

## Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Yeşil İçsel Motivasyon ve Çalışanın Yeşil Davranışı: Ölçek Uyarlama ve İlişki Tespiti (Green Transformational Leadership, Green Intrinsic Motivation and Employee Green Behavior: The Scale Adaptation and Relationship Determination)

Gökhan KERSE<sup>a</sup> Şeref MADEN<sup>b</sup> Evrim TARTAN SELÇUK<sup>c</sup>

<sup>a</sup> Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Karaman, Türkiye. [gokhankerse@hotmail.com](mailto:gokhankerse@hotmail.com)

<sup>b</sup> Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Karaman, Türkiye. [serefmaden@kmu.edu.tr](mailto:serefmaden@kmu.edu.tr)

<sup>c</sup> Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman, Türkiye. [evrirtartan@kmu.edu.tr](mailto:evrirtartan@kmu.edu.tr)

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Yeşil dönüştürücü liderlik  
Yeşil içsel motivasyon  
Çalışanın yeşil davranışı (rol-içi)  
Ölçek uyarlama

Gönderilme Tarihi 17 Şubat 2021

Revizyon Tarihi 31 Mayıs 2021

Kabul Tarihi 15 Haziran 2021

#### Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

**Amaç** – Bu çalışmanın amacı Türkçe uyarlamaları bulunmayan yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı (rol içi) ölçeklerini Türkçeye uyarlamaktır. Bunun yanında çalışmada yeşil dönüştürücü liderliğin doğrudan ve dolaylı olarak (yeşil içsel motivasyon vasıtasıyla) çalışanın rol-içi yeşil davranışına etkisi de belirlenmeye çalışılmıştır.

**Yöntem** – Araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırma verileri için basit tesadüfi örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve iki ayrı örnekleme anket iletilmiştir. Araştırmadaki birinci örneklem (n=143) otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmenin çalışanlarından; ikinci örneklem ise (n=174) tekstil sektöründe faaliyetini sürdüren bir işletmenin çalışanlarından oluşmuştur. Araştırma verileri SPSS, AMOS ve Process Macro aracılığıyla analiz edilmiştir.

**Bulgular** – Yapılan analizler sonucunda ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini sağladığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte hipotez testlerine ilişkin analizlerde yeşil dönüştürücü liderliğin hem doğrudan hem de yeşil içsel motivasyon üzerinden dolaylı olarak çalışanın yeşil davranışını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır.

**Tartışma** – Araştırmada kullanılan ölçeklerin Türkiye’de yapılacak olan çalışmalarda kullanılabileceği belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların yeşil davranışlarının artırılmasında yeşil dönüştürücü liderliğin ve yeşil içsel motivasyonun önemli değişkenler olduğu gözlenmiştir.

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Keywords:

Green transformational leadership  
Green intrinsic motivation  
Employee green behavior (in-role)  
Scale adaptation

Received 17 February 2021

Revised 31 May 2021

Accepted 15 June 2021

#### Article Classification:

Research Article

**Purpose** – The purpose of this study is to adapt green transformational leadership scale, green intrinsic motivation scale, and employee green behavior scale into the Turkish language. Besides, the current study aims to determine the effect of green transformational leadership directly and indirectly (through green intrinsic motivation) on employee green behavior.

**Design/methodology/approach** – In this quantitative study, the data obtained by using the survey technique. The current study used simple random sampling and the data obtained from two different samples. Participants of the first sample (n=143) were chosen from an automotive company, and participants of the second sample (n=174) were chosen from a textile company. For analyzing the research findings, SPSS, Amos and Process were used.

**Findings** – As a result of the analysis, it was determined that the scales are reliable and valid. In addition, analysis of hypothesis tests showed that green transformational leadership positively affected the employee green behavior both directly and indirectly (through green intrinsic motivation).

**Discussion** - It was determined that the scales used in the research were used to studies in Turkey. In addition, it has been concluded that both green transformational leadership and green intrinsic motivation are important factors in increasing the employee green behavior.

### Önerilen Atıf/ Suggested Citation

Kerse, G., Maden, Ş., Tartan Selçuk, E. (2021). Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Yeşil İçsel Motivasyon ve Çalışanın Yeşil Davranışı: Ölçek Uyarlama ve İlişki Tespiti, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1574-1591.

## 1. GİRİŞ

Dünya nüfusunun hızla artması, çevresel kaynakların azalmasını beraberinde getirmekte bununla birlikte giderek artan tüketim isteği de bu kaynakların bilinçsiz kullanımına, çevrenin kirletilmesine, ekolojik sorunların artmasına ve iklimsel değişikliklere neden olmaktadır. Temelde toplumsal bir gündem olan bu sorunlar, varlıklarının devamlılığı kaynaklarının devamlılığına bağlı olan işletmeler için de ele alınması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle üretimden pazarlamaya, insan kaynakları yönetiminden Ar-Ge'ye tüm işletme faaliyetlerinde çevreci (yeşil) bir anlayış hâkim olmakta ve yönetim ve örgütsel davranış literatüründe yeşil kavramı giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Nitekim araştırmalarda yeşil yaratıcılık (Chen ve Chang, 2012), yeşil insan kaynakları yönetimi (Kim, Kim ve Han, 2019), yeşil yenilik (Singh, Giudice, Chierici ve Graziano, 2020), yeşil performans (Yang, Lu, Haider ve Marlow, 2013) gibi kavramlar ele alınmakta ve özellikle çalışanın yeşil davranışının (Kura, 2016; Norton, Parker, Zacher ve Ashkanasy, 2015) örgütlerin yaşamındaki önemi vurgulanmaktadır. Zira örgütlerin yaşamını sürdürebilmesi ve çevresel sürdürülebilirliğin devamı, ekolojik misyonların başarılı bir şekilde gerçekleşmesine, bu ise çalışanların yeşil davranışlar sergilemesine bağlıdır (Ones ve Dilchert, 2012a). Bu nedenle işyerinde israftan kaçınmak, iş süreçlerini etkin yürütmek ve bunu yaparken çevresel kirliliği azaltmak, çevresel konularda diğer çalışanları desteklemek gibi çalışanların yeşil davranışlarının ortaya çıkarılması ve bu davranışların sürekliliğinin sağlanması gereklidir. Elbette söz konusu bu davranışları ortaya çıkarmak ve yaygınlaşmasını sağlamak geleneksel yönetim yaklaşımları ve liderlik tarzlarıyla çok olası değildir. Yeşil davranışlar, yeşili bilen ve önem veren, çalışanların yeşil hassasiyetini anlayan, yeşil davranışlarıyla çalışanlara örnek olan, yeşil (çevreci) hedefler belirleyen ve bu hedefleri çalışanların içselleştirmesini sağlayan ve çalışanların yeşil hedeflere ulaşmasında onlardan desteğini esirgemeyen liderlerle, yani yeşil dönüştürücü liderlerle yaygınlaşabilir. Bu çalışmada yeşil davranışların yaygınlaşması için önemli olduğu düşünülen yeşil dönüştürücü liderlik ele alınmış ve yeşil dönüştürücü liderliğin hem doğrudan hem de yeşil içsel motivasyon vasıtasıyla dolaylı olarak çalışanın rol-içi yeşil davranışına etkisi ele alınmıştır.

Literatür incelendiğinde yeşil dönüştürücü liderliği (Chen ve Chang, 2012; Mittal ve Dhar, 2016; Wang, Zhou ve Liu, 2018) ve yeşil içsel motivasyonu (Li vd., 2020; Jia, Liu, Chin ve Hu, 2018) ele alan çalışmaların bulunduğu, ancak Türkiye'de her iki kavramla ilgili henüz bir çalışma yapılmadığı görülmüştür. Öte yandan her ne kadar Türkiye'de çalışanın yeşil davranışı, yeşil örgütsel davranış, örgütsel yeşil davranış, çevre dostu davranış gibi farklı kavramlarla ifade edilerek ele alınmış olsa da (Erbaşı, 2019; Bayrakçı ve Dinç 2020; Değirmenci ve Aytekin, 2021), yapılan çalışmaların oldukça sınırlı olduğu ve kavramı rol-içi yönüyle ele alan bir çalışmanın yapılmadığı belirlenmiştir. Bu nedenle araştırmada yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı (rol-içi) kavramlarını ele alma ve kavramlara ait ölçeklerin Türkçe uyarlamalarını yapma amaçlanmıştır. Böylelikle araştırma sonucunda söz konusu ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları ile Türkiye'de yapılacak araştırmalarda kullanılacak güvenilir ölçekler önerilmeye çalışılmıştır. Bunun yanında yapılan literatür incelemelerinde ne ulusal ne de uluslararası yazında yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışını (rol-içi) birlikte ele alan çalışmanın olmadığı gözlenmiştir. Dolayısıyla önceki araştırmalarda (Kura, 2016; Wang vd., 2018) ihmal edilen yeşil dönüştürücü liderliğin, çalışanın yeşil davranışına (rol-içi) etkisinde içsel motivasyonun üstlendiği rol ilk defa bu çalışmada incelenmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE HİPOTEZLER

### 2.1. Yeşil Dönüştürücü Liderlik

Burns (1978) ile başlayan dönüştürücü liderlik çalışmaları Bass (1985) tarafından devam ettirilmiş ve pek çok çalışmanın öncüsü olmuştur. Dönüştürücü liderlik; takipçilere ilham verme, onları motive etme, onların yaratıcılıklarını teşvik etme ve örgüt amaçlarına bağlanmalarını sağlama sürecidir (Li vd., 2020). Liderin takipçilerin ihtiyaçlarını, değerlerini ve önceliklerini anladığı, takipçilerle duygusal bir bağ kurduğu bu etkileşimsel süreçte (Azis, Prasetio, Gustyana, Putril ve Rakhmawati, 2019) dönüştürücü liderler, dönüşüm sürecine öncülük etmek ve değişimin kurumsallaşmasını sağlayabilmek için (Babadağ ve Işcan, 2017) takipçilerin kendileri ile özdeşleşmelerini ve kendilerinin sunduğu vizyonu içselleştirmelerini sağlayabilecek bir anlam yaratabilmeyi hedeflerler (O'Reilly ve Chatmann, 2020).

Dönüştürücü liderler örgütsel dönüşüm sürecine liderlik ederken çalışanların daha yüksek motivasyon ve ahlaki seviyeye sahip olmalarını, bununla birlikte kendi çıkarlarının ötesinde bir örgütsel ve toplumsal bakış açısı geliştirmelerini sağlayarak çalışanların bireysel dönüşüm süreçlerine katkı sunabilirler (Kerse ve Babadağ, 2019). Bu tarz liderler, koçluk ve mentorluk davranışları göstererek çalışanların öz güçlerini fark etmelerini ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını ortaya koymalarını sağlayabilirler (Chen ve Chang, 2012).

