedarikçiler ve aracı kuruluşlardan beklediği, çevre bilincinin gelişmediği, yeşil uygulamaların başlangıçta işletmeleri maddi açıdan zorladığı, zamanla işletmeye maliyetlerini azalttığı sonucuna ulaşımlardır.
2	Akova ve diğerleri (2015)	İstanbul'da faaliyet gösteren yeşil yıldızla sahip dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanların örgüt kültürü tipleri ile çevre yönetimi algıları arasındaki ilişkiyi incelemek.	İstanbul	İstanbul'da faaliyet gösteren 22 yeşil yıldızla sahip dört ve beş yıldızlı otel işletmesinde çalışan 212 kişiye anket uygulaması.	Yeşil yıldızlı otellerin sınıf ve işletme yapısı açısından örgüt tiplerinin farklılaşmadığı, çevre yönetimi uygulamaları algısının olumlu olduğu, çevre yönetimi geliştikçe örgüt kültürünün değişebileceğini, çalışanların örgüt kültürü olarak klan kültürüne sahip olduğunu belirtmişlerdir.
3	Ertaş ve diğerleri (2018)	Yeşil yıldız belgeli konaklama işletmelerinin çevreye duyarlılığını web siteleri üzerinden inceleyerek bu uygulamalardan hangilerine daha fazla vurgu yaptıklarını belirlemek.	Web ortamında doküman incelemesi	Türkiye'de yer alan 309 adet yeşil yıldızlı konaklama işletmesini, içerik analizi ve betimsel analizi tekniğini kullanmak.	Konaklama işletmelerinin çoğunun yeşil yıldız ve çevre yönetimi uygulamaları hakkında bilgi vermediği, yeşil yıldızlı konaklama tesislerinin web sitelerinde en çok çevreyle ilgili aldıkları ödül ve sertifika yer verdikleri, çevre politikası, atıkların değerlendirilmesi, enerji tasarrufu gibi hususlar üzerinde durulan diğer konular olduğu sonucuna ulaşımlardır.

**Tablo 6. Son 10 Yılda Yeşil İnovasyonla İlgili Yapılan Araştırmalar (Devamı)**

Yazar(lar) ve Yıl	Araştırmanın Amacı	Uygulama Yeri	Yöntem	Genel Sonuçlar
4 Satar ve Güneş (2017)	Turizmin çevreyle olan ilişkisini sertifikasyonlar bağlamında değerlendirmek ve turizm sertifikasyonlarıyla ilgili sorunları ortaya koymak ve konaklama işletmelerinde sertifikasyonlar aracılığıyla sürdürülebilir turizme olan katkılarına değinmek.	Ankara	Ankara'da Radisson Blue Hotelinde yapılan incelemeler ve görüşme tekniği	Türkiye'de sürdürülebilir turizm sertifikasyonlarının yeterli derecede benimsenmediği, işletmeler kendine ait çevre politikası mevcut ise sertifikasyon programlarına kolaylıkla adapte olmasını sağlamakta ve yoğun rekabetçi bir ortamda pazarlamada ve imaj geliştirmede önemli bir unsur haline geldikleri sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca işletme enerji giderlerinde tasarruf sağlayabileceğini belirtmişlerdir.
5 Wang ve diğerleri (2018)	Makao'daki otel işletmelerinin enerji tasarrufu ve çevre koruma uygulamalarının durumunu değerlendirmek.	Makao / ÇİN	Makao'daki farklı yıldız seviyelerine sahip 28 adet otel işletmesine yapılan saha araştırması ve anket uygulaması.	Araştırma sonucu elde edilen bulgular, otel işletmelerinin enerji tasarrufu ve çevreyi korumak için çaba gösterdikleri ve bu çabanın otelin yıldızı seviyesi yükseldikçe arttığı, enerji tasarrufu ve çevreyi korumak için iyileştirme politikalarına ve yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulduğu sonucuna ulaşılmıştır.
6 Oğuz (2019)	Tüketicilerin çevre dostu otellere yönelik düşünceleri ve satın alma davranışı sırasında yeşil otellerde kalma niyetleri arasındaki ilişkiyi incelemek.	Antalya	Antalya bölgesindeki yeşil yıldız sahibi beş yıldızlı otellerde konaklayan 227 kişiye anket uygulanması.	Yeşil oteli tercih eden tüketicilerin otele daha fazla para ödeyebilme isteğinin olduğu ve tüketicilerin çevreye olan duyarlılığının arttığı, sürdürülebilir rekabette yeşil pazarlama stratejilerinin satın alma davranışları üzerinde anlamlı ve olumlu etkilerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 6. Son 10 Yılda Yeşil İnovasyonla İlgili Yapılan Araştırmalar (Devamı)**

Yazar(lar) ve Yıl	Araştırmanın Amacı	Uygulama Yeri	Yöntem	Genel Sonuçlar
7 Baş (2020)	Çevre dostu otellerde konaklayan yerli turistlerin çevreye yönelik tutumlarının, çevre dostu otel algılarının ve çevre dostu otelde kalma niyetleri arasındaki ilişkilerin incelenmesi.	Antalya	Antalya'daki 4 ve 5 yıldızlı otellerde konaklayan 406 yerli turiste yapılan anket uygulaması.	Araştırma sonucunda yerli turistlerin çevreye duyarlı olmaları konusunda istekli oldukları, yeşil otelleri tercih etme niyetleri yüksek düzeyde fakat fazla ücret ödemeleri orta düzeyde olduğu, turistlerin demografik yapılarının otelde kalma niyetlerini pozitif yönde etkilediği sonucuna varmıştır.
8 Yuniati (2021)	Yeşil otel kavramını ve gerçeklerini incelemek ve Endonezya ile karşılaştırma yapmak.	Yogyakarta/ Endonezya	Yogyakarta 'da konaklayan yerli ve yabancı turistlerden oluşan 120 kişiye anket uygulaması.	Endonezya'da yeşil otel konseptinin desteklenmesi için çeşitli uygulamalar ve ödüllerle stratejik adımlar atıldığı, yeşil otellere turistlerinin tercih eğiliminin olduğu, yeşil otel konseptinin yabancı turistler tarafından daha iyi anlaşıldığı, yerli turistlerin şüpheyle yaklaştığı sonucuna varmıştır.
9 Zheng ve Zhang (2022)	Çin turizm endüstrisindeki sermaye, insan ve yeşil kaynak kullanımının verimliliğini değerlendirmek.	Çin	Çin'in 30 eyaletindeki turizm endüstrisinin yeşil inovasyon verimliliğini incelemek için veri zarflama yöntemi kullanmışlardır.	Yeşil inovasyon verimliliğinin ekonomik kalkınma seviyesi turizmin gelişim seviyesinden etkilendiği ve Çin turizm endüstrisinde yeşil inovasyon verimliliğinin genel olarak iyileştirilmesi ve dengeli gelişimini teşvik etmek için makul önlemler alması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 6. Son 10 Yılda Yeşil İnovasyonla İlgili Yapılan Araştırmalar (Devamı)

Yazar(lar) ve Yıl	Araştırmanın Amacı	Uygulama Yeri	Yöntem	Genel Sonuçlar
10 İnce (2023)	Paydaş baskıları ile işletmelerin yeşil inovasyon performansı arasındaki ilişkiyi ve kurumsal çevreciliğin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemek.	İstanbul	İstanbul'da faaliyet gösteren 3, 4, 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde gerçekleştirilen 299 üst düzey otel yöneticisiyle gerçekleştirilen çevrimiçi anket tekniği.	Algılanan paydaş baskıları ile yöneticilerin kurumsal çevrecilik tutumları arasında anlamlı bir ilişkisi olduğu, düzenleyici paydaşların etkisinin diğer paydaşlara göre daha yüksek olduğu sonucuna varılmış. Düzenleyici paydaşların (yasa ve yönetmelik vb.) işletmeler üzerinde daha güçlü bir etkiye sahip olduğu Kurumsal çevrecilik tutumları ve davranışlarının, paydaş baskılarının yeşil inovasyon üzerindeki etkisine aracılık etmeye ve önemli bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.
11 Öztaş (2024)	Turizmde yeşil pazarlamaya ve yeşil otelciliğe ilişkin literatür eksikliğinin giderilmesine katkı sağlamak ve işletmelerin çevreci davranışlarının ticari bir kaygıdan mı yoksa çevresel bir endişeden kaynaklandığı ortaya koymak.	Türkiye'de faaliyet gösteren Yeşil Anahtar Belgesine sahip 9 adet otel işletmesi	Yeşil anahtara sahip 9 adet otel işletmesinin yöneticileri ile yapılan mülakat	Bazı otellerin tamamen ticari kaygı güttüklerinden ve rekabet üstünlüğü sağlamak istemelerinden dolayı yeşil otelcilik faaliyetlerine yöneldiği görülürken, bazı otellerin ise ticari kaygı olmaksızın sürdürülebilir çevre için yeşil otelcilik faaliyetlerine yöneldiği sonucuna varılmıştır.

### 3. YÖNTEM

Araştırmanın yöntem bölümünde dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon ilişkisine yönelik yapılan analizlerin sonuçları, evren ve örnekleme, veri toplama araç ve teknikleri, veri toplama süreci ve verilerden çıkan sonuçlarla ilgili bilgiler verilmiştir.

#### 3.1. Araştırmanın Modeli

Balıkesir il merkezinde faaliyette bulunan 4 yıldızlı otel işletmelerinde hizmet veren insan kaynağının dönüşümcü liderlik algısı ve yeşil inovasyon uygulamaları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan bu çalışmada aşağıda yer alan sorulara yanıt aranmıştır.

1. Dönüşümcü Liderlik ile Yeşil İnovasyon arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

2. Balıkesir il merkezinde faaliyet gösteren 4 yıldızlı otel işletmelerindeki işletme yöneticilerinin, çalışanlarına karşı göstermiş olduğu dönüşümcü liderlik davranışları nelerdir?

3. Balıkesir il merkezinde faaliyet gösteren 4 yıldızlı otel işletmelerindeki yeşil inovasyon uygulamaları nelerdir?

#### 3.2. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini Balıkesir il merkezinde faaliyette bulunan otel işletmeleri ve çalışanları oluşturmaktadır. 4 yıldızlı otel işletmeleri araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

#### 3.3. Veri Toplama Araç ve Teknikleri

Araştırmada veri toplama aracı olarak araştırmanın amacına uygun anket yöntemi kullanılmıştır. Artan maliyet unsuru, ulaşılabilirliğin kolay olması, hizmet çeşitliliğinin fazla olması, insan kaynağı sayılarının büyüklüğü gibi nedenler dolayı 4

yıldızlı otel işletmeleri araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Kullanılan anket formunda işletmeye ve katılımcıya yönelik demografik soruların yanı sıra dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan anket formuna Ekler kısmında yer verilmiştir. Araştırmada ölçeklerin kullanılabilmesi için yazarlarla e-posta yoluyla iletişime geçilerek gerekli izinler alınmıştır.

Balıkesir’de faaliyet gösteren otel işletmelerinde çalışan insan kaynağıyla verilerin toplandığı bu araştırmada, dönüşümcü liderlik davranışlarını tespit etmek amacıyla dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeği 5’li Likert tipindedir. Ölçeği yanıtlayan katılımcıların; ”Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5)” şeklinde yanıtladıkları istenmiştir. Podsakoff ’un çalışmasından Erdoğan (2022)’ın yüksek lisans tezinde derlemiş olduğu dönüşümcü liderlik davranışlarını ölçmek için kullanıldığı ölçek kullanılmıştır. Dönüşümcü liderlik ölçeği 23 maddeden ve 5 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğe ait boyutlar ve ifadeler ise; vizyon sağlama boyutu; 1, 2, 7, 8, 13, 14, 19. maddeler olmak üzere toplamda 7 maddeden, amaçları kabullendirme boyutu 3, 9, 15, 23. maddelerden olmak üzere toplamda 4 maddeden, entelektüel teşvik boyutu; 6, 12, 18, 21. maddelerden oluşmak üzere 4 maddeden, bireysel ilgi boyutu; 5, 11, 17. maddelerden oluşmak üzere 3 maddeden, başarı beklentisi boyutu; 4, 10, 16. maddelerden oluşmak üzere 3 maddeden oluşmaktadır. Kullanılan dönüşümcü liderlik ölçeği için Cronbach alfa katsayısı 0,943 olarak hesaplanmıştır.

Otel işletmelerindeki yeşil inovasyon uygulamalarını tespit etmek amacıyla yeşil inovasyon ölçeği kullanılmıştır. Kullanılan yeşil inovasyon ölçeği 5’li Likert tipindedir. Ölçeği yanıtlayan katılımcıların; ”Kesinlikle katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4), Kesinlikle Katılıyorum (5)” şeklinde yanıtladıkları istenmiştir. Araştırmada Chan (2011) ‘in çalışmasındaki 4 boyuttan 21 maddeden oluşan yeşil inovasyon ölçeği kullanılmıştır. Yeşil inovasyon ölçeğinde ise ürün inovasyonu boyutu; 1, 2, 3, 4, 5, 6. maddelerden oluşmak üzere 6 maddeden, hizmet inovasyonu boyutu ise; 7, 8, 9, 10, 11. maddelerden oluşmak üzere 5 maddeden, süreç inovasyonu boyutu ise; 12, 13, 14, 15, 16. maddelerden oluşmak üzere 5 maddeden, örgütsel inovasyon boyutu ise; 17, 18, 19, 20, 21. maddelerden oluşmak üzere toplamda 5 maddeden oluşmaktadır. Kullanılan yeşil inovasyon ölçeğinin Cronbach alfa katsayısı 0,962 olarak hesaplanmıştır.

### **3.4. Verilerin Toplanma Süreci**

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniği kullanılmıştır. Otel işletmelerinin yetkilileri ile telefonda iletişim kurulmuş ve randevular alınmıştır. İstihdam edilen insan sayısı kadar anket formu işletme yönetimine teslim edilmiştir. Araştırmaya katılmayı kabul eden işletmelere insan kaynağı sayısı kadar anket formu teslim edilmiştir. Toplamda 5 otel işletmesinde çalışan 248 kişilik insan kaynağının 119'u yapılan ankete katılım göstermiştir. Araştırma verileri 03.12.2024 – 13.12.2024 tarihleri arasında elde edilmiştir.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Araştırma verilerinin analizinde SPSS 22.0 İstatistik programı kullanılmıştır. Anket formundaki otel çalışanlara yönelik demografik sorulara vermiş yanıtlara verilerine yüzde ve frekans analizleri uygulanmıştır. İki veya daha fazla grup ortalamaları arasındaki fark olup olmadığını test etmek için Tek yönlü varyans Analizi (ANOVA), iki örneklem grubu arasındaki ortalama farkı olup olmadığını test etmek için t-testi yapılmıştır. İki değişken arasındaki karşılıklı bir ilişki olup olmadığını sorgulamak için korelasyon analizi, verileri daha küçük bir özet değişkenler kümesine indirgemek ve ilgili olgunun altında yatan teorik yapısını araştırmak yani değişkenler arasındaki ilişkinin yapısını tanımlamak için faktör analizi yapılmıştır. Yapılan analizler  $p < 0,05$  anlamlı düzeyde bir ilişkinin olduğu kabul edilmiştir.

## 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Balıkesir’de faaliyette bulunan 4 yıldızlı otel işletmelerdeki çalışanların bakış açısıyla işletme yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarını ve işletmenin yeşil inovasyon uygulamalarını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada, yapılan anketler sonucunda elde edilen verilere istatistiksel analizler uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara bu bölümde tablolar halinde yer verilmiş ve yorumlanarak sunulmuştur.

### 4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Dağılımlar

Bu bölümde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin verilere Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Dağılımlar

Demografik Değişkenler		n	%
Cinsiyet	Kadın	62	52,1
	Erkek	57	47,9
Toplam =		119	100
Yaş	18-28	57	47,9
	29-39	33	27,7
	40-50	27	22,7
	50 yaş ve üzeri	2	1,7
Toplam =		119	100
Medeni Hali	Evli	47	39,5
	Bekâr	72	60,5
Toplam =		119	100
İşletmedeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	33	27,8
	1-5 yıl	64	53,8
	6-10 yıl	21	17,6
	11 yıl ve üzeri	1	0,8
Toplam=		119	100

Demografik Değişkenler		n	%
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	8	6,7
	Ortaöğretim	31	26,1
	Ön lisans	40	33,6
	Lisans	35	29,4
	Yüksek Lisans	4	3,4
	Doktora	1	0,8
Toplam=		119	100
Departman	Önbüro	29	24,4
	Kat hizmetleri	24	20,2
	Yiyecek-İçecek	45	37,8
	Yönetim	5	4,2
	Muhasebe	7	5,9
	Halkla İlişkiler	1	0,8
	Satın alma Departmanı	1	0,8
	Spa	6	5,0
	Satış ve Pazarlama	1	0,8
	Toplam=		119
Sektördeki Çalışma Süresi	1 yıldan az	16	13,6
	1-5 yıl	60	50,4
	6-10 yıl	31	26,1
	11 yıl ve üzeri	12	10,1
Toplam =		119	100

		n	%
<b>Ünvan</b>	Genel Müdür	4	3,4
	Departman Müdürü veya Departman Müdür Yardımcıları	9	8,2
	Şefler	6	4,9
	Astlar	100	83,5
	<b>Toplam =</b>	<b>119</b>	<b>100</b>

Yapılan frekans ve yüzde analizi sonucunda araştırmaya katılan çalışanların %52,1 (n=62)'i kadın; % 47,9 (n=57)'u erkektir. Katılımcıların %47,59 (n=57)'u 18-22 yaş arası, % 27,7 (n=33)'i 29-39 yaş arası, %22,7 (n=27)'si 40-50 yaş arası, %1,7 (n=2)'si 50 yaş ve üzeridir. %39,5 (n=47)'u evli, %60,5 (n=72)'u bekar olan katılımcılar, %6,7 (n=8)'si oranla ilköğretim, %26,1 (n=31) oranla ortaöğretim, %33,6 (n=40) oranla ön lisans, %29,4 (n=35) oranla lisans, %3,4 oranla (n=4) oranla yüksek lisans, %0,8 (n=1) oranla doktora mezunu olduklarını belirtmişlerdir. %24,4 (n=29) oranla Önbüro ,%20,2 (n=24) oranla kat hizmetleri, %37,8 (n=45) oranla yiyecek-içecek, %4,2 (n=5) oranla yönetim, %5,9 (n=7) oranla muhasebe, %0,8 (n=1) oranla halkla ilişkiler, %0,8 (n=1) oranla satın alma,%5 (n=6) oranla Spa, %0,8 (n=1) oranla satış ve pazarlama departmanlarda çalışan katılımcıların %3,4 (n=4)'ü genel müdür, %8,2 (n=9)'u departman müdürü veya müdür yardımcısı, %4,9 (n=6)' u şef ve %83,5 (n=100)'u ast statüsünde çalışmaktadır. Katılımcıların %27,7 (n=33)'si 1 yıldan az, %53,8 (n=64)'ü 1-5 yıl arası, %17,6 (n=21)'si 6-10 yıl arası, %0,8 (n=1)'ü 11 yıl ve üzeri süredir buldukları işletmede çalıştıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların %13,4 (n=16)'ü 1 yıldan az,%50,4 (n=60)'ü 1-5 yıl arası, %26,1 (n=31)'i 6-10 yıl arası, %10,1 (n=12)'i 11 yıl ve üzeri süredir turizm sektöründe çalıştıkları tespit edilmiştir.

#### 4.2. İşletmelerin Özelliklerine Göre Dağılımlar

Araştırmaya katılım gösteren 5 adet otel işletmesinin insan kaynağının anket sorularına vermiş olduğu yanıtlar sonucunda, elde edilen frekans ve yüzde analizleri uygulanarak işletmelerin özelliklerine ilişkin dağılımlar Tablo 8’de sunulmuştur.

**Tablo 8. İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Dağılımlar**

		<b>n</b>	<b>%</b>
<b>İşletme Türü</b>	Ulusal	2	75
	Uluslararası	3	25
	<b>Toplam</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
<b>Oda Sayısı</b>	80	1	20
	86	1	20
	87	1	20
	100	1	20
	105	1	20
	<b>Toplam</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
<b>Yatak Sayısı</b>	87	1	20
	124	1	20
	162	1	20
	179	1	20
	210	1	20
	<b>Toplam</b>	<b>5</b>	<b>100</b>
<b>İnsan Kaynağı Sayısı</b>	38	1	20
	42	2	40
	54	1	20
	72	1	20
	<b>Toplam</b>	<b>5</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan tüm oteller 4 yıldızlı oteller olup 2’si ulusal, diğer 3’ü uluslararası otel işletmelerinden olmak üzere 5 adet otel işletmesinden oluşmaktadır. Oda sayısı 80 ila 105 oda sayısı arasında değişmekte olup yatak sayıları ise 87 ile 210 yatak arasında değişkenlik göstermektedir. Otellerde çalışan insan kaynağı sayısı ise en azı 38 olmak üzere 72’ye ulaşan otel işletmeleri de mevcuttur.

