



# BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÇEVRESEL KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUĞUN YEŞİL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN ROLÜ

İtir HASIRCI <sup>1</sup>  
Fatma ZEYBEK <sup>2</sup>  
Volkan AKGÜL <sup>3</sup>

## Öz

Günümüzde iş dünyası, çevresel sorumlulukların yanı sıra yeşil performans ve dönüşümcü liderlik gibi kavramları benimsemekte ve bu alanlarda ilerlemeyi hedeflemektedir. Çevresel kurumsal sosyal sorumluluk, iş dünyasında giderek daha fazla önem kazanmakta ve şirketlerin doğal kaynakları koruma, karbon ayak izini azaltma ve sürdürülebilir iş uygulamalarını teşvik etme sorumluluğunu vurgulamaktadır. Bu sorumluluklar doğrultusunda geliştirilen stratejiler, yeşil performansı artırarak çevresel etkileri minimize etmeyi hedefler. Şirketler, enerji verimliliği, atık yönetimi ve yenilenebilir enerji kullanımı gibi alanlarda yenilikçi çözümler geliştirmekte ve sürdürülebilirlik ilkelerini iş stratejilerine entegre etmek için dönüşümcü liderlik yaklaşımlarını benimsemektedirler. Bu liderlik tarzı, şirketlerin sadece çevresel açıdan daha sürdürülebilir olmalarını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadeli değer yaratmalarına da katkıda bulunur. Sonuç olarak, çevresel kurumsal sosyal sorumluluk, yeşil performans ve dönüşümcü liderlik kavramları, iş dünyasında sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik adımların birleştirilmesinde önemli rol oynamakta ve şirketlerin toplumsal ve çevresel fayda sağlama çabalarını desteklemektedir. Bu çalışma, Balıkesir ilinde ve ilçelerinde faaliyet gösteren bankalarda çalışanlar üzerinde yapılmış olup, çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun yeşil performans üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolünü değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Uygulanan analizler sonucunda çalışmada, çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun yeşil performans üzerinde dönüşümcü liderliğin kısmi aracılık etkisine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler** : Çevresel Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Dönüşümcü Liderlik, Yeşil Performans.

**JEL Sınıflandırması** : M1, M10.

<sup>1</sup> Dr., Bağımsız Araştırmacı, itir8686@gmail.com, ORCID: 0000-0002-5449-2640.

<sup>2</sup> Dr., Bağımsız Araştırmacı, fatmazeybek1525@gmail.com, ORCID: 0000-0003-3525-0520.

<sup>3</sup> Öğr. Gör. Dr., Bandırma Onyeddi Eylül Üniversitesi, volkanakgul1@gmail.com, ORCID: 0000-0002-1248-1425.

## Atıf/Citation (APA 6):

Hasırcı, I., Zeybek, F., & Akgül, V. (2024) Bankacılık sektöründe çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun yeşil performans üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin rolü. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(4). 958-975. <http://doi.org/10.25287/ohuiibf.1510908>.

# THE ROLE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP IN THE IMPACT OF ENVIRONMENTAL CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY ON GREEN PERFORMANCE IN THE BANKING SECTOR

## Abstract

Today, the business world embraces concepts such as green performance and transformational leadership, as well as environmental responsibilities, and aims to progress in these areas. Environmental corporate social responsibility is becoming increasingly important in the business world, emphasizing the responsibility of companies to protect natural resources, reduce carbon footprints and promote sustainable business practices. Strategies developed in line with these responsibilities aim to minimize environmental impacts by increasing green performance. Companies develop innovative solutions in areas such as energy efficiency, waste management and use of renewable energy, and adopt transformational leadership approaches to integrate sustainability principles into their business strategies. This leadership style not only enables companies to become more environmentally sustainable, but also contributes to long-term value creation. As a result, the concepts of environmental corporate social responsibility, green performance and transformational leadership play an important role in combining steps towards sustainability goals in the business world and support companies' efforts to provide social and environmental benefits. This study was conducted on employees of banks operating in Balıkesir province and its districts, and aims to evaluate the mediating role of transformational leadership in the effect of environmental corporate social responsibility on green performance. As a result of the applied analyses, the study concluded that environmental corporate social responsibility has a partial mediating effect of transformational leadership on green performance.

**Keywords** : Environmental Corporate Social Responsibility, Transformational Leadership, Green Performance

**JEL Classification** : M1, M10.

## GİRİŞ

Küresel ekonomik sistemin sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda yeniden şekillenmesiyle birlikte bankaların çevresel performansı giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, çevresel kurumsal sosyal sorumluluk, dönüşümcü liderlik ve yeşil performans kavramları, bankaların sürdürülebilirlik stratejilerinin temel taşlarını oluşturmaktadır. Çevresel kurumsal sosyal sorumluluk, bankaların çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşma ve toplumsal sorumluluklarını yerine getirme çabalarını ifade ederken, dönüşümcü liderlik, liderlerin vizyoner yaklaşımları ve yenilikçi stratejileri ile örgütlerini sürdürülebilirlik hedeflerine yönlendirme kapasitelerini tanımlamaktadır (Belasri ve ark., 2020). Çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ile bankalar, çevresel etkileri minimize etmekte ve topluma olumlu katkılar sağlamayı taahhüt etmektedirler. Bankaların çevresel kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları dönüşümcü liderlerin, vizyoner bakış açıları, ilham verici tutumları ve değişim yönetimi becerileriyle, bankaların daha sürdürülebilir ve sorumlu bir şekilde faaliyet göstereceği düşünülmektedir (Sadiq ve ark., 2022). Dönüşümcü liderler, çalışanlarını çevresel hedefler doğrultusunda motive ederken, bankaların çevresel sürdürülebilirlik girişimlerini de stratejik bir çerçevede ele alarak, bu girişimlerin etkinliğini artırmaktadırlar (Riaz ve ark., 2011). Günümüz iş dünyasında, sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluk kavramları giderek önem kazanmakta, özellikle bankacılık sektöründe yeşil performans kriterleri ve çevresel kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları yeniden şekillendirme yoluna gitmektedir. Bu dönüşüm sürecinde, dönüşümcü liderlik tarzının rolü oldukça kritik bir öneme sahiptir. Dolayısıyla bankalarda dönüşümcü liderlik, çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ve yeşil performans uygulamalarının entegrasyonunun inovasyon ve rekabet avantajı elde edilmesine yardımcı olduğu ifade edilebilir.

Dönüştürücü liderler, çalışanları yenilikçi çözümler geliştirmeye teşvik ederek, bankaların rekabet avantajını artırmaktadırlar (Mozammel & Haan, 2016). Çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik hedeflerine yönelik çalışmalar, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının ve motivasyonlarının pekiştirilmesini sağlamaktadır. Ayrıca çevresel kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, bankaların çevreye duyarlı bir imaj oluşturmalarına ve müşterilerin güveninin artmasına destek olmaktadır (Lentner ve ark., 2015). Yeşil performans uygulamaları ise maliyetlerin düşürülmesini ve yeni gelir kaynaklarının yaratılmasını sağlayarak, uzun vadede finansal performansın olumlu yönde etkilenmesini sağlamaktadır (Chen ve ark., 2022). Bankaların yeşil performansı, bu iki kritik kavramın etkili bir şekilde uygulanması ile güçlenmekte ve uzun vadeli çevresel hedeflerin gerçekleştirilmesinde kilit rol oynamaktadır. Bu bileşenlerin uyumlu bir şekilde yönetilmesi, bankaların hem çevresel hem de ekonomik başarılarını artırarak topluma ve çevreye önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bağlamda çalışmada, bankaların çevresel kurumsal sosyal sorumluluğu, dönüştürücü liderlik uygulamaları ile yeşil performansları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ayrıca ilişkilerin bankaların rekabet avantajı elde etme süreçlerine olan katkıları da değerlendirilerek, literatüre önemli katkılar sağlanması amaçlanmaktadır.

## I.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Araştırma kapsamında; yeşil performans, çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ve dönüştürücü liderlik değişkenleri ile ilgili kavramsal çerçeve sunulacaktır.

### I.I. Yeşil Performans

Örgütlerin çevreye duyarlı yönetim anlayışı, çevre üzerindeki olumsuz etkilerini ve çevreye verdikleri zararı en aza indirmeyi esas almaktadır. Sürdürülebilirliği ve yaşam kalitesini artırırken, paydaşların refahını yükseltmeyi amaçlayan bu anlayışa göre örgütlerde maliyetler azaltılıp, tasarruflar üst seviyeye çıkartılabilir. Atıkların geri dönüşümü ve enerji tasarrufu bu anlayışa göre örgütler açısından önem arz etmektedir (Tanç ve Cingöz, 2011).

Yeşil performans, bir örgütün eylemlerinin doğal çevre üzerindeki etkisi olarak tanımlanmaktadır (Klassen & Whybark, 1999: 605). Yeşil performans, ürünlerde çevre dostu öğelerin kullanımını, kirliliğin azaltılmasını, karbon emisyonlarının ve atıkların azaltılmasını, enerji tasarrufunda iyileştirmeleri, kaynak verimliliğini ve ekolojik açıdan tehlikeli öğelerin kullanılmaması gerektiğini vurgulayan bir kavramdır (Zhu ve ark., 2010). Bu kavram, örgütlerin olumsuz çevresel etkileri ortadan kaldırmaya yönelik girişimlerinden elde ettikleri yeşil sonuçlarla ilgilidir (Kim ve ark., 2019). Örgütlerde yeşil performans aracılığıyla çalışanların çevresel hedeflere ne derece katılım gösterdikleri ve olası hedefleri yerine getirip getirmediikleri gözlemlenebilir. Yeşil performans, dinamik yetenekler teorisi tarafından desteklenmekte, çevresel stratejilerin uygulanmasından elde edilen örgütlerin çevresel yeteneklerini yansıtmaktadır. Ayrıca, yeşil performans örgütlerin özümleme kapasitelerini de yansıtmakta, çevresel uygulamaları benimseyerek kazandıkları güçlü yönlerini de temsil etmektedir (Teece, 2007). Dolayısıyla yeşil performans aynı zamanda çevresel hususların örgütlerin operasyonel kararlarına entegre edilmesiyle etkilenen süreç ve ürün iyileştirmelerini de açıklamaktadır (Abdul Aziz ve ark., 2018).