Dönüştürücü liderler, örgütsel değişimi yönetirken örgütsel ve bireysel değer ve amaçları uyumlu hale getirirler, çalışanlara yol gösterici olurlar ve onların ihtiyaç ve beklentilerini göz önünde bulundururlar. Aynı zamanda söz konusu liderler, çalışanların bireysel dönüşümlerini gerçekleştirebilmeleri için yenilikçi ve yaratıcı tutumlarını destekleyip; içsel motivasyon sağlamayı hedeflerler ve bu sayede de çalışanların potansiyellerini aşmalarını sağlarlar. Dönüştürücü liderler, bu dönüşüm sürecini entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, karizma (idealleştirilmiş etki) ve ilham verici motivasyon olmak üzere 4 alt boyutta gerçekleştirirler (Bass ve Avolio, 1994).

Entelektüel uyarım, dönüştürücü liderlerin takipçilerinin bilişsel yeteneklerini geliştirerek yaratıcı ve yenilikçi yöntemler üretmelerini sağlamaları olarak ifade edilebilir (Chen ve Chang, 2012; Mittal ve Dhar, 2016). Bireyselleştirilmiş ilgi, liderlerin takipçilerin ihtiyaçlarını, isteklerini, yeteneklerini, özelliklerini anlamaları ve önemsemeleri, bu doğrultuda koçluk ve mentorluk davranışları sergilemeleri ve takipçilerinin gelişimi için tavsiyeler vermeleridir (Zaman ve Abbasi, 2020). Karizma ya da idealleştirilmiş etki, dönüştürücü liderlerin ahlaki değerlere, etik ilkelere ve tutarlı davranışlara sahip olmasının takipçilerde yarattığı saygı, güven ve hayranlık nedeniyle referans kabul edilmeleridir (Babadağ ve İşcan, 2017). Son olarak ilham verici motivasyon, liderlerin takipçilere yapılan işin ötesinde bir vizyon geliştirmelerini, iş ile ilgili algılarının gelişmesini (Chen ve Chang, 2012) ve işlerini kendini gerçekleştirmenin bir aracı olarak görmelerini sağlamalarını ifade etmektedir (Sahoo ve Gupta, 2019). İlham verici motivasyon sayesinde liderler ulaşılması zor ve iddialı hedefler konusunda takipçilerini motive ederlerken (Cavazotte, Moreno ve Bernardo, 2013), diğer taraftan örgüt içinde yeni liderlerin ortaya çıkmasını da sağlarlar (Babadağ ve İşcan, 2017).

Dönüştürücü liderler entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, karizma ve ilham verici motivasyon aracılığıyla örgütün değerlerinin, hedeflerinin ve amaçlarının çalışanlarca anlaşılıp içselleştirilmesini sağlarlar. Bu hedef ve amaçlar örgütten örgüte değişiklik gösterse de çevresel sorunların artması, ekolojik dengenin bozulması, iklimsel değişiklikler ve doğal kaynakların azalması gibi sorunlar ve toplumda artan çevre bilinci (Shang, Chen, Ye ve Yu, 2019), sürdürülebilir çevre konusunu pek çok örgütün gündemine almasına neden olmuş ve çevresel performanslarını iyileştirmek, rekabet avantajı sağlayacak bir değer olarak örgütlerin öncelikleri arasında yerini almıştır (Yang, Jiang, Zhang, Zhang ve Gong, 2019). Örgütlerin çevresel duyarlılığı bir yanıyla içinde buldukları çevreye karşı bir sorumlulukken, diğer yandan kaynaklarının devamlılığını sağlayıp prestijlerini artırarak temel amaçlarından biri olan varlıklarını sürdürmenin de bir yöntemidir (Chen ve Chang, 2012). Çünkü örgütler faaliyet gösterdikleri çevreden ve o çevrenin talep ve hassasiyetlerinden bağımsız düşünülemezler (Gupta ve Zengh, 2020). Bu bağlamda, örgütlerin kaynaklarının devamlılığını sağlamak, prestijlerini artırmak ve yaratıcı ve yenilikçi olup fark yaratarak rekabet avantajı elde edebilmek için (Zameer, Wang ve Yasmeen, 2020), üretimin ve sonrasındaki hizmetlerin bütün aşamalarında çevreye karşı duyarlı olmaları gerekir. Bu amaca sahip örgütler için amaca ulaşmanın yolunun her çalışmada bu konuda bilinç oluşmasından geçtiğini söylemek mümkündür. Bu noktada, liderin önemi ortaya çıkmakta, dolayısıyla bu dönüşüm sürecinin öncüsü olabilecek yeşil dönüştürücü liderlere ihtiyaç artmaktadır.

Yeşil dönüştürücü liderlik, takipçileri çevresel hedeflere ulaşmaları için motive eden ve takipçilere beklenen düzeylerin ötesinde performans göstermeleri için ilham veren liderliktir (Chen ve Chang, 2012). Bir başka ifadeyle yeşil dönüştürücü liderlik, örgütün çevresel hedeflerinin takipçilerce içselleştirilmesini sağlayan, çalışanların yeşil bilincini artırmayı hedefleyen, bu bilincin davranışa dönüşmesi konusunda rol model olabilen ve çalışanları örgütün çevresel hedeflerine ulaşması için beklenenden fazlasını yapmaya motive eden liderlik yaklaşımıdır.

Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil ürün ve hizmetler, yeşil süreçler veya özgün, yeni ve yararlı olduğu düşünülen yeşil uygulamalar hakkında yeni fikirlerin geliştirilmesi süreçlerini içeren yeşil yaratıcılık gibi yeşil davranışları teşvik etmektedir (Chen ve Chang, 2012). Bu teşvik sırasında yeşil dönüştürücü liderler, dönüştürücü liderlerin sergilediği entelektüel uyarım, bireyselleştirilmiş ilgi, ilham verici motivasyon ve

idealleştirilmiş etki (karizma) davranışlarını sergilerler. Yeşil dönüştürücü lider, entelektüel uyarım yoluyla çalışanların çevresel sorunlara olan duyarlılık düzeyini ve yeşil bilincini artırır, sürdürülebilirlik ve yeşil çalışan davranışı konusunda motivasyon sağlar. Liderin içsel motivasyona katkı sağlayabilmesi yeşil çalışan davranışının artışı üzerinde kurallar ya da düzenlemelerin getireceği zorunluluklardan daha etkili olmanın yanında davranışların daha kalıcı olmasını da sağlayabilir (Eide, Saether ve Aspelund, 2020). Yeşil dönüştürücü lider, bireyselleştirilmiş ilgi ile çevresel duyarlılığı yüksek ve yeşil içsel motivasyonu fazla olan çalışanların, bu motivasyonla firmanın çevresel hedeflerine ulaşmaya yönelmesini sağlar (Li vd., 2020). Diğer yandan yeşil dönüştürücü liderler, ilham verici motivasyon ile çalışanlarında vizyon yaratarak onların yeşil uygulamalar ile ilgili fikir üretmelerini teşvik ederler (Chen ve Chang, 2012). Son olarak yeşil dönüştürücü liderler, karizmatik etki ile yeşil davranışlar sergileyerek çalışanlarına rol model olurlar ve sürdürülebilir çevre ile ilgili duyarlılıkları sayesinde çalışanların duyarlılığını yükselterek örgütte çalışanın yeşil davranışlarının artmasını sağlar (Kim, Kim, Han, Jackson ve Ployhart, 2017).

## 2.2. Yeşil Dönüştürücü Liderlik ve Yeşil İçsel Motivasyon Arasındaki İlişki

Davranışın arkasında yatan içsel süreçlere odaklanan ve bireyin iyilik halini özerklik, yetkinlik ve ilişki/sosyallik gereksinimleriyle açıklayan öz belirleme kuramı (self determination theory, SDT), motivasyona dair farklı bir bakış açısı sunan temel kuramlardan biridir (Olafsen, Deci ve Halvari, 2017). Öz belirleme kuramı, psikoloji, eğitim ve spor gibi alanların yanında özellikle örgütsel davranışın motivasyon ve iş tatmini konularında iş yaşamına dair de önemli bakış açıları sunmaktadır (Gagne ve Deci, 2005). Motivasyonu içsel ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayıran bu yaklaşımda içsel motivasyon; bireyin kendi iyiliği için merak ve ilgiyle, keyif alarak, dışsal baskı ya da teşviklere bağlı olmadan sergilediği amaca yönelik davranışlar olarak (Ryan ve Deci, 2020); dışsal motivasyon ise dışsal bir sonuç elde etmeye aracı olması için sergilenen davranışlar olarak ifade edilmiştir (Cheng, Mukhopadhyay ve Williams, 2019).

Günümüzde giderek artan ekolojik sorunlar, birçok örgütün hedefleri ve amaçları arasında çevresel duyarlılıkların yer almaya başlamasına ve çevresel duyarlılığa ve performansa ilişkin çabaların artmasına yol açmıştır (Shang vd., 2019). Bu durum, örgütlerin çevresel performanslarını iyileştirmede yeşil iş süreçleri, yeşil ürünler, yeşil yönetim anlayışı (Abbas, 2019) ve çalışanın yeşil davranışlarının (Ones ve Dilchert, 2012a) yanında yeşil içsel motivasyon kavramının gündeme gelmesini sağlamıştır. Yeşil içsel motivasyon, sevgi, tutku, ilgi gibi içsel dürtü ve ödüllere çevreci ve yeşil davranışlar için motive olma durumunu ifade etmektedir (Li vd., 2020). Bu motive olma durumunda çalışan, dışarıdan gelen bir baskı veya elde edeceği somut bir çıktı nedeniyle değil, kendi istediği ve zevk aldığı için çevreye faydalı davranışları gösterir. Dolayısıyla yeşil içsel motivasyonda yeşil davranışlara yönelmek, dışsal kontrolün dışında işin ve kişinin kendisinden kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır.