### 4.3. Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin Geçerlik, Güvenirlik ve Normallik Testleri Sonuçları

Ölçmelere karışan hatalar nedeniyle güvenirlüğün tam olarak bilinemeyeceği, ancak bazı yöntemler kullanılarak tahmin edilebilmektedir. Ölçme sonuçlarının hangi derece de güvenilir olduğu belirlemek için kullanılan kavramlardan biride güvenirliktir. Güvenirlik katsayıları ise 0 ile 1 arasında değer alabilir. Geçerlik, testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini diğer özelliklerle karıştırılmadan ne derecede doğru ölçtüğüyle ilgilidir. Ölçme sonuçlarının geçerliliği, amaçlanan ölçmenin gerçekleştirilebilme derecesidir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2015, s.116-117).

Çarpıklık ve basıklık değerleri ise normal dağılımın iki bileşenidir. Dağılım normal ise çarpıklık ve basıklık katsayılarının -1 ile 1 aralığında olması gerektiği eğer çarpıklık katsayısı -1 ile 1 aralığında ise basıklık katsayısının -2 ile 2 aralığında, eğer basıklık katsayısı -1 ile 1 aralığında ise çarpıklık katsayısının -2 ile 2 aralığında olabileceği belirtmektedir (Uysal ve Kılıç, 2021, s. 223).

Bu bölümde dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon ölçeklerine ilişkin ifadelerin geçerlik, güvenirlilik, çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 9 ve Tablo 10’da yer verilmiştir. Tablodaki ‘ $\alpha$ ’ cronbach alfa değerini, ‘CR’ kompozit güvenirlilik değerini, ‘AVE’ ise açıklanan varyans değerini ifade etmektedir.

**Tablo 9. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları**

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükü	$\alpha$	CR	AVE	Çarpıklık	Basıklık
Vizyon Sağlama	1	0,702	0,877	0,87	0,50	-1,210	1,927
	2	0,616				-1,469	2,346
	7	0,704				-1,265	1,388
	8	0,791				-1,420	2,122
	13	0,682				-1,186	1,909
	14	0,736				-1,268	2,276
	19	0,741				-0,695	-0,185
Amaçları Kabulendirme	3	0,696	0,793	0,54	0,82	-1,380	2,832
	9	0,789				-1,331	2,820
	15	0,753				-1,612	3,695
	23	0,719				-1,520	3,710
Entelektüel Teşvik	6	0,790	0,764	0,80	0,51	-1,211	1,536
	12	0,678				-1,037	0,980
	18	0,566				-1,141	2,242
	21	0,807				-1,046	0,879
Bireysel İlgi	5	0,787	0,804	0,80	0,58	-1,073	0,411
	11	0,749				-2,067	6,093
	17	0,761				-1,156	-0,454
Başarı Beklentisi	4	0,811	0,859	0,78	0,54	-1,331	2,820
	10	0,786				-1,470	2,443
	16	0,608				-0,686	-0,454

**Tablo 10. Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları**

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yüğü	$\alpha$	CR	AVE	Çarpıklık	Basıklık
Ürün İnovasyonu	1	0,591	0,882	0,85	0,50	-1,270	2,151
	2	0,774				-0,791	0,438
	3	0,722				-1,131	1,528
	4	0,606				-1,031	1,685
	5	0,720				-1,321	1,869
	6	0,816				-0,638	-0,125
Hizmet İnovasyonu	7	0,835	0,888	0,87	0,58	-0,816	0,652
	8	0,812				-0,967	0,970
	9	0,757				-0,475	-0,615
	10	0,644				-0,784	0,194
	11	0,766				-0,569	-0,418
Süreç İnovasyonu	12	0,834	0,912	0,90	0,65	-0,518	-0,595
	13	0,740				-1,164	1,611
	14	0,781				-0,851	0,297
	15	0,875				-0,950	0,591
	16	0,808				-0,765	-0,230
Örgütsel İnovasyon	17	0,805	0,897	0,88	0,60	-0,994	0,953
	18	0,806				-0,905	0,689
	19	0,721				-1,081	1,016
	20	0,747				-0,936	0,557
	21	0,807				-0,383	-0,573

Tablo 9 ve Tablo 10' daki veriler incelediğinde kullanılan ölçeklerin uyum geçerliliğini sağladığını ve güvenilir oldukları, çarpıklık ve basıklık değerlerine bakıldığında verilerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

#### 4.4. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, en azından aralık seviyesinde ölçülmüş aralarında ilişki bulunan değişkenlerden oluşan bir veri setinin temelini teşkil eden boyutların ortaya çıkarılmasında kullanılan çok değişkenli bir istatistik analiz tekniğidir (Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2019, s. 315).

Araştırmanın bu bölümünde Dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon ölçeğine yönelik faktör analizi sonuçları tablolaştırılmış ve yorumlara yer verilmiştir. Ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 10 ve Tablo 11’de sunulmuştur.

**Tablo 11. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yüğü	C	KMO	df	p	X <sup>2</sup>	A.T.V
Vizyon Sağlama	1.İşletmemizin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	0,702	0,666	0,880	253	0,000	1878,680	66,215
	2.Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	0,616	0,579					
	7.İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	0,704	0,593					
	8.Benimiçin izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	0,791	0,687					
	13.İşletme içi daima yeni fırsatlar arar.	0,682	0,617					
	14.Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir	0,716	0,683					
	19.Çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	0,721	0,667					
Amaçları Kabullendirme	3. İşletme amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	0,696	0,556	0,880	253	0,000	1878,680	66,215
	9. İşletme içi takım çalışmalarında iş birliğini sürekli hale getirir.	0,739	0,703					
	15.Çalışanların “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.	0,753	0,677					
	23. Çalışanlarda takım düşüncesi ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	0,639	0,630					
	12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	0,678	0,566					
	18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	0,566	0,466					
	21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	0,807	0,716					

**Tablo 11. Dönüşümcü Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)**

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yüklü	C	KMO	df	p	X <sup>2</sup>	A.T.V
<b>Entelektüel Teşvik</b>	6. Beni rutin sorunları yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	0,678	0,608					
	12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	0,678	0,566					
	18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	0,566	0,466					
	21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	0,807	0,716					
<b>Bireysel İlgî</b>	5. Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	0,747	0,781					
	11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	0,749	0,745					
	17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	0,761	0,673					
<b>Başarı Beklentisi</b>	4. Bizden çok şey beklediğini bize açıkça söyler ve belli eder.	0,356	0,611					
	10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	0,501	0,626					
	16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	0,608	0,578					

Dönüşümcü liderliğe ilişkin faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 23 ifadenin 5 faktör altında toplandığı ve her bir faktörünün öz değerinin 1'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Dört faktör, toplam varyansın % 66,215'ini açıklamaktadır. Birinci faktörü oluşturan 7 ifadenin faktör yükleri 0,791 ile 0,597 değerleri arasında, ikinci faktörü oluşturan 4 ifadenin faktör yükleri 0,753 ile 0,556 değerleri arasında, üçüncü faktörü oluşturan 4 ifadenin faktör yükleri 0,807 ile 0,461 değerleri arasında, dördüncü faktörü oluşturan 3 ifadenin faktör yükleri 0,781 ile 0,673 değerleri arasında, beşinci faktörü oluşturan 3 ifadenin faktör yükleri ise 0,626 ile 0,356 değerleri arasındadır. Ölçeğin Kaiser Mayer Olkin (KMO) değeri ise 0,880 olarak tespit edilmiştir. Tespit edilen KMO değerinin yeterli olduğu söylenebilir.

Yeşil İnovasyon ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçlarına Tablo 12'de yer verilmiştir.

**Tablo 12. Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları**

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yüğü	C	KMO	df	p	X <sup>2</sup>	A.T.V.
<b>Ürün İnovasyonu</b>	1.İşletmemizde doğayı kirletmeyen, zehirli olmayan, çevre dostu malzemeler kullanılmaktadır.	0,591	0,520	0,930	210	0,000	2175,225	70,148
	2.İşletmemizde üretilen ürünler için daha az kâğıt ve plastik madde kullanımı gibi çevre dostu ambalajlama tasarlanmakta ve kullanılmaktadır.	0,774	0,718					
	3.İşletmemizde, kullanım ömrünü tamamlamış ürünler değerlendirilmektedir ve yeniden kullanım için dönüştürülmektedir.	0,722	0,740					
	4. İşletmemiz, çevre dostu çalışmalara ait etiketlere / belgelere sahiptir.	0,606	0,634					
	5.İşletmemizde üretim süreçlerinde su, elektrik, gaz, petrol gibi kaynaklar daha az tüketilmektedir.	0,720	0,629					
	6.İşletmemizde güncel çevresel kriterler yerine getirilerek üretim yapılmaktadır.	0,816	0,670					

**Tablo 12. Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)**

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yüğü	C	KMO	df	p	X <sup>2</sup>	A.T.V.
<b>Hizmet İnovasyonu</b>	7.İşletmemiz piyasaya yeni yeşil hizmetler sunar.	0,835	0,734					
	8. İşletmemiz yeşil hizmetler oluşturmak için birçok reform gerçekleştirmiştir.	0,812	0,716					
	9. İşletmemiz sürekli olarak yeni ve yeşil hizmetler arayışındadır.	0,757	0,791					
	10.Rakiplerimizle kıyaslandığında, işletmemiz yeşil hizmetler sunmaktadır.	0,644	0,729					
	11.İşletmemizin sunduğu yeşil hizmetler, sektörde önemli değişikliklere yol açmıştır.	0,766	0,714					
<b>Süreç İnovasyonu</b>	12.İşletmemiz, işletim sistemlerini sürekli olarak dünya standartlarında test etmektedir.	0,834	0,710					
	13.İşletmemiz, verimliliği artırmak için çalışma tekniklerini sürekli güncellemektedir.	0,740	0,683					
	14.İşletmemiz, yeşil hizmetlerin kalitesini artırmak için sürekli olarak teknolojiyi kullanmaktadır.	0,781	0,679					
	15.İşletmemiz, yeni yeşil işletim sistemlerinin geliştirilmesine büyük yatırımlar yapmaktadır.	0,875	0,791					
	16.İşletmemiz, çalışanlarını gelişen endüstri teknolojileri konusunda sürekli eğitmektedir.	0,808	0,758					

**Tablo 12. Yeşil İnovasyon Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (Devamı)**

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yüğü	C	KMO	df	p	X <sup>2</sup>	A.T.V.
Örgütsel İnovasyon	17.İşletmemiz sürekli olarak yeni işletme yönetimi metotları sunmaktadır.	0,805	0,777					
	18.İşletmemiz, prosedürlerin yeşil odaklı olarak güncellenmesine yatırım yapmıştır.	0,806	0,660					
	19.Yöneticimiz sürekli olarak yeşil uygulamaları geliştirmenin yollarını aramaktadır.	0,721	0,799					
	20.İşletmemiz, çalışanlarına inisiyatif alma yetkisi verir.	0,747	0,631					
	21.Rakiplerimiz işletim sistemlerini test olarak kullanmaktadır.	0,807	0,590					

Yeşil inovasyon ölçeğine ilişkin faktör analizi sonucunda ölçekte yer alan 21 ifadenin 4 faktör altında yer toplandığı ve her bir faktörünün öz değerinin 1'den büyük olduğu tespit edilmiştir. Dört faktör, toplam varyansın % 70,148'ini açıklamaktadır. Birinci faktörü oluşturan 6 ifadenin faktör yükleri 0,816 ile 0,520 değerleri arasında, ikinci faktörü oluşturan 6 ifadenin faktör yükleri 0,835 ile 0,644 değerleri arasında, üçüncü faktörü oluşturan 5 ifadenin faktör yükleri 0,875 ile 0,679 değerleri arasında, dördüncü faktörü oluşturan 5 ifadenin faktör yükleri ise 0,807 ile 0,590 değerleri arasındadır. Ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik testi değeri ise 0,930 olarak tespit edilmiştir. tespit edilen KMO değerinin yeterli olduğu söylenebilir.

#### **4.5. Ölçek İfadelerine Verilen Cevaplara Yönelik Betimsel Sonuçlar**

Bu bölümde dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon ölçeklerinde ifadelerine yönelik frekans, ortalama ve standart sapmalar Tablo 13 ve Tablo 14'da sunulmuştur.

**Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İfadeleri**

İfadeler	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	X	SS
1.İşletmemizin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	3,4	3,4	14,2	50,4	28,6	3,97	0,933
2. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	4,2	4,2	7,6	50,4	33,6	4,05	0,981
3.İşletme amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	1,7	4,2	6,7	54,6	32,8	4,12	0,839
4.Bizden çok şey beklediğini bize açıkça söyler ve belli eder.	1,7	2,5	9,2	50,4	36,1	4,16	0,826
5.Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	7,6	6,7	12,6	40,3	32,8	3,84	1,178
6. Beni rutin sorunları yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	3,4	4,2	13,4	44,5	34,5	4,02	0,978
7.İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	1,7	5,9	12,6	47,9	31,9	4,02	0,915
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	5,0	4,2	12,6	42,9	35,3	3,99	1,053
9. İşletme içi takım çalışmalarında iş birliğini sürekli hale getirir.	2,5	5,0	7,6	43,7	41,2	4,15	0,947
10.Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	1,7	0,8	4,2	35,3	42,0	4,47	0,768
11.Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	4,2	1,7	11,8	42,0	40,3	4,12	0,979
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	2,5	5,0	16,0	42,0	34,5	4,00	0,969
13. İşletme içi daima yeni fırsatlar arar.	0,8	5,0	16,0	42,0	34,5	4,25	0,804
14.Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	1,7	3,4	10,1	48,7	36,1	4,14	0,856
15. Çalışanların “takım oyuncusu” olmalarını sağlamaya çalışır.	2,5	1,7	7,6	46,2	42,0	4,23	0,860

**Tablo 13. Dönüşümcü Liderlik Ölçeği İfadeleri (Devamı)**

İfadeler	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	X	SS
16.Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmez.	5,9	14,3	15,1	38,7	26,1	3,64	1,183
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	2,5	6,7	10,9	45,4	34,5	4,02	0,978
18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.	0,8	5,0	8,4	60,5	25,2	4,04	0,785
19. Çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	-	10,1	14,3	47,1	28,6	3,94	0,914
20.Çalışanları aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	1,7	2,5	10,1	56,3	29,4	4,09	0,802
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.	1,7	6,7	12,6	43,7	35,3	4,04	0,951
22. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	0,8	2,5	8,4	54,6	33,6	4,17	0,755
23. Çalışanlarda takım düşüncesi ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	1,7	2,5	5,9	51,3	38,7	4,22	0,807
<i>1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5= Kesinlikle Katılıyorum</i>							

Dönüşümcü liderlik ölçeği ifadelerine verilen cevapların frekans dağılımı Tablo 13’de yer verilmiştir. En yüksek ortalamaya sahip ifade ( $X=4,47$ ) “Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler “ olurken; en düşük ortalamaya sahip ifade ise ( $X=3,64$ ) “Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyi başarı olarak görmez” olmuştur.

**Tablo 14. Yeşil İnovasyon Ölçeği İfadeleri**

İfadeler	1 (%)	2 (%)	3 (%)	4 (%)	5 (%)	X	S
1. İşletmemizde doğayı kirletmeyen, zehirli olmayan, çevre dostu malzemeler kullanılmaktadır.	2,5	5,9	10,1	59,7	21,8	3,92	0,884
2. İşletmemizde üretilen ürünler için daha az kâğıt ve plastik madde kullanımı gibi çevre dostu ambalajlama tasarlanmakta ve kullanılmaktadır.	0,8	7,6	16,0	49,6	26,1	3,92	0,894
3. İşletmemizde, kullanım ömrünü tamamlamış ürünler değerlendirilmekte ve yeniden kullanım için dönüştürülmektedir.	1,7	6,7	10,1	54,6	26,9	3,98	0,892
4. İşletmemiz, çevre dostu çalışmalara ait etiketlere / belgelere sahiptir.	0,8	2,5	11,8	48,7	36,1	4,16	0,795
5. İşletmemizde üretim süreçlerinde su, elektrik, gaz, petrol gibi kaynaklar daha az tüketilmektedir.	2,5	5,0	9,2	45,4	37,8	4,10	0,945
6. İşletmemizde güncel çevresel kriterler yerine getirilerek üretim yapılmaktadır.	-	4,2	16,8	44,5	34,5	4,09	0,823
7. İşletmemiz piyasaya yeni yeşil hizmetler sunar.	2,5	3,4	23,5	39,5	31,1	3,93	0,954
8. İşletmemiz yeşil hizmetler oluşturmak için birçok reform gerçekleştirmiştir.	2,5	5,9	16,8	47,9	26,9	3,90	0,947
9. İşletmemiz sürekli olarak yeni ve yeşil hizmetler arayışındadır.	-	5,0	22,7	38,7	33,6	4,00	0,878
10. Rakiplerimizle kıyaslandığında, işletmemiz yeşil hizmetler sunmaktadır		4,2	13,4	44,5	37,8	4,15	0,812
11. İşletmemizin sunduğu yeşil hizmetler, sektörde önemli değişikliklere yol açmıştır.	-	7,6	19,3	42,0	31,1	3,96	0,901
12. İşletmemiz, işletim sistemlerini sürekli olarak dünya standartlarında test etmektedir.	-	5,9	21,8	37,8	34,5	4,00	0,897
13. İşletmemiz, verimliliği artırmak için çalışma tekniklerini sürekli güncellemektedir.	2,5	4,2	13,4	47,1	32,8	4,03	0,929
14. İşletmemiz, yeşil hizmetlerin kalitesini artırmak için sürekli olarak teknolojiyi kullanmaktadır.	1,7	8,4	16,0	42,9	31,1	3,93	0,980
15. İşletmemiz, yeni yeşil işletim sistemlerinin geliştirilmesine büyük yatırımlar yapmaktadır.	2,5	8,4	14,3	46,2	28,6	3,89	0,994
16. İşletmemiz, çalışanlarını gelişen endüstri teknolojileri konusunda sürekli eğitmektedir.	3,4	12,6	15,1	39,5	29,4	3,78	1,110
17. İşletmemiz sürekli olarak yeni işletme yönetimi metotları sunmaktadır.	2,5	5,9	16,0	46,2	29,4	3,94	0,959
18. İşletmemiz, prosedürlerin yeşil odaklı olarak güncellenmesine yatırım yapmıştır.	1,7	5,0	17,6	42,0	33,6	4,00	0,934
19. Yöneticimiz sürekli olarak yeşil uygulamaları geliştirmenin yollarını aramaktadır.	2,5	5,0	15,1	40,3	37,0	4,04	0,977
20. İşletmemiz, çalışanlarına inisiyatif alma yetkisi verir.	0,8	4,2	16,0	37,8	41,2	4,14	0,895
21. Rakiplerimiz işletim sistemlerini test olarak kullanmaktadır.	1,7	6,7	32,8	26,9	31,9	3,80	1,01

Yeşil inovasyon ölçeği ifadelerine verilen cevapların frekans dağılımı Tablo 14’te gösterilmiştir. En yüksek ortalamaya sahip ifade ( $x=4,16$ ) “İşletmemiz, çevre dostu çalışmalara ait etiketlere / belgelere sahiptir” olurken; en düşük ortalamaya sahip

ifade ise ( $X=3,78$ ) “İşletmemiz, çalışanlarını gelişen endüstri teknolojileri konusunda sürekli eğitmektedir” olmuştur.

#### **4.6. Dönüşümcü Liderlik ile Yeşil İnovasyon Arasındaki İlişkinin Ölçülmesine Yönelik Korelasyon Analizi**

İki ya da daha çok değişken arasındaki ilişkinin herhangi bir şekilde bu değişkenlere müdahale edilmeden incelendiği araştırmalardır. Korelasyon araştırmalarında değişkenler arasındaki ilişki, farklı türdeki değişkenler için farklı teknikler kullanılarak hesaplanan bir korelasyon katsayısı ile gösterilir. Bu katsayı +1 ile -1 aralığında değişen bir değer alır. Katsayının pozitif olması bir değişkende artış meydana geldiği zaman diğer değişkende de artış olduğunu, negatif olması ise bir değişkende artış görülürken diğerinde azalma meydana geldiğini göstermektedir. Korelasyon katsayısının -1 ,+1 olması mükemmel bir ilişkiyi, 0 olması ise iki değişken arasında hiç ilişki olmadığını gösterir. Katsayı 0.30 ‘ dan küçük ise ilişkinin zayıf, 0.30- 0.70 arasında ise orta düzeyde 0.70’den büyük ise yüksek düzeyde olduğu söylenebilir ( Büyüköztürk ve diğerleri, 2008, s. 226-227).