Vidyakala (2020), bankaların yeşil performanslarını iyileştirmeye yönelik uygulamalarına dahil ettikleri çeşitli yeşil girişimlerin olduğunu ifade etmektedir. Bu yeşil bankacılık uygulamaları arasında çalışanların çevre eğitimi, enerji verimliliği uygulamaları, yeşil finansman, yeşil projeler ve yeşil politikalar yer almaktadır. Dolayısıyla herhangi bir örgütün yeşil performansının, düşük çevresel emisyonlar, kirlilik kontrolü, atık azaltma ve geri dönüşüm faaliyetlerinin sürekliliği ile ölçülebileceği ifade edilebilir (Lober, 1996). Yeşil performans, bir örgütün çevrenin güvenliği için gerekli önlemleri alması ve çevre düzenlemeleri ile ilgili belirtilen sınırları ihlal etmek yerine bu sınırlara uygun çalışmaların sağlanması ile alakalı yükümlülükleri belirtmektedir (Roscoe ve ark., 2019). Örgütlerin sosyal beklentilerini doğal ortamda karşılamaya ve aşmaya yönelik, düzenleme ve prosedürleri kabul etmelerine yönelik girişimlerini ifade eden yeşil performans, kaynakların ve ürünlerin tüketiminin yanı

sıra süreçlerin çevreyle ilgili etkilerini de yasal gerekliliklere uyacak şekilde dikkate almaktadır (Chen & Wu, 2022). Örgütlerin yeşil performansı, çalışanların sergiledikleri ekolojik davranışlardan etkilenmektedir. Ekolojik davranışlar; malzemenin, enerjinin ve suyun geri dönüştürülmesi ve yeşil projelerin uygulanmasından oluşmaktadır (Perez ve ark., 2023).

Yeşil performans ile örgütler uzun vadeli ve daha verimli çalışmayı, örgütün faaliyetlerinden kaynaklanan çevreye yönelik tehdit ve zararları azaltmayı, hatta bu zararları ortadan kaldırmak için kaynakların etkin kullanımını hedeflemektedirler (Xu ve ark., 2020). Günümüzde bankaların yeşil performanslarını iyileştirmeleri ve raporlamaları bir zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla çevreyi iyileştirmeye yönelik hedeflerine ulaşmak aynı zamanda çevreyle ilgili olayların en aza indirilmesine de yardımcı olacak ve bu da bankaların yeşil imajını iyileştirecektir. Uzun vadeli rekabet avantajı elde etmek için bankaların çevresel kurumsal sosyal sorumluluk bilinciyle yeşil performanslarını arttırmaları ve yeşil imajlarını geliştirmeleri zorunlu hale gelmiştir. Örgütlerde yeşil performans ve yeşil hedefler göstermek, yeşil göstergeler oluşturmak, çalışanların yeşil sonuçlarını değerlendirmek ve bunları kullanmak üzere dört unsurdan oluşmaktadır. Bankalarda performans değerlendirme sistemine yeşil performans kriterlerinin dahil edilmesi, çalışanları örgütün yeşil kurallarına ve düzenlemelerine uyma konusunda motive edecektir. Etkili bir yeşil performans değerlendirme sistemi ile hem çalışanlara çevre ile ilgili faydalı bilgiler sunulacak hem de örgütün olumlu çevresel sonuçlar elde etmesi için fırsat elde edilecektir (Kesen & Öselmiş, 2021). Bankalarda yeşil performansın artırılması, hem çevresel etkiyi azaltıp doğal kaynakları korumaya yardımcı olmakta hem de ekonomik ve sosyal açıdan sürdürülebilirlik sağlamaya yönelik bir çaba olarak değerlendirilmektedir.

## I.II. Çevresel Kurumsal Sosyal Sorumluluk

Sosyal sorumluluk kavramı, örgütlerin ekonomik ve yasal koşullara, iş ahlakına, örgüt içerisindeki ve dışındaki kişi ve kurumların taleplerine uygun çalışma stratejisi ve politikası gütmesi, insanları memnun etmesi ile ilgilidir (Akgöz ve Engin, 2018). Kurumsal sosyal sorumluluk, örgütün yasal gerekliliklerin ötesindeki çıkarları ve sosyal çıkarları olarak tanımlanmaktadır. Bu çerçevede kurumsal sosyal sorumluluk; birçok çalışan dostu, çevre dostu ve yatırımcı dostu davranışlar da dahil olmak üzere, sosyal refahı teşvik etmek için örgütlerin gerçekleştirdiği eylemleri ifade etmektedir (McWilliams & Siegel, 2001). Kurumsal sosyal sorumluluğun asıl amacı örgütlerin paydaşlarına yönelik tutumlarını ortaya çıkartmaktır. Örgütlerin paydaşlarına, yatırımcılarına, topluma ve çalışanlarına yönelik tutum ve stratejilerini kabul edilebilir ve popüler bir çerçevede ele almaktadır (Değirmenci ve Aytekin, 2021). Kurumsal sosyal sorumluluk, örgütlerin ekonomik başarıları hedeflerken, faaliyetlerinin çevre, toplum ve çalışanlar üzerindeki etkilerini yönetmekte, tüm paydaşların meşru taleplerine karşılık vermektedir (Çetin vd., 2019). Kurumsal sosyal sorumluluk çevresel değerlendirme, paydaş teorisi ve sosyal sorun yönetimi olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır. Çevresel değerlendirme, örgütlerin ekonomik, sosyal ve çevresel problemlerinin belirlenip, tanımlanmasını sağlamaktadır. Paydaş teorisi, örgütün doğla çevresine karşı sorumlu olduğunu ifade etmekte, paydaşların ilgi alanlarının dikkate alınması gerektiğini ve her değerinde paydaşların katkılarının olduğunu belirtmektedir. Sosyal sorun yönetimi, belirli sosyal sorunların tespiti ve çözümleri olarak ifade edilmektedir (Çetin vd., 2019). Günümüzde; çevreci politikalar da kurumsal sosyal sorumluluğun yanında yer alan bir kavram haline gelmiştir (Lantos, 2001). Örgütler, çevre konularını kurumsal sosyal sorumluluk girişimlerine dahil etmenin getirdiği stratejik avantajların giderek daha fazla farkına varmaktadır (Alam, 2021). Çevrenin korunması, kurumsal sosyal sorumluluğun yapı taşlarından biri olarak görülmektedir. Bu alan, çevre dengesinin korunması ve doğal süreçlerin sürdürülebilirliğinin benzersiz bir sosyo-ekonomik değer yaratması ile de ilişkilidir (Misztal & Jasiulewicz-Kaczmarek, 2014).

Çevresel kurumsal sosyal sorumluluk, örgütlerin çevresel etkilerini azaltmak ve sürdürülebilirlik ilkelerine uygun şekilde faaliyet göstermek için aldıkları sorumlulukları ifade etmektedir. Bununla birlikte çevresel kurumsal sosyal sorumluluk; çevresel kirliliğin önlenmesi, enerji ve doğal kaynakların verimli kullanımı, atık yönetimi, yenilenebilir enerji kaynaklarının kullanımı, biyolojik çeşitliliğin korunması ve çevre dostu ürünlerin geliştirilmesi gibi faaliyetleri içermektedir (Wolniak ve ark., 2021). Çevresel kurumsal sosyal sorumluluk, örgütlerin yalnızca ekonomik kazanç peşinde koşmak yerine

çevreye olan etkilerini minimize etmeyi ve topluma olumlu katkılarda bulunmayı amaçladığını göstermektedir. Bu yaklaşım, uzun vadede örgütlerin sürdürülebilirliğini artırabilir, marka itibarını güçlendirebilir ve yasal düzenlemelere uyum sağlamalarına yardımcı olabilir (Duong, 2024). Çevresel kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, kurumsal yaşam döngüsü teorisi ile ilişkilendirilmektedir. Ayrıca doğumdan ölüme kadar yaşam döngüsü boyunca firmaların yaşa ek olarak büyüklük, karlılık, çevreyi koruma istekliliği ve iş stratejisi açısından da önemli ölçüde farklılık gösterdiğini ileri sürmektedir (Xing & Lee, 2024). Örgütlerin üstlendiği çevresel sosyal sorumluluk düzeyi; gelişim pozisyonları, kurumsal çevre ve kaynak donanımları kapsamlı bir şekilde değerlendirildikten sonra alınan önemli bir karardır (Miller & Friesen, 1983). Kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerinin en karşıt görüşlerinden olan hissedar teorisinin öncülerinden Friedman, örgütler için riskli olabileceğini ileri sürmektedir (Türkel, 2013). Hissedar teorisi, genellikle işletmelerin amacının sadece hissedarlarının çıkarlarını koruyan finansal kararlar almak olduğunu varsaymaktadır. Çevresel kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının yaygınlığı, bir yandan toplumun (tüketicilerin) bu uygulamaların önemini değerlendirme yeteneği ve sorumlu iş ürünlerine öncelik verme eğilimi, diğer yandan da iş liderlerinin çevreyi korumaya yönelik içsel motivasyonu ile açıklanmaktadır. Toplum sürekli ilerlediğinden, çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun gelişim süreci doğrusal olarak kabul edilir ve yükselen bir eğilim olarak tanımlanmaktadır (Madaleno ve ark., 2022, Yang ve ark., 2022, Yu ve ark., 2022).