Öz belirleme kuramı, içsel motivasyonun kaynağını bireysel ilgi, merak, bilinç, sevgi ve tutku olarak ortaya koyarken, içsel motivasyonu özerklik, yetkinlik ve ilişki/sosyallik ihtiyaçları ile birlikte ele almaktadır (Gagne ve Deci, 2005). Bu noktadan hareketle, yeşil içsel motivasyonu ortaya çıkaracak liderlerin de bireylere özerklik sağlayabilecek, yetkinliklerini ve sosyalliklerini sağlamalarına katkı sunabilecek bir anlayışta olması yani yeşil dönüştürücü liderlik davranışı sergilemesi gerektiği söylenebilir. Yeşil dönüştürücü liderlik ile yeşil içsel motivasyon arasındaki bu bağlantıyı dönüştürücü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi, entelektüel uyarım, ilham verici motivasyon ve idealleştirilmiş (karizmatik) etki boyutlarıyla ve bu boyutların içerikleriyle (Chen ve Chang, 2012) açıklamak mümkündür. Yeşil dönüştürücü liderlik anlayışı, yeşil içsel motivasyonu bireyselleştirilmiş ilgi boyutunda, çalışanların yeşil duyarlılıklarını anlayıp, fark ederek ve bu bakış açısının işe de yönelmesini sağlayarak artırabilir. Liderlerin, çalışanların yeşil duyarlılıklarını anlaması ve bu durumun işe yansması, onların çalışanlarla iletişimini güçlendirebilir ve çalışanların yeşil davranışlara ilişkin içsel dürtülerini harekete geçirebilir. Entelektüel uyarım boyutunda yeşil dönüştürücü liderler, çalışanlarda sürdürülebilirlik ve çevre bilinci oluşturup toplumsal faydaya katkı sunmalarını sağlayarak; ilham verici motivasyon boyutunda, yeşil davranışlar konusunda çalışanların yaratıcı davranışlar sergilemelerini sağlayarak yeşil içsel motivasyona katkı sağlayabilirler. Şöyle ki; liderin yeşil davranışlar konusunda çalışanların yaratıcılıklarını ve hayal güçlerini kullanmalarını teşvik etmesi, onların işlerinde kendilerini yetkin ve özerk hissetmelerini sağlayabilir; bu durum ise yeşil davranışlar konusunda içsel olarak motive olmasına neden olabilir. Son olarak karizmatik etki boyutunda, yeşil dönüştürücü liderlerin yeşil davranışlar konusunda örnek alınacak davranışlar sergilemesi, ona hayranlık duyulması ve referans alınması da yeşil davranışlara ilişkin motivasyona katkı sağlayabilir. Liderin karizmatik olması ve rol model olarak yeşil

davranışlar sergilemesi, çalışanların ona güvenmesine, saygı duymasına ve nihayetinde de ikili ilişkilerinin güçlü olmasına yol açabilir. Bu durum ise çalışanların yeşil içsel motivasyonlarını artırabilir.

Kavramlar arasındaki ilişkiye dair yukarıdaki açıklamaların yanında literatürdeki çalışmalarla da yeşil dönüştürücü liderlik ile içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi ele almak mümkündür. Konu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde her ne kadar yeşil dönüştürücü liderlik ile yeşil içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülse de (Li vd., 2020), dönüştürücü liderlik ve içsel motivasyon arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalara rastlanılmakta (Charboneau, Barling ve Kelloway, 2001; Chua ve Ayoko, 2019; Kim vd., 2017; Saeed, Afsar, Shahjehan ve Shah, 2019; Wang, Kim ve Lee, 2016) ve bu çalışmalarda pozitif yönde bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Bununla birlikte Li ve arkadaşlarının (2020) Çin’de bilgi teknolojileri sektöründeki çalışanlarla gerçekleştirdikleri çalışmada ise yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil içsel motivasyonu artırdığı öne sürülmektedir. Gerek yukarıda ifade edilen gerekçeler gerekse söz konusu bu çalışmalar dikkate alındığında yeşil dönüştürücü liderlik ve yeşil içsel motivasyon arasındaki ilişkiye yönelik aşağıdaki hipotezi geliştirmek mümkündür:

**H1: Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyonu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.**

### 2.3. Yeşil Dönüştürücü Liderlik ve Çalışanın Yeşil Davranışı Arasındaki İlişki

“Yeşil” kelimesi, çevresel politikaların geliştirilmesi ve hayata geçirilmesi süreçlerinin nitelendirilmesinde kullanılan (Uslu ve Kedikli, 2017) ve çevreci olmayla ilgili olan bir kavramdır. Çevre yararına veya çevre dostu olarak ifade edebileceğimiz “yeşil” kavramı, doğal çevreyi, sosyal ve ekonomik çevreyle bütünleşik olarak değerlendiren, sürdürülebilir davranışları ifade etmektedir (Kılıç ve Vatansever, 2016). Bu davranışlar, ulaşımda bireysel taşıtlar yerine toplu ulaşım araçlarının kullanılması, aktif kullanımda olmayan elektrikli cihazların kapatılması, geri dönüşümü olan veya yeniden kullanılabilen şişe ya da bardak tercih edilmesi, atık yönetimi bilincine ve çevresel duyarlılığa sahip olunması ve enerji tasarrufu sağlanması gibi faaliyetleri içerir (Akandere, 2019; Kim vd., 2017).

Çalışanın yeşil davranışı, örgüt içerisinde yer alan bireylerin çevreye karşı sergilemiş olduğu sorumlu davranışlarını ve örgütün çevresel sürdürülebilirliğine katkı sağlayan ölçülebilir eylemlerini ifade eder (Akandere, 2019; Andersson, Jackson ve Russell, 2013; Erbaşı ve Özalp, 2016, s. 298; Eroymak vd., 2018; Ones ve Dilchert, 2012b;). Çalışanın yeşil davranışı, çalışanın çevreye karşı sorumluluğunun olduğunu hissetmesi, bilinçli ve gönüllü olarak çevreyi dikkate alan davranışlar sergilemesi ve çevreye zarar vermekten kaçınarak faydalı olmaya çalışmasıdır. Dolayısıyla, çalışanların yeşil davranış sergilemesi, çevrelerine olan sorumluluklarının farkında olmalarını sağlayarak işin ve örgütün kendisinden talep ettiğinin ötesine geçmesini sağlamaktadır.

Çalışanın yeşil davranışı, örgütlerde görev tanımı kapsamında olan rol-içi davranışlar olabileceği gibi rol-ötesi (gönüllü) yeşil davranışları da içerebilir (Campbell ve Wiernik, 2015; Norton, 2016). Rol-içi yeşil davranışlar; görev tanımının bir parçası olan (Dikme ve Sucu, 2019) ve kaynakların etkin kullanılması adına çalışanlardan sergilenmesi istenen davranışlardır (Kim vd., 2017). Bu davranışlar zehirli atıkların su şebekelerine karışmasını engelleme veya zehirli maddeleri kurumsal politikalar ve yasal düzenlemeler doğrultusunda imha etme şeklinde olabileceği gibi (Dumont, Shen ve Deng, 2017), su, enerji ve diğer kaynakları (örn. kağıdı çift taraflı kullanma) koruma gibi davranışları da içeren görev tanımı kapsamındaki çalışanın çevreci davranışlarıdır (Norton, Zacher ve Ashkanasy, 2014). Dolayısıyla, rol-içi yeşil davranışlar, çalışanın örgütsel politikalara bağlı kalarak sürdürülebilir ürünler ve süreçler ortaya çıkarması yönündeki davranışlarını içerir (Norton vd., 2015). Rol-ötesi yeşil davranışlar ise örgütte görev tanımında yer almayan ancak çalışan tarafından gönüllü olarak sergilenen (Kim vd., 2017; Ying, Faraz, Ahmed ve Raza, 2020) ve örgütün çevresel performansı için yararlı olan, çevre yanlısı davranışlardır (Norton, Zacher, Ashkanasy ve Parker, 2017; Zhang, 2020). Bu yeşil davranışlar, çalışanın çevresel faydaya öncelik vermesi, çevreci politikalar ve programlar başlatması ve çevreci olma konusunda diğer çalışanları teşvik etmesi gibi davranışları içerir (Norton vd., 2015). Söz konusu bu davranışların çalışanların görev tanımlarında yer almaması ve isteklerine bağlı olması, bir vatandaşlık davranışı olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla rol-ötesi sergilenen yeşil davranışlarda çalışan, bu davranışları karşılığında herhangi bir ödül almayacağını bilmesine rağmen, gerek çevreye gerekse örgüte fayda sağladığı için bu davranışları sergilemektedir.

Çalışanın yeşil davranışı yukarıda ifade edildiği gibi rol-içi ve rol-ötesi yeşil davranışlar olarak ele alınabileceği gibi yeşil çevresel duyarlılık, çevresel katılım, ekonomik duyarlılık, yeşil satın alma ve teknolojik duyarlılık (Erbaşı, 2019) veya sürdürülebilir şekilde çalışma, kaynakları koruma, başkalarını etkileme, inisiyatif alma ve zarar vermekten kaçınma gibi davranışları da içeren bir kavram olarak değerlendirilebilir (Ones ve Dilchert, 2012a). Çalışanın yeşil davranışına ilişkin bu türlerden bazılarının kısaca açıklanması, kavramın daha iyi anlaşılmasında faydalı olacaktır. Bu nedenle çalışanın sergilediği yeşil davranış türlerine ilişkin sınıflandırmalardan birisi aşağıda açıklanmıştır (Kim vd., 2017; Iqbal, Hassan, Akhtar ve Khan, 2018; Kılıç ve Vatanserver, 2016; Bayrakçı ve Dinç, 2020):

*Sürdürülebilir şekilde çalışma;* çalışanların çalışma esnasında, iş süreçlerini etkin bir şekilde yönetmesine, eşya veya ekipmanları çevresel sürdürülebilirliği sağlayacak şekilde kullanımına ve çevreye verilen zararı minimize etmeye çalışmasına ilişkin davranışları içerir.

*Kaynakları koruma;* demirbaş ürünlerin efektif kullanımına, sarf malzemelerin kullanımında israftan kaçınılmasına ve aydınlatma ve işle ilgili materyallerin kullanımında özenli davranış sergilenmesine ilişkin yeşil davranışlardır.

*Başkalarını etkileme;* çalışanların çevrecilik konusunda yakın çevresinden başlayarak, çalışma arkadaşlarını ve sosyal ortamlarını etkilemeye yönelik davranışlarıdır.

*İnisiyatif alma;* çevre ile ilgili değişimi teşvik etmeyi içeren, bireylerin örnek alınan çevre dostu davranışlarını içerir.

*Zarar vermekten kaçınma;* çalışanların herhangi bir nedenden kaynaklı olarak örgüte zarar verebilecek (çevresel kirlilik, atık, vb.) durumlardan kaçınmasına ve çevre ve hava kirliliği ile mücadele etmesine ilişkin davranışları içerir.