Balıkesir’deki 4 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla araştırma verilerine korelasyon analizi uygulanmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonucunda boyutlar arasında genel olarak bakıldığında yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile yeşil inovasyon arasında  $r=0,640$  gibi orta düzeyde bir ilişkinin olduğu bulgulanmıştır. İlgili sonuçlara Tablo 15’de yer verilmiştir.

	<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	Vizyon Sağlama	Amaçları Kabullendirme	Entelektüel Teşvik	Bireysel İlgi	Başarı Beklentisi	<b>Yeşil İnovasyon</b>	Ürün İnovasyonu	Hizmet İnovasyonu	Süreç İnovasyonu	Örgütsel İnovasyon
<b>Dönüşümcü Liderlik</b>	1										
Vizyon sağlama	0,916**	1									
Amaçları kabullendirmeye	0,888**	0,733**	1								
Entelektüel Teşvik	0,904**	0,778**	0,787**	1							
Bireysel İlgi	0,888**	0,773**	0,774**	0,733**	1						
Başarı Beklentisi	0,726**	0,540**	0,601**	0,622**	0,649	1					
<b>Yeşil İnovasyon</b>	0,640**	0,617**	0,545**	0,597**	0,477	0,399**	1				
Ürün İnovasyonu	0,591**	0,558**	0,503**	0,572**	0,443	0,379**	0,879**	1			
Hizmet İnovasyonu	0,476**	0,457**	0,416**	0,454**	0,297	0,298**	0,917**	0,777**	1		
Süreç İnovasyonu	0,644**	0,631**	0,530**	0,593**	0,509**	0,411**	0,938**	0,745**	0,802**	1	
Örgütsel İnovasyon	0,608**	0,589**	0,527**	0,547**	0,476**	0,358**	0,909**	0,672**	0,777**	0,860**	1

**Tablo 15. Dönüşümcü Liderlik ile Yeşil İnovasyon Arasındaki İlişki Sonuçları**

Dönüşümcü liderlik ile yeşil inovasyon arasında ( $r=0,640^{**}$ ) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile yeşil inovasyon arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları olan vizyon sağlama boyutu ( $r=0,617^{**}$ ), amaçları kabullendirme ( $r=0,545^{**}$ ), entelektüel teşvik ( $r=0,597^{**}$ ) ve başarı beklentisi ( $r=0,399^{**}$ ) ile yeşil inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Ancak dönüşümcü liderliğin alt boyutlarından olan bireysel ilgi ( $r=0,477$ ) ile yeşil inovasyon arasında anlamlı ve pozitif yönde ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Yeşil inovasyonun alt boyutları ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiler test edilmiştir. Yeşil inovasyonun alt boyutlarından olan ürün inovasyonu ( $r=0,591^{**}$ ), hizmet inovasyonu ( $r=0,476^{**}$ ), süreç inovasyonu ( $r=0,644^{**}$ ) ve örgütsel inovasyon ( $r=0,608^{**}$ ) ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir.

Dönüşümcü liderliğin alt boyutları arasındaki ilişki analiz edilildiğinde vizyon sağlama alt boyutu ( $r=0,916^{**}$ ) ile dönüşümcü liderlik arasında oldukça güçlü bir ilişkinin var olduğu ve bunu sırasıyla entelektüel teşvik ( $r=0,904^{**}$ ), amaçları kabullendirme ve bireysel ilgi alt boyutu ( $r=0,888^{**}$ ), başarı beklentisi ( $r=0,726^{**}$ ) boyutunun takip ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen verilerden hareketle dönüşümcü liderlerin vizyonlarını yansıtabildiği ve çalışanların dönüşümcü liderliği benimsediği söylenebilir.

Yeşil inovasyon ve alt boyutları arasındaki ilişki incelendiğinde süreç inovasyonu alt boyutu ( $r=0,938^{**}$ ) ile yeşil inovasyon arasında oldukça güçlü bir ilişkinin var olduğu ve bunu sırasıyla hizmet inovasyonu ( $r=0,917^{**}$ ), örgütsel inovasyon ( $r=0,909^{**}$ ) ve ürün inovasyonu ( $r=0,879^{**}$ ) boyutlarının takip ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

#### 4.7. Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil İnovasyon Ölçeğinin Betimsel Sonuçlara Göre Karşılaştırma Sonuçları

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon eğilimlerinin, cinsiyetine, yaşına, medeni durumuna, çalışılan departmanlara, eğitim durumlarına, ünvanlarına, işletmedeki çalışma sürelerine, sektördeki çalışma sürelerine göre ortalamalar arasındaki farklılıkları ve çoklu gruplar arasındaki anlamlılığı test etmek için T-testi ve Anova testleri yaparak istatistiksel olarak analiz edilmiş ve sonuçlar sunulmuştur.

Çalışanların cinsiyeti ile dönüşümcü liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak karşılaştırılması sonucu elde edilen analiz sonuçları Tablo 16’te sunulmuştur.

**Tablo 16. Çalışanların Cinsiyetine Göre Dönüşüm Liderlik Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi Sonuçları**

Boyut	Cinsiyet	n	X	SS	T	p
Vizyon Sağlama	Kadın	62	4,11	0,699	1,066	0,289
	Erkek	57	3,98	0,704		
Amaçları Kabulendirme	Kadın	62	4,22	0,583	0,581	0,563
	Erkek	57	4,14	0,774		
Entelektüel Teşvik	Kadın	62	4,08	0,644	0,823	0,412
	Erkek	57	3,97	0,771		
Bireysel İlgi	Kadın	62	3,94	0,908	-0,719	0,474
	Erkek	57	4,05	0,873		
Başarı Beklentisi	Kadın	62	4,08	0,723	-0,250	0,803
	Erkek	57	4,11	0,592		

##### *Bağımsız grup t-testi*

Tablo 16’da yer alan t-testi sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik boyutlarının çalışanların cinsiyetine göre  $p>0,05$  olduğundan dolayı anlamlı bir şekilde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre cinsiyet değişkeninin dönüşümcü liderlik konusunda anlamlı bir etkisinin olmadığı, kadın ve erkek çalışanların benzer düzeylerde dönüşümcü liderlik özelliklerini sergileyebileceği söylenebilir.

Çalışanların yaşları ile dönüşümcü liderlik boyutları arasında istatistiksel olarak karşılaştırılması elde edilen analiz sonuçları Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17. Çalışanların Yaşlarına Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları**

Boyutlar	Yaş	n	X	SS	F	p
Vizyon Sağlama	18-28	58	3,93	0,750	2,341	0,077
	29-39	32	4,02	0,727		
	40-50	27	4,28	0,490		
	50 yaş ve üzeri	2	4,78	0,303		
Amaçları Kabulendirme	18-28	58	4,13	0,752	1,093	0,355
	29-39	32	4,22	0,569		
	40-50	27	4,18	0,641		
	50 yaş ve üzeri	2	5,00	0,000		
Entelektüel Teşvik	18-28	58	3,96	0,744	1,036	0,380
	29-39	32	4,01	0,759		
	40-50	27	4,12	0,551		
	50 yaş ve üzeri	2	4,75	0,353		
Bireysel İlgisi	18-28	58	3,91	1,045	0,850	0,469
	29-39	32	4,00	0,752		
	40-50	27	4,09	0,665		
	50 yaş ve üzeri	2	4,83	0,889		
Başarı Beklentisi	18-28	58	4,00	0,710	1,376	0,254
	29-39	32	4,15	0,580		
	40-50	27	4,16	0,636		
	50 yaş ve üzeri	2	4,83	0,235		

*Tek Yönlü Varyans Analizi- Anova*

Çalışanların yaşlarıyla dönüşümcü liderlik boyutlarıyla karşılaştırıldığında  $p > 0,05$  olduğundan dolayı anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. Bu sonuçtan hareketle çalışanların yaş değişkeninin dönüşümcü liderlerin vizyon sağlama yeteneklerini ve diğer boyutlardaki davranışlarını etkilememektedir.

Çalışanların medeni durumları ile dönüşümcü liderlik boyutlarıyla istatistiksel olarak karşılaştırılması sonucu elde edilen sonuçlara Tablo 18’de yer verilmiştir.

**Tablo 18. Çalışanların Medeni Durumlarının Dönüşüm Liderlik Boyutlarıyla Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi Sonuçları**

Boyutlar	Medeni Durum	n	X	SS	t	p
Vizyon Sağlama	Evli	57	3,89	0,539	-3,193	<b>0,002</b>
	Bekar	62	4,30	0,734		
Amaçları Kabullendirme	Evli	57	4,33	0,592	-1,829	0,070
	Bekar	62	4,10	0,711		
Entelektüel Teşvik	Evli	57	4,24	0,525	-2,625	<b>0,010</b>
	Bekar	62	3,91	0,756		
Bireysel İlgi	Evli	57	4,21	0,693	-2,165	<b>0,032</b>
	Bekar	62	3,85	0,983		
Başarı Beklentisi	Evli	57	4,24	0,643	-1,995	<b>0,048</b>
	Bekar	62	3,99	0,663		

*Bağımsız grup t- testi*

Tablo 18'e göre vizyon sağlama, entelektüel teşvik, bireysel ilgi ve başarı beklentisi boyutları medeni duruma göre  $p < 0,05$  olduğundan dolayı anlamlı bir şekilde farklılaşma gösterirken, amaçları kabullendirme boyutu  $p > 0,05$  olduğundan dolayı anlamlı bir şekilde farklılık göstermemiştir. Vizyon sağlama boyutunda bekar çalışanlar, evli çalışanlara göre daha yüksek düzeyde vizyon sağlama algısına sahiptirler ( $X=4,30$ ). Bu durum bekar çalışanların geleceğe dair daha net bir görüşe sahip olabileceği veya liderlerinin onlara daha iyi bir vizyon sunduğu şeklinde düşünülebilir. Amaçları kabullendirme boyutunda, çalışanların liderlerinin amaçlarını benzer düzeyde kabullendikleri söylenebilir. Entelektüel teşvik boyutunda ise evli çalışanlar, bekar çalışanlara göre liderlerinin kendilerini entelektüel olarak daha fazla teşvik ettiğini belirtmişlerdir ( $X=4,24$ ). Bu durum evli çalışanların işteki gelişimlerine daha fazla önem verildiği söylenebilir. Bireysel ilgi boyutunda ise evli çalışanlar, liderlerinin kendilerine bireysel olarak daha fazla ilgi gösterdiklerini düşünmektedirler ( $X=4,21$ ). Bu bağlamda evli çalışanların işletmede daha destekleyici bir ortamda çalıştıkları söylenebilir. Başarı beklentisi boyutunda ise evli çalışanlar, bekar çalışanlara göre liderlerinin kendilerinden daha yüksek başarı beklentisi içinde olduğunu düşünmektedirler ( $X=4,24$ ). Tüm bu bilgilerden yola çıkarak evli çalışanların, bekar çalışanlara göre dönüşümcü liderlik boyutlarını daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Bu durum, evli çalışanların işyerinde daha memnun ve motive edici bir ortamda çalıştıkları düşünülebilir.

Çalışanların eğitim durumu değişkeniyle dönüşümcü liderlik boyutlarının istatistiksel olarak karşılaştırılması sonucu elde edilen verilen sonuçlara Tablo 19’da yer verilmiştir.

**Tablo 19. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları**

Boyutlar	Eğitim Durumu	n	X	SS	F	p
<b>Vizyon Belirleme</b>	İlköğretim	8	4,23	0,511	1,598	0,166
	Ortaöğretim	31	4,17	0,670		
	Ön lisans	40	4,02	0,668		
	Lisans	35	4,00	0,729		
	Yüksek Lisans	4	3,32	1,090		
	Doktora	1	5,00	-		
<b>Amaçları Kabulendirme</b>	İlköğretim	8	4,25	0,517	0,695	0,628
	Ortaöğretim	31	4,30	0,628		
	Ön lisans	40	4,16	0,631		
	Lisans	35	4,07	0,796		
	Yüksek Lisans	4	4,18	0,826		
	Doktora	1	5,00	-		
<b>Entelektüel Teşvik</b>	İlköğretim	8	4,28	0,646	1,264	0,284
	Ortaöğretim	31	4,19	0,703		
	Ön lisans	40	3,93	0,639		
	Lisans	35	3,92	0,768		
	Yüksek Lisans	4	3,87	0,829		
	Doktora	1	5,00	-		
<b>Bireysel İlgi</b>	İlköğretim	8	4,16	0,734	1,089	0,370
	Ortaöğretim	31	4,09	0,895		
	Ön lisans	40	3,85	0,816		
	Lisans	35	4,07	0,855		
	Yüksek Lisans	4	3,33	1,865		
	Doktora	1	5,00	-		
<b>Başarı Beklentisi</b>	İlköğretim	8	4,29	0,575	0,617	0,687
	Ortaöğretim	31	4,17	0,797		
	Ön lisans	40	3,99	0,668		
	Lisans	35	4,06	0,541		
	Yüksek Lisans	4	4,25	0,687		
	Doktora	1	4,66	-		

*Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA*

Tablo 19’a göre, çalışanların eğitim düzeyi ile dönüşümcü liderlik boyutları karşılaştırıldığında  $p > 0,05$  olduğundan dolayı anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. Bu sonuç çalışanların eğitim düzeyinin tek başına dönüşümcü liderlik davranışlarını belirlemediğini göstermektedir. Bu hususta Çalışanların deneyimi, karakteristik özellikleri, örgüt kültürü gibi unsurları etkili bir faktör olabileceği söylenebilir.

Çalışanların çalıştığı departmana göre dönüşümcü liderlik boyutlarının istatistiksel olarak karşılaştırılması sonucu elde edilen sonuçlar Tablo 20’de yer verilmiştir.

**Tablo 20. Çalışanların Çalıştığı Departmana Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutlarıyla Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA Testi Sonuçları**

Boyut	Departman	n	X	SS	F	p
Vizyon Sağlama	Kat Hizmetleri Departmanı	24	4,22	0,664	0,496	0,857
	Önbüro Departmanı	29	4,10	0,672		
	Yiyecek-İçecek Departmanı	45	3,94	0,728		
	Diğer	21	4,43	0,556		
Amaçları Kabulendirme	Kat Hizmetleri Departmanı	24	4,40	0,733	0,548	0,818
	Önbüro Departmanı	29	4,00	0,776		
	Yiyecek-İçecek Departmanı	45	3,81	0,688		
	Diğer	21	4,35	0,578		
Entelektüel Teşvik	Kat Hizmetleri Departmanı	24	3,77	0,748	0,706	0,686
	Önbüro Departmanı	29	4,35	0,833		
	Yiyecek-İçecek Departmanı	45	3,84	0,956		
	Diğer	21	3,49	0,814		
Bireysel İlgisi	Kat Hizmetleri Departmanı	24	4,44	0,724	0,784	0,618
	Önbüro Departmanı	21	3,82	0,825		
	Yiyecek-İçecek Departmanı	45	3,89	0,845		
	Diğer	21	4,15	0,661		
Başarı Beklentisi	Kat Hizmetleri Departmanı	24	4,23	0,640	1,129	0,350
	Önbüro Departmanı	21	4,06	0,537		
	Yiyecek-İçecek Departmanı	45	3,97	0,727		
	Diğer	21	4,37	0,623		

*Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA*

Tablo 20'ye göre farklı departmanlardaki çalışanların dönüşümcü liderlik boyutları arasında  $p > 0,05$  olduğundan dolayı anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmamıştır. Ancak kat hizmetleri çalışanları ( $X = 4,22 - 4,44$ ) arasında değişkenlik gösterdiği ve entelektüel teşvik boyutuna önbüro departmanı çalışanlarının ( $X = 4,35$ ) olduğu için dönüşümcü liderliği daha çok benimsediği ve duyarlı oldukları söylenebilir.

Çalışanların ünvanlarıyla dönüşümcü liderlik boyutlarının istatistiksel olarak karşılaştırılması sonucu elde verilere Tablo 21'de yer verilmiştir.

**Tablo 21. Çalışanların Ünvanlarına Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutuyla Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları**

Boyutlar	Ünvan	n	X	SS	F	p
Vizyon Sağlama	Genel Müdür	4	4,17	0,642	0,732	0,825
	Departman Müdür/Departman Müdür Yrd.	9	3,81	0,808		
	Şefler	6	4,82	0,473		
	Astlar	100	14,2	2,820		
Amaçları Kabullendirme	Genel Müdür	4	4,31	0,773	0,694	0,863
	Departman Müdür/Departman Müdür Yrd.	9	4,06	0,861		
	Şefler	6	4,33	0,783		
	Astlar	100	13,8	2,751		
Entelektüel Teşvik	Genel Müdür	4	4,00	0,515	0,914	0,593
	Departman Müdür/Departman Müdür Yrd.	9	5,00	0,235		
	Şefler	6	3,83	1,060		
	Astlar	100	14,50	3,130		
Bireysel İlgi	Genel Müdür	4	3,83	0,962	0,955	0,538
	Departman Müdür/Departman Müdür Yrd.	9	4,33	0,646		
	Şefler	6	3,20	0,192		
	Astlar	100	13,04	3,410		
Başarı Beklentisi	Genel Müdür	4	4,00	1,054	0,697	0,860
	Departman Müdür/Departman Müdür Yrd.	9	3,33	0,434		
	Şefler	6	4,19	0,828		
	Astlar	100	13,81	3,135		

*Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA*

Tablo 21'e göre çalışanların ünvanlarına göre dönüşümcü liderlik boyutlarıyla karşılaştırıldığında  $p > 0,05$  olduğundan dolayı ünvan değişkeninde anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmamıştır. Bu sonuçtan hareketle işletmedeki çalışanların, örneğin astların ( $X=14,2$ ) dönüşümcü liderlik algılarının daha yüksek olduğu ve benimsediği söylenebilir.

İşletmedeki çalışma süresine göre dönüşümcü liderlik boyutlarının istatistiksel olarak karşılaştırılması sonucu elde edilen sonuçlara Tablo 22'de yer verilmiştir.

**Tablo 22. Çalışanların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları**

Boyutlar	İşletmedeki Çalışma Süresi	n	X	SS	F	p
Vizyon Sağlama	1 yıldan az	33	3,90	0,778	3,452	<b>0,019</b>
	1-5 yıl	64	3,99	0,698		
	6-10 yıl	21	4,42	0,404		
	11 yıl ve üzeri	1	5,00	-		
Amaçları Kabulendirme	1 yıldan az	33	4,11	0,646	1,891	0,135
	1-5 yıl	64	4,12	0,753		
	6-10 yıl	21	4,45	0,375		
	11 yıl ve üzeri	1	5,00	-		
Entelektüel Teşvik	1 yıldan az	33	3,95	0,774	1,654	0,181
	1-5 yıl	64	3,97	0,703		
	6-10 yıl	21	4,26	0,556		
	11 yıl ve üzeri	1	5,00	-		
Bireysel İlgı	1 yıldan az	33	3,88	0,872	1,632	0,186
	1-5 yıl	64	3,93	0,963		
	6-10 yıl	21	4,31	0,581		
	11 yıl ve üzeri	1	5,00	-		
Başarı Beklentisi	1 yıldan az	33	4,05	0,791	2,390	0,072
	1-5 yıl	64	4,00	0,627		
	6-10 yıl	21	4,44	0,433		
	11 yıl ve üzeri	1	4,66	-		

*Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA*

Yapılan tek yönlü varyans analizi-Anova testi sonucunda  $p>0,05$  olduğundan dolayı çalışanların işletmedeki çalışma süresi ile vizyon sağlama boyutu ( $p=0,019$ ) arasında anlamlı bir farklılaşma sağlanmıştır. Söz konusu vizyon boyutunun 11 yıl ve üzeri çalışanların ( $X=5,00$ ) deneyimleriyle ilişkili olduğu düşünülebilir. Çalışılan işletmede tecrübe arttıkça vizyonun daha iyi benimsenebileceği, deneyimli çalışanların liderlerinden daha net bir vizyon beklentisi içinde olabilecekleri düşünülebilir.

