

**Yeşil Dönüştürücü Liderlik ve Yeşil Farkındalık
Arasındaki İlişki: Z Kuşağı Üzerinde Bir Araştırma**
Yüksek Lisans Tezi
Mustafa KARAKIŞLA
Eskişehir 2025

**Yeşil Dönüştürücü Liderlik ve Yeşil Farkındalık Arasındaki İlişki: Z Kuşağı
Üzerinde Bir Araştırma**

Mustafa KARAKIŞLA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Danışman: Doç. Dr. Orkun ŞEN

Anadolu

Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Ekim 2025

Eskişehir

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Mustafa KARAKIŞLA'nın "Yeşil Dönüştürücü Liderlik ve Yeşil Farkındalık Arasındaki İlişki: Z Kuşağı Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı tezi 29/09/2025 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programında, Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

	<u>Ünvanı Adı Soyadı</u>	<u>İmza</u>
Üye (Danışman) :	Doç. Dr. Orkun ŞEN
Üye :	Prof. Dr. Fulya MISIRDALI YANGİL
Üye :	Dr.Öğr.Üy. Gökhan ÖNDER

Prof. Dr. Nafiz Öncü CAN

Anadolu Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Yeşil Dönüştürücü Liderlik ve Yeşil Farkındalık Arasındaki İlişki: Z Kuşağı Üzerinde
Bir Araştırma

Mustafa KARAKIŞLA

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Anadolu Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ekim 2025

Danışman: Doç. Dr. Orkun ŞEN

İklim değişikliği ve çevresel sorunlar, küresel ısınmanın etkisiyle günümüzde insanlığın karşılaştığı en önemli problemlerden biridir. Bu durum, bireylerin ve işletmelerin yeşil farkındalık düzeylerinin artırılmasını önemli hale getirmektedir. Bu araştırmanın amacı, Eskişehir ve Kütahya'daki farklı sektörlerde çalışan Z kuşağı bireylerin yeşil dönüştürücü liderlik algıları ile yeşil farkındalık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve sosyodemografik özelliklere göre farklılıkları saptamaktır.

Araştırmadaki veriler; bireysel tanımlayıcı form, Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ve Yeşil Farkındalık Ölçeği kullanılarak toplanmış; SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 25.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 23.0 programları ile analiz edilmiştir. Yapılan analizlerde; cinsiyet, eğitim durumu, mesleki pozisyon ve kurum tipine göre yeşil farkındalıkta; cinsiyet, eğitim durumu, mesleki pozisyon ve çalışılan sektör ise yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturduğu saptanmıştır. Ayrıca çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algısının yeşil farkındalık düzeyleriyle güçlü korelasyona sahip olduğu bulunmuştur. Çalışmanın günümüzde işletmelerde yerini almaya başlayan Z kuşağına yönelik kurumsal stratejilerin geliştirilmesinde rehberlik edeceği değerlendirilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Çevre, Sürdürülebilirlik, Farkındalık, Yeşil Farkındalık, Dönüştürücü Liderlik, Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Z kuşağı

ABSTRACT

The Relationship Between Green Transformative Leadership and Green Awareness: A
Study on Generation Z

Mustafa KARAKIŞLA

Department of Business Administration

Program in Management and Organization

Graduate School of Anadolu University, October 2025

Supervisor: Associate Professor, Orkun ŞEN

Climate change and environmental issues are among the most significant problems humanity faces today due to the effects of global warming. This situation makes it important to raise the level of green awareness among individuals and businesses. The purpose of this study is to examine the relationship between Generation Z individuals working in different sectors in Eskişehir and Kütahya's perceptions of green transformational leadership and their levels of green awareness, and to identify differences according to sociodemographic characteristics.

The data in the study were collected using an individual descriptive form, the Green Transformational Leadership Scale, and the Green Awareness Scale; they were analyzed using SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 25.0 and AMOS (Analysis of Moment Structures) 23.0 programs. The analyses revealed statistically significant differences in green awareness based on gender, educational status, professional position, and type of institution, while gender, educational status, professional position, and sector of employment had a statistically significant impact on the green transformational leadership scale. Furthermore, it was found that employees' perceptions of green transformational leadership were strongly correlated with their levels of green awareness. The study is expected to guide the development of corporate strategies targeting Generation Z, which is now beginning to take its place in businesses.

Keywords: Environment, Sustainability, Mindfulness, Green Mindfulness, Transformational Leadership, Green Transformational Leadership, Generation Z

29/09/2025

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “Bilimsel İntihal Tespit Programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

.....

(İmza)

(Mustafa KARAKIŞLA)

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında kıymetli bilgi ve gürőőleriyle bana rehberlik eden, yardımlarını ve bilimsel katkılarını sunan, saygıdeğer danıőmanım sayın Doç. Dr. Orkun ŞEN'E en içten teőekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans sürecimde bilgi ve birikimiyle bana yol gösteren, ihtiyaç duyduğum her anda kıymetli vaktini ayırarak yardımcı olan ve hayatımda karşılaőtığım zorluklarda daima yanımda olduğunu hissettiren sevgili eőim Fatmanur Sena KARAKIŞLA'ya gönülden teşekkür ederim. Hayatımın her aşamasında bana koşulsuz destek veren değerli aileme sonsuz teőekkürlerimi sunuyor ve őükranlarımı bir borç biliyorum.

ETİK KURUL BELGESİ BEYANNAMESİ



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

Evrak Kayıt Tarihi: 05.12.2024
Protokol No: 821461

KARAR: Doç. Dr. Orkun ŞEN'in danışmanlığını ve Mustafa KARAKIŞLA'nın yazarlığını yaptığı "Yeşil Dönüştürücü Liderlik ve Yeşil Farkındalık Arasındaki İlişki: Z Kuşağı Üzerinde Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tez çalışması incelenmiş olup etik açıdan uygun olduğuna, oy birliği ile karar verilmiştir.

29/09/2025

ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ KULLANIM BEYANI

Bu tezi hazırlarken ChatGPT üretken yapay zekâ programından destek aldığımı beyan ederim. Tezin hazırlığı aşamasında üretken yapay zekâ programından çeviri desteği aldım. Üretken yapay zekâ programından aldığım bilgilerin doğruluğunu kontrol ettiğimi bildiririm.

Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

(İmza)

Mustafa KARAKIŞLA)

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	v
TEŞEKKÜR	vi
ETİK KURUL BELGESİ BEYANNAMESİ	vii
ÜRETKEN YAPAY ZEKÂ KULLANIM BEYANI	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLO DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xiii
1.GİRİŞ VE AMAÇ	1
2.ALAN YAZIN	4
2.1.Farkındalık	4
2.1.1.Yeşil farkındalık.....	4
2.2. Liderlik Teorileri	6
2.2.1.Özellik teorisi	7
2.2.3.Durumsal liderlik teoriler	9
2.2.4.Yeni liderlik teorisi (Post-Modern)	11
2.3.Dönüştürücü Lider	11
2.3.1.Yeşil dönüştürücü liderlik	13
2.4. Kuşaklar	16
2.4.1. Kuşak kavramı, gelişimi ve kullanımı.....	17
2.4.2. Sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağı	17
2.4.3. X kuşağı	18
2.4.4. Y kuşağı	18
2.4.5. Z kuşağı.....	19
2.5. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Algısı ile Yeşil Farkındalık İlişkisi	26
3.GEREÇLER	30
3.1. Verilerin Toplanması	30

4.MATERYAL VE METOT.....	31
4.1. Araştırmanın Türü	31
4.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı.....	31
4.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi	31
4.4. Araştırmanın Örneklemeye Dahil Edilme/ Dışlanma Kriterleri.....	31
4.5. Araştırmanın Etik Yönü.....	32
4.6. Araştırmanın Güçlü Yönleri ve Sınırlılıkları	32
4.7. İstatistiksel Yöntemler	32
4.8. Verilerin İstatistiksel Analizi	33
4.9. Ölçeklere İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları.....	34
5.BULGULAR.....	39
5.1.Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular	40
6 SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....	47
KAYNAKÇA.....	55
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLO DİZİNİ

Sayfa

Tablo 4.1	Ölçek geçerlik aşamasına katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı (n=54)	34
Tablo 4.2	Araştırmada kullanılan yeşil farkındalık ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonuçları (n=54)	35
Tablo 4.3	Yeşil farkındalık ölçeğinin ölçüm modeline ilişkin sonuçlar (n=54)	38
Tablo 4.4	Yeşil farkındalık ölçeğinin yapısal modelin uyum iyiliği değerleri (n=54)	38
Tablo 5.5	Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları (n = 250)	39
Tablo 5.6	Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi sonuçları (n = 250)	40
Tablo 5.7	Araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri	40
Tablo 5.8	Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulguların Dağılımı (n = 250)	41
Tablo 5.9	Ölçekler arasındaki ilişki	42
Tablo 5.10	Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre ölçek puanlarının karşılaştırılması	44

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa

Şekil 4.1	Ölçek maddelerinin dağılım tablosu	36
Şekil 4.2	Yeşil farkındalık ölçeğinin tek faktörlü DFA modeli	37

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

YDL	: Yeşil Dönüştürücü Liderlik
YF	: Yeşil Farkındalık
GSM	: Global Mobil İletişim Sistemi
IT	: Bilgi Teknolojisi
ITES	: Bilgi Teknolojisi Destekli Hizmetler
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin
α	: Alfa
β	: Beta
SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
AMOS	: Analysis of Moment Structures

1.GİRİŞ VE AMAC

Çevre, insan ve diğer canlıların varlığı ile doğrudan ilişkili olup canlıların yaşamlarını sağlıklı bir şekilde devam ettirebilmeleri için çevrenin düzen içerisinde ve dengeli olması çok önemlidir. İnsanlar fiziksel çevreyi farklı düzeylerde etkileyebilmektedir. Geçmişe bakıldığında insanların çevreye vermiş olduğu zararlar günümüze kadar arttığı görülmekte olup gelişen teknoloji ve sanayileşmeyle hız kazanmıştır. Bunun yanında nüfus artışı, canlı türlerinin yok olması, ormanların tahrip edilmesi ve iklim değişikliği gibi çevresel felaketler oluşmakta ve doğal kaynaklarımızın da sınırlı olmasıyla canlılar tehdit altında yaşamlarını sürdürmektedir.

1960'lı yıllara kadar, ülkelerin sanayileşme politikalarında hâkim olan düşünce, dünyadaki doğal kaynakların tüm ülkelerin sanayileşmesi ve sanayilerini büyütmesi için yeterli olacağı yönünde olmuştur. Sanayinin hızla gelişmesine rağmen, doğanın kirlenmeyeceği ve kendini otomatik olarak yenileyebileceği varsayılmıştır. Ancak doğal kaynakların sınırlı olması, nüfus artışı, iklim değişikliği, hızlı kentleşme ve küreselleşme gibi etkenlerin etkisiyle çevre sorunları giderek artmıştır. Dünya nüfusunun hızla artması, çevresel kaynakların giderek azalmasına neden olmaktadır. Ayrıca, insanların tüketime olan talebinin artması, kaynakların bilinçsizce kullanılmasına, çevrenin kirlenmesine, ekolojik sorunların çoğalmasına ve dolayısıyla iklim değişikliğinin ortaya çıkmasına yol açmaktadır. Bu durum, toplum olarak hepimizin sorumluluğunu taşımaktadır (Kerse, Maden ve Selçuk, 2021).

Günümüzde, çevre kirliliği ve küresel ısınma nedeniyle çevrecilik giderek daha önemli hale gelmiş olup küresel ısınmanın yol açtığı ekolojik dengenin bozulması, bireylerin çevreye karşı daha duyarlı hale gelmesine neden olmuştur." (Chen ve Chang, 2012). Bu doğrultuda, işletmeler yeşil yenilikçi uygulamaları benimseyerek sürdürülebilir bir çevre yaratmaya çalışmaktadır (Chen, 2011). Ayrıca, yeşil yenilik günümüzde güçlü bir rekabet aracı haline gelmiştir. Bunun bilincinde olarak üretim, pazarlama, insan kaynakları yönetimi ve Ar-Ge'ye kadar işletme faaliyetlerinde çevreci bir anlayış kazandırılması gerekmektedir. Bu yönde yeşil kavramı yönetim ve örgütsel davranış literatürün de daha fazla önem kazanmaya başlamıştır (Kerse, 2021).

Bu bağlamda, yeşil anlayış sadece sosyal sorumluluk unsuru değil aynı zamanda örgütlerin stratejik planlamalarında temel bir unsur olarak yerini almıştır. Zamanla çevreye yönelik bakış açılarındaki değişimler, küreselleşme ve çevreye duyarlı olmanın

bir maliyet unsuru olmaktan ziyade rekabet fırsatı olarak değerlendirilmesi gerektiği yönünde olmuştur. Bu kapsamda işletmeler; iyi bir imaj, rekabet avantajı, düşük maliyet gibi işletmelere uzun vadeli faydalar sağlayacak çevre yönetim sistemleri, yeşil satın alma, eko-tasarım, geri dönüşüm ve enerji tasarrufu gibi uygulamalara önem vermiştir (Erbaş, 2019). Bu kapsamda sürdürülebilir yeşil yönetim anlayışına yönelik uygulamalar, endüstriyel atıkların ve çevre kirliliğinin en aza indirilmesi amacıyla işletmeler arasında ilgi uyandırmaya başlamıştır.

Günümüz işletmelerinin misyonları üzerinde geniş kapsamlı bir etkiye sahip olan "Yeşil Rönesans" dönemi yaşanmaktadır. Sıkça adı geçen "Yeşil" kavramı, sürdürülebilirliği ve çevrenin korunmasını vurgulayan bir terim olarak belirtilmektedir. Bugün çoğu yerde karşımıza çıkan bu kavram, su, hava, toprak kirliliği, sera gazı etkisi ve küresel ısınma gibi kavramları bütünüyle ele almaktadır. Bu dönem işletmeyi bütünüyle ele alarak işletmenin hem kurumsal sosyal sorumluluk hem de çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunabilmesi için çalışanlarını bu doğrultuda yönlendirebilmesi gerektiğini ele almaktadır (Eroymak, İzgüden, Erdem, 2018).

Yeşil Rönesans Döneminde çevre kirliliğinin artması ve küresel ısınmanın etkisiyle çevrenin korunması konusu temel alınmış ve daha fazla işletme yeşil ürünler geliştirme yönünde adımlar atmıştır (Chen ve Chang, 2013, s. 107). Yeşil kavramının sürdürülebilirlik açısından büyük önem kazanması, iş dünyasında da yankı bulmuş olup işletmelerin stratejilerini bu doğrultuda şekillendirmelerine sebep olmuştur. Sürdürülebilirlik, iş performansını belirlemede kilit bir rol oynamaktadır (Awan, 2023; Hameed, 2022). Son yıllarda da işletmeler çevresel sürdürülebilirliğe doğru yol almakta olup değişim yaşamaktadır. Bu durum, işletmeleri daha yeşil yönleri benimsemeye yöneltmiştir. Toplum ve işletmeler açısından çevreyi koruma önemli bir mesele haline gelmiş ve hükümetler ile kurumlar bu konu üzerinde çalışmaya başlamıştır (Begum vd., 2022; Çop vd., 2021). Bu yönde iyileştirmelerin ve yeşil dönüşümlerin sağlanabilmesi için işletmelerdeki insan kaynaklarının iç yetkinliklerini ve kapasitelerini güçlendirmeye odaklanması gerekmektedir. İnsan kaynakları yetkinliklerini artırmak için hem yönetim hem de çalışan boyutlarının dikkate alınması gerekmektedir (Wood vd., 2021).

Bu doğrultuda, işletmelerde yeşil dönüşüm faaliyetlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi ve bu yönde çalışmaların yürütülmesi için yeşil dönüştürücü liderlik

üzerine yoğunlaşmıştır. Bu liderlik türü, çevreye duyarlı stratejiler geliştirerek işletmelerde kaynakların verimli kullanılmasını sağlamanın yanı sıra, çevre dostu teknolojilerin entegrasyonunu teşvik ederek yeşil farkındalığın artmasına katkıda bulunmakta olup çalışanların yeşil motivasyonunu, yeşil katılımını ve yeşil performansını artırmada önemli bir rol oynamaktadır (Lathabhavan, 2023)

Yeşil dönüştürücü liderlik üzerine literatür de çalışmalar bulunmaktadır ancak ulusal literatürde yeşil dönüştürücü liderlik algısı, yeşil farkındalık ve işletmelerde çalışan Z kuşağı bireyleri ile birlikte ele alan bir çalışmanın gerçekleştirilmediği görülmüştür. Bu nedenle günümüzde işletmelerde yerini almaya başlayan Z kuşağının çevresel anlamda daha farkında bireyler olması, işlerinde anlam araması ve ileri yaşamlarında dünyayı daha temiz ve sürdürülebilir bir yapıda görmek istemeleri nedeniyle çalışmada işletmelerde çalışan Z kuşağının yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile yeşil farkındalık ilişkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda çalışmamızda oluşturulan hipotezler aşağıda verilmiştir.

H1a. Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre yeşil dönüştürücü liderlik algılarında anlamlı farklılıklar vardır.

H1b. Katılımcıların sosyodemografik özelliklerine göre yeşil farkındalık algılarında anlamlı farklılıklar vardır.

H1c. Katılımcıların yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile yeşil farkındalığı arasında ilişki vardır.

2.ALAN YAZIN

2.1.Farkındalık

Farkındalık, problem çözüme ve karar verme yeteneklerini geliştirmeye, iletişim ve etkileşim becerilerini artırmaya ve verilen görevleri yerine getirmeye yönelik dikkatli olmak olarak ele alınmaktadır (Shalley, Zhou ve Oldham, 2004). Langer (1997) farkındalığın temel bir insan eğilimini yansıttığını ve insanların olumsuz etkilere ve içinde bulunan durumlara karşı direnmede önemli bir rol oynadığını savunmuştur. Farkındalık, organizasyonların belirsiz durumlara karşı başa çıkması ve potansiyel olarak muhtemel olumsuz sonuçları hafifletmesi için etkili bir araç olabilmektedir (Weick ve Roberts, 1993).

Bireysel farkındalık durumu, zamanla sadece kişinin içsel deneyimleriyle sınırlı kalmayıp çevreye yönelik konulara karşı duyarlılığı da ele alacak şekilde genişlemiştir. Örgütsel yönetim alanındaki bilim insanları, farkındalığı "güncel olaylara ve deneyimlere karşı alıcı bir dikkat ve farkındalık" olarak tanımlamaktadır. Yapılan araştırmalar, işyerinde farkındalığın çalışanların iş refahını, çevre yanlısı davranışlarını ve öğrenmelerini olumlu yönde etkilediğini gözlemlemiştir (Chen ve Wu, 2022).

Genel olarak farkındalığın çevrecilik perspektifinde, olumlu bir davranış değişikliği getirdiği belirtilmiş olup çevre perspektifinde; doğa ve çevre hakkında fazla bilinçli olmayı, dikkat ve bağlantı kurmayı gerektirmektedir (Barbaro ve Pickett, 2016). Ayrıca farkındalığın, çevresel olaylarla ilgili bilgiler gibi yeni bilgilerin aktif olarak algılanması yoluyla yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen bir temel olduğu düşünülmektedir (Kalyar , 2021).

2.1.1.Yeşil farkındalık

Yeşil farkındalık, çevresel refah bağlamında ve özünde kişinin kendi varlığına dair genişletilmiş bir farkındalık durumu olarak tanımlanmaktadır (Dharmesti, Merrilees ve Winata, 2020). Farklı bir tanım olarak yeşil farkındalık; bireylerin çevresel bilginin ve içeriğinin farkında oldukları bilinçli bir farkındalık durumu anlamına gelmektedir (Chen vd., 2015). Yeşil farkındalığa sahip çalışanlar, eylemlerinin çevresel sonuçlarından endişe duymakta ve yöneticilerin kurumsal çevresel sorumlulukla ilgili stratejik kararlarının uygulanmasına katılma olasılıkları daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Liu ve Li, 2020). Bu durum çalışanların işyerindeki yeşil davranışlarını doğrudan etkilemektedir.

Çalışanların çevreye duyarlı davranışlar sergilemesi; çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması ve ekolojik dengenin korunması açısından büyük önem taşımaktadır. Çevre yönetiminin kurumların çevresel duyarlılığı ve sürdürülebilir kalkınmayı sağlamada çok önemli olduğu belirtilmektedir. Çevresel bağlılığın pekişmesiyle bireyler doğal yaşama bağlılık duygusunu geliştirmekte ve çevre yanlısı davranışları göstermeye daha fazla motive olmaktadır. Bunun yanında çevresel sorunların farkında olan kişilerin yeşil davranışlarda bulunmaya yönelik inançlarının daha çok olduğu görülmektedir (Kucukergin ve Gürlek, 2020). Çevre bilinci, inanç ve tutumlarının oluşmasında etkili bir faktör olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda farkındalığın çalışanlar üzerinde yeşil davranışların oluşmasını teşvik edebileceği değerlendirilmektedir.

İşletmeler, çalışanların çevreye duyarlılığını artırmak ve yeşil davranışları teşvik etmek amacıyla çeşitli politikalar ve teşvik edici prosedürler geliştirmiştir. Ancak, bu düzenlemeler genellikle çalışanların gönüllü katılımına dayanmadığı için davranış değişiklikleri kısa süreli ve geçici olmaktadır. Çalışanların sürdürülebilir ve uzun vadeli yeşil davranışlar geliştirebilmesi için bireysel çevresel farkındalıklarının artırılması gerekmektedir (Lokhorst vd., 2013). Bireylerde yeşil davranışların gelişmesi ve artması, mevcut çevresel sorunların ve gelecekte karşılaşılabilecek olumsuz etkilerin farkında olmalarına ve çevreye karşı sorumluluk duygusu geliştirmelerine bağlıdır (Mkumbachi, Astina, Handoyo, 2024).

Kişilerin yeşil farkındalıkları ile yeşil davranışları arasında neden sonuç ilişkisi kurulmaktadır. Çevresine bağlı ve çevresel olayları takip eden bireylerin yaşam tarzlarının ve davranışlarının çevreyi nasıl etkilediği konusunda oldukça yüksek düzeyde farkındalığa sahip oldukları bilinmektedir. İnsanların çevreleri hakkında araştırmalar yaparak bilgi edindiklerinde farkındalıkları artarak sürdürülebilir yaşam için yeşil davranış gösterme eğiliminde oldukları görülmüştür. Geçmişte yapılan çalışmalarda da farkındalığın çevrenin korunmasına yönelik insan davranışlarını teşvik ettiğini göstermiş ve buna yönelik insanlarda yeşil davranışlar zamanla gelişmiştir (Van vd., 2023). Yeşil davranışlara örnek olarak: İşe yürüyerek gitmek, çevresel faaliyetlere katılmak, yeşil konularla ilgili olarak meslektaşlarla paylaşımcı olmak, enerji tasarrufuna yönelik faaliyetlerde bulunmak, geri dönüşüm malzemelerini kullanmak, ışıkları ve elektrikli cihazları kapatmak, seyahat etmek yerine olabildiğince video konferans yapmak, toplu taşıma araçlarını kullanmak, tekrar kullanılabilir bardak ve

şişeleri kullanmak, su ve enerji tasarrufuna karşı farkındalık yaratmak, atıkların azaltılması yönünde öncü olmak, kağıdı çift taraflı yazdırmak, küresel ısınma riskine ilişkin eğitim programları geliştirmek ve sunmak, yeşil ürünlerin nasıl kullanılacağı, atık yönetimi, enerji tüketimi ve yeşil ürün satın alma gibi uygulamaları içermektedir (Akandere, 2019, s. 389). Bu faaliyetler sonucunda işletme ve çalışanları çevreye önemli katkılar sağlamaktadır.

