



Sürdürülebilir Liderliğin Çevresel Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi: Yeşil Örgütsel Davranışların Aracı Rolü

Nida Palabıyık ¹

Öz: Çevresel sürdürülebilirliğin örgütler açısından stratejik bir önceliğe dönüşmesi, bu hedeflere ulaşmada çalışan davranışlarını ve liderlik yaklaşımlarını önemli bir araştırma alanı haline getirmiştir. Bu çalışmada, çalışanların sürdürülebilir liderlik algılarının çevresel örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi ve bu ilişkide yeşil örgütsel davranışların aracılık rolü incelenmiştir. Kuramsal olarak çalışma Bandura'nın (1986) bireylerin sosyal gözleme dayalı davranış geliştirdiğini öne süren sosyal bilişsel öğrenme kuramı çerçevesinde yapılandırılmıştır. Araştırma kapsamında, İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan 500 katılımcıdan anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Elde edilen veriler, yapısal eşitlik modellemesi ile analiz edilmiştir. Bulgular, sürdürülebilir liderliğin yeşil örgütsel davranışlar ve çevresel vatandaşlık eğilimleri üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca, yeşil örgütsel davranışlar bu etkiye kısmen aracılık etmektedir. Çalışma; sürdürülebilir liderlik, yeşil örgütsel davranışlar ve çevresel örgütsel vatandaşlık arasındaki etkileşimi bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirerek alanyazına katkı sunmakta, yöneticiler için çevresel sorumluluğu teşvik eden sürdürülebilirlik odaklı bir yol haritası ortaya koymaktadır.

Anahtar Sözcükler: Çevresel Örgütsel Vatandaşlık, Sürdürülebilirlik, Sürdürülebilir Liderlik, Yeşil Örgütsel Davranış, Yeşil Yönetim Uygulamaları

JEL: D22, D23, I20

Geliş : 14 Temmuz 2025

Düzeltilme : 15 Eylül 2025

Kabul : 26 Eylül 2025

Tür : Araştırma

The Impact of Sustainable Leadership on Environmental Organizational Citizenship: The Mediating Role of Green Organizational Behaviors

Abstract: The transformation of environmental sustainability into a strategic priority for organizations has made employee behaviors and consequently, leadership approaches a significant area of research in achieving these goals. This study examines how employees' perceptions of sustainable leadership influence their environmental organizational citizenship behaviors. It also explores the mediating role of green organizational behaviors in this relationship. Theoretically, the study is structured within the framework of Bandura's social cognitive learning theory (1986), which posits that individuals develop behaviors through observing social models. The research was conducted through a survey administered to 500 employees working in SMEs operating in the Central Anatolia Region of Türkiye. The collected data were analyzed using structural equation modeling. The findings show that sustainable leadership has a significant and positive effect on both green organizational behaviors and environmental citizenship tendencies. Additionally, green organizational behaviors partially mediate this effect. The study offers a theoretical contribution by examining the interaction between sustainable leadership, green organizational behaviors, and environmental organizational citizenship from a holistic perspective. It also provides a sustainability-oriented roadmap for managers to promote environmental responsibility within organizations.

Keywords: Organizational Environmental Citizenship Behavior, Sustainability, Sustainable Leadership, Green Organizational Behaviors, Green Management Practices

JEL: D22, D23, I20

Received : 14 July 2025

Revised : 15 September 2025

Accepted : 26 September 2025

Type : Research

Cite this article as: Palabıyık, N. (2025). Sürdürülebilir liderliğin çevresel örgütsel vatandaşlığa etkisi: Yeşil örgütsel davranışların aracı rolü. *Business and Economics Research Journal*, 16(4), 551-568. <http://dx.doi.org/10.20409/berj.2025.481>

Copyright: © 2025 by the author(s). This is an open access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY-NC) International License.

¹ Assist. Prof., PhD., Yozgat Bozok University, Vocational School of Health Services, Department of Management and Organizations, Yozgat, Türkiye, nida.palabıyık@bozok.edu.tr

1. Giriş

Günümüzde, mevcut kaynakların korunması ve gelecek nesillere aktarılabilmesi için toplumsal düzeyde atılan adımlar karşısında örgütlerin, sürdürülebilirlik ilkesine dayalı bir yönetim anlayışı benimsemeleri giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Sürdürülebilirlik, çevresel kaynakların korunmasının yanı sıra örgütlerin uzun vadeli değer üretebilme yeteneklerini koruma sürecini de kapsamaktadır. Bu doğrultuda örgütlerden, sonraki nesillerin kendi gereksinimlerini karşılama özgürlüğünü koruyarak mevcut gereksinimleri karşılayacak şekilde faaliyet göstermeleri beklenmektedir (Sudarwati vd., 2024: 6). Ayrıca paydaş baskıları, yasal düzenlemeler, toplumsal beklentiler ve piyasa dinamikleri, örgütleri çevresel ve sosyal etkilerini göz önünde bulundurarak daha sorumlu kararlar almaya yönlendirmektedir. Bu gelişmeler, sürdürülebilirlik kavramının stratejik planlara, temel örgütsel değerlere ve rutin çalışma sürecine entegre edilme gereksinimini beraberinde getirmektedir.

Bu noktada, sürdürülebilirlik uygulamalarının örgütsel yapı ve süreçlere etkili biçimde yansıtılabilmesi için yönetsel düzeyde benimsenmesi gerekmektedir. Yönetsel düzeyde sürdürülebilirliğin temeli, örgütlerin karar alma süreçlerinde çevresel sorumluluk ve sosyal eşitlik ilkelerini gözetmelerine dayanmaktadır. Bu ilkeler doğrultusunda örgütlerin atık azaltımı, kaynakların etkin kullanımı ve kirlilikle mücadele gibi çevreci uygulamaları benimsemeleri; aynı zamanda adil çalışma koşulları, toplumsal katılım ve paydaş kapsayıcılığı gibi sosyal sorumluluk alanlarında da duyarlılık göstermeleri beklenmektedir (Sudarwati vd., 2024: 6). Bu kapsamda, örgütlerin çevreye duyarlı bir şekilde faaliyet göstermeleri önem taşımaktadır. Bu duyarlılık/duyarsızlık durumu, yöneticilerin sürdürülebilirlik yetkinlikleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu çerçevede, özel sektörde liderlik yaklaşımlarının ve örgütsel uygulamaların çalışanların çevresel duyarlılık ve gönüllü çevre dostu davranışları üzerindeki etkisini incelemek, günümüz örgütsel davranış alanyazını açısından önemli bir araştırma alanını oluşturmaktadır. Öte yandan çevresel performans odaklı faaliyetler, örgütsel düzeyde zorunlu planlamaların ötesinde gönüllü davranışları da gerektirdiği için alanyazında, çevresel örgütsel vatandaşlık davranışlarını etkileyen unsurların araştırılması gerektiği yönünde çağrılar da bulunmaktadır (İqbal ve Piwowar-Sulej, 2023: 301; Priyankara vd., 2018: 2).

Sürdürülebilir liderler; bir yandan ekonomik kaygılarla örgütü yönetirken aynı zamanda sürdürülebilirliğin önemini kavrayan, etik değerlere önem veren, sürdürülebilir iş modellerini teşvik eden ve doğal çevreye değer veren kişiler olarak kabul edilmektedir (İqbal ve Piwowar-Sulej, 2023: 301; Sudarwati vd., 2024: 6). Bu yönleriyle doğrudan kurumsal ya da bireysel düzeyde sergiledikleri çevreye duyarlı davranışlarla çalışanlar üzerinde olumlu etkiler oluşturabilirler. Alınan kararlarda çevreyi korumaya değer veren, emir ve önerileriyle çalışanları bu yönde teşvik eden ve bu davranışları çalışanlar tarafından fark edilen liderler, çevresel örgütsel vatandaşlığın teşvik edilmesinde önemli bir rol üstlenebilir. Öte yandan sürdürülebilir liderler, çevreci ve yeşil davranışları örgütsel uygulamalara aktararak bu tür davranışları çalışanların görev tanımlarına da dahil edebilirler. Alanyazında çevreye yönelik davranışların, niteliği bakımından iki şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir: görev içi çevreci davranışlar ve görev dışı gönüllü çevreci davranışlar. Bu çalışma kapsamında yeşil örgütsel davranışlar (YÖD), çalışanların rol tanımları içinde yer alan çevreci davranışları ifade ederken; çevresel örgütsel vatandaşlık (ÇÖV), çalışanların gönüllü olarak ve görev tanımı dışında, örgütün çevresel performansına katkı sağlamak amacıyla sergiledikleri vatandaşlık temelli çevreci davranışları yansıtmaktadır (Norton vd., 2015; Priyankara vd., 2018).

Sürdürülebilir liderlik etkisiyle örgütsel bağlamda gelişen YÖD, zamanla çalışanların çevre odaklı tutumlarının pekişmesini ve bu tutumların ÇÖV biçiminde eyleme dönüşmesini sağlayabilir. Ancak sürdürülebilir liderliğin çalışanların çevreci tutumlarını etkileyip etkilemediği ve bu etkinin örgüt içi davranışlara yansıyor yansımadığı, alanyazında henüz kapsamlı şekilde ele alınmamış bir araştırma boşluğu olarak öne çıkmaktadır. Ayrıca, ÇÖV ile YÖD arasındaki kavramsal ayrımın netleştirilmesi ve bu iki kavramın yapısal ilişkisinin incelenmesi, alanyazında sınırlı sayıda çalışmayla ele alınmıştır (Boiral, 2009; Kim vd., 2014; Norton vd., 2015; Ones ve Dilchert, 2012; Paillé vd., 2015). Çevresel duyarlılığın görev kapsamının ötesinde gönüllü katkılar biçiminde de gelişip gelişmeyeceğini ortaya koyan çok boyutlu bir modele ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma, algılanan sürdürülebilir liderliğin ÇÖV üzerindeki etkisinde YÖD'ün aracı rolünü ortaya koymayı amaçlamakta ve sosyal bilişsel öğrenme kuramı bağlamında yeşil davranış dinamiklerini kavramsal ve ampirik olarak bütüncül bir şekilde ele almaktadır. Bu kapsamda çalışma, iki temel araştırma

sorusu etrafında yapılandırılmaktadır: (1) Sürdürülebilir liderler, çalışanların çevresel örgütsel vatandaşlıklarını nasıl etkiler? (2) Yeşil örgütsel davranışlar, sürdürülebilir liderlik ile çevresel örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide aracı rol oynar mı?