Bankalarda çevresel kurumsal sosyal sorumluluk uygulamaları, finans sektörünün çevresel ve sosyal etkilerini azaltmak, sürdürülebilir kalkınmayı desteklemek ve toplumun genel refahına katkıda bulunmak için aldığı sorumlulukları içermektedir. Bankalar bu sorumlulukları çevresel, sosyal ve kurumsal olmak üzere üç yolla yerine getirmektedirler (Neitzert & Petras, 2022). Çevresel sorumluluk ile bankalar çevre dostu projelere ve yenilenebilir enerji kaynaklarına yatırım yaparak, çevresel sürdürülebilirliği desteklemektedirler. Banka şubelerinde ve genel merkezlerinde enerji verimliliği uygulamaları, geri dönüşüm programları ve yeşil bina sertifikasyonları gibi önlemlerle karbon ayak izleri azaltılmaktadır (Achua, 2008). Kredilendirme süreçlerinde, finanse edilen projelerin çevresel etkilerini değerlendiren bankalar, yüksek risk taşıyan projelerden kaçınılmaktadırlar. Kurumsal sorumluluk ile bankalar, yolsuzlukla mücadele, şeffaflık ve hesap verilebilirlik prensiplerine uygun olarak çalıştıklarını belirtmektedirler (Ellili & Nobanee, 2023). Ayrıca çalışanlarının sağlığını ve güvenliğini koruma, eşit fırsatlar sunma, profesyonel gelişimlerini destekleme konularında da politikalar geliştirmektedirler. Müşterilerinin memnuniyetine önem veren bankalar; müşteri gizliliğini koruyarak, adil hizmet sunarak ve müşteri şikayetlerini etkili bir şekilde ele alarak bu konularda da titiz davrandıklarını iddia etmektedirler. Sosyal sorumluluk ile bankalar, eğitim, sağlık, kültür, sanat gibi alanlarda topluma katkı sağlayan projeleri destekleyerek, toplumsal yatırımlar yaptıklarını belirtmektedirler (Huang ve ark., 2023). Bankalar dezavantajlı grupların finansal hizmetlere erişimini artırmak için çeşitli programlar ve ürünler geliştirmektedirler. Ayrıca çalışanların gönüllülük faaliyetlerine katılmalarını teşvik ederek, topluma katkı sağlayan sivil toplum kuruluşlarına maddi destek sağlamaktadırlar. Bankalar, kurumsal sosyal sorumluluk stratejilerini genellikle yıllık raporlarında ve sürdürülebilirlik raporlarında ayrıntılı bir şekilde açıklamaktadırlar. Bu raporlar, bankaların çevresel ve sosyal performanslarını, aldıkları önlemleri ve geleceğe yönelik hedeflerini içermektedir. Böylece hem paydaşlarına hem de kamuoyuna hesap verilebilirliklerini göstermektedirler (Zhou ve ark., 2021).

### **I.III. Dönüşümcü Liderlik**

Dönüşümcü liderlik, çalışanların moralini ve motivasyonunu arttıran bir liderlik tarzıdır. Burns (1978) dönüşümcü liderliği, liderin ve takipçilerinin birbirlerinin ahlaki ve motivasyonel düzeylerini artırdıkları bir süreç olarak tanımlamaktadır. Bu liderlik tarzı, liderin takipçilerine ilham vermesi ve onları ortak bir hedefe yönlendirmesi üzerine odaklanmaktadır. Burns'e göre, dönüşümcü liderlik üstün liderlik türüdür. Burns (1978) dönüşümcü liderin, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üstte bulunan; "kendini gerçekleştirme"nin bile üstünde yer aldığını belirtmektedir. Hatta dönüşümcü liderlerin kendisini izleyenleri de Maslow'un ihtiyaçları hiyerarşisinin üst boyutlarına ulaştırdığını ve bu yüzden de Maslow'un bu kuramının daha da ileri seviyelere götürülüp geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bass (1985) ise dönüşümcü liderliği; liderin takipçilerinin değerlerini, inançlarını ve davranışlarını dönüştürerek, onların daha yüksek düzeyde performans göstermelerini sağlama süreci

olarak tanımlanmaktadır. Bass & Avolio (1994) dönüşümcü liderlerin etkileyici iletişim kabiliyetleri sayesinde çalışanlarının motivasyonunu ve performansını artırarak, örgütsel değişimi teşvik ettiklerini ifade etmektedirler. Tichy & Devanna (1986) süreçlere meydan okuyan, öncülük eden, çalışanlarını hareketlendirerek, örgütün daha inovatif, uyumlu ve rekabetçi hale gelmesine katkı sunan bireyleri dönüşümcü liderler olarak tanımlanmaktadır. Toplumların mimarı olarak tanımlanan dönüşümcü liderler, örgütlerde farkındalığı arttırmakta ve çalışanların aidiyet duygularının yükselmesi için imkân tanımaktadırlar. Dönüşümcü liderlerin asıl hedefi sürekli değişen koşulları devam ettirilebilir hale getirmektir. Bu aşamada dönüşümcü liderler, çalışanların kendilerini çalıştıkları örgütün bir parçası gibi hissetmelerini sağlamaktır. Disiplinli, donanımlı ve atılgan yapıdaki dönüşümcü liderler, yüksek hedeflerle ve kendilerine duydukları güvenle güdülenmişlerdir (Polat vd., 2024). Dönüşümcü liderlik kavramı dört başlık altında ele alınmaktadır. Bunlar karizma, liderlerin çalışanlarını destekleyerek güdülemesi olarak bilinen ilham verici motivasyon, problemler karşısında keşfedilmemiş yöntemler bulmayı destekleyen entelektüel uyum ve çalışanlarının başarıyı yakalayabilmesi için onları destekleyen bireysel destektir (Erkuş ve Günlü, 2008).

Liderlerin çalışanlarıyla güçlü ilişkiler kurarak, onların yeteneklerini geliştirmelerini ve kendi potansiyellerini gerçekleştirmeleri konusunda teşvik eden dönüşümcü liderler; vizyoner, ilham verici, bireysel destek sağlayan ve yenilikçi düşünen bireylerdir. Dönüşümcü liderler, vizyonlarını ve misyonlarını açıkça ifade ederek, çalışanlarını motive ederler ve onlara ilham verirler (Belias & Koustelios, 2014). Çalışanlarını yaratıcı ve yenilikçi düşünmeye teşvik eden dönüşümcü liderler, sorunlara yeni yaklaşımlar getirilmesi ve farklı bakış açıları geliştirilmesi için onlara fırsat tanırırlar. Dönüşümcü liderler, her çalışanın ihtiyacı ve yeteneklerini dikkate alarak çalışanlarına kişisel destek sağlamaktadır. Çalışanlarının gelişimi için mentorluk ve koçluk yapan dönüşümcü liderler, yüksek etik standartlara ve güçlü değerlere sahip olarak onların güvenini ve saygısını kazanırlar. Dolayısıyla çalışanları için zaman içerisinde rol model olurlar (Mozammel & Haan, 2016). Örgütlerde değişim süreçlerinde ve yenilikçi projelerde ön planda olan dönüşümcü liderler, çalışanların farkındalığının artması ve aidiyet duygularının yükselmesine olanak tanımaktadırlar (Harrison, 2011).

Dönüşümcü liderler, örgütün çıkarlarını teşvik etmek için takipçilerinin yaratıcılıklarını ve kendini gerçekleştirme düzeylerini artırmalarına yardımcı olmaktadır. Dönüşümcü bir lider, tüm organizasyonda değişimi teşvik eder ve hem yöneticiler hem de personel için bir bakış açısı yaratır. (Arabian ve ark., 2014). Dönüşümcü liderlik, özgürlük, dürüstlük, barış ve eşitlik gibi daha yüksek ideal ve değerlere hitap ederek takipçilerinin bilincini arttırmakta ve yeni fikirleri vurgulayarak örgüt kültürünü dönüştürmektedirler (Sarros & Santora, 1995). Dönüşümcü liderliğin temelinde çalışanların beklentilerinin ötesinde bir performansla motive edilmeleri yer almaktadır. Böyle bir sonuca ulaşılması liderin dönüşüm sağladığını ifade etmektedir. Bu durum gerçekleşirken çalışanlar liderlerine güven ve saygı duydukları için beklenenin ötesinde bir performans göstermektedirler. Çalışanlar görevlerini yerine getirirken ödüllendirilecekleri beklentisinden ziyade değerleriyle olan uyumlarını ön planda tutmaktadırlar (Fırat ve Yeşil, 2020). Örgütlerde ortak değerleri oluşturan dönüşümcü liderler, çalışanları kendilerinin liderleri olması yönünde teşvik etmekte ve güven ortamı ile görevleri tamamlamayı amaçlamaktadırlar. Çevresindekilere örnek olmayı hedefleyen dönüşümcü liderler, eşitlik, özgürlük, barış gibi üstün değerler ile liderlik vazifelerini gerçekleştirmektedirler. Korku, baskı, aşırı rekabet ve kıskançlık gibi duygulardan uzak durmaktadırlar (Dinç, 2020).