Geçmişte yapılan çalışmalarda da çevresel farkındalığın her zaman çevre dostu davranışlara yol açmadığını belirtilmiştir. Örnek olarak kişiye çevresel farkındalığın yalnızca ek maliyet getirmeyen eylemler söz konusu olduğunda enerji tasarrufuna yol açtığı gösterilmiştir. Bireylerin evde olmadıklarında termostat derecelerini düşürmeleri, gereksiz yanan ışıkların kapatılması, suyun değerlendirilmesi örnek olarak verilebilmektedir. Bu durum sürdürülebilirlik söz konusu olduğunda fiyat farkındalığının da çevresel farkındalıktan daha önemli olabileceğini göstermektedir (Nikolić vd., 2022).

Ayrıca yeşil farkındalığın, üretim süreçlerinde inovasyon ya da ürünlerin iyileştirilmesi yoluyla çevre dostu davranışları teşvik edebildiği görülmektedir. Yeşil farkındalık faaliyetleri, organizasyonun vizyonu ile yakından ilişkilidir. İşletmede paylaşılan bir vizyonun bulunmaması durumunda güvensizlik ve şüphe ortaya çıkabilmekte, bu da farkındalık faaliyetlerini teşvik etmeyi zorlaştırabilmektedir. Bu nedenle, organizasyon üyeleri arasında ortak bir vizyon oluşturabilen bir lider, yeşil farkındalık geliştirilmesinde kilit rol oynayabilmektedir. (Tongsoongnern ve Lee 2022).

2.2. Liderlik Teorileri

Liderlerin kimler olduğu ve liderlerinin görevlerinin ne olduğu bu konulara ait sorular, 19.yy'dan bu yana araştırmacıları, kurumları, okul yönetimlerini, askeri yapıları ve diğer tüm kuruluşların ilgisini çekmiştir. Liderlik kavramının nasıl tanımlanacağı konusunda birçok teori bulunmaktadır (McCleskey, 2014).

Liderlik düşüncesi; Napolyon, Sezar, Mao Zedong gibi liderlik eden ve başkaları tarafından kahramanca gösterilen belirli kişilerin araştırılmasıyla başlamıştır (Bennett ve Murakami, 2016). Liderliğe yönelik çağdaş araştırmalar arasında; özgün, otoriter, hümanist, karizmatik, dönüştürücü yer almakta olup bu liderlik türleri haricinde çok sayıda teori bulunmaktadır (Miska ve Mendenhall, 2018). Kimileri bir liderin, liderlik etmek için var olduğunu öne sürmekte, kimileri ise liderin tecrübe ile lider haline

geldiğini öne sürmektedir. Tarihsel ve bireysel odaklı yaklaşımlar sonrasında liderliğe yönelik farklı bakış açıları sistematik biçimde teorilere dönüştürülmüştür. ‘‘Liderlik’’ kavramıyla ilgili farklı teoriler yer almakta olup bu teoriler özellikler, davranışsal liderlik, durumsallık ve yeni liderlik teorisi (post-modern) olarak dörde ayrılmaktadır (Uğur ve Erdoğan, 2023: 136).

2.2.1.Özellik teorisi

Liderlik yaklaşımlarından en eskisi, 'Büyük Adam Teorisi' olarak bilinen kuramdır. Bu teoriye göre liderler ya doğuştan bazı olağanüstü niteliklere sahip olarak dünyaya gelir ya da çocukluk dönemlerinde doğüstü bir mucize sonucunda liderlik özellikleri kazanırlar. Bu teori, liderlerin kehanet gibi doğüstü yeteneklere sahip olabileceğini, insanları etkileyebilme gücünün bu sayede arttığını ve bu durumun toplum üzerinde otorite kurmalarını kolaylaştırdığını savunur. 1841 yılında Thomas Carlyle, 'Büyük Adam Teorisi' kavramını ortaya koyarak bu yaklaşımın güçlenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Ancak zamanla bu görüş yerini, bireylerin sahip olduğu liderlik niteliklerini inceleyen Özellikler Yaklaşımı'na bırakmıştır (Cinnioğlu, 2018).

Özellikler teorisinde, liderin yaşı, boyu, cinsiyeti gibi fiziksel özelliklerinin yanında kendine olan güveni, bağımsızlık duygusu gibi kişisel özellikleri ve doğuştan gelen sahip olduğu özellikler ele alınmıştır (Demir, vd., 2010: 132). Özellikler teorisi belirli kişilerin doğuştan liderlik vasfına sahip olduğu ve diğerlerinden ayrılan fiziksel özellik ve yeteneklere sahip olduğu belirtilmiştir. Bu teoriyle ilgili 1930 ile 1950 yılları arasında birçok çalışma yapılmıştır. Başarı konusunu farklı liderlerde incelemiş olup başarıya etki eden özellikleri saptanmaya çalışmak istenmiştir. Liderler ele alınırken psikolojik özellikleri de ayrıca incelenmiştir. (Şahin, 2012: 145).

Bu teori liderlik sürecindeki değişkenleri tam olarak ele almadığından lideri tanımlayan evrensel özellikleri konusunda yeterli olmadığı belirtilmiş ve bundan dolayı başarısız olmuştur. Daha sonra yapılan çalışmalarda liderliği etkileyen tüm değişkenlerin önemi vurgulanmış ve liderlik kavramının tam anlaşılabilmesi için değişkenlerin tümüyle değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Yeşil, 2016: 161).

2.2.2.Davranışsal liderlik teorisi

Liderlerin benzer özellikleri taşımadığı anlaşılınca liderlerin davranışlarına odaklanılmıştır. Davranış liderlik teorisi liderin doğuştan sahip olduğu özelliklerinin yerine göstermiş olduğu tutum ve davranışlara odaklanmaktadır.

Daha çok 1940-1960 yılları arasında davranışsal liderlik teorisi şekillenmeye başlamıştır. Bu yaklaşımın temel fikri etkili ve başarılı liderliğin, liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade, liderlik sürecinde sergilediği davranışlarla belirlenmesidir. Liderin takipçileriyle nasıl iletişim kurduğu, yetki fonksiyonlarını devredip devretmediği ve planlama/kontrol yöntemleriyle hedef belirleme şekli gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen ve yön veren temel faktörler olarak kabul edilmektedir. (Robbins ve Judge, 2012). Davranışsal liderlik teorisinde görev odaklı ve ilişki odaklı liderlik davranışları üzerinde durulmuştur. Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesinde Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar önemli katkı sunmuştur. Burada liderlik davranışları hakkında birçok çalışma yapılmıştır (Koçel, 2014: 679).

Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları üzerine temelde iki liderlik davranışını öne sürmüştür. Birincisi kişiye ağırlık veren liderler ikincisi ise işe ağırlık veren liderlik davranışları olmuştur. Kişiye ağırlık veren liderler; insanlara ilgi gösterme onların duygularına önemseme ve ihtiyaçların göz önünde bulundurmaya dikkat ederken işe ağırlık veren liderler ise verilen görev ve sorumlulukların gerçekleştirilmesini sağlamaya yönelik davranışlar sergilemektedir. Bu tip liderlerde insan ilişkilerinin iyi olmasından ziyade performans ve prosedürlerin gerçekleştirilmesi önemli olmuştur (Yukl, 2010: 104).

Ohio State araştırmalarından sonra bu teorinin gelişmesine Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalar katkıda bulunmuştur. Birçok kuruluştaki yapılan çalışma sonucunda Michigan liderlik çalışmalarının Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalara benzer şekilde liderleri tanımlamak için kişiye yönelik ve işe yönelik liderler olarak ele almıştır (Bojadjev, Kostovski ve Buldioska, 2015: 213). İşe yönelik lider, çalışanları devamlı olarak kontrol eden, performanslarına göre cezalandıran yeri geldiğinde otoritesini kullanan bir davranışı gösterirken kişiye yönelik liderlik davranışı yetki devrini temel alarak çalışanların çalışma koşullarını iyileştirme yoluna giden ve çalışanların entelektüel seviyesini artıracak kişisel özelliklerinin geliştiren davranışlar olarak gösterilmektedir (Koçel, 2014: 681).

Bir diğerk davranışsal liderlik teorisi Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y olarak bilinmektedir. Bu teoriye göre çalışanlar birbirinden farklı zıt davranışlara sahip olabilmektedir. X grubu çalışanları; kontrol edilmesi gereken çalışmaktan hoşlanmayan ve görev bilinci taşımayanlar kişilerdir. Y grubu çalışanları ise kontrol edilmesi gerekmeyen, çalışmayı seven ve sorumluluk sahibi olan kişilerdir. Bu teori de lider, çalışanların daha çok X grubuna yönelik özellikleri taşıdığını gözlemliyorsa otokratik davranış eğer Y grubu özelliklerinin taşıdığını gözlemliyorsa demokratik davranış göstermesi beklenmektedir (Cinnioğlu, 2018).

Rensis Likert çalışmaları, Michigan Üniversitesi çalışmalarının devamında getirmiş olduğu modelde liderlerin davranışlarını dörde ayırmıştır. Liderlik değişkenlerini; astların katılım derecesi, astlara güven, astların fikirlerinin önemsenmesi şeklinde ele almıştır. Buna göre astların katılım derecesi yüksek olan, astlarına tüm konularda güvenen ve astlarının fikirlerine önem veren bir lider demokratik özellikleri gösterirken tam tersi durumda ise istismarcı otokratik lider davranışı sergilemektedir. (Sinha, 2008: 271).

2.2.3.Durumsal liderlik teoriler

Örgüt içerisinde bulunan tepe yöneticilerin değişen durumları tanımalarına yardımcı olan bu liderlik teorisi 1960'lardan itibaren araştırmacıların ilgisini çekmiş olup, araştırmacılar grup ve lideri içine alan çevresel koşulları incelemeye almıştır. Bu teoride takipçi ve liderin içerisinde yer aldığı mevcut koşullar ve ortam öncelikli olarak önemsenmiştir. Durumsallık teorisinde lider kişi zaman zaman değişen çevresel etmenlere karşı farklı liderlik stilleri benimseyerek olayların üstesinden gelmeye çalışması olarak belirtilmiştir. Durumsallık yaklaşımları arasında Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı, Yol-Amaç Yaklaşımı, Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeli, Reddin'in üç boyutlu liderlik modeli ve Vroom Yetton liderlik modeli vb. yer almaktadır (Peretomode, 2012: 14).

Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımına göre üç farklı değişken lider etkinliğini belirlemektedir. Bunlar; lider-üye ilişkileri, işin niteliği ve liderin mevkie dayalı gücü ele alan değişkenlerdir (Fiedler, 1972b). Bu üç değişken lider için üç farklı ortam ortaya çıkabilmektedir. Bu ortamlar; çok olumlu ortam, orta derecede olumlu ortam ve olumsuz ortam olarak ayrılmaktadır. Çok olumlu ortam da üç değişkeninde yüksek olduğu, orta derecede olumlu ortamda bir değişkenin düşük diğerlerinin yüksek olduğu

son olarak olumsuz ortamda üç değişkeninde düşük olduğu ortamı ifade etmektedir. Fiedler (1972b), her koşul için tek bir etkin liderlik türünün olmadığı ve değişen ortamlar için işe ve kişiye yönelik gibi iki farklı liderlik türünün olduğunu belirtmektedir.

Bir lider, takipçileriyle iyi ilişkiler kurduğunda ve takipçileri de lidere güvenip saygı duyduğunda, liderin grup üzerindeki gücünün ve etkinliğinin yüksek olması beklenir. Başka bir ifadeyle lider- üye ilişkilerinin iyi olduğu bir ortamda liderin etkinliği o kadar yüksek olacaktır. Aynı zamanda işin niteliğine yönelik işin yapılış şekli yöntemler ve programlar önceden belirlenmişse liderin etkinliği aynı şekilde yüksek olacaktır. Bunun aksine, belirsizliğin hâkim olduğu ortamlarda liderin etkinliği azalabilir. Liderin pozisyonundan kaynaklanan otoritesi; cezalandırma, ödüllendirme ya da çalışanların görevine son verme gibi yetkileri içeriyorsa, bu da liderin gücünü ve etkinliğini artıran bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu teoriye dayanarak grup içerisinde lider-üye ilişkisi zayıf ise ortamda daha çok işe yönelik liderlik söz konusudur. Ancak lider-üye ilişkisinin güçlü olduğu gruplarda ise genellikle kişiye yönelik liderlik mevcut olacağı değerlendirilmektedir (Hovey ve Donald 1974: 358).

Yol amaç teorisinin temelinde Vroom'un beklenti teorisini yer almaktadır. Buna göre genellikle insanların davranışları iki temel faktörden etkilenir. Bunlar: Belirli bir davranış sonucunda oluşacak olan belirli bir çıktıya yönelik beklenti ve kişinin bu çıktı sonucunda sağlayacağı kişisel tatmini veya faydayı ifade eden değerdir. Bu doğrultuda liderler çalışanların beklentilerini ve değerlerini etkileyerek motive edebilir (House, 1996).

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modelinde liderlik davranışı iki konu olarak ele alınmıştır. Birincisi görev diğeri ise ilişki davranışıdır. Görev davranış türünde lider, takipçilerinin görevlerini nasıl ve ne şekilde yapılması gerektiğini belirlemektedir. İlişki davranış türünde ise lider takipçileriyle sürekli iletişim halinde olarak onları dinleme, motivasyon sağlama ve düşüncelerini açıkça ifade etmelerini sağlayıp destek olma şeklinde davranışları bulundurmaktadır (Paksoy, 1993: 19).

Bir diğer model olan Reddin'in üç boyutlu liderlik yaklaşımında temel nokta yönetsel etkililik olmaktadır. Reddin, Blake ve Mouton ile Ohio State çalışmalarına ilave olarak etkililiği de ekleyerek liderlik davranışının üç temel üzerinde olduğunu belirtmektedir. Başka bir ifadeyle liderin görev ve ilişki boyutuna etkililiği de

eklemiştir. Burada bahsi geçen etkililik liderin pozisyonunun gerektirdiği işleri yerine getirme derecesidir. Liderin neyi nasıl yaptığıyla değil bunun yerine neyi elde ettiğiyle sonuçtaki başarısıyla ölçülmesini ifade etmektedir. (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92-93).

Son olarak Vroom Yetton liderlik modeli durumsallık liderlik teorileri arasında yer almaktadır. Bu modele göre her durumda geçerli olabilecek bir liderlik türü olmayıp içinde bulunulan durumun analiz edilmesiyle edinilen bilgilere göre liderlik tarzı belirlenebilmektedir. (Reber, Auer-Rizzi, ve Maly, 2004: 416). Bu model liderin takipçileriyle birlikte karar alma sürecindeki ilişkisini ortaya koymaktadır.

2.2.4.Yeni liderlik teorisi (Post-Modern)

1980 sonrasında örgütsel, çevresel ve kişisel dinamiklerdeki sürekli değişimler geleneksel liderlik yaklaşımlarının bu sürece entegre edilmesi imkansız hale gelmiştir. Günümüzün eskisinden daha karmaşık yapıda olması ve yüksek belirsiz ortamda risklerin artmasıyla insanları yönlendirmek ve etkilemek çok daha zor hale gelmiştir. Bu nedenle liderliğe yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlar ayrıca postmodern kuramlar olarak ele alınmaktadır. Bu çerçevede değerlendirilen kuramlar; hizmetkar, karizmatik, etkileşimci ve dönüştürücü liderlik kuramı olarak gösterilebilmektedir (Yeşil, 2016: 164).

2.3.Dönüştürücü Lider

Dönüştürücü liderlik kavramı, ilk olarak 1973 yılında Downton'ın bahsettiği “İsyan liderliği (Rebel Leadership)” adlı eserde ortaya atılmıştır (Northouse, 2016: 162). 1978 yılında ise James McGregor Burns dönüştürücü liderlik kavramını kuramsallaştırmıştır (Şahin, 2019: 86). Dönüştürücü liderliğin ortaya çıkmasında ve yaygın olarak ele alınmasında, rekabetin artması, küreselleşme ve günümüzdeki yeni yönetim yaklaşımlarının önemli etkileri olmuştur (Bolat ve Seymen, 2003: 63).

Literatürde, dönüştürücü liderliğin farklı isimlerle de kullanıldığı görülmektedir. İngilizce’de genel olarak “transformational leadership” olarak karşımıza çıkmaktadır. Türkçe karşılığı olarak “dönüşümcü/dönüştürücü liderlik”, “transformasyonel liderlik” kavramı kullanılmaktadır (Yüksek, 2005). Son yıllarda, liderlik alanında dönüştürücü liderlik kavramına olan ilgi büyük oranda artmıştır. Yapılan çeşitli çalışmalar, dönüştürücü liderliğin çalışan davranışlarını şekillendirmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Dönüştürücü lider, takipçilerini beklentilerin ötesinde bir performans

için çaba göstermeye teşvik etmekte olup astlarına güven aşilayarak, onların motivasyonunu ve performansını geliştirmektedir (Tongsoongnern,2022)

Dönüştürücü liderliğin dört unsuru bulunmaktadır bunlar; idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel düşünce olarak belirtilmektedir. İdealize edilmiş etki, bir liderin ekip üyeleri arasında saygı ve güven oluşturmasını, onların rol modeli olmasını ve takipçilerinin ekibin bir parçası olmaktan gurur duymalarını sağlaması olarak belirtilmektedir. Liderlerin çok yüksek etik standartlara sahip olmaları gerekmektedir. İlham verici motivasyon, bir liderin bir vizyon oluşturması takipçilerin çalışmalarını yürütmesi ve onları zorlayarak ilham vermesi durumudur. Entelektüel uyarım, liderlerin örgütsel sorunlarla başa çıkmak için takipçileriyle birlikte yenilikçi yollar bulmalarını tanımlamaktadır. Bireyselleştirilmiş düşünce ise liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarına odaklanmalarını ve onların kişisel başarıları ve gelişimleri için mentör olarak yön vermesi olarak tanımlanmaktadır (Tongsoongnern, ve Lee, 2022).

Dönüştürücü liderlik, araştırmacılar tarafından birbirinden farklı şekillerde de ele alınmış olup farklı sınıflandırmaların olduğu görülmüştür. Örnek olarak Conger ve Kanungo (1987), çalışmalarında dönüştürücü liderliğin yukarıdaki dört boyutuna ek olarak kişisel risk boyutunu, çevreye olan duyarlılık ve geleneksel olmayan davranışlar olmak üzere üç farklı boyut olarak ele almıştır (Tetik ve Ünal, 2018: 23). Farklı sınıflandırmaların olmasına rağmen dönüştürücü liderlerin ortak özelliği; takipçilerini paylaşımcı, yenilikçi, geleceğe yönelik düşünmeye teşvik etmek olup onlara geniş bir bakış açısı sunmasıdır.

Dönüştürücü liderler büyük perspektiflere sahip kişilerdir. Genellikle çalışanlarla paylaşımcı olmakta olup onları yaratıcılığı teşvik etmektedir. Bununla beraber çalışanları geleceğe birlikte bakmak için harekete geçirmektedir (Mittal ve Dhar, 2015). Dönüştürücü liderlik, çalışanların düşüncelerinin yanı sıra farkındalıklarını da uyandırmakta olup, çalışanlardan ortak hedeflerde buluşmayı ve işletmenin yararına daha fazla dikkat etmelerini beklemektedir (Shafi ve vd., 2020). Farkındalıkları artan çalışanlar, daha önce yaşanmış sorunları yönelik daha yeni ve yaratıcı yollarla çözmek için harekete geçeceği beklenmektedir.

Dönüştürücü liderlik bireylerde önemli değişiklikler yaratan dinamik bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte bireylerin öz algılarını ve değerlerini değiştirerek

çalışanların performansını ve kurumun etkinliğini artırmayı hedeflemektedir. Liderin takipçileri tarafından sadakatinin sağlanabilmesi için onları tanıması, güvenmesi ve gerektiğinde onları takdir etmesi gerektiği belirtilmektedir.

Suifan, Abdallah ve Al Janini (2018), dönüştürücü liderlerin örgüt içinde örnek olduklarını ve ilham verici rollerinin, çalışanları teşvik ettiğini belirtmektedir. Ayrıca, liderler ekip üyelerinin kurumun hedeflerine ve ortak vizyonuna olan bağlılıklarını artırmak ve bu doğrultuda yüksek performans göstermelerini sağlamak için onları motive etmektedir. Çalışanların sorgulamalarını teşvik ederek, fikir üretmelerini ve uygulama süreçlerine daha fazla katılım sağlamalarını desteklemektedirler. (Srivastava, 2024).

Dönüştürücü liderler, çalışanları örgütün büyümesini destekleyen hedeflere yönlendirebilir ve çalışanlar, liderlerinin değerlerini içselleştirerek bu değerleri kendi benlik algılarında entegre edebilirler. Lider çevreci değerlere sahip olup çevresel sorunları ele alan yaklaşımlara değer veriyorsa, bu durum çalışanlarının yeşil davranışlarını da olumlu yönde etkileyebilmektedir (Robertson ve Barling, 2013). Günümüzde ekolojik çevreye artan ilgi ve çevresel sorunların artarak artması işletmelerin sosyal sorumluluğa daha fazla önem vermesini sağlamıştır (Kraus, Rehman, ve Garcia, 2020). Çalışanlar, kuruma fayda sağlayacak ve rekabetçi konumunu geliştirecek şekilde sosyal etik ve çevreye karşı sorumluluk hakkında daha fazla düşünmeye teşvik edilmektedir (Mittal, 2016). Bu bağlamda yeşil dönüştürücü liderlik ön plana çıkmaktadır.

2.3.1.Yeşil dönüştürücü liderlik

Günümüzde endüstriyel sanayi üretimin hızla artması, yenilenemeyen kaynakların kullanımı, nüfus artışı, karbondioksit salınımının artması ve sınırlı kaynaklar çevreyi olumsuz etkilemekte olup biriken sera gazları küresel ısınmayı artırmaktadır. Küresel ısınmanın iklim değişikliğine yol açması ve yarattığı kriz; tarımsal üretim, endüstriyel üretim, doğal felaketler gibi birçok alanı olumsuz etkilemektedir. Bu kapsamda günümüzün en önemli sorunlarından biri olan iklim krizi herkesin mücadele etmesi gerektiği önemli bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdem, Bilgili, 2023:52).

