

Yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü üzerindeki etkisi: Yeşil insan kaynakları yönetimi ve bireysel çevresel farkındalığın aracı rolü

The effect of green transformational leadership on green organizational culture: The mediating role of green human resource management and individual environmental awareness

Burcu Atar¹ 

Mustafa Altıntaş² 

Öz

Amaç: Bu araştırmanın amacı, yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkide yeşil insan kaynakları yönetimi ile bireysel çevresel farkındalığın aracılık rolünü ortaya koymaktır. Yöntem: Araştırmanın evrenini, Ankara OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde kimyasal üretim ve ilişkili sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örneklemeye metodu kullanılmıştır. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı araştırmada veriler, anket yöntemiyle 800 çalışandan toplanmıştır. Elde edilen veriler SmartPLS aracılığıyla analiz edilmiş olup kısmi en küçük kareler yöntemi benimsenmiştir. Bulgular: Yapılan analizler sonucunda, yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları yönetimi ile bireysel çevresel farkındalığın kısmi aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte, yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü, yeşil insan kaynakları yönetimi ve bireysel çevresel farkındalık üzerinde pozitif etkilerinin olduğu saptanmıştır. Sonuç: Elde edilen bu sonuçların literatürdeki bilgi birikimine katkı sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil Dönüşümcü Liderlik, Yeşil Örgüt Kültürü, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi, Bireysel Çevresel Farkındalık

JEL Kodları: M12, M14, Q56

Abstract

Purpose: This study aims to examine the effect of green transformational leadership on green organizational culture and to reveal the mediating roles of green human resource management and individual environmental awareness in this relationship. Method: The population of the study consists of white-collar employees working in enterprises operating in chemical production and related sectors in the Ankara OSTİM Organized Industrial Zone. Convenience sampling was employed in the study. Using a quantitative research approach, data were collected from 800 employees through a survey. The data were analyzed using SmartPLS, employing the partial least squares method. Findings: The analyses revealed that green human resource management and individual environmental awareness have partial mediating roles in the effect of green transformational leadership on green organizational culture. In addition, green transformational leadership was found to have positive effects on green organizational culture, green human resource management, and individual environmental awareness. Conclusion: These findings are expected to contribute to the existing body of knowledge in the literature.

Keywords: Green Transformational Leadership, Green Organizational Culture, Green Human Resource Management, Individual Environmental Awareness

JEL Codes: M12, M14, Q56

¹ Öğr. Gör. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir, Türkiye, drburcuatar@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2826-9154

² Doç. Dr., Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir, Türkiye, mustafaltintas40@gmail.com

ORCID: 0000-0002-9846-5513

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Mustafa Altıntaş,

Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir, Türkiye, mustafaltintas40@gmail.com

Başvuru/Submitted: 20/05/2026

1. Revizyon/1st Revised: 7/08/2026

2. Revizyon/2nd Revised: 22/08/2026

Kabul/Accepted: 31/08/2026

Yayın/Online Published: 25/09/2026

Atıf/Citation: Atar, B., & Altıntaş, M., Yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü üzerindeki etkisi: Yeşil insan kaynakları yönetimi ve bireysel çevresel farkındalığın aracı rolü, bmij (2026) 14 (3): 1172-1194 doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v14i3.2791>

Extended Abstract

The effect of green transformational leadership on green organizational culture: The mediating role of green human resource management and individual environmental awareness

Literature

This study is grounded in the literature examining the relationships among green transformational leadership, green organizational culture, green human resource management, and individual environmental awareness. Previous studies indicate that green transformational leadership positively influences employees' pro-environmental behaviors, environmental performance, and sustainability-oriented organizational practices. In addition, green human resource management practices are considered to contribute to the dissemination of environmentally friendly values within organizations, while individual environmental awareness plays a significant role in the formation of a green organizational culture.

Research subject

The subject of this study is to examine the effect of green transformational leadership on green organizational culture and to evaluate the mediating roles of green human resource management and individual environmental awareness in this relationship.

Research purpose and importance

The primary aim of this study is to determine the effect of green transformational leadership on green organizational culture and to test the mediating effects of green human resource management and individual environmental awareness in this relationship. The study is important in terms of revealing the role of sustainability-oriented leadership in the development of an environmentally sensitive organizational culture.

Contribution of the article to the literature

This study investigates the relationship between green transformational leadership and green organizational culture within the context of SMEs operating in the manufacturing sector in Türkiye. Moreover, examining green human resource management and individual environmental awareness as mediating variables within the same model constitutes the original contribution of the study to the literature.

Design and method

A quantitative research method was adopted in this study. The data were collected through a survey technique and analyzed using SmartPLS software. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) was employed in the analysis process.

Research type

This study is quantitative and explanatory in nature.

Research problems

The study seeks answers to the following research questions:

- Does green transformational leadership have a significant effect on green organizational culture?
- Does green transformational leadership influence green human resource management and individual environmental awareness?
- Do green human resource management and individual environmental awareness affect green organizational culture?
- Do green human resource management and individual environmental awareness play mediating roles in the effect of green transformational leadership on green organizational culture?

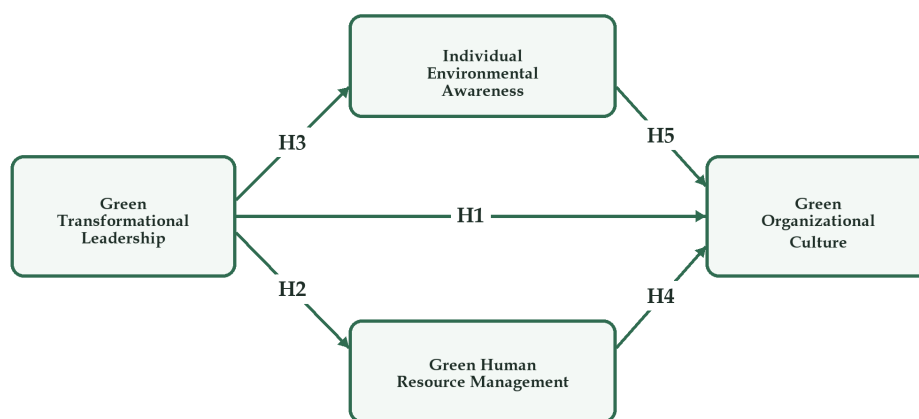
Data collection method

The data were collected through an online questionnaire. The sample of the study consists of 800 white-collar employees working in enterprises operating in the Ankara OSTİM Organized Industrial Zone.

Quantitative / Qualitative analysis

Quantitative data analysis was conducted in the study. Validity and reliability analyses of the scales were performed, and Cronbach's Alpha, CR, AVE, HTMT, and Fornell-Larcker criteria were evaluated. Path analysis and the bootstrap method were employed through SmartPLS for hypothesis testing.

Research model



Mediation hypotheses: H6 (GHRM) and H7 (Individual Environmental Awareness)

Figure 1: Research Model

Within the research model, green transformational leadership was considered as the independent variable, green organizational culture as the dependent variable, and green human resource management together with individual environmental awareness as mediating variables. The model was developed based on Social Learning Theory and the Ability-Motivation-Opportunity (AMO) framework.

Research hypotheses

- *H1: Green transformational leadership positively and significantly affects green organizational culture.*
- *H2: Green transformational leadership positively and significantly affects green human resource management.*
- *H3: Green transformational leadership positively and significantly affects individual environmental awareness.*
- *H4: Green human resource management positively and significantly affects green organizational culture.*
- *H5: Individual environmental awareness positively and significantly affects green organizational culture.*
- *H6: Green human resource management has a mediating role in the effect of green transformational leadership on green organizational culture.*
- *H7: Individual environmental awareness has a mediating role in the effect of green transformational leadership on green organizational culture.*

Findings and discussion

The findings reveal that green transformational leadership has positive effects on green organizational culture, green human resource management, and individual environmental awareness. In addition, both green human resource management and individual environmental awareness significantly affect green organizational culture.

Findings as a result of analysis

The analysis results demonstrate that all hypotheses proposed in the study were supported. Furthermore, both green human resource management and individual environmental awareness were found to have partial mediating roles in the relationship between green transformational leadership and green organizational culture.

Hypothesis test results

The results of the structural equation modeling analysis indicate that hypotheses H1, H2, H3, H4, H5, H6, and H7 were all supported. All relationships were found to be positive and statistically significant ($p < 0.001$).

Discussing the findings with the literature

The findings of the study are consistent with the results reported by Ahmad et al. (2023), Al-Swidi et al. (2021), Singh et al. (2020), Roscoe et al. (2019), and Oktaysoy et al. (2025a). In particular, the findings regarding the effects of green leadership on green organizational culture and environmental awareness are aligned with the existing literature.

Conclusion, recommendation and limitations

The results of the study demonstrate that green transformational leadership is a crucial factor in establishing a sustainable environmental understanding within organizations. In addition, the findings suggest that environmentally oriented organizational cultures can only be strengthened when leadership behaviors are supported by human resource practices and employee awareness. However, the study is limited to employees working in SMEs located in the Ankara OSTİM Organized Industrial Zone.

Results of the article

The findings indicate that green transformational leadership directly and positively affects green organizational culture. In addition, green human resource management and individual environmental awareness were found to partially mediate this

relationship. The results suggest that environmental sustainability within organizations can be enhanced not only through technical practices but also through leadership behaviors, human resource practices, and employee awareness.

Suggestions based on results

It is recommended that organizational managers improve their green transformational leadership behaviors. Human resource departments should implement environmentally oriented recruitment, training, performance evaluation, and reward systems more effectively. Environmental awareness training programs, seminars, and activities encouraging environmentally friendly practices should also be organized for employees. Furthermore, future studies may test similar models in different sectors and with different sample groups.

Limitations of the article

The study was conducted only with employees working in SMEs operating in the Ankara OSTİM Organized Industrial Zone. The use of self-reported data collected within a single time period constitutes another limitation of the study. In addition, only the mediating roles of green human resource management and individual environmental awareness were examined. Future studies may incorporate different variables into the research model to obtain more comprehensive findings.

Giriş

Son yıllarda küresel ısınmanın etkilerinin artmasıyla birlikte orman yangınları, doğal kaynakların tükenmesi ve çevresel kirlilik gibi sorunlar dünya genelinde daha görünür hâle gelmiştir. Bu gelişmeler, örgütleri çevreye duyarlı yönetim anlayışlarını benimsemeye yöneltmiştir. Çalışanların çevre yanlısı davranışlara yönlendirilmesi ve iş yerinde çevre dostu bir kültürün oluşturulması günümüzde önemli bir gereklilik hâline gelmiştir (Daily vd., 2012). Örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmeleri, yalnızca teknik uygulamalarla değil, aynı zamanda çalışanların çevresel sorumluluk bilinci kazanmasıyla mümkün olabilmektedir (Renwick vd., 2013, ss. 7-8).

Ülkeler, vergi indirimleri, teşvik ve destek programları gibi çeşitli mali araçlarla yeşil uygulamalar geliştiren örgütleri teşvik etmektedir (Wang vd., 2022). Bunun temel nedeni, çevre dostu faaliyetlerin yalnızca örgütün imajına katkı sağlamaması, aynı zamanda kaynak tüketimini azaltarak maliyetlerin düşürülmesine yardımcı olması ve örgütlere rekabet avantajı kazandırmasıdır. Bu noktada çalışanlara rehberlik eden ve çevresel hedefler doğrultusunda onları motive eden liderlik anlayışları önem kazanmaktadır (Graves vd., 2013; Robertson ve Barling, 2013). Özellikle yeşil dönüşümcü liderlik, çalışanlarda çevre bilincinin gelişmesini destekleyerek örgüt içinde çevre dostu davranışların yaygınlaşmasına katkı sağlayabilmektedir. Bununla birlikte örgütlerde yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) uygulamaları ve çalışanların çevresel konulara ilişkin farkındalık düzeyleri yeşil örgüt kültürünün oluşumuna katkı sunmaktadır.