Çalışanların sürdürülebilir ve temiz bir çevre için işlerini yaparken çevreye zarar vermekten kaçınmaları, iş süreçlerinde ve kaynakların kullanımında sürdürülebilirlik prensibiyle çalışmaları, kaynakları korumaları, çevresel konularda inisiyatif almaları ve çevrelerini de etkilemeleri gibi çalışanın yeşil davranışlarının (Ones ve Dilchert, 2012a; Kongrerck 2017) artırılması hem örgütsel hem de toplumsal olarak önemli bir hedeftir. Örgütlerde bu davranışların etkinliği ve yaygınlığı motivasyona (Li vd., 2020), iş tatminine (Kim, Kim ve Han, 2018), bireysel farklılıklara (Kim vd., 2017), statüye (Yang, Le ve Guo, 2019) ve örgüt kültürüne (Pham, Phan, Tučková, Vo ve Nguyen, 2018) göre değişebileceği gibi liderlik şekillerine -özellikle de yeşil dönüştürücü liderlik şekline (Mittal ve Dhar,2016; Kim vd.,2017)- göre de değişiklik göstermektedir. Yeşil dönüştürücü liderlik; çalışanların çevresel konularda kendilerinden beklenenin ötesinde performans sergilemelerini sağlayan (Kura, 2016), bunu da katı kuralların ve cezaların ötesinde çalışanlara bir vizyon oluşturup, çalışanların yaratıcılıklarını teşvik ederek ve sergilediği yeşil davranışlarla çalışanlara örnek olup lider-çalışan özdeşleşmesini gerçekleştirerek (Jia vd., 2018) yapan liderlerin davranışlarıdır. Bu liderler, yeşil davranışlar sergilenmesinde çalışanlara vizyon sağladıkları, kolektif fayda konusunda bilinçli olmalarını teşvik ettikleri ve yaratıcılıklarını destekledikleri için (Kura, 2016), yeşil dönüştürücü liderliğin çalışanın yeşil davranışlarını (rol-içi) artıracığı düşünülmektedir. Nitekim literatürdeki çalışmalar da bu düşüncüyü destekleyen bulgular elde etmiştir. Örneğin Kura (2016) kamu sektörü çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, çevreye yönelik dönüştürücü liderliğin işteki yeşil davranışları artırdığını belirlemiştir. Wang ve arkadaşları (2018) imalat sektörü çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada, yeşil dönüştürücü liderliğin dolaylı olarak (değer uyumu üzerinden) çalışanın yeşil davranışını etkilediği bulgusunu elde etmiştir. Yapılan diğer çalışmalarda, yeşil dönüştürücü liderliğin, yeşil yaratıcılık davranışını (Mittal ve Dhar,2016; Li vd. 2020), yeşil ürün geliştirme performansını (Zhou, Zhang, Lyu ve Zhang, 2018) ve yeşil performansı (Chen, Chang ve Lin, 2014) artırdığı öne sürülmüştür. Literatürde yapılan bu çalışma bulguları ve kavramlara ilişkin açıklamalar birlikte değerlendirildiğinde, yeşil dönüştürücü liderlik ve çalışanın yeşil davranışı (rol-içi) arasındaki ilişkiye ilişkin aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**H2: Yeşil dönüştürücü liderlik, çalışanın yeşil davranışını (rol-içi) doğrudan pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.**

## 2.4 Yeşil İçsel Motivasyon ve Çalışanın Yeşil Davranışı Arasındaki İlişki

Yeşil davranışların temelinde, çevre için iyi olanı yapma ve çevreye zararlı olandan kaçınma prensibi yatmaktadır (European Commission, 2012 akt. Kongrerck, 2017). Çalışanların haftalık ortalama 40 saati işyerlerinde çalışarak geçirmesi nedeniyle çevresel sorunların azaltılması için bu prensibin özel yaşamda olduğu kadar iş yaşamında da karşılık bulması gerekmektedir. Bu nedenle de, son zamanlarda çalışanın yeşil davranışı kavramı önem kazanmış, bu davranışların artırılması ve yaygınlaştırılması örgütler için önemli bir konu haline gelerek konu ile ilgili akademik çalışmalar ağırlık kazanmıştır (Akandere, 2019; Andersson vd. 2013; Campbell ve Wiernik, 2015; Dikme ve Sucu, 2019; Erbaşı ve Özalp, 2016; Eroymak vd., 2018; Kim vd., 2017; Norton, 2016; Ones ve Dilchert, 2012a; Zhang, 2020).

Çalışanın yeşil davranışlarının yaygınlaştırılabilmesi için bu davranışların hangi durumlarda ortaya çıktığının ve yaygınlaştığının bilinmesi gerekmektedir. "Sevgi, tutku, ilgi gibi içsel dürtü ve ödüllerle çevreci ve yeşil davranışlar için motive olma" şeklinde tanımlanan yeşil içsel motivasyon (Li vd., 2020), çalışanın yeşil davranış sergilemesi ve bu davranışın yaygınlaşması için gerekli durumlardan birisidir. Yeşil içsel motivasyonu yüksek bireylerin, gerek özel gerekse iş hayatlarında çevreye duyarlı davranışlar sergilemesi muhtemeldir. Zira bu bireyler, çevreye duyarlılık gibi sosyal önemi olan toplumsal konularda tutkulu ve istekli olmaya daha eğilimlidir (Jia vd., 2018). Dolayısıyla, yeşil içsel motivasyon, çalışanın yeşil davranışlarının (rol-içi) yaygınlaşmasını sağlayabilir. Literatürde yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışma olmamakla birlikte yeşil tutkuya sahip çalışanların yeşil yaratıcılıklarının artacağı (Jia vd., 2018) ve yeşil içsel motivasyonun, yeşil yaratıcılık davranışını artıracığı (Li vd., 2020) sonucuna ulaşan çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalardan yola çıkarak, çalışanların içlerinde taşıdıkları toplumsal duyarlılık duygusu, çevre sevgisi ve bilinci doğrultusunda işyerlerinde de çevreci davranışlar sergileyecekleri, başka bir ifadeyle yeşil davranışların sergilenmesinde içsel dürtülerin etkili olacağı söylenebilir. Dolayısıyla da test etmek üzere aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**H3: Yeşil içsel motivasyon, çalışanın yeşil davranışını (rol-içi) pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkiler.**

## 2.5. Yeşil İçsel Motivasyonun Aracı Rolü

Yeşil dönüştürücü liderlik, doğrudan çalışanların yeşil davranışları üzerinde etkili olabileceği gibi (Kura, 2016), yeşil içsel motivasyonlarını sağlayarak da yeşil davranışları artırabilir. Şöyle ki; liderin çalışanlara çevresel hedeflere ulaşmaları için ilham vermesi (yeşil dönüştürücü liderlik), onların içsel dürtü ve ödüllerle çevreci davranışlar için motive olmasını (yeşil içsel motivasyon) sağlayacaktır (Li vd., 2020). Dışsal ödüllerden ziyade içsel ödül ve dürtüler nedeniyle çevreci davranışlara motive olan çalışanlar da harekete geçecek ve işlerini yaparken işletmenin çevresel performansı için de yararlı olan çevre yanlısı davranışları daha fazla sergileyecektir. Dolayısıyla, yeşil dönüştürücü liderliğin, çalışanların yeşil davranışlarını (rol-içi) artırma sürecinde, yeşil içsel motivasyonun aracı rol üstleneceği düşünülebilir. Literatürde söz konusu bu ilişkiyi ele alan çalışmalar bulunmasa da, yeşil dönüştürücü liderliğin yeşil yaratıcılık davranışına etkisinde yeşil içsel motivasyonun aracı olduğunu öne süren çalışma (Li vd., 2020) bulunmaktadır. Gerek bu çalışma bulgusu gerekse yukarıdaki açıklamalar dikkate alınarak aracılığa ilişkin aşağıdaki hipotez geliştirilebilir:

**H4: Yeşil dönüştürücü liderliğin çalışanın yeşil davranışına (rol-içi) etkisinde yeşil içsel motivasyon aracı rol üstlenir.**

## 3. YÖNTEM

Çalışma için KMÜ Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'ndan (Sayı: E-95728670-044-) 21.09.2020 tarihli etik kurallara uygunluk onayı alınmıştır.

### 3.1. Örneklem 1 ve Amaç

Bu araştırmanın amaçlarından birisi Türkiye'de henüz çalışılmamış, dolayısıyla da uyarlaması bulunmayan yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın rol içi yeşil davranışı ölçeklerinin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerini yaparak ulusal alan yazında kullanılabilir olduklarını göstermektir. Araştırmada bu amaca Türkiye'de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmeden elde edilen verilerle ulaşılmaya çalışılmıştır. Söz konusu bu işletmenin yaklaşık 200 çalışandan oluşan bir birimi araştırma evreni olarak seçilmiş ve %95 güven düzeyi ve %5'lik bir hata payı ile 132 veriye ulaşılması hedeflenmiştir (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Verilerin elde edilmesinde basit tesadüfi örnekleme yöntemi

tercih edilmiş ve anket formları dijital platformlar üzerinden katılımcılara iletilmiştir. Geri dönüşü sağlanan 143 katılımcının verileri değerlendirmeye alınmış ve analizler bu veriler üzerinden yapılmıştır. Katılımcılara ait demografik bilgiler incelendiğinde %72'sinin (103) erkek, %28'inin (40) kadın olduğu; yaş dağılımı açısından 31-40 yaş aralığında olanların sayıca daha fazla (85 kişi), 40 yaş üstü (37 kişi) ve 30 yaş ve altı olanların ise sayıca daha az (21 kişi) oldukları görülmüştür. Medeni durum değişkeni açısından katılımcıların %83,9'unun (120) evli olduğu; yöneticilik görevi açısından %74,8'inin (107) yönetici pozisyonunun bulunmadığı belirlenmiştir. Son olarak katılımcıların deneyim durumu incelendiğinde 1-5 yıl arasında çalışan 20 kişi (%14), 6-10 yıl arasında çalışan 41 kişi (28,7), 11-15 yıl arasında çalışan 40 kişi (28) ve 16 yıl ve üstünde çalışan 42 kişi (29,4) olduğu tespit edilmiştir.

### **3.1.1. Kullanılan Ölçekler**

**Yeşil Dönüştürücü Liderlik:** Araştırmada çalışanların yeşil dönüştürücü liderlik algılarını ölçmek için Chen ve Chang (2012) tarafından geliştirilen 6 maddeli ve tek boyutlu "Yeşil Dönüştürücü Liderlik" ölçeği kullanılmıştır. Katılımcılar ölçek maddelerine 5'li Likert tipi (1-Kesinlikle Katılmıyorum; 5- Kesinlikle Katılıyorum) cevap vermişlerdir.

**Yeşil İçsel Motivasyon:** Araştırmada çalışanların içsel motivasyon düzeyi Li ve arkadaşları (2020) tarafından geliştirilen 6 madde ve tek boyutlu "Yeşil İçsel Motivasyon" ölçeği ile belirlenmiştir. Bu ifadelerin 5'li Likert tipi (1-Kesinlikle Katılmıyorum; 5- Kesinlikle Katılıyorum) cevaplanması istenmiştir.