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, çalışmanın ikinci bölümünde sürdürülebilir liderlik, yeşil örgütsel davranış ve çevresel örgütsel vatandaşlık kavramları kuramsal bağlamda ele alınmış; sosyal bilişsel öğrenme kuramı çerçevesinde araştırma modeli ve hipotezler geliştirilmiştir. Üçüncü bölümde, araştırmanın yöntemine ilişkin örneklem grubu, veri toplama araçları ve analiz yöntemi açıklanmıştır. Dördüncü bölümde, araştırmada kullanılan analizlerin geçerliliğini sağlamak amacıyla gerçekleştirilen varsayım testlerine, ölçeklere ilişkin ölçüm analizlerine ve araştırma modelinin test edilmesiyle ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Beşinci bölümde ise, elde edilen bulgular kuramsal çerçeve doğrultusunda tartışılarak önerilerde bulunulmuştur.

2. Alanyazın ve Hipotezlerin Oluşturulması

2.1. Sürdürülebilir Liderlik ve Çevresel Örgütsel Vatandaşlık

Sürdürülebilir liderlik; çevresel, toplumsal ve ekonomik sorumlulukları merkeze alan bir yönetim anlayışını yansıtmaktadır. Sürdürülebilir liderler; alternatifleri görme, düşünme ve etkileşim kurma biçimlerini benimseyerek yenilikçi ve sürdürülebilir çözümler üreten kişiler olarak görülmektedir (Visser ve Courtice, 2011: 4). Bu süreçte, çevresindeki bireylere ilham vererek onları sürece dahil etmektedirler. Başka bir ifadeyle, çevresel ve toplumsal sorumluluklara dayalı olarak geliştirdikleri vizyon doğrultusunda hem başkalarını bu vizyona katılmaya teşvik etmekte hem de dönüşüm sürecine liderlik etmektedirler. Bu kapsamda sürdürülebilir liderlik, bireylerin çevreleriyle olan ilişkilerini sorgulayıp değerlendirdikleri ve bu değerlendirmeden hareketle sürdürülebilir dönüşüme yön veren yeni düşünme ve çözüm üretme biçimlerini benimsedikleri bir liderlik anlayışı olarak öne çıkmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin sürdürülebilirlik kapsamındaki performans göstergeleri, büyük ölçüde çalışanların davranışlarına ve kişiler arası etkileşimlerine bağlı olarak şekillenmektedir (Han vd., 2022: 2). Çalışanların çevresel sürdürülebilirlik çabalarına katılma niyetleri ve bu niyetlerini teşvik edebilecek etkileşim biçimleri, örgütün çevresel performansını iyileştirebilmektedir. Bu noktada, çalışanların görev tanımlarının ötesine geçerek çevresel sorumluluk üstlenmeleri, sürdürülebilirlik hedefleri açısından kritik bir ekstra rol davranışını gündeme getirmektedir. Bu tür gönüllü katkılar, *çevresel örgütsel vatandaşlık (ÇÖV)* kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır (Han vd., 2019: 308).

ÇÖV, çalışanların görev tanımlarının ötesine geçerek örgütün çevresel performansını destekleyen gönüllü çevreci tutum ve davranışlarını ifade etmektedir (Boiral, 2009: 223). Bu davranışlar arasında kâğıt tasarrufu sağlamak, enerji kullanımını azaltmak, çevre dostu önerilerde bulunmak ya da iş arkadaşlarını çevresel duyarlılığa teşvik etmek gibi örnekler yer almaktadır (Abbas vd., 2022: 2). Alanyazında ÇÖV ile ilgili çalışmalar; genellikle *örgütsel davranış*, *çevresel performans* ve *bu davranışın belirleyicileri* olmak üzere üç temel eksen üzerine yoğunlaşmaktadır. Örgütsel davranış bağlamında ÇÖV, birçok araştırmacı tarafından klasik örgütsel vatandaşlık davranışının çevresel bağlamdaki bir yansıması olarak ele alınmaktadır. Örneğin Boiral vd. (2016), bu davranışların yardımlaşma, inisiyatif alma ve örgütsel sadakat gibi geleneksel örgütsel vatandaşlık unsurlarının çevresel düzlemde yeniden yorumlanmasıyla şekillendiğini belirtmektedirler. Bu yaklaşım, davranışın kökenini mevcut vatandaşlık boyutlarının çevreye uyarlanmasıyla görmektedir. Benzer biçimde Daily vd. (2009) de bu gönüllü çevresel katkılarının örgütlerin çevresel performansını doğrudan desteklediğini belirterek ÇÖV'ün kurumsal çıktı açısından da kritik bir rol üstlendiğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşım, ÇÖV'ü mevcut örgütsel davranış kalıplarının çevresel hassasiyetle yeniden şekillenmesi olarak konumlandırmaktadır.

Güncel alanyazında ÇÖV'ün daha sistematik bir yapıya kavuştuğu ve çok boyutlu bir olgu olarak ele alındığı görülmektedir. Örneğin Abbas vd. (2022: 2-3), ÇÖV'ü gönüllü çevreci davranışların genel bir ifadesi olmanın ötesine taşıyarak örgütsel bağlamda sergilenen üç özgün alt boyut çerçevesinde incelemişlerdir: *çevreci girişimler*, *çevreci yardımlaşma* ve *çevreci vatandaşlık*. Bu alt boyutlar sırasıyla; bireyin kişisel inisiyatifiyle gerçekleştirdiği küçük çevreci eylemler, çalışanlar arası çevresel destek davranışları ve genel

örgütsel çevre katkıları şeklinde yapılandırılmıştır. Bu sınıflama, önceki yaklaşımlardan farklı olarak ÇÖV'ü daha bütüncül ve ölçülebilir hale getirmektedir. Bu çerçevede ÇÖV, resmi sistemlerin çözümsüz kaldığı noktada çevresel boşlukları dolduran ve örgütlerin çevresel itibarını artıran davranışlar olarak kabul edilebilir.

ÇÖV'lerin gelişimini etkileyen unsurlar arasında bireysel içsel motivasyon kadar örgütsel bağlamın da önemli olduğu alanyazında vurgulanmaktadır. Özellikle yönetici desteği, sosyal normlar, algılanan kurumsal sosyal sorumluluk ve örgütsel bağlılık gibi unsurlar bu davranışları güçlendirmektedir (Daily vd., 2009: 246-247). Bu noktada liderlik tarzı, çevresel davranışların gelişiminde belirleyici bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Özellikle sürdürülebilir liderlik anlayışı, çalışanların çevresel tutum ve davranışlarını şekillendirmede belirleyici bir rol oynayabilir. Çünkü bir örgütün, sürdürülebilir etkiler yaratabilecek bir lidere; çalışanları sürdürülebilir hedeflere etkin ve verimli şekilde yönlendirebilecek bir öncüye ihtiyacı vardır (Choi, 2021: 1). Bu anlamda sürdürülebilir liderlik, çalışanların çevreye yönelik tutum ve davranışlarını şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle çalışanlarla kurulan etkileşimler, çevresel duyarlılığın örgütsel düzeyde paylaşılmasını kolaylaştırmaktadır (Han vd., 2019: 308). Bu bağlamda, örgütte benimsenen sürdürülebilir liderlik tarzı, çevresel sorumluluk bilincinin gelişimini ve sürdürülebilir davranışların içselleştirilmesini etkileyebilir. Bu düşünce, alanyazındaki bazı araştırma sonuçlarıyla da desteklenmektedir. Örneğin Kim vd. (2014), yeşil davranışlar sergileyen liderlerin, çalışanlar üzerinde ÇÖV davranışlarına katılım konusunda sosyal bir baskı yarattığını ortaya koymuştur. Bu bulgu, liderin davranışlarının çalışanlar üzerinde normatif bir etki oluşturduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Cai vd. (2020) de liderlerin çevreye yönelik gönüllü tutumlarının, çalışanların çevre dostu inovasyon çabalarını artırdığını belirtmiştir. Her ne kadar bu çalışmalar sürdürülebilir liderlik tarzını doğrudan ele almasa da söz konusu liderlik biçiminin temel niteliklerini yansıttıkları için bu çalışmanın hipotezini destekleyici özellik taşımaktadırlar. Bu bulgular, sürdürülebilir liderlerin çalışanların çevresel inisiyatiflere katılımını teşvik edebilecek davranışsal bir zemin oluşturabileceğini göstermektedir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₁: Sürdürülebilir liderlik algısı, çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.2. Sürdürülebilir Liderlik ve Yeşil Örgütsel Davranış

Sürdürülebilir liderlik, çalışanların bireysel çevre duyarlılıklarını teşvik etmekle birlikte örgüt genelinde çevreci normların oluşmasını sağlayarak çevre dostu davranışların iş süreçlerine de entegre edilmesini desteklemektedir. Çünkü sürdürülebilir liderlik, karmaşık sistemlerin uzun vadeli sürdürülebilirliğine öncelik veren ve ekonomik, sosyal, çevresel çözümler arasında denge kurmayı amaçlayan bir liderlik şeklidir (Norena-Chavez ve Sosa-Varela, 2025: 102). Bu yönüyle bir yandan çalışanları çevresel sorumluluk almaya teşvik ederken diğer yandan çevresel sürdürülebilirliği içeren iş süreçlerinin yapılandırılmasına da öncülük etmektedir. Başka bir ifadeyle sürdürülebilir liderler, görev tanımlarının ötesine geçerek iş birliği, sistem odaklı düşünme ve çok düzeyli etkileşim kurma becerileriyle örgütte çevre dostu davranışların kurumsal kültüre entegre edilmesini sağlarlar. Visser ve Courtice (2011), sürdürülebilir liderlerin bu çok boyutlu bakış açısını kuramsal bir çerçeveye ortaya koyarken, Choi vd. (2021) bu yaklaşımı güncel bulgularla destekleyerek liderliğin çevreci değerlerin örgütsel düzeyde içselleştirilmesine nasıl katkı sağladığını göstermektedir. Bu liderlik yaklaşımıyla uyumlu olarak Erbaşı ve Özalp (2016) YÖD kavramını çalışanların örgüt içinde sergiledikleri çevre dostu tutum, alışkanlık ve iş uygulamaları üzerinden açıklamakta; böylece liderliğin örgütsel kültürde yol açtığı etkiyi çalışan davranışlarıyla ilişkilendirmektedir.