Mevcut çalışmalar yeşil liderliğin çevresel çıktılar üzerindeki etkisini göstermesine rağmen, bu etkinin yeşil örgüt kültürüne hangi mekanizmalarla dönüştüğü, özellikle Türkiye'deki üretim KOBİ'leri bağlamında sınırlı biçimde incelenmiştir. Literatürde yeşil dönüşümcü liderliğin çevresel çıktılar üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Ahmad vd. (2023), yeşil dönüşümcü liderliğin YİKY uygulamaları ve yeşil örgüt kültürü ile pozitif ilişkili olduğunu belirtirken Turki vd. (2022), bu etkinin yeşil örgüt kültürü aracılığıyla çalışanların yeşil davranışlarına yansıdığını ifade etmektedir. Baltacı ve Büyükbeşe (2025) ise yeşil örgüt kültürünün bu ilişkide bir katalizör işlevi gördüğünü ortaya koymuştur. Ancak bu çalışmaların büyük bölümü gelişmiş ülke örneklemelerinde ve büyük ölçekli işletmelerde yürütülmüş olup, bu etkinin hangi mekanizmalarla yeşil örgüt kültürüne dönüştüğü, özellikle Türkiye'deki üretim KOBİ'leri bağlamında sınırlı biçimde incelenmiştir. Özellikle yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları yönetimi ile bireysel çevresel farkındalığın birlikte aracı rol üstlendiği bir modelin, üretim sektöründeki KOBİ'ler bağlamında ele alındığı çalışmaların sınırlı sayıda olması literatürde önemli bir boşluğa işaret etmektedir. Bu araştırma, söz konusu boşluğu gidermeyi ve iki değişkenin birlikte aracılık etkisini ortaya koyarak literatüre özgün bir katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Araştırma, Türk Standartları Enstitüsü (TSE) tarafından “Yeşil Organize Sanayi Bölgesi Belgesi” ile ödüllendirilen Ankara OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlara yönelik olarak gerçekleştirilmiştir (OSTİM Organize Sanayi Bölgesi, 2025). Ayrıca beyaz yakalı çalışanlar, liderlik davranışları ile insan kaynakları uygulamalarını daha sistematik biçimde gözlemleyebilmeleri nedeniyle araştırma kapsamında tercih edilmiştir. Söz konusu örgütler, üretim faaliyetleri nedeniyle enerji tüketimi, atık oluşumu, doğal kaynak kullanımı ve çevresel etkiler bakımından çevre üzerinde belirli düzeyde risk taşıyan yapılar arasında yer almaktadır. Bu nedenle, çalışanların yeşil dönüşümcü liderlik, yeşil örgüt kültürü, çevre odaklı insan kaynakları uygulamaları ve çevresel farkındalıklarına ilişkin değerlendirmeleri, sürdürülebilir yönetim anlayışının geliştirilmesi açısından değerli bilgiler sunmaktadır.

Araştırma modeli, Sosyal Öğrenme Teorisi ve Yetenek-Motivasyon-Fırsat yaklaşımı temelinde yapılandırılmıştır. Bandura (1977) tarafından geliştirilen sosyal öğrenme teorisine göre çalışanlar, liderin davranışlarını gözlemleyerek onların bilgi, tutum ve davranışlarını öğrenebilmektedir. Bu bağlamda yeşil dönüşümcü liderliğin çalışanların bireysel çevresel farkındalıklarını artırarak yeşil örgüt kültürünün oluşumuna katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Bu kapsamda araştırmada, YİKY uygulamalarının çalışanların çevre odaklı yetenek, motivasyon ve katılım düzeylerini geliştirmedeki rolünü açıklamak amacıyla yetenek-motivasyon-fırsat yaklaşımından da yararlanılmıştır. Bu yaklaşıma göre, YİKY uygulamaları örgütün çevreye duyarlı bireyleri işe alması ve eğitmesi (yetenek), çalışanları çevre dostu davranışlar sergilemeleri konusunda ödüllendirmesi (motivasyon) ve çalışanlara çevresel fikirlerini uygulayabilecekleri uygun bir örgütsel ortam sunması (fırsat) yoluyla yeşil örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlamaktadır (Al-Swidi vd., 2021, s. 3, 12).

Bu araştırmada “yeşil dönüşümcü liderliğin, YİKY, bireysel çevresel farkındalık ve yeşil örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?”, “çalışanların algıladığı YİKY uygulamaları ile bireysel çevresel farkındalık düzeylerinin yeşil örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisi var mıdır?” ve “yeşil

dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü üzerindeki etkisinde, YİKY ile bireysel çevresel farkındalığın aracı rolü var mıdır?" sorularının cevapları aranmıştır. Bu kapsamda araştırmanın temel amacı, yeşil dönüşümcü liderliğin, yeşil örgüt kültürüne etkisinde YİKY ve bireysel çevresel farkındalığın aracılık etkisini test etmektir. Bu doğrultuda araştırmanın izleyen bölümlerinde sırasıyla ilgili kavramsal çerçeve ve hipotezlerin geliştirilmesi, araştırmanın yöntemi, elde edilen bulgular ile çalışmanın sonuç ve önerileri ele alınmaktadır.

Kavramsal çerçeve ve hipotez geliştirme

Yeşil dönüşümcü liderlik

Araştırmacılar, geleneksel dönüşümcü liderlik yaklaşımını çevresel sürdürülebilirliği kapsayacak biçimde genişleterek yeşil dönüşümcü liderlik kavramını geliştirmişlerdir. Söz konusu kavram, liderlik davranışlarının tüm içeriğinin çevre yanlısı girişimleri teşvik etmeye odaklandığı dönüşümcü liderliğin özel bir yansıması olarak tanımlanmaktadır (Graves vd., 2013, s. 81; Robertson ve Barling, 2013, s. 177). Chen ve Chang'a göre (2013, s. 109) yeşil dönüşümcü liderlik, çalışanları çevresel hedeflere ulaşmaları konusunda motive eden ve onların çevresel sorumluluklarının ötesinde gönüllü katkılar sunmalarını teşvik eden bir liderlik yaklaşımıdır.

Yeşil dönüşümcü liderlik; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel uyarım ve bireysel ilgi boyutlarından oluşmaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, liderin çevresel sürdürülebilirliği etik bir sorumluluk olarak benimsemesi ve çevre dostu davranışlarıyla çalışanlarına örnek olmasıyla öne çıkmaktadır. Ayrıca çalışanları çevresel hedefler doğrultusunda motive etmekte, çevresel sorunlara yönelik yenilikçi düşünmeyi teşvik etmekte ve çalışanların bireysel çevresel katkılarını destekleyen gelişim odaklı ilişkiler kurulmasını sağlamaktadır (Robertson ve Barling, 2017, s. 24, 28).

Birçok araştırma örgütlerin yeşil dönüşümcü liderliği benimsemeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların yeşil tutkusunu (Jia vd., 2018), yeşil yaratıcılığını (Chen ve Chang, 2013; Jia vd., 2018), çevreye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışını (Liu ve Yu, 2023); yeşil davranışları (Graves vd., 2013), yeşil ürün geliştirme performansını (Zhou vd., 2018), yeşil psikolojik iklimi (Zhou vd., 2018), yeşil işletme performansını desteklemekte ve güçlendirmektedir (Chen ve Chang, 2013; Chen vd., 2014).

Yeşil örgüt kültürü

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan ortak değerler, normlar ve inançlardan oluşan, örgütün kimliğini belirleyen ve onu diğer örgütlerden ayıran ortak bir anlayış yapısıdır (Robbins ve Judge, 2017, s. 520). Harris ve Crane (2002, s. 214) yeşil örgüt kültürünü sadece çevre politikalarına sahip olmak değil, örgütün en temelindeki değer yargılarının doğayı koruma odaklı olarak yeniden şekillenmesi süreci olarak tanımlamaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütün dokusuna çevre bilinci taşıyan değerlerin, inançların ve davranışların yerleştirilmesini gerektiren köklü değişimdir.

Yeşil örgüt kültürünün yapısını açıklamaya yönelik çalışmalardan biri Harris ve Crane (2002) tarafından derece, yayılım ve derinlik olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır. Kültürel yeşillenmenin derecesi, yönetici tarafından çevresel değer ve duyarlılıkların örgütün politika, uygulamaları tarafından ne ölçüde yansındığını ifade etmektedir. Yayılım, yöneticilerin çevreye ilişkin değer ve davranışların örgütün geneline ne kadar yayıldığını göstermektedir. Derinlik ise çevreci anlayışın yöneticiler ve çalışanlar tarafından ne ölçüde içselleştirildiğini ortaya koymaktadır. Derece, yayılım ve derinlik boyutlarının, örgütün stratejik rekabet avantajı kazanması için ölçülmesi ve güçlendirilmesi gerektiği alanlar olarak vurgulanmaktadır (Aggarwal ve Agarwala, 2025, s. 1105).

Birçok araştırma, örgütlerde yeşil örgüt kültürünün benimsenmesinin çevresel sürdürülebilirlik açısından kritik bir rol oynadığını belirtmektedir. Çünkü yeşil örgüt kültürü, çalışanların çevre bilincini (Norton vd., 2015; Yeşiltaş vd., 2022), YİKY uygulamalarını (Yeşiltaş vd., 2022) ve çalışanların çevre dostu davranışlarını (Ahmad vd., 2023) olumlu yönde etkilemektedir. Bu yönüyle yeşil örgüt kültürü, örgütlerde çevreye duyarlı davranışların yaygınlaşmasını sağlayan temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi

Yeşil insan kaynakları (YİK), geleneksel insan kaynakları fonksiyonlarının çevre koruma hedefleriyle sentezlenerek, örgütsel faaliyetlerin doğaya olan olumsuz etkilerini en aza indirmeyi ve çalışanlarda çevre bilinci oluşturmaya hedefleyen stratejik bir yönetim anlayışıdır (Erbaşı, 2021, s. 250). Rezaei-Moghaddam (2016, s. 418), örgütleri yalnızca ekonomik fayda odaklı hareket eden yapılar ile çevresel ve toplumsal sorumluluklarını gözetken sürdürülebilir yönetim anlayışına sahip yapılar şeklinde sınıflandırmaktadır. Bu çerçevede, YİKY etik, çevresel duyarlılık ve sürdürülebilirlik ilkelerini insan

kaynakları uygulamalarına entegre eden sorumlu örgüt yaklaşımının önemli bileşenlerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

YİKY, işe alım, performans yönetimi, eğitim ve ödüllendirme gibi temel insan kaynakları fonksiyonları aracılığıyla örgütlerde çevresel sürdürülebilirliğin sağlanmasına katkı sunmaktadır. Bu kapsamda çevreye duyarlı çalışanların seçilmesi, çevresel performansın ölçülmesi, çalışanların çevresel farkındalığının geliştirilmesi ve çevre dostu davranışların ödüllendirilmesi, YİKY'nin temel uygulama alanlarını oluşturmaktadır (Jackson vd., 2011, ss. 104-108).

Renwick vd. (2013, s. 2), YİKY uygulamalarını yetenek, motivasyon ve fırsat çerçevesi kapsamında üç boyutta ele almaktadır. Buna göre yeşil yeteneklerin geliştirilmesi, çevresel farkındalığı yüksek çalışanların seçilmesi ve eğitilmesi; yeşil çalışanların motive edilmesi, çevre dostu davranışların teşvik edilmesini ve ödüllendirilmesini; yeşil fırsatların sağlanması ise çalışanların çevresel süreçlere katılımının desteklenmesini ve yeşil bir örgüt kültürünün oluşturulmasını ifade etmektedir.