Bankalardaki dönüşümcü liderler, uzun vadeli vizyonu ve stratejik hedefleri belirleyen, bu vizyonu tüm çalışanlara etkili bir şekilde ileterek, onların hedefe yönelik çalışmalarını sağlayan yapıya sahiptirler. Ayrıca bu liderler, banka içi değişim sürecini yönetip, çalışanların bu sürece uyum sağlamalarına destek olmakta ve karşılaşılan zorlukları proaktif bir şekilde ele alıp, çözüme kavuşturmaktadırlar (Pillai & Arumugan, 2023). Dönüşümcü liderler, bankanın ürün ve hizmetlerinde sürekli iyileştirme yenilik yapma kültürünü desteklemektedirler. Bu nedenle liderler, çalışanlara eğitim imkanları sunmakta, pozitif bir çalışma ortamı yaratarak, çalışanlarının kendilerini değerli hissetmelerini sağlamaktadır (Sidani & Harb, 2023). Çalışanlarıyla açık ve etkili iletişim kanalları oluşturarak, bilgi akışını sağlayan liderler, onların geri bildirimlerini dinleyerek, değerlendirirler. Çalışanlarının performansı izleyerek, değerlendirip, geri bildirimlere bulunan dönüşümcü liderler, performans hedefleri oluşturarak, bu hedeflere ulaşılması için gerekli desteği sağlarlar. Bu görevler, dönüşümcü liderlerin bankalarda hem çalışanların bireysel gelişimini hem de bankanın genel başarısını

artırmak amacıyla yerine getirdikleri sorumlulukları kapsamaktadır (Anwar ve ark., 2023). Dönüştürücü liderler, finans sektörü için büyük önem taşımaktadırlar. Değişime öncülük ederek, bankaların dinamik, rekabetçi ve müşteri odaklı olmasını sağlayan liderler, mevcut durumu iyileştirmekle birlikte, gelecekteki başarılarını da garanti altına almaktadır (Riaz ve ark., 2011).

## II. LİTERATÜR TARAMASI VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

### II.I. Çevresel Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Yeşil Performans İlişkisi

Çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ve yeşil performans ilişkisi bankacılık sektöründe giderek önem kazanmaktadır. Bu ilişki, çevresel sürdürülebilirlik uygulamalarının bankaların performansı ve toplum üzerindeki etkileri açısından nasıl değer yarattığını incelemektedir. Bankaların sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmalarında kritik rol oynayan çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ve yeşil performans arasındaki güçlü ilişki, operasyonel verimliliği artırmakta hem de toplum ve çevre üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Dolayısıyla bu durum uzun vadeli rekabet avantajı ve sürdürülebilir büyüme için önemli bir faktördür. Literatürde yeşil performans değişkeni çevre performansı başlığı ile de ele alınmaktadır. Çevresel kurumsal sosyal sorumluluk, yeşil performans ve çevre performansı ilişkisini ele alan araştırma örnekleri aşağıda sunulmuştur;

Literatürde yeşil performans kavramı sürdürülebilirlik performansı ve çevre performansı olarak da yer almaktadır. Chuang & Huang (2016) çalışmasında Tayvan'da farklı firmalarda çalışan 1000 imalat sektörü çalışanı ile çevresel kurumsal sosyal sorumluluk, çevre performansı, ticari rekabet gücü ve yeşil bilgi teknolojileri sermayesi ilişkisini inceleyen bir araştırma hazırlamışlardır. Yapılan analizlerin sonucunda, çevresel kurumsal sosyal sorumluluk çevre performansı ve ticari rekabet gücü üzerindeki etkisinde yeşil bilgi teknolojileri sermayesinin aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Chang ve arkadaşları (2020) çevre performansı, yeşil paylaşılan vizyon, yeşil ürün geliştirme performansı ve çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisini incelemiş, yeşil paylaşılan vizyonun ve çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun, çevre performansı ve yeşil ürün geliştirme performansı üzerinde anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bhat ve arkadaşları (2024) Delhi'de önde gelen 10 sanayi kuruluşunun 500 çalışanıyla kurumsal sosyal sorumluluk, çevre performansı, yeşil strateji, inovasyon ilişkisini ele alan bir çalışma hazırlamışlardır. Yapılan analizlerin sonucunda, kurumsal sosyal sorumluluğun çevre performansı üzerindeki etkisinde yeşil strateji ve inovasyonun aracılık rollerinin olduğu tespit edilmiştir.

Çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ve yeşil performans ilişkisi literatürde sinyal teorisi ve paydaş teorisi ile açıklanmaktadır. Sinyal teorisi bir örgüt hakkındaki bilgileri, örgütün çalışma koşullarına ve profiline ilişkin bir "sinyal" olarak yorumlamakta ve o örgütün bir parçası olmanın nasıl bir şey olacağına izin sürmenin öneminden bahsetmektedir. Örgüt hakkındaki bilgiler, insanların örgüt ve çevresi hakkında fikir sahibi olmalarına yardımcı olmaktadır. Örgütler çevresel kurumsal sosyal sorumluluk bilinci ile çevreye önem verdiklerinin sinyalini verirler ve bireyler bu sinyali sanki örgütün çevresel kaygıları varmış gibi yorumlayabilirler. Ayrıca bu sinyal örgütlere doğru yeteneklerin çekilmesine de imkân tanır (Umair ve ark., 2023). Çevresel kurumsal sosyal sorumluluk kavramının ilişkilendirildiği bir diğer teori, paydaş teorisidir. Paydaş Teorisi, işletmenin çevresindeki değişiklikleri takip etmesi ve işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çevreyle iyi ilişkiler kurması gerekliliğini öne sürmekte ve toplumsal sorumluluk ilkelerine yoğunlaşmaktadır. Buna göre işletmenin paydaşlarına finansal getiri sağlamak adına var olduğunu kabul etmenin yanında, diğer paydaşlarının ihtiyaçlarının ve isteklerinin de dikkate alınmasının gerekliliğinin altını çizmektedir (Jurgens ve ark., 2010: 770).

Yapılan literatür taraması ve sinyal teorisi ışığında oluşturulan araştırmanın birinci aracılık hipotezi aşağıda sunulmuştur;

**H<sub>1</sub>:** Çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun yeşil performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

## II.II. Çevresel Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi

Bankaların sürdürülebilirlik ile ilgili hedeflerine ulaşabilmeleri için n çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ve dönüşümcü liderlik ilişkisi önem arz etmektedir. Dönüşümcü liderler, vizyonları, motivasyon kabiliyetleri, inovasyon teşvikleri ve bireysel ilgi gösterme becerileriyle çalıştıkları örgütün çevresel kurumsal sosyal sorumluluk bilincinin arttırmakta, çevresel performansa olumlu katkılar sunmaktadır. Bu katkı hem bankaların itibarı hem de uzun vadeli başarısı için önemli bir faktördür. Literatürde çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ve dönüşümcü liderlik ilişkisini ele alan araştırma örnekleri aşağıda sunulmuştur;

Hussain ve arkadaşları (2022) Pakistan'da imalat sektörü üzerine çalışan 10 büyük firmanın 226 personeliyle gerçekleştirdikleri araştırmada çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ve dönüşümcü liderlik arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Khan ve arkadaşları (2018) Fransa'da bulunan bir firmanın 396 çalışanıyla hazırladıkları araştırmada kurumsal sosyal sorumluluk, dönüşümcü liderlik, örgütsel inovasyon ve örgütsel performans ilişkisini incelemişlerdir. Yapılan analizlerin neticesinde; kurumsal sosyal sorumluluğun dönüşümcü liderlik ile pozitif yönlü ve anlamlı ilişkisinin olduğu belirlenirken, kurumsal sosyal sorumluluk bilincin sahip firmanın, örgütsel inovasyona açık olduğu ve bu durumun örgütsel performansı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Taamneh ve arkadaşları (2024) Ürdün'de bulunan üniversitelerin insan kaynakları departmanlarında çalışan 376 personelle yeşil insan kaynakları yönetimi, kurumsal sosyal sorumluluk, dönüşümcü liderlik ilişkisini ele alan bir çalışma hazırlamışlardır. Yapılan analizlerin sonucunda, yeşil insan kaynakları yönetiminin ve dönüşümcü liderliğin kurumsal sosyal sorumluluk üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Tosun ve arkadaşları (2022) Kuzey Kıbrıs'ta bulunan dört büyük şehirde yer alan restoranlarda çalışan 292 personelle dönüşümcü liderlik, yeşil performans ve kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisini ele almışlardır. Araştırma kapsamında yapılan analizlerin sonucunda, dönüşümcü liderliğin yeşil performans üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Moin ve arkadaşları (2024) dönüşümcü liderlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve görev performansı ilişkisini ele aldığı araştırmasında dönüşümcü liderliğin örgütlerde kurumsal sosyal sorumluluk bilincini ve görev performansını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Jnaneswar & Ranjit (2020) Hindistan'da imalat sektöründe çalışan 306 kişiyle hazırladıkları araştırmada dönüşümcü liderlik, iş performansı ve kurumsal sosyal sorumluluk ilişkisini ele almışlardır. Yapılan analizlerin sonucunda, dönüşümcü liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir.

Literatürde çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ile dönüşümcü liderlik ilişkisi kaynak temelli yaklaşım teorisi ile açıklanmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım teorisi bir örgütün rekabet avantajını sürdürülebilir kılma ve liderlik vasıtasıyla kaynakları etkin bir şekilde yönetme yollarına dayanmaktadır. Yapılan literatür taraması ve kaynak temelli yaklaşım teorisi ışığında oluşturulan araştırmanın hipotezi aşağıda sunulmuştur;

**H<sub>2</sub>:** Çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun dönüşümcü liderlik üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

## II.III. Dönüşümcü Liderlik ve Yeşil Performans İlişkisi

Dönüşümcü liderlik ve yeşil performans arasındaki ilişki, bankacılık sektöründe sürdürülebilirlik ve çevresel kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde oldukça önemlidir. Yeşil performans ile bankalar, çevresel etkileri hem en aza indirmeyi hem de sürdürülebilirlik ile ilgili hedeflerine başarı ile ulaşmayı arzu etmektedirler. Dönüşümcü liderler bankaların stratejik planlarına çevresel hedefleri dahil ederek, yeşil projelere çalışanların katılımını sağlayarak, entelektüel uyarım yoluyla çevresel sürdürülebilirlik konularında yenilikçi çözümlerin üretilmesi için çalışanları teşvik ederek yeşil performansı arttırabilirler. Dolayısıyla dönüşümcü liderler hem çalışanların çevresel sorumluluklarını benimsemelerine yardımcı olmakta hem de yeşil performansın kurumsal bir öncelik haline gelmesine katkı sunmaktadır. Literatürde yeşil performans değişkeni çevre performansı başlığı ile de yer almaktadır. Dönüşümcü liderliğin yeşil performans üzerindeki etkisini inceleyen araştırma örnekleri aşağıda sunulmuştur.