**Tablo 23. Çalışanların Sektördeki Çalışma Süresine Göre Dönüşümcü Liderlik Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları**

Boyutlar	Sektördeki Çalışma Süresi	n	X	SS	F	p
Vizyon Sağlama	1 yıldan az	16	4,03	0,660	2,146	0,098
	1-5 yıl	61	3,91	0,809		
	6-10 yıl	30	4,26	0,446		
	11 yıl ve üzeri	12	4,26	0,567		
Amaçları Kabullendirme	1 yıldan az	16	4,15	0,590	0,933	0,427
	1-5 yıl	61	4,10	0,781		
	6-10 yıl	30	4,35	0,674		
	11 yıl ve üzeri	12	4,25	0,679		
Entelektüel Teşvik	1 yıldan az	16	4,09	0,923	0,279	0,840
	1-5 yıl	61	3,97	0,920		
	6-10 yıl	30	4,08	0,700		
	11 yıl ve üzeri	12	4,10	0,681		
Bireysel İlgi	1 yıldan az	16	3,91	0,922	1,524	0,212
	1-5 yıl	61	3,85	1,028		
	6-10 yıl	30	4,22	0,549		
	11 yıl ve üzeri	12	4,25	0,668		
Başarı Beklentisi	1 yıldan az	16	4,06	0,896	0,786	0,504
	1-5 yıl	61	4,02	0,663		
	6-10 yıl	30	4,24	0,486		
	11 yıl ve üzeri	12	4,13	0,688		

*Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA*

Çalışanların sektördeki çalışma süreleri ile dönüşümcü liderlik boyutlarının karşılaştırılması sonucu  $p>0,05$  olduğundan dolayı anlamlı bir farklılaşma tespit edilmemiştir. Bu sonuç dönüşümcü liderlik boyutlarının algılanmasında çalışanların sektördeki çalışma sürelerinin önemli bir belirleyici olmadığını göstermektedir. Ayrıca bu sonucu; çalışan departman, hiyerarşi düzeyi, liderlik stili gibi unsurların etkileyebileceği söylenebilir.

Çalışanların cinsiyetine göre yeşil inovasyon boyutlarının istatistiksel olarak karşılaştırılması sonucu elde edilen sonuçlar Tablo 24'te sunulmuştur.

**Tablo 24. Çalışanların Cinsiyetine Göre Yeşil İnovasyon Boyutlarıyla Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi Sonuçları**

Boyutlar	Cinsiyet	n	X	SS	t	p
Ürün İnovasyonu	Kadın	62	4,09	0,678	1,082	0,281
	Erkek	57	3,96	0,707		
Hizmet İnovasyonu	Kadın	62	4,10	0,740	1,708	0,090
	Erkek	57	3,87	0,745		
Süreç İnovasyonu	Kadın	62	4,04	0,858	1,521	0,131
	Erkek	57	3,81	0,821		
Örgütsel İnovasyonu	Kadın	62	4,10	0,770	1,635	0,105
	Erkek	57	3,86	0,831		

*Bağımsız grup t- testi*

Yeşil inovasyon boyutları cinsiyetle karşılaştırıldığında  $p > 0,05$  olduğundan dolayı anlamlı bir farklılaşmaya rastlanılmamıştır. Bu sonuca göre çalışanların cinsiyetinin, yeşil inovasyonun üzerinde bir etkisinin olmadığı söylenebilir. Ayrıca hem kadın çalışanların hemde erkek çalışanların yeşil inovasyona benzer düzeylerde katkı sağladığı görülmektedir ( $X=3,81- 4,10$ ). Bu bağlamda örgütün yeşil inovasyon sürecinde cinsiyet eşitliğini desteklediğini ve tüm çalışanların süreçte aktif rol aldığını göstermektedir.

Çalışanların yaşlarının yeşil inovasyon boyutlarıyla istatistiksel olarak karşılaştırılmasından elde edilen sonuçlara Tablo 25'te yer verilmiştir.

**Tablo 25. Çalışanların Yaşlarına Göre Yeşil İnovasyon Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları**

Boyut	Yaş	n	X	SS	F	p
Ürün İnovasyonu	18-28	58	3,87	0,728	2,386	0,073
	29-39	32	4,11	0,664		
	40-50	27	4,21	0,595		
	50 yaş ve üzeri	2	4,66	0,471		
Hizmet İnovasyonu	18-28	58	3,90	0,758	0,536	0,659
	29-39	32	4,05	0,774		
	40-50	27	4,10	0,715		
	50 yaş ve üzeri	2	4,10	0,707		
Süreç İnovasyonu	18-28	58	3,84	0,914	1,154	0,330
	29-39	32	3,88	0,815		
	40-50	27	4,14	0,718		
	50 yaş ve üzeri	2	4,50	0,424		

<b>Örgütsel İnovasyon</b>	18-28	58	3,91	0,859	0,739	0,531
	29-39	32	3,97	0,788		
	40-50	27	4,13	0,716		
	50 yaş ve üzeri	2	4,50	0,707		

*Tek Yönlü Varyans Analizi- ANOVA*

Tablo 25'e göre çalışanların özellikle 50 yaş ve üzeri çalışanların ürün inovasyonuna yönelik algıları ( $X=4,66$ ) diğer yaş gruplarına göre daha yüksektir. Bu bağlamda 50 yaş ve üzeri deneyimli çalışanların yeni ürünlerin geliştirilmesine ve piyasaya sürülmesine daha fazla değer verdiğini göstermektedir. Bu durum, deneyimli çalışanların sektördeki değişimleri daha iyi anlamaları ve bu doğrultuda yenilikçi ürünler geliştirme konusunda daha yetkin olmalarıyla açıklanabilir. Çalışanların hizmet, süreç ve örgütsel inovasyon konusundaki algıları yaşlarına göre önemli ölçüde değişmemektedir. Bu boyutlarda yeşil inovasyonun daha çok örgüt kültürü, liderlik tarzı, eğitim düzeyi gibi faktörlerden etkilendiği düşünülebilir.

Çalışanların medeni durumu ile yeşil inovasyon boyutlarının istatistiksel olarak karşılaştırılması elde edilen sonuçlar Tablo 26'da sunulmuştur.

**Tablo 26. Çalışanların Medeni Durumuna Göre Yeşil İnovasyon Boyutlarıyla Karşılaştırılmasına Yönelik t-testi Sonuçları**

Boyut	Medeni Durum	n	X	SS	t	p
<b>Ürün İnovasyonu</b>	Evli	57	4,21	0,565	-2,858	<b>0,006</b>
	Bekar	62	3,89	0,737		
<b>Hizmet İnovasyonu</b>	Evli	57	4,12	0,761	-1,572	0,119
	Bekar	62	3,92	0,698		
<b>Süreç İnovasyonu</b>	Evli	57	3,80	0,879	-2,106	<b>0,003</b>
	Bekar	62	4,13	0,756		
<b>Örgütsel İnovasyon</b>	Evli	57	3,83	0,838	-2,711	<b>0,008</b>
	Bekar	62	4,22	0,694		

*Bağımsız grup t-testi*

Çalışanların medeni durumu değişkeniyle yeşil inovasyon boyutları karşılaştırıldığında; ürün, süreç ve örgütsel inovasyon boyutları  $p<0,05$  olduğundan dolayı anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir. Hizmet inovasyonu boyutunda ise  $p>0,05$  olduğundan anlamlı bir farklılaşma tespit edilememiştir. Bu bağlamda bekar çalışanların evli çalışanlara göre yeşil inovasyona daha az katkı sağladıkları ve evli çalışanların daha duyarlı oldukları görülmektedir. Bu duruma, evli çalışanların iş

dışında daha fazla sorumluluklarının olması, tecrübe sahibi oldukları, yaşam standartlarını yükseltmek için işlerine daha fazla motive olabilmeleri sebep olabilir.

Çalışanların eğitim durumuna göre yeşil inovasyon boyutlarıyla istatistiksel açıdan karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 27’de yer verilmiştir.

**Tablo 27. Çalışanların Eğitim Durumuna Göre Yeşil İnovasyon Boyutlarının Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları**

Boyutlar	Eğitim Durumu	n	X	SS	F	P
<b>Ürün İnovasyonu</b>	İlköğretim	8	4,60	0,503	1,321	0,260
	Ortaöğretim	31	4,00	0,745		
	Ön lisans	40	4,03	0,605		
	Lisans	35	3,92	0,764		
	Yüksek Lisans	4	3,95	0,550		
	Doktora	1	4,33	-		
<b>Hizmet İnovasyonu</b>	İlköğretim	8	4,50	0,517	1,647	0,153
	Ortaöğretim	31	4,10	0,628		
	Ön lisans	40	4,00	0,631		
	Lisans	35	3,76	0,796		
	Yüksek Lisans	4	4,10	0,826		
	Doktora	1	3,60	-		
<b>Süreç İnovasyonu</b>	İlköğretim	8	4,52	0,631	1,771	0,124
	Ortaöğretim	31	4,07	0,782		
	Ön lisans	40	3,93	0,831		
	Lisans	35	3,71	0,882		
	Yüksek Lisans	4	3,45	1,087		
	Doktora	1	4,20	-		
<b>Örgütsel İnovasyon</b>	İlköğretim	8	4,42	0,728	1,953	0,910
	Ortaöğretim	31	4,23	0,653		
	Ön lisans	40	3,96	0,777		
	Lisans	35	3,71	0,911		
	Yüksek Lisans	4	3,85	0,854		
	Doktora	1	4,00	-		

*Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA*

Çalışanların eğitim durumu ile yeşil inovasyon boyutlarının karşılaştırılması sonucu  $p>0,05$  olduğundan dolayı anlamlı bir farklılaşma olmadığı tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim durumunun yeşil inovasyon üzerinde önemli bir etkisinin olmadığı

söylenbilir. Bu durum çalışanların iş deneyiminden ve iş ortamından kaynaklı olabileceği düşünülebilir.

Çalışanların çalıştığı departmanlar ile yeşil inovasyon boyutlarının istatistiksel olarak karşılaştırılması sonucu elde edilen sonuçlara Tablo 28’de yer verilmiştir.

**Tablo 28. Çalışanların Çalıştığı Departmana Göre Yeşil İnovasyon Boyutlarıyla Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları**

Boyut	Departman	n	X	SS	F	p
<b>Ürün İnovasyonu</b>	Kat Hizmetleri Departmanı	24	4,42	0,606	2,609	<b>0,012</b>
	Önbüro Departmanı	29	4,07	0,672		
	Yiyecek-İçecek Departmanı	45	3,80	0,690		
	Diğer	21	4,20	0,959		
<b>Hizmet İnovasyonu</b>	Kat Hizmetleri Departmanı	24	4,40	0,733	1,590	0,136
	Önbüro Departmanı	29	4,00	0,776		
	Yiyecek-İçecek Departmanı	45	3,81	0,688		
	Diğer	21	3,94	-		
<b>Süreç İnovasyonu</b>	Kat Hizmetleri Departmanı	24	3,77	0,748	1,351	0,226
	Önbüro Departmanı	29	4,35	0,833		
	Yiyecek-İçecek Departmanı	45	3,84	0,956		
	Diğer	21	3,93	0,875		
<b>Örgütsel İnovasyon</b>	Kat Hizmetleri Departmanı	24	4,44	0,724	1,780	0,089
	Önbüro Departmanı	21	3,82	0,825		
	Yiyecek-İçecek Departmanı	45	3,89	0,845		
	Diğer	21	3,99	0,798		

*Tek Yönlü Varyans Analizi- ANOVA*

Çalışanların çalıştığı departmanların yeşil inovasyon boyutlarıyla ilgili yapılan karşılaştırma sonucunda ürün inovasyonunda  $p < 0,05$  olduğundan dolayı anlamlı bir farklılaşma tespit edilmiştir. Kat hizmetleri ( $X=4,42$ ) oranla farklılaşmanın en fazla olduğu gruptur. Bu sonuçtan hareketle yeşil inovasyonun kat hizmetleri çalışanların ürün inovasyonu hakkında daha duyarlı ve algı düzeylerinin yüksek olduğu söylenebilir.

Çalışanların ünvanlarına göre yeşil inovasyon boyutlarıyla istatistiksel açıdan karşılaştırılmasıyla elde edilen sonuçlara Tablo 29’da yer verilmiştir.

**Tablo 29. Çalışanların Ünvanlarına Göre Yeşil İnovasyon Boyutlarıyla Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları**

Boyutlar	Ünvan	n	X	SS	F	P
<b>Ürün İnovasyonu</b>	Genel Müdür	4	4,37	0,343	1,668	<b>0,037</b>
	Departman Müdür/Departman Müdür Yrd.	9	3,81	0,471		
	Şefler	6	4,33	0,717		
	Astlar	100	13,12	3,98		
<b>Hizmet İnovasyonu</b>	Genel Müdür	4	3,90	0,773	1,540	0,066
	Departman Müdür/Departman Müdür Yrd.	9	3,66	0,861		
	Şefler	6	3,50	0,783		
	Astlar	100	12,43	2,751		
<b>Süreç İnovasyonu</b>	Genel Müdür	4	4,00	0,553	1,357	0,142
	Departman Müdür/Departman Müdür Yrd.	9	3,80	0,904		
	Şefler	6	3,24	1,030		
	Astlar	100	12,80	3,130		
<b>Örgütsel İnovasyon</b>	Genel Müdür	4	4,10	0,346	1,518	0,072
	Departman Müdür/Departman Müdür Yrd.	9	4,33	0,230		
	Şefler	6	3,20	0,740		
	Astlar	100	13,04	4,01		

*Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA*

Tablo 29’a göre yeşil inovasyonun boyutlarından olan ürün inovasyon boyutunda  $p > 0,05$  olduğundan dolayı ünvanlara göre anlamlı bir farklılaşma vardır. ( $X=13,12$ ) oranla astların ürün inovasyonunu karşı duyarlı oldukları ve genel müdür ( $X=4,37$ ) ve departman müdürleri ve müdür yardımcılarının ( $X=4,33$ ) yeşil inovasyon hakkında bilgi ve tecrübe sahibi oldukları söylenebilir.

Çalışanların işletmedeki çalışma süresiyle yeşil inovasyon boyutlarıyla istatistiksel açıdan karşılaştırılmasına yönelik analiz sonuçlarına Tablo 30’da yer verilmiştir.

**Tablo 30. Çalışanların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Yeşil İnovasyon Boyutlarıyla Karşılaştırılmasına Yönelik ANOVA testi Sonuçları**

Boyutlar	İşletmedeki Çalışma Süresi	n	X	SS	F	p
<b>Ürün İnovasyonu</b>	1 yıldan az	33	3,77	0,778	3,002	<b>0,033</b>
	1-5 yıl	64	4,07	0,698		
	6-10 yıl	21	4,31	0,404		
	11 yıl ve üzeri	1	4,33	-		
<b>Hizmet İnovasyonu</b>	1 yıldan az	33	3,84	0,646	1,137	0,337
	1-5 yıl	64	4,00	0,753		
	6-10 yıl	21	4,20	0,375		
	11 yıl ve üzeri	1	3,60	-		
<b>Süreç İnovasyonu</b>	1 yıldan az	33	3,75	0,774	1,504	0,217
	1-5 yıl	64	3,91	0,703		
	6-10 yıl	21	4,24	0,556		
	11 yıl ve üzeri	1	4,20	-		
<b>Örgütsel İnovasyon</b>	1 yıldan az	33	3,87	0,699	1,235	0,300
	1-5 yıl	64	3,95	0,926		
	6-10 yıl	21	4,28	0,475		
	11 yıl ve üzeri	1	4,00	-		

*Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA*

Tablo 30'a göre çalışanların işletmedeki çalışma süreleriyle ürün inovasyonu arasında  $p < 0,05$  olduğundan dolayı anlamlı bir farklılık vardır. Bu sonuçtan hareketle 11 yıl ve üzeri çalışanların ( $X=4,33$ ) ürün inovasyonu hakkında daha yenilikçi görüşlere sahip oldukları ve tecrübe sahibi oldukları söylenebilir. Bu durum tecrübeli çalışanların, sektördeki değişimleri daha iyi takip edip analiz ederek yeni ürün fikirleri geliştirebilmelerini sağlayabilir. Yeşil inovasyonun diğer boyutlarında istatistiksel açıdan anlamlı farklılığın bulunmamasının sebebi, çalışanların işletmenin stratejilerinden, işletmenin finansal durumundan ve kültüründen etkilenebileceği düşünülebilir.

Çalışanların sektördeki çalışma süresine göre yeşil inovasyon boyutlarının istatistiksel açıdan karşılaştırılarak yapılan analiz sonuçlarına Tablo 31’ de yer verilmiştir.

**Tablo 31. Çalışanların Sektördeki Çalışma Süresine Göre Yeşil İnovasyon Boyutlarının Karşılaştırılması**

Boyutlar	Sektördeki Çalışma Süresi	n	X	SS	F	p
<b>Ürün İnovasyonu</b>	1 yıldan az	16	3,85	0,769	1,265	0,290
	1-5 yıl	61	3,97	0,744		
	6-10 yıl	30	4,17	0,608		
	11 yıl ve üzeri	12	4,23	0,417		
<b>Hizmet İnovasyonu</b>	1 yıldan az	16	3,76	0,930	1,089	0,357
	1-5 yıl	61	4,02	0,738		
	6-10 yıl	30	4,12	0,689		
	11 yıl ve üzeri	12	3,811	0,657		
<b>Süreç İnovasyonu</b>	1 yıldan az	16	3,75	0,923	0,653	0,583
	1-5 yıl	61	3,91	0,920		
	6-10 yıl	30	4,24	0,700		
	11 yıl ve üzeri	12	4,20	0,681		
<b>Örgütsel İnovasyon</b>	1 yıldan az	16	3,87	0,857	1,119	0,344
	1-5 yıl	61	3,95	0,876		
	6-10 yıl	30	4,28	0,619		
	11 yıl ve üzeri	12	4,00	0,753		

*Tek Yönlü Varyans Analizi-ANOVA*

Tablo 31 incelediğinde çalışanların sektördeki çalışma süresiyle yeşil inovasyon boyutlarıyla arasında  $p > 0,05$  olduğundan dolayı istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde farklılaşma tespit edilmemiştir. Bu sonuçtan hareketle çalışanların sektördeki çalışma süreleri, yeşil inovasyon uygulamalarına katılımları ve duyarlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir.

## 5. SONUÇ VE ÖNERİLER

### 5.1. Sonuçlar

Balıkesir il merkezinde faaliyet gösteren 4 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışan insan kaynağının bakış açısıyla işletme yöneticilerinin dönüşümcü liderlik davranışlarının tespit edildiği ve yeşil inovasyon uygulamalarının tespit edilmesi için yapılan bu çalışma, küçük ve orta ölçekli işletmeler için yenilikçi bir bakış açısı sağlar. Alanyazında 4 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan çalışmaların sayıca az olması ve Balıkesir otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon kavramının birlikte ele alınmaması çalışmanın önemini ortaya koymaktadır.

Dönüşümcü liderlik bir örgütün hedeflerine ve amaçlarına ulaşılması adına izleyicilerin bu hedef ve amaçlar doğrultusunda güdülenmesini içeren bir liderlik tarzı olarak bilinmektedir. Bir örgütün yapısından dönüşümcü liderlerin bulunması işgörenlerin moral ve motivasyon düzeylerini yüksek düzeyde olmasını sağlamaktadır (Podsakoff, 1990). Turizm işletmelerinin kendine has emek yoğun bir sektör olması nedeniyle işgörenlerin hizmet kalitesi önem arz etmektedir. Yüksek bir hizmet kalitesinin sağlanması için işgörenlerin moral ve motivasyonlarının da yüksek düzeyde olması gerekmektedir. Bu noktada dönüşümcü liderler turizm işletmeleri açısından oldukça önemlidir. Dönüşümcü liderler işgörenlerin hedeflere odaklanmasını sağlayarak hizmet kalitesini ve müşteri tatminini sağlayabileceklerdir. Turizm işletmelerinde sağlıklı bir örgüt yapısının ve örgütsel bağlılığın oluşmasında dönüşümcü liderler etkin rol oynamaktadır. Örneğin Sandıkçı, Vural ve Zorlu (2015) 'nun Afyonkarahisar'daki termal otellerde çalışan 400 kişilik insan kaynağıyla yaptığı çalışmasında dönüşümcü liderliğin örgüt sağlığına olan etkisini incelediği çalışmanın sonucunda dönüşümcü liderlik ile örgüt sağlığı arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Dönüşümcü liderler, çalışanlarına öğrenme fırsatları yaratır ve çalışanlarının kendilerine olan güvenlerini arttırmak için onlara yetki devrederler. Bu süreç içerisinde lider, tüm çalışanlara karşı saygı, güven ve ortaya çıkabilecek hatalara karşı hoşgörü gösterir. Liderin bu tutumu sonucunda çalışanlar kendilerini, özel, teşvik edilmiş ve motive olmuş hissederler (Bolat, 2008, s. 60). Bu bağlamda dönüşümcü

liderlerin çalışanların gelişimine önem gösteren ve onların örgüte katkılarını takdir eden liderler olduğu söylenebilir. Bu durum çalışanların liderlerine olan güven ve saygısını arttırmakta ve örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır.

Matzler ve diğerleri (2008, s. 143 - 145)' nin küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde yaptıkları çalışmada dönüşümcü liderlik konulu çalışmasında ürün, yaratıcılık ve performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yaptıkları çalışma sonucunda dönüşümcü liderlerin, çalışanlarını yaratıcı düşünmeye yönlendirdiğini, en üst düzeyde performans göstermeye yönelik teşvik ettiğini, yaratıcılık ve performans arasında pozitif bir etkiye sahip olduğu, çalışanlarına daha verimli çalışma rutinlerini geliştiren, maliyetleri düşürmeye çalışan, büyüme ve karlılık açısından da önemli bir liderlik türü olduğunu ifade etmişlerdir.