Ren vd.'ye (2018, ss. 785-788) göre YİKY öncülleri; dış çevre, örgütsel düzey ve bireysel düzey olmak üzere üç kategoride ele alınmaktadır. Dış çevre faktörleri arasında çevre yasaları ve paydaş beklentileri gibi baskı kaynakları; kültürel değerler ve ISO 14000 gibi raporlama çerçevelerini içeren rehberlik kaynakları; sivil toplum kuruluşları ve gelişen teknoloji gibi farkındalık kaynakları yer alır. Örgütsel düzeydeki öncüller; üst yönetimin çevresel bağlılığı, kurumun yeşil vizyonu, çevre odaklı değerler, örgütsel yapı, teknoloji ve çevresel performansın izlendiği raporlama faaliyetlerinden oluşur. Son olarak bireysel düzeydeki öncüller ise çalışanların çevre yönetimi bilgisi, vicdanlılık ve ahlaki düşüncelilik gibi kişilik özellikleri, geçmişteki yeşil deneyimleri ve demografik özelliklerini kapsamaktadır.

Bireysel çevresel farkındalık

Son yıllarda, büyümenin sınırlarının fark edilmesi, durağan durum ekonomisine yönelik gerekliliğin vurgulanması, doğanın dengesinin korunmasının önem kazanması ve doğayı yalnızca insan yararına hizmet eden bir unsur olarak gören insan merkezci anlayışın eleştirilmesi çevresel sürdürülebilirlik tartışmalarını artırmıştır (Dunlap ve Van Liere, 1978, s. 10).

Çevresel farkındalık, bireyin çevre sorunlarından haberdar olmasıyla başlayan, bu sorunları bilinçli bir şekilde algılayıp duyarlılık geliştirmesini içeren ve sonuç olarak çevreyi korumaya yönelik somut kişisel tedbirler alınmasını sağlayan dinamik bir süreçtir (Tunç vd., 2012, s. 227, 230). Schultz'a (2000) göre bireylerin çevresel sorunlara yönelik farkındalıkları, kendilerini doğa ve diğer canlılarla ne derece ilişkili gördükleriyle yakından ilişkilidir. Bu kapsamda çevresel farkındalık örgütlerde yalnızca prosedürlerden oluşan bilgi düzeyiyle sınırlı kalmamakta, bireyin değer sistemi, çevreyle kurduğu psikolojik bağ ve çevreye yönelik sorumluluk algısıyla da şekillenmektedir.

Bireysel çevresel farkındalık, bireyin çevresel problemlere ilişkin algı, bilgi ve duyarlılık düzeyini ifade etmektedir. Çevresel sürdürülebilirliği destekleyen tutum ve davranışların oluşumunda önemli bir belirleyici olarak değerlendirilmektedir (Ding vd., 2023, s. 3).

Bireylerin çevresel sorunlara yönelik yeterli farkındalık geliştirememesinin önündeki birtakım bilişsel sınırlılıklardan kaynaklandığı belirtilmektedir. Bu sınırlılıklardan ilki, birçok çevre sorununun doğrudan deneyimlenememesi ve duyular aracılığıyla somut biçimde algılanamamasıdır. Ozon tabakasının incilmesi, radyoaktif kirlilik veya iklim değişikliği gibi sorunların gündelik yaşamda doğrudan hissedilememesi, bireylerin bu sorunlarla duygusal bağ kurmasını zorlaştırmaktadır. Bir diğer sınırlılık, çevresel yıkımın çoğu zaman yavaş ve kademeli biçimde gerçekleşmesidir. İnsan zihni ani ve dikkat çekici değişimleri algılamada daha başarılıyken, uzun yıllara yayılan çevresel bozulmaları fark etmekte yetersiz kalabilmektedir. Ayrıca çevre sorunlarının karmaşık ve çok boyutlu bir yapıya sahip olması da farkındalık düzeyini etkileyen önemli bir unsurdur. Bireyler çoğu zaman bu karmaşık sistemleri basitleştirme eğiliminde olduklarından, çevresel problemlerin nedenlerini ve olası sonuçlarını olduğundan daha önemsiz değerlendirebilmektedirler (Kollmuss ve Agyeman, 2002, ss. 253-254). Bu durum, çevresel sorunlara yönelik farkındalığın gelişmesini ve çevre dostu davranışların ortaya çıkmasını sınırlandırabilmektedir.

Yeşil dönüşümcü liderlik ve yeşil örgüt kültürü ilişkisi

Yeşil dönüşümcü liderlik, klasik dönüşümcü liderliğin sürdürülebilirlik ve çevre odağına uyarlanmış biçimi olarak değerlendirilmektedir. Bu liderlik yaklaşımında liderler, çalışanlara çevresel vizyon kazandırmakta, çevre dostu davranışlar konusunda rol model olmakta ve çalışanları yeşil hedefler doğrultusunda motive etmektedir (Chen ve Chang, 2013; Robertson ve Barling, 2017). Yeşil örgüt kültürü ise çevresel değerlerin örgütün normlarına, rutinlerine ve iş yapış biçimlerine yerleşmesini ifade etmektedir. Bu kapsamda liderlerin sahip olduğu çevresel değerler, örgüt politikaları ve

uygulamaları aracılığıyla kurumsal değerlere yansıyabilmektedir. Bu durum örgüt içerisinde çevre dostu normların benimsenmesine ve yeşil örgüt kültürü oluşumuna katkı sağlayabilmektedir (Afsharbakeshlo vd., 2024, s. 48).

Literatürde yeşil dönüşümcü liderliğin örgütlerde çevresel değerlerin benimsenmesini ve yeşil kültürün oluşumunu desteklediği belirtilmektedir. Ahmad vd. (2023), yeşil dönüşümcü liderliğin YİKY uygulamaları ve yeşil örgüt kültürü ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Ismail (2025), yeşil dönüşümcü liderliğin örgütsel yeşil kültürü anlamlı düzeyde etkilediğini ifade etmektedir. Turki vd. (2022), yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü aracılığıyla çalışanların yeşil davranışlarını olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Baltacı ve Büyükbeşe (2026) ise yeşil dönüşümcü liderliğin çalışanların çevresel yaratıcılığını artırarak çevre dostu davranışları desteklediğini ayrıca yeşil örgüt kültürünün, liderliğin etkisini artıran bir katalizör olduğu vurgulanmaktadır. Kurnaz (2025) yeşil örgüt kültürünün örgütsel bağlılık ve yeşil dönüştürücü liderlik üzerinde pozitif yönde anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca yeşil dönüşümcü liderliğin sürdürülebilir örgüt performansı üzerinde pozitif etkisi bulunmaktadır (Oktaysoy, 2025c). Bu araştırma kapsamında literatürde liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişkinin karşılıklı etkileşim içerebileceği de belirtilmektedir. Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez tasarlanmıştır:

H1: Yeşil dönüşümcü liderlik, yeşil örgüt kültürünü pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Yeşil dönüşümcü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi ilişkisi

Yeşil dönüşümcü liderlik, çalışanlara çevresel bir vizyon sunarak, çevresel hedefler doğrultusunda ilham vermekte, çalışanların çevre odaklı düşünme biçimlerini geliştirmekte ve bireysel gelişim ihtiyaçlarını çevresel amaçlarla bütünleştirmektedir. YİKY ise çevre yönetimini destekleyen ve çevresel koruma anlayışını insan kaynakları yönetiminin işlevsel süreçlerine entegre etmeyi amaçlayan politika ve uygulamalar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Jackson vd., 2011). YİKY uygulamaları; işe alım, eğitim, performans değerlendirme, ücretlendirme ve yan haklar gibi insan kaynakları faaliyetlerine çevresel unsurların dahil edilmesini kapsamaktadır (Renwick vd., 2013). Singh vd. (2020), kaynak tabanlı görüş ile yetenek-motivasyon-fırsat teorisi çerçevesinde gerçekleştirdikleri çalışmada, yeşil liderliğin insan kaynakları süreçlerini etkileyerek yeşil inovasyonu teşvik ettiğini ve bunun sonucunda çevresel performansı artırdığını ortaya koymuştur. Truong vd. (2025) ise yeşil dönüşümcü liderliğin YİKY uygulamalarını doğrudan ve anlamlı biçimde olumlu etkilediğini belirlemiştir. Benzer şekilde Çetinkaya (2026), yeşil dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve YİKY üzerinde pozitif etkisinin bulunduğu sonucuna ulaşmıştır. Mousa vd. (2026) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da yeşil dönüşümcü liderliğin YİKY, çevre yanlısı davranış ve sürdürülebilir performans üzerinde doğrudan pozitif etkiler oluşturduğu tespit edilmiştir. Aynı şekilde Cahyadi vd. (2023) liderlerin yeşil planlarının, hedeflerinin ve fikirlerinin; yeşil işe alım, eğitim, performans yönetimi ve güçlendirme gibi YİK süreçlerinin temel belirleyicisi olduğunu savunmaktadır. Bu bağlamda çalışanların, yeşil odaklı yönetim uygulamaları aracılığıyla çevre dostu davranışlar sergileme olasılıklarının artacağı değerlendirilmektedir. Açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H2: Yeşil dönüşümcü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamalarını pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Yeşil dönüşümcü liderlik ve bireysel çevresel farkındalık ilişkisi

Yeşil dönüşümcü liderler, çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden vizyonları ve rol model davranışları aracılığıyla çalışanları çevresel hedeflere yönlendirmektedir. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların çevreye karşı daha duyarlı davranışları konusunda örnek teşkil ederek bireysel çevresel farkındalığın gelişimine katkı sağlamaktadır. Bireysel çevresel farkındalık; bireylerin çevresel sorunlara ilişkin algı, bilgi, duyarlılık ve etik sorumluluk düzeylerini ifade etmektedir (Ding vd., 2023). Literatürde yeşil dönüşümcü liderlik ile bireysel çevresel farkındalık arasındaki ilişkiyi doğrudan inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Oktaysoy vd. (2025a) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yeşil dönüşümcü liderliğin bireysel çevresel farkındalığı anlamlı ve pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, bireysel çevresel farkındalık değişkeninin bazı çalışmalarda yeşil farkındalık, çevresel bilgi gibi yakın kavramlar aracılığıyla ele alındığı görülmektedir. Chen vd. (2014), yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil farkındalık, yeşil öz-yeterlilik ve yeşil performans üzerinde pozitif etkiler oluşturduğunu belirtmektedir. Farrukh vd. (2022) ise yeşil dönüşümcü liderliğin, YİKY uygulamaları aracılığıyla çalışanların çevresel bilgi düzeylerini geliştirmede önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, yeşil dönüşümcü liderlerin sergilediği çevresel vizyon ve rol model davranışlarının, çalışanların bireysel çevresel farkındalık düzeylerini artırmada etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Bu teorik ve ampirik bulgular doğrultusunda araştırmanın üçüncü hipotezi aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

H3: Yeşil dönüşümcü liderlik, bireysel çevresel farkındalığı pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Yeşil insan kaynakları yönetimi ve yeşil örgüt kültürü ilişkisi

YİKY, çevresel sürdürülebilirlik hedeflerinin işe alım, eğitim, performans değerlendirme, ödüllendirme ve çalışan katılımı gibi insan kaynakları süreçlerine entegre edilmesini ifade eden bir yönetim yaklaşımıdır. Yeşil örgüt kültürü ise çevresel duyarlılığın örgütsel değerler, normlar, semboller ve günlük uygulamalar aracılığıyla kurum içerisinde benimsenmesini ifade etmektedir. Renwick vd. (2013), YİKY uygulamalarının çalışanların çevresel farkındalığını artırarak sürdürülebilir davranışların örgüt içerisinde yaygınlaşmasına katkı sağladığını belirtmektedir. Literatürde yer alan çalışmalar, YİKY uygulamalarının yeşil örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir öncül olduğunu göstermektedir. Roscoe vd. (2019), YİK stratejilerinin çevre odaklı örgütsel değerlerin gelişimini desteklediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde Al-Swidi vd. (2021), yeşil İK uygulamalarının sürdürülebilir bir yeşil örgüt kültürünün oluşumunda temel belirleyicilerden biri olduğunu ifade etmiştir. Araştırmacılar, yeşil liderlik ve YİK uygulamalarının, güçlü bir yeşil örgüt kültürü ile desteklenmediği sürece beklenen çevresel çıktılarını tam olarak sağlayamayacağını vurgulamaktadır. Aggarwal ve Agarwala (2023) ise yeşil örgüt kültürünün, YİKY ile çevresel performans arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini belirlemiştir. Tran (2023), insan kaynakları departmanının yeşil işe alım, eğitim ve performans yönetimi uygulamaları aracılığıyla çevreci değer ve normların örgüt içerisinde benimsenmesini kolaylaştırdığını ifade etmektedir. Ayrıca Noor Faezah vd. (2024), YİKY uygulamalarının yeşil örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Abdelwahed ve Ramish (2025) de yeşil İK uygulamalarının çalışanlarda çevresel duyarlılığı artırarak çevreci davranışların örgütsel norm hâline gelmesine katkı sağladığını belirtmektedir. Özer ve İrge (2026) ise yeşil İK stratejilerinin çevresel farkındalık ve sürdürülebilirlik temelli bir örgüt kültürünün oluşumunda önemli rol oynadığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, YİKY uygulamalarının yeşil örgüt kültürünün oluşumunda belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H4: Yeşil insan kaynakları yönetimi, yeşil örgüt kültürünü pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Bireysel çevresel farkındalık ve yeşil örgüt kültürü ilişkisi