**Çalışanın Yeşil Davranışı (Rol-İçi):** Çalışanların rol-içi yeşil davranışlarının değerlendirilmesi için Bissing-Olson ve arkadaşlarının (2013) geliştirdiği 3 madde ve tek boyuttan oluşan ölçek referans alınmıştır. Katılımcılar ölçek maddelerini 5'li likert tipi (1-Kesinlikle Katılmıyorum; 5- Kesinlikle Katılıyorum) cevaplamıştır.

### **3.1.2. Ölçeklerin Türkçeye Çevirisi**

Araştırmada kullanılan her bir ölçeğin orijinal dilinin İngilizce olması ve Türkçe uyarlamalarının bulunmaması nedeniyle ölçek uyarlama çalışması yapılmıştır. Ölçek uyarlama çalışmalarında izlenmesi gereken adımlarda farklılıklar bulunmakla birlikte bu çalışmada, ölçeğin hedef dile çevrilmesi, geri çeviri yapılması, uzman görüşlerine başvurulması ve güvenilirliğin ve geçerliliğin test edilmesi adımları takip edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu doğrultuda öncelikle ölçekler anadili Türkçe olmakla birlikte İngilizceye de hakim uzman kişiler tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Akabinde, bu ölçek maddeleri İngilizceye geri çeviri yapılmış ve orijinalleri ile karşılaştırılmıştır. Daha sonrasında, uzman görüşleri alınmış ve kültür değişkeni de dikkate alınarak maddelerin Türkçe karşılıkları ve anlaşılabilirlikleri sorularak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu düzeltmelerde, Türkçe karşılığı "lider" olan kelimeler "yönetici" olarak kabul edilmiş ve bazı kelimeler için parantez içinde ikinci bir Türkçe karşılık (örn; yeşil (çevreci) gibi) eklenmiştir. Tüm bu adımlar sonrasında, ölçek maddelerinin her birine son şekli verilmiştir.

### **3.1.3. Birinci Örneklemeye İlişkin Bulgular**

#### **3.1.3.1. Keşfedici Faktör Analizi Bulguları**

Araştırmada birinci örneklemeden elde edilen verilerle öncelikle ölçeklerin yapı geçerlilikleri incelenmiş ve bu doğrultuda, ölçeklere keşfedici faktör analizleri yapılmıştır. Faktör analizlerine ilişkin elde edilen bulgular Tablo 1'de özetlenmiştir:



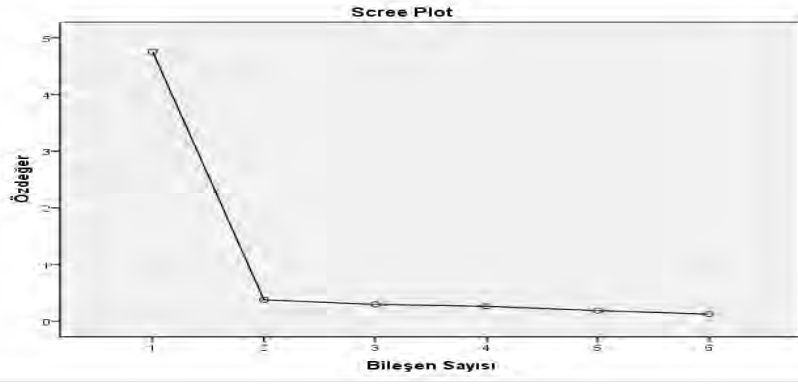
Tablo 1. Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

| Maddeler   | Keşfedici Faktör |         |                       |                    |
|--|------------------|---------|-----------------------|--------------------|
|  | Faktör Yükleri   | Özdeğer | Açıklanan Varyans (%) | Toplam Varyans (%) |
| YDL1. Yöneticim çalışanların izlemesi için net bir çevreci (çevre dostu) vizyon hazırlar.              | ,880             |         |                       |                    |
| YDL2. Yöneticim çevreci (çevre dostu) planlarıyla örgüt üyelerine ilham verir.                         | ,912             |         |                       |                    |
| YDL3. Yöneticim çalışanların benzer çevreci (çevre dostu) hedefler için birlikte çalışmalarını sağlar. | ,921             |         |                       |                    |
| YDL4. Yöneticim çalışanları çevreci (çevre dostu) hedeflere ulaşmaya teşvik eder.                      | ,883             | 4,755   | 79,257                | 79,257             |
| YDL5. Yöneticim, çalışanların çevreye ilişkin inançlarını dikkate alarak hareket eder.                 | ,870             |         |                       |                    |
| YDL6. Yöneticim, çalışanları yeşil (çevreci) fikirler geliştirmeye teşvik eder.                        | ,874             |         |                       |                    |
| <b>KMO= ,902</b>   |                  |         |                       |                    |
| <b>Küresellik Derecesi (Bartlett's)= 799,276 (p= ,000)</b>   |                  |         |                       |                    |
| YİM1. Yeni yeşil (çevreci) fikirler üretmekten keyif alırım.   | ,886             |         |                       |                    |
| YİM2. İşteki çevreci (yeşil) görevleri tamamlamaya çalışmaktan keyif alırım.                           | ,850             |         |                       |                    |
| YİM3. Tamamen yeni çevreci görevlerle uğraşmaktan keyif alırım.  | ,873             |         |                       |                    |
| YİM4. İşimde var olan yeşil (çevreci) fikirleri geliştirmekten keyif alırım.                           | ,843             | 4,451   | 74,184                | 74,184             |
| YİM5. Yeni yeşil (çevreci) fikirler olduğunda heyecan duyarım.   | ,843             |         |                       |                    |
| YİM6. Yeşil (çevreci) fikirlerin geliştirilmesine daha fazla dâhil olmak isterim.                      | ,871             |         |                       |                    |
| <b>KMO= ,887</b>   |                  |         |                       |                    |
| <b>Küresellik Derecesi (Bartlett's)= 660,256 (p= ,000)</b>   |                  |         |                       |                    |
| ÇYD1. İş tanımında belirtilen sorumlulukları çevre dostu şekillerde (şekilde) yerine getiririm.        | ,913             |         |                       |                    |
| ÇYD2. Verilmiş görevleri çevre dostu bir şekilde tamamlarım.   | ,965             | 2,685   | 89,505                | 89,505             |
| ÇYD3. Benden beklenen görevleri çevre dostu bir şekilde yaparım.                                       | ,959             |         |                       |                    |
| <b>KMO= ,733</b>   |                  |         |                       |                    |
| <b>Küresellik Derecesi (Bartlett's)= 427,742 (p= ,000)</b>   |                  |         |                       |                    |

YDL: Yeşil Dönüştürücü Liderlik; YİM: Yeşil İçsel Motivasyon; ÇYD: Çalışanın Yeşil Davranışı (Rol-İçi)

Belirli bir örneklemeden elde edilen verilerin faktör analizi için yeterli olup olmadığının anlaşılması için KMO (Kaiser-Mayer-Olkin) değerinin 0,60 ve üstünde; korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi için yeterli olup olmadığının anlaşılması için ise Bartlett's Küresellik Derecesinin "p < 0,05" olması gerekmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bunun yanında, ölçek madde faktör yüklerinin kabulüne ilişkin farklı görüşler bulunmakla birlikte genel kabul görmüş değerin 0,40 ve daha yüksek bir değere sahip olması yönündedir (Field, 2009). Tablo 1'de yer alan keşfedici faktör analizi sonuçları incelendiğinde, KMO değerlerinin yeşil dönüştürücü liderlik için 0,902, yeşil içsel motivasyon için 0,887, çalışanın (rol-içi) yeşil davranışı için 0,733 olduğu; her bir ölçek için Bartlett's Küresellik Derecelerinin de (p = ,000) anlamlı olduğu görülmüştür. Dolayısıyla elde edilen verilerin faktör analizi ve korelasyon matrisindeki ilişkiler için yeterli olduğu anlaşılmıştır. Bunun yanında, ölçeklere ait faktör yükleri incelendiğinde, yeşil dönüştürücü liderlik için 0,870-0,921 arasında; yeşil içsel motivasyon için 0,843-0,886 arasında; çalışanın yeşil davranışı (rol-içi) için 0,913-0,965 arasında değerler almış ve referans değeri sağlamışlardır. Ölçeklerin her birisinde özdeğeri 1'den büyük tek faktörlü bir yapı elde edilmiş ve bu tek faktörlü yapılar, yeşil dönüştürücü liderlikte toplam varyansın %79,257'sini, yeşil içsel motivasyonda toplam varyansın %74,184'ünü ve çalışanın yeşil davranışında (rol-içi) toplam varyansın %89,505'ini açıklamıştır. Keşfedici faktör analizinde elde edilen ölçeklere ait yamaç-birikinti grafikleri Şekil 1,

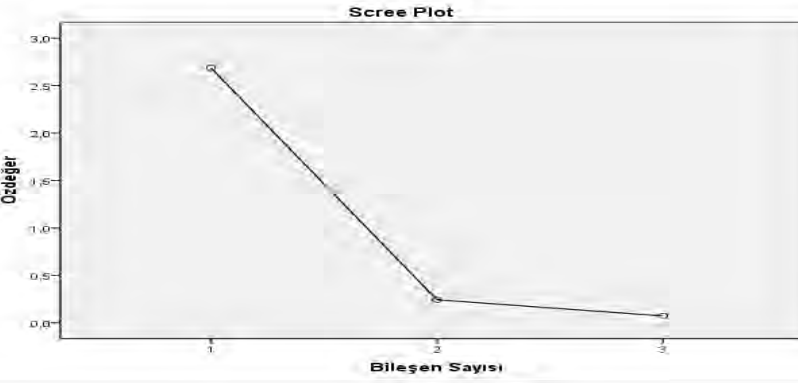
2 ve 3'te gösterilmiştir. Bu şekillere göre her bir ölçekte birinci faktörden sonra belirgin bir kırılma olmuş; dolayısıyla, tek faktörlü yapıya uygun bir serpilme gerçekleşmiştir.



Şekil 1. Yeşil Dönüştürücü Liderlik (YDL): Yamaç Birikinti Grafiği



Şekil 2. Yeşil İçsel Motivasyon (YİM): Yamaç Birikinti Grafiği



Şekil 3. Çalışanın Yeşil Davranışı (Rol-İçi) (YÇD): Yamaç Birikinti Grafiği

### 3.1.3.2. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlikleri, iç tutarlılık güvenilirliğini gösteren Cronbach alpha katsayısına bakılarak değerlendirilmiştir. Cronbach alpha değerinin 0,70'den yüksek olması referans alınmış (Field, 2009) ve maddelerin düzeltilmiş madde toplam puan korelasyonununun 0,30'un altında olmamasına dikkat edilmiştir. Ölçeklere yapılan güvenilirlik analizi bulguları Tablo 2'de özetlenmiştir.