Alanyazında, sürdürülebilir liderliğin çalışanların hem biçimsel görev performansları hem de gönüllü davranış eğilimleri üzerinde etkili olduğuna ilişkin çeşitli bulgulara rastlanmaktadır. Chen ve Chang (2013), bu etkinin özellikle çalışanların çevresel değerleri benimsemeleri yoluyla ortaya çıktığını belirtirken, Sun vd. (2025) daha güncel bir perspektiften bakarak sürdürülebilir liderliğin gönüllü çevresel davranış eğilimlerini de teşvik ettiğini göstermektedir. Bu bulgular, sürdürülebilir liderliğin çalışan davranışlarını çok boyutlu olarak şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda YÖD'ün doğası gereği, sürdürülebilir liderlerin yönetsel motivasyonları ve örgütsel rollerin açıklığı ile doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Tang vd. (2023) çalışmalarında, çalışanların çevreci davranışlara yöneliminin, örgütsel çevreyle olan uyumlarına ve üstlendikleri rollere ilişkin algılarına bağlı olduğunu vurgulamışlardır. Kristof-Brown vd. (2005) tarafından

geliştirilen kişi-örgüt ve kişi-lider uyumu yaklaşımı da bu bakışı desteklemekte; çalışanların yeşil değerlere sahip bir örgüt ikliminde ve yönetim çatısı altında, bu değerlere uyum sağladıklarında daha fazla çevreci davranış sergilemeye eğilimli olduklarını öne sürmektedirler (Daily vd., 2009; Paillé vd., 2015). Dolayısıyla alanyazındaki bulgular; sürdürülebilir liderlik, örgütsel uyum ve YÖD arasındaki etkileşimin çok katmanlı olduğunu ortaya koymaktadır.

Öte yandan YÖD'e ilişkin alanyazında kavramsal farklılıklar da mevcuttur. Lülfs ve Hahn (2013), YÖD'ü daha çok gönüllü davranışların bir uzantısı olarak değerlendirirken, Renwick vd. (2012) insan kaynakları yönetimi yaklaşımı çerçevesinde konumlandırmıştır. Bu farklı bakış açıları, YÖD'ün alanyazında henüz tam anlamıyla üzerinde uzlaşılmış bir kavram olmadığını göstermektedir. Bu çalışmada ise YÖD, örgütsel işleyişle bütünleşmiş ve yönetsel stratejilerle yönlendirilmiş çevre dostu davranışlar olarak ele alınmaktadır.

Sonuç olarak sürdürülebilir liderlik, çalışanların görev tanımlarında yer alan çevresel davranışları sergileme eğilimlerini artırabilir; yeşil normları ve çevre politikalarını içselleştiren bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlayabilir. Sürdürülebilir liderlerin çevreye duyarlı stratejiler oluşturmaları, bu stratejileri çalışanlara açık ve kararlı biçimde iletmesi ve bu yönde davranışsal örnekler sergilemesi, örgüt içinde yeşil davranışların yaygınlaşmasına zemin hazırlayabilir. Özellikle liderlerin çevre politikalarına olan bağlılığı, çalışanların da bu normlara uyum sağlama eğilimini artırabilir (Wu vd., 2021: 2). Bu düşünceden hareketle araştırmanın ikinci hipotezi şu şekilde oluşturulmuştur:

H₂: Sürdürülebilir liderlik algısı, yeşil örgütsel davranışlar üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.3. Yeşil Örgütsel Davranış ve Çevresel Örgütsel Vatandaşlık

Örgütlerin sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda çevresel faaliyetlere yöneldikleri görülmektedir. Hatta bu çevreci davranışlar, örgütsel kültürün bir parçası haline gelme yolunda ilerlemektedir. Bu tür davranışların çoğunlukla gönüllülük esasına dayanması gerektiği düşünülse de artık örgüt normlarına yansıdığı ve çalışanların rol tanımları içinde de yer aldığı görülmektedir. Bu durum, alanyazında YÖD kavramını gündeme taşımıştır. YÖD, çalışanların iş yerinde çevresel duyarlılık göstererek hem görev tanımlarına dahil olan hem de örgütsel normlarla uyumlu çevreci davranışları kapsayan bir davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Ones ve Dilchert, 2012). Bu temel tanım, kavramın gönüllü katkılara indirgenmemesi gerektiğini aynı zamanda örgütsel işleyişin de bir parçası haline geldiğini göstermektedir.

Alanyazında YÖD'ün belirli alt boyutlar üzerinden de ele alındığı görülmektedir. Örneğin Sun vd. (2025), YÖD'ü *sürdürülebilir çalışmak, zarardan kaçınmak, korumak, başkalarını etkilemek ve girişimde bulunmak* olmak üzere beş tür davranışın yansıması olarak değerlendirmiştir. Bu boyutlandırma, kavramın çok yönlü doğasına işaret etmektedir. Wu vd. (2021: 3) ise bu davranışları daha işlevsel bir çerçeveye oturarak örgütlerde çalışanların sergilediği çevreci davranışları iki temel sınıfa ayırmıştır: görevle ilgili çevreci davranışlar ve proaktif çevreci davranışlar. *Görevle ilgili çevreci davranışlar*, çalışanların rol tanımları içinde yer alan görev ve sorumluluklarını yerine getirirken sergiledikleri çevresel davranışları içermektedir. Örneğin, örgütün çevresel politikası doğrultusunda yerel ürünler tercih ederek karbon salımını azaltan bir şef. Buna karşılık *proaktif çevreci davranışlar*, çalışanların görev tanımlarının ötesinde gönüllü olarak sergiledikleri çevreci tutum ve davranışları kapsamaktadır. Örneğin, iş arkadaşlarını çevreci davranışlara teşvik etmek ya da yönetime çevreci girişim önerileri sunmak. Başka bir ifadeyle, görevle ilgili çevreci davranışlar doğal kaynakların korunması ve çevrenin savunulması gibi görev içi davranışları yansıtırken; proaktif çevreci davranışlar, iş tanımı gerektirmese de bireysel çaba ve girişimle ortaya çıkan gönüllü katkıları kapsamaktadır. Bu noktada daha belirgin şekilde Norton vd. (2015: 105) bu iki davranışı, *zorunlu çalışan yeşil davranışı* ve *gönüllü çalışan yeşil davranışı* olarak isimlendirmişlerdir. Bu ayrım, görev performansı ile örgütsel vatandaşlık performansı kavramlarına dayanmaktadır. Gönüllü çalışan yeşil davranışı, örgütsel vatandaşlık davranışının bir türü olarak kabul edilmekte ve alternatif olarak ÇÖV davranışı olarak da adlandırılmaktadır (Priyankara vd., 2018: 2). Bu ayrımı daha açık vurgulayabilmek için bu çalışmada *görev içi çevreci davranışlar* YÖD olarak ele alınmış, *görev dışı çevreci davranışlar* ise ÇÖV davranışı olarak konumlandırılmıştır.

ÇÖV; çalışanların resmi görev tanımlarının ötesinde, gönüllü olarak örgütün çevresel performansına katkıda bulunmak amacıyla sergiledikleri iş tanımında belirtilmeyen ve resmi ödül sistemi tarafından açıkça

tanınmayan bireysel davranışları ifade etmektedir (Priyankara vd., 2018: 2). Bu tanım ÇÖV'ün, gönüllülük temelli ve görünürde karşılıksız olduğuna işaret etmektedir. Alanyazında bu yaklaşımı destekleyen çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Boiral ve Paillé (2012), ÇÖV'ün doğrudan ödüllendirilmemesine rağmen örgütlerin sürdürülebilirlik hedeflerine katkı sunduğunu vurgularken, Ramus ve Killmer (2007) bu tür gönüllü katkıların özellikle örgütlerin çevreye yönelik yenilikçi uygulamalar geliştirmesinde kritik rol oynadığını belirtmektedir. Dolayısıyla ÇÖV, görünürde bireysel düzeyde ortaya çıkan fakat örgütsel performansa yansıyan bir davranış biçimi olarak değerlendirilebilir.

Priyankara vd. (2018: 2) ÇÖV'ün örgütsel sürdürülebilirlik açısından taşıdığı değeri dört temel gerekçe üzerinden açıklamaktadır: (1) Çevreci davranışların çoğunluğu doğası gereği gönüllüdür ve resmi rollerle sınırlanması zordur. (2) Gönüllü davranışlar, resmi çevresel yönetim sistemlerindeki boşlukları tamamlayabilir. (3) ÇÖV'ün maliyeti düşüktür. (4) Bireysel gönüllü katkılar küçük görüne de zamanla örgütsel çevresel performans üzerinde büyük etki yaratır. Dolayısıyla ÇÖV'ün teşvik edilmesi, örgütlerin çevresel sürdürülebilirliğini artırmak açısından stratejik bir gerekliliktir. Alanyazında, bu tür vatandaşlık davranışlarının gelişimi için örgütsel normlar, sosyal öğrenme süreçleri ve yönetsel hassasiyetler gibi bağlamsal unsurların etkili olduğu vurgulanmaktadır.

Bağlamsal unsurlar kapsamında, kurumsal çevrecilik yaklaşımı açıklayıcı bir çerçeve sunmaktadır. Banerjee (2002: 177), kurumsal çevreciliği “çevresel kaygıların bir işletmenin karar alma sürecine entegre edilmesi” olarak tanımlamış; bu yönetsel hassasiyetin çalışan davranışlarını da etkilediğini belirtmiştir. Çalışanlar da bu süreçlere dahil olduklarında hem görev tanımı içindeki çevreci yükümlülüklerini yerine getirmekte hem de gönüllü katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda çalışanların çevreye yönelik bilinçli eylemleri arttıkça, gönüllü ve özverili davranışlara (ÇÖV'e) yönelme eğilimlerinin artması beklenebilir. Bu geçişin, örgüt içinde sergilenen görev temelli yeşil davranışların kültürel olarak paylaşılmasıyla şekilleneceği düşünülmektedir. Nitekim Dumont vd. (2017: 616) çalışmalarında, örgütlerin sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda çalışanlardan hem rol içi hem de rol dışı yeşil davranışlar beklediklerini ifade etmektedirler. Bu çerçevede yapılan araştırmalar, yeşil paylaşılan vizyonun ÇÖV davranışını etkileyen bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (Han vd., 2019: 305). Dolayısıyla YÖD'lerin, çalışanların çevre yararına gönüllü ve örgütle uyumlu katkılar sağlamasını teşvik edebileceği ve böylelikle ÇÖV'ü artırabileceği ileri sürülebilir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₃: Yeşil örgütsel davranışlar, çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.4. Yeşil Örgütsel Davranışın Aracı Rolü

Sürdürülebilir liderliğin hem YÖD hem de ÇÖV üzerinde olumlu etkilere sahip olması beklenmektedir. Ancak bu etkiler, kapsam ve yönelim açısından farklılaşmaktadır. YÖD üzerinde liderin davranışsal yönlendirmeleri, çevresel uygulamaları teşvik etmesi ve örgüt içinde çevreci farkındalık yaratması etkili olurken; ÇÖV üzerinde liderin çalışanların değerlerine odaklanan ilham verici ve dönüştürücü özellikleri belirleyici olmaktadır. Bu kapsamda Homburg ve Stolberg (2006), iş yerinde yeşil davranışların doğrudan ve dolaylı biçimlerde ortaya çıkabildiğini belirtmektedir. *Doğrudan yeşil davranışlar*, kişinin çevresel eylemlerde bizzat yer alması; *dolaylı yeşil davranışlar* ise, başkalarını çevreci tutumlara yönlendirmesiyle ilgilidir. Sürdürülebilir liderler, çevreye yönelik tutarlı davranışları ve destekleyici söylemleriyle çalışanları her iki düzlemde de etkileme kapasitesine sahip olabilir. Bu kapsamda liderin tutumları hem bireysel davranışlara hem de örgüt genelinde yeşil normların yerleşmesine katkı sunabilir. Liderler bir yandan belirli çevreci uygulamaları teşvik ederken, diğer yandan bu davranışların örgüt içinde gelişmesini sağlayacak sosyal ve yapısal iklimi inşa etmelidir. Böylece çalışanlar, çevreci davranışların görev tanımının ötesine geçerek örgütsel değerlerin temel bir unsuru olarak benimsendiğini fark edebilirler (Flagstad vd., 2020; Priyankara vd., 2018). Ancak bu değerlerin örgüt içinde kalıcı hale gelmesi, belirli normların oluşmasıyla sınırlı değildir. Bu noktada, liderin söz konusu değerlere ne kadar inandığı ve onları davranışlarıyla ne ölçüde temsil ettiği kritik bir rol oynamaktadır. Başka bir ifadeyle çevresel değerlere yönelik söylemsel bir vurgu tek başına yeterli olmamakta; liderin kendi tutum ve eylemleriyle de bu değerleri görünür kılmaları beklenmektedir (İqbal ve Piwowar-Sulej, 2023: 302). Ancak liderlerin tutum ve eylemleri kadar çalışanların algıları da bu sürece yön vermektedir.