Çalışanların sahip olduğu bireysel çevresel farkındalık, örgütte sürdürülebilir bir çevresel kültürün oluşmasına kaynak teşkil etmektedir. Nemcsicsné Zsóka (2007) tarafından yapılan çalışmada, bireysel çevresel farkındalık ve çevresel değerlerin örgütsel kültür ile bütünleşmesi durumunda çevreci davranışların kurumun tüm birimlerine daha kolay yayılabildiği ifade edilmektedir. Bu durum, çalışanların çevreye ilişkin duyarlılıklarının örgütsel norm ve değerlere dönüşmesinde önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Benzer şekilde literatürde çevresel kaygı, çevresel bilinç, çevresel tutum ve kişisel sorumluluk hissi gibi bireysel düzeydeki çevresel faktörlerin yeşil örgüt kültürünün oluşumunu desteklediği belirtilmektedir. Özellikle Al-Swidi vd. (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, çalışanların çevresel kaygılarının yeşil örgüt kültürünü pozitif yönde etkilediği rapor edilmiştir. Öte yandan çevresel farkındalık ile yeşil örgüt kültürü arasındaki ilişkinin karşılıklı etkileşim içerdiği de ifade edilmektedir. Li vd. (2023) tarafından yapılan çalışmada, yeşil örgüt kültürünün çalışanlara çevre korumanın önemine ilişkin bilgi, değer ve duygusal kaynaklar sağlayarak onların çevresel bilinç ve farkındalık düzeylerini artırdığı belirtilmektedir. Bu bağlamda bireysel çevresel farkındalığın zamanla örgüt içerisinde paylaşılan norm ve değerlere dönüşerek yeşil örgüt kültürünün gelişimine katkı sağladığı, dolayısıyla iki değişken arasındaki ilişkinin karşılıklı olarak birbirini besleyen bir yapı sergilediği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H5: Bireysel çevresel farkındalık, yeşil örgüt kültürünü pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilemektedir.

Yeşil dönüşümcü liderlik, yeşil örgüt kültürü ve yeşil insan kaynakları yönetimi ilişkisi

Roscoe vd.'ye göre (2019), yeşil dönüşümcü liderler çevresel konuları örgütsel öncelik hâline getirerek ve bu konuda çalışanlara örnek olarak çevresel davranışlara yönelik bir yönelim, vizyon oluşturmaktadır. Ancak bu yaklaşımın örgüt içerisinde kültürel bir norma dönüşebilmesi, insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla desteklenmesine bağlıdır. Bu durum, YİKY'nin çalışanların çevresel yetkinliklerini geliştirme, çevreci davranışları motive etme ve çevresel uygulamalara katılım fırsatları sunma işlevleriyle yetenek-motivasyon-fırsat teorik yapısıyla örtüştüğünü göstermektedir (Al-Swidi vd., 2021; Cahyadi vd., 2023; Farrukh vd., 2022; Roscoe vd., 2019; Singh vd., 2020). Roscoe vd. (2019) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yeşil dönüşümcü liderlik vizyonunun işe alım, eğitim ve performans değerlendirme gibi insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla çalışanların günlük rutinlerine yerleştiği; bu süreçlerin sonucunda çalışanların değer ve inançlarını şekillendirerek kalıcı bir örgüt kültürünün oluşumuna katkı sağladığı ileri sürülmektedir. Benzer şekilde, Singh vd. (2020)

tarafından gerçekleştirilen çalışmada, yeşil dönüşümcü liderliğin örgüte yeşil bir vizyon ve ilham kazandırdığı; bu vizyonun yeşil inovasyona dönüşebilmesi için ise YİKY'nin yetenek geliştirme, çalışanları motive etme ve fırsat yaratma mekanizmaları aracılığıyla sürece aracılık etmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Bu çalışmalara paralel olarak, Al-Swidi vd. (2021) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, liderler tarafından belirlenen çevresel politikaların, YİKY'nin işe alım, eğitim ve ödüllendirme mekanizmaları aracılığıyla çalışanlara aktarılmasının, liderlik etkisinin kurumsallaşarak örgüt kültürüne dönüşmesine katkı sağladığı ifade edilmektedir. Ayrıca, Priatna vd. (2025) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, YİK uygulamalarının çalışanlara örgütün çevresel uygulamalara önem verdiği mesajını ilettiği; bunun da çalışanlar arasında ortak bir çevre bilincinin gelişmesine katkı sağlayarak yeşil örgüt kültürünü güçlendirdiği belirtilmektedir. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, yeşil dönüşümcü liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkisinin, YİKY uygulamaları tarafından taşınan ve somutlaştırılan bir süreç aracılığıyla gerçekleştiği söylenebilir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

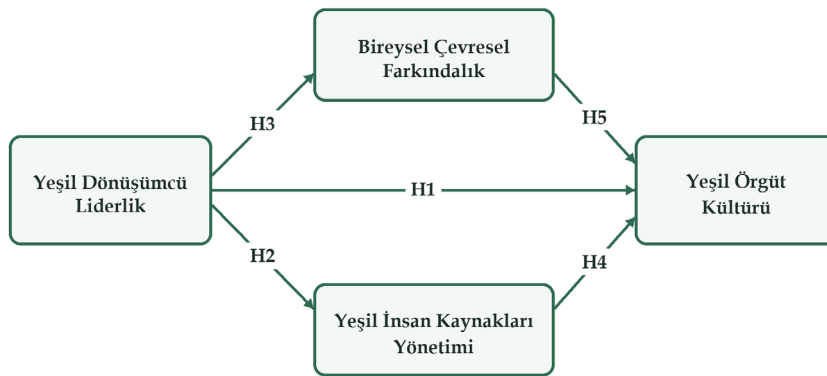
H6: Yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları yönetiminin aracılık rolü bulunmaktadır.

Yeşil dönüşümcü liderlik, yeşil örgüt kültürü ve bireysel çevresel farkındalık ilişkisi

Yeşil dönüşümcü liderlerin, rol model etkisi aracılığıyla çalışanların çevresel farkındalık düzeylerini artırması beklenmektedir. Orgun vd. (2024) ile Oktaysoy vd. (2025a), bu beklentiyi Türkiye bağlamında yaptıkları çalışmalarla desteklemektedir. Orgun vd.'ye (2024) göre, yeşil liderler çalışanların çevresel sorunlara yönelik ilgisini artırmakta ve çalışanlarla çevresel konular temelinde duygusal bir bağ kurarak çevresel farkındalığın gelişiminde merkezi bir rol üstlenmektedir; araştırma bulguları, çalışanların algıladığı yeşil liderlik düzeyinin çevresel farkındalığı doğrudan ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Oktaysoy vd. (2025a), liderliğin yalnızca doğrudan farkındalık oluşturmakla kalmadığını, aynı zamanda örgütsel bir iklim algısı yaratarak bu algı aracılığıyla çalışanların bireysel çevresel farkındalıklarını geliştirdiğini belirtmektedir. Bunun yanı sıra Demir vd. (2025), yeşil dönüşümcü liderliğin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisinde yeşil inovasyon ve çevresel performansın aracılık rolü olduğunu belirlemiş; ayrıca yeşil dönüşümcü liderliğin sürdürülebilir kalkınma ve performansı olumlu yönde etkilediği de bilinmektedir (Begum vd., 2022; Rizvi ve Garg, 2020; Tunç ve Topçuoğlu, 2025). Bu bulgular, yeşil dönüşümcü liderliğin çevresel farkındalık başta olmak üzere birçok yeşil unsur üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, Al-Swidi vd.'ye (2021) göre, liderlerin çevresel vizyonu ile YİKY uygulamaları, çalışanların çevresel kaygılarını güçlendirerek yeşil örgüt kültürünün oluşumunu ve çalışanların yeşil davranışlarını teşvik etmektedir. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, yeşil dönüşümcü liderler tarafından geliştirilen çevresel farkındalığın, zamanla örgüt içinde paylaşılan norm ve değerlere dönüşerek yeşil örgüt kültürünün oluşumuna aracılık edebileceği değerlendirilmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H7: Yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü üzerindeki etkisinde bireysel çevresel farkındalığın aracılık rolü bulunmaktadır.

Teorik bilgiler ve hipotezlerden yararlanılarak oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de yer almaktadır.



Aracılık hipotezleri: H6 (YİKY) ve H7 (Bireysel Çevresel Farkındalık)

Şekil 1: Araştırma Modeli

Yöntem

Bu çalışmada yeşil dönüşümcü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetimi, bireysel çevresel farkındalık ve yeşil örgüt kültürü kavramları ve bu kavramlar arası ilişkiler bir model dâhilinde incelenmektedir.

Bundan ötürü farklı kavramlar arası ilişkilerin, aracılık rollerinin belirlenebilmesi için nicel yöntem tercih edilmiştir. Bu yöntem verilerin karşılaştırılabilir, ölçülebilir ve tekrarlanabilir olması açısından benimsenmiştir (Creswell, 2014).

Araştırmanın evren ve örnekleme

Araştırmanın evrenini, Ankara OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde kimyasal üretim ve ilişkili sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada kolayda örnekleme metodu kullanılmıştır. Bu kapsamda evren ve örneklem olarak Ankara ilinin seçilmesi özellikle büyükşehir ve başkent olması, organize sanayi bölgelerinin yoğunlukta olması, bunun yanı sıra OSTİM Organize Sanayi Bölgesinde Yeşil Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik Ofisinin bulunması, bu çalışmanın daha genellenebilir sonuçlar ortaya koyması açısından önem taşımaktadır (Yeşil Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik Ofisi, 2026). Ayrıca Ankara'da 10 kişi ile 250 kişi arasında çalışanı olan KOBİ'ler incelendiğinde toplamda yaklaşık olarak 465.602 çalışanın olduğu görülmektedir (Türkiye İş Kurumu, 2023). %95 güvenirlilik düzeyinde %5 hata payı ile 465.602 kişilik evreni 384 kişi temsil etmektedir (Coşkun vd., 2019). Anket formu çevrimiçi olarak hazırlanmış ve çalışanlara ulaştırılmıştır. Çevrimiçi form tüm soruların zorunlu olarak yanıtlanmasını gerektirdiğinden katılımcılar herhangi bir soruyu boş bırakmamış olup dolayısıyla eksik doldurulan anket sorunu yaşanmamıştır. Örneklemin evreni temsil etme gücünü artırmak amacıyla asgari düzey olan 384 kişinin üzerinde bir katılım hedeflenmiş ve toplam 800 çalışandan veri toplanmıştır. Bu araştırma kesitsel bir çalışma içermektedir. Araştırmanın öncesinde Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 08/04/2026 tarihli 2025/05/10 sayılı kararla etik kurul onayı alınmıştır. Ayrıca çevrimiçi anket formunun başında katılımcılara araştırmanın amacı hakkında bilgi verilmiş, katılımın tamamen gönüllülük esasına dayandığı belirtilmiş ve ankete yalnızca bilgilendirilmiş onam formunu onaylayan katılımcıların devam etmesine izin verilmiştir.