Dünyamızda bu tür oluşan çevresel sorunları minimize etmek için çevre dostu davranışları, sürdürülebilir uygulamaları ve kaynakların korunmasına katılımları teşvik etmeye yönelik ahlaki bağlılıkların sağlanması ve takipçisine ilham verecek çevreci

vizyona sahip yeşil dönüştürücü liderler ön plana çıkmaktadır (Priyadarshini vd., 2023: 1089).Liderler çevre konusunda daha bilinçli ve vizyon sahibi olduklarında, çalışanlar üzerinde de bir farkındalık oluşmakta ve bu da onları yeşil kavramına karşı daha hassas hale getirmektedir. Bu sayede farkındalıkları artan çalışanlar çevreyi koruma ve iyileştirmeyi hedef olarak belirleyebilmektedir.

Liderler tam tersine çevresel konulara yeterince önem vermediğinde, çalışanların yeşil farkındalığı azalabilir ve bu durum yeşil inovasyon ile yeşil yaratıcılık faaliyetlerine katılımın düşmesine yol açabilir. Özellikle liderlerin çevresel faaliyetleri ve politikaları teşvik etmemesi, çalışanların bu tür faaliyetlere yönelik cesaretlerini kırarak çevresel davranışlarında motivasyon kaybına neden olabilmektedir.

Yeşil dönüştürücü liderler, kendine özgü dört tipik davranışı hayata geçirerek grubun çevre dostu hedeflere yönelik netliğini kolaylaştırır. İlk olarak, yeşil idealleştirilmiş etki sayesinde çevre dostu davranışlar sergileyerek takipçilerine rol model olur ve bu davranışların benimsenmesini desteklerler. Takipçilerine ilham kaynağı olarak çevresel vizyonlarının gelişmesine katkı sağlarlar. Lider, bu davranışıyla kurumu çevresel sorumluluk bilinci yüksek bir birim olarak gösteren bir vizyon aktarmakta olup bu aktarım, takipçilerin zihninde olumlu bir imaj oluşmasına ve kuruma olan bağlılıklarının güçlenmesine zemin hazırlamaktadır (Robertson ve Barling, 2017).

İkinci olarak, çevreci ilham verici motivasyon davranışı sergileyen liderler, idealist yönleri ve enerjileriyle takipçilerinin fiziksel ve duygusal engelleri aşarak güçlenmelerine yardımcı olmaktadır (Chen, Chang ve Lin, 2014). Bu davranış tipi, çalışanların kendi çıkarlarının ötesine geçerek çevre dostu bir vizyon doğrultusunda çaba göstermeleri için motive edilmeleri olarak tanımlanmaktadır. Böyle bir girişim, takipçilerin çevresel sürdürülebilirliğe önem vermesini ve ortak hedefler doğrultusunda çalışmalarını teşvik etmektedir (Ciulla, 1998).

Üçüncü olarak entelektüel yönden teşvik edici liderler, çalışanların çevresel problemler üzerine düşüncelerini, bu sorunları farklı açılardan ele almalarını ve işletmelerin çevresel uygulamalarını sorgulamalarını teşvik etmektedir (entelektüel uyarım). Bu sayede çalışanlar, daha iyi bir çevre için çözüm üretmeye yönlendirilmektedir. Ayrıca, liderin takipçileriyle güçlü ilişkiler kurması, onların çevre dostu beceriler geliştirmesine yardımcı olmaktadır (Robertson ve Barling, 2017).

Son olarak çevresel değerleri gclendirebilmek maksadıyla liderler çalışanlara yakın ilişkiler kurarak özel ilgi (zelleştirilmiş ilgi) göstermektedir. Liderin takipçileriyle iyi ilişkiler kurulmasından dolayı sempatinin giderek artmasıyla yeşile olan bağlılık ve örgüte karşı olan sadakat artabilmektedir. Ayrıca alışanların potansiyellerinin açığa çıkmasında nc olabilmektedir (Kul, 2023). Chen ve Chang (2013), yeşil dönüştürücü liderliği; liderlerin, takipçilerini beklenen çevresel performans seviyelerinin ötesine geçmeye motive eden ve çevresel hedeflerine ulaşmaları için onlara ilham veren bir liderlik tarzı olarak tanımlamıştır.

Yeşil dönüştürücü liderlik, çalışanları evre için daha fazla düşünmeye ve yaratmaya teşvik etmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların çevresel farkındalığını artırarak onların yeşil konular üzerine daha fazla düşünmesini, yaratıcı çözümler üretmesini ve ortak çevresel hedeflere ulaşmak için eyleme geçmesini sağlamaktadır (Riva, Magrivos, ve Rubel, 2021). Bu liderlik, çalışanların kişisel hedefler yerine kurumsal hedeflere değer vermesini sağlar, onlara rehberlik eder ve gerektiğinde yardımcı olur. Ayrıca, takipçilerini evre için yeni fikirler üretmeye motive eder (Li, 2020). Asbari'nin (2020) yapmış olduğu çalışmada yeşil dönüştürücü liderlerin takipçileriyle gcl ilişkiler kurduğunda çalışanların evre sorunlarına yönelik endişelerinin arttığını gözlemlemiş olup böyle bir durumda örgüt içerisinde atık azaltma, evre koruma, enerji tasarrufu gibi evre dostu sürdürülebilir davranışlarda bulunma olasılığın da arttığı belirtilmiştir.

İşletmeler, alışma ortamında sürdürülebilir etkinlikler yaratmak ve sınırlı kaynakları sürdürülebilir bir şekilde yönetebilmek için yeşil dönüştürücü liderliğe ihtiyaç duymaktadır. Çünkü işletmeler faaliyette buldukları çevreye bağımlıdır ve çevrenin bulunduğu ortamı ve hassasiyetleri dikkate almak zorundadır (Gupta ve Zengh, 2020: 8). YDL işletmenin çevreyle ilgili sorunlarına yenilikçi çözümler bulma eğiliminde rol almaktadır. Örgütsel ortamda yararlı olan değerleri önemsemekte ve örgütün sürdürülebilir gelişimine katkıda bulunmakta olup, çevreci olarak takipçileriyle iyi ilişkiler kurmaktadır. Çevreyle ilgili işletme açısından ve toplumsal açıdan endişelerini dile getirmekte ve çalışanları evre korumayla ilgili konulara yönlendirerek yeşil değerlere sahip olmaya teşvik etmektedir (Acar, 2022, s. 5). İşletmelerde yeşil dönüştürücü liderliğin benimsenmesi ve liderlerin bu doğrultuda takipçilerine önderlik etmesi, çalışanların işletmenin çevresel hedeflerini içselleştirmelerini sağlamaktadır.

Ayrıca bu liderlik yaklaşımı, çalışanların yüksek düzeyde çevresel performans sergileme eğilimini artırmaktadır (Coşkun, 2022, s. 4-5).

Bu bağlamda, YDL, işletmenin çevresel hedeflere ulaşma sürecinde kritik bir rol üstlenmektedir. Liderlerin yeşil vizyonu, çalışanların yaptıkları işlerde kendi değerlerinin gerçekleştirildiğine dair algılarını güçlendirmektedir. Takipçiler, günlük görev ve sorumlulukları doğrultusunda daha anlamlı ilişkiler kurarak işlerini çevresel değerleriyle daha fazla örtüştürebilmektedir. Özellikle, takipçilerin YDL ile benzer değerlere sahip olduklarına dair algıları, yeşil çalışan davranışlarını teşvik eden önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Wang, Zhou ve Liu, 2018, s. 3).

İşletmelerde YDL'nin kurum politikası olarak benimsenmesinin avantajları bulunmaktadır. Bunlar arasında, iş ortamındaki örgütsel iklimin korunması ve çalışanlar arasında yoldaşlık duygusunun teşvik edilmesi yer almaktadır. (Riva, Magrizos ve Rubel,2021). Çalışanlar arasındaki farkındalığı artırarak yeşil fikirleri paylaşmaya ve işletmeleri çevreye duyarlı bir misyon ve vizyon benimsemeye yöneltmektedir. Bu durum, yeşil politikaların ve stratejilerin tüm işletme üyelerine etkili bir şekilde iletilmesini kolaylaştırmakta olup paylaşılan organizasyonel hedeflere yönelik tutarlı olmayı sağlamaktadır (Chen ve Chang, 2013).

Sonuç olarak liderlerin işletme içerisindeki gücü ve otoritesi çalışanların yeşil davranışlar sergilemelerini sağlamaya yardımcı olmaktadır. Çevre dostu davranışları benimseyen liderler, astlarına örnek olarak hizmet etmektedir ve onları sosyal olarak sorumlu hissetmelerini sağlayabilmektedir (Chen ve Wu, 2022). YDL çalışanların entelektüel becerilerini uyandırmakta ve çevresel sorunları daha geniş bir şekilde anlamalarına yardımcı olmakta ve çalışanların yeşil becerileri geliştirmelerini sağlamaktadır. Böylece farkındalıkları artan çalışanlar sosyal sorumluluk altında çevre dostu davranışlara gönüllü olarak katılabilmektedir.

2.4. Kuşaklar

Geçmişte ilk olarak Mannheim (1952) tarafından ortaya atılan daha sonra Inglehart (1977), Strauss ve Howe (1991)'un çalışmaları ile çeşitlenen kuşak yaklaşımları makro çevredeki değişikliklerin belirli dönemlerde doğan insanların profilini etkilemiş olduğu ve ortak bir tüketim davranışı ortaya çıkardığı görülmüştür (Howe ve Strauss, 2000).

2.4.1. Kuşak kavramı, gelişimi ve kullanımı

Mannheim (1952)'in yapmış olduğu tanıma göre kuşaklar “belirli tarihlerde doğmuş, sosyalleşme sürecinde ortak politik, sosyal, ekonomik vb. koşullardan etkilenmiş olup bu şartlar gereği birbirine benzer sorumluluklar yüklenmiştir. Karşılaşılan problemlere yönelik benzer çözüm yolları üretmiş oldukları için ortak değer, inanç ve davranışlara sahip gruplar olarak açıklanabilmektedir (Özer vd., 2013: 125).

Kuşaklar ele alınırken sadece yaş veya zaman dilimi olarak görmenin hatalı olacağı belirtilmekte olup bu grupların düşünce ve deneyim bakımından dönemsel olarak ortaklıklar taşıyan bir kimliğe sahip olduğu vurgulanmaktadır. Bundan dolayı işletmelerde özellikle pazarlama bölümü faaliyetleri için kuşaklara özgü değer ve kültürlerin belirlenmesi önemli hale gelmektedir (Kırık ve Köyüstü, 2018). Her kuşağın yaşadığı dönemde yürütülen politikalar, terör olayları, teknoloji atılımları, sosyal olaylar gibi durumlar insan hayatını etkilemektedir (Williams ve Page, 2011: 48). Örneğin, televizyon, X ve Y kuşakları için önemli bir tüketim aracıyken, Z kuşağının tüketim alışkanlıkları arasında özellikle akıllı telefonlar öne çıkmaktadır.

Kuşak teorisi ele alındığında her kuşağın kendine özgü düşünceleri, duyguları, çalışma becerileri ve beklentileri vardır. Bu durum değerlendirildiğinde liderlerin örgüt çalışanların davranışlarını kendi kuşaklarına göre tanımlamalarına neden olmaktadır. Dolayısıyla yeşil dönüştürücü liderlerin, çalışanların çevresel farkındalıkları ve bağlılıklarının gelişmesinde bireylerin yeşil davranışlarında yaş kriterinin önemli bir rolü olduğu düşünülmektedir (Orgun, vd., 2024)

2.4.2. Sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağı

Sessiz kuşak literatürde 1. Dünya Savaşı sonrası 1925-1945 yılları arasında doğan bireyleri tanımlamaktadır. Doğdukları yıl itibariyle dünyanın içinde bulunduğu kıtlık, işsizlik gibi zor koşullar altında yaşamlarının büyük çoğunluğunu geçirmişlerdir. Bu nedenden kontrollü olup dengeli ve düzenli yaşam alışkanlıkları edinmişlerdir. İşlerine olan sadakatinden dolayı uzun süre aynı işte çalışmaktadırlar. Bunun yanında olabildiğince riskten kaçınmaktadırlar (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 171).

2.Dünya Savaşı sonrasında 1946-1964 yılları arasında doğan Baby Boomers olarak adlandırılan kuşak ise yaşanmış olan iki büyük dünya savaşının izlerine tanıklık etmişlerdir. Aynı zamanda Soğuk Savaş Dönemi çocukları olarak adlandırılmaktadır.

Savaşın izlerinin silinmeye çalışıldığı bunun yanında teknolojik ve ekonomik atılımların yaşandığı dönemde büyümüşlerdir. Genel yapıları sadık, idealist olmalarının yanında asi, sanata ve özgürlüğe düşkün olarak tanımlanmaktadır. İşkolik yapıları gereği sabit maaşla çalışmayı önemseyen bireylerden oluşmaktadırlar (İzmirlioğlu, 2008: 43).

2.4.3. X kuşağı

Toplumsal ve ekonomik belirsizliklerle büyüyen ve 1965-1979 yılları arasında doğan X kuşağı; uzun vadeli olarak temkinli olup, hayal kırıklığına uğradıkları düşünülen, şüpheli ve meraklı kimlikleriyle tanımlanmaktadır (Littrell, Jin Ma, ve Halepete, 2005). Dönem itibariyle sosyalizmden liberalizme geçişin yaşandığı 1970'lerde ve 1990'ların sonunda ortaya çıkan ekonomik durgunluk, işletmelerin güven kaybı ve birçok politik olay bu kuşağın şüpheli olmasına sebep olmuştur (Moore ve Carpenter, 2008).

İlk önceliği aile olan bu kuşağın önceki kuşakların aksine iş ve özel yaşam dengesine özen göstermektedirler. Kitle iletişim araçlarının artmaya başladığı dönemde dijital göçmenler olarak adlandırılmış olup bilgisayarla yaklaşık olarak ergenlik dönemlerinde tanışmışlardır. İş dünyasına başladıklarında bilgi iletişim teknolojilerinin hızla geliştiğine tanıklık etmişlerdir. Bu kuşak birçok ihtiyacının olmasının yanında finansal kısıtlamalar içinde olmalarından ötürü genellikle değer odaklı alışveriş yapma eğilimindedir. Ürün özelliklerinin ne olduğunu bilmelerinin yanı sıra bu ürünlerin neden gerekli olduğunun açıklanmasını beklemektedirler (Himmel, 2008).

X kuşağı yöneticilerinden bağımsız olmayı arzulamaktadır ve kariyer basamaklarını hızlıca atlamayı arzulamaktadır. Dolayısıyla, daha pragmatik ve bireyci göründükleri için önceki kuşaklardan farklı oldukları görülmektedir. Son olarak, dijital dönüşüme, bilgi ve teknolojiye açık olan ilk nesil olarak da temsil edilmektedirler (Sirias, Karp, ve Brotherton, 2007).

2.4.4. Y kuşağı

Y kuşağı 1980-1994 yıllarında doğan ve literatür de dijital çağda büyüyen ilk kuşak olarak tanımlanmaktadır. Ergenliklerinin dönemlerinde internetle tanışan ve yüksek teknolojinin yaygınlaştığı bir dönemde büyümüşdür (Mitchell, 1998). Önceki kuşaklara göre; teknolojik okuryazarlığı en yüksek olmasının yanı sıra teknolojiyi yaşamlarının büyük bir bölümü olarak kullanmaktadırlar (Wong vd., 2008). Y kuşağı, titiz çalışma alışkanlıkları edinmiş, genellikle açık fikirli ve bağımsız olmalarının

yanında eğlence ve para harcamayı seven, onay ve övgü bekleyen duygusal olarak bağımlı kişiler olarak tanımlanmaktadır (Crumpacker ve Crumpacker, 2007).

Ayrıca Y kuşağı sosyal olarak bilinçli ve çevresel olaylara karşı duyarlı olmaktadır (Eisner, 2005). Doğdukları yıllara bakıldığında terörizm, küresel ısınma gibi küresel çapta dünyamızı etkileyen olayların öne çıktığı bir zamanda büyümüşlerdir. Körfez Savaşları, Sovyetler Birliği'nin yıkılışı ve 11 Eylül saldırılarını görmelerinin yanı sıra TV şov programları nedeniyle her bireyin yıldız olabileceği düşüncesine inanmaktadırlar (Lower, 2008). Bununla birlikte, Y kuşağı doğdukları yıllar itibarıyla farklı gruplarda ele alınabilmektedir. Çünkü yaşlı olanların erken yaşlarında müstakil evde oturmaları, evlenmeleri ve aileleriyle daha az kirli bir çevrede yaşamak için gayret etmesi daha olası görünmektedir (Circella vd., 2016). Y kuşağı bireyleri iş dünyasının sorumlu ve etik ahlaki değerlere sahip olması gerektiğine inanmakta ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) sonuçlarını paylaşan ve bu doğrultuda emek veren kurumlara daha olumlu yaklaşmaktadır (Kotler, Armstrong ve Armstrong, 2009)

Y kuşağı Dünyada ve Türkiye'de birbirinden farklı konularda endişe duymaktadır. Dünya genelinde Y kuşağı daha çok çevrenin korunması, iklim değişikliği, bireysel güvenlik ve işsizlik konularında endişe duyarken, Türkiye'de ise en çok terörizm, işsizlik ve cinsel taciz konularında endişe duymaktadır (Deloitte, 2014). Düşük marka sadakatine sahip olmanın yanı sıra daha çok kendine has ürünleri tercih eden Y kuşağı sosyal sorumluluk, etik ve sürdürülebilirlik gibi kavramlar konusunda hassas davranmaktadır (Altuntuğ, 2012b).

2.4.5. Z kuşağı

1990'ların ortası ile 2010'ların başı arasında doğan ve Z Kuşağı olarak bilinen yaş grubu olarak tanımlanmaktadır (Seibert, 2021). Z kuşağı diğer kuşaklara istinaden çevrelerine daha fazla önem veren sağlıklarını ön planda tutan ve daha yeşil bir gelecek yönünde harekete geçmeye istekli kişiler olarak ortaya çıkmıştır (Migliavada vd., 2022). Yaklaşık olarak 1995 yılı temel alınarak en büyük Z kuşağı bireyleri artık 30 yaşına ulaşmış olup iş gücüne katılacak en yeni nesil olmaktadır.

Bu kuşak, gelecekte ne istediklerine ve ne beklediklerine dair net bir fikirle büyümüş olup, bu kuşağın sürdürülebilir davranışlarını incelemek akademik literatürde oldukça nadir olan bu önemli nüfus topluluğu için büyük bir öneme sahiptir. Sürekli çevrimiçi olmaları ve değişken, karmaşık, belirsiz bir dünyada büyümeleri

nedeniyle diğer kuşaklara istinaden kültürel olarak daha bilinçli ve daha açık fikirli olduğu gözlemlenmektedir.

Dünyadaki teknolojinin hızla geliştiği dönemim ortasında doğmalarından dolayı bu kuşak ayrıca “İnternet Kuşağı”, “Dijital Nesil”, ve “i Kuşağı” gibi isimlerle de çağrıştırılmaktadır (Levickaite, 2010: 173). Dünyada her geçen gün teknolojinin hızla gelişmesiyle mal ve hizmetlerde değişimler görülmekte ve yeni teknolojiler üretilmektedir. Z kuşağı bireyleri teknolojiye yönelik bu değişimleri yakından takip etmekte olup büyük ilgi duymaktadır. Öte yandan, Irak Savaşı, Dünya Ticaret Merkezi’ne yapılan saldırı, 2008 ekonomik krizi, “i” döneminin başlaması (iPhone, iPod, iPad,) ve sosyal medyanın hızla yükselişi bu kuşağın tanık olduğu bazı önemli olaylar arasında yer almaktadır (Zemke, Raines, ve Filipczak, 2013: 17). Ülkemizde bu kuşak darbe girişimi ve Gezi Parkı olayları gibi sosyolojik olaylara şahit olmuştur (Taş ve Kaçar, 2019: 653).

Z kuşağı üyelerinin teknoloji bağımlısı olduğu bilinmektedir. İnternetsiz bir dünyayı tanımlamak bu kuşak için neredeyse zor görünmektedir. Bu kuşak GSM (Global Mobil İletişim Sistemi) tabanlı ve dünyadaki en bağlantılı olan kuşak olarak tanımlanmıştır. Diğer kuşakların aksine Z kuşağı teknolojinin sanayi, askeri, tıp vb., alanlarının haricinde evlerin içerisinde yaygınlaşmasıyla teknolojik araç ve gereçlerin içerisinde büyümüştür. Bu nesil, sokak oyunları ve oyuncaklar yerine bilgisayar ve akıllı cep telefonlarıyla oyun oynamış ve bu durum onları dijital ortamda aktif olarak yaşayan bir kuşak haline getirmiştir (Kırık ve Köyüstü, 2018). Öte yandan Z kuşağının sosyalleşmesindeki en önemli araç sosyal medya olarak görülmektedir. Sosyal medya sayesinde fiziksel olarak birbirlerinden uzak olsalar da mobil cihazlar bilgi iletişim teknolojileri sayesinde her an iletişim kurabilmektedirler. Ayrıca Z kuşağı, aynı modadan, aynı yiyeceklerden ve lokasyonlardan hoşlanan dünyadaki ilk global kuşaktır olarak bilinmektedir (Töröcsik, Szűcs ve Kehl 2014).

Z kuşağı daha çok teknoloji ile ilişkilendirilen bir nesil olmasının yanında doğdukları dönemde okul saldırıları, terörizm, ekonomik kriz ve iklim değişikliği, gibi olumsuz olaylar bu kuşağın daha pragmatist ve tutucu bir davranış sergilemelerine sebep olmuştur. Diğer taraftan bu olaylar Z kuşağı bireyelerine dünyayı değiştirmek ve daha iyi yaşanılabilir hale getirmek için ilham kaynağı olmuştur (Sladek ve Grabinder, 2013: 2). Z kuşağı hakkında yapılan uluslararası bir araştırmada, farklı türlerde

aktivizme daha fazla önem verdiği ve katılım gösterdiği gözlemlenmiştir. Genel olarak Z kuşağı, aktivizme ve gönüllülüğe eğilimli olmanın yanı sıra dünyayı daha iyi yaşanılabilir hale getirmek için çalışan markaları ve kurumları tercih etmektedir.