Çalışanlar, liderlerinin sürdürülebilirliğe önem verdiğini düşündüklerinde bu değeri içselleştirme ve sürdürülebilir davranışlara yönelme eğilimi göstermektedir (Iqbal ve Piwowar-Sulej, 2023: 302).

Alanyazında da vurgulandığı üzere, sürdürülebilir liderlerin çevreci değer ve tutumları önce örgütsel uygulamalara dönüşmekte, ardından bireysel davranışlara yansımaktadır (Armenakis ve Bedeian, 1999; Burke, 2017). Bu doğrultuda, liderin destekleyici tutumları çalışanları planlı ve sistematik YÖD'e yönlendirebilirken, zamanla bu davranışların gönüllü katkılar biçiminde ÇÖV'e evrilmesi mümkün hale gelmektedir. Böylece YÖD, sürdürülebilir liderlik etkisinin ÇÖV'e taşınmasında bir davranışsal geçiş alanı olarak rol üstlenmektedir. Çünkü sürdürülebilir liderliğin çalışanlarda genel çevreci eğilimleri artırması (YÖD) beklenmekte; bu eğilimlerin ise zamanla gönüllü ve iş tanımı dışı katkılara (ÇÖV) dönüşmesi olasıdır. Bu gerekçelere dayalı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H₄: Yeşil örgütsel davranış, sürdürülebilir liderliğin çevresel örgütsel vatandaşlık üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlenmektedir.

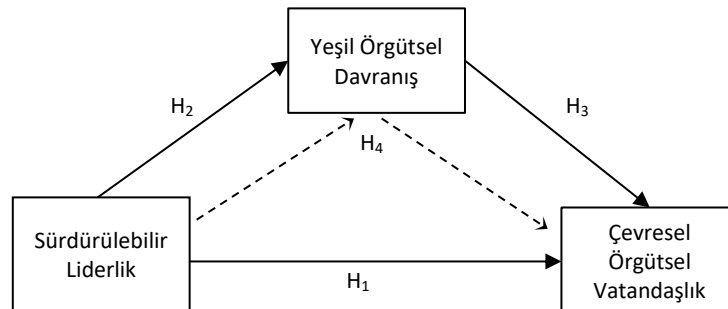
2.5. Çalışmanın Kuramsal Temeli ve Araştırma Modeli

Bu araştırmanın kuramsal çerçevesi, Bandura'nın (1986) sosyal bilişsel öğrenme kuramına dayanmaktadır. Kuram, bireylerin davranışlarının; kişisel özellikler, gözlemlenen sosyal modeller ve çevresel koşulların karşılıklı etkileşimiyle şekillendiğini öne sürmektedir (Green ve Peil, 2023: 6). Bu kapsamda, örgüt içinde gözlemlenen liderlik davranışları ve örgütsel normlar, çalışanların çevresel tutum ve davranışları üzerinde belirleyici etkilere sahip olabilir. Çünkü sürdürülebilir liderlik sosyal bilişsel öğrenme kuramı çerçevesinde değerlendirildiğinde, örgüt içinde çevreci normların öğrenilmesini ve yayılmasını sağlayan güçlü bir sosyal öğrenme kaynağı olarak işlev görmektedir. Özellikle liderlerin çevresel politikaları açık biçimde ifade etmeleri, bu yönde stratejiler geliştirmeleri ve tutarlı davranışlar sergilemeleri, çalışanların görevlerine entegre ettikleri çevreci davranışlar için destekleyici bir norm oluşturabilir (Wu vd., 2021: 4-5). Liderlerin bu rol model konumu, çalışanların çevreci iş uygulamalarını benimsemelerinde kritik bir etkiye sahiptir (Tang vd., 2023: 5; Yu vd., 2025: 126).

Kuramsal çerçevede daha derinlemesine değerlendirildiğinde, çalışanların örgüt içindeki yeşil davranış normlarını gözlemleyip içselleştirmeleri ve bu doğrultuda gönüllü çevreci davranışlara yönelmeleri mümkündür. Özellikle YÖD'ün yaygın olduğu bir örgüt ikliminde, bu tutumların değerli görüldüğü mesajını alan çalışanlar, ÇÖV'ü daha istikrarlı bir şekilde sergileyebilir (Wu vd., 2021: 2). Bu noktada YÖD, bireyin gözlem ve inanç sistemi arasında bir köprü işlevi görerek örgütsel bağlamda ÇÖV'ün gelişimini destekleyen bir geçiş alanı sunmaktadır. İş tanımı dahilindeki çevre dostu uygulamaları içeren YÖD ile gönüllülük temelli ekstra rol davranışlarını kapsayan ÇÖV arasında davranışsal bir süreklilik ilişkisi bulunmaktadır (Ones ve Dilchert, 2012; Priyankara vd., 2018: 2).

Bu kuramsal temel doğrultusunda çalışmada, sürdürülebilir liderlik, ÇÖV ve YÖD kavramlarını içeren bir araştırma modeli önerilmiştir. Birden fazla değişken arasındaki ilişkileri incelemek amacıyla ilişkisel tarama modeli tercih edilmiş olup (Şimşek, 2018), önerilen model Şekil 1'de sunulmuştur.

Şekil 1. Araştırma Modeli



3. Yöntem

3.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Türkiye'nin İç Anadolu Bölgesi'nde faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) çalışanlarından oluşmaktadır. Evrenin belirlenmesinde, bölgenin ekonomik yapısı ve KOBİ'lerin Türkiye ekonomisindeki kritik rolü etkili olmuştur. KOBİ'ler hem bölgesel kalkınmaya katkı sağlamakta hem de iş gücünün büyük bir kısmını istihdam etmektedir. Ayrıca, KOBİ'ler genellikle sınırlı kaynaklar ve dinamik çalışma ortamları ile karakterize edilmektedir (Mahadevan ve Chejarla, 2022: 30). Bu durum; sürdürülebilir liderlik, ÇÖV ve YÖD'ün işletme performansı üzerindeki etkisini anlamak için ideal bir ortam oluşturmaktadır.

Araştırmanın veri toplama sürecinde, İç Anadolu Bölgesi'ndeki dört ilde (Yozgat, Kırşehir, Nevşehir ve Aksaray) faaliyet gösteren toplam 16 KOBİ ile iletişime geçilmiş ve bu işletmelerin çalışanlarından anket yoluyla veri toplanmıştır. Söz konusu iller, büyükşehir statüsünde olmamakla birlikte KOBİ yoğunluğu ve ekonomik çeşitlilik açısından benzer nitelikler taşımaktadır. Büyükşehirler (örneğin Ankara, Konya, Kayseri) ise gelişmiş kurumsal yapıları ve büyük ölçekli işletmeleri nedeniyle araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır. Böylece büyükşehir etkisinden arındırılmış, daha homojen ve karşılaştırılabilir bir KOBİ örnekleme oluşturulmuştur. Kalkınma düzeyleri ve işletme ölçekleri bakımından benzerlik gösteren bu dört ilin seçilmesi, örneklemin bölgesel temsiliyetini artırmakta ve karşılaştırmalı analizler için uygun bir zemin sunmaktadır. Ayrıca illerin İç Anadolu Bölgesi'nin doğu, batı ve güney kesimlerinde konumlanması, çalışmaya coğrafi çeşitlilik bakımından da katkı sağlamıştır.

Veri toplama süreci, araştırma kapsamındaki illerde faaliyet gösteren KOBİ'leri belirlemek amacıyla internet üzerinden yapılan açık kaynak taramalarıyla başlatılmıştır. İşletmelerin iletişim bilgilerine dijital platformlar aracılığıyla ulaşılmış; bu doğrultuda toplam 16 KOBİ ile iletişim kurulmuştur. Her bir KOBİ ile doğrudan iletişime geçilmiş, araştırmanın amacı hakkında bilgilendirme yapılarak katılım onayı alınmıştır. Anket formu, Google Forms aracılığıyla hazırlanmış ve işletme yöneticileri vasıtasıyla çalışanlara ulaştırılmıştır. Araştırmanın uygulama süreci, dört ilde de benzer yöntemlerle yürütülmüş olup veri toplama işlemleri 1 Aralık 2024 ile 1 Nisan 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerde toplam 47 madde yer almakta olup örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde madde-örneklem oranı esas alınmıştır. Bu bağlamda örneklem büyüklüğü için madde sayısının en az 10 katı (470) temel alınarak veri toplanmış ve neticede ulaşılan 500 katılımcının, yeterli örneklem büyüklüğünü sağladığı düşünülmüştür (Şencan ve Fidan, 2020: 660). Araştırmanın uygulama sürecine başlanmadan önce Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'ndan 21/02/2024 tarih ve 11/13 kararıyla gerekli etik izinler alınmıştır. Anket formu, kolayda örnekleme yöntemiyle ulaşılan çalışanlara uygulanmış ve 500 kişinin katılımıyla süreç tamamlanmıştır.