Verilerin toplanması ve analizi

Bu araştırmada katılımcıların sosyo-demografik bilgilerini içeren form, Yeşil Dönüşümcü Liderlik Ölçeği, Yeşil Örgüt Kültürü Ölçeği, Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği ve Bireysel Çevresel Farkındalık Ölçeği veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Çalışanların örgütlerindeki yeşil dönüşümcü liderlik algılarını ölçmek amacıyla Chen ve Chang (2013) tarafından geliştirilen, Kerse vd. (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan Yeşil Dönüşümcü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve altı ifadeden oluşmaktadır. Araştırmada Yeşil Örgüt Kültürü değişkenini ölçmek amacıyla Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilen, Shahriari vd. (2023) tarafından uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek altı maddeden oluşmaktadır ve Kaplan'ın (2023) gerçekleştirdiği çalışmasından alınmıştır. Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ölçeği, Dumont, Shen ve Deng (2017) tarafından geliştirilmiş olup Türkçeye uyarlaması Erbaşı (2021) tarafından yapılmıştır. Ölçek tek boyuttan ve altı ifadeden oluşmaktadır. Araştırmada bireylerin çevre konusundaki farkındalık düzeylerini ölçmek amacıyla Bireysel Çevresel Farkındalık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek, aslen Thomson vd. (2007) tarafından geliştirilmiş olup bu araştırmada Ding vd.'nin (2023) çalışmasından yararlanılarak kullanılmıştır. Ölçekte 3. İfade ters kodludur. Tek boyutlu yapıdaki ölçek dört maddeden oluşmaktadır. Türkçeye uyarlanmayan ölçekler olan Yeşil Örgüt Kültürü ve Bireysel Çevresel Farkındalık ölçekleri ise bu araştırma kapsamında araştırmacılar tarafından Türkçeye çevrilmiş, çevirinin dilsel ve kapsam geçerliği alan uzmanlarının görüşüne başvurularak sağlanmıştır. Bu nedenle ayrı bir pilot uygulama gerçekleştirilmemiş, ölçeklerin güvenirlik değerleri mevcut örnekleme yeniden hesaplanarak kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Araştırmada değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesinde kısmi en küçük kareler yapısal eşitlik modeli (PLS-SEM) kullanılmıştır. Aracılık etkilerinin test edilmesinde Bootstrap yönteminin kullanılması araştırmacılar tarafından önerilmektedir (Preacher ve Hayes, 2004; Preacher ve Hayes, 2008); ayrıca Hair vd. (2014), bu yöntemin uygulama ve yorumlama aşamalarında kolaylık sağladığını ifade etmektedir. Analizler SmartPLS 3.0 programı aracılığıyla, ölçüm modeli ve yapısal model olmak üzere iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin maddeler ve ilgili kaynaklar Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Araştırmada Kullanılan Ölçeklere İlişkin Maddeler ve Kaynaklar

Değişken (Ölçek)	Ölçek Maddeleri	Kaynak
Yeşil Dönüşümcü Liderlik (6 madde, tek boyut)	1. Yöneticim çalışanların izlemesi için net bir çevreci (çevre dostu) vizyon hazırlar.	Chen ve Chang (2013); Türkçe uyarlama: Kerse vd. (2021)
	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.	
Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi (6 madde, tek boyut)	1. Kurum, çalışanları için yeşil hedefler belirler.	Dumont vd. (2017); Türkçe uyarlama: Erbaşı (2021)
	2. Kurum, çalışanlarına yeşil değerleri teşvik etmek için yeşil eğitim sağlar.	
	3. Kurum, yeşil yönetimin gerektirdiği bilgi ve becerilerini geliştirebilmeleri için çalışanlarına yeşil eğitim sağlar.	
	4. Kurum, performans değerlendirmelerinde çalışanların işyerindeki yeşil davranışlarını dikkate alır.	
	5. Kurum, çalışanların işyerindeki yeşil davranışlarını ödül ve tazminatla ilişkilendirir.	
	6. Kurum, terfilerde çalışanların işyerindeki yeşil davranışlarını dikkate alır.	
Yeşil Örgüt Kültürü (6 madde, tek boyut)	1. Çalıştığım şirket çevreyle ilgili kaygılara sahiptir.	Denison ve Mishra (1995) tarafından geliştirilmiş, Shahriari vd. (2023) tarafından uyarlanmıştır. Ölçek maddeleri Kaplan (2023) çalışmasından alınmıştır
	2. Çalıştığım şirket çevreyi korumaya çalışıyor.	
	3. Çalıştığım şirket çevreyle ilgili yasa ve düzenlemelere uyar.	
	4. Çalıştığım şirket çevreyi korumak için yönetim uygulamalarında bazı değişiklikler yapar.	
	5. Çalıştığım şirket çevreye karşı duyarlıdır.	
	6. Çalıştığım şirketin çevreyi koruma vizyonu var.	
Bireysel Çevresel Farkındalık (4 madde, tek boyut)	1. Kirliliğin halk sağlığı üzerindeki etkileri sandığımızdan daha kötüdür.	Ding vd. (2023)
	2. Önümüzdeki birkaç on yıl içinde binlerce tür yok olacak.	
	3. Mevcut kirlilik seviyelerinin dünya iklimini değiştirdiği iddiaları abartılıdır. (Ters kodlanan madde)	
	4. Çevre koruma, benim ve çocuklarım için daha iyi bir dünya sağlayacaktır.	

Bulgular

Araştırmaya katılım gösterenlere ilişkin bilgiler Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2: Katılımcıların Sosyo-Demografik Bilgileri

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyetiniz	Erkek	712	89,0
	Kadın	88	11,0
Medeni Durumunuz	Bekâr	689	86,1
	Evli	111	13,9
Yaşınız	18-30 Yaş Arası	733	91,6
	31-40 Yaş Arası	44	5,5
	41 Yaş ve Üstü	23	2,9
Öğrenim Durumunuz	Ön lisans	259	32,4
	Lisans	506	63,3
	Lisansüstü	35	4,4
Kıdem	5 yıla Kadar	712	89,0
	6-10 yıl	49	6,1
	11-15 yıl	10	1,3
	16-20 yıl	12	1,5
	21 yıl Üstünde	17	2,1
Aylık Geliriniz	40.000 TL’ye kadar	7	0,9
	40.001-80.000	249	31,1
	80.001-100.000 TL	525	65,6
	100.001 TL Üzerinde	19	2,4

Tablo 2’ye göre cinsiyet dağılımı incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu (%89,0) görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun erkeklerden oluşması, Türkiye’de imalat ve sanayi sektöründeki istihdamın genel olarak erkek ağırlıklı bir yapıya sahip olmasıyla ilişkilendirilebilir. İlgili literatürde kadın istihdamının ağırlıklı olarak hizmet ve tarım sektörlerinde yoğunlaştığı, buna karşın imalat sanayiindeki kadın istihdam oranının görece düşük kaldığı vurgulanmaktadır (Karabıyık, 2012). Araştırma örneklemini oluşturan OSTİM Organize Sanayi Bölgesi’ndeki kimyasal üretim ve ilişkili sektörlerdeki işletmelerin de bu genel sektörel eğilimi yansıttığı düşünülmektedir. Medeni durum açısından bakıldığında yine katılımcıların büyük çoğunluğunun (%86,1) bekâr olduğu anlaşılmaktadır. Yaş dağılımlarına bakıldığında katılımcıların yine büyük çoğunluğunun 18-30 yaş aralığında yer aldığı anlaşılmaktadır. Eğitim durumu incelendiğinde ise katılımcıların çoğunluğunun lisans mezunu olduğu (%63,3), bunu ön lisans mezunlarının (%32,4) izlediği görülmektedir. Diğer sosyo-demografik bilgilere ise Tablo 2’de yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenirlik testi, birleşim ve ayrışım geçerliği hesaplamalarına ilişkin bilgiler Tablo 3’te yer almaktadır (Hair vd., 2017).

Tablo 3: Ölçeklere İlişkin Geçerlik Değerleri ve Tanımlayıcı Bulgular

Değişken	Faktör Yüğü	Ortalama	SS	α	rho_A	CR	AVE	VIF
YDL1	0,925	4,049	0,921	0,978	0,978	0,982	0,899	2,942
YDL2	0,946	4,064	0,931					
YDL3	0,955	4,075	0,930					
YDL4	0,963	4,107	0,901					
YDL5	0,947	4,109	0,920					
YDL6	0,953	4,096	0,922					
YO1	0,675	3,873	1,110	0,952	0,965	0,963	0,817	2,893
YO2	0,949	4,241	0,849					
YO3	0,942	4,285	0,837					
YO4	0,906	4,125	0,858					
YO5	0,965	4,263	0,842					
YO6	0,950	4,251	0,850					
YIK1	0,937	4,134	0,898	0,968	0,972	0,974	0,863	1,664
YIK2	0,953	4,103	0,924					
YIK3	0,963	4,096	0,918					
YIK4	0,949	4,082	0,937					
YIK5	0,873	3,877	1,081					
YIK6	0,895	3,940	1,048					
BCF1	0,898	4,325	0,810	0,872	0,890	0,912	0,722	1,000
BCF2	0,830	4,077	0,912					
BCF3	0,788	4,085	0,972					
BCF4	0,878	4,445	0,795					

Not: YDL = Yeşil Dönüşümcü Liderlik; YO = Yeşil Örgüt Kültürü; YIK = Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi; BCF = Bireysel Çevresel Farkındalık. SRMR = 0,045; $\chi^2 = 1,989$; NFI = 0,921; d_ULS = 0,515; d_G = 0,786.

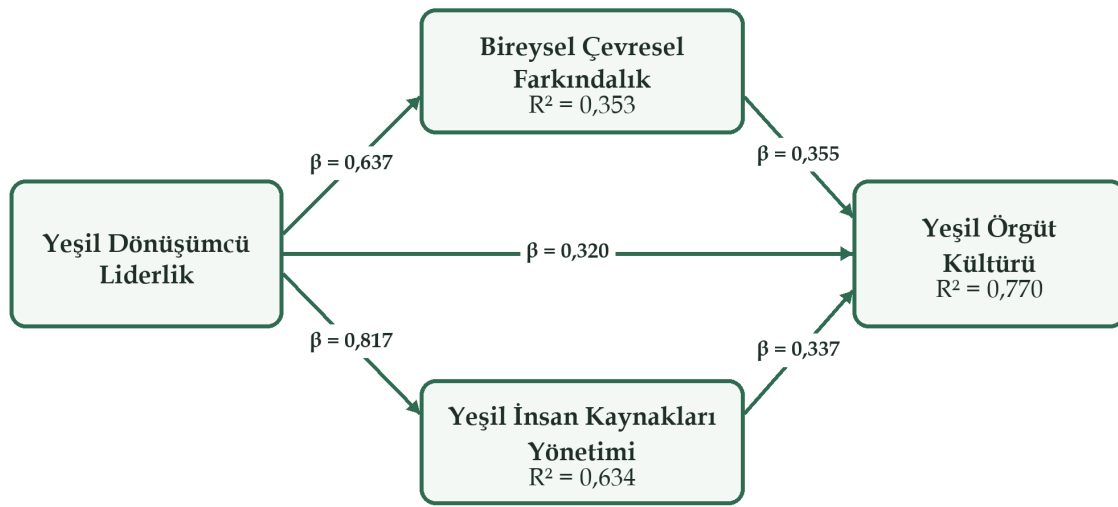
Tablo 3'te görüldüğü üzere araştırma kapsamındaki ölçme araçlarıyla ilgili geçerlik ve güvenirlik değerleri yer almaktadır. Ölçme araçlarından elde edilen geçerlik ve güvenirlik değerleri (CR, AVE, Cronbach Alpha, rho_A, VIF) literatürdeki bilgilere göre kabul edilebilir sınırlardadır (Hair vd., 2017). Faktör yüklerinin 0,50'nin, Cronbach's Alpha ve CR değerlerinin 0,70'in üzerinde olması ölçüm aracının güvenirliğini göstermektedir. Ayrıca tüm VIF değerlerinin 3'ün altında kalması, modelde çoklu doğrusal bağlantı probleminin olmadığını kanıtlamaktadır. Modelin uyum iyiliği ölçütleri (SRMR=0,045; NFI=0,921; Chi-Square=1,989) kabul edilebilir düzeydedir. d_ULS (0,515) ve d_G (0,786) değerleri, modelin veriye uygunluğunu desteklemektedir (Byrne, 2016; Henseler vd., 2015; Yıldız, 2021). Bunun yanı sıra ayrışım geçerliği için ise Fornell-Larcker ve Heterotrait-Monotrait değerleri kullanılmaktadır (Henseler vd., 2015; Yıldız, 2021). Ayrışım geçerliği ise Fornell-Larcker ve Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT) yöntemiyle test edilmiştir ve sonuçlar Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4: Fornell-Larcker Kriteri ve Heterotrait-Monotrait Oranı (HTMT) Değerleri