Ariyabuddhiphongs ve Khan (2017)' in Bangkok'taki 187 kafe çalışanı üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda çalışanların yöneticilerine karşı duyduğu güven dönüşümcü liderliğin işgören devri ile olan ilişkisinde güvenin çalışanların iş performansına aracılık rolü olduğunu belirtmektedirler. Bununla beraber dönüşümcü liderliğin işgören devrini azalttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Pravichai ve Ariyabuddhiphongs (2018)'un Bangkok'taki 164 banka çalışanı üzerinde yaptıkları dönüşümcü liderlik ve işgören devri arasındaki ilişkide doğruları söyleme ve lidere güvenin, dönüşümcü liderler aracılık etmesiyle çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azalttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Gill ve diğerleri (2010) Hindistan ve Kanada'da turizm endüstrisinde çalışan işgörenlerin dönüşümcü liderlik ve işgörenleri güçlendirme isteği ilişkisinin incelendiği çalışmada her iki ülkede de algılanan dönüşümcü liderlik ve işgörenleri güçlendirme isteği arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucuna varmışlardır.

Baltacı ve diğerlerinin (2014) Alanya'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan 400 işgörenle yaptığı çalışmada, işgörenlerin dönüşümcü liderlik algılarının yüksek olması halinde iş tatminlerinin arttığını belirtmişlerdir.

Slatten ve Mehmetoğlu (2015)'nün 345 otel çalışanıyla yaptığı çalışmasında dönüşümcü liderliğin algılanan inovasyon yaratma davranışı algısına olan etkisini incelediği çalışmasında, dönüşümcü liderlik ve işgören hizmet yaratıcılığının yenilikçi davranışı önemli ölçüde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır.

Sonuç olarak dönüşümcü liderlik, rekabetin yoğun olarak yaşandığı turizm işletmelerinde sürdürülebilirliği sağlamak isteyen örgütler açısından önem verilmesi gereken bir liderlik türüdür. Ayrıca işletmelerin dış çevresiyle uyum sağlarken dönüşümcü liderlere ihtiyaç olduğu, örgütlerin verimli bir şekilde çalışması ve çevresiyle uyum halinde çalışması için ihtiyaç duyulan liderlik tarzlarından birisidir. Bundan dolayı yenilikçi politikaları takip eden işletmelerde dönüşümcü liderlik tarzının etkili olduğu çok açıktır (İnan ve Ayazlar, 2022, s. 29).

Katılımcıların dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon ilişkisini tespit etmek amacıyla yapılan korelasyon analizi sonucunda  $r = 0,640$  oranla pozitif yönlü, orta düzeyde ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Tablo 15'te yer alan korelasyon katsayıları, dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyonun farklı boyutları arasında genellikle pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu durum, dönüşümcü liderlik özellikleri taşıyan yöneticilerin, çalışanlarını çevresel konulara duyarlı ve yenilikçi olmayı teşvik ettikleri söylenebilir. Dönüşümcü liderlik ile vizyon sağlama, amaçları kabullendirme, entelektüel teşvik gibi boyutlar arasında daha güçlü bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda dönüşümcü liderlerin, çalışanlarına net bir vizyon sunarak ve onları yenilikçi düşünmeye teşvik ederek yeşil inovasyonu desteklediklerini gösterir.

Dönüşümcü liderler, yeşil inovasyonu teşvik etmede önemli bir rol oynamaktadır. Dönüşümcü liderler, çalışanları çevresel konulara duyarlı hale getirerek ve yenilikçi fikirler üretmelerini sağlayarak işletmenin rekabet avantajı sağlanmasına ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarına katkı sağlarlar.

Yeşil inovasyon turizm işletmelerine fırsatlar sunan bir stratejidir. Otel işletmelerinde uygulanan yeşil inovasyon uygulamaları, hem çevreye duyarlı uygulamaları içerir hem de otellerin maliyetlerini düşürmelerine ve imajlarını güçlendirmelerine yardımcı olabilir.

Rivera (2004)'ya göre yeşil sertifikalara sahip otellerin, çevreye duyarlı tüketiciler sayesinde satışlarını veya fiyatlarını yükseltebileceği düşünülmektedir. Bunun sonucunda ise işletmelere sağlayacağı finansal faydalar, otellerin çevreye yönelik performanslarını arttırmasını sağlayabileceğini ifade etmiştir.

Tzchentke ve diğerlerinin (2004)'nin İskoçya'daki 30 otelin yöneticisi ve sahibiyle yaptıkları çalışmanın sonucunda işletmelerin yeşil otelcilik uygulamalarına

iten en önemli sebeplerin; çalışma verimliliğinin artırılması, maliyetlerin düşmesi sonucuna ulaşmışlardır. Otel yöneticileri, iklim değişikliği vergisi, çöp vergisi gibi vergilerle su, enerji ve atık masraflarının artmasından dolayı maliyetleri düşürecek alternatif bir yol olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Chou (2014)'nın Tayvan'daki 33 otelin 254 çalışanı ile gerçekleştirdiği çalışmanın sonucuna göre, otellerin gerçekleştirdikleri yeşil uygulamaların başarısı sadece kurumun çevreye karşı tutumuna değil, aynı zamanda çalışanların günlük eylemlerine bağlıdır. Yeşil uygulamaların başarılı olması için kurumsal çevre politikası belirlenmesi, insan kaynakları yönetimi ve personelin çevre konusunda eğitilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Nicholls ve Kangs (2012) Amerika Birleşik Devletleri'nin Michigan eyaletindeki 217 konaklama tesisi yöneticisiyle gerçekleştirdiği araştırmanın sonucuna göre, işletmeler sırasıyla işletme imajının geliştirilmesi, toplumun desteğini, müşteri memnuniyetini, pazar avantajını, karlılık artışını ve çalışan tatminini sağlamak amacıyla yeşil uygulamaları benimsendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Balıkesir'de faaliyette bulunan 4 yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanların dönüşümcü liderlik davranışı ve işletmenin yeşil inovasyon uygulamalarını tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, yapılan analizlerin sonuçlarına göre ankete katılanların yüksek oranla (n=62) oranla kadınlar, (n=57) oranla 18-28 yaş arasındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Çalışanların medeni durumunun büyük kısmı (n=72) oranla bekârdır. Otel çalışanların eğitim durumunda en büyük payı önlisans mezunlarından (n=40) oluşmaktadır. Çalışanların (n=100) oranla en fazla astlardan oluşmaktadır. İşletmedeki çalışanların çalışma süreleri açısından (n=64) oranla 1-5 yıl çalışma süresindeki çalışanlardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının en büyük kısmını (n=45) oranla yiyecek-içecek departmanındaki çalışan kişilerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu (n=60) oranla 1-5 yıl arasında sektörde deneyimleri olduğunu belirtmişlerdir.

Yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik ölçeğine göre yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan departmanlara, sektördeki çalışma süresine, ünvanların bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Vizyon sağlama boyutunda dönüşümcü liderler (X=4,30) oranla evlilere kıyasla bekarlara daha çok işletmenin vizyonunu benimsetebildiği bulgulanmıştır. Çalışanların işletmedeki çalışma süresi arttıkça dönüşümcü liderlerin

6-10 yıl arasında ( $X=4,42$ ) oranla çalışanlara daha çok vizyonunu yansıtabildiği sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle çalışanların işletmedeki tecrübesi arttıkça işletmenin vizyonunu daha iyi benimsediği söylenebilir. Yeşil inovasyon ise çalışanların yaş ve cinsiyet değişkenlerinden etkilenmemektedir. Ancak çalışanlardan evli olanlar süreç ve ürün inovasyonunda, bekar olanlara ise örgütsel inovasyonda fikir ayrılıklarının oldukları söylenebilir.

Dönüşümcü liderlik ölçeğinde katılımcıların verdiği en yüksek ortalamaya göre “Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler” olurken, en düşük ortalamaya sahip ifade ise “ Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci yeniyi başarı olarak görmez” olmuştur. Bu sonuç liderin çalışanlarından başarı beklentisi beklentisi olduğunu ve her zaman en iyisini hedeflediğini ve çalışanlarından yüksek beklentiler içinde olan bir lider olduğu söylenebilir.

Turizm işletmeleri, iş ve hizmet kalitesi ile çalışanlarının performansını arttırmak, çevre ve yerel toplulukların korunması için doğru adımlar atmak gibi sürdürülebilirlik adına uygulamalar yaparmış gibi görünmek yerine gerçek manada çevreci olduklarını kanıtlamak için yeşil sertifikalara ihtiyaç duyabilmektedir. Araştırmada Yeşil inovasyon ölçeğinde ise en yüksek ortalamaya sahip ifade ise “İşletmemiz, çevre dostu çalışmalara ait etiketlere/belgelere sahiptir.” olmuştur ve araştırmaya katılım gösteren otel işletmelerinde bu sonucu doğrular nitelikte ‘Sürdürülebilir Turizm Sertifikası ve Sıfır Atık Belgesi’ne sahip oldukları tespit edilmiştir. En düşük ortalamaya sahip ifade ise “İşletmemiz çalışanlarını gelişen endüstri teknolojileri konusunda sürekli eğitmektedir olmuştur.” sonucundan hareketle işletmelerin endüstriyel anlamda çalışanlarına karşı eğitim eksikliği olduğu söylenebilir.

## **5.2. Öneriler**

Bu bölümde yapılan araştırmadan elde edilen verilere dayanarak yöneticilere ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

### **Yöneticilere Yönelik Öneriler;**

- Otel işletmelerinde gerek mimari gerekse fiziken yeşili ön plana çıkaran tasarımlara, detaylara verilebilir.
- Yeterli finansmana sahip işletmelerde inovasyon departmanları kurulabilir. Burada işletmenin iç ve dış çevresinden görüşler alınabilir. İnovasyon

departmanları kurulduktan sonra gerekli organizasyonlar yapılarak çalışanların inovatif fikirleri alınabilir.

- İşletme çalışanlarına alanında uzman kişiler tarafından verilen enerji verimliliği ve çevrenin öneminin yansıtılması açısından seminerler, kurslar, sertifika programları düzenlenebilir.
- İşletme genelinde tasarruf sağlayabilecek nitelikte tasarruflu lambalara, armatürlere, temizlik ürünlerine, yeniden kullanılabilir ürünlere daha çok yer verilebilir.
- Her otelin kendine özgü atık yönetim eylem planı oluşturulmalı ve periyodik olarak denetlenmelidir.
- İşgören performansının düşük, işgören devir hızı yüksek ve işten ayrılma niyetinin yüksek olduğu örgüt yapılanmalarında dönüşümcü liderlik davranışları benimsendiği takdirde faydalı olabilir.
- Gelişen endüstri teknolojileri konusunda çalışanların eğitim ihtiyacı giderilmelidir.
- Ankete katılım sağlayan otel çalışanlarının % 47,9'u 18-28 yaş arası genç çalışanlardan oluştuğu bulgulandığından otel yönetimi tarafından, tecrübeli çalışanların bilgi ve deneyimlerini daha genç yaştaki çalışanlara aktarmalarını sağlayacak mentorluk programları geliştirilebilir.
- Otel işletmesindeki tüm çalışanların inovasyon süreçlerine aktif olarak katılımını teşvik etmek amacıyla etkinlikler düzenlenebilir.
- Otele gelen konuklara doğal bir ortam oluşturulma amacıyla yeşil alanlar oluşturulabilir ve ekosisteme katkı sağlanabilir.
- Yağmur suyu toplama sistemi kurularak otellerin bahçelerinde sulama amacıyla veya lavobolarda kullanılabilir.
- Kuraklıkla mücadele etmek amacıyla otel içinde veya otel peyzajında suya daha az ihtiyaç duyan bitkilere ve çiçeklere yer verilebilir.
- Üniversitelerden alanında uzmanlaşmış akademisyenlerden veya araştırma kuruluşlarıyla akademik olarak işbirliği içinde bulunularak projeler geliştirilebilir.

### **Araştırmacılara Yönelik Öneriler;**

- Bu araştırmada örnekleme olarak Balıkesir ilindeki 4 yıldızlı otel işletmeleri alınmıştır. Diğer araştırmalarda da Antalya, İzmir, Muğla gibi farklı turizm destinasyonlarında, bölgesel çapta, farklı turizm işletmelerinde de araştırmalar yapılabilir.
- Araştırmaya konu olan dönüşümcü liderlik ve yeşil inovasyon kavramlarıyla birlikte farklı kavramlarda ele alınarak nitel araştırmalar gerçekleştirilebilir.
- Araştırma konusu sadece turizm sektöründe değil diğer tüm sektörlerde de yeşil inovasyonun önemine vurgu yapılarak araştırmalar bilime ve paydaşlara sağlayabilir.
- Küresel ısınma ve kuraklıkla mücadele etmeye yönelik yenilebilir enerji kaynaklarının kullanımının turizm işletmelerine yönelik etkisinin incelendiği çalışmalar yapılabilir.
- Araştırmada mühendislik ve sosyal bilimler gibi farklı disiplinlerin biraraya getirilmesiyle sektöre yenilikçi bir vizyon getirebilecek çalışmalara yer verilebilir.

## KAYNAKÇA

- Aga, D. A. (2016). Transactional leadership and project success: The moderating role of goal clarity. *Procedia Computer Science*. 100, 517-525. Doi: 10.1016/j.procs.2016.09.190.
- Akdağ, G, Güler, O. ,Demirtaş, O. , Dalgıç, A. ve Yeşilyurt, C. (2014). *Turizm ve çevre ilişkisi: Türkiye'deki yeşil otellerin gözünden yeşil otelcilik uygulamaları üzerine bir değerlendirme*. Coğrafyacılar Derneği Uluslararası Bildiriler Kitabı içinde (s. 258-267). Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi.
- Akova, O, Yaşar, A. G. , Aslan, A. ve Çetin, G. (2015). Çalışanların çevre yönetimi algıları ve örgüt kültürü ilişkisi: Yeşil yıldızlı otellere yönelik bir araştırma. *Research Journal of Businesses and Management*, 2(2), Doi: 10.17261/Pressacademia.2015211505.
- Aksu, M. ve İpar, M. S. (2018). Turizm işletmelerinde yeşil uygulamalar. *Turizm İşletmelerinde Yeşil Sertifikasyon Kavramı ve Uygulamaları* içinde (ss. 23-62). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Alsos, A. , Eide, D. and Madsen, E. L. (2014). Introduction: innovation in tourism industries. *Handbook of Research on Innovation in Tourism Industries*, from Edward Elgar Publishing pp. 1-24. Doi: 10.4337/9781782548416.
- Altan, S. ve Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve katılımcı liderlik anlayışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Sivil toplum kuruluşları üzerine bir araştırma. *The Journal of Social Science*, 3 (5), 208-229. Doi: 10.30520/tjsosci.511094.
- Alves, M. F. R. and Galina, S. V. R. (2016). Literature on organizational innovation: Past and future. *Innovation & Management Review*, 15 (1), 2-19. Doi:10.1108/inmr-01-2018-001.
- Amiri, A. , Otellin, J. and Sorvari, J. (2019). Are LEED- certified buildings energy-efficient in practice? *Sustainability*, 11, 1-14. Doi:10.3390/su11061672.
- Ariyabuddhipongs, V. and Kahn, S. I. (2017). Transformational leadership and turnover intention: The mediating effects of trust and job performance on cafe employees in Thailand. *Journal of Human Resources In Hospitality Tourism*, 16 (2), 215-233. Doi: 10.1080/15332845.2016.1202730.
- Aplak, T. (2022). *Otel müşterilerinde algılanan yeşil yıldız imajı: Nevşehir örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aslan, E. ve Güneş, G. (2015). Sürdürülebilir Turizm ve Konaklama İşletmeleri İçin Yeşil Anahtar Eko-Etiketi. 1.Uluslararası Türk Dünyası Turizm Sempozyumu. 608-617.
- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009). Lider- üye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (17), 94-116.
- Aşıcı, A. (2023). *Sıfır atık uygulamalarının iyileştirilmesi: Hazır giyim sektörü örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Atay, L. ve Dilek, S. E. (2013).Konaklama işletmelerinde yeşil pazarlama uygulamaları: Ibis otel örneği. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18 (1), 203-219.
- Avcı, A. (2015). Öğretmen algılarına Göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (2), 161-189.
- Avermaete, T. , Viaene, J. , Morgan, E. J. and Crawford, N. (2003). Determinants of innovation in small food firms. *European Journal of Innovation Management*, 6 (1), 8-17. Doi: 10.1108/14601060310459163.
- Avunduk, Z. H. (2021). Üretim yönetiminde yeşil inovasyon: (S) SCI dergilerinde yayımlanan makalelerin içerik analizi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 19 (Özel Sayı), 187-210. Doi: 10.35408/comuybd.974854.
- Ayaz, S. (2022). Transformational leadership and dynamic capabilities in businesses: A review. *Uluslararası Yönetim Akademik Dergisi*, 5 (3), 602-621. Doi: 10.33712/mana.1171297.
- Aydın, Ç. ve Aydın, C. (2016).Konaklama sektöründe enerji kullanımı ve sıfır enerjili binalar kavramı, 8.Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Konferansı, Avanos-Nevşehir, 1-15.
- Aykan, E. (20004). Kayseri’ de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 17 (2), 213-224.
- Aykın, S. M. (2018). Avrupa Birliği’nde sürdürülebilir ve sorumlu turizm uygulamaları ve Türkiye. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 153-170.
- Aytekin, E. ve Temizkan, R. (2022).The effect of democratic leadership on organizational dissent and organizational creativity: A study on hotel businesses. *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel*, 5 (3), 1105-1122. Doi:10.33083/joghat.2022.188
- Azhar, S. , Carlton, W. A. ,Olsen, D. and Ahmad, I. (2011). Building information modeling for sustainable design and LEED rating analysis. *Automation in Construction*, 20 (2), 217-224. Doi: 10.1016/j.autcon.2010.09.019.
- Bahtiyar, D. (2017). *Ekolojik oteller kapsamında eko turistlerin kişilik özellikleri, motivasyonları ve memnuniyetleri arasındaki ilişki: Ege- Akdeniz bölgesi alan araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakan, İ. (2011). Dünyada ve Türkiye’deki turizm işletmelerinde çevre korumaya yönelik uygulamalar: Amacı ve önemi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2, 1-12.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert ’in yönetim sistemleri yaklaşımı’na dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 31, 151-176.
- Baker, M. A. , Davis, E. A. and Weaver, P. A. (2013). Eco-friendly attitudes, barriers to participation and differences in behavior at green hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 55 (1), 89-99. Doi: 10.1177/1938965513504483.

- Baltacı, F. , Kavacık, M. , Şentürk, F.K. ve Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Alanya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2), 59-86.
- Barlak, S. (2018). *Turizm amaçlı konaklama işletme yöneticilerinin yeşil inovasyon algıları: İstanbul ili örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13 (3), 26-40. Doi: 10. 1016/ 0090-2616(85)90028-2.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to share to vision. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 19-31. Doi:10.1016/0090-2616(90)90061-S.
- Bass, B. M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 9-32, Doi: 10. 1080/135943299398410.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14 (5), 21-26. Doi:10.1108/03090599010135122.
- Bass, B. M. and Riggio, R. E. (2005). Transformational leadership (2nd. ed. ). Psychology Press. 1-282. Doi: 10.4324/9781410617095.
- Baş, Z. (2020). *Yerli turistlerin yeşil otellere yönelik düşünceleri ve kalma niyetlerini etkileyen faktörler: Antalya ilinde örnek bir araştırma* .Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bayır, M. (2023). *Otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik algısının çalışma yaşam kalitesi ve işten ayrılma niyeti düzeyleri üzerindeki etkisi: İstanbul örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hatay: Hatay İskenderun Teknik Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Bhatti, N. , Maitlo, G. M. , Shaikh, N. ,Hashmi, M. A. and Shaikh, F. M. (2012). The impact of autocratic and democratic leadership style on job satisfaction. *International Business Research*, 5 (2), 192-201. Doi:10. 5539/ibr.v5n2p192.
- Bilgili, M. Y. (2017). Ekonomik, ekolojik ve sosyal boyutlarıyla sürdürülebilir kalkınma, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10 (49), 559-569. Doi: 10. 17719/jisr.2017.1608.
- Birpınar, M. E. , Atay, S. ve Yetiş, Ü. (2023). Sürdürülebilir üretim ve tüketimde eko etiketlerin önemi: Türkiye çevre etiket sistemi. *Çevre Şehir ve İklim Dergisi*, 2 (3), 60-81.
- Bloch, C. (2007). Assessing recent developments in innovation measurement: the third edition of the Oslo Manual. *Science and Public Policy*, 34 (1), 23-34. Doi: 10. 3152/030234207x190487.
- Boehnke, K. , Bontis, N. , Distefeno J. J. ,Distefeno, A. C. (2003). Transformational Leadership. An examination of cross-national differences and similarities. *Leadership & Organization Development Journal*, 24 (1), 5-15. Doi:10.1108/01437730310457285.