Tablo 2. Güvenilirlik Analizi Bulguları

| Maddeler                           | Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu | Madde Silinirse Cronbach Alfa Katsayısı |
|------------------------------------|--------------------------------------|---|
| YDL1                               | ,826                                 | ,939                                    |
| YDL2                               | ,870                                 | ,934                                    |
| YDL3                               | ,881                                 | ,933                                    |
| YDL4                               | ,831                                 | ,939                                    |
| YDL5                               | ,811                                 | ,941                                    |
| YDL6                               | ,817                                 | ,940                                    |
| <b>Genel Cronbach Alpha =,947</b>  |                                      |   |
| YİM1                               | ,829                                 | ,913                                    |
| YİM2                               | ,779                                 | ,919                                    |
| YİM3                               | ,813                                 | ,915                                    |
| YİM4                               | ,773                                 | ,920                                    |
| YİM5                               | ,772                                 | ,920                                    |
| YİM6                               | ,808                                 | ,916                                    |
| <b>Genel Cronbach Alpha =,930</b>  |                                      |   |
| ÇYD1                               | ,814                                 | ,962                                    |
| ÇYD2                               | ,918                                 | ,883                                    |
| ÇYD3                               | ,903                                 | ,894                                    |
| <b>Genel Cronbach Alpha = .941</b> |                                      |   |

Tablo 2’de de görüldüğü gibi ölçek maddelerine ait genel cronbach alpha değerleri, yeşil dönüştürücü liderlikte 0,947; yeşil içsel motivasyonda 0,930; çalışanın yeşil davranışında (rol-içi) ise 0,941’dir. Bu değerler 0,70 referans değerinden yüksek olduğu için ölçeklerin iç tutarlılık güvenilirliklerinin yüksek olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada ölçek güvenilirlikleri tespit edildikten sonra son olarak ölçek maddelerinin kendi aralarındaki ilişkiler, korelasyon analizi yapılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Zira, belirli bir ölçek bünyesindeki bir maddenin ölçekteki diğer maddeler ile anlamlı düzeyde ilişkisinin olması ölçeği temsil etmesi açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle, ölçek maddelerine korelasyon analizi yapılmış ve bulgular Tablo 3’te özetlenmiştir.

Tablo 3. Ölçek Maddeleri Arası Korelasyonlar

| Değişkenler | 1      | 2      | 3      | 4      | 5      | 6 |
|-------------|--------|--------|--------|--------|--------|---|
| YDL1        | 1      |        |        |        |        |   |
| YDL2        | ,785** | 1      |        |        |        |   |
| YDL3        | ,794** | ,841** | 1      |        |        |   |
| YDL4        | ,729** | ,735** | ,818** | 1      |        |   |
| YDL5        | ,721** | ,746** | ,701** | ,716** | 1      |   |
| YDL6        | ,672** | ,758** | ,755** | ,718** | ,769** | 1 |
| YİM1        | 1      |        |        |        |        |   |
| YİM2        | ,794** | 1      |        |        |        |   |
| YİM3        | ,726** | ,709** | 1      |        |        |   |
| YİM4        | ,683** | ,614** | ,749** | 1      |        |   |
| YİM5        | ,667** | ,636** | ,641** | ,632** | 1      |   |
| YİM6        | ,701** | ,639** | ,684** | ,686** | ,788** | 1 |
| ÇYD1        | 1      |        |        |        |        |   |
| ÇYD2        | ,808** | 1      |        |        |        |   |
| ÇYD3        | ,791** | ,927** | 1      |        |        |   |

Tablo 3’teki bulgular ölçeklere ait maddelerin korelasyon değerlerinin, yeşil dönüştürücü liderlik için 0,672-0,841 arasında; yeşil içsel motivasyon için 0,614-0,794 arasında; çalışanın yeşil davranışı (rol-içi) için 0,791-0,927 arasında olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla, şuna kadar yapılan tüm analiz bulgularında kullanılan ölçeklerin güvenilir ve geçerli olduğu belirlenmiştir.

### 3.2. Örneklem 2 ve Amaç

Araştırmanın bir diğer amacı, yeşil dönüştürücü liderliğin hem doğrudan hem de dolaylı olarak (yeşil içsel motivasyon aracılığı ile) çalışanın rol-içi yeşil davranışına etkisini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda, ikinci bir örnekleme başvurulmuş ve imalat (tekstil) sektöründe faaliyet gösteren bir işletmeden veriler elde edilmiştir. Veriler için bu işletmedeki yaklaşık 295 vardiyalı çalışandan %95 güven düzeyi ve %5'lik bir hata payı ile en az 167 sayısına ulaşılmaya çalışılmıştır (<https://www.surveysystem.com/sscalc.htm>). Bu işletme çalışanlarına basit tesadüfi örnekleme yöntemi dikkate alınarak anket formları dağıtılmış ve 15 gün süre verilerek anketler toplanmıştır. Nihayetinde, 174 çalışana ait anket formu geri toplanmıştır.. Bu çalışanların demografik bilgileri incelenmiş ve %70,7'sinin (123) kadın; %70,1'inin (122) evli ve %86,2'sinin (150) yönetici olmadığı görülmüştür. Bunun yanında çalışanların %53'ünü 10 yıldan az deneyime sahip çalışanlar oluştururken, yaklaşık %76'sının 30-40 yaş aralığında olduğu gözlenmiştir.

#### 3.2.1. İkinci Örnekleme İlişkin Bulgular

##### 3.2.1.1. Doğrulayıcı Faktör ve Güvenilirlik Analizi Bulguları

Araştırmada hipotez testleri yapılmadan önce birinci örneklem referans alınarak elde edilen ölçek yapıları ve güvenilirlikleri ikinci örneklem verileriyle doğrulayıcı faktör ve güvenilirlik analizleri yapılarak test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizinde, madde faktör yükleri yeşil dönüştürücü liderlik için 0,675 ile 0,879 arasında; yeşil içsel motivasyon için 0,674 ile 0,812 arasında ve çalışanın yeşil davranışı (rol-içi) için 0,767 ile 0,874 arasında değerler almıştır. Bunun yanında, ölçeklere ilişkin uyum indeksi değerleri referansları sağlamış (Tablo 4) ve ölçeklerin tek faktörlü yapılarının kabul edilebilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 4. Doğrulayıcı Faktör Analizi: Model Uyum İndeksi Değerleri (Örneklem 2)

| Modeller | CMIN/DF                | RMR       | CFI       | IFI       | TLI       | RMSEA     |
|----------|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|          | $0 < \chi^2/sd \leq 5$ | $\leq,10$ | $\geq,90$ | $\geq,90$ | $\geq,90$ | $\leq,08$ |
| YDL      | 1,523                  | ,025      | ,993      | ,993      | ,987      | ,055      |
| YİM      | ,642                   | ,012      | 1,000     | 1,000     | 1,000     | ,000      |
| ÇYD      | 1,754                  | ,045      | ,994      | ,994      | ,991      | ,066      |

Doğrulayıcı faktör analizi sonrası ölçek güvenilirliklerine ilişkin analizler yapılmış ve cronbach alpha katsayıları (yeşil dönüştürücü liderlik= 0,901, yeşil içsel motivasyon= 0,888, çalışanın yeşil davranışı (rol-içi)= 0,862) ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermiştir (Tablo 5). Ölçeklerin güvenilirliklerine ve geçerliliklerine ilişkin şuna kadar yapılan analizlere ilave olarak her bir ölçeğin AVE (Average Variance Extracted) ve CR (Composite Reliability) değerleri de hesaplanmıştır (Tablo 6). Bulgular AVE değerlerinin 0,50'den (YDL= 0,600; YİM= 0,572; ÇYD= 0,696), CR değerinin ise 0,70'den (YDL= 0,899; YİM= 0,889; ÇYD= 0,873) yüksek olduğunu göstermiş (Hair, Anderson, Tatham ve Black, 1995), dolayısıyla da ölçek güvenilirlikleri ve geçerlilikleri sağlanmıştır.

##### 3.2.1.2. Hipotez Testlerine İlişkin Bulguları

Araştırmada hipotez testi analizleri yapılmadan önce değişkenler arası ilişkiler incelenmiş ve bu doğrultuda korelasyon analizi yapılmıştır. Analize demografik değişkenler de ilave edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo-5'de özetlenmiştir.

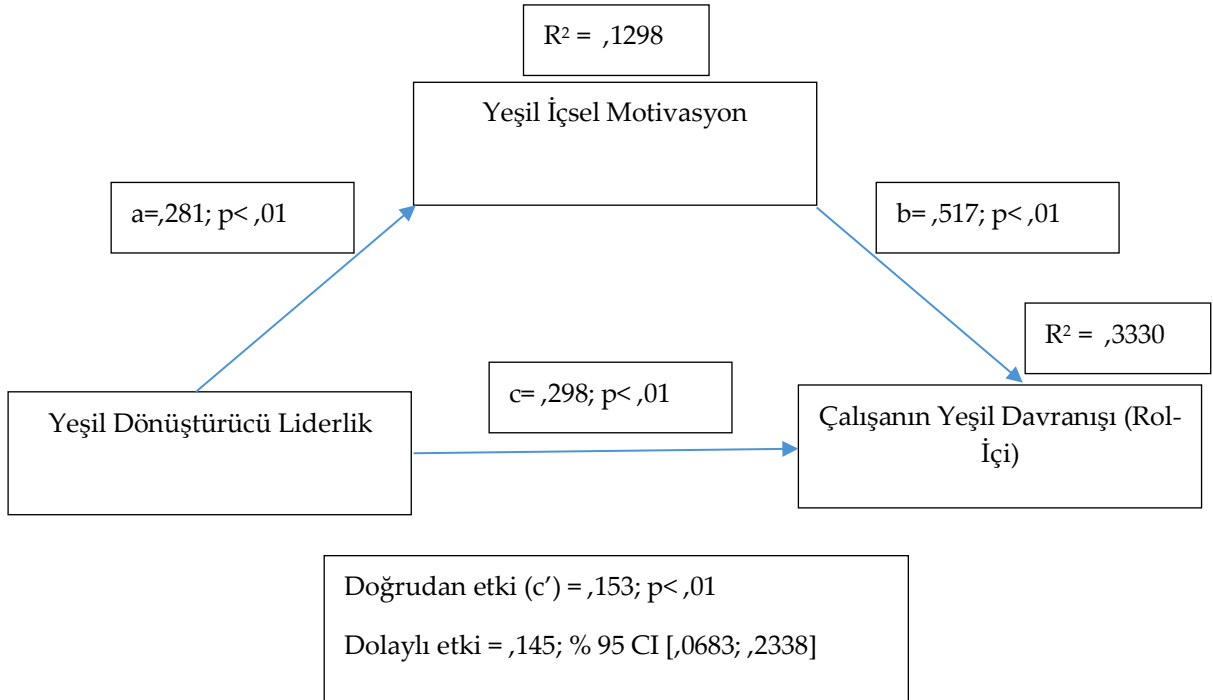
Tablo 5. Korelasyon Analizi Bulguları

| Değişkenler          | $\bar{X}$ | SS    | 1      | 2       | 3      | 4       | 5      | 6      | 7      | AVE  | CR   | Cronbach Alpha |
|----------------------|-----------|-------|--------|---------|--------|---------|--------|--------|--------|------|------|----------------|
| 1-Cinsiyet           | 1,293     | ,457  |        |         |        |         |        |        |        |      |      |                |
| 2.Medeni Durum       | 1,299     | ,459  | ,049   |         |        |         |        |        |        |      |      |                |
| 3-Yaş                | 1,914     | ,752  | ,175*  | -,344** |        |         |        |        |        |      |      |                |
| 4-Deneyim            | 2,402     | 1,127 | ,118   | -,357** | ,594** |         |        |        |        |      |      |                |
| 5-Yöneticilik Görevi | 1,862     | ,346  | -,182* | ,006    | -,113  | -,213** |        |        |        |      |      |                |
| 6-YDL                | 3,558     | ,864  | -,006  | -,087   | ,094   | -,017   | -,154* |        |        | ,600 | ,899 | ,901           |
| 7- YİM               | 3,990     | ,674  | -,082  | -,112   | ,063   | -,082   | ,065   | ,360** |        | ,572 | ,889 | ,888           |
| 8- ÇYD               | 4,220     | ,718  | -,151* | -,090   | ,021   | -,151*  | ,108   | ,358** | ,551** | ,696 | ,873 | ,862           |