Fornell-Larcker Kriteri					Heterotrait-Monotrait Oranı (HTMT)				
	1	2	3	4		1	2	3	4
BCF	0,850				BCF				
YDL	0,594	0,948			YDL	0,635			
YO	0,720	0,797	0,904		YO	0,777	0,822		
YIK	0,603	0,796	0,802	0,929	YIK	0,646	0,816	0,829	

Not: YDL = Yeşil Dönüşümcü Liderlik; YO = Yeşil Örgüt Kültürü; YIK = Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi; BCF = Bireysel Çevresel Farkındalık. Köşegen değerleri AVE'nin karekökünü göstermektedir.

Tablo 4'te Fornell-Larcker ve HTMT kriter değerleri sunulmaktadır. Fornell-Larcker kriter değerleri literatürle uyumlu iken HTMT değerlerinin 0,90'ın altında olması, ayırışım geçerliğinin sağlandığına işaret etmektedir (Yıldız, 2021). Ölçüm modelinin geçerliliği sağlandıktan sonra, yapısal modelin testine geçilmiştir. SmartPLS 3,0 aracılığıyla elde edilen yol analizi diyagramı Şekil 2'de belirtilmiştir.

**Şekil 2:** Yol Diyagramı

Şekil 2'de sunulan yol diyagramı, araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki standardize edilmiş yol katsayılarını görsel olarak özetlemektedir. Diyagrama göre yeşil dönüşümcü liderliğin en güçlü doğrudan etkisi yeşil insan kaynakları yönetimi üzerinde ($\beta=0,817$) gözlemlenmiş olup bunu bireysel çevresel farkındalık ($\beta=0,637$) ve yeşil örgüt kültürü ($\beta=0,320$) izlemiştir. Aynı şekilde, yeşil insan kaynakları yönetimi ($\beta=0,337$) ve bireysel çevresel farkındalığın ($\beta=0,355$) yeşil örgüt kültürü üzerindeki yakın düzeydeki etkileri belirlenmiştir. Tablo 5'te ise değişkenler arasında oluşturulan aracılık modeline ilişkin SmartPLS programından elde edilen toplam ve dolaylı etki katsayıları sunulmaktadır.

Tablo 5: Hipotez Testi Sonuçları

	Std. β	β	SS	t	p	Alt Sınır	Üst Sınır	f ²	R ²	Q ²
BCF→YO	0,355	0,355	0,043	8,319	0,000	0,274	0,439	0,253	0,353	0,248
YDL→BCF	0,637	0,637	0,040	15,730	0,000	0,552	0,711	0,545	0,770	0,623
YDL→YO	0,320	0,316	0,088	3,642	0,000	0,158	0,501	0,171	0,634	0,542
YDL→YIK	0,817	0,816	0,028	29,667	0,000	0,756	0,864	1,732		
YIK→YO	0,337	0,340	0,080	4,201	0,000	0,174	0,492	0,178		
YDL→BCF→YO (DOLAYLI)	0,226	0,226	0,033	6,851	0,000	0,165	0,295			
YDL→YIK→YO (DOLAYLI)	0,275	0,278	0,067	4,090	0,000	0,142	0,405			

Not: YDL = Yeşil Dönüşümcü Liderlik; YO = Yeşil Örgüt Kültürü; YIK = Yeşil İnsan Kaynakları Yönetimi; BCF = Bireysel Çevresel Farkındalık.

Tablo 5'te yer alan yapısal model ve aracılık analizi sonuçlarına göre yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil insan kaynakları yönetimi ($\beta=0,817$; $p<0,001$), yeşil örgüt kültürü ($\beta=0,320$; $p<0,001$) ve bireysel çevresel farkındalık ($\beta=0,637$; $p<0,001$) üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Diğer bir yandan bireysel çevresel farkındalığın yeşil örgüt kültürü ($\beta=0,355$; $p<0,001$) üzerinde pozitif etkisi; yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil örgüt kültürü ($\beta=0,337$; $p<0,001$) üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu görülmüştür. Aracılık analizine ilişkin dolaylı etki sonuçlarına bakıldığında ise yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü üzerindeki etkisinde bireysel çevresel farkındalığın aracılık etkisi ($\beta=0,226$; $p<0,001$) anlamlı olup VAF değeri hesaplamasına göre %41'lik oran ile bu anlamlı etkinin kısmi olduğu söylenebilir. Ayrıca yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları yönetiminin aracılık etkisi ($\beta=0,275$; $p<0,001$) anlamlı olup yine VAF değeri hesaplamasına göre %46'lık oran ile bu anlamlı etkinin kısmi olduğu söylenebilir. Elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde; yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürünü (H1), yeşil insan kaynakları yönetimini (H2) ve bireysel çevresel farkındalığı (H3) pozitif yönde etkilediği, yeşil insan kaynakları yönetiminin (H4) ve bireysel çevresel farkındalığın (H5) yeşil örgüt kültürünü pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir. Buna göre H1, H2, H3, H4 ve H5 desteklenmiştir. Ayrıca yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları yönetiminin (H6) ve bireysel çevresel farkındalığın (H7) kısmi aracılık rolü tespit edilmiş olup H6 ve H7 de desteklenmiştir. Tablo 5'te SmartPLS programından elde edilen açıklayıcılık değerleri incelendiğinde ise R2 değerleri yeşil örgüt kültürü için 0,353; bireysel çevresel farkındalık için 0,770 ve yeşil insan kaynakları yönetimi için 0,634 olarak belirlenmiştir. Bu durumda açıklayıcılık değerlerinin yeterli düzeyde olduğu söylenebilir (Yıldız, 2021). Ayrıca Q² değerlerinin sıfırdan büyük olması, modelin öngörü gücünün yeterli olduğunu ortaya koymaktadır (Sarstedt vd., 2014). Etki büyüklüğüne ilişkin f² katsayıları Cohen'in (1988) sınıflamasına göre incelendiğinde değerlerin 0,02'den büyük olmasının yeterli olduğu söylenebilir.

Sonuç, tartışma ve öneriler

Bu araştırmada yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü üzerindeki etkisi ve bu etkide yeşil insan kaynakları yönetimi (YİKY) ile bireysel çevresel farkındalığın (BÇF) aracı rolleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular, araştırmanın temel sorusuna açık bir cevap sunmaktadır: yeşil dönüşümcü liderlik, hem yeşil örgüt kültürünü doğrudan hem de YİKY ve BÇF aracılığıyla dolaylı biçimde pozitif yönde etkilemektedir. Diğer bir ifadeyle, liderlerin sergilediği çevresel vizyon ve rol model davranışları, yalnızca örgüt kültürünü doğrudan şekillendirmekle kalmamakta; aynı zamanda çalışanların çevresel farkındalık düzeylerini artırarak ve örgütün insan kaynakları uygulamalarını çevre odaklı hale getirerek dolaylı bir etki de yaratmaktadır. Araştırma modelinde yer alan tüm hipotezlerin (H1-H7) desteklendiği bulgular, sürdürülebilirlik odaklı bir liderlik anlayışının, örgütsel süreçler ve bireysel farkındalık düzeyiyle birlikte ele alındığında, çevreye duyarlı bir örgüt kültürünün oluşumunda belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Araştırmada kurulan hipotezlere bakıldığında H1 hipotezine göre yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu hipoteze göre çevre odaklı liderlik davranışlarının çalışanların ortak değer, norm ve davranışlarını etkileyerek örgütte çevreci bir kültürün oluşmasına katkı sağladığı anlaşılmaktadır. Liderlerin çevresel sürdürülebilirliği stratejik bir hedef olarak benimsemeleri, çalışanların çevre dostu davranışları daha fazla içselleştirmesini sağlamaktadır. Literatüre bakıldığında elde edilen bu sonuç Ahmad vd. (2023), Ismail (2025), Turki vd. (2022) ve Baltacı ve Büyükbeşe'nin (2025) araştırmalarıyla benzerlik göstermektedir. Özellikle dönüşümcü liderlerin çevreye yönelik vizyon oluşturmaları ve çalışanları bu doğrultuda motive etmeleri, örgüt içerisinde çevreye duyarlı normların yerleşmesine katkı sunmaktadır. Bunun yanında araştırma bulgusu, sosyal öğrenme teorisinin öngörülerıyla de uyumlu olduğu söylenebilir. Çalışanlar liderlerin çevreye yönelik davranışlarını gözlemlemekte ve bu davranışları örgütsel yaşamın doğal bir parçası olarak benimsemektedir.

H2 hipotezine göre yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil insan kaynakları yönetimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu çevresel vizyona sahip liderlerin insan kaynakları süreçlerini çevre odaklı biçimde şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Liderlerin çevresel hedefleri destekleyen işe alım, eğitim, performans ve ödüllendirme uygulamalarını teşvik etmeleri, örgütte sürdürülebilir insan kaynakları anlayışının gelişmesine katkı sağlamaktadır. Elde edilen sonuçlar Singh vd. (2020), Truong vd. (2025), Çetinkaya (2026) ve Mousa vd. (2026) tarafından ulaşılan sonuçlarla paralellik göstermektedir. Özellikle liderlerin çevresel hassasiyetleri yalnızca politika düzeyinde bırakmayıp insan kaynakları politikalarına yansıtılmalarının, çevre dostu uygulamaların kurumsallaşmasında etkili olduğu anlaşılmaktadır.

H3 hipotezine ilişkin bulgular değerlendirildiğinde yeşil dönüşümcü liderliğin bireysel çevresel farkındalığı anlamlı biçimde artırdığını göstermektedir. Liderlerin çevreye yönelik duyarlılık göstermesi, çalışanlarda çevresel sorunlara karşı bilinç gelişmesine katkı sağlamaktadır. Çalışanlar liderlerin çevresel davranışlarını gözlemledikçe çevre konularına ilişkin daha yüksek düzeyde bilgi, duyarlılık ve sorumluluk geliştirebilmektedir. Araştırmanın bu bulgusu, Oktaysoy vd. (2025a), Orgun vd. (2024) ve Chen vd. (2014) tarafından elde edilen sonuçlarla benzerdir. Özellikle çevre dostu liderlik davranışlarının çalışanlarda yalnızca davranışsal değil bilişsel ve duygusal düzeyde de etkiler oluşturduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca yeşil dönüşümcü liderlik işten ayrılma niyetini azaltmada ve iş tatmini artırmada önemli bir öncül konumundadır (Oktaysoy vd., 2025b). Bununla beraber yeşil dönüşümcü liderlik, yenilikçi davranış ve dijital dönüşümü de etkileyen bir yapıdadır (Yerdelen-Kaygın vd., 2025).