3.2. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan anket formu, iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların demografik verilerini tespit edebilmek amacıyla kapalı uçlu sekiz soru yer almaktadır. *İkinci bölümde ise*, araştırma hipotezlerinin test edilmesinde kullanılmak üzere toplam 47 ifadeden oluşan üç ölçek kullanılmıştır. *Sürdürülebilir liderlik ölçeği*; Dalati vd. (2017) tarafından geliştirilmiş, Zorlu ve Korkmaz (2020) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup 10 ifadeden oluşmaktadır. *Çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği*; Robertson ve Barling (2017) tarafından geliştirilmiş ve Kanbur vd. (2022) tarafından Türkçeye uyarlanmış olup 10 ifadeden oluşmaktadır. 27 ifadeden oluşan *yeşil örgütsel davranış ölçeği* ise Erbaşı (2019) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmada kullanılan ölçek ifadeleri, 5'li Likert şeklinde 1'den 5'e kadar derecelendirilmiştir (5=Kesinlikle Katılıyorum, 4=Katılıyorum, 3=Kısmen katılıyorum, 2=Katılmıyorum, 1=Kesinlikle katılmıyorum).

Araştırma verilerinin analizinde SPSS18 ve LISREL8.7 paket programları kullanılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerini tanımlamak amacıyla frekans analizi uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri daha önceki çalışmalarda sağlandığından bu çalışmada, yalnızca yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiştir (Sürücü vd., 2023). Ölçeklerin geçerliliği, ayırt edici geçerlilik ve yakınsama geçerliliği temelinde incelenmiştir. Güvenilirlik analizleri ise

ölçeklere ait Cronbach's alpha (α) katsayıları ve bileşik güvenirlik (composite reliability - CR) değerleri hesaplanarak yapılmıştır. Ayrıca, veri setinin dağılımı değerlendirilmiş ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Araştırma modelinin test edilmesinde ise, yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır.

4. Bulgular

Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de sunulmaktadır. Katılımcıların 293'ü kadın, 207'si ise erkektir. Örneklemen önemli bir bölümünü 24 yaş ve altı katılımcılar (%40,4) oluşturmaktadır. Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde, çoğunluğun lise veya ön lisans mezunu olduğu (%30,8) anlaşılmaktadır. Medeni durumlarına ilişkin bulgular ise, katılımcıların büyük bölümünün bekâr olduğunu (%63,2) göstermektedir. İş deneyimi açısından, katılımcıların çoğunluğunun 1-5 yıl arasında deneyime sahip olduğu ve mevcut kurumda çalışma sürelerinin de ağırlıklı olarak aynı aralıkta yoğunlaştığı anlaşılmaktadır. Katılımcıların çoğunluğu (%80,6) yöneticilik pozisyonunda görev almamaktadır. Çalıştıkları kurumların faaliyet alanı incelendiğinde, üretim/imalat işletmelerinde çalışanların oranı %38,4, hizmet işletmelerinde çalışanların oranı ise %61,6'dır. Katılımcıların %27'si çalışan sayısı 1-9 arasında olan, %30,4'ü 10-49 arasında olan ve %42,6'sı 50-249 arasında olan KOBİ'lerde görev yapmaktadır.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Özellikler	Kategoriler	n	%	Özellikler	Kategoriler	n	%
Cinsiyet	Kadın	293	58,6	Medeni Durum	Evli	184	36,8
	Erkek	207	41,4		Bekar	316	63,2
Yaş	≤24	202	40,4	Öğrenim Düzeyi	İlköğretim	46	9,2
	25-29 yaş	122	24,4		Lise	154	30,8
	30-34 yaş	72	14,4		Ön Lisans	154	30,8
	35-39 yaş	58	11,6		Lisans	106	21,2
	40≥	46	9,2		Lisansüstü	40	8,0
Yöneticilik Görevi	Var	97	19,4	Kurumun Faaliyet Alanı	Üretim/imalat	191	38,4
	Yok	403	80,6		Hizmet	308	61,6
Kurumda Çalışma Süresi	1-5 yıl	259	51,8	Mesleki Deneyim Süresi	1-5 yıl	240	48,0
	6-10 yıl	97	19,4		6-10 yıl	89	17,8
	11-15 yıl	70	14,0		11-15 yıl	77	15,4
	16-20 yıl	48	9,6		16-20 yıl	53	10,6
	21≥	26	5,2		21 yıl ve üzeri	41	8,2
Kurumdaki Çalışan Sayısı	1-9 Kişi	135	27,0				
	10-49 Kişi	152	30,4				
	50-249 Kişi	213	42,6				

Çalışmada, ölçeklerin geçerlilik ve güvenirliklerini sağlamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenirlikleri, cronbach alfa ve bileşik güvenirlik (CR) değerleri kullanılarak ölçülmüştür. Ölçeklerin geçerlilikleri ise yakınsama (convergent validity) ve ayırt edici (discriminant validity) geçerlilik yöntemleriyle ölçülmüştür. Tablo 2, bu analizlere ilişkin sonuçların özetini sunmaktadır.

Tablo 2'deki bulgular, AVE (ortalama açıklanan varyans) değerlerinin 0,50'nin üzerinde ve CR (bileşik güvenirlik) değerlerinin AVE değerlerinden yüksek olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2009; Sürücü ve Maslakçı, 2020; Sürücü vd., 2023). Bu durum, yapıların yakınsama geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir. Ayırt edici geçerliliğin sağlanabilmesi için, AVE değerlerinin kareköklerinin ($\sqrt{AVE}$) yapılar arası korelasyon değerlerinden büyük olması ve yapıların $\sqrt{AVE}$ değerlerinin 0,90'ı aşmaması gerekmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Sürücü ve Maslakçı, 2020; Sürücü vd., 2023). Korelasyon analizine ve $\sqrt{AVE}$ değerlerine yönelik bulgular Tablo 3'te sunulmuştur. Bu bulgular, ayırt edici geçerliliğin en üst düzeyde sağlandığını ortaya koymaktadır. Son olarak, ölçeklerin yapısal geçerliliğine ilişkin analizler; sürdürülebilir liderlik ($\chi^2/df=3,13$; GFI=0,96; NFI=0,98; CFI=0,99; RMSEA=0,064), yeşil örgütsel davranış ($\chi^2/df=2,76$; GFI=0,971; NFI=0,98; CFI=0,99; RMSEA=0,059) ve çevresel örgütsel vatandaşlık ($\chi^2/df=4,69$; GFI=0,94;

NFI=0,97; CFI=0,98; RMSEA=0,086) ölçeklerinin mükemmel ve/veya kabul edilebilir uyum indekslerine sahip olduğunu göstermektedir (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003).

Tablo 2. Geçerlik ve Güvenirlik Sonuçları

Maddeler	Faktör yükleri	Hata Varyansı	Cronbach's Alpha	CR	AVE
SL1	0,793	0,370	0,913	0,928	0,562
SL2	0,789	0,377			
SL3	0,765	0,414			
SL4	0,764	0,417			
SL5	0,744	0,447			
SL6	0,737	0,457			
SL7	0,727	0,471			
SL8	0,727	0,471			
SL9	0,726	0,473			
SL10	0,729	0,484			
YÖD1	0,770	0,408	0,962	0,965	0,710
YÖD2	0,765	0,415			
YÖD3	0,750	0,438			
YÖD4	0,738	0,456			
YÖD5	0,737	0,457			
YÖD6	0,736	0,458			
YÖD7	0,730	0,467			
YÖD8	0,716	0,488			
YÖD9	0,715	0,488			
YÖD10	0,714	0,490			
YÖD11	0,714	0,490			
YÖD12	0,708	0,499			
YÖD13	0,705	0,503			
YÖD14	0,705	0,503			
YÖD15	0,705	0,504			
YÖD16	0,701	0,508			
YÖD17	0,699	0,511			
YÖD18	0,698	0,512			
YÖD19	0,696	0,516			
YÖD20	0,696	0,516			
YÖD21	0,693	0,519			
YÖD22	0,693	0,520			
YÖD23	0,692	0,522			
YÖD24	0,688	0,526			
YÖD25	0,683	0,533			
YÖD26	0,659	0,566			
YÖD27	0,655	0,572			
ÇÖV1	0,778	0,395	0,903	0,920	0,536
ÇÖV2	0,753	0,433			
ÇÖV3	0,750	0,438			
ÇÖV4	0,736	0,458			
ÇÖV5	0,735	0,459			
ÇÖV6	0,726	0,472			
ÇÖV7	0,726	0,473			
ÇÖV8	0,710	0,495			
ÇÖV9	0,706	0,502			
ÇÖV10	0,694	0,518			

*SL: Sürdürülebilir Liderlik; YÖD: Yeşil Örgütsel Davranış; ÇÖV: Çevresel Örgütsel Vatandaşlık

Ölçeklerin güvenilirliğinde, Cronbach's alpha ve CR değerlerinin 0,70 ya da 0,70'in üzerinde olması mükemmel güvenilirlik göstergesi olarak kabul edilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2009). Tablo 2'deki sonuçların bu aralıklarda yer alması sebebiyle araştırma ölçeklerinin tutarlı ve güvenilir olduğu belirlenmiştir. Tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde ise, araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1.	2.	3.	Ortalama	Standart Sapma	VAVE
1. Sürdürülebilir Liderlik	1			3,228	0,883	0,750
2. Yeşil Örgütsel Davranış	0,612**	1		2,468	0,859	0,842
3. Çevresel Örgütsel Vatandaşlık	0,527**	0,712**	1	3,487	0,882	0,732
Çarpıklık	-0,214	-0,266	-0,096			
Basıklık	0,010	-0,130	-0,392			

** $p < 0,01 (n=500)$

Tablo 3'te sunulan korelasyon analizi sonuçları, sürdürülebilir liderlik ile YÖD ($r=0,612$, $p<0,01$) ve ÇÖV uygulamaları ($r=0,527$, $p<0,01$) arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte YÖD ile YÖV ($r=0,712$, $p<0,01$) arasında da pozitif ve anlamlı bir ilişki mevcuttur. Bu bulgular; sürdürülebilir liderliğin YÖD ve ÇÖV ile yüksek düzeyde ilişkisi olduğunu göstermektedir. Ayrıca YÖD'ün ÇÖV'le ilişkisinin de yüksek düzeyde olduğu söylenebilir (Heale ve Twycro, 2015: 67).