- Bohdanowicz, P. (2005). European hoteliers' attitudes: Greening the business. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46, 188-204. Doi: 10.1177/0010880404273891.
- Bohdanowicz, P. ,Kallhauge, A. C. , Martinac, I. (2001). Energy efficiency and conservation in hotels, Towards Sustainable Tourism 4<sup>th</sup> International Symposium on Asil Pacific Architecture, Hawaii.
- Bolat, T. (2008). *Dönüşümcü liderlik, personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bono, J. E. and Judge, T. A. (2004). Personality and transformational and transactional leadership: A meta- analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89 (5), 901-910. Doi: 10.1037/0021-9010.89.5.901.
- Bozbey, S. (1997). *Durumsal liderlik ve Türk Kara Kuvvetlerinin alt kademe yönetim seviyesinde lider tiplerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brooks, I. (1996). Leadership of a cultural change process. *Leadership & Organization Development Journal*, 17 (5), 31-37. Doi: 10.1108/0143773961012749.
- Brown, E. A. and Arendt, S. W. (2006). Perceptions of transformational leadership behaviors and subordinates performance in hotels. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10 (1), 45-59. Doi: 10.1080/15332845.2010.500205.
- Bruch, H. and Walter, F. (2007). Leadership in context: investigating hierarchical impacts on transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. 28 (8), 710-726.
- Buble, M., Juras, A. and Matic, I. (2014). The relationship between managers leadership styles and motivation. *Management*, 19 (1), 161-193.
- Buil, I. , Martinez, E. and Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. Doi: 10.1016/j.ijhm.2018.06.014.
- Buldu, T. (2016). *Karizmatik liderlik ve çalışan performansı ilişkisi: Bir örnek olay araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Busari, A. H. ,Khan, S. N. ,Abdullah, S.T. and Mughal, Y. H. (2020). Transformational leadership style, followership, and factors of employees' reactions towards organizational change. *Journal of Asia Business Studies*, 14 (2), 181-209.
- Büyükkol, M. (2019). *Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde "Sıfır atık projesi'nin uygulanabilirliği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Konya: Konya Necmettin Erbakan Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Büyükkol, M. ve Bedük, F. (2020). Antalya' da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde "Sıfır atık projesi'nin uygulanabilirliği. *Uludağ Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 529-538. Doi:10.17482/uumfd.685925.

- Canbolat, C. ve Oğan, Y. (2021). Samsun ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldıızlı otel işletmelerinde gıda israfı üzerine bir inceleme *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, Special Issue 5, 417- 426. Doi: 10. 21325/jotags.2021.964.
- Capacci, S, Scorcu, A. E. and Vici, L. (2015). Seaside tourism and eco-labels: The economic impact of blue flags. *Tourism Management*,47, 88-96, Doi: 10. 1016/j.tourman.2014.09.00.
- Casimir, G., Waldman, D. A. ,Bartram, T. and Yang, S. (2006). Trust and the relationship between leadership and follower performance: Opening the black box in Australia and China. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12 (3), 68-84. Doi: 10. 1177/107179190601200305.
- Ceylan, A. ,Keskin, H. , Eren, ř. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *Yönetim Dergisi*, 16 (51), 32-42.
- Ceylan, Y. (2017). *Yeşil yıldıızlı konaklama işletmelerinde kalan turistlerin algularına yönelik bir araştırma: Muğla ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Batman: Batman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ceylan, Y. (2019). Sürdürülebilir turizm kapsamında turizmde eko etiketler. *Turizm Ekonomi ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1 (1) , 65-80.
- Chan, W. W. and Lam, J. C. (2003). Energy saving supporting tourism sustainability: A case study of hotel swimming pool heat pump, *Journal of Sustainability Tourism*, 11(1), 74-83. Doi:10.1080/09669580308667194.
- Chen, C. T. ,Lee, W. H. , Chang, Y. Y. and Cheng, C. C. (2015). The strategy for enchancing consumer intention to dine at green restaurants: three-phase decision making model. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28 (5-6), 1-19. Doi: 10. 1080/14783363.2015.1104245.
- Chen, T. J. and Wu, C. M. (2017). Improving the turnover intention of tourist hotel employees. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 29 (7), 1914-1936. Doi: 10. 1108/ ijchm-09-2015-0490.
- Chen, Y. (2006). Marketing innovation. *Journal of Economics Management Strategy*, 15(1) , 101-123. Doi: 10. 1111/j.1530-9134.2006.00093.x .
- Chen, Y. C. and Chen, Y. T. (2012).The advantages of green management for hotel competitiveness in Taiwan: In the viewpoint of Senior hotel managers. *Journal of Management and Sustainability*, 2(2), 211-218. Doi: 10. 5539/ jms.v2n2p211.
- Chen, Y. S. , Lai, S. B. and Wen, C. T. (2006). The influence of green innovation performance on corpate advantage in Taiwan. *Journal of Business Ethics*, 67 (4), 331-339. Doi: 10. 1007/s10551-006-9025-5.
- Chou, C. J.(2014). Hotels environmenal policies and employee personal environmental beliefs: Interactions and qutcomes. *Tourism Management*, 40(February 2014), 436-446.
- Chengpeng, W. , Di, Z. , Xinping, Y. and Zaili, Y. (2017). A novel model for the quantitative evolution of green port development-A case study of major ports in China. *Transportation Research Part D*. Doi:10. 1016/ j.trd.2017. 06. 021.

- Chiang, C. F. and Lin, M. Y. (2016). Motivating organizational commitment in hotels: The relationship between leaders and employees. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15 (4), 462-484. Doi: 10.1080/15332845.2016.1148570.
- Choi, S. and Ng, A. (2011). Environmental and economic dimensions of sustainability and price effects on consumer responses. *Journal of Business Ethics*, 104 (2), 269-282.
- Choi, S. B. ,Kim, K. , Ullah, S. M. E. and Kang, S. E. (2016).How transformational leadership facilitates innovative behavior of Korea workers, *Personal Review*, 45 (3), 459-479. Doi: 10. 1108/pr-03-2014-0058.
- Chukwusa, J. (2018). Autocratic leadership style: Obstacle to success in academic libraries. *Library Philosophy and Practice*, 1-11.
- Cicibiyık, F. (2022). *Sürdürülebilirlik bağlamında yeşil tedarik zinciri yönetimi uygulamaları ve bilişim teknolojileri etkinliğinin işletme performansına etkisi: yeşil yıldız belgeli konaklama tesislerinde ampirik bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Konya: Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cinnioğlu, H. (2018). *Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Çanakkale: Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Conger, J. A. , Kanungo, R. N. (1987).Toward a behavioral theory charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12 (4), 637-647.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15 (5), 439-452. Doi: 10. 1002/job.4030150508.
- Coşkun, R. ,Altunışık, R. ve Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık; 10.Baskı.
- Çağlar, İ. (1999). İşletmelerde vizyon yönetimi ve ülkemiz açısından değerlendirilmesi, *Yönetim*, 10 (32), 26-32.
- Çapan, G. E. ve Tahsildaroğlu, C. (2022). Örgütsel Yenilik ve Örgütsel Yenilikçilik. Erişim Adresi: [https://www.researchgate.net/publication/359401793\\_ORGUTSEL\\_YENILIK\\_VE\\_ORGUTSEL\\_YENILIKCILIK](https://www.researchgate.net/publication/359401793_ORGUTSEL_YENILIK_VE_ORGUTSEL_YENILIKCILIK).
- Çatır, O. ve Ünlüöner, K. (2015). Otel çalışanlarının dönüşümcü liderlik tarzına ilişkin algularının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (3), 96-122.
- Çelik, F. ve Görgülü, Ş. T. (2021). Havalimanı terminal binalarında sürdürülebilirliğin LEED sertifikası çerçevesinde irdelenmesi. *Megaron*, 16 (2), 336-339. Doi: 10. 14744/MEGARON.2021.62447.
- Çetinoğlu, D. ve Ünlüöner, K. (2020). Otel işletmelerinde gıda israfını önlemeye yönelik turuncu bayrak uygulaması üzerine bir araştırma. *Sosyal Beşeri İdari Bilimler Dergisi*, 3 (5), 207-237. Doi: 10. 26677/TR1010.2020.419.

- Çevre Kanunu (1983, 11 Ağustos). Resmi Gazete (Sayı:18132).Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2872&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5> (Erişim Tarihi: 30.02.2024)
- Çiftçi, E. Y. (2024). *Konaklama işletmelerinde kadın yöneticilerin tam kapsamlı liderlik teorisi çerçevesinde algılanan liderlik modelinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çilesiz, E. (2021). Turizm işletmelerinde liderlik. *Turizm İşletmelerinde Otokratik Liderlik* içinde (ss. 205-216). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çilingir, F. ve Erkılıç, E. (2021).Yeşil yıldız otel işletmelerinin yeşil yönetim ve uygulamaları üzerine bir inceleme, *Journal Of Tourism Intelligence And Smartness*, 218-238.
- Çopur Yeşilbaş, A. (2019). *Çevre etiket sistemi ve Türkiye'deki durumu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri : Kayseri Erciyes Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Dalkıran, A. (2018). Havalimanı yönetimi ve sürdürülebilirlik. *Sürdürülebilir Havacılık Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 88-109. Doi: 10.23890/SUHHAD.2018.0211.
- Damanpour, F. (1991). Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34 (3), 555-590. Doi: 10.2307/256406.
- Damanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing Testing Multiple Contingency Models, *Management Science*, 42 (5), 693-716.
- Damanpour, F. , Szabat, K. A. and Evan, W. M. (1989).The relationship between types of innovation and organizational performance, *Journal of Management Studies*, 26 (6), 587-602. Doi:10.1111/j.1467-6486.1989.tb00746.x
- Delai, I. and Takahashi, S. (2011). Sustainability measurement system: a reference model proposal. *Social Responsibility Journal*, 7 (3),438-471. Doi:10.1108/17471111111154563.
- Demir, M. ve Demir, Ş. Ş. (2015). Otel işletmelerinde yenilik yönetimi ilkeler ve örnekler. *Yenilik Kavramı ve Kapsamı* (ss.1-26) içinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Demirkaya, H. ve Zengin, R. (2014). Hizmet inovasyonu ve bir uygulama örneği. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 2 (1), 106-111.
- Deng, S. M. and Burnett, J.(2002).Water use in hotels in Hong Kong. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (1), 57-66. Doi: 10.1016/s0278-4319(01)00015-9.
- Deste, M., Binbaşoğlu, M. ve Türk, M. (2018).Konaklama işletmelerinde atık yönetimi ve geri dönüşüm: İnönü Üniversitesi Kale Göl otel örneği. *Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (2), 225-234.
- Dileep, M. R. (2007).Tourism and waste management: A review of implementation of “Zero waste” at kovalam. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 12 (4), 377-392. Doi:10.1080/10941660701823314.

- Dionne, S. D. , Yammarino, F. J. , Atwater, L. E. and Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2), 177-193. Doi: 10. 1108/09534810410530601.
- Doane, D. and MacGillivray, A. (2001). Economic sustainability The business of staying in Business, New Economics Foundation, 1-52.
- Doğan, Ö. ve Ertaş, F. C. (2018). Çevre duyarlılığının rekabet gücüne etkisi: Yeşil yıldızlı oteller üzerine bir uygulama. *Maliye ve Finans Yazıları*, 110, 217-223. Doi: 10. 33203/mfy.448241.
- Doğan, T. (2022). *Coğrafya dersi öğretim programı ve Coğrafya ders kitaplarının su tasarrufu açısından değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Donkor, F. ,Dongmei, Z. and Sekyere, I. (2021).The mediating effects of organizational commitment on leadership styles and employee performance in SOEs in Ghana: A structural equation modelling analysis, *Sage Open*, 11 (2),1-17, Doi: 10.1177/21582440211008894.
- Dönmez, D. Ve Çevik, İ. (2010). İşletmelerde yenilik kaynağı olarak paydaş diyalogları: seyahat acentaları üzerine nitel bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 189-202.
- Drucker, P. F. (1985). *Innovation and entrepreneurship*, New York: Harper& Row . ISBN:978-0-06-085113-2. pp. 30-36.
- Dubinsky, A. , Yammarino, F.J. and Jolson, M. A. (1995). An examination of linkages between personal characteristics and dimensions of transformational Leadership. *Journal of Business and Psychology*, 9 (3), 315-335. Doi: 10. 1007/bf02230972 .
- Duman, F. K. ve Yiğit, E. A. (2019). ISO 14001 sahip işletme çalışanlarının çevre okuryazarlık düzeylerinin incelenmesi. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (2), 129-139.
- Durna, U. (2002). *Yenilik Yönetimi* (1.Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Enz, C. and Siguaw, J. (1999). Best hotel environmental practices. *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(5), 72-77, Doi: 10. 1177/001088049904000511.
- Ergün, T. ve Çobanoğlu, N. (2012). Sürdürülebilir kalkınma ve çevre etiği. *Ankyra: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (1), 97-123. Doi: 10. 1501/sbeder\_0000000041.
- Ersöz, Y. ve Turan, B. (2021).Turizm işletmelerinde liderlik. *Turizm İşletmelerinde Etkileşimci Liderlik* içinde (ss. 119-132). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Erşahin, N. D. (2024). *Liderlik ve dönüşümcü liderlik yaklaşımının çalışanların motivasyonuna etkisine ilişkin nitel bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Ertaş, M. , Kırklar Can, B. , Yeşilyurt H. ve Koçak,N. (2018). Konaklama işletmelerinin yeşil yıldız uygulamaları kapsamında çevreye duyarlılığının değerlendirilmesi. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 15 (1), 102-119. Doi: 10.24010/soid.415349

- Ezeah, C. , Fazakerley, J. and Byrne, T. (2015). Tourism waste management in the European union: Lessons learned from four popular EU tourist destinations, *American Journal of Climate Change*, 4, 431-445.
- Faria, A. C. S. and Gomes, C. F. S. (2016). Service innovation performance applied on marketing solution a holistic approach. Erişim Adresi: [https://www.researchgate.net/publication/311388907\\_SERVICE\\_INNOVATION\\_PERFORMANCE\\_APPLIED\\_ON\\_MARKETING\\_SOLUTION\\_A\\_HOLISTIC\\_APPROACH](https://www.researchgate.net/publication/311388907_SERVICE_INNOVATION_PERFORMANCE_APPLIED_ON_MARKETING_SOLUTION_A_HOLISTIC_APPROACH) Erişim Tarihi: 30.07.2024.
- Fiedler, F. E. (1981). Leadership effectiveness. *American Behavioral Scientist*, 24 (5), 619-632. Doi: 10.1177/000276428102400503 .
- Fitzgerald, S. and Schutte, N. S. (2010). Increasing transformational leadership through enhancing self-efficacy. *Journal of Management Development*, 29 (5), 495-505. Doi: 10.1108/02621711011039240.
- Fletcher, K. A. , Friedman, A. and Piedimonte, G. (2019). Transformational and transactional leadership in healthcare seen through the lens of pediatrics. *The Journal of Pediatrics*, 204, 7-9. Doi: 10. 1016/j.jpeds.2018.10.007.
- Frleta, D. S. and Zupan, D. (2020). Zero waste concept in tourism 51. <sup>st</sup> International Scientific Conference on Economic and Social Development, 26-27 March 2020, Rabat, ss. 157-167.
- Garcia, R. R. ,Ferrero, I. F. and Izquierdo, M. A. F. (2023). Analysis of integration of sustainability in sustainability certifications in the hotel industry. *Frontiers in Sustainability*, 4, pp. 1-14. Doi: 10. 3389/ frsus.2023.1116359.
- Gill, A. , Fitzgerald, S. ,Bhutani, S. , Mand,H. and Sharma, S. (2010). The relationship between transformational leadership and employee desire for empowerment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22 (2), 263-273. Doi: 10.1108/09596111011018223.
- Gilley, A. ,McMillan, H. S. and Gilley, J. W. (2009). Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. *Journal of Leadership &Organizational Studies*, 16 (1), 38-47. Doi: 10. 1177/ 1548051809334191.
- Girgin, G. K. ve Oflaz, M. (2022).Teknoloji ve turizm (Gelenekselden turizm 4.0’A). *Turizmde Yenilik Yönetimi* (ss. 19-46) içinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Givens, R. J. (2008). Transformational leadership: The impact on organizational and personal outcomes, *Emerging Leadership Journeys*, 1 (1), pp. 4-24.
- Gomes, A. R. (2014). Transformational leadership: Theory, research and application to sports. In C. Mohiyeddini (Eds.) , *Contemporary topics and trends in the Psychology of sports* (pp. 53-114) . New York: Nova Science Publishers.
- Goodland, R. (2002). Sustainability: Human, social, economic and environmental, Ted Munn (Ed.).*Encyclopedia of Global Environmental Change* içinde (s. 1-3). John Wiley & Sons Ltd.
- Goodman, A. (2000). Implementing sustainability in service operations at Scandic hotels. *Interfaces*,30 (3), 202-214. Doi:10. 1287/inte.30.3.202.11653.
- Gökdeniz, A. (2017). Konaklama işletmelerinde yeşil yönetim kavramı, eko etiket ve yeşil yönetim sertifikaları ve otellerde yeşil yönetim uygulama örnekleri. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Bilimler Dergisi*, 7 (1), 70-77.

- Görgün, B. (2012). *Enerji verimli yeşil bina sertifikasyonunda yol haritasının belirlenmesi için LEED ve BREAM örneklerinin incelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü.
- Griffin, T. and Delacey, T. (2002). *Sustainable tourism: A global perspective*. Elsevier: Rochester.
- Gül, H. ve Şahin, K. (2011). Bilgi toplumunda yeni bir liderlik yaklaşımı olarak transformasyonel liderlik ve kamu çalışanlarının transformasyonel liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25, 237-249.
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir araştırma. *Atatürk Dil BF Dergisi*, 3 (4), 163-184.
- Gümüş, Ç. (2014). *Ekmek israfını önleme konulu sosyal sorumluluk kampanyasına ilişkin akademisyen, uzman ve öğrenci görüşleri*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Ankara Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Gümüş, İ. ve Örgen, C. (2018). Konaklama sektöründe yenilebilir enerji kaynaklarının kullanımı ve sürdürülebilirlik açısından turizme olan etkileri. *Uluslararası Türk Dünyası Turizm Araştırmaları Dergisi*, 3 (1), 73-84.
- Gün, İ. ve Aslan, Ö. (2018). Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5 (3), 217-226. Doi: 10.5222/SHYD.2018.217.
- Güneş, S. G. ve Kurnaz, H. A. (2019). Turizm 4.0 dijital dönüşüm. *Gelecekte eko oteller geleceğin dijital otelleri* (ss. 59-79) içinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Güzel, F. Ö ve Esen, F. Ö. (2019). Seyahat acentalarının bölgesel sürdürülebilirlik gelişimine katkısı: Turlar ve rehberler kapsamında travelife örneği üzerinden bir değerlendirme, *Turizm Akademik Dergisi*, 6 (1), 205-217.
- Güzel, M. O. (2016). *Şehir turizmine hizmet veren otel işletmelerinin yeşil yıldız kriterlerini uygulama düzeyi: Gaziantep ve Hatay illerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Hall, C. M. and Williams, A. M. (2008). *Tourism and innovation* (First edition). Taylor& Francis e-Library, London: Routledge, Doi: 10.4324/9780203938430.
- Hartog, D. N. D. , Muijen, J. J.V. and Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70 (1), 19-34. Doi: 10.1111/j.2044-8325.1997.tb00628.x.
- Hater, J. J. and Bass, B. M. (1988). Superiors' evaluations and subordinates' perceptions of transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 73 (4), 695-702. Doi: 10.1037/0021-9010.73.4.695.
- Hazarhun, E. ,Çetinsöz, B. C. ve Gündoğdu, O. (2020). Her şey dahil sistemde çalışan mutfak şeflerinin sıfır atık uygulamalarına bakış açıları: Antalya beş yıldızlı her şey dahil sistem otel örneği. *Journal of Tourism And Gastronomy Studies*. Special Issue (4), 581-600.