H4 hipotezine göre ise yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu örgütlerde çevreci kültürün oluşmasının liderlik yaklaşımına bağlı kalmayıp aynı zamanda insan kaynakları sistemleriyle desteklenmesi gerektiğini göstermektedir. Çevre odaklı işe alım süreçleri, çevre eğitimleri, performans değerlendirme sistemleri ve ödüllendirme uygulamaları çalışanların çevresel değerleri daha güçlü biçimde benimsemelerine katkı sağlamaktadır. Araştırma bulguları Roscoe vd. (2019), Al-Swidi vd. (2021), Noor Faezah vd. (2024) ve Özer ve İrge'nin (2026) araştırmalarıyla uyumlu olduğu söylenebilir. Bu durum ise çevreci kültürün örgütsel sistemler aracılığıyla sürdürülebilir hale geldiğini akla getirmektedir.

H5 hipotezi kapsamında bireysel çevresel farkındalığın yeşil örgüt kültürünü pozitif yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Çalışanların çevresel sorunlara yönelik bilgi ve duyarlılık düzeylerinin artması, çevre dostu davranışların örgüt içerisinde yaygınlaşmasına katkı sağlamaktadır. Çevresel farkındalığı yüksek çalışanların çevreye duyarlı uygulamaları destekleme ve çevreci unsurları benimseme eğilimlerinin daha güçlü olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç Nemcsicsné Zsóka (2007), Al-Swidi vd. (2021) ve Li vd. (2023) tarafından ulaşılan sonuçlarla benzerdir. Özellikle bireysel farkındalığın zamanla kolektif davranışlara dönüşmesi, yeşil örgüt kültürünün gelişiminde önemli bir unsur olarak değerlendirilebilir.

H6 hipotezi doğrultusunda yeşil insan kaynakları yönetiminin, yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü üzerindeki etkisinde kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Bu bulgu ise liderlerin çevresel vizyonlarının doğrudan örgüt kültürüne dönüşmesinin yanında insan kaynakları uygulamaları aracılığıyla da güçlendiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle çevresel liderlik anlayışının kurumsal yapıya yerleşebilmesi için insan kaynakları süreçlerinin bu vizyonu desteklemesi gerekmektedir. Araştırmanın bu sonucu Roscoe vd. (2019), Singh vd. (2020), Al-Swidi vd. (2021) ve Priatna vd. (2025) tarafından öne sürülen görüşleri desteklemektedir. Özellikle işe alım, eğitim ve ödüllendirme unsurlarının çevresel hedeflerle uyumlu hale getirilmesi, çevreci değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesini kolaylaştırdığı söylenebilir.

H7 hipotezi kapsamında bireysel çevresel farkındalığın, yeşil dönüşümcü liderliğin yeşil örgüt kültürü üzerindeki etkisinde kısmi aracılık etkisine sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuç ise liderlerin çalışanlarda çevresel bilinç oluşturduğunu ve bu farkındalığın zamanla örgüt kültürüne yansıdığını göstermektedir. Liderlerin çevresel duyarlılık konusunda rol model olması, çalışanların çevresel sorunlara yönelik ilgisini artırmakta olup çevreci davranışların örgütsel normlara dönüşmesine katkı sağlayabilir. Bu bulgu Orgun vd. (2024), Oktaysoy vd. (2025a) ve Al-Swidi vd. (2021) tarafından elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir. Araştırmada aracılık etkisinin kısmi çıkması ise yeşil örgüt kültürünün oluşumunda farklı örgütsel süreçlerin de etkili olduğunu göstermektedir.

Araştırma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde ise yeşil dönüşümcü liderliğin örgütlerde sürdürülebilir çevre anlayışının yerleşmesinde temel bir unsur olduğu görülmektedir. Bununla birlikte çevreci bir örgüt kültürünün oluşabilmesi için liderlik davranışlarının insan kaynakları uygulamaları ve çalışan farkındalığı ile desteklenmesi gerekmektedir. Özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler açısından çevresel sürdürülebilirlik artık yalnızca yasal bir zorunluluk değil, aynı zamanda rekabet avantajı sağlayan stratejik bir unsur haline gelmiştir. Bu nedenle örgütlerin çevresel sürdürülebilirlik politikalarını yalnızca teknik uygulamalarla sınırlı bırakmayıp örgüt kültürü, liderlik anlayışı ve insan kaynakları süreçleriyle bütünleştirmesi, uyumlaştırması önem taşımaktadır.

Araştırmadan elde edilen sonuçlar doğrultusunda örgüt yöneticilerine ve uygulayıcılara çeşitli öneriler sunulabilir. Öncelikle işletmelerin çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşabilmeleri için yöneticilerin yeşil dönüşümcü liderlik davranışlarını geliştirmeleri önem taşımaktadır. Liderlerin çevresel konularda çalışanlara rol model olması, çevreci davranışların örgüt genelinde yaygınlaşmasına katkı sağlayacaktır. İnsan kaynakları birimlerinin çevre odaklı işe alım, eğitim, performans değerlendirme ve ödüllendirme

uygulamalarını daha sistematik biçimde uygulamaları önerilmektedir. Özellikle çalışanlara yönelik çevresel farkındalık eğitimleri düzenlenmesi, çevre dostu uygulamaların teşvik edilmesi ve çevreci davranışların ödüllendirilmesi örgüt kültürünün güçlenmesine katkı sağlayabilir. Araştırmada bireysel çevresel farkındalığın önemli bir değişken olduğu görüldüğünden çalışanların çevresel bilinç düzeyini artırmaya yönelik seminerler, eğitim programları ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri düzenlenebilir. Bunun yanında çalışanların çevresel süreçlere aktif katılım göstermelerini sağlayacak gönüllü çevre projeleri geliştirilebilir. Gelecek araştırmalarda farklı sektörlerde ve farklı örneklem gruplarında benzer modeller test edilebilir. Ayrıca araştırmaya çevresel performans, yeşil yenilikçilik, sürdürülebilir performans veya çevreye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı gibi farklı değişkenler dâhil edilebilir.

Araştırmanın sınırlılıkları ve gelecek çalışmalara öneriler

Bu araştırmanın her araştırmada olduğu gibi bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak araştırma yalnızca Ankara OSTİM Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ çalışanları üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bundan dolayı elde edilen sonuçların farklı sektörlerde veya farklı bölgelere doğrudan genellenmesi sınırlılık kapsamında düşünülebilir. Katılımcıların sosyal olarak kabul gören cevaplar verme eğilimleri önemli bir sınırlılıktır. Yine verilerin belirli bir zaman diliminde toplanmış olması değişkenler arasındaki ilişkilerin daha ayrıntılı biçimde değerlendirilmesini mümkün kılmayacağından sınırlılık oluşturmaktadır. Araştırmada yeşil insan kaynakları yönetimi ve bireysel çevresel farkındalığın aracılık etkileri incelenmiştir. Örgütsel destek, yeşil psikolojik iklim, çevreci örgütsel vatandaşlık davranışı veya sürdürülebilirlik odaklı örgütsel bağlılık gibi farklı değişkenlerin de modele dâhil edilmesi daha kapsamlı sonuçlar ortaya koyabilir. Ayrıca, kullanılan ölçeklerin daha önce Türkçe örneklemelerde geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş olması nedeniyle ayrı bir pilot çalışma yürütülmemiştir. Gelecekteki araştırmalarda farklı sektör ve örneklem gruplarında pilot uygulamaların yapılması önerilmektedir. Son olarak, Yeşil Örgüt Kültürü ve Bireysel Çevresel Farkındalık ölçeklerinin bu araştırma kapsamında Türkçeye çevrilmiş olması ve resmî bir dil geçerliği çalışmasının yapılmamış olması bir sınırlılık olarak değerlendirilmekte olup gelecekteki çalışmalarda bu ölçeklerin daha kapsamlı dil geçerliği çalışmalarıyla desteklenmesi önerilmektedir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of Interests:

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan etmiştir.

The authors declared that this study received no financial support.

Etik Beyan / Ethical Statement:

Bu çalışma için etik kurul onayının Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 08/04/2026 tarihli ve 2025/05/10 sayılı kararla alındığı yazarlarca beyan edilmiştir. Çevrimiçi ankette gönüllü katılım ve bilgilendirilmiş onam koşulu uygulanmıştır.

The authors declared that ethical approval for this study was obtained from the Kırşehir Ahi Evran University Social and Human Sciences Ethics Committee through Decision No. 2025/05/10 dated 8 April 2026. Voluntary participation and informed consent were required in the online survey.

Veri Erişilebilirliği / Data Availability:

Bu çalışmada kullanılan kimliksizleştirilmiş verilerin, etik ve gizlilik koşulları gözetilerek, makul talep üzerine sorumlu yazardan temin edilebileceği yazarlarca beyan edilmiştir.

The authors declared that the de-identified data used in this study may be obtained from the corresponding author upon reasonable request, subject to ethical and confidentiality requirements.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Kavramsallaştırma ve araştırma tasarımı: **M.A., B.A.**; Veri toplama ve düzenleme: **B.A.**; Biçimsel analiz ve yorumlama: **M.A.**; Literatür taraması: **B.A.**; Yazım – ilk taslak: **M.A., B.A.**; Yazım – gözden geçirme ve düzenleme: **M.A., B.A.**; Nihai onay: **M.A., B.A.**

Conceptualization and research design: M.A., B.A.; Data collection and curation: B.A.; Formal analysis and interpretation: M.A.; Literature review: B.A.; Writing – original draft: M.A., B.A.; Writing – review and editing: M.A., B.A.; Final approval: M.A., B.A.

Kaynakça / References

- Abdelwahed, N. A. A., & Ramish, M. S. (2025). Green human resource management strategy, green culture, and operational performance. *Corporate & Business Strategy Review*, 6(1), 339–348. <https://doi.org/10.22495/cbsrv6i1siart10>
- Afsharbakeshlo, Z., Omidvar, M., & Gigauri, I. (2024). Green transformational leadership: A systematic literature review and future research suggestion. In *Marketing and resource management for green transitions in economies* (pp. 47–74). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-3439-3.ch003>
- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2023). Relationship of green human resource management with environmental performance: Mediating effect of green organizational culture. *Benchmarking: An International Journal*, 30(7), 2351–2376. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2021-0474>
- Aggarwal, P., & Agarwala, T. (2025). Green organizational culture: An exploration of dimensions. *Global Business Review*, 26(4), 1103–1126. <https://doi.org/10.1177/09721509211049890>
- Ahmad, J., Al Mamun, A., Masukujjaman, M., Makhbul, Z. K. M., & Mohd Ali, K. A. (2023). Modeling the workplace pro-environmental behavior through green human resource management and organizational culture: Evidence from an emerging economy. *Heliyon*, 9(9), e19134. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19134>
- Al-Swidi, A. K., Gelaidan, H. M., & Saleh, R. M. (2021). The joint impact of green human resource management, leadership and organizational culture on employees' green behaviour and organisational environmental performance. *Journal of Cleaner Production*, 316, Article 128112. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.128112>
- Baltacı, D. Ç., & Büyükbese, T. (2026). Green transformational leadership, creativity, and organizational culture: A structural model of pro-environmental behavior in an emerging cosmetics market. *Business Strategy and the Environment*, 35(5), 6443–6460. <https://doi.org/10.1002/bse.70496>
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice Hall.
- Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E., & Awan, U. (2022). Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 580–597. <https://doi.org/10.1002/bse.2911>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.
- Cahyadi, A., Natalisa, D., Poór, J., Perizade, B., & Szabó, K. (2023). Predicting the relationship between green transformational leadership, green human resource management practices, and employees' green behavior. *Administrative Sciences*, 13(1), Article 5. <https://doi.org/10.3390/admsci13010005>
- Chen, Y.-S., & Chang, C.-H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Chen, Y.-S., Chang, C.-H., & Lin, Y.-H. (2014). Green transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604–6621. <https://doi.org/10.3390/su6106604>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, E. (2019). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Sakarya Yayıncılık.