2.4.5.1.Z kuşağı ve yeşil farkındalık

Gelenekselci, Baby boomerlar, X kuşağı, Y kuşağı ve şimdi Z kuşağı yaşadıkları dönemseller farklılıklar neticesinde birbirinden farklı değerler, hedefler, çalışma biçimleri ve algılar taşımaktadır. Genel olarak literatüre bakıldığında X kuşağı üyelerinin geleneksel değerlere sahip olduğunu bu nedenle tutumlarını ve davranışlarını değiştirmeye yönelik daha az istekli olabileceklerini öne sürmektedir. X kuşağı çevrenin korunmasına yönelik yeşil davranışlar ve çevresel faaliyetleri önemseyen politikalara karşı ılımlı bir tutum sergilemektedir (Circella vd., 2016).

Y kuşağı bireylerinin daha bireyci tutum sergilemelerine rağmen yaşanan çevresel sorunlara duyarlı oldukları ve çevreyi korumak için yürütülen faaliyetlere güvendikleri belirtilmektedir. Yaşanılan çevresel kaygının Y kuşağını sürdürülebilir politikalara sahip şirketleri tercih etmeye yönlendirdiği görülmüş olup sosyal ve çevresel sorunlara karşı önceki kuşaklara göre daha fazla ilgi gösterdiği sonucuna ulaşılmaktadır (Casalegno ve Candelo, 2015).

Z kuşağı bireyleri ise sürdürülebilirlik, sorumluluk, şeffaflık ve etkileşim kavramlarına önceki kuşaklardan daha fazla ilgi göstermektedir (Krahn ve Galambos, 2014). Ayrıca çevresel sorunlarla daha fazla ilgilenen ve kurumlara karşı şüpheci bir yaklaşım sergileyen kuşak olarak öne çıkmaktadır (Haynes, 2019). Günümüzde henüz iş hayatında yaşları sebebiyle aktif olarak daha az yer alsalar da bu kuşak hakkında çalışma hayatına yönelik bazı ön çıkarımlar yapmak mümkündür. Dalot (2018: 45)'e göre bu kuşak, iş konusundaki istikrara fazla önem vermemektedir. Rutinden uzaklaşma eğiliminde olduklarından kolaylıkla iş hayatında değişiklikler yapabilmektedirler. Özgürlükçü yapılarından dolayı otoriter yönetim anlayışını reddetmektedirler. Bu kuşağın sosyal sorumluluk bilinci yüksek olduğundan aynı duyarlılığı çalıştıkları veya çalışacakları işletmelerden de beklemektedirler. (Taş ve Kaçar, 2019: 658).

Z kuşağının oldukça güçlü çevresel duyarlılığı, günümüzdeki küresel ısınma ve bunun getirdiği çevresel problemlerin farkındalığının yayılmasında itici bir güç olmuştur (Bergmann ve Ossewaarde). Bu kuşak, toplumsal ve çevresel odaklı faaliyetlere gönüllü olarak uzun süreli katılım göstermektedir (Puiu, 2016). Bununla

birlikte, genç bireylerin çevreye zarar vermekten kaçınma eğiliminde oldukları ve yeşil ürünler ile sürdürülebilir davranışlara karşı yüksek düzeyde duyarlılık sergiledikleri belirtilmektedir (Gençoğlu ve Yarkın, 2019). Bu durum Z kuşağını, hem çevresel endişe hem de vatandaşlık konusunda yüksek derecede ilgilenen ilk kuşak olarak tanımlamaktadır.

Z kuşağı sadece bir nesil değişikliği yaratmakla kalmayıp, aynı zamanda toplumun başarısı için önemli bir kısmı oluşturmaktadır. Bu nedenle işletmelerde çalışan algılarını anlamak büyük öneme sahiptir. Çalışanların işletmeler hakkındaki düşünceleri, çevresel sorumluluk alanında önemli bir rol oynamaktadır. İşletmelerin, çevreyi iyileştirme ve koruma faaliyetlerine yönelik politikalar geliştirmesi ve bunları uygulaması gerekmektedir. Özellikle Z kuşağı herhangi bir işletmenin gelecekteki çalışanları olduğundan işletmelerin çevresel duyarlılığına yönelik algılarının anlaşılması ve geliştirilmesi önemli bir unsur olarak öne çıkmaktadır.

Bu noktada, bireylerin çevresine karşı gösterdiği duyarlılık ve çevresel farkındalık, çevresel bilinç kavramı ile açıklanmaktadır (Chang ve Chen, 2012). Çevre bilinci, sosyolojik, psikolojik ve çevre biliminin yanında birçok alanı kapsayan bir kavramdır. Başka bir tanım olarak çevre bilinci; bireylerin çevre sorunları ve çevre sorunlarının davranış üzerindeki etkileri hakkındaki endişe ve çevrenin durumu üzerindeki bilgilerini ifade etmektedir (Ham, Mrčela ve Horvat,2016). İnsanların çevre bilinci düzeyleri arttıkça çevreye karşı sorumlulukları ve bağlılıklarının da arttığını görülmüştür (Abramovich, ve Loria, 2015).

Çevresinde olup bitenleri takip eden ve çevreyi korumaya özen gösteren bireylerin çevresel korumanın değerini ve sürdürülebilir davranışın gerekliliğini anlama derecesi daha yüksek olmaktadır (Chang ve Chen, 2012). Z kuşağı sürdürülebilirlik konularına ilgi duyan ve sosyal olarak aktif olan çevre bilinci yüksek popülasyonu kapsamaktadır (Amatulli vd., 2023). Üstündağlı ve Güzeloğlu, (2015) 18-34 yaş grubundan 539 katılımcıyı ele alarak yapmış olduğu çalışmada da gençlerin yeşil farkındalığının yüksek olduğunu saptamışlardır.

Z kuşağı çevresel zararların tehlikeleri ve iklim değişikliğinin yaşandığı bilinçli bir dönemde büyümüştür. 2015 yılında imzalanan Paris İklim Anlaşması gibi küresel olaylara tanıklık etmiş, aynı zamanda teknoloji ve iletişim araçları sayesinde plastik kirliliği, sürdürülebilirlik, küresel ısınma ve iklim bilimi gibi konular hakkında bilgi

sahibi olmuştur. Bunun yanı sıra, karbon emisyonlarını azaltmaya yönelik uygulamaları ve yenilenebilir enerjiye geçişi destekleyen güçlü bir duruş sergilemekte olup (Migliavada vd., 2022) geri dönüşüm konusunda günlük yaşamlarında tek kullanımlık plastikleri azaltma, çevreci seyahat yöntemleri kullanma, sürdürülebilir olarak üretilmiş ürünleri satın alma ve enerji ile su tüketimini azaltma gibi yeşil uygulamaları benimsemektedir (Amatulli vd., 2023).

Bu kuşağın satın alma niyeti değerlendirildiğinde, önceki kuşaklara kıyasla etik ilkelere ve çevre dostu uygulamalara sahip işletmeleri desteklemek için daha fazla para harcamaya eğilimli olduğu görülmektedir. Genel olarak Z kuşağı, çevre koruma politikalarına önem vermekte ve bu politikaları yaşamlarına daha fazla entegre etmektedir. Ayrıca, mevcut dönemin ve gelecekte karşılaşılması muhtemel çevresel risklerin çözümüne yönelik güçlü bir bağlılık sergilemektedir. (Ham vd., 2021).

Küresel iyileşme vizyonunu benimseyen Z kuşağı tüketicileri, markalardan da bu konuda sosyal bilinç beklemektedir. Bu tüketiciler, satın aldıkları mal ve hizmetin çevre üzerinde oluşturabileceği etkinin farkındadır ve bu kapsamda şirketlerin sorumlu olarak hareket etmesini beklemektedirler (Dabija, Bejan ve Dinu, 2019). Bunun yanında sürdürülebilirlik sağlanması ve yaşam kalitesini artırma konusunda aktif olarak rol alan ilk kuşak olarak tanımlanmaktadır (Turner, 2015). Bu kapsam da, Z kuşağının çevresel farkındalığı ve çevresel sürdürülebilirlik konusundaki beklentileri, günümüzde işletmelerin liderlik yaklaşımlarını yeniden şekillendirmesini gerekli kılmaktadır.

Bu bağlamda çevreye duyarlı bir lider, çalışanların iş yerinde kendilerini daha anlamlı bir amaca hizmet ederken hissetmelerini sağlayabilmektedir. Z kuşağı önceki kuşaklara göre yeşil farkındalığı ve çevresel bilinci daha iyi olan ve günümüzde yeni işe başlayan bir topluluk olarak karşımıza çıkmakta olup işletmelerin bu yönde sürdürülebilir stratejiler geliştirmesi ve yeşil dönüştürücü liderlik anlayışını benimsemesi önemli hale gelmektedir.

2.4.5.2. Z kuşağının liderlik algısı

Dünya tarihinin en eski konularından biri olan liderlik kavramı; daha eski zamanlarda sadece siyasi, dini ve askeri açılardan ele alınmıştır. İlk dönemlerde liderliğin doğuştan geldiği düşünüldüğü için hangi özelliklere sahip olması gerektiği üzerinde durulmamıştır (Riaz ve Haider, 2010). Zamanla bu kavrama olan bakış açısı değişmiş ve lider davranışlarına vurgu yapılmıştır (Asree, Zain ve Razalli, 2010). Böylece liderlik kavramı tarihsel süreç boyunca farklı şekillerde tanımlanmış ve sürekli geliştirilen tanımlarda iyi bir lider özelliklerinin neler olması gerektiği konusunda birbirinden farklı bakış açıları oluşmuştur.

Yapılan literatür taramasında genellikle liderlik tarzlarının, liderlik yaklaşımlarının, hangi sektörde hangi lider tipinin daha çok tercih edildiği ve ve liderlik tarzlarının özelliklerinin karşılaştırıldığına odaklanıldığı görülmüştür (Ardahan ve Konal, 2017). Yapılan araştırmalar liderlik özelliklerinin geçmişten günümüze kadar genel itibarıyla aynı olduğunu göstermektedir. Ancak günümüz dünyasında, pek çok alanda olduğu gibi iş hayatında da değişen dinamikler ortaya çıkmış ve yenilikçi düşünceye sahip bireyler profesyonel iş yaşamına katılmaya başlamıştır. Teknolojik gelişmelerin hızla arttığı bir dönemde yetişen gençler, birçok alanda olduğu gibi iş yaşamında da farklı beklentilere sahip olmuş ve bu durum liderliğe bakış açılarını da değiştirmiştir. (Asree, Zain ve Razalli, 2010). Hızla değişen çağımızda, iş hayatındaki dinamiklerin değişmesi ve yeni kuşakların iş hayatında daha fazla yer alacak olması nedeniyle, gelecekte rekabet edebilen işletmelerin; girişimcilik yeteneğine sahip, güçlü iletişim ağı kurabilen, iş birlikleri oluşturabilen ve dijital becerilere sahip liderlerle şekilleneceği değerlendirilmektedir (Avcı, 2020).

Z kuşağı, teknolojik gelişmelerin hızla arttığı bir dönemde doğmuş olmaları nedeniyle, önceki kuşaklara kıyasla farklı istekler, özellikler ve yaşam tarzlarına sahiptir. Bu farklılıklar, çalışma hayatına ilişkin beklentilerinde ve çalışmayı tercih ettikleri işletmelerdeki yönetim anlayışına yönelik tutumlarında da açıkça görülmektedir. Bu doğrultuda yöneticilerin işletmelerde başarı sağlayabilmesi ve işletme performansını artırabilmesi için bu kuşağının özelliklerini ve iş hayatına dair beklentilerini anlamaları gerekmektedir. Yöneticiler örgütün yönetim süreçlerini ve iş yapma şeklini yeniden değerlendirmesi ve değişiklikleri Z kuşağının da sürece dâhil olabileceği şekilde uygulayabilmesi kaçınılmaz olmaktadır.

Z kuşağı genel itibariyle yöneticileriyle arkadaş olmak, yaptığı işlerden geri bildirim alabilmek ve fikirlerinin dikkate alınmasını önemsemektedir (Akdemir ve İnal, 2022, s. 640). Yapılan çalışmalara göre bu kuşağın bir liderden beklentileri arasında; duygusal zeka, dijital beceriler, güçlü iletişim yeteneği, adalet, farkındalık, dürüstlük, empati kurabilme özelliklerinin olması yer almaktadır. Millennial Branding ve Randstad US tarafından 2014 yılında yapılmış olan araştırma sonuçlarına göre Z kuşağı, bir liderden; vizyon sahibi olma, yüksek iletişim becerisi, dürüstlük, fikirlerinin dikkate alınması ve daha özgürlükçü olma gibi beklentileri olduğu belirtilmektedir (Aksakal ve Ulucan, 2024). Bu kuşağın özellikle teknolojiyle iç içe olması, çevresel ve toplumsal olayların farkında olması, iş hayatında esneklik beklemesi, düşüncelerini açıkça ifade etmek istemesi, yöneticilerinden sorumluluk alabilmesini beklemesi, yöneticilerin verdiği kararların arkasında durmasını talep etmesi ve kendi yeteneklerini keşfetme yönünde beklentileri olduğu, araştırmalarla paralellik göstermektedir (Özmen, 2021, s. 13).

Aydoğan (2021) tarafından yapılan araştırma sonucunda, Z kuşağı bireylerinin en çok vizyoner liderlik tarzını ve koçluk yapan liderlik tipini tercih ettikleri belirlenmiştir. Dönüştürücü liderler, mentörlük ve koçluk yoluyla takipçilerinin bireysel ihtiyaçlarına önem verir. Bu liderlik tarzı, bireylerin yeteneklerini keşfetmelerine olanak tanırken, iş performanslarını da artırmaktadır. Bu kapsamda dönüştürücü liderlik işletmelerde genç kuşakları etkileyebilmek için en çok tartışılan konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu liderlik tarzı işletmede paylaşılan bir vizyon sunabilmesi, takipçilerini ortak hedef ve amaçlar doğrultusunda birleştirebilmesi ve onları işlerine yönelik motive edebilmesi oldukça etkili olduğu Bass ve Avolio (1994) tarafından da belirtilmektedir. Aynı zamanda dönüştürücü liderlik, çalışanlar arasında kişisel ve iş hayatına yönelik gelişim fırsatlarını sunmasından dolayı iş tatmini ve örgüt bağlılığını artırmaktadır. Schroth (2019), Z kuşağının, iş hayatındaki süreçlere uyum sağlamalarını ve öğrenmelerini destekleyen liderlere değer verdiğini ve dönüştürücü liderliğin bu kuşak için ideal bir liderlik tarzı olduğunu vurgulamaktadır.

Z kuşağının iş gücüne katılmaya başlaması, kendilerine özgü bakış açılarını liderlik anlayışına da yansıtılmaktadır. İklim krizinin yaşandığı ve dijital çağda yetişen bu kuşak, çevresel ve sosyal konulara yüksek düzeyde farkındalık göstermektedir. Geleneksel iş yapış biçimlerini eleştirel bir yaklaşımla değerlendirmekte ve işletmelerin

hem doğal çevreye hem de topluma karşı daha fazla sorumluluk üstlenmesini talep etmektedir. Bu nedenle bu kuşak ‘sosyal sorumluluk sahibi nesil’ olarak karşımıza çıkmaktadır (Alkan, 2020). Yapılan araştırmalar, bu kuşağın çevresel sürdürülebilirliğe bağlılık gösteren ve bu değerleri iş stratejilerine entegre edebilen liderleri takip etmeye daha yatkın olduğunu ortaya koymuştur. Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine ve sosyal eşitliğe önem veren liderlerin, Z kuşağı çalışanlarının değerleriyle daha uyumlu olduğu tespit edilmiştir (Jyoti, 2024).

Teknolojik atılımlara ve değişen çevre koşullarına hızla uyum sağlayan Z kuşağı gelecekte işletmelerde büyük bir çalışma grubunu kapsayacak olmasından dolayı bu konuda verim almayı başarabilen işletmeler diğerlerine göre avantaj sağlayabileceklerdir. Bu noktada işletmelerin ihtiyaç duyduğu değişimin oluşmasında dönüştürücü liderlik önemli bir rol oynamaktadır. Bu kuşağın çalışma hayatına başlamasıyla işletmelerin bu kuşak üzerinde daha çok verim alabilmesi için bir takım yönetsel değişikliklere ihtiyaç duyabileceği değerlendirilmektedir.

2.5. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Algısı ile Yeşil Farkındalık İlişkisi

Van vd., (2023) tarafından yapılan çalışmada yeşil farkındalığın işletmelerdeki yeşil inovasyonun arkasındaki bir motivasyon olup olmadığı ve bu ilişkinin yeşil dönüştürücü lider tarafından yönetilip yönetilmediği incelenmiştir. Ayrıca, yeşil farkındalığın işletmelerin yeşil performansına dolaylı bir etkisi olup olmadığı da araştırılmıştır. Çalışma, Vietnam’da bulunan 278 imalat firmasında görevli yöneticilerle çevrimiçi olarak yürütülmüştür. Yeşil farkındalığın yeşil inovasyona doğrudan etki ettiğini ve bunun da işletmenin yeşil performansını artırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Yapılan çalışmayı destekleyecek biçimde daha önceki çalışmalarda da farkındalığın, çevrenin korunmasına yönelik insan davranışlarını teşvik ettiğini göstermektedir (Amel, Manning ve Scott, 2009; Errmann vd., 2021; Panno vd., 2018). Örnek olarak bir işletmenin üyeleri yürütülen işlerin ekolojik çevre üzerindeki olumsuz etkilerinin farkında olduklarında üretim süreçlerini iyileştirmek için harekete geçeceği ve böylece daha çevre dostu yeni ürün ve hizmetler yaratabilme konusunda uğraş verecekleri belirtilmektedir (Van vd., 2023).

YDL işletmelerin etkili iletişimi konusunda ve çevresel bilgileri organizasyondaki tüm üyelerle paylaşarak çevresel stratejileri sorunsuz bir şekilde

uygulamasını sağlamaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde yaygın olarak görülen çevre kirliliği sorunu dikkate alındığında, üretim işletmelerindeki liderler çevresel kirliliğin işletme operasyonları üzerindeki olumsuz etkilerinin farkına varmışlardır. Bu nedenle YDL işletme üyeleri arasında çevresel konular üzerine bilgi paylaşımını sağlayarak çevresel stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasında temel bir ön koşul haline gelmiştir (Li 2020).

Lathabhavan ve Kaur (2023), gerçekleştirdikleri çalışmada YDL'nin, çalışanların yeşil yaratıcılığı üzerindeki etkisini ele alarak çalışanların yeşil davranışını teşvik etmedeki rolünü incelemeyi amaçlamıştır. Çalışma Hindistan'daki Bilgi Teknolojisi/Bilgi Teknolojisi Destekli Hizmetler (IT/ITES) firmalarındaki 82 insan kaynakları yöneticisi ve 488 çalışan üzerinde uygulanmıştır. Araştırma, liderlerin dönüştürücü uygulamalarının, çalışanların kendilerini daha yaratıcı görmelerine yardımcı olabileceğini ve bunun davranışları üzerinde belirgin bir etki yaratabileceğini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın sonucunda YDL ve yeşil çalışan yaratıcılığı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki ortaya koymuş olup; yaratıcılık, liderlik ve çevresel bağlılık anlayışını geliştirerek sürdürülebilir çevre için örgütsel uygulamalar alanına yeni bir katkı sunmaktadır. Araştırma, toplumsal sorunları ele almakta, çevreye karşı daha sorumlu uygulamalara katkıda bulunmakta ve günümüzün çevreye duyarlı dünyasında liderlik ve yaratıcılık anlayışını geliştirmektedir. Birbirine bağlı bu faktörlerin bütüncül bir şekilde incelenmesi, hızla değişen ve küreselleşen bir dünyada çevresel sorumluluğun getirdiği zorluklarla başa çıkabilmek için işletmeleri harekete geçirebilir ve kurumsal stratejiler geliştirmelerine olanak tanıyabilmektedir (Lathabhavan ve Kaur, 2023).

Tongsoongnorn ve Lee (2022), Tayland Elektrik Üretim Kurumunda YDL'nin iş yerindeki çevre dostu davranışlarına ilişkin 163 katılımcı ile yürüttükleri çalışmada YDL'nin iş yerindeki çevre dostu davranışları olumlu yönde etkilediği sonucuna varmışlardır. Bu ilişkinin ise yeşil farkındalık tarafından aracılık edildiğini göstermiş olup, bu durumun YDL tarafından başlatılan ve paylaşılan bir vizyon aracılığıyla çalışanların çevresel farkındalığını artırabileceği ele alınmıştır. Bu nedenle yeşil farkındalık, iş yerindeki çevre dostu davranışlara olumlu katkıda bulunabilmektedir.

Chen ve Wu (2022), 296 katılımcıyla gerçekleştirdikleri çalışmada, yeşil insan kaynakları yönetim uygulamaları ve YDL'yi iki yönetim perspektifi olarak ele alarak,

çalışanların yeşil davranışları üzerindeki ilişkisini incelemişlerdir. Çalışma sonucunda, yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil farkındalık üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu, YDL'nin ise bu ilişkide olumlu bir düzenleyici rol oynadığını göstermiştir.

Khan A. ve Khan M.S. (2023) yapmış oldukları çalışmaya Bannu bölgesindeki inşaatlarda çalışan proje yöneticileri ve çalışanlar olmak üzere toplam 200 kişi katılmıştır. Araştırma; yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil performans ve yeşil farkındalığın aracılık etkisi arasındaki ilişkiyi amaçlamaktadır. Çalışmada, yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil farkındalık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur. Çalışmaya göre işletmedeki üst yönetim devam eden inşaat projelerinde çalışanları yeşil girişimlere ve sürdürülebilir projelere teşvik etmeye odaklanırsa çalışanlarda benzer bir davranış sergileme eğiliminde olacağı değerlendirilmektedir. Örneğin inşaatta çalışanlar artan yeşil farkındalıklarıyla atık malzemeleri uygun şekilde bertaraf ederek oluşan verimlilik sayesinde proje performansını artırmaktadır.

Zafar vd., (2017) yaptıkları çalışmada rastgele örnekleme tekniği kullanılmış olup Pakistan genelinde üretim işletmesinde çalışan 200 kişiden veri toplanmıştır. Çalışma nicel ve tanımlayıcı niteliğinde yapılmış olup YDL'nin yeşil farkındalık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu saptanmıştır. Daha önceki çalışmalar da YDL'nin yeşil farkındalık üzerindeki olumlu ve anlamlı etkisini desteklemektedir (Bass, 2000; Mumford vd., 2002; Arendt, 2009; Bono ve Judge, 2003; Vogus ve Sutcliffe, 2012).

NF ve Arulrajah (2023), yaptıkları çalışmada Sri Lanka'da faaliyet gösteren 8 ticaret bankasındaki 224 çalışanı ele almıştır. Yapılan analizler sonucunda çalışanların yeşil çevresel kaygılarına ilişkin farkındalığını artırmak için lider desteğinin önemi vurgulanmış olup, YDL'nin hem yeşil performans hem de yeşil farkındalık üzerinde olumlu etki yarattığı bulunmuştur. Çalışmada, yöneticilerin çalışanlarla olan etkileşimlerinde hizmet odaklı bir yaklaşımı teşvik etmeye yönelik eğitim veya kişisel gelişim girişimlerine öncelik vermeleri önerilmektedir. Çalışanların çevre dostu davranışlara aktif bir şekilde teşvik edilmesi ve toplum için çevre dostu programlar tasarlamaları adına destek veya kaynak sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır.