Nguyen ve arkadaşları (2024) ise Vietnam'da imalat sektörü firmalarında çalışan 168 yönetici ile çevresel kurumsal sosyal sorumluluk, çevre performansı, yeşil insan kaynakları yönetimi ve dönüşümcü liderlik ilişkisini inceleyen bir çalışma hazırlamışlardır. Yapılan analizlerin sonucunda, çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun çevre performansı üzerindeki etkisinde yeşil insan kaynakları yönetimi ve dönüşümcü liderliğin aracılık rollerinin olduğu belirlenmiştir. Chen ve arkadaşları (2014) Tayvan'da bulunan bir elektronik firmasının çalışanlarıyla dönüşümcü liderlik, yeşil performans, yeşil farkındalık ve yeşil öz yeterlilik algısı ilişkisini inceleyen bir araştırma hazırlamışlardır. Yapılan analizlerin neticesinde, dönüşümcü liderliğin yeşil performans üzerindeki etkisinde yeşil farkındalık ve yeşil öz yeterlilik algısının aracılık rolünün olduğu belirlenmiştir. Singh ve arkadaşları (2020) yeşil inovasyon, çevre performansı, dönüşümcü liderlik ve yeşil insan kaynakları ilişkisini ele almışlardır. Yapılan analizlerle yeşil inovasyon, dönüşümcü liderlik, yeşil insan kaynakları yönetiminin çevre performansı üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkilerinin olduğu belirlenmiştir. Sobaih ve arkadaşları (2022) Sudi Arabistan'da bulunan yemek firmalarında çalışan 1050 personelle dönüşümcü liderlik, çevre performansı, yeşil davranış ilişkisini ele almış, dönüşümcü liderliğin hem yeşil davranışı hem de çevre performansını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır.

Bankalarda yöneticilerin çalışanlarıyla bilgi paylaşımı yoluyla iletişim kurmaları, örgütsel performansın artırılması açısından çok önemlidir. Literatürde dönüşümcü liderlik ve yeşil performans ilişkisi lider-üye etkileşimi teorisi ile açıklanmaktadır. Bu teori lider ile çalışan arasındaki ilişkinin kalitesine odaklanmakta, liderin çalışanlarıyla geliştirdiği bireysel ilişkilerin örgütün etkinliği, başarısı ve performansı üzerinde önemli etkisini olduğunu savunmaktadır (Mulligan ve ark., 2021). Yapılan literatür taraması ve lider-üye etkileşimi teorisi ışığında geliştirilen araştırmanın hipotezi aşağıda sunulmuştur;

**H<sub>3</sub>:** Dönüşümcü liderliğin yeşil performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı etkisi vardır.

#### **II.IV. Çevresel Kurumsal Sosyal Sorumluluk, Yeşil Performans ve Dönüşümcü Liderlik İlişkisi**

Bankalarda çevresel kurumsal sosyal sorumluluk, yeşil performans ve dönüşümcü liderlik ilişkisi, sürdürülebilir bankacılık uygulamalarını ve çevreye duyarlı politikaların benimsenmesini desteklemek üzerine kuruludur. Bu ilişki, bankaların hem çevresel sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmakta hem de toplumsal sorumluluklara ulaşmak için önemli bir adım olarak görülmektedir. Dönüşümcü liderlerin, bu süreci yönlendiren ve başarıya ulaştıran önemli aktörler olduğu ifade edilebilir. Çevresel kurumsal sosyal sorumluluk, yeşil performans ve dönüşümcü liderlik ilişkisini ele alan araştırma örnekleri aşağıda sunulmuştur;

Niazi ve arkadaşları (2023) 310 özel banka çalışanıyla hazırladıkları çalışmada çevresel kurumsal sosyal sorumluluk, yeşil dönüşümcü liderlik, çevre performansı, yeşil insan kaynakları yönetimi, yeşil inovasyon ilişkisini incelemiştir. Yapılan analizlerin neticesinde, yeşil insan kaynakları yönetimi ve yeşil inovasyonun çevre performansı üzerindeki etkisinde yeşil dönüşümcü liderliğin ve çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir. Umair ve arkadaşları (2023) çalışmada çevresel kurumsal sosyal sorumluluk, yeşil performans ve dönüşümcü liderlik ilişkisini incelemiş, çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun hâkim olduğu örgütlerde ve dönüşümcü liderlerin etkisiyle örgütün yeşil performansının arttığı sonucuna ulaşmışlardır.

Çevresel kurumsal sosyal sorumluluk, dönüşümcü liderlik ve yeşil performans ilişkisi literatürde paydaş teorisi ile açıklanmaktadır. Bu teoriye göre, örgütlerin başarısı tüm paydaşlara bağlıdır. Ayrıca örgütün yalnızca kar elde etmeyi değil, aynı zamanda çeşitli paydaş gruplarının ihtiyaçlarını ve çıkarlarını da dikkate alması gerektiğini savunmaktadır. Kurumsal sosyal sorumluluk stratejileri, paydaşların beklentilerini dikkate alarak, şekillendirmektedir. Dolayısıyla paydaş teorisi bankaların daha kapsayıcı, etik ve sorumlu şekilde faaliyet göstermeleri gerektiğini savunmaktadır. Yapılan literatür taraması ve paydaş teorisi ışığında oluşturulan araştırmanın aracılık hipotezi aşağıda sunulmuştur;

**H<sub>4</sub>:** Çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun yeşil performans üzerindeki etkisinde dönüşümcü liderliğin kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır.

### III. BULGULAR

Çalışmada, çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun yeşil performans üzerinde dönüştürücü liderliğin aracılık etkisi değerlendirilmiştir. Çalışmanın evrenini, Balıkesir ilinde ve ilçelerinde çalışan 1835 banka çalışanı oluşturmaktadır. Bandırma ilçesinde ve Balıkesir il merkezinde çalışan 717 banka çalışanı çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır. Bu çalışmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılarak anket çalışması yapılmıştır ve bu anket çalışmasının uygulanması için ilgili üniversitenin etik kurulunda onay alınmıştır. Çalışma, 15 Nisan-15 Mayıs 2024 tarihleri arasında online anket yöntemi ile uygulanmıştır. Çalışmanın verilerinin analizinin gerçekleştirilmesi için SPSS ve Smart PLS programlarından yararlanılmıştır. Çalışmada kullanılan çevresel kurumsal sosyal sorumluluğu değerlendirmek için De Roeck & Farooq (2018) tarafından geliştirilen dört maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Yeşil performansı değerlendirmek için Pham ve arkadaşları (2020) tarafından geliştirilen, üç maddelik bir ölçekten yararlanılmıştır. Dönüştürücü liderlik ise Lin ve arkadaşları tarafından (2016) geliştirilen dokuz maddelik bir ölçekten kullanılmıştır.

**Tablo 1. Çalışmaya Katılanların Demografik Bilgileri**

Değişkenler	Alt Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	380	53,0
	Erkek	337	47,0
Medeni Durum	Bekar	301	42,0
	Evli	416	58,0
Yaş	18-25 yaş arası	49	6,8
	26-33 yaş arası	107	14,9
	34-41 yaş arası	235	32,8
	42-49 yaş arası	232	32,4
	50 ve üzeri	94	13,1
Eğitim Durumu	Lise	19	2,6
	Ön Lisans	28	3,9
	Lisans	603	84,1
	Lisansüstü	67	9,3
Gelir Durumu	0-17.000₺	28	3,9
	17.001-30.000₺	76	10,6
	30.001-43.000₺	199	27,8
	43.001-56.000₺	326	45,5
	56.001₺ ve üzeri	88	12,3
	Toplam	717	100

Çalışmaya katılan banka çalışanlarının; %53'ünün kadın ve %47'sinin erkek olduğu; çalışanların %32,8'inin 34-41 yaş arasında olduğu, %84,1'inin lisans mezunu, %58'inin evli olduğu, %45,5'inin 43.001-56.000TL aylık gelirinin olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 2. Ölçeklerin Güvenilirlik Katsayıları**

Ölçek	Madde	Cronbach's Alpha
Çevresel Kurumsal Sosyal Sorumluluk	4	0,927
Dönüştürücü Liderlik	9	0,964
Yeşil Performans	3	0,917

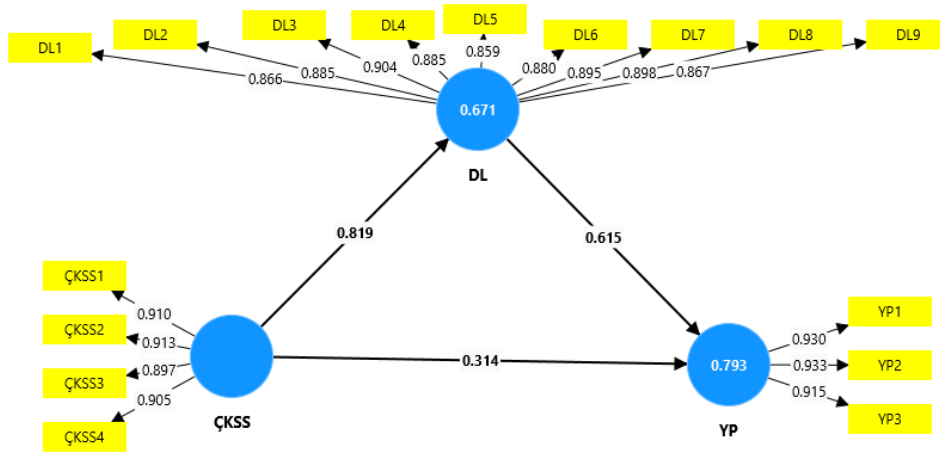
Çalışmadaki ölçeklerin Cronbach's alpha değerlerinin 0,70 ve üzerinde olduğu için güvenilir oldukları belirlenmiştir (Sharma, 2016: 273).