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Çetinkaya, F. F. (2026). Yeşil dönüşümcü liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları yönetiminin aracı rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 1-17. <https://doi.org/10.25287/ohuiibf.1734473>
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Massoud, J. A. (2012). The role of training and empowerment in environmental performance: A study of the Mexican maquiladora industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 32(5), 631-647. <https://doi.org/10.1108/01443571211226524>
- Demir, B., Akdemir, M. A., Kara, A. U., Sagbas, M., Sahin, Y., & Topcuoglu, E. (2025). The mediating role of green innovation and environmental performance in the effect of green transformational leadership on sustainable competitive advantage. *Sustainability*, 17(4), 1407. <https://doi.org/10.3390/su17041407>
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Ding, H., Su, W., & Hahn, J. (2023). How green transformational leadership affects employee individual green performance: A multilevel moderated mediation model. *Behavioral Sciences*, 13(11), Article 887. <https://doi.org/10.3390/bs13110887>
- Dumont, J., Shen, J., & 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. <https://doi.org/10.1002/hrm.21792>
- Dunlap, R. E., & Van Liere, K. D. (1978). The "new environmental paradigm": A proposed measuring instrument and preliminary results. *The Journal of Environmental Education*, 9(4), 10-19. <https://doi.org/10.1080/00958964.1978.10801875>
- Erbaşı, A. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi uygulamaları ölçeğinin Türkçeye uyarlaması. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(23), 247-262. <https://doi.org/10.36543/kauibfd.2021.012>
- Farrukh, M., Ansari, N., Raza, A., Wu, Y., & Wang, H. (2022). Fostering employee's pro-environmental behavior through green transformational leadership, green human resource management and environmental knowledge. *Technological Forecasting and Social Change*, 179, Article 121643. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121643>
- Graves, L. M., Sarkis, J., & Zhu, Q. (2013). How transformational leadership and employee motivation combine to predict employee pro-environmental behaviors in China. *Journal of Environmental Psychology*, 35, 81-91. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2013.05.002>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on partial least squares structural equation modeling* (1st ed.). Sage.
- Hair, J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). PLS-SEM or CB-SEM: Updated guidelines on which method to use. *International Journal of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107-123. <https://doi.org/10.1504/IJMDA.2017.087624>
- Harris, L. C., & Crane, A. (2002). The greening of organizational culture: Management views on the depth, degree and diffusion of change. *Journal of Organizational Change Management*, 15(3), 214-234. <https://doi.org/10.1108/09534810210429273>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Ismail, I. J. (2025). Transforming small business ventures for a greener tomorrow: The interplay between green transformational leadership, organizational green culture, and environmental sustainability. *Cogent Social Sciences*, 11(1), Article 2441400. <https://doi.org/10.1080/23311886.2024.2441400>
- Jackson, S. E., Renwick, D. W. S., Jabbour, C. J. C., & Muller-Camen, M. (2011). State-of-the-art and future directions for green human resource management: Introduction to the special issue. *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(2), 99-116. https://doi.org/10.1688/1862-0000_ZfP_2011_02_Jackson

- Jia, J., Liu, H., Chin, T., & Hu, D. (2018). The continuous mediating effects of GHRM on employees' green passion via transformational leadership and green creativity. *Sustainability*, 10(9), Article 3237. <https://doi.org/10.3390/su10093237>
- Kaplan, M. (2023). İmalat işletmelerinde yeşil örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: İş tatmininin aracılık rolü. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 19(4), 910-930. <https://doi.org/10.17130/ijmeb.1355469>
- Karabıyık, İ. (2012). Türkiye'de çalışma hayatında kadın istihdamı. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 32(1), 231-260.
- Kerse, G., Maden, Ş., & Tartan Selçuk, E. (2021). Yeşil dönüştürücü liderlik, yeşil içsel motivasyon ve çalışanın yeşil davranışı: Ölçek uyarlama ve ilişki tespiti. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1574-1591. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1216>
- Kollmuss, A., & Agyeman, J. (2002). Mind the gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, 8(3), 239-260. <https://doi.org/10.1080/13504620220145401>
- Kurnaz, G. (2025). The mediating role of green transformational leadership in the effect of green organizational culture on organizational commitment. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 32(1), 51-66. <https://doi.org/10.18657/yonveek.1502593>
- Li, Z., Yu, H., & Xing, L. (2023). The impact of green culture on employees' green behavior: The mediation role of environmental awareness. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 30(3), 1325-1335. <https://doi.org/10.1002/csr.2422>
- Liu, X., & Yu, X. (2023). Green transformational leadership and employee organizational citizenship behavior for the environment in the manufacturing industry: A social information processing perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 1097655. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1097655>
- Mousa, S. K., Fernández-Crehuet, J. M., & Thaher, Y. A. Y. (2026). Green transformational leadership, GHRM, and pro-environmental behavior: Pathways to sustainable healthcare. *Sustainable Development*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1002/sd.71048>
- Nemcsicsné Zsóka, Á. (2007). The role of organisational culture in the environmental awareness of companies. *Journal of East European Management Studies*, 12(2), 109-131. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2007-2-109>
- Noor Faezah, J., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., Jabbour, C. J. C., & Kot, S. (2024). Green human resource management and employee ecological behaviour: Testing green culture and green satisfaction as parallel mediators in Malaysian higher education. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(5), 4280-4297. <https://doi.org/10.1002/csr.2800>
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103-125. <https://doi.org/10.1177/1086026615575773>
- Oktaysoy, O. (2025c). Yeşil dönüşümcü liderliğin işe adanma ve sürdürülebilir örgüt performansı üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları yönetiminin aracı rolü: Trabzon Arsin Organize Sanayi Bölgesinde bir araştırma. *Kent Akademisi*, 18(6), 3530-3553. <https://doi.org/10.35674/kent.1677501>
- Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Ozgen-Cigdemli, A. O., Kaygin, E., Kosa, G., Turan-Torun, B., Kobanoglu, M. S., & Uygungil-Erdogan, S. (2025b). The mediating role of job satisfaction in the effect of green transformational leadership on intention to leave the job. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1490203. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1490203>
- Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Selvi, M. S., Uygungil-Erdogan, S., Şahin, Y., Tatar, V., Özdemirkol, M., & Karafakioglu, E. (2025a). Psychological green climate as a mediator between green transformational leadership, innovation, and environmental awareness. *Frontiers in Psychology*, 16, Article 1701658. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1701658>
- 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), Article 9621. <https://doi.org/10.3390/su16229621>
- OSTİM Organize Sanayi Bölgesi. (2025). *OSTİM OSB gümüş seviyede yeşil OSB oldu*. <https://www.ostim.org.tr/ostim-osb-gumus-seviyede-yesil-osb-oldu>

- Özer, M., & İrge, N. T. (2026). Yeşil insan kaynakları yönetiminin yeşil örgüt kültürüne ve iş tatminine etkisi. *Premium E Journal of Social Sciences*, 10(65), 683–694. <https://doi.org/10.5281/zenodo.20006733>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior Research Methods, Instruments, & Computers*, 36, 717–731. <https://doi.org/10.3758/BF03206553>
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40, 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Priatna, D. K., Farooq, K., Yusliza, M. Y., Muhammad, Z., Alkaf, A. R., & Siswanti, I. (2025). Employee ecological behavior through green transformational leadership: The mediating role of green HRM practices and green organizational climate. *Journal of Management Development*, 44(3), 348–373. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2024-0159>
- Ren, S., Tang, G., & Jackson, S. E. (2018). Green human resource management research in emergence: A review and future directions. *Asia Pacific Journal of Management*, 35(3), 769–803. <https://doi.org/10.1007/s10490-017-9532-1>
- Renwick, D. W. S., Redman, T., & Maguire, S. (2013). Green human resource management: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 15(1), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2011.00328.x>
- Rezaei-Moghaddam, K. (2016). Green management of human resources in organizations: An approach to the sustainable environmental management. *Journal of Agricultural Technology*, 12(3), 415–428.
- Rizvi, Y. S., & Garg, R. (2020). The simultaneous effect of green ability-motivation-opportunity and transformational leadership in environment management: The mediating role of green culture. *Benchmarking: An International Journal*, 28(3), 830–856. <https://doi.org/10.1108/BIJ-08-2020-0400>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Örgütsel davranış* (İ. Erdem, Çev. Ed.). 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. <https://doi.org/10.1002/job.1820>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Contrasting the nature and effects of environmentally specific and general transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(1), 22–41. <https://doi.org/10.1108/LODJ-05-2015-0100>
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Sarstedt, M., Ringle, C. M., Henseler, J., & Hair, J. F. (2014). On the emancipation of PLS-SEM: A commentary on Rigdon (2012). *Long Range Planning*, 47(3), 154–160. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2014.02.007>
- Schultz, P. W. (2000). Empathizing with nature: The effects of perspective taking on concern for environmental issues. *Journal of Social Issues*, 56(3), 391–406. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00174>
- Shahriari, M., Tajmir Riahi, M., Azizan, O., & Rasti-Barzoki, M. (2023). The effect of green organizational culture on organizational commitment: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 33(2), 180–197. <https://doi.org/10.1080/10911359.2022.2029789>
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, Article 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Thomson, J. A., Shaw, D., & Shiu, E. (2007). An application of the extended model of goal directed behaviour within smoking cessation: An examination of the role of emotions. *European Advances in Consumer Research*, 8, 73–79.

- Tran, N. K. H. (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. *Heliyon*, 9(11), Article e21018. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21018>
- Truong, Q. X., Nguyen, P. V., & Nguyen, S. T. N. (2025). Enhancing sustainable business performance through environmental regulations, corporate social responsibility and green human resources management and green employee behaviour in Vietnam's hospitality industry. *Science, Technology and Society*, 30(1), 139-161. <https://doi.org/10.1177/09717218241304188>
- Tunç, A. Ö., Ömür, G. A., & Düren, A. Z. (2012). Çevresel farkındalık. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, (47), 227-246.
- Tunç, A., & Topçuoğlu, E. (2025). Havacılık sektöründe yeşil dönüşümcü liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde sürdürülebilir kalkınma hedeflerinin aracı rolü. *Havacılık Dergisi*, 9(2), 331-337. <https://doi.org/10.30518/jav.1572763>
- Turki, M., Kalantari Shahijan, M., & Alirezaei, A. (2022). The effect of green transformational leadership on green behavior with the mediating role of green organizational culture and environmental concerns. *Journal of Value Creating in Business Management*, 1(2), 93-113. <https://doi.org/10.22034/jbme.2022.329053.1014>
- Türkiye İş Kurumu. (2023). *Ankara ili sonuç raporu*. <https://www.iskur.gov.tr/medya/hy0pxhof/ankara.pdf>
- Wang, C., Chen, P., Hao, Y., & Dagestani, A. A. (2022). Tax incentives and green innovation-The mediating role of financing constraints and the moderating role of subsidies. *Frontiers in Environmental Science*, 10, Article 1067534. <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1067534>
- Yerdelen-Kaygın, C., Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., & Kaygın, E. (2025). The mediating role of financial needs in the impact of green transformational leadership on innovative behavior and digital transformation. *International Journal of Organizational Leadership*, 14(3), 550-569. <https://doi.org/10.33844/ijol.2025.60521>
- Yeşil Dönüşüm ve Sürdürülebilirlik Ofisi. (2026). *Yeşil OSB Bilgilendirme Kılavuzu*. <https://www.ostim.org.tr/hizmetler/yesil-donusum-ve-surdurulebilirlik-ofisi>
- Yeşiltaş, M., Gürlek, M., & Kenar, G. (2022). Organizational green culture and green employee behavior: Differences between green and non-green hotels. *Journal of Cleaner Production*, 343, Article 131051. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131051>
- Yıldız, E. (2021). *SmartPLS ile yapısal eşitlik modellemesi: Reflektif ve formatif yapılar*. Seçkin Yayınları.
- Zhou, S., Zhang, D., Lyu, C., & 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), Article 3206. <https://doi.org/10.3390/su10093206>