- Hjalager, A. M. (1998). Environmental regulation of tourism: impact on business innovation. *Progress in Tourism and Hospitality Research*, 4(1), 17-30. Doi: 10.1002/(sici)1099-1603(199803)4:1<17:aidpth94>3.0.co;2-o.
- Hjalager, A. M. (2002). Repairing innovation defectiveness in tourism. *Tourism Management*, 23 (2) , 465-474.
- Hjalager, A. M. (2010). Progress in tourism management: A review of innovation research in tourism. *Tourism Management*, 31, 1-12. Doi:10.1016/j.tourman.2009.08.012.
- Ho, J. S. Y. , Fie, D. Y. G., Ching, P. W. and Boon, O. K. (2009). Closing the leadership gaps: Preferred and perceived leadership style among life insurance agents. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 3 (3), 2437-2446.
- Hogan, R. and Kaiser, R. B. (2005). What we know about leadership. *Review of General Psychology*, 9 (2), 169-180. Doi: 10.1037/1089-2680.9.2.169.
- House, R. and J. Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3 (2), 81-108. Doi: 10.1016/1048-9843(92)90028-e.
- Howell, J. M., Shamir, B. (2005). The role of followers in the charismatic leadership process: Relationships and their consequences. *Academy of Management Review*, 30 (1), 96-112. Doi: 10.5465/amr.2005.15281435.
- Howell, J. M. and 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 (6), 891-902. Doi : 10.1037/0021-9010.78.6.891.
- Hsieh, Y. C (2012). Hotel companies environmental policies and practices: a content analysis of their web pages". *Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24 (1), 97-121.
- Hunt, J. G. (1967). Fiedler's leadership contingency model: An empirical test in three organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*. 2 (3), 290-308, Doi: 10.1016/0030-5073(67)90023-2 .
- Hussain, K. , Konar, R. and Ali, F. (2016). Measuring service innovation performance through team culture and knowledge sharing behaviour in hotel services: A pls approach. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 224, 35-43. Doi: 10.1016/j.sbspro.2016.05.397.
- Işık, C. ,Küçükaltan, E. G., Taş, S. ,Akoğul, G. ,Uyrun, A. ,Hajiyeva, T. ,Turan, B. ,Dirbo, A. H. and Bayraktaroğlu, H. (2019).Tourism and innovation. A literature review. *Journal of Ekonomi*, 2, 88-154.
- İkiz, A. K. , Abacı, E. (2022). Otel işletmeciliğinde yalnız ilkelerin ISO14001 çevre yönetim sistemine entegrasyonu, *International Journal of Contemporary Tourism Research*, 6(2), 137-147. Doi: 10.30625/ijctr.1219201 .
- İlban, M. O. ve Bayar, S. B. (2022). Çevrimiçi turist yorumlarında yeşil algı: LEED sertifikalı konaklama işletmelerinin incelenmesi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 53 (2), 350-365. Doi: 10.30794/pausbed.1145297.

- İnan, R. ve Ayazlar, G. (2022). *Otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik: Presenteeism ve iş yaşam dengesi ilişkisi* (1.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- İnce, C. (2013). Demoratik liderlik ile ihtiyaçlar hiyerarşisi arasındaki ilişkiye yönelik 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 35 ,1-15.
- İnce, T. (2023). *Otel işletmelerinde paydaş baskılarının yeşil inovasyona etkisinde kurumsal çevreciliğinin rolü: İstanbul örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Nevşehir: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İpar, M. S. , Babaç, E. ve Kök, E. (2020). Yeşil restoranlara yönelik müşteri yorumlarının içerik analizi ile değerlendirilmesi. *Journal of Gastronomy Hospitality and Travel (JOGHAT)*.Doi: 10. 33083/joghat.2020. 48.
- İşçen, M. (2022). *Yeşil yıldızlı otel işletmelerinde hizmet kalitesinin Glserv ölçeği ile ölçülmesi: Antalya örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jacobsen, C. and House, R. J. (1999). The rise and decline of charismatic leadership. *The Wharton School. University of Pennyslyvania*. 10 (1), 1-75.
- Jaiswal, N. R. and Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self –efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International Journal of Hospitality Management*, 51, 30-41.Doi: 10. 1016/j.ijhm.2015.07.002.
- Janda, K. F. (1960). Towards the explication of the concept of leadership in terms of the concept of power. *Human Relations*, 13 (4), 345-363. Doi:101.1177/001872676001300404.
- Jeong, M. and Oh, H. (1998). Quality function deployment: An extended framework for service quality and customer satisfaction in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality*, 17 (4), 375-390. Doi: 10. 1016/s0278-4319(98)00024-3.
- Jooste, K. (2004). Leadership: a new perspective, *Journal of Nursing Management*, 12, 217-223.
- Jyoti, J. , Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9 (1), 78-98. Doi: 10. 1108/ jabs-03-2014-0022.
- Jyoti, J. and Dev, M. (2015). The impact of transformational leadership on employee creativity: The role of learning orientation. *Journal of Asia Business Studies*, 9 (1), 78-98. Doi: 10. 1108/ jabs-03-2014-0022.
- Kahraman, N. ve Türkay, O. (2017). Turizm ve çevre. *Sürdürülebilir Turizm Program, Uygulama ve Proje Örnekleri* içinde ( ss. 199-215 ).Ankara: Detay Yayıncılık. ISBN:978-975-8326-90-7.
- Karaboğa, F. (2022). Sürdürülebilirliğin üç temel boyutu: On birinci kalkınma planı içerik analizi. *Sürdürülebilir Çevre Dergisi*, 2 (2), 76-84.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 4 (4), 443-465.
- Keizer, J. A. and Halman, J. I. (2007). Diagnosing risk in radical innovation projects. *Research- Technology Management*, 25 (4), 871-884. Doi: 10.1080/08956308.2007.11657459.

- Kement, Ü. (2013). *Genişletilmiş planlanmış davranış teorisi modeli kapsamında otel müşterilerinin yeşil yıldızlı otelleri tekrar ziyaret etme niyetlerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kemper, L. and Partzch, L. (2019). Saving water while doing business: Corporate agenda-setting and water sustainability, *Water*, 11 (2), 1-30. Doi: 10.3390/w11020297.
- Keske, B. (2021). *Yeşil liman olabilme potansiyelleri açısından limanların Anp-Bocr yöntemi ile değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gümüşhane: Gümüşhane Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Keşkekci, D. ve Gençer, K. (2023). Sürdürülebilirlik kapsamında yeşil restoran uygulamaları, *Journal of Silk Road Tourism Research*, 3 (1), 17-25.
- Khatri, N. , Ng, H. A. and Lee, T. H. (2001). The distinction between charisma and vision: an empirical study. *Asia Pasific Journal of Management*, 18 (3), 373-393. Doi: 10.1023/a:1010653929261.
- Khazanchi, S. , Lewis, M. W. and Boyer, K. K. (2007).Innovation-supportive culture:The impact of organizational values on process innovation. *Journal of Operations Management*, 25 (4), 871-884. Doi: 10.1016/j.jom.2006.08.003.
- Kılıç, R. , Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014). Dönüştürücü, etkileşimci ve tam serbesti tanıyan liderlik tarzlarının örgütsel sessizlik üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 21 (2), 249-268. Doi: 10.18657/yecbu.48089.
- Kılınç, T. (2002). Liderlik üzerine bir analiz. *Hastane Dergisi*, 3 (15), 1-4.
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: karizmatik liderlik dönüşümsel liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 43-59.
- Kırgız, A. C. (2014). Organik gıda sertifikasyonlarının ve etiketlemelerinin Türkiye gıda sektörü işletmelerinin itibarı üzerindeki etkisi. *Namık Kemal University Instute Of Social Sciences*, 1, 1-14.
- Kirk, D. (1995). Environmental management in hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (6), 3-8. Doi: 10.1108/09596119510095325.
- Kirk, D. (1998). Attitudes to environmental management held by a group of hotel managers in Edinburgh. *Hospitality Management*.17 (1), 33-47, Doi: 10.1016/s0278-4319(98)0005-x.
- Kirkbride, P. (2006). Developing transformational leaders: The full range leadership model in action. *Industrial and Commercial Training*, 38 (1), 23-32. Doi: 10.1108/00197850610646016.
- Krishnan, V. R. (2002).Transformational leadership and value system congruence. *International Journal of Value-Based Management*, 15 (1), 19-33.
- Krishnan, V. R. (2005). Transformational Leadership and outcomes: role of Relationship Duration, *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (6), 442-457.

- Kumaş, K. ,İnan, O. ,Akyüz, A. ve Güngör, A. (2019). Muğla Dalaman havalimanı uçaklardan kaynaklanan karbon ayak izinin belirlenmesi. *Academic Platform Journal of Engineering and Science*, 7 (2), 291-297. Doi:10.21541/apjes.466338.
- Kuo, T. C. and Smith, S. (2018).A systematic review of technologies involving eco-innovation for enterprises moving Towards sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 192, 1-21. Doi: 10.1016/j.jclepro.2018.04.212
- Le, P. B. and Lei, H. (2019). Determinants of innovation capability: the roles of transformational leadership, knowledge sharing and perceived organizational support. *Journal of Knowledge Management*, 23 (2), 527-574. Doi:10.1108/jkm-09-2018-0568.
- Lee, J. S. ,Hsu, L. T. (Jane), Han, H.and Kim, Y. (2010). Understanding how consumers view green hotels: how a hotel's green image can influence behavioural intentions. *Journal of Sustainable Tourism*, 18 (7) , 901-914.
- Lewin, K. , Lippitt, R. , White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "Social Climates". *The Journal of Social Psychology*, 10 (2), 269-299. Doi: 10.1080/00224545.1939.971336.
- Loon, M., Lim,Y. M. , Lee, T. H. and Tam, C. L. (2012).Transformational leadership and job-related learning. *Management Research Review*, 35 (3/4), 192-205. Doi: 10.1108/01409172111210118.
- Marzantowicz, L. and Dembinska, I. (2018). The reasons for the implementation of the concept of green port in sea ports of China. *Logistics and Transport*, 1 (37), 121-127.
- Matzler, K. Schwarz, E. Deutinger, N. and Harms, R. (2008). The relationship, between transformational leadership, product innovation and performance in SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 21 (2), 139-151.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, Transformational, and Transactional leadership and leadership development. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5 (4), 117-130.
- Mensah, I. (2006). Environmental management practices among hotels in the greater Accra Region. *International Journal of Hospitality Management*, 25 (3), 414-431. Doi: 10.1016/j.ijhm.2005.02.003.
- Mısır, A. ve Arıkan, O. A. (2022). Avrupa ve Türkiye’de sıfır atık yönetimi ve dögüsel ekonomi, *İTÜ Dergisi-e*, 1(1) , 69-78.
- Morant, G. A. , Millan, A. L. and Carrion, G. C. (2019). The antecedents of green innovation performance A model of learning and capabilities. *Journal of Business Research*, 69 (11), 4912-4917. Doi: 10.1016/j.jbusres.2016.04.052.
- Morelli, J. (2011). Environmental sustainability: A definition for environmental professionals. *Journal of Environmental Sustainability*, 1 (1), 1-10.
- Mödl, A. and Hermann, F. (1995). International environmental labeling. *Annual Review of Energy and the Environment*, 20, 233-264.
- Mumford, M. D. , Zaccaro, S. J. , Harding, F. D. ,Jacobs, T. O. and Fleishman, E. A. (2000). Leadership skills for a changing world: Solving complex social problems. *The Leadership Quarterly*, 11 (1), 11-35.

- Mutlu, Ç. ve Yıldız, M. S. (2015). Konaklama işletmelerindeki çevre yönetimi uygulamalarının ve etkilerinin irdelenmesi: Alanya’da faaliyet gösteren 5 ve 4 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Akademik Bakış Dergisi Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 49, 107-126.
- Ngaithe, L., K’Aol, G., Lewa, P. and Ndwiga, M. (2016). „Effect of idealized influence and inspirational motivation on staff performance in state owned enterprises in Kenya. *European Journal of Business and Management*, 8 (30), 6-13.
- Nicholls, S. and Kang, S.(2012).Going green: the adoption of environmental initiatives in Michigan’s lodging sector. *Journal of Sustainable Tourism*, 20 (7), 953-974.
- Njoroge, M., Anderson, W. and Mbura, O. (2019). Innovation strategy and economic sustainability in the hospitality industry. *The Bottom Line*, 32 (4), 253-268. Doi: 10. 1108/bl-03-2019-0080.
- O’Connor, Mumford, M. D., Clifton, T. C. and Connely, M. S. (1995). Charismatic leaders and destructiveness: An historical study. *The Leadership Quarterly*, 6 (4), 529-555. Doi: 10 . 1016/1048-9843(95)90026-8.
- Oğuz, R. (2019).*Yeşil otellerin tercih edilmesinde doğa dostu tutumların etkisi: bir uygulama*. Isparta: Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Oğuztürk, B. S. (2003). Yenilik kavramı ve teorik temelleri. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8 (2), 253-273.
- Ohunakin, F., Adeniji, A. A., Oludayo, O. A., Osibanjo, A. O. and Oduyoye, O. O. (2019). Employees’ retention in Nigeria’s hospitality industry: The role of transformational leadership style and job satisfaction. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 18 (4), 1-30. Doi: 10.1080/15332845.2019.1626795.
- Oikonomou, V., Becchis, F., Steg, L. and Russolillo, D.( 2009). Energy saving policy and efficiency concepts for policy making. *Energy Policy*, 37 (11), 4787-4796. Doi: 10. 1016/j.enpol.2009.06.035.
- Oke, A., Burke, G. Myers, A. (2007).Innovation types and performance in growing UK smes. *International Journal of Operations and Production Management*, 27 (7), 735-753. Doi: 10.1108/01443570710756974.
- Okka, E. (2017). *Göreve ve insana yönelik liderlik ve duygusal zeka arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Olenrewaju, O., Okorie, V. N. (2019). Exploring the qualities of a god leader using principal component analysis, *Journal of Engineering Project and Production Management*, 9 (2), 142-150. Doi: 10. 2478/jeppm-2019-0016.
- Orak, H. (2014).*Yeşil havaalanı yönetiminin Atatürk Havalimanı’nda uygulanabilirliğinin araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Ottenbacher, M. and Gnoth, J. (2005). How to develop succesful hospitality innovation. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 46 (2), 205-222. Doi: 10.1177/0010880404271097.

- Özçoban, E. (2010). *Türkiye 'de turizm endüstrisinde sosyal sorumluluk kampanyaları: T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı'nın yeşil yıldız uygulaması ve Calista otel örneği üzerine ampirik bir çalışma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özdemir, G. ve Konaklıoğlu , E. (2016). An evaluation of a business Chain in an emerging economy: A case study of Starbucks Turkey, *International Journal of Economics Commerce and Management*, 4 (4), 220-240.
- Özdemir, Ş. C. (2023). *Sürdürülebilirlik anlayışında yeşil nesil restoranlar, müşteri yorumlarının analizi ve diğer ülkelerdeki uygulamaların kıyaslaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgenç, N. (2015). Sürdürülebilirlik temelinde yoksulluk kavramının yeniden yorumlanması: Yoksulluk düğümü. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, (35), Doi: 10. 21560/spcd.27045.
- Öztürk, H.K. , Öztürk, H.M. ve Dombaycı, Ö. A. (2018). Turizm sektöründe enerji tüketimi ve enerji tasarrufu olanakları. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 17-28.
- Parrilla, J. C. , Font, A. R. and Nadal, J. R. (2007). Tourism and long-term growth a Spanish perspective. *Annals of Tourism Research*, 709-726. Doi: 10. 1016/j.annals.2007.02.003.
- Pavitt, K. (2006). Innovation processes. *Oxford Handbooks Online*. Doi: 10. 1093/oxfordhb/9780199286805.003.0004.
- Penny, W. Y. K. (2007). The use of environmental management as a facilities management tool in the Macao hotel sector. *Facilities*, 25 (7/8), 286-295. Doi: 10. 1108/02632770710753325.
- Perera, H. L. N. and Pushpanathan, A. (2015). *Green marketing practices and customer satisfaction: A study of hotels industry in Wennappuwa divisional secretariat* Paper presented at the The 7th Tourism Outlook Conference/Tropical Tourism Outlook Conference, (p. 13-29), 8-10 August 2014, Dambulla - Kandalama, Sri Lanka.
- Pichlak, M. (2021). The drivers of technological eco-innovation- dynamic capabilities and leadership. *Sustainability*, 13 (10), 1-17. Doi: 10. 3390/su13105354.
- Pieterse, A. N. ,Knippenberg, D. V. , Schippers, M., Stam, D. (2009). Transformational and Transactional Leadership and Innovative Behavior: The moderating role of Psychological Empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (4), 609-623.
- Ployhart, R. E. , Lim, B. C. , Chan, K. Y. (2001). Exploring relations between typical and maximum performance ratings and the five factor model of personality, *Personell Psychology*, 54 (4), 809-843. Doi: 10. 1111/j.1744-6570.2001.tb00233.x.
- Podsakoff, M., MacKenzie, S. B. , Moorman, R. H. and 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.

- Pravichai, S. ,Ariyabuddhipongs, V. (2018). Transformational leadership and turnover intention: the mediating effects of right speech (Samma Vaca) and trust in the leader. *Journal of Management, Spirituality&Religion*, 15 (3), 253-272. Doi: 10.1080/14766086.2017.1417892.
- Polatoğlu, Y. (2022). Demokratik liderlik bakış açısıyla: Tevfik İleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi*, 5 (1), 53-65. Doi: 10. 52848/ijls.837601.
- Popa, B. M. (2012). The relationship between leadership effectiveness and organizational performance. *Journal of Defense Resources Management*, 3 (1), 123-127.
- Rafferty, A. E. and Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15 (3), 329-354. Doi: 10. 1016/ j. leaqua.2004.02.009.
- Raguz, I. V. (2017). The interdependence between characteristics and leadership style of managers in the hospitality industry in Dubrovnik-Neretva country: Empirical research. *Management: Journal Contemporary Management Issues*, 12 (2), 57-68.
- Ray, S. and Ray, I. A. (2011). An insight into the vision of charismatic leadership: evidence from recent administrative change in west bengal province of India. *European Journal of Business and Management*, 3 (9), 55-68.
- Razavi, S. H. and Attarnezhad, O. (2013). Management of organizational innovation. *International Journal of Business and Social Science*, 4 (1), 226 - 232.
- Richards, G. (2011). Creativity and tourism. The state of the art. *Annals of Tourism Research*, 38 (4), 1225-1253.
- Richars, G. (2014). Creativity and tourism in the city. *Current Issues in Tourism*, 17 (2), 119-144.
- Rivera, J. (2002). Policy sciences, *Kluwer Academic Publishers*, 35 (4), 333-360. Doi:10. 1023/a:1021371011105.
- Rivera, J. (2004). Institutional pressures and voluntary environmental behavior in developing countries: Evidence from the costa rican hotel industry. *Society and Natural Resources*, 17 (9), 779-797.
- Rogers, R. C. (1954). Towards a theory of creativity. *A Review of General Semantics*, 11 (4), 249-260.
- Saçılık, M. Y. , Çevik, S. (2014). Çevreye duyarlı otelcilik kapsamında yeşil yıldız uygulaması: Antakya Güngör Palace Örneği, Presented at the 9. Uluslararası Kongre: Turizm İşletmeciliğinde Yeni Perspektifler 'de sunulan bildiri. [https://www.researchgate.net/publication/313648594\\_Cevreye\\_Duyarli\\_Otelcilik\\_Kapsaminda\\_Yesil\\_Yildiz\\_Uygulamasi\\_Antakya\\_Gungor\\_Ottoman\\_Palace\\_Ornegi](https://www.researchgate.net/publication/313648594_Cevreye_Duyarli_Otelcilik_Kapsaminda_Yesil_Yildiz_Uygulamasi_Antakya_Gungor_Ottoman_Palace_Ornegi). (Erişim Tarihi: 24.07.2024).
- Sadeghi, A. and Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational leadership and its predictive effects on leadership effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3 (7), 186-197.
- Sağlam, A. (2015). *The influence of transformational leadership on employee motivation*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Saifullah (2020). Determnası motivası dan kinerja guru terhadap kepemimpinan kepala sekolah dan kompetensi profesional guru (studi kasus dısman negeri 1 kota bima) literature review manajemen sumber daya manusia. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1 (2), 600-621. Doi: 10.38035/JMPIS.
- Salem, I. ,Kattara, H. (2015).Transformational leadership: Relationship to job stress and job burnout in five-star hotels. *Tourism and Hospitality Research*, 15 (4), 1-14. Doi: 10. 1177/1467358415581445.
- Santamarta, J. C. , Rodriguez-Martin, J. , Arraiza, M. P. and Lopez, J. V. (2014). Waste problem and management in insular and isolated systems case study in the canary islands (Spain). *Procedia IERI*, 9, 162-167.Doi:10.1016/j.ieri.2014.09.057.
- Saputra, F. (2021). Leadership, communication, and work motivation in determining the success of professional organizations. *Journal of Law Politic and Humanities*, 1 (2), 59-70.
- Satar, İ. (2016). *Türkiye 'de sürdürülebilir turizm açısından sertifikasyon: Yeşil yıldız ve yeşil anahtar uygulamaları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Satar, İ. ve Güneş, G. (2017). Turizm sertifikasyonu: Ankara Radisson Blu Otel'de örnek uygulama. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (2), 28-46. Doi: 10. 1501/sbder\_0000000139.
- Saunila, M, Ukko, J. and Rantala, T. (2017). Sustainability as a driver of green innovation investment and exploitation. *Journal of Cleaner Production*, 1-11. Doi: 10. 1016/j.clepro.2017.11.211.
- Sayegh M. A. ,Ludwinska, A. , Rajski K. and Dudkiewicz, E. (2020). Environmental and energy saving potential from greywater in hotels. *Science of the Total Environment*, 1-33. Doi: 10. 1016/j.scitotenv.2020.143220.
- Schiederig, T. ,Tietze F. and Herstatt, C. (2012).Green innovation in technology and innovation management an exploratory literature Review. *R&D Management*, 42 (2), 180-192. Doi: [10. 1111/j.1467-9310.2011.00672.x](https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2011.00672.x).
- Selçuk, B. G. (2022). *Gaziantep mutfağında sıfır atıkla menü oluşturma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Shamaki, E. B. (2015). Influence of leadership style on teacher's job productivity in public secondary schools in Taraba state, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 6 (10), 200-203.
- Sıfır Atık Yönetmeliği (2019, 12 Temmuz). Resmi Gazete (Sayı:30829). Erişim Adresi: <https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=32659&MevzuatTur=7&MevzuatTertip=5>
- Sipahi, S. ve Tavşan, F. (2019).Otel yapılarında sürdürülebilir yaklaşımlar ve yeşil bina sertifikasyon sistemleri. *Neşehir Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 8 (Özel Sayı), 20-30. Doi: 10. 17100//nevbiltek.572354.