Yapısal eşitlik modeli (YEM) gibi çok değişkenli verilerin analizinde, verilerin bazı varsayımlara uygun olup olmadığının test edilmesi gerekmektedir (Çokluk vd., 2018: 29-35). *İlk olarak*, verilerin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmış ve anlamlılık düzeylerinin 0,05'ten küçük olduğu ($p_{SL,YÖD,ÇÖV}=0,000$) görülmüştür. Bu durum, verilerin normal dağılım göstermediğini işaret ettiği için çarpıklık ($SL=-0,214$; $YÖD=-0,266$; $ÇÖV=-0,096$) ve basıklık ($SL=0,010$; $YÖD=-0,130$; $ÇÖV=-0,392$) değerleri de incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında olması halinde verilerin normal dağılıma uygun olduğu kabul edilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Buna yönelik Tablo 3'te sunulan sonuçlar, bu değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığı sonucuna ulaşılmıştır. *İkinci olarak*, otokorelasyon sorununun var olup olmadığını belirlemek amacıyla Durbin-Watson (dw) testi uygulanmış ve dw değerlerinin 2'nin altında ($dw=1,773$) olduğu görülmüştür. Bu bulgu, verilerde otokorelasyon sorunu olmadığını göstermektedir (Karagöz, 2017: 380). *Üçüncü olarak*, eşvaryanslılık (homojenlik) varsayımını test etmek için Box M testi uygulanmış ve anlamlılık düzeyinin 0,05'ten büyük ($p>0,05$) olması, veri setinin homojen bir dağılım sergilediğini ortaya koymuştur. *Son olarak*, çoklu doğrusal bağlantı sorununu belirlemek amacıyla varyans artış faktörü (VIF), tolerans değerleri (TV) ve durum indeksi (CI) analizleri yapılmıştır. Bulgular, VIF değerlerinin 10'dan küçük ($VIF_{SL,YÖD}=1,598$), CI değerlerinin ($CI_{SL}=1,00$; $CI_{YÖD}=9,043$; $CI_{ÇÖV}=11,122$) 30'dan düşük ve TV değerlerinin ($TV_{SL,YÖD}=0,626$) 0,10'dan yüksek olduğunu göstermektedir (Field, 2009: 97; Gujarati, 1995: 338; Webster, 1995: 683-684). Ayrıca, korelasyon analizine ilişkin sonuçlar (bkz. Tablo 3) değişkenler arasındaki ilişkilerin 0,90'ın altında olduğunu ve bu nedenle çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığını doğrulamıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda, araştırma verilerinin YEM analizine uygun olduğu belirlenmiş ve bu doğrultuda araştırma modeline ilişkin yapısal analizler gerçekleştirilmiştir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi için LISREL 8.7 programı yardımıyla yapısal eşitlik analizi yapılmıştır. Aracı değişkenin analiz edilme sürecinde Baron ve Kenny (1986: 1173-1182) tarafından öne sürülen varsayımlar çerçevesinde iki aşamalı bir süreçle model test edilmiştir. İlk aşamada değişkenler arasındaki beta katsayılarını karşılaştırmak ve YÖD'ün aracılık rolünü incelemek amacıyla üç basamaklı bir yol izlenmiştir.

Birinci basamakta sürdürülebilir liderliğin ÇÖV üzerindeki doğrudan etkisini gösteren bir ölçüm modeli kurulmuştur (Model 1). *İkinci basamakta* sürdürülebilir liderliğin YÖD üzerindeki etkisini ve YÖD'ün ÇÖV üzerindeki etkisini bir arada gösteren aracı bir model kurulmuştur (Model 2). Bu modeldeki beta katsayılarının anlamlı olması gerekmektedir. *Üçüncü basamakta* ise YÖD'ün aracı değişken olarak eklendiği ve araştırma

modelini yansıtan bir ölçüm modeli oluşturulmuştur (Model 3). Bu modelde, YÖD'ün ÇÖV üzerindeki etkisini gösteren beta katsayısının anlamlı olması ve Model 3'te yer alan sürdürülebilir liderliğin ÇÖV üzerindeki etkisinin Model 1'deki etkiden daha az önemli olması gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986). Bu koşullar sağlandığında YÖD'ün sürdürülebilir liderlik ve ÇÖV arasında bir aracı değişken olduğu belirlenir. Bu doğrultuda yapılan analiz sonuçları Tablo 4'te özetlenmiştir.

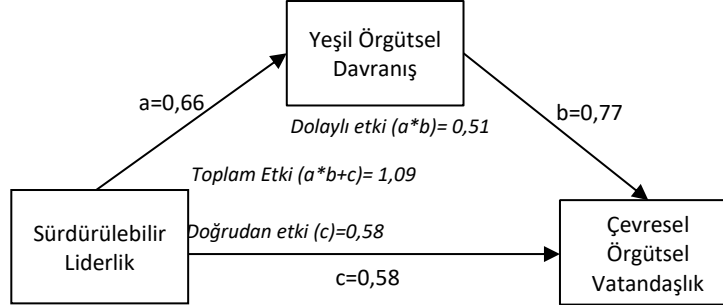
Tablo 4. Araştırma Modeline İlişkin Analiz Sonuçları

Model	Hipotez	Regresyon Yolu	β	t	p	Sonuç
1	H ₁	SL→ÇÖV	0,58	11,03	0,00	Desteklendi
2	H ₂	SL →YÖD	0,66	11,95	0,00	Desteklendi
2	H ₃	YÖD → ÇÖV	0,77	12,24	0,00	Desteklendi
3	H ₄	SL → YÖD → ÇÖV	0,14	2,99	0,00	Desteklendi

*SL: Sürdürülebilir Liderlik, YÖD: Yeşil Örgütsel Davranış, ÇÖV: Çevresel Örgütsel Vatandaşlık

Tablo 4'teki bulgular, aracılık etkisine karar verebilmek için yol (beta) katsayılarıyla ilgili beklentilerin karşılandığını göstermektedir. *Birinci modele* ilişkin analiz sonucunda, sürdürülebilir liderliğin ÇÖV'ü pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediği belirlenmiştir ($\beta=0,58$; $p<0,01$; $t>2,56$). *İkinci modele* ilişkin analiz sonucunda sürdürülebilir liderliğin YÖD üzerinde ($\beta=0,66$; $p<0,01$; $t>2,56$) ve YÖD'ün de ÇÖV üzerinde ($\beta=0,77$; $p<0,01$; $t>2,56$) anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Aracı değişken olarak YÖD'ün dahil edildiği *son modelde* ise, sürdürülebilir liderliğin ÇÖV üzerindeki etkisinin azaldığı görülmüştür ($\beta=0,14$ ve $p<0,01$; $t>2,56$). Sürdürülebilir liderliğin ÇÖV üzerindeki doğrudan, dolaylı ve toplam etkileri ise Şekil 2'de sunulmuştur.

Şekil 2. Sürdürülebilir Liderliğin ÇÖV Üzerindeki Etki Türleri



Aracı değişkenin analiz sürecindeki ikinci aşama, model uyum değerlerinin karşılaştırılmasıdır. YÖD'ün aracı rolüne karar vermek için değerlendirilmesi gereken uyum değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Yeşil Örgütsel Davranışın Aracı Rolüne İlişkin Uyum Değerleri

Uyum Değerleri										
Model		χ^2	sd	χ^2/sd	p	RMSEA	SRMR	NFI	NNFI	CFI
1		449,85	169	2,66	0,000	0,058	0,037	0,97	0,98	0,98
2		2453,39	1032	2,38	0,000	0,053	0,040	0,97	0,98	0,98
3		2448,02	1031	2,37	0,000	0,052	0,039	0,97	0,98	0,98

Model anlamlı: $p<0,01$

Model uygunluğu: $\chi^2/sd < 5,0$

Tablo 5'teki uyum indeksleri incelendiğinde araştırma modelinin (Model 3) mükemmel ve kabul edilebilir uyum ($\chi^2/df=2,37$, CFI=0,98, NFI=0,97, RMSEA=0,052) değerlerine sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir (Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003). Ayrıca madde faktör yük değerlerinin 0,3'ten büyük

olması her maddenin temsil ettiği boyutla olan ilişkisinin güçlü olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2009; Sürücü vd., 2022).

YÖD'ün aracılık durumu değerlendirildiğinde, Model 3'teki uyum iyiliği değerlerinin Model 1'e göre daha düşük olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte YÖD'ün aracılık etkisine karar verilebilmesi için doğrudan ve dolaylı etkilere de bakılmıştır. Buna göre sürdürülebilir liderliğin ÇÖV üzerindeki doğrudan etkisi $\beta=0,58$; dolaylı etkisi $\beta=0,51$ ve toplam etkisi $\beta=1,09$ şeklindedir ($p=0,00$). Bu sonuçlar, sürdürülebilir liderlik algılarının çalışanların ÇÖV'lerini pozitif yönde ve anlamlı şekilde etkilediğini; YÖD'ün de bu ilişkide kısmi aracı rolü olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular, araştırmada test edilmek üzere geliştirilen H_1 , H_2 , H_3 ve H_4 hipotezlerinin desteklendiğini göstermektedir.

5. Sonuç ve Tartışma

Örgütler, sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda başarılı olabilmeleri için çalışanların iş birliğine ve desteğine gereksinim duymaktadırlar. Bu destek, lider ile çalışanların etkileşimine bağlı olarak şekillenmektedir. Bu nedenle bu araştırmada çalışanların sürdürülebilir liderlik algılarının çevresel örgütsel vatandaşlıkları (ÇÖV) üzerindeki etkisinde yeşil örgütsel davranışların (YÖD) aracı rolü incelenmiştir.

H_1 hipotezine ilişkin bulgular, çalışanların sürdürülebilir liderlik algılarının ÇÖV üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, liderlik davranışlarının çalışanların çevreci gönüllülük düzeyini artırabileceğini ortaya koyan önceki çalışmalarla örtüşmektedir (Cai vd., 2020; Kim vd., 2014; Wu vd., 2021). Bu yönüyle elde edilen bulgu, sosyal bilişsel öğrenme kuramı bağlamında liderlik davranışlarının çalışan gönüllülüğünü tetikleyici rolünü desteklemekte ancak açıklama düzeyi açısından örgütsel odaklı farklılık içermektedir.

H_2 hipotezine ilişkin bulgular, çalışanların sürdürülebilir liderlik algılarının YÖD'ü anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, liderliğin çalışanların çevresel davranış örüntülerini şekillendirdiğini belirten önceki çalışmalarla örtüşmektedir (Chen ve Chang, 2013; Tang vd., 2023; Wang vd., 2018). Ancak bu çalışma, sürdürülebilir liderliğin YÖD üzerindeki etkisini örgütsel bağlam ve davranışsal normlar çerçevesinde değerlendirmesi açısından alanyazına farklı bir katkı sunmaktadır.

H_3 hipotezine ilişkin bulgular, çalışanların YÖD'lerinin, ÇÖV'ü anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Bu bulgu, örgüt içinde çevresel duyarlılığa dayalı davranışların gönüllü çevresel katkılarda artış sağladığını göstermektedir. Çalışanların yeşil davranışları çevresel değerlerin içselleştirilmesini kolaylaştırmakta ve bu durum, gönüllü çevresel sorumluluk davranışlarına yansımaktadır. Alanyazında YÖD ile ÇÖV arasındaki doğrudan ilişkiyi inceleyen ampirik çalışma sayısı oldukça sınırlıdır (örn. Boiral ve Paillé, 2012; Norton vd., 2015). Bu yönüyle mevcut bulgu, yeşil davranışların bağımsız ya da aracı değişken olmanın ötesinde ÇÖV'ün doğrudan bir belirleyicisi olarak da ele alınabileceğini göstererek alanyazına katkı sunmaktadır.