\*=  $p < 0,05$ ; \*\*=  $p < 0,01$ ; YDL: Yeşil Dönüştürücü Liderlik; YİM: Yeşil İçsel Motivasyon; ÇYD: Çalışanın Yeşil Davranışı (Rol-İçi)

Tablo 5'deki bulgular, yeşil dönüştürücü liderlik ile yeşil içsel motivasyon ( $r = 0,360$ ;  $p < 0,01$ ) ve çalışanın yeşil davranışı (rol-içi) ( $r = 0,358$ ;  $p < 0,01$ ) arasında pozitif yönlü ilişkilerin olduğunu göstermiştir. Bunun yanında, yeşil içsel motivasyon ile çalışanın yeşil davranışı (rol-içi) arasında da ( $r = 0,551$ ;  $p < 0,01$ ) benzer bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir.

Araştırmada hipotez testleri için Process Macro (SPSS için) istatistik programı kullanılmıştır. Analiz bulgularına Şekil 4'te yer verilmiştir:



Şekil 4. Hipotez Testi Bulguları

Şekil 4'teki bulgulara göre, yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyonu ( $b= 0,281$ ;  $p< 0,01$ ; CI [0,1716; 0,3907]) ve çalışanın yeşil davranışını (rol-içi) ( $b= 0,153$ ;  $p< 0,01$ ; CI[0,0429; 0,2626]) pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemekte, dolayısıyla H1 ve H2 desteklenmektedir. Şekildeki bir diğer bulgu; içsel motivasyonun, çalışanın yeşil davranışını (rol-içi) pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediğini göstermekte ( $b= 0,517$ ;  $p< 0,01$ ; CI [0,3758; 0,6574] ), dolayısıyla H3 de desteklenmektedir. Son olarak, aracı hipotezin (dolaylı etkinin) testi için Bootstrap tekniği kullanılarak elde edilen güven aralıkları incelenmiştir. Bu bulgular, yeşil dönüştürücü liderliğin çalışanın yeşil davranışını (rol-içi) dolaylı olarak (yeşil içsel motivasyon vasıtasıyla) da etkilediğini ( $b= 0,145$ ; % 95, CI [0,0683; 0,2338]), bu nedenle, aracılığın bulunduğunu (kısmi aracılık) ve H4'ün desteklendiğini göstermiştir. Söz konusu aracılığa ilişkin tam ve kısmi aracılık etki büyüklüğü değerlerine de bakılmış ve bu değerlerin (kısmi standardize etki = 0,202; tam standardize etki = 0,175) 0,25'e daha yakın olması nedeniyle aracılık etkisinin yüksek etkiye sahip olduğu (Gürbüz, 2019, s. 64) kanısına varılmıştır.

#### 4. SONUÇ ve TARTIŞMA

Bu çalışma, elde ettiği bulgularla gerek konuyla ilgili ulusal ve uluslararası yazına gerekse çağımızın en önemli sorunları arasında yer alan çevresel tahribat ve kirlilik gibi sorunların çözümünde aktif rol almayı amaçlayan işletmelere önemli katkılar sağlamıştır. Çalışmada öncelikle kavramsal açıklaması ve Türkçe uyarlaması bulunmayan yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı (rol-içi) ele alınmış ve bu kavramlara ait ölçeklerin Türkçe uyarlamaları yapılmıştır. Ölçeklerin uyarlamasında, Türkiye'de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren bir işletmedeki çalışanlardan anket tekniği kullanılarak veriler elde edilmiş ve bu veriler analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, ölçeklerin güvenilir ve geçerli oldukları tespit edilmiş ve Türkiye'de yapılacak olan araştırmalar için uygun oldukları belirlenmiştir. Dolayısıyla, mevcut çalışma gerek ele alındığı kavramların içeriğini açıklaması gerekse kavramlara ait ölçeklerin araştırmalarda güvenle kullanılabilmesini göstermesi açısından literatüre önemli bir katkı sağlamıştır.

Çalışma, kavramsal kazanıma ve Türkçe uyarlamaya ilişkin sağladığı katkının yanında yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı (rol-içi) değişkenlerini birlikte ele alarak hem ulusal hem de uluslararası yazına ve sahaya (işletme yöneticilerine) da katkılar sağlamıştır. Ele alınan kavramlar arasındaki ilişkilerin imalat sektöründen (tekstil) bir örnekleme test edildiği çalışmada, yeşil dönüştürücü liderliğin hem doğrudan hem de dolaylı olarak çalışanın yeşil davranışını (rol-içi) pozitif yönde etkilediği belirlenmiş ve bu bulguların literatürdeki bulgularla (Kura, 2016; Wang vd., 2018) paralellik gösterdiği görülmüştür. Dolayısıyla, çalışanların yeşil davranışlar (rol-içi yeşil davranışlar) sergilemesinde yeşil dönüştürücü lider olmanın rolü ve önemi kanıtlanmıştır.

Çalışmanın yukarıda ifade edilen bulgularıyla işletmelere de önemli katkılar sağladığı düşünülmektedir. Çevresel sorunların çözümünde her ne kadar işletmelerin tek başlarına yapabilecekleri sınırlı olsa da önemsiz değildir. Bu sorunların çözümü, işletmeler için hem kendi kaynaklarının devamlılığını sağlama açısından önemlidir, hem de sosyal sorumluluk anlayışının bir sonucudur. Hatta, söz konusu sorunları çözmek işletmeler için stratejik yönetimin bir gereği olarak fark yaratmanın bir yöntemidir. Örgütsel hedeflerde çevresel performansı iyileştirmeye de yer veren işletmeler için bunu sağlamanın bir yolu çalışanların işlerini yaparken yeşil davranışlar sergilemesinden ve bu davranışları artırmaktan geçmektedir. Bu davranışlar, çalışanların işlerini yaparken israftan kaçınmalarını, çevreye duyarlı olmalarını, sürdürülebilirlik perspektifine uygun hareket etmelerini gerektiren ve çoğu işletmenin misyonunda, değerlerinde ya da çevre politikalarında ve işletme içi kurallarında yer verilen davranışlardır. Ancak, söz konusu çevreci davranışlar her ne kadar rol tanımlarında ya da işletme dokümanlarında yer alsa da, hatta ceza ve ikazlarla artırılmaya çalışılsa da, bu uygulamalarla ancak bir yere kadar artırılabilir. Bu noktada, çalışanların çevreci davranışlar sergilemesinde liderin rolü devreye girmektedir. Özellikle Türk kültürü gibi ilişki yönelimli, güç mesafesi yüksek, liderliğe verilen önemin fazla olduğu toplumlarda (Baltaş, 2018), bu davranışların artırılmasında liderin etkisi, prosedürlerin etkisinden daha fazladır. Zira, Baltaş'ın (2018) da ifade ettiği gibi, Türk kültüründe lider baskılarla ve yaptırımlarla değil, iletişim ve güvene dayalı ilişkilerle hedeflere ulaşmaya çalışmakta ve bir anlamda aile büyüğü gibi görülmektedir. Bu nedenle de, lider rol model alınmakta ve liderin davranışları çalışanların davranışlarında önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Bu çalışmada da elde edilen bulgular, liderin çalışan davranışındaki belirleyici etkisini açıkça göstermiştir. Zira bulgular, yeşil dönüştürücü liderliğin algılanmasıyla hem yeşil davranışlara ilişkin içsel motivasyonun güçleneceği hem de çalışanın rol-içi yeşil davranışlarının artacağı yönündedir. Dolayısıyla, rol model olarak görülen dönüştürücü liderin yeşil davranışlar sergilemesi, çalışanların da bu davranışları sergilemeye yönelmesini ve nihayetinde

de görev tanımlarındaki işleri yeşil (çevreci) bilinciyle yapmasını sağlamıştır. Elde edilen bu bulgular, çalışanların yeşil davranışlarını yaygınlaştırmak isteyen işletmelerin, yeşil dönüştürücü liderlik yaklaşımıyla bu davranışların ortaya çıkmasını ve sürdürülmesini sağlayabileceğini göstermiştir.

Çalışmanın yukarıda açıklanan katkılarını nispeten sınırlandıran bazı kısıtları da bulunmaktadır. Araştırma verilerinin yalnızca özel sektör çalışanlarından elde edilmiş olması bu kısıtlardan birisidir. Gelecek çalışmalarda, kamuya yönelik araştırmaların yapılması çevresel bilincin yanında kamu kaynaklarının israfının önlenmesi açısından da fikir verici olacaktır. Çalışmanın Covid-19 pandemisi sürecinde yapılmış olması, çalışmadaki bir diğer kısıttır. Zira çalışma, kesitsel bir yöntemle gerçekleştirildiğinden katılımcıların anlık duygu ve düşüncelerini içermiş, dolayısıyla, pandemi psikolojisiyle cevaplanmıştır. Bu nedenle, pandemi sonrası süreçte çalışma modelinin testinin yinelenmesi önerilebilir. Son olarak, bu çalışmada çalışanların rol-içi yeşil davranışları ele alınmış, görev tanımlarında yer aldığı şekilde işlerini yaparken çevresel duyarlılıklara uygun davranışlar sergilemesinde yeşil dönüştürücü liderliğin ve yeşil içsel motivasyonun etkisi incelenmiştir. Ancak, çevresel sorunların hızla artması karşısında çalışanların yalnızca rol-içi yeşil davranışlarının artırılması yeterli olmamakta, rol ötesi/gönüllü yeşil davranışlar sergilemesi beklentisi de ortaya çıkmakta ve artmaktadır. Bu nedenle de, gelecekte yapılması planlanan çalışmalarda çalışanların gönüllü/rol-ötesi yeşil davranışlarının ele alınması ilgili alana önemli katkılar sağlayacaktır.