**Tablo 3. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Normallik Testi**

Ölçek	Ortalama	Standart Sapma	Minimum	Maksimum	Çarpıklık	Basıklık
ÇKSS	4,07	,979	1,00	5,00	-1,401	1,187
DL	4,17	,915	1,00	5,00	-1,699	2,320
YP	4,31	,982	1,00	5,00	-1,721	2,111

Tablo 3'deki ÇKSS: çevresel kurumsal sosyal sorumluluğu, DL: dönüştürücü liderlik, YP: yeşil performansı ifade etmektedir. Bazı araştırmacılar basıklık ve çarpıklık değerlerinin kendi standart hatasına bölünmesi ile elde edilen değer, 3,2'nin altında kaldığında verilerin normal dağılım gösterdiğini varsaymaktadır (Hair ve ark., 2010). Normallik testine göre tabloda yer alan çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Çalışmada, banka çalışanlarının çevresel kurumsal sosyal sorumluluk algısının yeşil performansı üzerindeki etkisinde dönüştürücü liderliğin aracılık etkisi incelenmiştir ve aşağıda çalışmanın 1. düzey çok faktörlü modeli gösterilmektedir.



**Şekil 1. Aracılık Modeli**

Doğrulayıcı faktör analizi ölçümünün 1. düzey çok faktörlü modelinin test edilmesiyle iç tutarlılık güvenilirliği, yakınsak geçerlilik ve ayırma geçerliliği değerlendirilmiştir ve aşağıda ifade edilmiştir.

**Tablo 4. Çok Faktörlü Ölçüm Modelinin Sonuçları**

Değişken	Coefficients	Cronbach's Alpha	rho A	Güvenilirlik Değeri	
				CR	AVE
ÇKSS		0,927	0,927	0,948	0,821
ÇKSS1	0,910				
ÇKSS2	0,913				
ÇKSS3	0,897				
ÇKSS4	0,905				
DL		0,964	0,965	0,969	0,778
DL1	0,866				
DL2	0,885				
DL3	0,904				
DL4	0,885				
DL5	0,859				
DL6	0,880				
DL7	0,895				
DL8	0,898				
DL9	0,867				
YP		0,917	0,917	0,947	0,857
YP1	0,930				
YP2	0,933				
YP3	0,915				

Çok faktörlü ölçüm modelinin sonuçları incelendiğinde; modeldeki Cronbach alpha, rho A ve CR değerlerinin 0,70 ve üzerinde olması, çalışmada incelenen tüm yapıların iç tutarlılığı ve güvenilirliği sağladığını göstermektedir. Benzer şekilde, ortalama varyans değerlerinin (AVE) de 0,50'nin üzerinde seyretmesi modelimizin yakınsak geçerliliğini doğrulamaktadır (Hair ve ark., 2019). PLS-SEM tabanlı analiz yöntemlerinde faktör yüklerinin 0,60 ve üzerinde olması gerekmektedir (Hair ve ark., 2014) ve bu modeldeki faktör yüklerinin 0,60 ve üzerinde olması faktör yüklerinin kabul edilebilir olduğunu ifade etmektedir. Fornell & Larcker (1981) tarafından önerilen kriter ayırma geçerliliğini belirlemek için kullanılmaktadır ve bu kriterin, ilgili değişkenin AVE değerlerinin karekökünün aynı sütundaki korelasyon katsayılarından büyük olması ayırma geçerliliği olduğunu göstermektedir (Fornell & Larcker, 1981). Tablo 5'te modelin Fornell & Larcker kriterine ilişkin analiz sonuçları ifade edilmiştir.

**Tablo 5. Modelin Ayırt Edici Geçerlilik Sonuçları ((The Fornell ve Larcker Kriteri)**

	DL	YP	ÇKSS
DL	0,882		
YP	0,872	0,926	
ÇKSS	0,819	0,818	0,906

Modeldeki değişkenlerin Fornell & Larcker ayırma geçerliliğini sağladığı belirlenmiştir. Modelin tahmin gücünü test etmek için  $Q^2$  değerleri, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki toplam varyansı açıklama gücünü gösteren  $R^2$ , bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ölçen  $\beta$ , çoklu doğrusal bağlantı problemlerini tespit etmek için VIF değeri, veri setindeki faktörlerin veri setindeki değişkenlerle olan ilişkisini ifade eden  $f^2$  (Hair ve ark., 2014), bağımsız değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlılığını test etmek için t değerleri ve modelin anlamlılığının tespitini ifade eden p değerleri (Ringle ve ark., 2015) aşağıda gösterilmektedir.

**Tablo 6. Araştırma Modelinin Katsayıları**

	VIF	$R^2$	$Q^2$	$f^2$	$\beta$	Standart Sapma	t	p
ÇKSS -> DL	1,000	0,671	0,670	2,040	0,819	0,023	35,773	0,000
ÇKSS -> YP	1,000	0,793	0,668	0,157	0,314	0,042	7,491	0,000
DL-> YP	1,000	0,761		0,600	0,615	0,041	14,874	0,000
ÇKSS ->DL -> YP	1,000	0,793			0,504	0,033	15,135	0,000

Araştırma modelinin katsayıları olan  $R^2$  değerleri açısından incelendiğinde; banka çalışanlarının yeşil performansının %79,3, banka çalışanlarının dönüşümcü liderliğinin %67,1 oranında çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ile açıklandığı tespit edilmiştir. Modelin doğrusallığını VIF değeri ifade etmektedir ve bu değer 5'in altında olduğundan doğrusallık sorunu olmadığı sonucuna varılmıştır (Hair ve ark., 2014). Modelin tahmin gücünü gösteren  $Q^2$  değerlerinin 0,35'in üzerinde olması yüksek tahmin edilebilirliği simgelemektedir ve bu modeldeki  $Q^2$  değerleri yüksek tahmin edilebilir düzeydedir (Hair ve ark., 2014).  $f^2$  değerinin 0,002'nin üzerinde olması kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Hair ve ark., 2014) ve bu modelin  $f^2$  katsayıları incelendiğinde; banka çalışanlarının çevresel kurumsal sosyal sorumluluk algısının dönüşümcü liderlik üzerinde yüksek etkiye sahip olduğu, banka çalışanlarının çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun yeşil performans üzerinde düşük düzey etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Banka çalışanlarının dönüşümcü liderliğinin yeşil performansı üzerinde orta düzey etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.

Banka çalışanlarının çevresel kurumsal sosyal sorumluluğunun yeşil performans üzerindeki ( $\beta=0,314$ ,  $p<0,01$ ), banka çalışanlarının dönüşümcü liderliğinin yeşil performans üzerindeki ( $\beta=0,615$ ,  $p<0,01$ ), banka çalışanlarının çevresel kurumsal sosyal sorumluluğunun dönüşümcü liderlik üzerindeki ( $\beta=0,819$ ,  $p<0,01$ ) etkilerinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre; H1, H2, H3 hipotezleri kabul edilmiştir. Banka çalışanlarının çevresel kurumsal sosyal sorumluluğunun yeşil

performans üzerinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü ( $\beta=0,504$ ,  $p<0,01$ ) olduğu belirlenmiştir ve H4 hipotezi kabul edilmiştir. Modeldeki  $R^2$  değerleri incelendiğinde; birinci modeldeki  $R^2$  değerinin aracı değişken olan dönüşümcü liderliğin modele eklendiğinde  $R^2$  değerinin 0,793'e yükselmesi dönüşümcü liderliğin aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir. Birinci model olan çevresel kurumsal sosyal sorumluluğunun yeşil performans üzerindeki anlamlı etkisinin dönüşümcü liderlik değişkeni modele eklendiğinde anlamlılığının devam etmesi, bu değişkenin kısmi aracılık rolünü üstlendiğini ifade etmektedir.

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu çalışma, çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun bankaların yeşil performansı üzerindeki etkisini ve dönüşümcü liderliğin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemiştir. Araştırma kapsamında yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda çevresel kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının bankaların çevresel performansını arttırmada önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu durum bankaların çevre dostu uygulamaları benimsemeleri ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmaları açısından çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Araştırmamız, dönüşümcü liderliğin bu süreçteki belirleyici rolünü de vurgulamaktadır. Dönüşümcü liderler, vizyoner yaklaşımları ve motive edici liderlik tarzlarıyla çevresel kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarının etkin bir şekilde hayata geçirilmesini sağlamaktadırlar. Dolayısıyla, dönüşümcü liderliğin, çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ve yeşil performans arasındaki pozitif ilişkiyi güçlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde Niazi ve arkadaşları (2023), Hussain ve arkadaşları (2022), Tosun ve arkadaşları (2022) araştırmalarında da benzer sonuca ulaşıldığı görülmektedir.