H_4 hipotezine ilişkin bulgular, sürdürülebilir liderliğin çalışanların ÇÖV'leri üzerindeki etkisinde YÖD'ün anlamlı bir aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Bu bulgu, liderliğin ÇÖV üzerindeki etkisinin dolaylı mekanizmalarla güçlendiğini gösteren önceki araştırmalarla örtüşmektedir (Iqbal ve Piwowar-Sulej, 2023; Priyankara vd., 2018). Ancak bu çalışma, liderliğin etkisinin örgütsel davranış normları (YÖD) aracılığıyla içselleştirildiğini göstermesi bakımından özgün bir katkı sunmaktadır.

5.1. Kuramsal ve Pratik Katkılar

Bu çalışma; sürdürülebilir liderlik, YÖD ve ÇÖV arasındaki ilişkileri inceleyerek örgütsel sürdürülebilirlik davranışları alanına kuramsal olarak temellendirilmiş özgün katkılar sunmaktadır. Araştırmamızın temel dayanağı, Bandura'nın (1986) sosyal bilişsel öğrenme kuramı olmuştur. Bu kurama göre bireyler, başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öğrenmekte ve bu gözlemler sonucunda kendi davranışlarını şekillendirmektedir. Çalışmada bu yaklaşım, sürdürülebilir liderlerin çalışanlar üzerindeki etkisini açıklamak amacıyla kullanılmıştır. Liderlerin çevreye duyarlı davranışları, çalışanlar tarafından gözlemlendiğinde, bu tutumların içselleştirilmesi ve benimsenmesi mümkün hale gelmektedir. Bu kuramsal temel çerçevesinde araştırma bulguları, çalışanların sürdürülebilir liderlik algılarının öncelikle görevlerine yönelik çevresel

alışkanlık ve duyarlılıklarını şekillendirdiğini ve bu davranışların zamanla gönüllülük temelli çevresel katkılara dönüşebileceğini göstermektedir. Bu bağlamda YÖD'ün, sürdürülebilir liderlik ile ÇÖV arasındaki ilişkide davranışsal bir köprü işlevi gördüğü ortaya konulmuştur. Ayrıca bu çalışma, YÖD ile ÇÖV arasındaki ilişkiyi ampirik düzeyde test eden çalışmalardan biri olma özelliğini taşımaktadır. Alanyazında çoğunlukla YÖD, liderlik ve çevre dostu iklim gibi üst düzey değişkenlerin bir çıktısı olarak ele alınırken; YÖD'ün ÇÖV'ün oluşumunda ön-koşul ve davranışsal zemin olarak işlev görüp görmediği yeterince incelenmemiştir. Bu eksikliği gidermeye yönelik olarak çalışmada YÖD, ÇÖV'den kavramsal olarak ayrıştırılmış ve liderlik etkisi altında bu iki yapının bir sosyal öğrenme süreci içerisinde şekillenebileceğine dikkat çekmiştir. Sonuç olarak, bu çalışma sürdürülebilir liderliğin örgütsel düzeyde çevreci davranış kalıplarını (YÖD) teşvik ettiğini ve bu davranışların çalışanların bireysel düzeydeki gönüllülüğe dayalı katkılarını (ÇÖV) dönüştüğünü sosyal bilişsel öğrenme kuramı çerçevesinde açıklayarak çevresel davranışların oluşumuna yönelik kuramsal bir yol haritası sunmaktadır. Bu yönüyle çalışma; sürdürülebilir liderlik, örgütsel davranış, vatandaşlık üçlüsünü bir bütün olarak ele alması bakımından alanyazına özgün bir katkı sağlamaktadır.

Uygulama açısından araştırma bulguları, örgütlerin sürdürülebilir liderlik anlayışını benimsemelerinin gerekliliğini ortaya koymaktadır. Liderlerin çevreye duyarlı tutum ve davranışları, çalışanlar için gözlemlenebilir bir model oluşturarak çevreci normların içselleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Bu bağlamda örgütlerin çevreye yönelik politikalarında, liderlerin bu değerleri davranışlarıyla görünür kılmaları kritik önem taşımaktadır. Çalışma, yöneticilere sürdürülebilirlik vizyonunu davranışa dönüştüren kapsayıcı bir liderlik modeli benimsemeleri yönünde yol gösterici bir çerçeve sunmaktadır. Özellikle KOBİ'lerde sürdürülebilir liderliğin görünür hale getirilebilmesi açısından, liderlerin çevre dostu davranışları bizzat sergileyerek rol model olmaları; enerji tasarrufu, atık yönetimi ve benzeri uygulamalarda öncülük etmeleri önemlidir. Ayrıca kurumlarda düzenli bilgilendirme oturumları, eğitim seminerleri ve iç iletişim materyalleri aracılığıyla çevresel farkındalığın artırılması; çalışanların çevreye katkılarını ölçen ve teşvik eden performans sistemlerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Yeşil performans göstergelerinin oluşturulması, çalışanların çevreci çabalarını görünür kılarak bu davranışların kurumsallaşmasına katkı sağlayabilir. Son olarak, yöneticilerin ekonomik hedeflerin ötesinde çevresel ve toplumsal paydaş beklentilerini dikkate alan bütüncül bir vizyon geliştirmeleri; çalışanlara çevresel projelere katılım fırsatları sunarak sürdürülebilirlik kültürünü kurumsallaştırmaları önerilmektedir. Bu tür uygulamalar hem sürdürülebilir liderliğin etkisini güçlendirebilir hem de çalışan davranışlarının çevresel değerler doğrultusunda dönüşümüne katkı sağlayabilir.

5.2. Çalışmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Bu araştırma, gelecekteki çalışmalar için dikkate alınması gereken bazı sınırlılıklar taşımaktadır. İlk olarak, çalışma yalnızca çalışanlar düzeyinde yürütülmüş ve çok düzeyli analizlere yer verilmemiştir. Oysa liderlik gibi kavramlar, bireysel algının ötesinde grup ve örgüt düzeyinde de farklı etkiler yaratabilmektedir. Bu durum, bulguların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. İkinci olarak, araştırmanın modeli belirli sayıda değişkenle sınırlandırılmıştır. Örgüt kültürü, çevresel strateji ya da yeşil insan kaynakları uygulamaları gibi önemli unsurlar modele dahil edilmemiştir. Üçüncü olarak bu çalışmada veriler, katılımcı beyanlarının gerçeği yansıttığı varsayılarak toplanmıştır. Veriler toplanırken katılımcılara anonimlik sağlanmış ve yanıtlar gizli tutulmuştur. Ancak katılımcıların çevreci davranışlarını olduğundan olumlu yansıtmaya eğilimleri dikkate alınmamıştır. Dördüncü olarak çalışmada kullanılan kolayda örnekleme yöntemi nedeniyle oluşabilecek önyargılar dikkate alınmalıdır. Örnekleme belirli sektörler (örneğin hizmet sektörü) ve belirli demografik grupların (özellikle genç veya daha erişilebilir çalışanlar) yoğunlukta olması, örneklemin temsiliyetini sınırlandırabilir. Bu durum, araştırma bulgularının farklı sektör ve yaş gruplarına genellenmesinde dikkatli olunması gerektiğini göstermektedir. İlerleyen çalışmalarda, daha dengeli ve olasılıklı örnekleme teknikleri kullanılarak bulguların geçerliliği artırılabilir. Son olarak araştırma, çalışanlar özelinde toplanan verilerle yürütüldüğü için analizler bireysel düzeyde gerçekleştirilmiştir. Ancak sürdürülebilir liderlik gibi kavramlar, bireysel algılarla sınırlı kalmaksızın grup ya da örgüt düzeyinde de etkili olabilecek çok düzeyli yapılar içermektedir. Bu nedenle çalışmada çok düzeyli analiz yapılmamış olması, özellikle örgütsel bağlamda liderlik uygulamalarının tüm yönleriyle değerlendirilmesini sınırlandırmaktadır. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda hem çalışan hem de yönetici düzeyinde veri toplanarak çok düzeyli modellemelerin kullanılması, liderlik etkisinin daha bütüncül şekilde anlaşılmasına katkı sağlayabilir.

Gelecekteki araştırmalarda, sürdürülebilir liderliğin etkilerini daha geniş düzeyde anlamak amacıyla çok düzeyli analizlerin yapılması önerilmektedir. Özellikle yöneticiler, ekipler ve farklı örgüt yapıları arasında karşılaştırmalı çalışmalar gerçekleştirilerek liderliğin etkisi daha kapsamlı biçimde değerlendirilebilir. Bu tür araştırmalar, liderlik davranışlarının ekip ve örgüt düzeyindeki etkilerini de göz önüne alarak sürdürülebilirlik süreçlerini çok boyutlu şekilde analiz etmeyi mümkün kılacaktır. Ayrıca bu çalışmada modele dahil edilmeyen değişkenlerin (örneğin örgüt iklimi, kişi-örgüt uyumu, bireysel çevresel değerler) gelecekte aracı ya da düzenleyici rollerle incelenmesi, sürdürülebilir liderlik ile ÇÖV arasındaki ilişkileri açıklamada kuramsal derinlik sağlayabilir. Bununla birlikte sürdürülebilir liderliğin etkisi sektörler için değişebileceğinden özellikle sanayi, tarım ve turizm gibi çevresel etkisi yüksek alanlarda yapılacak karşılaştırmalı araştırmalar, uygulamadaki farklılıkları ortaya koyabilir. Benzer şekilde, kültürel farklılıkların liderlik ve çevreci davranışlar üzerindeki rolü göz önüne alındığında, farklı ülkelerde veya kültürel yapılarda gerçekleştirilecek karşılaştırmalı araştırmalar, mevcut modelin evrensel geçerliliğini test etmek açısından önem arz etmektedir. Ayrıca bu araştırma kesitsel verilerle yürütüldüğü için neden-sonuç ilişkilerinin zaman içinde nasıl geliştiğini açıklamakta sınırlı kalabilir. Bu nedenle, boylamsal araştırma desenleriyle sürdürülebilir liderlik etkisinin zamana yayılan etkileri ve davranışsal dönüşümler daha sağlıklı şekilde incelenebilir.

Beyan ve Açıklamalar (Declarations and Disclosures)

Yazarların Etik Sorumlulukları (Ethical Responsibilities of Authors): Bu çalışmanın yazarı, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduğunu kabul etmektedir.

Etik Kurul Onayı (Ethical Approval): Bu çalışma, Yozgat Bozok Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 21/02/2024 tarihli ve 11/13 sayılı kararıyla verilen etik kurul onayı çerçevesinde yürütülmüştür.