Ele alınan çalışmalarda YDL algısı ile yeşil farkındalık arasındaki ilişki incelenmiş olup literatür de bunlara benzer araştırmalar bulunmaktadır. Bu kapsamda yeşil dönüştürücü liderler; çalışanların işlerine, işletmenin misyonuna ve vizyonuna olan bağlılıklarını artırabilmekte ve çalışanların iş yerinde kendilerini daha anlamlı bir

amaca hizmet ederken hissetmelerini sağlayabilmektedir. Bu bağlamda Z kuşağı önceki kuşaklara göre yeşil farkındalığı ve çevresel bilinci daha iyi olan ve günümüzde yeni işe başlayan bir topluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Z kuşağı bireyleri, gelecekte ne istediklerine ve ne beklediklerine dair net bir fikirle büyümüş olup bu kuşağın sürdürülebilir davranışlarını incelemek, akademik literatür de oldukça nadir olan bu önemli nüfus topluluğu için büyük bir öneme sahiptir.

Çalışanların işletmeler hakkındaki algıları, çevresel sorumluluk sahibi davranışlarda önemli bir rol oynamaktadır. Z kuşağı çalışanları, herhangi bir organizasyonun gelecekteki çalışanları olduğundan, organizasyonun çevresel koruma faaliyetlerine olan katılımına dair algılarını geliştirmek ve anlamak için politikalar ve uygulamalar geliştirilip araştırılması gerekmektedir. Bu nedenle çalışma günümüzde işletmelerde yerini almaya başlayan Z kuşağı çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile yeşil farkındalık ilişkisini kapsamaktadır.

3.GEREÇLER

3.1. Verilerin Toplanması

Veriler Kütahya ve Eskişehir illerinde dâhil edilme kriterlerine uyan işletmelerde çalışan Z kuşağı bireyleri ile yüz yüze görüşme yapılarak ve çevrimiçi şekilde Google Anket Form oluşturularak Ocak – Nisan 2025 tarihleri arasında toplanmıştır. Araştırmanın verilerinin toplanmasında; bireysel tanımlama formu, Yeşil Farkındalık ve Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır.

Veri Toplama Araçları:

1. Bireysel Tanımlama Formu (EK-1): Bireysel Tanımlama Formu, tanımlayıcı kişisel bilgileri içermekte olup, araştırmacı tarafından literatüre uygun olarak hazırlanmıştır. Bireysel tanımlama formu 11 sorudan oluşmaktadır. Sorular bireylerin sosyodemografik özellikleri ve iş yaşamlarına ilişkin bilgileri içermektedir.

2. Yeşil Farkındalık Ölçeği (EK-2)

Yeşil Farkındalık Ölçeği (EK-2): Williams ve Seaman (2010) tarafından yayımlanan ölçek daha sonra Chen vd., (2015) tarafından geliştirilmiş olup yapılan çalışmada bu ölçek uygulanmıştır. Anket yanıtları 5’li Likert tipi ölçeğe uygun olarak toplanmıştır. (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum). Ölçeğin Türkçe diline çevrilmesinde dil bilimci ve yönetim ve organizasyon alanında uzman görüşü alınmıştır. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmalarında faktör analizi yapılabilmesi için örneklemin ölçeğin madde sayısının en az 5, ideal olarak 10 katı olması gerekmektedir (Şencan, 2005).Bu kapsamda yeşil farkındalık ölçeği 6 madde olduğu için 30 kişilik örneklem grubunda Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması planlanmış olup, 54 kişilik veri üzerinden bir pilot çalışma yapılmıştır. Ölçeğe ilişkin geçerlik güvenilirlik analizleri bölüm 4’te verilmiştir.

3. Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği (EK-3)

Araştırmada bireylerin yeşil dönüştürücü liderlik algılarını saptamak için Chen ve Chang (2012) tarafından geliştirilen 6 maddeli ve tek boyutlu olan “Yeşil Dönüştürücü Liderlik” ölçeği uygulanmıştır. Anket yanıtları 5’li Likert tipi ölçeğe uygun olarak toplanmıştır (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Kısmen Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Kısmen Katılıyorum, 5= Tamamen Katılıyorum). Yeşil Dönüştürücü

Liderlik Ölçeği'nin Türkçe geçerlik ve güvenilirlik çalışması daha önce Kerse, G., Maden, Ş., ve Selçuk, E. T. (2021) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada aynı ölçek kullanılmış olup geçerlik analizi tekrarlanmamıştır. Çalışma sonucumuzda ölçeğin Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış ve sonuçlar Tablo 5.6'da sunulmuştur.

4.MATERYAL VE METOT

4.1. Araştırmanın Türü

Çalışma kesitsel bir araştırma olarak işletmelerde çalışan Z kuşağı çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile yeşil farkındalık arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla ilişkisel tanımlayıcı tipte yapılmıştır.

4.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma Kütahya ve Eskişehir illerinde Ocak 2025- Nisan 2025 tarihleri arasında işletmelerde çalışan 1995 doğumlu ve üzerindeki bireylerde yürütülmüştür.

4.3. Araştırma Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Eskişehir ve Kütahya illerinde işletmelerde çalışan Z kuşağı bireyler (1995–2010 doğumlu) oluşturmaktadır. Evrenin tam büyüklüğü kesin olarak bilinemediğinden örneklem büyüklüğü hesaplamasında Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın (2014) hazırlamış olduğu örneklem hesaplama tablosundan yararlanılmıştır. Söz konusu tabloda %95 güven düzeyi esas alınmakta olup, hata payı farklı değerler için önerilen minimum örneklem sayıları verilmektedir.

Çalışmada %95 güven düzeyi korunmuş, ancak erişim ve zaman sınırlılıkları dikkate alınarak hata payı $\pm 0,10$ ($\pm \%10$) olarak kabul edilmiştir. Bu durumda, evren büyüklüğü 10.000 ve üzerinde olduğunda tabloda verilen minimum örneklem büyüklüğü 96 kişi olarak belirtilmiştir. Araştırmada toplam 250 katılımcıya ulaşılmış olup, bu sayı elde edilen minimum örneklem büyüklüğünün oldukça üzerindedir. Buna ilişkin 250 katılımcı ile yapılan araştırmamızda hata payı 0.062 olarak tespit edilmiştir.

4.4. Araştırmanın Örneklem Dahil Edilme/ Dışlanma Kriterleri

Örneklem dahil edilme kriterleri arasında katılımcıların araştırmaya katılmayı kabul etmesi, 1995 doğumlu ve üzerinde olması, herhangi bir işletme çalışıyor olması ve herhangi bir iletişim sorununun olmaması yer alırken örneklem dışlanma kriterleri arasında okur-yazar olmaması ve herhangi bir işletmede çalışmaması yer almaktadır.

4.5. Araştırmanın Etik Yönü

Araştırma için Anadolu Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Etik Kurulu'ndan onay (EK-4) alınmıştır. Katılımcıya araştırma ile ilgili gerekli bilgilendirmeler sonrasında isteklilik ve gönüllülük ilkesi ışığında Araştırma Gönüllü Katılım Formu (EK-5) sunulmuştur.

4.6. Araştırmanın Güçlü Yönleri ve Sınırlılıkları

Araştırmada verilerin hem yüz yüze hem de çevrimiçi olarak toplanması, sürdürülebilirlik açısından güncel bir konunun araştırılması, Z kuşağı bireylerinin görüşlerinin gelecekteki kurumsal sürdürülebilirlik uygulamalarını anlamada önemli olması, literatür de Z kuşağı çalışanlarının yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile yeşil farkındalık ilişkisini ele alan çalışmanın olmaması güçlü yönleri arasında yer alırken verilerin sadece Eskişehir ve Kütahya illerinden sağlanması, yeşil dönüştürücü liderlik ve yeşil farkındalık gibi konular katılımcıların kendi değerleri ve tutumlarıyla yakından ilişkili olduğundan bireylerin duyarlılık düzeylerini anket üzerinden daha yüksek gösterebilmesi, araştırmada bireylerin çalıştıkları sektörlerin homojen dağılımda olmaması araştırmanın sınırlı yönleri olarak değerlendirilmektedir.

4.7. İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 ve AMOS (Analysis of Moment Structures) 23.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla “Güvenilirlik Analizi”, yapı geçerliliği test etmek için SPSS programı kullanılarak “Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)” ve AMOS programı kullanılarak “Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)” yapılmıştır.

Aykırı değerler, hata varyansının değerini arttırdığından istatistiksel testlerin güçleri üzerinde de etkili olmaktadır. Bu nedenle istatistiksel testlerden önce aykırı değerler incelenmiş ve veri setlerinde mevcut olup olmadığına bakılmıştır. Aykırı-uç değerlerin varlığı Mahalanobis yöntemiyle tespit edilmiş ve çoklu normallik kriteri sağlanmıştır.

Kullanılan verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Normal dağılıma uygunluk Q-Q Plot çizimi ile incelenebilir (Chan, 2003). Ayrıca, kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına

bağlıdır (Shao, 2002). Normal dağılıma sahip verilerde niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki bağımsız grup arasındaki fark için bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Numerik değişkenler arasındaki ilişki test etmek için Pearson korelasyon kullanılmıştır.

4.8. Verilerin İstatistiksel Analizi

Çalışmada Eskişehir ve Kütahya illerinde Z kuşağı çalışanlarından elde edilen verileri analiz etmek için SPSS 25 paket programı kullanılmıştır. Öncelikle nicel araştırmalarda gerekli şartlardan biri olan 54 kişilik veri seti üzerinden daha önce geçerlik ve güvenilirliği yapılmayan yeşil farkındalık ölçeğinin Türkçe yapısal geçerliğine ve güvenilirliğine bakılmıştır (Christensen, Johnson ve Turner, 2015). Yapısal geçerlikte en yaygın olarak kullanılan yöntem olan Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) uygulanmıştır (Yaşlıoğlu, 2017). AFA'da üzerinde durulması gereken temel üç değer bulunmaktadır (Büyüköztürk vd., 2004). Bunlardan birincisi Barlett değeridir. Barlett değeri verilerin ortak bir yapıdan olup olmadığını ifade eden bir değer olup bu değer $p < 0,05$ düzeyinde olması gerekmektedir (Hair vd., 2010). İkinci aşamada Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) bakılması gereken değerlerden biri olup veri sayısının faktör analizi için yeterli olup olmadığını belirten bir değerdir. Literatürde KMO değerinin 0.60'ın üzerinde olması aranmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013: 53). AFA'da dikkat edilmesi gereken diğer bir değer Toplam Varyans Açıklama oranı olup verilerin araştırma problemine cevap verecek nitelikte olup olmadığını ifade etmektedir. Tek faktörlü yapılarda varyans açıklama oranı 0,30 ve yukarı olması gerektiği ifade edilirken (Gürbüz ve Şahin, 2018); çok faktörlü yapılarda bu oranın 0,55 ve üzeri olması gerektiği belirtilmektedir (Hair vd., 2010)

AFA sonucunda elde edilen yapının tutarlı olup olmadığını veya verilerin güvenilirliğine karar verebilmek için güvenilirlik sonuçlarına bakılması gerekmektedir. Güvenirlik, yapılan ölçüm işleminin tutarlı ve tekrarlanabilir olması anlamına gelmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki değer aralıklarına bakılarak verilerin güven düzeyine karar verilmektedir (Kalaycı, 2010: 405).

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ = güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ = düşük düzeyde güvenilir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ = oldukça güvenilir,
- $0,81 \leq \alpha < 1,00$ = yüksek düzeyde güvenilir

Bu kapsamda çalışma iki aşamada yürütülmüştür. Araştırmanın birinci aşamasında Yeşil Farkındalık Ölçeğinin 54 kişilik pilot grupta yapılan çalışma ile Türkçe diline geçerlik ve güvenilirliği sağlanmıştır. Araştırmanın ikinci aşamasında ise YF ve YDL ölçekleri kullanılarak Z kuşağı bireylerin yeşil dönüştürücü liderlik ve yeşil farkındalık algısını etkileyen faktörler ve arasındaki ilişki incelenmiştir.

4.9. Ölçeklere İlişkin Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları

Tablo 4.1

Ölçek geçerlik aşamasına katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı (n=54)

Değişkenler	n(54)	%	
Yaş	(X̄±SS, 26.13±3.68)		
Cinsiyet	Kadın	18	33.3
	Erkek	36	66.7
Medeni durum	Evli	24	44.4
	Bekâr	30	55.6
Çocuk varlığı	Evet	8	14.8
	Hayır	46	85.2
Eğitim durumu	İlkokul ve ortaokul mezunu	1	1.9
	Lise mezunu	12	22.2
	Ön lisans mezunu	12	22.2
	Lisans	21	38.9
	Lisansüstü	8	14.8
Mesleki pozisyon	Yönetici	17	31.5
	Çalışan	37	68.5
Çalışma süresi	1 yıl ve altı	9	16.7
	2-4 yıl arasında	27	50.0
	5 yıl ve üzeri	18	33.3
Şu an bulunulan kurumda çalışma süresi	1 yıl ve altı	14	25.9
	2-4 yıl arasında	29	53.7
	5 yıl ve üzeri	11	20.4
Çalışılan sektör	Tarım, orman ve balıkçılık	2	3.7
	Gayrimenkul faaliyetleri	2	3.7
	Kültür sanat eğlence	3	5.6
	Toptan ve perakende ticaret	3	5.6
	Mesleki bilimsel	3	5.6
	İmalat	5	9.3
	İdari ve destek	10	18.5
	Konaklama	1	1.9
	Eğitim	7	13.0
	Bilgi ve iletişim	2	3.7
	İnsan sağlığı	5	9.3
Diğer	11	20.4	
Çalışılan kurum tipi	Kamu	30	55.6
	Özel	24	44.4
Daha önce çevre korumaya ilişkin herhangi bir eğitim alma durumu	Evet	21	38.9
	Hayır	33	61.1
Toplam	54	100.0	

Ölçek geçerlik aşamasına katılan katılımcıların(n=54) demografik özelliklerine göre dağılımı tablo 4.1’de verilmiştir. Katılımcıların %42.6’sının 26 yaş ve altı,

%57.4'ünün ise 26 yaş üstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların %33.3'ünün kadın, %66.7'sinin ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların %44.4'ünün evli, %55.6'sının ise bekâr olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %14.8'inin çocuğunun olduğu, %85.2'sinin ise olmadığı görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %1.9'unun ilkokul ve ortaokul mezunu, %22.2'sinin lise mezunu, %22.2'sinin ön lisans mezunu, %38.9'unun lisans ve %14.8'inin ise lisansüstü olduğu görülmektedir. Mesleki pozisyona göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %31.5'inin yönetici, %68.5'inin ise çalışan olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalışma süresine göre dağılımı incelendiğinde, %16.7'sinin 1 yıl ve altı, %50'sinin 2-4 yıl arasında ve %33.3'ünün ise 5 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Şu an bulunulan kurumda çalışma süresine göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %25.9'unun 1 yıl ve altı, %53.7'sinin 2-4 yıl arasında ve %20.4'ünün ise 5 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

Çalışılan sektöre göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %3.7'sinin Tarım, orman ve balıkçılık, %3.7'sinin Gayrimenkul faaliyetleri, %5.6'sının Kültür sanat eğlence, %5.6'sının Toptan ve perakende ticaret, %5.6'sının Mesleki bilimsel, %9.3'ünün İmalat, %18.5'inin İdari ve destek, %1.9'unun Konaklama, %13'ünün Eğitim, %3.7'sinin Bilgi ve iletişim, %9.3'ünün İnsan sağlığı ve %20.4'ünün ise diğer olduğu görülmektedir. Çalışılan kurum tipine göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %55.6'sının kamu, %44.4'ünün ise özel olduğu görülmektedir. Daha önce çevre korumaya ilişkin herhangi bir eğitim alma durumuna göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %38.9'unun evet, %61.1'inin ise hayır cevabını verdiği görülmektedir.

Tablo 4.2

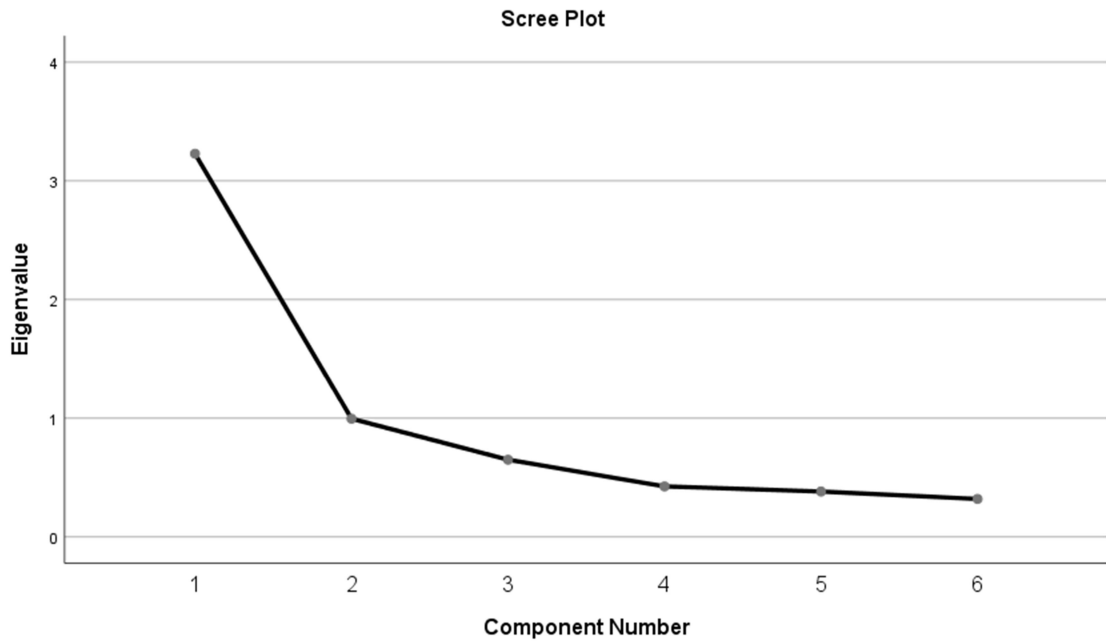
Araştırmada kullanılan yeşil farkındalık ölçeğinin açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonuçları (n=54)

<i>İfadeler</i>	<i>Faktör Yükleri</i>	<i>Toplam Madde Korelasyonu</i>
YF1	0.745	0.586
YF2	0.763	0.603
YF3	0.842	0.729
YF4	0.777	0.644
YF5	0.559	0.431

YF6	0.684	0.552
Güvenirlilik	0.818	
Açıklanan Varyans (%)	53.806	
KMO =0.803; $\chi^2(15) =111.533$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0.000		

Şekil 4.1

Ölçek maddelerinin dağılım tablosu



Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0.803 olduğu belirlenmiştir (Tablo 4.2). Bu sonuç doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0.5-1.0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0.5’in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığını göstergesidir. (Altunışık vd., 2010). Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür $\chi^2(15) =111.533$, $p < 0.05$).

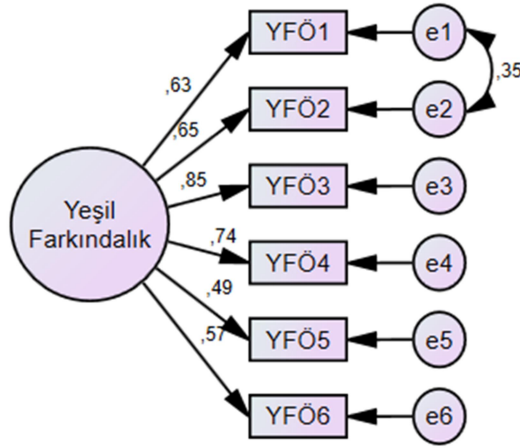
Yapılan açıklayıcı faktör analizinde, 6 madde tek boyutta toplanmıştır (Şekil 4.1). Bu faktör toplam varyansın %53.806’sını açıklamaktadır. Tek faktörlü desenlerde,

açıklanan varyansın %40'ın üzerinde olması yeterli olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2007).

Ölçeğin güvenilirliği değerlendirildiğinde, 0.818 olarak saptanmış ve iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir (Tablo 4.2). Cronbach Alfa değerlerinin 0.70'ten büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir.

Şekil 4.2

Yeşil farkındalık ölçeğinin tek faktörlü DFA modeli



Şekil 4.2'deki veriler incelendiğinde Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, Yeşil Farkındalık ölçeğinin tek faktörlü modelinin iyi uyum sağladığı saptanmıştır. Modelde yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,49 ile 0,85 arasında değişmekte olduğu görülmekte olup, ölçek maddelerinin faktör yüklerinin 0,40'ın altında olmadığı saptandığından ölçekte yer alan ifadelerin faktör yapısının doğrulandığı belirlenmiştir.

Tablo 4.3*Yeşil farkındalık ölçeğinin ölçüm modeline ilişkin sonuçlar (n=54)*

Faktörler	İfadeler	Faktör Yükleri	Standart Hata	t Değerleri	P Değerleri	AVE	CR
	YFÖ1	0.630	-	-	-		
	YFÖ2	0.646	0.283	4.794	***		
Yeşil Farkındalık	YFÖ3	0.852	0.354	4.472	***	0.44	0.82
	YFÖ4	0.737	0.398	4.201	***		
	YFÖ5	0.488	0.350	3.037	***		
	YFÖ6	0.574	0.317	3.479	***		

***p<0.05

Ölçüm modelinin güvenilirliği, her bir faktörün ayrı ayrı ortalama açıklanan varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerlerine bakılarak sınanmıştır. Ölçüm modelindeki örtük değişkenlerin bileşik güvenilirlik değerinin 0.70 değerinden, ortalama açıklanan varyans değerinin ise 0.40 değerinden yüksek olması gerekmektedir. Tablo 4.3'te belirtildiği üzere CR değerleri eşik değer olan 0.70 değerinin üzerinde olduğu, ölçme modelindeki faktörlerin AVE değeri ise eşik değer olan 0.40 değerinin üstünde bulunduğu görülmektedir. Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde maddelerin faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olduğu ve tüm korelasyon ilişkilerinin anlamlı olduğu ve yeşil farkındalık ölçeğinin bu kriterlere uyduğu ve yakınsak geçerlilik kriterlerini sağladığı görülmektedir.