### Kaynakça

- Abbas, J. (2019). Impact of total quality management on corporate green performance through the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 1-12.
- Akandere, G. (2019). Çalışanların çevresel tutkusunun yeşil davranışları üzerindeki etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(4), 387-404.
- Andersson, L. M., Jackson, S. E. ve Russell, S. V. (2013). Greening organizational behavior: An introduction to the special issue. *Journal of Organizational Behavior*, 34, 151-155.
- Azis, E., Prasetyo, A. P., Gustiyana, T.T., Putril, S. F. ve Rakhmawati, D. (2019). The mediation of intrinsic motivation and affective commitment in the relationship of transformational leadership and employee engagement in technology-based companies. *Polish Journal of Management Studies*, 20(1), 54-64.
- Babadağ, M. ve İşcan, Ö. F. (2017). Dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide algılanan etik iklimin aracı rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 399-428.
- Baltaş, A. (2018). *Türk kültüründe yönetmek*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bayrakçı, E. ve Dinç, M. (2020). Örgütsel yeşil davranışlara yönelten güdüler: Özel okul öğretmenleri üzerine nitel bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 188-201.
- Bissing-Olson, M. J., Iyer, A., Fielding, K. S., ve 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.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Campbell, J. P. ve Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 47-74.
- Cavazotte, F., Moreno, V. ve Bernardo, J. (2013). Transformational leaders and work performance: the mediating roles of identification and self-efficacy. *Brazilian Administration Review*, Rio de Janeiro, 4(6), 490-512.
- Charbonneau, D., Barling, J. ve Kelloway, E. K. (2001). Transformational leadership and sports performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Journal of Applied Social Psychology*, 31(7), 1521-1534.

- Chua, J. ve Ayoko, O. B. (2019). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 74, 1-21.
- 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, 6604-6621.
- Cheng, Y., Mukhopadhyay, A. ve Williams, P. (2019). Smiling signals intrinsic motivation. *Journal of Consumer Research*, 46, 915-935.
- Değirmenci, B. ve Aytekin, M. (2021). Çalışanların çevreye bağlılıkları ve çevre dostu davranışlar ilişkisi: Kurumsal sosyal sorumluluk algısının aracılık rolü. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 07(02), 25-38.
- Dikme, H. ve Sucu, İ. (2019). *Örgütsel davranış ve yeşil işgören davranışı*. Çiftçi, H. ve Alimgerey, Z. (Ed.), içinde VIII. Umteb International Congress on Vocational & Technical Sciences Congress Book, Sivas (Turkey), October 11-13, İksad Publications, ss. 255-260.
- Dumont, J., Shen, J. ve Deng, X. (2017). Effects of green HRM practices on employee workplace green behavior: The role of psychological green climate and employee green values. *Human Resource Management*, 56(4), 613-627.
- Eide, A. E., Saether, E. A. ve Aspelund, A. (2020). An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to norwegian manufacturers' performance. *Journal of Cleaner Production*, 254(1), 2-12.
- Erbaşı, A. (2019). Yeşil örgütsel davranış ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Istanbul Management Journal*, 86, 1-23.
- Erbaşı, A. ve Özalp, Ö. (2016). The effect of environmental passion and green organizational behavior on organisational commitment. *Eurasian Academy of Sciences: Eurasian Business & Economics Journal*, 2, 297-306.
- Eroymak, S., İzgüden, D. ve Erdem, R. (2018). Çalışanların yeşil davranışlarının kavramsal çerçevede incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi*, 23(3), 961-971.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using Spss (3. Baskı)*. London: SAGE Publications.
- Gagne, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-Determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 331-362.
- Gupta, V. ve Zhang, Y. (2020). Investigating environmental performance management. *Review of Business Management*, 22(1), 5-28.
- Gürbüz, S. (2019). *Sosyal bilimlerde aracı, düzenleyici ve durumsal etki analizleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with readings (4. Baskı)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Iqbal, Q., Hassan, S.H., Akhtar, S. ve Khan, S. (2018). Employee's green behavior for environmental sustainability: A case of banking sector in Pakistan. *World Journal of Science, Technology and Sustainable Development*, 15(2), 118-130.
- Jia, J., Liu, H., Chin, T. ve Hu, D. (2018). The continuous mediating effects of ghrm on employees' green passion via transformational leadership and green creativity. *Sustainability*, 10, 3237.
- Kerse, G. ve Babadağ, M. (2019). Dönüştürücü liderliğin iş becerikliliği üzerindeki etkisi: Akademisyenler üzerinde bir uygulama. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 133-143.



- Kılıç, N., & Vatansver, Ç. (2017). *Çalışanların "yeşil" tutum ve davranışları ile yaşam değerleri ilişkisi*. İçinde Turgut, T. ve Çinko, M. (Eds.), Değerli insana "değer"li çalışmalar. Beta Yayınevi.
- Kim, A., Kim, Y. ve Han, K. (2019). A cross level investigation on the linkage between job satisfaction and voluntary workplace green behavior. *Journal of Business Ethics*, 159, 1199–1214.
- Kim, A., Kim, Y., Han, K., Jackson, S. E. ve Ployhart, R. E. (2017). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335-1358.
- Kim, A., Kim, Y. ve Han, K. (2018). A cross level investigation on the linkage and voluntary workplace green behavior. *Journal of Business Ethics*, 159, 1199–1214.
- Kongrer, T. (2017). The model of corporate social responsibility, organizational commitment and employee green behavior. *UTCC International Journal of Business and Economics*, 9(2), 17-38.
- Kura, K. M. (2016). Linking environmentally specific transformational leadership and environmental concern to green behaviour at work. *Global Business Review*, 17(3), 1–14.
- Li, W., Bhutto, T. A., Wang, X., Maitlo, Q., Zafar, A. U. ve Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 1-10.
- Mittal, S. ve Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118–127.
- Norton, T. A., Zacher, H. ve Ashkanasy, N. M. (2014). Organisational sustainability policies and employee green behaviour: The mediating role of work climate perceptions. *Journal of Environmental Psychology*, 38, 49-54.
- Norton, T. A., Zacher, H., Ashkanasy, N. M. ve Parker, S.L. (2017). Bridging the gap between green behavioral intentions and employee green behavior: The role of green psychological. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 996–1015.
- Norton, T., Parker, S., Zacher, H. ve Ashkanasy, N. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization and Environment*, 28(1), 103-125.
- Norton, T.A. (2016). *A multilevel perspective on employee green behavior*. The University of Queensland, Doctor of Philosophy Thesis.
- O'Reilly, C. A. ve Chatmann, J.A. (2020). Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions. *California Management Review*, 62(3), 5–27.
- Olafsen, A. H., Deci, E. L. ve Halvari, H. (2017). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and Emotion*, 42, 178–189.
- Ones, D. S. ve Dilchert, S. (2012a). *Employee green behaviors*. İçinde Jackson, S. E., Ones, D., Dilchert, S. (Eds.), *Managing Human Resources for Environmental Sustainability*, Jossey-Bass/Wiley, ss. 85-116.
- Ones, D. S. ve Dilchert, S. (2012b). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, 5, 444-466.
- Pham, N.T., Phan, Q.P.T., Tučková, Z., Vo, N. ve Nguyen, L.H.L. (2018). Enhancing the organizational citizenship behavior for the environment: The roles of green training and organizational culture. *Management & Marketing, Sciendo*, 13(4), 1174-1189.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 1-11.
- Saeed, B. B., Afsar, B., Shahjehan, A. ve Shah, S. I. (2019). Does transformational leadership foster innovative work behavior? The roles of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Economic Research-Ekonomska Istrazivanja*, 32(1), 254–281.

- Sahoo, D. ve Gupta, M. (2019). Impact of transformational leadership on employees' extra effort and leader's effectiveness: Moderating role of organization type. *Journal of Asia Business Studies*, 9(1), 78-98.
- Shang, K. C., Chen, S. Y., Ye, K. D. ve Yu, H. Y. (2019). Green dynamic capabilities - the necessity between green intellectual capital and firm performance: Evidence from Taiwan's manufacturing sector. *Corporate Management Review*, 39(2), 37-67.
- Singh, S.K., Giudice, M. Del, Chierici, R. ve Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 1-12.
- Uslu, Y.D. ve Kedikli, E. (2017). Sürdürülebilirlik kapsamında yeşil insan kaynakları yönetimine genel bir bakış. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(3), 66-81.
- Wang, X. H., Kim, T. Y. Ve Lee, D. (2016). Cognitive diversity and team creativity: Effects of team intrinsic motivation and transformational leadership. *Journal of Business Research*, 69, 3231-3239.
- Wang, X., Zhou, K. ve Liu, W. (2018). Value congruence: A study of green transformational leadership and employee green behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-8.
- Yang, C. S., Lu, C. S., Haider, J. J. ve Marlow, P. B. (2013). The effect of green supply chain management on green performance and firm competitiveness in the context of container shipping in Taiwan. *Transportation Research Part, E* 55, 55-73.
- Yang, Z., Ye, L. ve Guo, M. (2019). Effect of workplace status on green creativity: An empirical study. *Applied Ecology and Environmental Research*, 17(4), 8763-8774.
- Yang, L., Jiang, Y., Zhang, W., Zhang, Q. ve Gong, H. (2019). An empirical examination of individual green policy perception and green behaviors. *International Journal of Manpower*, 41(7), 1021-1040.
- Ying, M., Faraz, N.A., Ahmed, F. ve Raza, A. (2020). How does servant leadership foster employees' voluntary green behavior? A sequential mediation model. *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 17(5), 1-21.
- Zaman, U. ve Abbasi, M. (2020). Linking transformational leadership and individual learning behavior: Role of psychological safety and uncertainty avoidance. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14(1), 167-201.
- Zameer, H., Wang, Y. ve Yasmeen, H. (2020). Reinforcing green competitive advantage through green production, creativity and green brand image: Implications for cleaner production in China. *Journal of Cleaner Production*, 247, 1-15.
- Zhang, C. (2020). The effect of chinese traditional culture on employee green behavior: Literature review. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(1), 260-275.
- Zhou, S., Zhang, D., Lyu, C. ve Zhang, H., (2018). Does seeing "mind acts upon mind" affect green psychological climate and green product development performance? The role of matching between green transformational leadership and individual green values. *Sustainability* 10(9), 1-21.