Bankalarda yeşil performansın artırılması için dönüşümcü liderlere düşen görevler arasında öncelikle vizyon belirlemek ve paylaşmak yer almaktadır. Dönüşümcü liderler, bankaların çevre dostu olma hedefine ulaşabilmeleri için açık ve ilham verici bir vizyon oluşturmalarıdır. Bu vizyon, çevresel sürdürülebilirliğin banka için ne kadar önemli olduğunu vurgulamalı ve çalışanlar da bu vizyona katkıda bulunmaya teşvik edilmelidirler. Liderler, davranışlarıyla çevreye duyarlılık hususunda örnek teşkil etmelidirler. Enerji tasarrufu sağlayarak, geri dönüşümü teşvik ederek, sürdürülebilir uygulamaları benimseyerek örgüt içerisinde çevreye duyarlı bir kültür oluşturabilirler. Banka çalışanlarının çevre konusunda bilinçlenmesi ve bilgi sahibi olması için uygun eğitim programları düzenlenmelidir. Bu sayede çevresel sürdürülebilirlik konusundaki en iyi uygulamalar ve yenilikler hakkında çalışanlara bilgi verilebilir. Dönüşümcü liderler yeşil performansı arttırmak adına belirli çevresel politikalar geliştirmelidirler. Bu politikalar, enerji tasarrufu, atık yönetimi, su tasarrufu, sürdürülebilir tedarik zinciri gibi konuları içermelidir. Dolayısıyla bankanın faaliyetlerinde çevreye zarar vermemek adına politika ve prosedürlerin oluşturması gerekliliği göz önünde bulundurulmalıdır. Dönüşümcü liderler, yeşil performansı arttırmak adına yenilikçi ve sürdürülebilir finansal ürünler ve hizmetler geliştirmelidirler. Yeşil krediler, çevresel projeler için finansman çözümleri ve sürdürülebilir yatırım fonları gibi ürünler teşvik edilmelidir. Yeşil performansı arttırmanın bir diğer yolu diğer finansal kurumlar, sivil toplum örgütleri ve hükümetlerle iş birlikleri kurmaktır. Bu ortak projeler vasıtasıyla daha geniş çapta etki yaratma imkânı bulabilirler. Çalışanların çevre ile ilgili performanslarının düzenli olarak takip edilmesi ve raporlanması gereklidir. Bu durum, banka içinde çevre ile ilgili yapılan çalışmaların ne kadar etkili olduğunu değerlendirmek ve gerekli iyileştirmeleri yapmak adına önemlidir. Yeşil performansın artırılması için dönüşümcü liderlere düşen bir diğer görev ise çalışanların çevre performansına katkıda bulunmalarını teşvik etmektir. Bu teşvikler, ödül programları, çalışan öneri sistemleri ve katılım projeleri aracılığıyla yapılabilir. Bankalarda dijital belgeler, e-imzalar ve dijital arşivleme sistemleri kullanılarak kâğıt tüketimi azaltılabilir. Bu adımlar, bankaların yeşil performansını arttırarak, çevresel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmalarını ve toplum nezdinde çevreye duyarlı bir imaj geliştirmelerini sağlamaktadır.

Bankalarda çevresel kurumsal sosyal sorumluluğun artırılması için çevresel projelerle, yenilenebilir enerji kaynaklarıyla, enerji verimliliği projeleriyle, sürdürülebilir tarıma yönelik finansman seçenekleriyle yeşil finansman imkânı sağlanabilir. Kredi ve yatırım değerlendirmelerinde çevresel

riskler göz önünde bulundurulmalı ve yüksek riskli projelere finansman desteği sağlamada daha dikkatli olunarak, çevresel risk yönetimi sağlanmalıdır. Yeşil tahviller, sürdürülebilir yatırım fonları gibi çevre dostu finansal ürünler geliştirilerek, müşterilere sürdürülebilir ürünler ve hizmetler sağlanmalıdır. Çalışanlara çevresel sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk konularında eğitimler vererek, farkındalıkları artırılmalı ve bu konularda aktif rol almaları sağlanmalıdır. Toplumun çevre ile ilgili bilincini arttırmak amacıyla çevresel eğitim programları, ağaç dikme kampanyaları ve diğer sosyal sorumluluk projelerine destek verilmelidir. Dijital bankacılık hizmetlerini teşvik ederek, kâğıt kullanımı azaltılmalı ve karbon emisyonlarını azaltmak amacıyla teknolojiye yatırım yapılmalıdır. Ayrıca tedarikçilerle iş birliği yaparak, çevre dostu uygulamaları benimsemeleri v yeşil tedarik zinciri oluşturmaları sağlanmalıdır. Bu stratejiler, bankaların çevresel kurumsal sosyal sorumluluk uygulamalarını geliştirerek, sürdürülebilir bir gelecek için önemli katkılarda bulunmalarını sağlamaktadır.

Araştırmamızda gerçekleştirilen literatür taramasına bağlı kalınarak yeşil performansla ilgili olabilecekleri düşünülen çevresel kurumsal sosyal sorumluluk ve dönüşümcü liderlik değişkenleri ile ilgili bilgiler verilmiştir. Her araştırmada olduğu gibi bu çalışmanın da belirli kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle araştırma yalnızca banka sektörü çalışanları arasında ve belirli örneklem sayısı ile yapılmıştır. Çevrimiçi anket ile yapılan gerçekleştirilen bu araştırmanın daha farklı sektörlerde ve daha fazla örneklem sayısı ile yapıldığında literatüre katkı sağlayacağı umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Abdul Aziz, N. A., Ong, T. S., Foong, S. Y., Senik, R., & Attan, H. (2018). Green initiatives adoption and environmental performance of public listed companies in Malaysia. *Sustainability*, 10(6), 1-14.
- Achua, J. K. (2008). Corporate social responsibility in Nigerian banking system. *Society and Business Review*, 3(1), 57-71.
- Akgöz, B., & Engin, E. (2018). Kurumsal sosyal sorumluluk çerçevesinde çevresel vatandaşlık. *Erciyes İletişim Dergisi*, 5(3), 276-288.
- Alam, S. S., & Islam, K. Z. (2021). Examining the role of environmental corporate social responsibility in building green corporate image and green competitive advantage. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 6(1), 8-15.
- Anwar, S., Qambrani, I., Shah, N. A., & Mukarram, S. (2023). Transformational leadership and employees' performance: The mediating role of employees' commitment in private banking sectors in Pakistan. *Liberal Arts and Social Sciences International Journal*, 7(1), 120-136.
- Arabian, A., Dehghan Najm abadi, A., Rezazadeh, A., & Haji Fathali, A. (2014). Investigating the effect of entrepreneurial orientation on the relationship between transformational leadership and organizational performance. *Journal of Research in Educational Administration*, 5(1), 56-57.
- Belasri, S., Gomes, M., & Pijourlet, G. (2020). Corporate social responsibility and bank efficiency. *Journal of Multinational Financial Management*, 54, 1-10.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Bhat, A. A., Mir, A. A., Allie, A. H., Lone, M. A., Al-Adwan, A. S., Jamali, D., & Riyaz, I. (2024). Unlocking corporate social responsibility and environmental performance: Mediating role of green strategy, innovation, and leadership. *Innovation and Green Development*, 3(2), 100-112.
- Belias, D., & Koustelios, A. (2014). Transformational leadership and job satisfaction in the banking sector: A review. *International Review of Management and Marketing*, 4(3), 187-200.
- Chang, T. W., Yeh, Y. L., & Li, H. X. (2020). How to shape an organization's sustainable green management performance: The mediation effect of environmental corporate social responsibility. *Sustainability*, 12(21), 1-19.
- 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.

- Chen, S., Chen, T., Lou, P., Song, H., & Wu, C. (2023). Bank deregulation and corporate environmental performance. *World Development*, 16, 1-15.
- Chen, T., & Wu, Z. (2022). How to facilitate employees' green behavior? The joint role of green human resource management practice and green transformational leadership. *Frontiers in psychology*, 13, 1-11.
- Chuang, S. P., & Huang, S. J. (2018). The effect of environmental corporate social responsibility on environmental performance and business competitiveness: The mediation of green information technology capital. *Journal of business ethics*, 150, 991-1009.
- Çetin, A. A., Doğan, S., & Çetin, O. İ. (2019). Kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel sürdürülebilirlik ilişkisi: Marmara bölgesindeki işletmeler örneği. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(2), 625-640.
- Değirmenci, B., & Aytekin, M. (2021). Çalışanların çevreye bağlılıkları ve çevre dostu davranışlar ilişkisi: Kurumsal sosyal sorumluluk algısının aracılık rolü. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS)*, 7(2), 25-38.
- De Roeck, K., & Farooq, O. (2018). Corporate social responsibility and ethical leadership: investigating their interactive effect on employees' socially responsible behaviors. *Journal of Business Ethics*, 151, 923-939.
- Diñç, B. (2020). Konfüçyüs' ün otantik ve dönüştürücü liderliği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 3(Özel Sayı 2), 109-116.
- Duong, C. D. (2024). Environmental corporate social responsibility initiatives and the attitude-intention-behavior gap in green consumption. *Social Responsibility Journal*, 20(2), 305-325.
- Ellili, N. O. D., & Nobanee, H. (2023). Impact of economic, environmental, and corporate social responsibility reporting on financial performance of UAE banks. *Environment, Development and Sustainability*, 25(5), 3967-3983.
- Erkuş, A., & Günlü, E. (2008). Duygusal zekanın dönüştürücü liderlik üzerine etkileri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Fırat, İ., & Yeşil, S. (2020). Dönüştürücü liderlik özelliklerinin işletmenin yenilik yeteneği ve performansı üzerindeki etkisi. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 40-57.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382-388.
- Hair, J.F., William, B.C., Barry, B.J., & Rolph, A.E. (2010). *Multivariate data analysis*, Pearson Prentice Hall.
- Hair, Jr J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J.F., Risher, J.J., Sarstedt, M., & Ringle, C.M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Harrison, J. L. (2011). Instructor transformational leadership and student outcomes. *Emerging Leadership Journeys*, 4(1), 82-136.
- Huang, F., Chen, M., & Liu, R. (2023). The nature of corporate social responsibility disclosure and investment efficiency: Evidence from China. *Frontiers in Environmental Science*, 11, 1-24.
- Hussain, Y., Abbass, K., Usman, M., Rehan, M., & Asif, M. (2022). Exploring the mediating role of environmental strategy, green innovations, and transformational leadership: The impact of corporate social responsibility on environmental performance. *Environmental science and pollution research*, 29(51), 76864-76880.
- Jnaneswar, K., & Ranjit, G. (2020). Effect of transformational leadership on job performance: testing the mediating role of corporate social responsibility. *Journal of Advances in Management Research*, 17(5), 605-625.
- Jurgens, M., Berthon, P., Papania, L., & Shabbir, H. A. (2010). Stakeholder theory and practice in Europe and North America: The key to success lies in a marketing approach. *Industrial Marketing Management*, 39(5), 769-775.
- Kesen, M., & Öselmiş, M. (2021). Yeşil insan kaynakları yönetimi ölçeği (YİKYÖ): Türkçe'ye uyarılma, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 17(4), 1231-1256.
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93.
- Khan, H. U. R., Ali, M., Olya, H. G., Zulqarnain, M., & Khan, Z. R. (2018). Transformational leadership, corporate social responsibility, organizational innovation, and organizational performance: Symmetrical and asymmetrical analytical approaches. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(6), 1270-1283.