Tablo 4.4*Yeşil farkındalık ölçeğinin yapısal modelin uyum iyiliği değerleri (n=54)*

	Yapısal Modeli Değerleri	Tavsiye Edilen Değerler
CMIN/DF	1.282	≤5
RMSEA	0.073	≤0.10
GFI	0.947	≥0.80
AGFI	0.860	≥0.80

CFI	0.978	≥ 0.80
TLI	0.959	≥ 0.80
IFI	0.979	≥ 0.80
RFI	0.837	≥ 0.80
NFI	0.913	≥ 0.80
SRMR	0.061	≤ 0.10

Doğrulayıcı faktör analizine göre, ölçeği oluşturan 6 madde tek alt boyutlu ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Modelde iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryansı oluşturulmuştur. Sonrasında yenilenen uyum indisi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı tablo 4.4'te gösterilmiştir.

5.BULGULAR

Öncelikle ölçekler için verilerin normalim dağılım gösterip göstermediğini belirleyebilmek için normallik testi yapılmıştır. Araştırma kapsamında hangi analizlerin yapılacağına ve verilerin normal dağılıma uyup uymadığına karar verebilmek için öncelikle Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri gerçekleştirilmiştir. Literatürde normal dağılıma karar verirken belirleyici olan değerlerin basıklık ve çarpıklık değerleri (Skewness ve Kurtosis) olduğu ifade edilmektedir. Buna göre literatürde normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 3 arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002). Dolayısıyla yapılan analiz sonuçlarında çarpıklık ve basıklık değerleri ± 3 olduğu için araştırma kapsamında verilerin analizi için parametrik testler kullanılmasına karar verilmiştir (Tablo 5.5).

Tablo 5.5

Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları (n = 250)

Değişkenler	Çarpıklık	Basıklık	Durum
Yeşil Farkındalık Ölçeği	-0.780	1.050	Normal
Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	-0.851	0.357	Normal

Araştırmanın bu bölümünde Eskişehir ve Kütahya işletmelerinde çalışan Z kuşağı bireyleri üzerinde yapılan alan araştırmasına ilişkin sonuçlar yer almaktadır.

5.1.Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı Bulgular

Tablo 5.6

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi sonuçları (n = 250)

Değişkenler	Cronbach's Alpha(Güvenirlik)
Yeşil Farkındalık Ölçeği	0.812
Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	0.953

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 5.6'da verilmiştir. Ölçekler incelendiğinde, iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Güvenirlik değerlerinin 0.70'ten büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir

Tablo 5.7

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri

Değişkenler	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yeşil Farkındalık Ölçeği	6.00	30.00	22.58	4.45
Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	6.00	30.00	21.92	5.73

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 5.7'de verilmiştir. Yeşil Farkındalık Ölçeği ortalamasının 22.58±4.45 ve Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği ortalamasının 21.92±5.73 olduğu görülmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen sosyodemografik özelliklerin değerlendirilmesinden elde edilen sonuçlar Tablo 5.8'de verilmiştir.

5.2. Sosyodemografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Tablo 5.8

Katılımcıların Demografik Özelliklerine Ait Bulguların Dağılımı (n = 250)

Değişkenler		n (250)	%
Yaş ($\bar{X} \pm SS$, 24.16 \pm 3.44)	18-24	135	54.0
	24-30	115	46.0
Cinsiyet	Kadın	115	46.0
	Erkek	135	54.0
Medeni durum	Evli	59	23.6
	Bekâr	191	76.4
Çocuk varlığı	Evet	30	12.0
	Hayır	220	88.0
Eğitim durumu	İlkokul ve ortaokul mezunu	3	1.2
	Lise mezunu	84	33.6
	Ön lisans mezunu	74	29.6
	Lisans	73	29.2
	Lisansüstü	16	6.4
Mesleki pozisyon	Yönetici	57	22.8
	Çalışan	193	77.2
Çalışma süresi	1 yıl ve altı	120	48.0
	2-4 yıl arasında	93	37.2
	5 yıl ve üzeri	37	14.8
Şu an bulunulan kurumda çalışma süresi	1 yıl ve altı	149	59.6
	2-4 yıl arasında	81	32.4
	5 yıl ve üzeri	20	8.0
Çalışılan sektör	Tarım, orman ve balıkçılık	3	1.2
	İnşaat	8	3.2
	Gayrimenkul faaliyetleri	8	3.2
	Kültür sanat eğlence	10	4.0
	Toptan ve perakende ticaret	5	2.0
	Mesleki bilimsel	13	5.2
	İmalat	25	10.0
	Ulaştırma ve depolama	13	5.2
	İdari ve destek	25	10.0
	Elektrik	6	2.4
	Konaklama	12	4.8
	Eğitim	25	10.0
	Bilgi ve iletişim	20	8.0
	İnsan sağlığı	47	18.8
Diğer	30	12.0	
Çalışılan kurum tipi	Kamu	74	29.6
	Özel	176	70.4
Daha önce çevre korumaya ilişkin herhangi bir eğitim alma durumu	Evet	71	28.4
	Hayır	179	71.6
Toplam		250	100.0

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 5.8’de verilmiştir. Katılımcıların %54’ünün 24 yaş ve altı, %46’sının ise 24 yaş üstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların %46’sının kadın, %54’ünün ise erkek olduğu

görülmektedir. Katılımcıların %23.6'sının evli, %76.4'ünün ise bekâr olduğu görülmektedir.

Katılımcıların %12'sinin çocuğunun olduğu, %88'inin ise olmadığı görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, %1.2'sinin ilkokul ve ortaokul mezunu, %33.6'sının lise mezunu, %29.6'sının ön lisans mezunu, %29.2'sinin lisans ve %6.4'ünün ise lisansüstü olduğu görülmektedir.

Mesleki pozisyona göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %22.8'inin yönetici, %77.2'sinin ise çalışan olduğu görülmektedir. Katılımcıların çalışma süresine göre dağılımı incelendiğinde, %48'inin 1 yıl ve altı, %37.2'sinin 2-4 yıl arasında ve %14.8'inin ise 5 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Şu an bulunulan kurumda çalışma süresine göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %59.6'sının 1 yıl ve altı, %32.4'ünün 2-4 yıl arasında ve %8'inin ise 5 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir.

Çalışılan sektöre göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %1.2'sinin Tarım, orman ve balıkçılık, %3.2'sinin İnşaat, %3.2'sinin Gayrimenkul faaliyetleri, %4'ünün Kültür sanat eğlence, %52'sinin Toptan ve perakende ticaret, %5.2'sinin Mesleki bilimsel, %10'unun İmalat, %5.2'sinin Ulaştırma ve depolama, %10'unun İdari ve destek, %2.4'ünün Elektrik, %4.8'inin Konaklama, %10'unun Eğitim, %8'inin Bilgi ve iletişim, %18.8'inin İnsan sağlığı ve %12'sinin ise diğer olduğu görülmektedir.

Çalışılan kurum tipine göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %29.6'sının kamu, %70.4'ünün ise özel olduğu görülmektedir. Daha önce çevre korumaya ilişkin herhangi bir eğitim alma durumuna göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %28.4'ünün evet, %71.6'sının ise hayır cevabını verdiği görülmektedir.

Tablo 5.9

Ölçekler arasındaki ilişki

Değişkenler	Yeşil Farkındalık Ölçeği	
	r	p
Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği	0.654	0.000*

Ölçekler arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon uygulanmıştır. Tablo 5.9’da belirtildiği üzere yeşil farkındalık ölçeği ile yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ($r=0.654$, $p<0.05$).

Tablo 5.10*Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre ölçek puanlarının karşılaştırılması*

Değişkenler		Yeşil Farkındalık Ölçeği				Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği			
		Min	Maks	\bar{X}	SS	Min	Maks	\bar{X}	SS
Yaş	24 yaş ve altı	6.00	30.00	23.00	4.58	6.00	30.00	22.50	5.56
	24 yaş üstü	6.00	30.00	22.08	4.25	6.00	30.00	21.23	5.88
	Test değeri	1.639**				1.751**			
	p	0.102				0.081			
Cinsiyet	Kadın	6.00	30.00	21.25	4.51	6.00	30.00	21.01	5.84
	Erkek	6.00	30.00	23.70	4.08	6.00	30.00	22.70	5.54
	Test değeri	-4.510**				-2.340**			
	p	0.000*				0.020*			
Medeni durum	Evli	6.00	30.00	21.64	5.39	6.00	30.00	21.03	6.42
	Bekâr	6.00	30.00	22.86	4.08	6.00	30.00	22.19	5.49
	Test değeri	-1.851**				-1.360**			
	p	0.065				0.175			
Çocuk varlığı	Evet	6.00	30.00	22.80	5.22	12.00	30.00	23.27	5.23
	Hayır	6.00	30.00	22.55	4.34	6.00	30.00	21.74	5.79
	Test değeri	0.294**				1.374**			
	p	0.769				0.171			
Eğitim durumu	İlkokul ve ortaokul mezunu (1)	12.00	24.00	18.00	6.00	8.00	18.00	12.67	5.03
	Lise mezunu (2)	14.00	30.00	23.85	3.77	6.00	30.00	23.33	4.62
	Ön lisans mezunu (3)	6.00	30.00	22.57	4.45	6.00	30.00	22.65	5.45
	Lisans (4)	6.00	30.00	21.90	4.49	6.00	30.00	20.44	6.15
	Lisansüstü (5)	8.00	30.00	19.88	5.32	6.00	30.00	19.63	7.16
	Test değeri	4.656***				5.801***			
	p	0.001*				0.000*			
	Bonferroni	2>5				2>1, 3>1, 2>4			
Mesleki pozisyon	Yönetici	6.00	30.00	23.65	4.02	12.00	30.00	23.86	4.15
	Çalışan	6.00	30.00	22.26	4.53	6.00	30.00	21.35	6.02
	Test değeri	2.088**				2.951**			
	p	0.038*				0.003*			
Çalışma süresi	1 yıl ve altı	6.00	30.00	22.88	4.26	6.00	30.00	21.90	5.24
	2-4 yıl arasında	8.00	30.00	22.46	4.42	6.00	30.00	22.06	6.01
	5 yıl ve üzeri	6.00	30.00	21.86	5.11	6.00	30.00	21.62	6.66
	Test değeri	0.789***				0.080***			

	p	0.456				0.923			
Şu an bulunulan kurumda çalışma süresi	1 yıl ve altı	6.00	30.00	22.71	4.56	6.00	30.00	21.84	5.60
	2-4 yıl arasında	8.00	30.00	22.23	4.33	6.00	30.00	22.20	5.73
	5 yıl ve üzeri	14.00	30.00	22.95	4.20	6.00	30.00	21.40	6.90
	Test değeri	0.377***				0.191***			
	p	0.686				0.826			
Çalışılan sektör	Tarım, orman ve balıkçılık (1)	17.00	28.00	22.33	5.51	19.00	26.00	21.67	3.79
	İnşaat (2)	16.00	28.00	23.38	4.14	17.00	30.00	24.13	4.55
	Gayrimenkul faaliyetleri (3)	17.00	28.00	23.00	3.89	10.00	26.00	21.13	5.08
	Kültür sanat eğlence (4)	18.00	30.00	24.70	3.65	21.00	30.00	25.60	2.88
	Toptan ve perakende ticaret (5)	21.00	26.00	23.20	2.17	12.00	24.00	17.20	4.44
	Mesleki bilimsel (6)	16.00	30.00	23.62	3.80	13.00	30.00	23.54	5.65
	İmalat (7)	12.00	28.00	22.56	4.12	17.00	30.00	23.28	3.73
	Ulaştırma ve depolama (8)	18.00	30.00	24.92	3.40	18.00	29.00	23.62	3.31
	İdari ve destek (9)	13.00	28.00	22.16	4.52	15.00	30.00	23.96	4.11
	Elektrik (10)	21.00	29.00	25.17	3.13	27.00	30.00	28.00	1.26
	Konaklama (11)	18.00	30.00	23.08	3.75	8.00	30.00	22.75	5.99
	Eğitim (12)	6.00	30.00	21.96	5.22	6.00	30.00	21.32	6.03
	Bilgi ve iletişim (13)	18.00	30.00	22.90	3.18	10.00	27.00	22.75	3.97
	İnsan sağlığı (14)	8.00	30.00	21.21	4.67	6.00	30.00	18.85	6.07
	Diğer (15)	6.00	30.00	22.07	5.70	6.00	30.00	20.07	7.98
		Test değeri	1.065***				3.200***		
	p	0.390				0.000*			
	Bonferroni					4>14, 9>14, 10>14			
Çalışılan kurum tipi	Kamu	6.00	30.00	21.49	4.62	6.00	30.00	21.04	6.20
	Özel	6.00	30.00	23.03	4.30	6.00	30.00	22.29	5.50
	Test değeri	-2.539**				-1.577**			
	p	0.012*				0.116			
Daha önce çevre korumaya ilişkin herhangi bir eğitim alma durumu	Evet	6.00	30.00	22.25	5.07	6.00	30.00	22.35	5.23
	Hayır	10.00	30.00	22.70	4.18	6.00	30.00	21.75	5.93
	Test değeri	-0.722				0.750**			
	p	0.471				0.454			

*p<0.05, **Bağımsız t testi, ***Tek yönlü varyans analizi

Araştırmaya katılan katılımcıların demografik özelliklerine göre ölçek puanlarının karşılaştırılması Tablo 5.10'da verilmiştir. Katılımcıların cinsiyetlerine göre yeşil farkındalık ölçeği ve yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Erkek katılımcıların yeşil farkındalık ölçeği ve yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği puanlarının, kadın katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre yeşil farkındalık ölçeği ve yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olan katılımcıların yeşil farkındalık ölçeği puanlarının, lisansüstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Eğitim durumu lise ve ön lisans olan katılımcıların yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği puanlarının, ilkokul ve ortaokul olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Eğitim durumu lise olan katılımcıların yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği puanlarının, lisans olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların mesleki pozisyonuna göre yeşil farkındalık ölçeği ve yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Mesleki pozisyonu yönetici olan katılımcıların yeşil farkındalık ölçeği ve yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği puanlarının, çalışan olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalışılan sektöre göre yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Çalışılan sektör Kültür sanat eğlence, İdari/destek ve Elektrik olan katılımcıların yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği puanlarının, İnsan sağlığı olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalışılan kurum tipine göre yeşil farkındalık ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($p<0.05$). Çalışılan kurum tipi özel olan katılımcıların yeşil farkındalık ölçeği puanlarının, kamu olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

6 SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Günümüzde küresel ısınma ve beraberinde getirdiği toprak ve su kaynaklarının kirlenmesi, sık sık orman yangınlarının olması gibi dünya genelinde artan ve tüm toplumu olumsuz etkileyen çevresel sorunlar toplumun çevre yönetimine yönelik ilgisini artırmıştır (Wang, Zhang ve Cheng, 2025).

İklim değişikli çevresel sorunlar arasında en önemli faktör olarak ele alınmakta olup doğal sistemler ve insan sağlığı için büyük risk taşımaktadır (Kovats ve Akhtar, 2008). Global Footprint Network (Ekolojik Ayak İzi) tarafından 2019 yılı itibariyle elde edilen veriler dünyanın 1 yılda ürettiği doğal kaynakların 7 ay içerisinde tüketildiğini ve yılın geri kalan kısmında bir sonraki yılın doğal kaynaklarına borçlandığımızı belirtmektedir. Günümüzde iklim değişikliğine olan mücadele küresel ısınma artışını 2 derecenin altına düşmesini amaçlamaktadır. Bunun için yenilenebilir enerji kaynaklarını kullanmak, fosil yakıt tüketimini azaltmak, enerji verimliliği felsefesini benimsemek ve israfın önlenmesi gerekmektedir (Zehir ve Özgül, 2021).

Yapılan çevreci uygulamaların sadece enerji tasarrufu veya etkin kaynak yönetimini sağlamak için değil, dünyadaki çevresel sürdürülebilirliğe yönelik bir taahhüt olarak benimsenmesi gerekmektedir. Dünyamızda küresel ısınmayla iklim değişikliğinin yaşanmasında en büyük etkenin insan faktörü olduğu kabul edilmektedir. İşletmelerin çevresel faaliyetlerdeki başarısı da büyük ölçüde çalışan davranışlarına bağlı olduğu gözlemlenmiştir (Paillé, Boiral ve Chen, 2013; Lewis, Walls ve Dowell, 2014). Wehrmeyer ve Parker (1996) benzer şekilde bir işletmenin çevreye duyarlı bir yaklaşımı benimsemesi ve buna yönelik uygulamaların başarılı olmasında çalışanların kilit rol aldığını belirtmektedir. Bundan dolayı çevrenin korunması, iklim değişikliğiyle mücadele ve gelecek kuşaklara daha iyi bir çevre bırakmak için çalışanların yeşil davranışlara yönlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Paillé & Boiral, 2013). Literatürde genel olarak çevreye duyarlı liderlerin çalışanları sürdürülebilir çevre dostu uygulamalara teşvik ettiği görülmektedir (Bissing-Olson vd., 2013).

Yeşil davranış; yeşil süreçlerin, yeşil ürünlerin geliştirilmesi, işletmelerin çevreye verdiği zararları azaltmak için çalışmaların yapılması, atık azaltma ve geri dönüşüm uygulamaları gibi faaliyetleri kapsamaktadır (Graves, Sarkis ve Zhu, 2013). Bu kapsamda işletmelerdeki çalışanların yeşil davranışlar sergilemesini sağlayabilmek ve bu etkiyi artırabilmek için işletme politikalarında iyileştirmeler yapılması

gerekmektedir. Doğal çevrenin korunması ve çevresel sürdürülebilirliğin sağlanması, bireysel ve toplumsal sorumluluklarımız arasında yer almakta olup, işletmelere de büyük görevler düşmektedir.

Dijital dünyamızda gençlerin yönlendirilmesi, yeteneklerini ve kendilerini keşfetmeleri hem bireysel hem de toplumsal sorumluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve sosyal yapılardaki dönüşümle tanımlanan içinde bulunduğumuz dönemde genç nesillerin toplumu şekillendirmesindeki etkisi ve aynı zamanda temsil ettikleri yenilikçi çözümler çok önemli yere sahiptir (Mónika ve Huszák, 2024). Bu doğrultuda; Z kuşağının değerleri, sürdürülebilirlik konusundaki tutumları, çevresel duyarlılıkları iş dünyasında benimsenen liderlik tarzlarını etkilemektedir. Bu bağlamda, işletmelerde yeşil dönüştürücü liderlik uygulamalarının daha fazla yaygınlaşması ve Z kuşağının iş hayatında daha fazla yer almasıyla bu liderlik tarzı ile yeşil farkındalık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek ve bu etkiyi araştırmak amaçlanmıştır.

Araştırmamızın veri toplama sürecinde kullanılan araçlardan yeşil farkındalık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik testleri pilot bir çalışmayla gerçekleştirilmiş olup ölçek maddelerinin araştırmaya uygunluğu kontrol edilmiştir. Yeşil farkındalık ölçeğinin yapılan analizler sonucunda geçerliği ve güvenilirliği kabul edilebilir aralıklarda olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde; evren/örneklem, veri toplama süreci, araştırmanın güçlü yönleri/sınırlılıkları ile araştırmada verilere yönelik yapılan istatistiksel analizlerin bilgisi verilmiştir. Araştırmanın beşinci bölümünde ise normal dağılıma sahip verilerde niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki bağımsız grup arasındaki fark için bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmış olup, numerik değişkenler arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen sonuçlar şu şekildedir:

Araştırmaya Eskişehir-Kütahya illerinden 250 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanlarının %54'ünün erkek olduğu ve katılımcıların yaklaşık %76'sının bekar olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların %33,6'sı lise mezunu olup ardından ön lisans ve lisans düzeyinde eşit oranda katılımcı takip etmektedir. Katılımcıların yaklaşık %77'si çalışan konumunda yer almakta olup çalıştıkları işletmede 1 yıldan az çalışan oranı %48 olarak saptanmıştır. Buna göre çalışmanın katılımcılarının daha çok bekar,

lise mezunu ve mesleki tecrübesi az olan bireylerden oluştuğunu göstermektedir. Bu durumun, katılımcıların genç yaşta olmaları ve iş hayatına yeni atılmış bireyler olmalarının yanı sıra, Z kuşağı bireylerinin önceki kuşaklara kıyasla parayı daha hızlı kazanma arzularına sahip olmaları, çalıştıkları işlerde anlam ve değer aramaları, bu değerlerin kendi değerleriyle örtüşmemesi durumunda ise iş değiştirme eğiliminde olmalarıyla ilişkili olabileceği değerlendirilmektedir. Katılımcıların bu özelliği aynı zamanda değişim ve gelişime açık olmalarını ve işletmelerde daha dinamik bir yapının olması gerektiğini göstermektedir.

Bu doğrultuda işletmelerde çalışan Z kuşağı bireylerinin yeşil dönüştürücü liderlik algısı ve yeşil farkındalıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmanın sonuçları güncel literatür doğrultusunda tartışılmıştır.

Araştırmanın, Z kuşağı çalışanların sosyodemografik özelliklerinin yeşil dönüştürücü liderlik algılarına ilişkin bulgular incelendiğinde; yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu, çalışma süresi, şu an bulunulan kurumda çalışma süresi, çalışılan kurum tipi ve çevre koruma eğitimi alma durumunun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Cinsiyet, eğitim durumu, mesleki pozisyon ve çalışılan sektörün ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Bu sonuçlarımıza göre H1a hipotezimiz reddedilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre; işletmede çalışanların mesleki pozisyonu yönetici olan katılımcıların yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği puanlarının çalışan olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmekte olup bu bulgu, yöneticilerin yeşil dönüştürücü liderlik algılarının çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. İlt'er'in (2024) yaptığı çalışmada benzer olarak mesleki pozisyon ile yeşil dönüştürücü liderlik algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş olup çalışmamızın aksine cinsiyet ve eğitim durumu değişkenlerinin ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığını tespit etmiştir.

Buğan, (2025) yapmış olduğu çalışmada yaş, medeni durum, çocuk sahibi olma durumu ve çocuk sayısı değişkenleri ile yeşil dönüştürücü liderlik açısından istatistiksel olarak anlamlı olmadığını saptamıştır ($p>0,05$). Çalışmamıza benzer olarak katılımcıların eğitim durumları ile yeşil dönüştürücü liderlik puanları ortalamaları arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu bulmuştur ($p<0,05$). Buna göre; lise ve ön lisans mezunu olan çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik puan ortalamalarının, lisans ve lisansüstü mezunu olan çalışanların puan ortalamalarından

anlamli derecede daha dusuk olduğu belirtilmistir. Calismamizda ise eğitim durumu lise olan katılımcıların yeşil dönüştürücü liderlik ölçeği puanlarının, eğitim durumu lisans olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görölmektedir. Bu farklılık katılımcıların çevresel sorumluluklara yönelik öz değerlendirme eğilimlerindeki farklılıklardan kaynaklanmış olabilir. Lisans mezunları YDL kriterlerine daha eleştirel yaklaşarak puanlarını lise mezunlarına göre daha düşük vermiş olabilir. Diğer yandan lise mezunları çevreyle ilişkili yetkinliklerini ve sorumluluklarını yeterli görüp daha yüksek puanlama yapmış olabileceği şeklinde yorumlanabilir. Benzer şekilde katılımcıların sektörel dağılımında lise mezunları doğrudan çevresel problemlerin gözlemlenebildiği imalat, ulaştırma, elektrik gibi sektörlerde çalışırken lisans mezunları çevresel etkileri dolaylı olan eğitim, sağlık, bilgi iletişim sektörlerinde çalışmasından kaynaklandığı düşünölebilir.