- Slatten, T. and Mehmetoğlu, M. (2015). The effects of Transformational leadership and perceived creativity on innovation Behavior in the hospitality industry. *Journal of Human Resources in Hospitality&Tourism*, 14 (2),195-219. Doi:10.1080/15332845.2014.955557.
- Śledzik, K. (2013). Schumpeter's view on innovation and entrepreneurship. *SSRN Electronic Journal*. 89-95. Doi: 10. 2139/ssrn.2257783.
- Sönmez, S. F. , Apostolopoulos, Y. and Tarlow, P. (2019). Tourism in crisis: managing the effects of terrorism. *Journal of Travel Research*, 38 (1), 13-18. Doi: 10. 1177/004728759903800104.
- Spisak, B. R. , O' Brien, M. J. Nicholson, N. and Vugt, M. V. (2015). Niche construction and the evolution of leadership. *Academy of Management Review*, 40 (2), 291-306.
- Sun, Y. ,Ding, W. and Yang, G. (2022). Green innovation efficiency of China's tourism industry from the perspective of shared inputs: Dynamic evolution and combination improvement paths. *Ecological Indicators 138 108824*, 1-14. Doi: 10. 1016/j. Ecolind.2022. 108824.
- Sundi, K. (2013). Effect of transformational leadership and transactional leadership on employee performance of konawe education department at southeast sulawesi province. *International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online)*, 2 (12), 50-58.
- Süklüm, N. (2018). Yeşil otellerin maliyetleri açısından değerlendirilmesi. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (1), 375-394. Doi: 10. 17218/hititsosbil.397266.
- Sünnetçioğlu, S. ve Yılmaz, B. S. (2018). Turizm işletmelerinde Yeşil Uygulamalar. *Yiyecek ve İçecek İşletmelerinde Yeşil Uygulamalar*. (ss. 127-164) içinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Svennson, G. ve Wagner, B. (2015).Implementing and managing economic, social and environmental efforts of business sustainability. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 26 (2), 195-213. Doi: 10. 1108/meq-09-2013-0099.
- Şahingöz, S. A. and Güleç, E. (2019).Green generation restaurant movement in restaurants: An example of "La Mancha Restaurant". *Journal of Tourism Theory and Research*, 5 (2), 293-300.
- Tait, R. (1996). The Attributes of Leadership. *Leadership and Organization Development Journal*.17, 27-31. Doi: 10.1108/01437739610785405.
- Taklo, S. K. , Tooranloo, H. S. and Parizi, S. (2020). Green Innovation: A Systematic literaute Review. *Journal of Cleaner Production*, 1-19, Doi:10. 1016/j.jclepro.2020. 12247.
- Talan, A. ,Tyagi, R. D. and Surampalli, R. Y. (2020). Social Dimensions of Sustainability. *Sustainability*, 183-206, Doi: 10. 1002/9781119434016.ch9.
- Tari, J. J. ,Azorin, J. F. M. and Heras, I. (2012). Benefits of the ISO 9001 and ISO 14001 standars: A literatüre Review. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 5 (2), 297-322. Doi:10. 3926/jiem.488

- Tekin, Y. (2007). *Modern bir liderlik yaklaşımı vizyoner liderlik: Antalya'da faaliyette bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Antalya: Antalya Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin, Y. (2012). *Otel işletmelerinde yenilik yönetimi ile yenilikçi örgüt kültürü ilişkisi: Alanya'da bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Antalya: Antalya Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekkeli, A. (2020). Türkiye' de Yeşil Otelcilik Uygulamalarına Yönelik Literatür İncelenmesi. *Review of Tourism Administration Journal*, 1 (1) , 1-11.
- Tepedelen, F. ve Özdemir, M.(2023).ISO 14001 Çevre Yönetim Sisteminin İşletmelere Sağladığı Kazançlar, *SAU Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 7 (1), 157-162.
- Thornill, S. (2006). Knowledge, innovation and firm performance in high-and low-technology regimes. *Journal of Business Venturing*, 21 (5), 687-703. Doi: 10.1016/j.busvent.2005.06.001.
- Tian, X. , Wang, C. , Li, X. , Niu P. and Si, W. (2016). The relationship among social capital service types and service innovation performance in logistics enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6 (8), pp. 900-913. Doi: 10.4236/ajibm.2016.68087.f
- Torjman, S. (2000). The social dimension of sustainable development. *Coledon Institute of Social Policy*, 2-11.
- Tortella, B. D. and Tirado, D. (2011). Hotel water consumption at a seasonal mass tourist destination. The case of the island of Mallorca. *Journal of Environmental Management*, 92, 2568-2579. Doi: 10.1016/j.jenvman.2011.05.024.
- Torum, O. ve Yılmaz, A. K. (2009). Havacılıkta sürdürülebilirlik yönetimi: Türkiye'deki hava limanları için sürdürülebilirlik uygulamaları araştırması. *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 4 (2), 47-58.
- Tuna, M. ve Yeşiltaş, M. (2017). *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri* (2.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Turaga, R. (2017). What maketh an effective leader? *IUP Journal of Soft Skills*, 11(4), 65-75.
- Türk Dil Kurumu (2024). *Karizma kavramı*. Erişim adresi: <https://sozluk.gov.tr/>. (Erişim Tarihi: 05.06.2024).
- Tzchentke, N. ,Kirk, A. and Lynch, P. A. (2004). Reason going green in service accomodation establishment. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1 (16), 116-124. Doi: 10.1108/09596110410520007.
- Ulrich, D. and Smallwood, N. (2012). What is leadership? *Advances in Global Leadership*, 9-36. Doi: 10.1108/s1535-1203(2012)0000007005.
- Uzun, C. (2020).Turizm işletmelerinde inovasyon stratejileri. *AHBVÜ Turizm Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 271-294. Doi:10.34189/tfd.23.02.003.
- Ünlü, F. (2023). *The effect of leadership styles on employee motivation: A research on family owned businesses the case of Istanbul*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Waldman, D. A. and Atwater, L. E. (1994). The nature of effective leadership and championing processes at different levels in a R&D hierarchy. *The Journal of High Technology Management Research*, 5 (2), 233-245. Doi: 10.1016/1047-8310(94)90004-3.
- Wang, X. , Wu, N. , Qiao, Y. and Song, Q. (2018). Assesment of energy-saving practices of the hospitality industry in Macau, *Sustainability*, 10 (1), 1-14, Doi: 10. 3390/ su10010255.
- Wang, X. , Zhou, K. and Liu, X. (2018). Value congruence: A study of green transformational leadership and employee green behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, Doi: 10. 3389/fpsyg.2018.01946.
- Williams, S. , Pitre, R. and Zainuba, M. (2002). Justice and organizational citizenship behavior intentions: Fair rewards versus fair treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142 (1), 33-44. Doi: 10.1080/00224540209603883.
- Winston, B. E. and Patterson, K. (2006). An integrative definition of leadership. *International Journal of Leadership Studies*. 1 (2), 6-66.
- Wong, S. and Pang, L. (2003). Motivators to creativity in hotel industry- perspectives of managers and supervisors. *Tourism Management*, 24, 551-559.
- Yavan, A. A. (2018). *Karizmatik liderlik ve örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini ve işten ayrılma niyetine etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazgan, C. (2007). *Durumsal liderlik teorisi ve kara kuvvetlerinin yönetim seviyesinde lider tiplerinin incelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Bolu Abant İzzettin Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yıldız. A. (2012). *Çevre yönetimi uygulayan yeşil otel işletmelerinde yeşil müşteri deneyimi üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Yiğit, S. ve Yiğit, A. (2015). Stratejik yönetimde dış çevre analizi: Kobi'ler ve büyük işletmeler arasında bir karşılaştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 38, 119-136.
- Yuniati, N. (2021). Green hotel concept and practices in Indonesia. *E- Journal of Tourism*. 8 (2), 184-196, Doi: 10. 24922/eot.v8i2.76346.
- Zhang, Y. , Sun, J. , Yang, Z. and Wang, Y. (2020). Critical success factors of green innovation: Technology, organization and environment readiness. *Journal of Cleaner Production*, 121701, 1-9, Doi:10. 1016/j.clepro.2020. 121701.

**https-1**

<https://www.paraf.com.tr/tr/kart-ceşitleri/paraf-ringpay.html>

(Erişim Tarihi: 17.07.2024)

**https-2**

<https://lepetitchef.com/istanbul> (Erişim Tarihi: 14.06.2024)

**https-3**

<https://sifiratik.gov.tr/sifir-atik/sifir-atik-kitabi#2816> (Erişim Tarihi: 10.12.2023)

**https-4**

<http://perrehotels.com/surdurulebilirlik-calismalirimiz/> (Erişim Tarihi: 15.03.2024)

**https-5**

<https://www.maxeriahotel.com/tr/surdurulebilirlik> (Erişim Tarihi: 14.03.2024)

**https-6**

[https://www.ng-hotels.com.tr/media/0vip1sys/ng-hotels\\_surdurulebilirlik-raporu.pdf](https://www.ng-hotels.com.tr/media/0vip1sys/ng-hotels_surdurulebilirlik-raporu.pdf)  
(Erişim Tarihi: 14.03.2024).

**https-7**

<https://www.lujohotel.com/tr/basin/lujo-green-key.php> (Erişim Tarihi: 18.03.2024)

**https-8**

<https://www.mandarinoriental.com/tr/bodrum/paradise-bay/sustainability>  
(Erişim Tarihi: 18.07.2024)

**https-9**

<https://hotels.bellis.com.tr/tr/pdf/3> (Erişim Tarihi: 18.07.2024)

**https-10**

<https://www.aa.com.tr/tr/gundem/turkiyenin-ilk-sifir-atik-adasi-ekinlikte-her-atik-deger-kazaniyor/3015737> (Erişim Tarihi: 19.07.2024)

**https-11**

<https://www.aa.com.tr/tr/gundem/ekinlik-adasinda-hicbir-atik-cope-gitmiyor/3028333> (Erişim Tarihi: 19.07.2024)

**https-12**

<https://old.marti.com.tr/mesfiles/files/myra-surdurulebilirlik-raporu.pdf>.  
(Erişim Tarihi: 20.07.2024)

**https-13**

<https://www.igairport.aero/media/2o2pqqcp/2021-22-surdurulebilirlik-raporu.pdf>  
(Erişim Tarihi: 07.04.2024)

**https-14**

[https://cr.hilton.com/wp-content/uploads/2019/03/2018\\_Hilton\\_LightStay.pdf](https://cr.hilton.com/wp-content/uploads/2019/03/2018_Hilton_LightStay.pdf)  
(Erişim Tarihi: 20.03.2024)

**https-15**

<https://www.wyndhamhotels.com/wyndham-green-sustainability> (Erişim Tarihi: 30.08.2024)

**https-16**

<https://www.jetwinghotels.com/jetwingsurf/sustainability/>(Erişim Tarihi: 30.12.2024)

**https-17**

<https://hotelsheraton.co.ul/environmetal-guide/> (Erişim Tarihi: 01.01.2025)

**https-18**

<https://serve360.marriott.com/sustainable-goals/> (Erişim Tarihi: 01.01.2025).

**https-19**

<https://adnanmenderesairport.com/tr-TR/tav-hakkinda/page/oduller> (Erişim Tarihi: 21.03.2024)

**https-20**

[https://investor.turkishairlines.com/documents/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-likeleri-uyum-raporu\\_tumu\\_web.pdf](https://investor.turkishairlines.com/documents/surdurulebilirlik/surdurulebilirlik-likeleri-uyum-raporu_tumu_web.pdf) (Erişim Tarihi: 03.05.2024)

**https-21**

<https://www.aa.com.tr/tr/cevre/thy-ucuslarinda-cevreci-yakit-kullanmaya-basladi/2491757> (Erişim Tarihi: 03.08.2024)

**https-22**

<https://turuncubayrak.org/gorsel-materyal-4> (Erişim Tarihi: 12.01.2024)

**https-23**

<https://web.shgm.gov.tr/tr/kurumsal-projeler/194-yesil-havaalani-green-airport-projesi> (Erişim Tarihi: 13.01.2024)

**https-24**

<https://denizcilik.uab.gov.tr/yesil-liman> (Erişim Tarihi: 13.01.2024)

**https-25**

[https://www.turcev.org.tr/V2/icerikDetay.aspx?icerik\\_id=94](https://www.turcev.org.tr/V2/icerikDetay.aspx?icerik_id=94) (Erişim Tarihi: 14.01.2024)

**https-26**

[https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/eu-ecolabel\\_en](https://environment.ec.europa.eu/topics/circular-economy/eu-ecolabel_en) (Erişim Tarihi: 30.12.2023)

**https-27**

[https://green-business.ec.europa.eu/document/download/b3c442eb-c2c9-4fc4-9011-e8d16e160528\\_en?filename=EMAS%20FACTSHEET.pdf](https://green-business.ec.europa.eu/document/download/b3c442eb-c2c9-4fc4-9011-e8d16e160528_en?filename=EMAS%20FACTSHEET.pdf) (Erişim Tarihi: 20.03.2024)

**https-28**

<https://greentable.net/home/about/> (Erişim Tarihi: 10.01.2024)

**https-29**

[https://www.ecomark.jp/nintei/index\\_en.html](https://www.ecomark.jp/nintei/index_en.html) (Erişim Tarihi: 19.03.2024)

**https-30**

<https://kayahotels.com/Uploads/surdurulebilirlik-raporu-2023-kaya-zmr.xgtfv.pdf> (Erişim Tarihi: 01.05.2024)

**https-31**

Çevre Kanunu (1983, 11 Ağustos). Resmi Gazete (Sayı:18132). Erişim Adresi:  
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuat?MevzuatNo=2872&MevzuatTur=1&MevzuatTertip=5>

**https-32**

<https://yigm.ktb.gov.tr/TR-201136/turizm-yatirim-ve-isletme-bakanlik-belgeli-tesis-istatistikleri.html> (Erişim Tarihi:13.01.2024)

## EKLER

### Ek 1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu Örneği

#### Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, “Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil İnovasyon İlişkisi: Balıkesir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tez çalışmasına aittir. Anket sonuçlarının gerçeği yansıtması, güvenilir olması ve katkı sağlaması için sorulara eksiksiz cevap vermeniz oldukça önemlidir.

Vereceğiniz cevaplar bilimsel çalışma dışında başka hiçbir amaçla kullanılmayacak olup cevaplarınız gizli tutulacaktır. Değerli zamanınızı ayırıp, çalışmaya destek verdiğiniz için teşekkür ederiz.

**Dr. Öğr. Üyesi Yasemin TEKİN**  
**Danışman**

Balıkesir Üniversitesi  
Turizm Fakültesi  
Turizm İşletmeciliği Bölümü

**Fatih Mehmet DEMİR**  
**Yüksek Lisans Öğrencisi**

Balıkesir Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

#### Katılımcıya İlişkin Demografik Sorular

Cinsiyetiniz ( ) Kadın ( ) Erkek

Yaşınız ( ) 18-28 yaş ( ) 29-39 yaş ( ) 40-50 yaş ( ) 50 yaş ve üzeri

Medeni Haliniz ( ) Bekâr ( ) Evli

Eğitim Düzeyiniz ( ) İlköğretim ( ) Ortaöğretim ( ) Ön Lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora

Çalışmakta Olduğunuz Departman ..... (Lütfen Belirtiniz.)

Ünvanınız ..... (Lütfen Belirtiniz.)

Mevcut İşletmede Çalışma Süreniz ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri

Turizmdeki Sektöründe Çalışma Süreniz ( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri

<b>DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<i>Aşağıda yer alan soruları kendisine bağlı olduğunuz ilk yöneticinizin davranışlarını göz önünde bulundurarak cevaplayınız. Cevabınızı lütfen "X" ile belirtiniz.</i>						
1	İşletmemizin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
2	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
3	İşletme amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.					
4	Bizden çok şey beklediğini bize açıkça söyler ve belli eder.					
5	Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					
6	Beni rutin sorunları yeni bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
7	İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
8	Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.					
9	İşletme içi takım çalışmalarında iş birliğini sürekli hale getirir.					
10	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
11	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
12	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
13	İşletme içi daima yeni fırsatlar arar.					
14	Başarılarla ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
15	Çalışanların "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.					
16	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
17	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
18	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
19	Çalışanlara geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.					
20	Çalışanları aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
21	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya çalışır.					
22	Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
23	Çalışanlarda takım düşüncesi ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					

<b>YEŞİL İNOVASYON ÖLÇEĞİ</b>		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
<p><i>Aşağıda yer alan soruları kendisine bağlı olduğunuz ilk yöneticinizin davranışlarını göz önünde bulundurarak cevaplayınız.</i></p> <p><i>Cevabınızı lütfen "X" ile belirtiniz.</i></p>						
<b>1</b>	İşletmemizde doğayı kirletmeyen, zehirli olmayan, çevre dostu malzemeler kullanılmaktadır.					
<b>2</b>	İşletmemizde üretilen ürünler için daha az kâğıt ve plastik madde kullanımı gibi çevre dostu ambalajlama tasarlanmakta ve kullanılmaktadır.					
<b>3</b>	İşletmemizde, kullanım ömrünü tamamlamış ürünler değerlendirilmektedir ve yeniden kullanım için dönüştürülmektedir.					
<b>4</b>	İşletmemiz, çevre dostu çalışmalarına ait etiketlere / belgelere sahiptir.					
<b>5</b>	İşletmemizde üretim süreçlerinde su, elektrik, gaz, petrol gibi kaynaklar daha az tüketilmektedir.					
<b>6</b>	İşletmemizde güncel çevresel kriterler yerine getirilerek üretim yapılmaktadır.					
<b>7</b>	İşletmemiz piyasaya yeni yeşil hizmetler sunar.					
<b>8</b>	İşletmemiz yeşil hizmetler oluşturmak için birçok reform gerçekleştirmiştir.					
<b>9</b>	İşletmemiz sürekli olarak yeni ve yeşil hizmetler arayışındadır.					
<b>10</b>	İşletmemiz sürekli olarak yeni ve yeşil hizmetler arayışındadır..					
<b>11</b>	İşletmemizin sunduğu yeşil hizmetler, sektörde önemli değişikliklere yol açmıştır.					
<b>12</b>	İşletmemiz, işletim sistemlerini sürekli olarak dünya standartlarında test etmektedir					
<b>13</b>	İşletmemiz, verimliliği artırmak için çalışma tekniklerini sürekli güncellemektedir.					
<b>14</b>	İşletmemiz, yeşil hizmetlerin kalitesini artırmak için sürekli olarak teknolojiyi kullanmaktadır.					
<b>15</b>	İşletmemiz, yeni yeşil işletim sistemlerinin geliştirilmesine büyük yatırımlar yapmaktadır.					
<b>16</b>	İşletmemiz, çalışanlarını gelişen endüstri teknolojileri konusunda sürekli eğitmektedir.					
<b>17</b>	İşletmemiz sürekli olarak yeni işletme yönetimi metotları sunmaktadır.					
<b>18</b>	İşletmemiz, prosedürlerin yeşil odaklı olarak güncellenmesine yatırım yapmıştır					
<b>19</b>	Yöneticimiz sürekli olarak yeşil uygulamaları geliştirmenin yollarını aramaktadır.					
<b>20</b>	İşletmemiz, çalışanlarına inisiyatif alma yetkisi verir.					
<b>21</b>	Rakiplerimiz işletim sistemlerini test olarak kullanmaktadır.					