- Klassen, R. D., & Whybark, D. C. (1999). Environmental management in operations: The selection of environmental technologies. *Decision sciences*, 30(3), 601-631.
- Lantos, G. P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-632.
- Lin, H. C., Dang, T. T. H., & Liu, Y. S. (2016). CEO Transformational leadership and firm performance: a moderated mediation model of tmt trust climate and environmental dynamism. *Asia Pacific Journal of Management*, 33, 981-1008.
- Lentner, C., Szegedi, K., & Tatay, T. (2015). Corporate social responsibility in the banking sector. *Pénzügyi Szemle/Public Finance Quarterly*, 60(1), 95-103.
- Lober, D. J. (1996). Evaluating the environmental performance of corporations. *Journal of Managerial Issues*, 8(2), 184-205.
- Madaleno, M., Dogan, E., & Taskin, D. (2022). A step forward on sustainability: The nexus of environmental responsibility, green technology, clean energy and green finance. *Energy Economics*, 109, 1-11.
- McWilliams, A., & Siegel, D. (2001). Corporate social responsibility: A theory of the firm perspective. *Academy of Management Review*, 26(1), 117-127.
- Miller, D., & Friesen, P. (1980). Archetypes of organizational transition. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 268-299.
- Misztal, A., & Jasiulewicz-Kaczmarek, M. (2014). Environmental issues of the corporate social responsibility. *Management*, 18(1), 58-70.
- Moin, M. F., Ikhida, J. E., & Li, Y. (2024). The relationship between green transformational leadership, corporate social responsibility, and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 31(2), 831-837.
- Mozammel, S., & Haan, P. (2016). Transformational leadership and employee engagement in the banking sector in Bangladesh. *The Journal of Developing Areas*, 50(6), 43-55.
- Mulligan, R., Ramos, J., Martín, P., & Zornoza, A. (2021). Inspiring innovation: The effects of leader-member exchange (LMX) on innovative behavior as mediated by mindfulness and work engagement. *Sustainability*, 13(10), 1-18.
- Nguyen, T. H., Van, H. V., Afifa, M. A., & Nguyen, N. M. (2024). Environmental corporate social responsibility and environmental performance: The role of green human resource management and green transformational leadership. *Global Business Review*, 1-22.
- Neitzert, F., & Petras, M. (2022). Corporate social responsibility and bank risk. *Journal of Business Economics*, 92(3), 397-428.
- Niazi, U. I., Nisar, Q. A., Nasir, N., Naz, S., Haider, S., & Khan, W. (2023). Green HRM, green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green corporate social responsibility. *Environmental Science and Pollution Research*, 30(15), 45353-45368.
- Perez, J. A. E., Ejaz, F., & Ejaz, S. (2023). Green transformational leadership, GHRM, and proenvironmental behavior: An effectual drive to environmental performances of small-and medium-sized enterprises. *Sustainability*, 15(5), 1-17.
- Pham, N. T., Vo-Thanh, T., Shahbaz, M., Huynh, T. L. D., & Usman, M. (2020). Managing environmental challenges: Training as a solution to improve employee green performance. *Journal of Environmental Management*, 269, 1-8.
- Pillai, R. H., & Arumugan, A. (2023). Comparative analysis between banking and insurance sector on perception of transformational leadership styles. *International Journal of Professional Business Review*, 8(5), 15-30.
- Polat, M., Yalçın, S., & Köroğlu, M. (2024). Dönüştürücü liderlik, örgütsel sinizm ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 71, 177-204.
- Riaz, T., Akram, M. U., & Ijaz, H. (2011). Impact of transformational leadership style on affective employees' commitment: An empirical study of banking sector in Islamabad (Pakistan). *The Journal of Commerce*, 3(1), 43-51.
- Ringle, C., Da Silva, D., & Bido, D. (2015). Structural equation modeling with the smartpls. *Brazilian Journal of Marketing*, 13(2), 56-73.
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & 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.



- Sadiq, W., Ali, R. A., Jafar, K. B., & Ali, M. H. (2022). Investigating the Role of Employer Branding on Employees Performance with the moderating effect of talent management. *Review of Applied Management and Social Sciences*. 5(4), 667-675.
- Sarros, J. C., & Santora, J. C. (1995). The transformational-transactional leadership model in practice. *Leadership & Organization Development Journal*. 22(8), 383-393.
- Sharma, B. (2016). A Focus on reliability in developmental research through cronbach's alpha among medical, dental and paramedical professionals. *Asian Pacific Journal of Health Sciences*. 3(4), 271-278.
- Sidani, D., & Harb, B. (2023). Exploration of Transformational Leadership in Innovation-The Case of the Lebanese Banking Sector. In *Smart Technologies for Organizations: Managing a Sustainable and Inclusive Digital Transformation* (pp. 217-234). Cham: Springer International Publishing.
- 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, 1-12.
- Sobaih, A. E. E., Hasanein, A., Gharbi, H., & Abu Elnasr, A. E. (2022). Going green together: effects of green transformational leadership on employee green behaviour and environmental performance in the Saudi food industry. *Agriculture*. 12(8), 1-17.
- Taamneh, M. M., Al-Okaily, M., Abudoleh, J. D., Albdaeen, R., & Taamneh, A. M. (2024). Nexus between green human resource management practices and corporate social responsibility: does transformational leadership make difference?. *International Journal of Organizational Analysis*. 1-24.
- Tanç, Ş. G., & Cingöz, A. (2011). Kurumsal yönetim ve çevresel performans: İMKB'de işlem gören şirketler üzerine bir araştırma. *World of Accounting Science*, 13(4), 203-219
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*. 28(13), 1319-1350.
- Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Tosun, C., Parvez, M. O., Bilim, Y., & Yu, L. (2022). Effects of green transformational leadership on green performance of employees via the mediating role of corporate social responsibility: Reflection from North Cyprus. *International Journal of Hospitality Management*. 103, 1-9.
- Türkel, S. (2013). Kurumsal sosyal sorumluluk iletişiminde kullanılan mecraların tüketici tutumuna etkisi: Perakendecilik sektöründe bir araştırma. *Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*. İzmir.
- Umair, S., Waqas, U., Mrugalska, B., & Al Shamsi, I. R. (2023). Environmental corporate social responsibility, green talent management, and organization's sustainable performance in the banking sector of Oman: The role of innovative work behavior and green performance. *Sustainability*. 15(19), 1-18.
- Xing, M., & Lee, S. H. (2024). Cross-ownership and strategic environmental corporate social responsibility under price competition. *Environment and Development Economics*. 29(3), 234-256.
- Xu, H., Mei, Q., Shahzad, F., Liu, S., Long, X., & Zhang, J. (2020). Untangling the impact of green finance on the enterprise green performance: A meta-analytic approach. *Sustainability*. 12(21), 1-16.
- Vidyakala, K. (2020). A study on the impact of green banking practices on bank's environmental performance with special reference to Coimbatore city. *African Journal of Business and Economic Research*. 15(3), 1-6.
- Wolniak, R., Wyszomirski, A., Olkiewicz, M., & Olkiewicz, A. (2021). Environmental corporate social responsibility activities in heating industry-Case study. *Energies*. 14(7), 19-30.
- Yang, L., Wang, B., & Luo, D. (2022). Corporate social responsibility in market liberalization: Evidence from Shanghai-Hong Kong stock connect. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 77, 1-23.
- Yu, F., Jiang, D., & Wang, T. (2022). The impact of green innovation on manufacturing small and medium enterprises corporate social responsibility fulfillment: The moderating role of regional environmental regulation. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*. 29(3), 712-727.
- Zhou, G., Sun, Y., Luo, S., & Liao, J. (2021). Corporate social responsibility and bank financial performance in China: The moderating role of green credit. *Energy Economics*. 97, 1-10.
- Zhu, Q., Geng, Y., & Lai, K. H. (2010). Circular economy practices among Chinese manufacturers varying in environmental-oriented supply chain cooperation and the performance implications. *Journal of Environmental Management*. 91(6), 1324-1331.

---

**Etik Beyanı** : Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu yazarlar beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde ÖHÜİBF Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazar(lar)ına aittir.

**Yazar Katkıları** : Yazarlar eşit oranda katkı sunmuşlardır.

**Çıkar Beyanı** : Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

**Teşekkür** : Yayın sürecinde katkısı olan hakemlere ve editör kuruluna teşekkür ederiz.

**Ethics Statement** : The authors declare that ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In case of detection of a contrary situation, ÖHÜİBF Journal does not have any responsibility and all responsibility belongs to the author (s) of the study.

**Author Contributions** : The authors contributed equally.

**Conflict of Interest** : There is no conflict of interest between the authors.

**Acknowledgement** : We thank the referees and editorial board who contributed to the publishing process.

---