İncelenen diğer çalışmalarda bakıldığında araştırmamızın bulgularıyla kısmi bir paralellik olduğu görölmektedir. Teke (2017:104) tarafından 508 uçuş ve bakım personeliyle yapılan araştırmada dönüştürücü liderlik algısının mesleki pozisyona göre anlamlı biçimde farklılaştığı saptanmıştır. Malodia, Butail ve Goklaney, (2024) yılında yapmış olduğu çalışmada yeşil dönüştürücü liderlik algısının yönetici olan katılımcıların yönetici olmayan katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Kerse, Maden ve Selçuk, (2021) yapmış olduğu çalışmada benzer şekilde yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile yaş ve medeni durum değerleriyle herhangi bir ilişki tespit etmemiştir. Tartan Selçuk'un (2025) yapmış olduğu çalışmada; cinsiyet, mesleki pozisyon, eğitim durumu değerşkenlerinin katılımcıların yeşil dönüştürücü liderlik algılarını istatistiksel olarak anlamlı etkilediğini; yaş ve kurumda çalışma süresi açısından değerlendirildiğinde ise istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiş olup çalışmamızla benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Bu çalışmalarda yer alan ortak noktalardan biri olan mesleki pozisyona göre YDL algısında anlamlı farkın bulunmasıdır. Bu bulgu çalışmamızda da öne çıkan bir noktadır. Yöneticilerin liderlik süreçleri içerisinde olması ve işletme içindeki çevresel stratejilere katkı sunmalarıyla yeşil dönüştürücü liderlik davranışlarını daha fazla uygulayabilmektedir. Diğer yandan yöneticilik pozisyonu olmayan çalışanların operasyonel seviyede olmalarından kaynaklı stratejik karar alma süreçlerine dâhil olmamaları ve çevresel liderlik faaliyetlerine düşük seviyede maruz kalmaları böylesi

bir farkın oluşmasını sağlamış olabilir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlar arasında takip edilmesi, yeni neslin değer odaklı yaşam tarzına sahip olması ve işlerinde anlamlı bir amaç taşıması nedeniyle yöneticilerin bu tür liderlik tarzının daha değerli ve görünür olmasını sağladığı düşünülebilir. Bu bağlamda çalışanların yeşil liderlik algılarını artırabilmek için çevreci uygulamaların tabana kadar yayılmasını sağlamak, kurumsal iletişim stratejilerini güçlendirmek ve tüm çalışanları paylaşılan vizyon etrafında birleştirmenin etkili olabileceği değerlendirilmektedir.

Araştırmanın, Z kuşağı çalışanların sosyodemografik özelliklerinin yeşil farkındalık algılarına ilişkin bulgular incelendiğinde; cinsiyet, eğitim durumu, mesleki pozisyon ve çalışılan kurum tipi değişkenlerinin istatistiksel olarak anlamlı çıktığı saptanmıştır. Diğer değişkenler ise istatistiksel olarak anlamlı çıkmamış olup H1b hipotezimiz reddedilmiştir. Malodia, Butail ve Goklaney, (2024) yılında yapmış olduğu çalışmada katılımcıların yeşil farkındalık algısının yönetici olan katılımcıların yönetici olmayan katılımcılara kıyasla daha yüksek olduğunu saptamıştır. Benzer şekilde Karahan, (2017) yöneticilik düzeyinin arttıkça çevresel duyarlılıklarının arttığını bulmuştur. Analiz sonuçlarına göre, mesleki pozisyon yükseldikçe yeşil farkındalık düzeyinin arttığı gözlemlenmiştir. Bu durum, yönetici konumunda bulunan bireylerin işletmenin çevresel politikalarının belirlenmesinde ve yeşil uygulamaların hayata geçirilmesinde daha fazla sorumluluk üstlenmeleriyle ilişkilendirilebilir. Ayrıca, yöneticilerin genellikle daha yüksek eğitim düzeyine sahip olmaları, çevresel konulara ilişkin eğitimler almış olmaları ve sosyal sorumluluk projelerinde daha aktif rol almaları, yeşil farkındalık düzeylerinin yüksek olmasında etkili faktörler olarak değerlendirilebilir. Bu çıkarımlar işletmelerde çalışan Z kuşağı bireylerinin yöneticilerini yeşil bir lider olarak algıladıkların da yeşil farkındalıklarının da yüksek olabileceğini göstermektedir. Başka bir deyişle, çevresel sürdürülebilirlik konusunda ilham veren ve yönlendirici bir liderlik tarzı, çalışanların farkındalık seviyesini artırabilir.

Gyurián (2025) yılında yapmış olduğu çalışmada cinsiyetin çevresel tutumlar üzerinde etkili olduğu ve kadınların çevresel sorunlara karşı daha duyarlı olduğu saptanmıştır. Aytakin vd., (2024) İzmir Ekonomi Üniversitesinde kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen toplam 411 öğrenciyle çalışma yapmış olup analiz sonuçlarında cinsiyetin, çevresel duyarlılık açısından anlamlı bir farklılık oluşturduğu ve kadın

öğrencilerin erkeklere göre çevre açısından daha sorumlu vatandaş olduğu bulunmuştur. Benzer olarak Karahan, M., Görgün, B., ve Oktay, A. (2017) ve Ek vd., (2009) yapmış oldukları çalışmalarda kız öğrencilerin çevresel tutum ölçeğinden aldıkları puanların erkeklere kıyasla daha iyi olduğu gözlemlenmiştir. Li, Wang ve Saechang, (2022) yılında yapmış olduğu çalışmaya çevrimiçi olarak 532 kişi katılmış olup çalışma; cinsiyetin yeşil davranışlar üzerinde etkili olduğunu ve Çin’de kadınların çevrecilik konusunda daha iyi tutum sergilediğini ortaya koymaktadır. Yapılan çalışmalara bakıldığında daha çok kadınların çevresel tutum ve farkındalığının daha iyi olduğu görülürken çalışmamızda erkeklerin yeşil farkındalık düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Marcineková,(2024) yılında yapmış olduğu çalışmada ise cinsiyet faktörünün çevresel tutumlar üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır.

Literatürde doğrudan kurum tipi ile yeşil farkındalık ilişkisini inceleyen çalışmanın olmadığı saptanmış olup bu çalışmanın bulgularına bakıldığında özel sektörde çalışan bireylerin yeşil farkındalık puanlarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda özel sektörde; çevresel eğitim faaliyetleri, sürdürülebilirlik stratejileri ve yeşil uygulamaların kamu sektörüne kıyasla daha aktif şekilde yürütülüyor olabileceği değerlendirilmektedir.

Z kuşağı çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algısının yeşil farkındalık üzerindeki etkisi araştırmanın temel odaklarından biridir. Araştırmada yapılan Pearson Korelasyon testi ile yeşil dönüştürücü liderlik algısı ile yeşil farkındalık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü ($r = 0.654$, $p < 0.01$) bir ilişki saptanmış olup H1c hipotezimiz kabul edilmiştir. Dolayısıyla bu bulgu, literatürde yer alan araştırma sonuçlarıyla paralellik göstermekte (Malodia, Butail, ve Goklaney, 2024; Srivastava vd., 2024; Khan ve Khan, 2023; Nushrath, 2021; Van, 2023; Chen, Chang ve Lin, 2014; Paillé ve Boiral, 2013; Graves, Sarkis ve Zhu, 2013) ve araştırma sonucumuzu desteklemektedir. Yeşil dönüştürücü liderlik özelliklerine sahip işletmedeki yöneticilerin, Z kuşağı bireylerinin yeşil farkındalığını artırmada etkili olabileceği analiz sonucuna göre değerlendirilmektedir.

Literatürde yeşil dönüştürücü liderliğin, bireylerin yeşil farkındalık düzeyleri üzerindeki etkisini inceleyen sınırlı sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, Khan vd., (2023) Pakistan’daki imalat sektörüne yönelik araştırmalarında yeşil dönüştürücü liderliğin çevresel bilgiyi olumlu yönde artırdığını

bulmuşlardır. Bireylerde çevreye yönelik bilginin artırılmasının doğrudan farkındalığı artırdığı bilinmektedir. Bu açıdan ele alındığında yapılan araştırma elde edilen sonuçları desteklemektedir. Başka bir çalışmada, Asbari vd., (2020) yeşil dönüştürücü liderin en önemli üç etkisinden birinin farkındalığı artırmak olduğunu belirtmiştir. Yeşil dönüştürücü liderler, astlarının çevresel sorunlara karşı duyarlılıklarını artırarak farkındalıklarının gelişmesine katkı sağlamaktadır.

Z kuşağı iş yerinde anlam ve değer arayan bir nesil olmakla beraber toplumsal ve sürdürülebilirlik konularına daha çok önem vermektedir. İçinde buldukları dönemde; küresel ısınmanın daha çok hissedilmesi, plastik atık krizleri ve doğal afetlerdeki artış gibi pek çok çevresel sorun yaşanmıştır. Ayrıca bu kuşak dijital kuşak olarak tanımlanmakta olup bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımı daha çok bu dönemde yaygınlaşmıştır. Bundan dolayı Z kuşağı bilgiye ve görsel paylaşımlara daha hızlı ulaşabilmekte ve küresel boyutta yaşanan krizlere daha hâkim olabilmektedir. Bu durum Z kuşağının çevresel sorunlara karşı önceki kuşaklara göre daha duyarlı olmasına ve aktivist bir tutumla çözüm odaklı davranış sergilemelerinde itici bir güç olmuştur. Bu nedenle, çevresel olaylara karşı duyarlı, entelektüel uyarım sağlayan ve ilhamverici bir motivasyona sahip bir liderlik tarzı bu kuşağın ilgisini çekmekte olup yeşil davranışlar sergilemelerine yol açmaktadır. Ayrıca yeşil dönüştürücü liderlerin takipçilerini yeşil süreçlere katmaya teşvik eden tutumları çevresel farkındalık düzeylerinin artmasına yardımcı olmaktadır.

Dijital okuryazarlıkları yüksek olan bu kuşak yöneticilerinin çevresel olaylara karşı duyarlılıkları ve göstermiş olduğu davranışları fark etmekte olup kendi değer yargılarıyla bağdaştırarak yeşil farkındalık düzeylerinin artması beklenmektedir. Z kuşağının çevresel değerlere duyarlılığı ve liderlik yaklaşımlarına verdiği önem dikkate alındığında, bu çalışma literatüre anlamlı bir katkı sunmaktadır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, gelecekte işletme politikalarında bu liderlik tarzının hem işletme performansı hem de kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri açısından önemli bir stratejik unsur olarak değerlendirileceği öngörülmektedir.

Çalışmamızın sonuçları işletmelerdeki yönetim ve işletme politikası için öneriler sunulabilir: Mevcut liderlik uygulamaları değerlendirilmeli ve yeşil değerlerle uyumlu olacak şekilde geliştirilmelidir. Bu kapsamda işletmeler yeşil dönüştürücü liderlik becerilerini geliştirmeye yönelik yatırım yapabilir. Çalışanların yeşil farkındalık

algılarını artırabilmek için çevre koruma eğitimleri sunulabilir. Bu eğitim programlarının süresi, içeriği uygulanabilirliği gibi temel faktörlere dikkat edilmelidir. Bu tür eğitim faaliyetleri; örgüt ikliminin daha iyi olmasını ve çalışanların önemsendiğini hissetmesini sağlayabilir ve çalışanları yeşil davranışlar göstermeye teşvik edebilir.

Çalışmamız bulgularını genelleymek amacıyla farklı coğrafik bölgelerle kültürlerarası çalışmalar yapılabilir. Farklı yaş gruplarında ele alınarak yeşil dönüştürücü liderlik algısının diğer kuşaklar üzerindeki etkisi ele alınabilir ve buna yönelik liderlik geliştirme programları yaşa göre uyarlanabilir. Z kuşağının dijital dönemde büyümüş olmasıyla işletmelerde teknoloji entegrasyonunun sağlanması ve teknolojinin yeşil dönüştürücü liderlik algısı ve yeşil farkındalık üzerindeki etkisi ele alınabilir.

Bu şekilde gelecek çalışmalar hem liderlik anlayışlarını yeşil dönüşüm etrafında şekillenmesini sağlayabilecek hem de işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik stratejilerinin gelişmesine yardımcı olmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Abramovich, A., & Loria, Y. (2015). The long-term impact of an education for sustainability course on Israeli science and technology teachers' pro-environment awareness, commitment and behaviour. *Australian Journal of Environmental Education*, 31(2), 264-279.
- ACAR, Ö. G. D. S. (2022). Örgütlerde Yeşil İnsan Kaynakları Yönetiminin Önemi.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü Vey Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 165-182.
- Akandere, G. (2019). Çalışanların çevresel tutkusunun yeşil davranışları üzerindeki etkisi, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(4),387-404.
- Akdemir, A., ve İnal, İ. H. (2022). z kuşağında algılanan liderlik tarzlarının takım performansı üzerine etkisi. *Journal of Administrative Sciences/Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(45).
- Aksakal, N. Y., & Ulucan, E. (2024). Revealing the Leadership Characteristics of the Modern Age: Generation-Z Perspective. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1).
- Alkan, D. P. (2020). İşgücünün Değişen Yüzü Z Kuşağı Ve Kuşağın Lider Algısı. *Business Economics and Management Research Journal*, 3(2), 129-140.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Amatulli, C., Peluso, A. M., Sestino, A., Guido, G., & Belk, R. (2023). The influence of a lockdown on consumption: An exploratory study on generation Z's consumers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 73, 103358.
- Amel, E. L., Manning, C. M., & Scott, B. A. (2009). Mindfulness and sustainable behavior: Pondering attention and awareness as means for increasing green behavior. *Ecopsy chology*, 1(1), 14–25. <https://doi.org/10.1089/eco.2008.0005>.
- Ardahan, M., & Konal, E. (2017). Hemşirelikte yöneticilik ve liderlik. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(1), 140-147.
- Arendt, L. A. (2009). Transformational leadership and follower creativity: The moderating effect of leader humor. *Review of Business Research*, 9(4), 100-106.

- Asbari, M., Wijayanti, L., Hyun, C. C., Purwanto, A., & Santoso, P. B. (2020). How to build innovation capability in the RAC industry to face industrial revolution 4.0. *International Journal of Psychosocial Rehabilitation*, 24(6), 2008-2027.
- Asree, S., Zain, M., & Razalli, M. R. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary hospitality management*, 22(4), 500-516.
- Avcı, A. (2020). İş dünyasında Maverick liderlik ve Z kuşağı incelemesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 16(32), 5377-5392.
- Awan, F.H., Dunnan, L., Jamil, K. and Gul, R.F. (2023), “Stimulating environmental performance via green human resource management, green transformational leadership, and green innovation: a mediation-moder
- Aydoğan, Y. (2021). Antrenör rol modeliği ve liderlik özelliğinin sporcular üzerindeki etkisi.
- Aytekin, P., Yüksel, H., Durgun, G., & Taştepe, Ö. (2024). Çevre Davranışı: İzmir Demokrasi Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of Social Sciences*, 52(52), 89-119.
- Barbaro, N., and Pickett, S. M. (2016). Mindfully green: examining the effect of connectedness to nature on the relationship between mindfulness and engagement in pro-environmental behavior. *Personal. Individ. Differ.* 93, 137–142. doi: 10.1016/j. paid.2015.05.026
- Bass, B. M. (2000). The future of leadership in learning organizations. *Journal of leadership studies*, 7(3), 18-40.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (Eds.). (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E. and Awan, U. (2022a), “Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 31 No. 1, pp. 580-597.
- Bennett, J. V., ve Murakami, E. T. (2016). Heroic Leadership Redefined in the United States Border Context: Cases Studies of Successful Principals in Arizona and Texas. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))*, 44(1).

- Bergmann, Z., & Ossewaarde, R. (2020). Youth climate activists meet environmental governance: Ageist depictions of the FFF movement and Greta Thunberg in German newspaper coverage. *Journal of Multicultural Discourses*, 15(3), 267–290.
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., & Zacher, H. (2013). Relationships between daily affect and pro-environmental behavior at work: The moderating role of pro-environmental attitude. *Journal of Organizational Behavior*, 34(2), 156-175.
- Bojadjiev, M., Kostovski, N., ve Buldioska, K. (2015). Leadership Styles In Companies From Republic Of Macedonia. *Economic Development/Ekonomiski Razvoj*, 17(3).
- Bolat, T., ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde" Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değ erlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(9), 59-85.
- Bono, J. E., & Judge, T. A. (2003). Self-concordance at work: Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of management journal*, 46(5), 554-571.
- Büyüköztürk, Ş.(2007). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: Pegem Yayıncılık. Büyüköztürk, Ş., Akgün, Ö. E., Özkahveci, Ö. ve Demirel, F. (2004). Güdülenme ve öğrenme stratejileri ölçeğ inin türkçe formunun geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 4 (2), 207-239.
- Casalegno, C. G., ve Candelo, E. (2015). Young Stakeholders' Perception of Public Companies Responsibility: An Empirical Study on Business-to-Customer Markets. *USA-CHINA BUSINESS REVIEW*, 14(6), 304-316.
- Chan, Y. H. (2003). Biostatistics 101: data presentation. *Singapore medical journal*, 44(6), 280-285.
- Chang, C. H., & Chen, Y. S. (2012). The determinants of green intellectual capital. *Management decision*, 50(1), 74-94.
- Chen, T., & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in psychology*, 13, 906869.

- Chen, Y. S. & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity, *J Bus Ethics*, 116, 107–119.
- Chen, Y. S. ve Chang, C. H. (2012). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116, 107–119.
- Chen, Y. S., Chang, C. H., ve Lin, Y. H. (2014). Green transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604-6621.
- Chen, Y. S., Chang, C. H., Yeh, S. L., & Cheng, H. I. (2015). Green shared vision and green creativity: The mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. *Quality & Quantity*, 49, 1169-1184.
- Chen, Y.S. Green organizational identity: Sources and consequence. *Manag.Decis.*2011
- Chen, Y.S.; Chang, C.H. Enhance green purchase intentions: The roles of green perceived value, green perceived risk, and green trust. *Manag.Decis.*2012.
- Christensen, B. L., Johnson, R. B. Turner, L. A. (2015). Research methods, design and analysis. Twelfth Edition, England: Pearson Education Limited.
- Cinnioğlu, H. (2018). Etkileşimci liderlik, dönüşümcü liderlik, hizmetkâr liderlik, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Yiyecek içecek işletmelerinde bir araştırma.
- Circella, G., Tiedeman, K., Handy, S., Alemi, F., & Mokhtarian, P. (2016). What affects Millennials' mobility? Part I: investigating the environmental concerns, lifestyles, mobility-related attitudes and adoption of technology of young adults in California.
- Ciulla, J. B. (2006). Ethics: The heart of leadership. In *Responsible leadership* (pp. 17-32). Routledge.
- Conger, J. A., ve Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of organizational behavior*, 15(5), 439-452.
- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1987) Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12, 637-647.

- Coşkun, Ö. F. (2022). Çevre tutkusunun, yeşil dönüştürücü liderliğin ve yeşil örgüt ikliminin çevreci çalışan davranışları üzerine etkisi. *Journal of Politics Economy and Management*, 5(1), 1-16.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. M. (2007). Succession planning and generational stereotypes: should HR consider age-based values and attitudes a relevant factor or a passing fad?. *Public personnel management*, 36(4), 349-369.
- Çop, S., Olorunsola, V.O. and Alola, U.V. (2021), “Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: can green team resilience help?”, *Business Strategy and the Environment*, Vol. 30 No. 1, pp. 671-682, doi: 10.1002/bse.2646.
- Dabija, D. C., Bejan, B. M., & Dinu, V. (2019). How sustainability oriented is Generation Z in retail? A literature review. *Transformations in Business & Economics*, 18(2).
- Deloitte. (2014). Global automotive consumer survey. *Distribution Management*, 40(5), 388-403.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., ve Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Dharmesti, M., Merrilees, B., and Winata, L. (2020). “I’m mindfully green”: examining the determinants of guest pro- environmental behaviors (PEB) in hotels. *J. Hosp. Mark. Manag.* 29, 830–847. doi: 10.1080/19368623.2020.1710317
- Dolot, A. (2018). The characteristics of Generation Z. *E-mentor*, 74(2), 44-50.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 70(4).
- Ek, H. N., Kılıç, N., Ögdüm, P., Düzgün, G., & Şeker, S. (2009). Adnan Menderes Üniversitesinin Farklı Akademik Alanlarında Öğrenim Gören İlk Ve Son Sınıf Öğrencilerinin Çevre Sorunlarına Yönelik Tutumları Ve Duyarlılıkları. *Kastamonu Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 17(1), 125-136.
- Erbaşı, A. (2019). Yeşil örgütsel davranış ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *İstanbul Management Journal*, 86, 1–23.

- Erdem, A. D., ve Bilgili, A. (2023). Türkiye’de İklim Değişikliğiyle Mücadele Araçları: Ulusal Akıllı Şehirler Stratejisi ve Eylem Planı. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 32(1), 51-78
- Eroymak, S., İzgüden, D. ve Erdem, R. (2018). Çalışanların yeşil davranışının kavramsal çerçevede incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(3), 961-971.
- Errmann, A., Kim, J., Lee, D. C., Seo, Y., Lee, J., & Kim, S. S. (2021). Mindfulness and pro-environmental hotel preference. *Annals of Tourism Research*, 90, 103263. <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103263>.
- Fiedler, F. E. (1972). How do you make leaders more effective? New answers to an old puzzle. *Organizational Dynamics*, 1(2), 3-18.
- Gencoglu, F., & Yarkin, D. B. (2019). The student movement in Turkey: A case study of the relationship between (re) politicization and democratization. *Journal of Youth Studies*, 22(5), 658–677.
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee proenvironmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81–91. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.05.002>
- Gupta, V., & Zhang, Y. (2020). Investigating environmental performance management. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(01), 5-28.
- Gürbüz ve Şahin, F. (2018). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe Yöntem-Analiz. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gyurián Nagy, N. (2025). Gender Differences in Environmental Attitudes: An Analysis Using the NEP Scale. *Gender Issues*, 42(1), 5
- Hair, J., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010) *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Educational International.
- Ham, C. D., Chung, U. C., Kim, W. J., Lee, S. Y., & Oh, S. H. (2022). Greener than others? Exploring generational differences in green purchase intent. *International Journal of Market Research*, 64(3), 376-396.
- Ham, M., Mrčela, D., & Horvat, M. (2016). Insights for measuring environmental awareness. *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, 29(1), 159-176.