Çıkar Çatışması (Conflicts of Interest): Yazar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir.

Finansal Destek (Funding): Yazar, çalışmanın hazırlanması ve/veya yayınlanması sürecinde herhangi bir finansal destek almamıştır.

Yazar Katkı Oranı (Author Contributions): Yazar; kavramlaştırma ve çalışma dizaynı, verilerin toplanması, verilerin analizi ve sonuçların yorumlanması, çalışmanın ilk/taslak halinin yazılması, çalışmanın gözden geçirilmesi ve düzenlenmesi/düzeltilmesi aşamalarından tek başına sorumlu olduğunu beyan etmektedir.

İntihal Denetimi (Plagiarism Checking): Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir.

Kaynakça

- Abbas, A., Chengang, Y., Zhuo, S., Bilal, M. S., Ullah, I., & Mughal, Y. (2022). Role of responsible leadership for organizational citizenship behavior for the environment in light of psychological ownership and employee environmental commitment: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology, 12*(756570), 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.756570>
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management, 25*(3), 293-315. <https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action*. Prentice Hall.
- Banerjee, S. B. (2002). Corporate environmentalism: The construct and its measurement. *Journal of Business Research, 55*(3), 177-191. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00135-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00135-1)
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1173-1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Boiral, O. (2009). Greening the corporation through organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Ethics, 87*(2), 221-236. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9881-2>
- Boiral, O., Raineri, N., & Talbot, D. (2016). Managers' citizenship behaviors for the environment: A developmental perspective. *Journal of Business Ethics, 149*, 395-409. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3098-6>
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice* (Cilt 5). SAGE Publications.

- Cai, W., Yang, C., Bossink, B. A., & Fu, J. (2020). Linking leaders' voluntary workplace green behavior and team green innovation: The mediation role of team green efficacy. *Sustainability*, 12(3404), 1-17. <https://doi.org/10.3390/su12083404>
- 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>
- Choi, V. D. (2021). Effect of chief executive officer's sustainable leadership styles on organization members' psychological well-being and organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 13(13676), 1-30. <https://doi.org/10.3390/su132413676>
- Çokluk, O., Şekercioğlu, G., & Büyüköztürk, S. (2018). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Pegem Akademi.
- Daily, B. F., Bishop, J. W., & Govindarajulu, N. (2009). A conceptual model for organizational citizenship behavior directed toward the environment. *Business & Society*, 48(2), 243-256. <https://doi.org/10.1177/0007650308315439>
- Dalati, S., Davidavičienė, J., & Raudeliūnienė, V. (2017). Sustainable leadership, organizational trust on job satisfaction: Empirical evidence from higher education institutions in Syria. *Business, Management and Education*, 15(1), 14-27. <https://doi.org/10.3846/bme.2017.360>
- 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>
- Erbaşı, A. (2019). Yeşil örgütsel davranış ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Istanbul Management Journal*, 86, 1-23. <https://doi.org/10.26650/imj.2019.86.0001>
- Erbaşı, A., & Özalp, Ö. (2016). The effect of environmental passion and green organizational behavior on organisational commitment. *Eurasian Business and Economics Journal*, 52, 297-306. <http://dx.doi.org/10.17740/eas.econ.2016-MSEMP-70>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS (and sex and drugs and rock 'n' roll)*. Sage.
- Flagstad, I., Johnsen, S. Å., & Rystedt, L. W. (2020). The process of establishing a green climate: Face-to-face interaction between leaders and employees in the microsystem. *The Journal of Values-Based Leadership*, 14(1), 1-28. <https://doi.org/10.22543/0733.141.1343>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18, 382-388. <http://dx.doi.org/10.2307/3150980>
- Green, M., & Piel, J. A. (2023). *Theories of human development: A comparative approach* (Cilt 2). New York: Routledge.
- Gujarati, D. N. (1995). *Basic econometrics*. McGraw-Hill.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2009). *Multivariate data analysis (7th ed.)*. Prentice-Hall, Inc.
- Han, L., Zhou, H., & Wang, C. (2022). Employees' belief in a just world and sustainable organizational citizenship behaviors: the moderating effect of interpersonal intelligence. *Sustainability*, 14, 1-13. <https://doi.org/10.3390/su14052943>
- Han, Z., Wang, Q., & Yan, X. (2019). How responsible leadership predicts organizational citizenship behavior for the environment in China. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(3), 305-318. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2018-0256>
- Heale, R., & Twycross, A. (2015). Validity and reliability in quantitative studies. *Evidence Based Nursing*, 18(3), 66-67. <https://doi.org/10.1136/eb-2015-102129>
- Homburg, A., & Stolberg, A. (2006). Explaining pro-environmental behavior with a cognition theory of stress. *Journal of Environmental Psychology*, 26, 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2006.03.003>
- Iqbal, Q., & Piowar-Sulej, K. (2023). Organizational citizenship behavior for the environment decoded: Sustainable leaders, green organizational climate and person-organization fit. *Baltic Journal of Management*, 18(3), 300-316. <https://doi.org/10.1108/BJM-09-2021-0347>
- Kanbur, E., Kanbur, A., & Özdemir, B. (2022). Çevresel örgütsel vatandaşlık davranışı: Bir ölçek uyarlama çalışması. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 13(30), 16-28. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1144223>
- Karagöz, Y. (2017). *SPSS ve AMOS uygulamalı nitel-nicel-karma bilimsel araştırma yöntemleri ve yayım etiği*. Nobel Akademik Yayıncılık.

- Kim, A., Kim, Y. H., Jackson, S. E., & Ployhart, R. E. (2014). Multilevel influences on voluntary workplace green behavior: Individual differences, leader behavior, and coworker advocacy. *Journal of Management*, 43(5), 1335-1358. <https://doi.org/10.1177/0149206314547386>
- Kristof-Brown, A., Zimmerman, R., & Johnson, E. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person– job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281-342. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lülf, R., & Hahn, R. (2013). Corporate greening beyond formal programs, initiatives, and systems: A conceptual model for voluntary pro-environmental behavior of employees. *European Management Review*, 10(2), 83-98. <https://doi.org/10.1111/emre.12008>
- Mahadevan, G., & Chejarla, K. C. (2022). *Lean management for small and medium sized enterprises: adapting operations to changing business environment*. Springer.
- Norena-Chavez, D., & Sosa-Varela, J. C. (2025). A comparative study on the impact of sustainable leadership and knowledge leadership on sustainable performance within the hotel industry. *Peruvian Journal of Management*, 1(1), 99-119. <https://doi.org/10.26439/pjm2025.n001.7293>
- 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/10.1177/1086026615 575773>
- Boiral, O., & Paillé, P. (2012). Organizational citizenship behaviour for the environment: Measurement and validation. *Journal of Business Ethics*, 109(4), 431-445. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1138-9>
- Ones, D. S., & Dilchert, S. (2012). Environmental sustainability at work: A call to action. *Industrial and Organizational Psychology*, 5(4), 444-466. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2012.01478.x>
- Paillé, P., Mejía-Morelos, J. M.-P., Chen, C., & Chen, Y. (2015). Corporate greening, exchange process among co-workers, and ethics of care: An empirical study on the determinants of pro-environmental behaviors at coworkers-level. *Journal of Business Ethics*(136), 655-673. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2537-0>
- Priyankara, H. P., Luo, F., Saeed, A., Nubur, S. A., & Jayasuriya, M. P. (2018). How does leader's support for environment promote organizational citizenship behaviour for environment? A multi-theory perspective. *Sustainability*, 10(1), 1-20. <https://doi.org/10.3390/su10010271>
- Ramus, C. A., & Killmer, A. B. (2007). Corporate greening through prosocial extrarole behaviours e a conceptual framework for employee motivation. *Business Strategy and the Environment*, 16(8), 554 - 570. <https://doi.org/10.1002/bse.504>
- Renwick, D. W., Redman, T., & Maguire, S. (2012). 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>
- Robertson, J. L., & Barling, J. (2017). Toward a new measure of organizational environmental citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 75, 57-66. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.02.007>
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(3), 2694-2726. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1540>
- Sürücü, L., Şeşen, H., & Maslakçı, A. (2023). *Regression, mediation/moderation, and structural equation modeling with SPSS, AMOS, and PROCESS Macro*. Livre de Lyon.
- Sürücü, L., Yıkılmaz, İ., & Maslakçı, A. (2022). *Exploratory factor analysis (EFA) in quantitative researches and practical considerations*. Center for Open Science.
- Schermelleh-Engel, K., & Moosbrugger, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74. <https://doi.org/10.23668/psycharchives.12784>
- Sudarwati, S., Ariffin, Z., & Agustino, L. (2024). Enhancing organizational sustainability through green human resource management practices: A strategic approach to environmental stewardship. *International Proceeding Journal on Finance, Economics, and Management (ICOFE)* (s. 1-21). Universitas Malikussaleh.
- Sun, R., Lee, Y., & Dong, E. (2025). Sustainability and internal communication: Leveraging employee green behaviors. *Public Relations Review*, 51, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102565>
- Şencan, H., & Fidan, Y. (2020). Likert verilerinin kullanıldığı keşfedici faktör analizlerinde normallik varsayımı ve faktör çıkarma üzerindeki etkisinin SPSS, FACTOR ve PRELIS yazılımlarıyla sınanması. *BMJ*, 8(1), 640-687. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1395>

- Şimşek, A. (2018). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. A. Şimşek (Ed.), *Araştırma modelleri* (s. 80-107) içinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayını.
- Tabachnick, B., & Fidell, L. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Tang, G., Ren, S., Wang, M., Li, Y., & Zhang, S. (2023). Employee green behaviour: A review and recommendations for future research. *International Journal of Management Reviews*, (Special Issue), 1-22. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12328>
- Visser, W., & Courtice, P. (2011). Sustainability leadership: Linking theory and practice. *SSRN Electronic Journal*, 1-15. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1947221>
- Wang, X., Zhou, K., & Liu, W. (2018). Value congruence: A study of green transformational leadership and employee green behavior. *Frontiers in Psychology*, 9(1946), 1-18. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01946>
- Webster, A. (1995). *Applied statistics for business and economics*. Prentice-Hall.
- Wu, J., Zhang, W., Peng, C., Li, J., Zhang, S., Cai, W., & Chen, D. (2021). The trickle-down effect of leaders' VWGB on employees' pro-environmental behaviors: A moderated mediation model. *Frontiers in Psychology*, 12(623687), 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.623687>
- Yu, Z., Seong, S. C., & Lee, S. N. (2025). Impact of leadership style on employee green behavior: The mediating role of employee over-qualification perception. *Journal of Management World*, (2), 125-132. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.881>
- Zorlu, K., & Korkmaz, F. (2020). Sürdürülebilir liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Akademik Bakış*, 13(26), 199-213. <https://doi.org/10.19060/gav.750462>