- Haynes, S. (2019). Students from 1,600 cities just walked out of school to protest climate change. It could be Greta Thunberg's biggest strike yet. *Time*, 24, 2019.
- Himmel, B. (2008). Different Strokes for Different Generations. *Rental Product News*, 30 (7), 42-46.
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *The leadership quarterly*, 7(3), 323-352.
- Hovey, Donald E. (1974). The Low-Powered Leader Confronts A Messy Problem: A Test of Fiedler's Theory. *Academy of Management Journal*, Volume 17, Number 2, 358-362.
- Howe, N., & Strauss, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. Vintage.
- İzmirlioğlu, K. (2008). Konumlandırma kuşak analizi yardımıyla tüketici algılarının tespiti: *Türk otomotiv sektöründe bir uygulama* (Master's thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Jyoti, M. (2024) Leading Gen Z: A Study on Preferred Leadership Styles For A New Generation.
- Kalaycı, Ş. (2010). SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri. 5. Baskı, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kalyar, M. N., Ali, F. ve Shafique, I. (2021). Konaklama endüstrisinde yeşil farkındalık ve yeşil yaratıcılık bağlantısı: yeşil süreç katılımı ve KSS'nin etkilerinin incelenmesi. *Uluslararası Çağdaş Otelcilik Yönetimi Dergisi*, 33(8), 2653-2675.
- Karahan, M. (2017). İşletme yöneticilerinin çevre duyarlılığı ve farkındalık düzeylerinin belirlenmesi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 359-374.
- Karahan, M., Görgün, B., & Oktay, A. (2017). ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİLERİNİN YEŞİL PAZARLAMA VE ÇEVRE FARKINDALIK DÜZEYLERİ: FIRAT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEKLEMİ. *Fırat Üniversitesi Harput Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 57-76.
- Kerse, G., Maden, Ş. ve Selçuk, T. (2021). Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı: Ölçek uyarlama ve ilişki tespiti. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1574-1591.
- Khan, A., ve Khan, M. S. (2023). Green Transformational Leadership & Green Performance: Green Mindfulness As Mediator. *Journal of Social Sciences Development*, 2(1), 01-13.

- Khan, J., Jaafar, M., Mubarak, N., ve Khan, A. K. (2024). Employee Mindfulness, Innovative Work Behaviour, And IT Project Success: The Role Of Inclusive Leadership. *Information Technology and Management*, 25(2), 145-159.
- Khan, R. U., Saqib, A., Abbasi, M. A., Mikhaylov, A., & Pinter, G. (2023). Green Leadership, environmental knowledge Sharing, and sustainable performance in manufacturing Industry: Application from upper echelon theory. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 60, 103540.
- Kırık, A. M., & Köyüstü, S. (2018). Z kuşağı konusunda yapılmış tezlerin içerik analizi yöntemiyle incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 6(2), 1497-1518.
- Koçel, Tamer (2014). İşletme Yöneticiliği, Beta Basım, İstanbul.
- Kotler, P., Armstrong, G., & Armstrong, G. M. (2010). *Principles of marketing*. Pearson Education India.
- Kovats, S., & Akhtar, R. (2008). Climate, climate change and human health in Asian cities. *Environment and Urbanization*, 20(1), 165-175.
- Krahn, H. J., & Galambos, N. L. (2014). Work values and beliefs of 'Generation X' and 'Generation Y'. *Journal of Youth Studies*, 17(1), 92-112.
- Kraus, S., Rehman, S. U., ve Garcia, F. J. S. (2020). Corporate Social Responsibility And Environmental Performance: The Mediating Role Of Environmental Strategy And Green Innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 160, 120262.
- Kucukergin, K.G.; Gürlek, M. 'What If This Is My Last Chance?': Developing a Last-Chance Tourism Motivation Model. *J. Destin. Mark. Manag.* 2020, 18, 100491.
- Kul, B. (2023) Çevresel Sürdürülebilirlikte Yeşil Dönüşümsel Liderliğin Önemi Üzerine Bir İnceleme. *Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi*, 12(10), 1243-1252.
- Langer, E.J. *The Power of Mindful Learning*; Addison-Wesley, Inc.: Reading, MA, USA, 1997.
- Lathabhavan, R., & Kaur, S. (2023). Promoting green employee behaviour from the lens of green transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(8), 994-1015.
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.

- Lewis, B. W., Walls, J. L., & Dowell, G. W. (2014). Difference in degrees: CEO characteristics and firm environmental disclosure. *Strategic management journal*, 35(5), 712-722.
- Li, C., Liu, X., Bai, X., & Umar, M. (2020). Financial development and environmental regulations: The two pillars of green transformation in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(24), 9242.
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Ahmed Bhutto, N. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120229. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120229>
- Li, Y., Wang, B., & Saechang, O. (2022). Is female a more pro-environmental gender? Evidence from China. *International journal of environmental research and public health*, 19(13), 8002.
- Littrell, M. A., Jin Ma, Y., & Halepete, J. (2005). Generation X, baby boomers, and swing: Marketing fair trade apparel. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 9(4), 407-419.
- Liu, Z. H., and Li, Y. P. (2020). The effect of green human resource management on employees' green innovation behavior: the role of green positive thinking and green self-efficacy. *China Human Resource Develop.* 37, 75–88. doi: 10.16471/j.cnki.11-2822/c.2020.11.006
- Lower, J. (2008). Brace yourself here comes generation Y. *Critical care nurse*, 28(5), 26.
- Malodia, L., Butail, P. K., & Goklaney, S. (2024) Mediating Role of Green Mindfulness on Green Transformational Leadership and Innovative Work Behavior. *GURUGRAM UNIVERSITY BUSINESS REVIEW (GUBR)*, 88.
- Marcineková, L., Štěrbová, M., Výboš'ok, J., Hajdúchová, I., Giertliová, B., Šulek, R., & Šálka, J. (2024). Slovakia and its environmental transformation: measuring environmental attitudes using the new ecological paradigm. *Frontiers in Psychology*, 15, 1320451.
- McCleskey, J. A. (2014). Situational, transformational, and transactional leadership and leadership development. *Journal of business studies quarterly*, 5(4), 117.

- Migliavada, R., Coricelli, C., Bolat, E. E., Uçuk, C., & Torri, L. (2022). The modulation of sustainability knowledge and impulsivity traits on the consumption of foods of animal and plant origin in Italy and Turkey. *Scientific Reports*, *12*(1), 20036.
- Miska, C., & Mendenhall, M. E. (2018). Responsible leadership: A mapping of extant research and future directions. *Journal of business ethics*, *148*, 117-134.
- Mitchell, M. (1998). *An introduction to genetic algorithms*. MIT press.
- Mittal, S. (2016). Effects Of Transformational Leadership On Turnover Intentions in IT SMEs. *International Journal of Manpower*, *37*(8), 1322–1346. <https://doi.org/10.1108/ijm-10-2014-0202>.
- Mittal, S., ve Dhar, R. L. (2015). Transformational Leadership And Employee Creativity: *Mediating Role Of Creative Self Efficacy And Moderating Role Of Knowledge Sharing*. *Management Decision*, *53*(5), 894–910. <https://doi.org/10.1108/md-07-2014-0464>
- Mkumbachi, R. L., Astina, I. K., & Handoyo, B. (2024). Environmental awareness and pro-environmental behavior: A case of university students in Malang city. *Jurnal Pendidikan Geografi: Kajian, Teori, dan Praktek dalam Bidang Pendidikan dan Ilmu Geografi*, *25*(2), 6.
- Mónika, G. F., & Huszák, N. (2024). Consumer Awareness: Environmental Consciousness, Conscious Lifestyle among Generation Z based on Primary Data. *Acta Polytechnica Hungarica*, *21*(12).
- Moore, M., & Carpenter, J. M. (2008). Intergenerational perceptions of market cues among US apparel consumers. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, *12*(3), 323-337.
- Mumford, M. D., Scott, G. M., Gaddis, B., & Strange, J. M. (2002). Leading creative people: Orchestrating expertise and relationships. *The leadership quarterly*, *13*(6), 705-750.
- NF, N., & Arulrajah, A. A. (2023). Impact of Green Transformational Leadership on Green Performance and Mediating Role of Green Mindfulness: A Study on the Banking Sector in Sri Lanka. *IUP Journal of Bank Management*, *22*(4).
- Nikolić, T. M., Paunović, I., Milovanović, M., Lozović, N., ve Đurović, M. (2022). Examining Generation Z's attitudes, behavior and awareness regarding eco-products: A Bayesian approach to confirmatory factor analysis. *Sustainability*, *14*(5), 2727.

- Nisar, Q. A., Zafar, A., Shoukat, M., & Ikram, M. (2017). Green transformational leadership and green performance: The mediating role of green mindfulness and green self-efficacy. *International Journal of Management Excellence (ISSN: 2292-1648)*, 9(2), 1059-1066.
- NUSHRATH, N. F. (2021). Green Transformational Leadership And Green Performance: The Mediation Effects Of Green Mindfulness In Banking Sector In Hatton Area, Nuwar {-Eliya District (Doctoral dissertation, Faculty of Commerce and Management Eastern University, Sri Lanka).
- Orgun, E., Solunoglu, A., Kutlu, D., Kasalak, M. A., Unal, A., Celen, O., & Gozen, E. (2024). The Effect of Green Leadership Perception on Environmental Commitment, Awareness, and Employees' Green Behavior in Hotel Businesses: Research from a Generation Cohort Theory Perspective. *Sustainability*, 16(22), 9621.
- Ömürgönülşen, M., ve Sevim, L. (2005). Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 12(2), 91-103.
- Özer, P. S., Eriş, E. D., Neczan, Ö., & Özmen, T. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (38).
- Özer, P. S., Eriş, E. D., Neczan, Ö., & Özmen, T. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (38).
- Özmen, R. (2021). Okul Yöneticilerinin Dönüşümsel Liderlik Özellikleri: Bir Durum Çalışması.
- Paillé, P., Boiral, O., & Chen, Y. (2013). Linking environmental management practices and organizational citizenship behaviour for the environment: a social exchange perspective. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(18), 3552-3575.
- Paillé, P., & Boiral, O. (2013). Pro-environmental behavior at work: Construct validity and determinants. *Journal of Environmental Psychology*, 36, 118–128.
- Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli. *Yönetim Dergisi*, 4(16), 19-22.
- Panno, A., Giacomantonio, M., Carrus, G., Maricchiolo, F., Pirchio, S., & Mannetti, L. (2018). Mindfulness, pro environmental behavior, and belief in climate change:

- The mediating role of social dominance. *Environment and Behavior*, 50(8), 864–888. <https://doi.org/10.1177/0013916517718887>
- Peretomode, O. (2012). Situational and contingency theories of leadership: Are they the same. *IOSR Journal of Business and Management*, 4(3), 13-17.
- Perron, G. M., Côté, R. P., & Duffy, J. F. (2006). Improving environmental awareness training in business. *Journal of Cleaner Production*, 14(6-7), 551-562.
- Priyadarshini, C., Chatterjee, N., Srivastava, N. K., & Dubey, R. K. (2023). Achieving organizational environmental citizenship behavior through green transformational leadership: A moderated mediation study. *Journal of Asia Business Studies*, 17(6), 1088-1109.
- Puiu, S. (2016). Generation Z—a new type of consumers. *Revista Tinerilor Economiști*, 27,67–78.
- Reber, G., Auer-Rizzi, W., ve Maly, M. (2004). The behaviour of managers in Austria and the Czech Republic: an intercultural comparison based on the Vroom/Yetton model of leadership and decision making. *Journal for East European Management Studies*, 411-429.
- Riaz, A., & Haider, M. H. (2010). Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction. *Business and Economic horizons*, 1(1), 29-38.
- Riva, F., Magrizos, S., & Rubel, M. R. B. (2021). Investigating the link between managers' green knowledge and leadership style, and their firms' environmental performance: The mediation role of green creativity. *Business Strategy and the Environment*, 30(7), 3228-3240.
- Robbins, S., & Judge, T. A. (2012). *Örgütsel Davranış/Organizational Behavior*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2013). Greening organizations through leaders' influence on employees' pro-environmental behaviors. *Journal of organizational behavior*, 34(2), 176-194.
- Robertson, J. L., ve Barling, J. (2017). Contrasting the nature and effects of environmentally specific and general transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 22-41.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace?. *California management review*, 61(3), 5-18.

- Seibert, S. A. (2021). Problem-based learning: A strategy to foster generation Z's critical thinking and perseverance. *Teaching and Learning in Nursing*, **16**(1), 85–88.
- Selçuk, A. (2025). Turizm sektöründe yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil çalışan sesliliğine etkisi: Yeşil psikolojik iklim ve yeşil işe bağlanmanın seri aracı rolü. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Shafi, M., Lei, Z., Song, X., ve Sarker, M. N. I. (2020). The effects of transformational leadership on employee creativity: Moderating role of intrinsic motivation. *Asia Pacific Management Review*, **25**(3), 166-176.
- Shalley, C.E., Zhou, J. and Oldham, G.R. (2004), “The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here?”, *Journal of Management*, Vol. 30 No. 6, pp. 933-958.
- Shao, A. T. (2002). *Marketing research: An aid to decision making*.
- Sinha, B.P. Jai (2008). *Culture and Organizational Behaviour*, Sage Publications, New Delhi.
- Sirias, D., Karp, H. B., & Brotherton, T. (2007). Comparing the levels of individualism/collectivism between baby boomers and generation X: Implications for teamwork. *Management Research News*, **30**(10), 749-761.
- Sladek, S., & Grabinger, A. (2016). The first generation of the 21st Century has arrived. *Erişim adresi: [https://www. xyzuniversity. com/wp-content/uploads/2018/08/GenZ_Final-d11. pdf](https://www.xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2018/08/GenZ_Final-d11.pdf)*.
- Srivastava, S., Pathak, D., Soni, S., & Dixit, A. (2024). Does green transformational leadership reinforce green creativity? The mediating roles of green organizational culture and green mindfulness. *Journal of Organizational Change Management*, **37**(3), 619-640.
- Suifan, T. S., Abdallah, A. B., & Al Janini, M. (2018). The impact of transformational leadership on employees' creativity: The mediating role of perceived organizational support. *Management Research Review*, **41**(1), 113-132.
- Şahın, F. (2012). Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış. *Cumhuriyet University Journal of Economics & Administrative Sciences/Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, **13**(1).

- Şencan H. Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik. Ankara Seçkin Yayıncılık, 2005.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). Using multivariate statistics. USA: Pearson Education Limited.
- Taş, H. Y., & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. *OPUS International Journal of Society Researches*, 11(18), 643-675.
- Teke, A. (2017). Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılığa etkisinde çalışan performansının rolü: Havacılık sektöründe bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gedik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Tetik, S., & Ünal, A. (2018). Akademisyenlerin Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 16(1), 20-42.
- Tongsoongnern, P., ve Lee, W. S. (2022). Influence of green transformational leadership on the workplace pro-environment behavior. *Economic Analysis*, 55(2), 91-106.
- Töröcsik, M., Szűcs, K., & Kehl, D. (2014). How generations think: research on generation z. *Acta universitatis Sapientiae, communicatio*, 1(1), 23-45.
- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and social interest. *The journal of individual Psychology*, 71(2), 103-113.
- Uğur, M. G., ve Erdoğan, M. F. (2023). Liderlik Kavramı Bağlamında Dönüşümcü Liderlik Kuramının İncelenmesi: Mustafa Kemal Atatürk Örneği. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergisi*, (59), 134-145.
- Üstündağlı, E., & Güzeloğlu, E. (2015). Gençlerin Yeşil Tüketim Profili: Farkındalık, Tutum ve Davranış Pratiklerine Yönelik Analiz. *Global Media Journal: Turkish Edition*, 5(10), 341-362.
- Van, H. V., Hoai, T. T., Minh, N. N., ve Nguyen, N. P. (2023). Green transformational leadership and green mindfulness as contributors to green innovation and environmental performance: Evidence from manufacturing firms in Vietnam. *Sage Open*, 13(3), 21582440231193919.
- Varışlı, N. (2022). Dönüşümcü Liderlik Uygulamalarının, Çalışanların Performansına Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 2030-2049.

- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2012). Organizational mindfulness and mindful organizing: A reconciliation and path forward. *Academy of management learning & education, 11*(4), 722-735.
- Wang, H., Zhang, L., & Cheng, M. (2025). Fostering a greener waste management system: assessing the impact of green transformational leadership on employees' green innovation behavior. *Journal of Material Cycles and Waste Management, 1-15*.
- Wang, X., Zhou, K., & Liu, W. (2018). Value congruence: a study of green transformational leadership and employee green behavior. *Frontiers in psychology, 9*, 1946.
- Weick, K.E.; Roberts, K.H. Collective mind in organization: Heedful interrelating on flight decks. *Adm. Sci. Q.* 1993
- Williams, J. J., & Seaman, A. E. (2010). Corporate governance and mindfulness: The impact of management accounting systems change. *Journal of Applied Business Research (JABR), 26*(5), 1–17. <https://doi.org/10.19030/jabr.v26i5.314>
- Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of behavioral studies in business, 3*(1), 37-53.
- Wehrmeyer, W. & Parker, K. T. (1996). Identification and Relevance of Environmental Corporate Cultures as Part of a Coherent Environmental Policy. In W. Wehrmeyer, *Greening People. Human Resources and Environmental Management*. Sheffield: Greenleaf Publishing.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of managerial psychology, 23*(8), 878-890.
- Wood, B.P., Eid, R. and Agag, G. (2021), “A multilevel investigation of the link between ethical leadership behaviour and employees green behaviour in the hospitality industry”, *International Journal of Hospitality Management, Vol. 97*, doi: 10.1016/j.ijhm.2021.102993.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici Ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 46 (Özel Sayı) 74-85*.

- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2014). SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri (4. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık, 45.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.
- Yüksek, A. E. (2005). Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı. *Memleket Siyaset Yönetim*, 4(10), 158-195.
- Zehir, C., & Özgöl, B. (2021). The influence of green-transformational leadership style on corporate sustainability: A systematic literature review and propositions for future studies. *Istanbul Management Journal*, (90), 1-30.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Amacom.

EKLER

EK-1. Bireysel Tanımlama Formu

1. Yaşınız nedir ?

.....

2. Cinsiyetiniz nedir?

Kadın

Erkek

3. Medeni durumunuz nedir ?

Evli

Bekar

4. Çocuğunuz var mı ?

Evet

Hayır

5. Eğitim durumunuz nedir ?

İlkokul-ortaokul mezunu

Lise mezunu

Önlisans mezunu

Lisans mezunu

Lisans ve üstü

6. Mesleki pozisyonunuz nedir ?

Yönetici

Çalışan

7. Ne kadar süredir çalışmaktasınız ?

1 yıl ve altı

2-4 yıl arasında

5 yıl ve üzeri

8. Şuan bulunduğunuz kurumda kaç yıldır hizmet vermektesiniz ?

1 yıl ve altı

2-4 yıl arasında

5 yıl ve üzeri

9. Hangi sektörde çalışmaktasınız ?

Tarım, orman ve balıkçılık	
İnşaat	

Gayrimenkul faaliyetleri	
Kültür, sanat, eğlence dinlence ve spor	
Madencilik ve Taş ocağı	
Toptan ve perakende ticaret; motorlu kara taşıtlarının ve motosikletlerinin onarımı	
Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	
İmalat	
Ulaştırma ve depolama	
İdari ve destek hizmet faaliyetleri	
Elektrik, gaz buhar ve iklimlendirme üretim ve dağıtımı	
Konaklama ve yiyecek faaliyetleri	
Eğitim	
Su temini, kanalizasyon atık yönetimi ve iyileştirme faaliyetleri	
Bilgi ve iletişim	
İnsan sağlığı ve sosyal hizmet faaliyetleri	
Diğer hizmet faaliyetleri	

10. Çalıştığınız kurum tipi nedir ?

Kamu işletmesi

Özel işletme

11. Daha önce çevre korumaya ilişkin herhangi bir eğitim aldınız mı ?

Evet

Hayır

EK-2 Yeşil Farkındalık Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-İşletmedeki çalışanlar çevresel konuları tartışmakta özgürdür.					
2-İşletmedeki çalışanlar çevresel konularda farklı görüşler ifade etmeye teşvik edilir.					
3-İşletmedeki çalışanlar beklenmedik çevre sorunlarına dikkat eder.					
4-İşletmedeki çalışanlar, önemli çevresel sonuçların ortaya çıkması muhtemel olduğunda bilgi raporlama ve bilgi paylaşma eğilimindedir.					
5-İşletmedeki çalışanlar, çevreyle ilgili yeni bilgi ve birikimlerini paylaşırlarsa ödüllendirilirler.					
6-İşletmedeki çalışanlar her zaman bilgilidir ve beklenmeyen çevre sorunları ortaya çıktığında tavsiyelerde bulunmaya hazırdır.					

EK-3 Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1-Yöneticim çalışanların izlemesi için net bir çevreci (çevre dostu) vizyon hazırlar.					
2-Yöneticim çevreci (çevre dostu) planlarıyla örgüt üyelerine ilham verir.					
3-Yöneticim çalışanların benzer çevreci (çevre dostu) hedefler için birlikte çalışmalarını sağlar.					
4-Yöneticim çalışanları çevreci (çevre dostu) hedeflere ulaşmaya teşvik eder.					
5-Yöneticim, çalışanların çevreye ilişkin inançlarını dikkate alarak hareket eder.					
6-Yöneticim, çalışanları yeşil (çevreci) fikirler geliştirmeye teşvik eder.					

EK-4 Araştırma Gönüllü Katılım Formu

Bu çalışma: İşletmelerde Çalışan Z Kuşağı Çalışanlarının Yeşil Dönüştürücü Liderlik Algısı ile Yeşil Farkındalık ilişkisini inceleme amacını taşımaktadır. Doç. Dr. Orkun Şen'in danışmanlığını yürüttüğü, Mustafa Karakışla'nın araştırmacı olarak yer aldığı bu çalışmanın sonucunda; işletmelerde sürdürülebilirliğin olumlu yönde ilerlemesi için hizmet içi eğitimler ve şirket politikası anlamında güncellemeler planlanacağı ve yeşil farkındalığın pozitif anlamda etkileneceği düşünülmektedir.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, nicel araştırma türlerinden korelasyonel araştırma yapılarak anket yöntemi ile sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İsteminiz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler araştırmacının kişisel bilgisayarında depolanarak saklanacaktır. Elde edilen veriler araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Anadolu Üniversitesi İşletme bölümünden Mustafa KARAKIŞLA'ya yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı: Mustafa KARAKIŞLA
Adres : Anadolu Üniversitesi
Cep Tel :

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:

İmza:

Tarih: