

Yeşil Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması

Muharrem Tuna¹  Ayşen Akbaş Tuna²  Eylem Taşdağıtıcı^{3**}  Funda Aldoğan Şenol⁴  Ali Keleş⁵ 

¹ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara, Türkiye, muharrem.tuna@hbv.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5526-7122

² Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Finansal Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye, aysen.akbastuna@hbv.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4615-4374

³ Eskişehir Teknik Üniversitesi, Genel Sekreterlik, Eskişehir, Türkiye, eylemt@eskisehir.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1622-1831

⁴ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara, Türkiye, funda.aldogan@hbv.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4446-7847

⁵ Bağımsız Araştırmacı, Antalya, Türkiye, alikelesh.mail@gmail.com, ORCID: 0000-0002-9389-4482

Öz

Bu çalışma, yeşil liderlik kavramını ölçebilmek için güvenilir ve geçerli bir ölçek geliştirmeyi amaçlamaktadır. Yeşil liderlik, çevresel sürdürülebilirliği teşvik etmeye ve örgütlerin doğal çevre üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmaya odaklanan bir liderlik türü olup çevresel sorumluluk ve sürdürülebilirlik ilkelerini iş stratejilerine entegre etmeyi hedeflemektedir. Literatürde ve uygulamada her geçen gün daha fazla üzerinde durulan bir konu olan yeşil liderlik, çevresel sürdürülebilirliğe sunduğu katkılar açısından farklı sektörlerde belirleyici bir öneme sahiptir. Bu çalışmada; yeşil liderlik kavramı, boyutları, özellikleri ve sonuçları; literatürdeki kavramsal modeller ve önceki çalışmalardan yararlanılarak tasarlanmıştır. Ölçek geliştirmede, DeVellis'in (2017) kullandığı yöntem izlenmiş ve sonuçta Cronbach alfa değeri 0,971 olan, 13 madde ve tek boyuttan oluşan "Yeşil Liderlik Ölçeği" geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yeşil Liderlik, Ölçek Geliştirme, Güvenirlilik, Geçerlik, Yeşil Yönetici, Sürdürülebilirlik

Green Leadership: A Scale Development Study

Abstract

This study aims to develop a reliable and valid scale to measure the concept of green leadership. Green leadership is a type of leadership that focuses on promoting environmental sustainability and reducing the negative impacts of organizations on the natural environment, and aims to integrate environmental responsibility and sustainability principles into business strategies. Green leadership, a subject that is increasingly emphasized in literature and practice, has a decisive importance in different sectors in terms of its contributions to environmental sustainability. In this study, the concept of green leadership, its dimensions, characteristics and results are designed by utilizing conceptual models in the literature and previous studies. In scale development, the method used by DeVellis (2017) was followed and as a result, the "Green Leadership Scale" consisting of 13 items and a single dimension with a Cronbach alpha value of 0.971 was developed.

Keywords: Green Leadership, Scale Development, Reliability, Validity, Green Manager, Sustainability

önerilen atıf/cite this article as

Tuna vd., (2025). Yeşil Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 726-744.

**Sorumlu yazar e-posta/ Corresponding author e-mail: eylemt@eskisehir.edu.tr

Araştırma Makalesi

Cilt 9, Sayı 2, 2025
ss. 726-744

Gönderim : 24.03.2025
1. Düzeltme: 03.06.2025
Kabul Tarihi: 11.08.2025

Research Article

Vol 9, No 2, 2025
pp. 726-744

Received : 24.03.2025
Revision1: 03.06.2025
Accepted: 11.08.2025

GİRİŞ

İklim değişikliğine yönelik artan endişeler ve bununla birlikte ulusal ve uluslararası mevzuatlarda değişikliklerin meydana gelmesi yöneticileri ve araştırmacıları yeşil liderlik konusunda daha duyarlı olmaya yönlendirmiştir. Yeşil liderlik uygulamalarının giderek önem kazanması, bu alandaki çalışmalara olan ilginin yoğunlaşmasına yol açmış; yeşil liderliğin işletme ekonomisi, kamu yönetimi, psikoloji, eğitim vb. alanları kapsayan disiplinler arası bir özellik göstermesini sağlamıştır (Zhong, Shao, Xiao, Yang & An, 2025). Çevresel kaygıların artması özellikle enerji yoğun sektörlerde, çevresel sürdürülebilirlik konusunda daha fazla sorumluluk alınmasını ve çalışmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır. Turizm, bu sektörler arasında hem enerji tüketimi hem de sera gazı emisyonları açısından dikkate alınması gereken sektörlerden biridir. Kim (2020), dünyadaki sera gazı emisyonlarının %5'i ile %8'inin turizm ve konaklama sektöründen kaynaklandığını ve bunun %20'lik kısmının ise otellerle bağlantılı olduğunu belirtmektedir. Sektördeki büyümenin uzun vadede karbondioksit ve sera gazı emisyonlarını önemli ölçüde artırması olasıdır (Zhang & Gao, 2016).

Örgüt yapısına sürdürülebilirlik kavramını inşa edebilmek için beşerî, pratik ve teorik yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır (Egri & Herman, 2000). Bu yeteneklerin liderlerde de olması gerektiği düşünüldüğünde, liderlik tarzının işletmenin çevreye karşı tutumunu etkilediği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bağlamda yeşil liderlik kavramı, çalışma ortamında ve örgüt kültüründe çevreci bilincin yer alması açısından önem taşımaktadır. Çalışma kapsamında yeşil liderlik "örgütsel vizyon, politika ve amaçlara yeşil uygulamaları entegre eden, takipçilerine bu alanda ilham veren ve yaratıcılıklarını teşvik eden, onları yönlendiren, motive eden, performans hedefleri koyan ve denetleyen liderlik tutum ve davranışlarıdır." şeklinde tanımlanmıştır.

Literatürde dönüşümcü, etik, sorumlu, manevi, hizmetkâr ve kapsayıcı liderlik gibi farklı liderlik türleri yeşil yaklaşımlarla ele alınmış olsa da doğrudan yeşil liderliği ölçmeye yönelik ölçek bulunmamaktadır. Bu çalışmada, mevcut liderlik yaklaşımları ele alınarak yeşil liderlik ölçeğinin geliştirilmesi amaçlanmıştır. Bu bağlamda, bu çalışma, aşağıda verilen iki temel araştırma sorusunu yanıtlamayı amaçlamaktadır:

- Yeşil liderliğin belirleyicileri nelerdir?
- Yeşil liderlik ölçeğinin güvenilirliği ve geçerliği ne düzeydedir?

Araştırma kapsamında yeşil liderlerin belirleyici özelliklerinin neler olabileceği sorusundan yola çıkılarak yeşil liderlik ölçeği geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevede; yeşil liderlik ölçeğinin geliştirilmesi ile bir kuruluşun çevresel etkisini yönetme ve sürdürülebilir bir geleceği yönlendirme yeteneğinin güçlendirilmesi hedeflenirken, aynı zamanda akademik araştırmacılara ve yöneticilere yol gösterici olunması amaçlanmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Yaşam kaynaklarının gün geçtikçe tükenmesi, küresel sıcaklığın ve çevresel kirliliğin artması, bireylerin çevre konularında daha bilinçli olması gibi nedenler işletmelerin

çevre dostu faaliyetlere yönelmesine neden olmaktadır. Hükümetler ve diğer paydaşlar tarafından işletmelerin mal ve hizmet üretirken çevreye verdiği zararlar endişe verici olarak görülmektedir. Bu durum birçok sektörde çevrenin korunmasına yönelik çalışmaların yapılmasını gerekli kılmıştır (Darvishmotevali & Altinay, 2022). İşletmeler; çevre dostu yönetim uygulamalarını benimseme, kurumsal sosyal sorumluluk projelerine çevre unsurunu dahil etme, çevresel performansını iyileştirme gibi uygulamalarla örgütsel faaliyetlerinden kaynaklı çevreye verebilecekleri olumsuz etkileri en aza indirmeye çalışmaktadır. Bireylere yol gösteren ve teşvik eden liderler, işletmelerde çevre dostu uygulamaların benimsenmesinde ve uygulanmasında önemli rol oynamaktadır.

Liderlik kavramı örgütler açısından, çalışanların davranışlarını ve düşüncelerini değiştirebildiği için çevre dostu uygulamalarda anahtar rol oynamaktadır (Khan, Saqib, Abbasi, Mikhaylov, & Pinter, 2023). Bu nedenle liderlik unsurunun, takipçilerini doğal çevreye zarar vermeyecek şekilde düşünmeye ve davranmaya teşvik edebilmesi açısından önemli olduğu görülmektedir. Çevre dostu bir lider, örnek davranışlarıyla takipçilerinin çevreye olan hassasiyetini artırabilmekte ve çevre dostu davranışlara teşvik edebilmektedir.

Yeşil liderlik, örgütsel süreçleri planlarken ve karar alırken çevreyi korumaya odaklanan, işletmenin çevre dostu politikalar benimsemesine katkıda bulunan, paydaşlarına çevresel performanslarını artırma konusunda ilham veren, astlarını da çevresel hedeflere ulaşılabilmesi için teşvik eden, bireyleri çevre yanlısı faaliyetler yürütme konusunda etkileyen ve harekete geçiren liderlik türü olarak tanımlanmaktadır (Ahuja, Yadav & Sergio, 2023: 483; Amoako, Obuobisa-Darko, Dartey-Baah & Sedalo, 2023: 623; Boiral, Baron & Gunnlaugson, 2014; Chen, Tang, Jin, Xie & Li, 2014; Kardoyo, Feriady, Farliana & Nurkhin, 2020: 461; Tran, 2023: 4). Bu noktadan yola çıkarak yeşil liderliğin çevresel hedeflere ulaşma noktasında bireyler ile kuruluşlar arasındaki ilişkilerde etkili olduğu söylenebilir (Kardoyo vd., 2020: 461). İşletmelerin yeşil stratejilerinin uygulanmasında da önemli bir unsur olan yeşil liderlik, organizasyonun başarısı açısından da çok önemlidir (Chen, Su, Diep, Sivanandan, Sadiq & Phan, 2023).

Yeşil liderliğin işletmeler üzerindeki olumlu etkileri; işletmenin piyasadaki rakiplerine göre daha çevre dostu mal ve hizmet üretmesine katkı sağlaması (Muisyo & Qin, 2021), yeşil inovasyon uygulamalarını ve yeşil yaratıcılığı artırması, organizasyonda yeşil örgütsel kimliğin ve yeşil örgütsel kültürün oluşmasına teşvik etmesi (Arıcı & Uysal, 2021; Begum, Ashfaq, Xia, & Awan, 2022; Tahir, Athar, Faisal, Shahani & Solangi, 2019), enerji ve malzemeden tasarruf edilmesi, atıkların azaltılması konularında önlemlerin alınmasına katkı sağlaması (Chen, 2011) şeklinde sıralanabilir. Yeşil lider, çalışanlarının çevresel performanslarını da iyileştirmektedir (Chen & Chang, 2013; Li, Bhutto, Xuhui, Maitlo, Zafar & Bhutto, 2020).

Yeşil liderlik, çeşitli disiplinlerden gelen teorik yaklaşımlara dayanmaktadır. Mevcut ampirik çalışmalarda yeşil liderlik; sosyal kimlik teorisi, sosyal öğrenme teorisi, çevrecilik değer inanç norm teorisi, sosyal bilgi işleme teorisi ve sosyal değişim

teorisine; bireyler veya gruplar üzerindeki etkilerini göstermek için ise kaynak tabanlı bir perspektife dayanmaktadır (Zhong vd., 2025). Bu teorik yaklaşımlar, yeşil liderliğin temelinde yer alan çevresel duyarlılık, sürdürülebilirlik ve etik değerlerin anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. Sosyal kimlik teorisi, bireylerin ve grupların çevreyle olan ilişkilerini ve çevre sorunlarına olan duyarlılıklarını anlamak için önemli bir bakış açısı sağlamaktadır. Bu teori, liderlerinin çevreci davranışlar sergilediğini algılayan çalışanların kendi yeşil davranışlarıyla ilgili öz kimliklerini de bu doğrultuda şekillendirdiklerini göstermektedir (Wu, Zhang, Peng, Li, Zhang, Cai & Chen 2021). Sosyal öğrenme teorisine dayanarak liderler, çalışanların yeşil davranışlarını etkileyen öncül konumundadır (Afshar Jahanshahi, Maghsoudi, & Shafighi, 2021). Çevrecilik değer inanç norm teorisi, bireylerin çevreye ilişkin tutumlarını ve davranışlarını şekillendiren değerler, inançlar ve sosyal normları analiz etmekte olup (Stern, 2000), sosyal bilgi işleme teorisine göre liderlik yeşil takım davranışlarını etkilemede önemli bir etmendir (Doh, Stumpf & Tymon, 2010). Son olarak, sosyal değişim teorisi, liderlerin örgütsel değişimleri nasıl etkileyebileceğini açıklamaktadır. Bu teorik yaklaşımların bir araya gelmesi, yeşil liderliğin temel prensiplerini ve uygulanabilirliğini anlamak için önemli bir bakış açısı ortaya koymaktadır.

Araştırma kapsamında sosyal öğrenme ve sosyal kimlik teorilerinden faydalanılarak yeşil liderlik kavramı değerlendirilmiştir. Sosyal öğrenme teorisine göre bireyler, başkalarının davranışlarını model alarak öğrenmektedir (Wood & Bandura, 1989). Yeşil liderlerin de bir rol model olarak; bireyleri çevre yanlısı faaliyetler yürütme konusunda etkilediği, harekete geçirebildiği ve çevresel hedeflere ulaşılabilme amacıyla astlarını daha çevre dostu davranışlar sergilemesi için yönlendirme gücüne sahip olduğu düşünülmektedir. Sosyal kimlik teorisi, bireylerin bir sosyal grubun parçası olarak gördüğünde, o grubun duygu ve değerlerini benimseyebildiğini belirtmektedir (Tajfel, 1978). Grup davranışlarının açıklanmasında sosyal kimlik teorisi önemli bir temel oluşturmaktadır (Steffens vd., 2014). Yeşil liderler bireyler arasında ortak bir yeşil iklimin oluşturulmasında önemli rol oynamaktadır. Başarılı yeşil liderler, çalışanlarını çevre dostu davranışlar sergilemelerine yönelik motive edebilmekte, çevre dostu politikaların benimsenmesinde etkili olmakta ve çevresel duyarlılığı arttırarak bireylerde “biz” duygusunu geliştirebilmektedir.

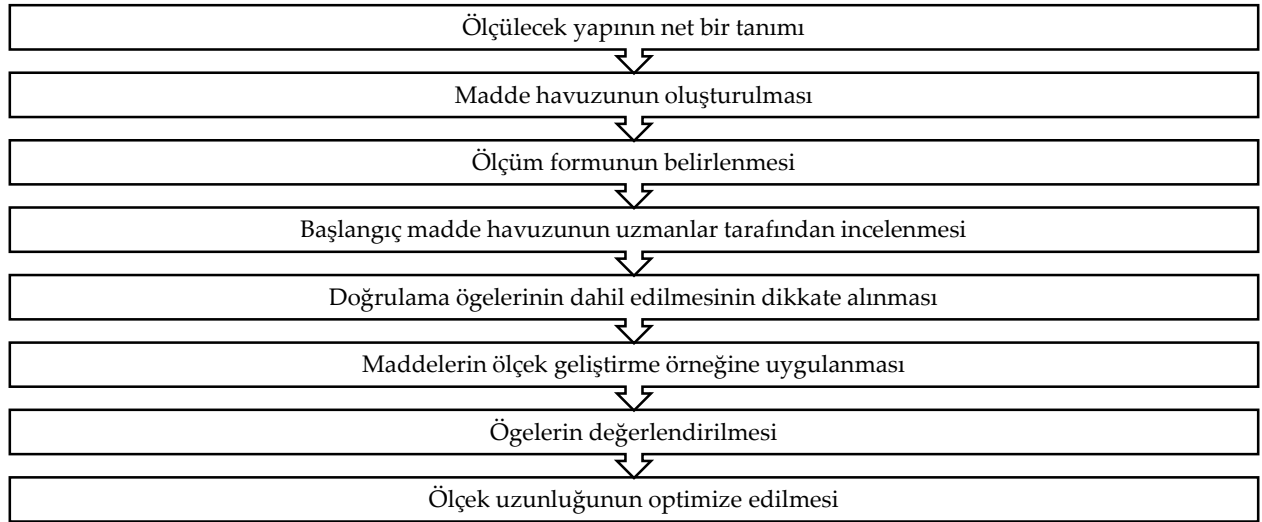
Yeşil liderlik konusunda literatürde farklı araştırmaların olduğu görülmektedir (Li, Bhutto, Xuhui, Maitlo, Zafar & Bhutto, 2020). Bu doğrultuda, yeşil yaklaşımların farklı liderlik türleriyle nasıl ilişkilendirildiği çeşitli araştırmalarda ele alınmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalarda; dönüşümcü liderlik (Begum vd., 2022; Chen & Chang, 2013; Li vd., 2020), etik liderlik (De Roeck & Farooq, 2018; Wang & Feng, 2023), sorumlu liderlik (He, Morrison & Zhang, 2021), manevi liderlik (Afsar, Badir & Kiani, 2016), hizmetkar liderlik (Tuan, 2020; Faraz, Ahmed, Ying & Mehmood, 2021), kapsayıcı liderlik (Aboramadan, Crawford, Turkmenoglu & Farao, 2022; Bhutto, Farooq, Talwar, Awan & Dhir, 2021; Thabet, Badar, Aboramadan & Abualigah, 2022) araştırmaları yeşil yaklaşımla ele alınmıştır. Bu çalışmaların ortak noktasının bahsedilen liderlik türlerinde liderlerin çevre dostu özelliklerinin belirli bir yönünün ele alınması olduğu

söylenabilir ancak literatürde doğrudan yeşil liderliği ölçmeye yönelik bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışmada da belirtilen yaklaşımlar incelenerek teorik altyapının ve geliştirilmek istenen algılanan yeşil liderlik ölçeğinin oluşturulması amaçlanmıştır.

YÖNTEM

Araştırmaya başlamadan önce, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonuna başvurulmuş ve 22.05.2024 tarih ve 269055 sayılı yazı ile etik komisyon onayı alınmış ve uygulama kısmına başlanmıştır.

Ölçek geliştirme sürecinde hem nitel hem de nicel verilerden faydalanılarak (Creswell, 2012), karma yöntemli keşfedici sıralı tasarım kullanılmış olup De Vellis'in (2017) önerdiği ölçek geliştirme adımları izlenmiştir. Ölçek geliştirme adımları Şekil 1'de yer almaktadır.



Şekil 1. Yeşil liderlik ölçeği geliştirme aşamaları

Ölçek geliştirme kapsamında ilk olarak yeşil liderlik kavramı tanımlanmış, sonrasında yeşil liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelenerek kavramın özellikleri, kapsamı ve sınırları belirlenmiştir. Sonraki aşamada, madde havuzunun oluşturulması ve geliştirilecek ölçüm aracının teorik altyapısını oluşturmak için literatür taraması yapılmıştır. Streiner, Norman & Cairney (2015) ölçeğin amacının net bir şekilde belirlenmesinin ardından, mevcut maddelerin revize edilmesi yoluyla veya hedef kitleden elde edilen niteliksel yanıtlara dayanarak yeni maddeler oluşturulabileceğini belirtmiştir. Bu kapsamda araştırmada, literatür taraması sonucunda mülakat soruları hazırlanmıştır. Uzman görüşü alınarak hazırlanan mülakat soruları 01-15 Haziran 2024 tarihleri arasında Antalya'daki beş yıldızlı otellerde çalışan 14 yöneticiye yöneltilmiş ve bu süreçte nitel veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir. Söz konusu mülakatlarda katılımcılara aşağıda belirtilen sorular sorulmuştur:

- Yeşil liderlik kavramından ne anlıyorsunuz?
- Bir yeşil liderin sahip olması gereken nitelikler nelerdir?
- Yeşil lider, örgütün vizyonu, politikaları ve amaçlarının belirlenmesinde çevreye yönelik ne tür unsurlara yer verir?

- Yeşil dönüşümde yeşil liderlerin sorumlu oldukları iç ve dış çevreye karşı tutum ve davranışları nasıl olmalıdır?
- Yeşil liderler astlarına çevreci uygulamalar konusunda ne gibi ilham verirler?
- Yeşil liderler, takipçilerini motive etmeye yönelik ne tür davranışlar sergilerler?
- Yeşil liderler, takipçilerinin çevrenin korunmasına ilişkin yaratıcılıklarını teşvik etmeye yönelik neler yaparlar?
- Yeşil liderler, takipçilerine çevresel uygulamalar konusunda performans hedefleri koymalı mı ve bunları denetlemeli midir?

14 kişilik hedef kitleden elde edilen verilerden yeşil liderliği en iyi yansıtan 70 ifadeden oluşan madde havuzu oluşturulmuştur. İfade hatası olan maddeler ve benzer ifadeler içeren maddeler elenerek madde sayısı 36'ya düşürülmüştür. Çalışmada, negatif ifadelerin olumsuz etkilerinden kaçınmak için pozitif ifadeler tercih edilmiştir. Bunun yanında, uzun ve yanıltıcı ifadelerin kullanılmasından özellikle kaçınılmıştır. Bu yaklaşım, ifadelerin daha net ve anlaşılır olmasını sağlamıştır. Sonraki aşamada maddelerin kapsam geçerliği incelenmiştir. Kapsam geçerliği için görüşlerine başvurulmuş uzmanlar hakkında bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Uzmanların Özellikleri

Özellik	Sayı
Cinsiyet	
Kadın	7
Erkek	5
Eğitim Düzeyi	
Lisans	1
Yüksek lisans	5
Doktora	6
Çalışma Alanı	
Dilbilim	3
İstatistiksel yöntemler	3
Turizm	6
Toplam	12

Kapsam geçerliği, ölçeğin ölçmek istediği alanı ne kadar iyi yansıttığına ve ölçeğin kullanılacağı yer ve amaçla uyumlu olup olmadığına uzmanların görüşleri doğrultusunda karar vermede kullanılan bir geçerlik türü olarak tanımlanmaktadır (Karasar, 2016). Bu doğrultuda, ölçeğin kapsam geçerliğini sağlamak için hazırlanan madde formu 12 kişilik alan uzmanlarına gönderilmiş ve her bir maddeyi, arzu edilen yapının ölçülme derecesine göre “hiç uygun değil, kısmen uygun, uygun” olarak işaretlemeleri istenmiştir. Bu süreçte, uzmanların değerlendirmelerine ilişkin tablolar

tek bir tablo olacak şekilde birleştirilmiştir. Değerlendirmeler, Lawshe analizinin sonuçlarına dayandırılmıştır. Uzmanların yanıtları doğrultusunda her bir maddenin kapsam geçerlik oranı (KGO) ile test için kapsam geçerlik indeksi (KGİ) hesaplanmıştır. Tablo 2’ de yer alan, Ayre & Scally’nin (2014) kapsam geçerlik oranı tablosundan faydalanılarak madde havuzunda yer alacak maddeler belirlenmiştir.

Tablo 2. Kapsam Geçerlik Oranı Kritik Değerleri ($\alpha=0,05$ Anlamlılık Düzeyinde)

Uzman sayısı	Kritik değer
5	1.000
6	1.000
7	1.000
8	0.750
9	0.778
10	0.800
11	0.636
12	0.667
13	0.538
14	0.571
15	0.600
16	0.500
17	0.529
18	0.444

Kaynak: Ayre ve Scally (2014: 85).

Maddelerin kapsam geçerliğinin belirlenmesi sürecinde, uzmanlardan elde edilen görüşler nicel verilere dönüştürülerek öncelikle KGO ve sonrasında da KGİ değerleri hesaplanmıştır. KGO’nun hesaplanmasında aşağıda belirtilen formülden yararlanılmıştır (Yeşilyurt & Çapraz, 2018).

$$KGO = \frac{Nu - N/2}{N/2}$$

Nu: Maddeye “Uygun” diyen uzman sayısı

N: Maddeye ilişkin görüş belirten toplam uzman sayısı

Çalışmanın bu aşamasında, Tablo 2’deki 12 uzman görüşü kapsam geçerlik oranı kritik değeri referans alınmış ve 0.667’nin altındaki maddeler kapsam geçerlikleri olmaması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır (Ayre ve Scally, 2014: 85). Maddelere ilişkin kapsam geçerlik oranları Tablo 3’te yer almaktadır.

Tablo 3. Maddelere İlişkin Kapsam Geçerlik Oranları

Madde	Uygun	Kısmen Uygun	Hiç Uygun Değil	Kapsam Geçerlik Oranı	Değerlendirme
1	11	0	1	0.83	Ölçekte kaldı
2	9	1	2	0.5	Ölçekten çıkarıldı
3	7	3	2	0.17	Ölçekten çıkarıldı
4	9	2	1	0.5	Ölçekten çıkarıldı
5	11	0	1	0.83	Ölçekte kaldı
6	12	0	0	1	Ölçekte kaldı
7	8	1	3	0.33	Ölçekten çıkarıldı
8	2	2	8	-0.66	Ölçekten çıkarıldı
9	6	2	4	0	Ölçekten çıkarıldı
10	11	1	0	0.83	Ölçekte kaldı
11	11	0	1	0.83	Ölçekte kaldı
12	12	0	0	1	Ölçekte kaldı
13	9	1	2	0.5	Ölçekten çıkarıldı
14	7	1	4	0.17	Ölçekten çıkarıldı
15	7	3	2	0.17	Ölçekten çıkarıldı
16	11	1	0	0.83	Ölçekte kaldı
17	8	3	1	0.33	Ölçekten çıkarıldı
18	7	2	3	0.17	Ölçekten çıkarıldı
19	6	5	1	0	Ölçekten çıkarıldı
20	6	5	1	0	Ölçekten çıkarıldı
21	7	2	3	0.17	Ölçekten çıkarıldı
22	11	1	0	0.83	Ölçekte kaldı
23	12	0	0	1	Ölçekte kaldı
24	6	1	5	0	Ölçekten çıkarıldı
25	8	3	1	0.33	Ölçekten çıkarıldı
26	9	1	2	0.5	Ölçekten çıkarıldı
27	8	3	1	0.33	Ölçekten çıkarıldı
28	7	2	3	0.17	Ölçekten çıkarıldı
29	12	0	0	1	Ölçekte kaldı
30	12	0	0	1	Ölçekte kaldı
31	9	1	2	0.5	Ölçekten çıkarıldı
32	6	2	4	0	Ölçekten çıkarıldı
33	12	0	0	1	Ölçekte kaldı
34	7	2	3	0.17	Ölçekten çıkarıldı
35	9	2	1	0.5	Ölçekten çıkarıldı

Yapılan analizler neticesinde kapsam geçerlik oranını karşılamayan maddeler çıkarıldıktan sonra ölçek madde sayısı 13'e inmiştir. Lawshe analizine göre KGO'nun hesaplanmasından sonra, ölçekte kalan maddeler ile ölçeğin kapsam geçerlik indeksi (KGİ) hesaplanmaktadır. Ölçeğin KGİ'si, ölçekte kalan maddelerin kapsam geçerlik oranlarının toplanarak madde sayısına bölünmesiyle elde edilir (Lawshe, 1975). Bu doğrultuda kapsam geçerlik indeksi 0.92 olarak belirlenmiştir. 12 uzman için kapsam geçerlik ölçütü (KGÖ) tablo değeri ise 0.56 dır. Buna göre, KGİ'nin KGÖ'den büyük olması nedeniyle kapsam geçerliği sağlanmıştır. Ölçeği bozabilecek yanıtların araştırmadan çıkarılmasından sonra, demografik sorular ve ölçek maddeleri olmak üzere iki bölümden oluşan dijital anket formu hazırlanmıştır.

Araştırmanın evreni, Antalya'da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmeleri çalışanları olarak belirlenmiştir. Evren büyüklüğüne dair sağlıklı bir rakama ulaşamamakla birlikte Türkiye'de beş yıldızlı otellerde çalışan sayısının oda başına 1,18 olduğu varsayımından hareketle (Erdem, 2004) hesaplama yapılmıştır. Antalya'da yer alan 219 beş yıldızlı otelde toplamda 84.497 oda bulunmaktadır (Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü, 2025). Buna göre çalışan sayısının yaklaşık 99.707 kişi olduğu tahmin edilmektedir. Çalışma kapsamında, söz konusu kitle üzerinde 1 Temmuz-31 Aralık 2024 tarihleri arasında anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada evren içerisinde yer alan otel işletmelerine eposta yoluyla ulaşılarak çalışanlarına dijital ortamda hazırlanan anket formunu iletmeleri rica edilmiştir. Bu yolla yeterli anket geri dönüşü elde edilememiş ve ilgili işletmelerin yöneticilerine telefonla ulaşmak suretiyle veri sayısı arttırılmaya çalışılmıştır.

Literatürde örneklem büyüklüğü konusunda çeşitli görüşler mevcuttur. Hair, Black, Babin & Anderson (2010) örneklem büyüklüğünün bir ölçekte yer alan madde sayısının en az beş katı olması gerektiğini belirtirken, Kline (1994) örneklem büyüklüğünün madde sayısının en az on katı olması gerektiğini savunmuştur. Bu doğrultudaki öneriler dikkate alınarak, araştırmada madde sayısının en az on katı olması planlanmış olup bu doğrultuda 318 kişiden veri toplanmıştır. Eksik ve hatalı cevapların yer aldığı 17 veri analize dahil edilmemiş, ölçek geliştirme toplamda 301 veri ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada katılımcıların soruları doğru anlayıp anlamadığını test etmek amacıyla 30 kişi ile pilot uygulama yapılmıştır ve ifadelerde herhangi bir değişiklik yapılmasına gerek olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ardından veri sayısı 190 kişiye ulaştığında açımlayıcı faktör analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir.

BULGULAR

Araştırmanın bulgular kısmında ilk olarak örneklemde yer alan otel çalışanlarına ilişkin demografik özelliklere yer verilmiştir. Tablo 4 incelendiğinde; katılımcıların %37.2'sinin 20-29 yaş aralığında olduğu ve %65,4'ünün erkek, %34.6'sının kadın olduğu görülmektedir. Örneklemde yer alan çalışanların %52'si lise mezunudur ve katılımcıların %44.1'i 20.000 TL'nin altında aylık ortalama gelire sahiptir. Bulunduğu iş yeri açısından çalışma süresi incelendiğinde; katılımcıların %37.5'inin 1 yıldan az, %37.2'sinin 1-5 yıl arasında mevcut iş yerinde çalıştığı görülmektedir.

Tablo 4. Katılımcılara Ait Demografik Bulgular (n=301)

Değişken	Kategori	Frekans	%
Yaş	20 yaş ve altı	29	9.6
	20-29 yaş	112	37.2
	30-39 yaş	76	25.2
	40-49 yaş	52	17.3
	50-59 yaş	28	9.3
	60 yaş ve üzeri	4	1.3
Cinsiyet	Kadın	104	34.6
	Erkek	197	65.4
Eğitim durumu	İlkokul	25	8.3
	Ortaokul	23	7.6
	Lise	159	52.8
	Ön lisans	37	12.3
	Lisans	47	15.6
	Yüksek Lisans	6	2.0
	Doktora	4	1.3
Ailenizin ortalama aylık geliri	20000 TL ve altı	133	44.2
	20001 TL-30000 TL	57	18.9
	30001 TL-40000 TL	38	12.6
	40001 TL-50000 TL	22	7.3
	50001 TL- 60000 TL	19	6.3
	60001 TL ve üzeri	32	10.6
Bulunduğunuz iş yerinde çalışma süreniz	1 yıldan az	113	37.5
	1-5 yıl	112	37.2
	6-10 yıl	34	11.3
	11-15 yıl	14	4.7
	16-20 yıl	14	4.7
	21-25 yıl	12	4.0
	26 yıl ve üzeri	2	0.7

Verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek için KMO testi ve Bartlett Küresellik Testi yapılmıştır (Tablo 5). Ölçeğin maddelerinin güvenilirlik ve iç tutarlılığını analiz etmek için madde-toplam korelasyonu yapılmış ve ölçeğe ait en düşük değerin 0.600 olduğu görülmüştür. Madde-toplam korelasyonu için 0,30 ve üzeri değerlerin kabul edilebilir olduğu belirtildiğinden (Bloom ve Millon, 2008:378) maddelerin ölçekle yüksek düzeyde tutarlı olduğu söylenebilir. Maddelerin çarpıklık

ve basıklık değerleri incelenmiş; çarpıklık değerleri 0,175 ile 1,200 arasında; basıklık değerleri ise -0,434 ile 1,865 arasında olduğundan veriler normal dağılım göstermiştir.

Tablo 5. KMO ve Bartlett Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Katsayısı		.967
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	2865.680
	Df	78
	Anlamlılık	.000

Ölçeğin faktör analizi için uygun olup olmadığının analizinden sonra SPSS 27 paket programında açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Açımlayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Faktör	Maddeler	Faktör Yüğü
Yeşil Liderlik	1.Yöneticim, liderlik ettiğı kuruluşun faaliyetlerinde yeşil uygulamaların geliştirilip yaygınlaştırılması için karar alır ve bu kararların uygulanmasını sağlar.	.639
	2.Yöneticim, yeşil uygulamalara yönelik özgün ve yaratıcı düşüncelerini herkesin anlayacağı şekilde aktarabilir.	.908
	3.Yöneticim, yeşil davranışlar sergileyerek çevresine ilham verir.	.910
	4.Yöneticim, personel seçiminde çevre duyarlılığına sahip bireylere öncelik verir.	.857
	5.Yöneticim, çalışanlarının yeşil davranışlarını ödüllendirir.	.853
	6.Yöneticim, çevre dostu uygulamalar konusunda astlarının yaratıcı fikirlerine önem verir.	.901
	7.Yöneticim, astlarına yeşil uygulamalar konusunda güven verir.	.905
	8.Yöneticim, işletmenin yeşil uygulamalar konusunda performansını arttırması için çalışanlarına hedefler koyar.	.810
	9.Yöneticim, çalışanlarını yeşil uygulamalar konusunda nasıl motive edeceğini bilir.	.895
	10.Yöneticim, alternatifleri varsa yeşil uygulamalar konusunda duyarlı olan tedarikçileri tercih eder.	.890
	11.Yöneticim, kurumsal faaliyetlerinde çevresel etkilere ilişkin şeffaf ve hesap verebilir yönetim modelini esas alır.	.913
	12.Yöneticim, yeşil uygulamalarla ilgili bilgi ve yetkinliğe sahiptir.	.906
	13.Yöneticim, yeşil uygulamalara yönelik çalışanlarının yaratıcılıklarını teşvik eder.	.899
Açıklanan Toplam Varyans:		75.895
Cronbach Alfa Değeri:		0.972

Hair, Black, Babin & Anderson'a (2019) göre, eğik döndürme yöntemleri (örneğin, Direct Oblimin), faktörler arasında korelasyon olduğunda daha uygun bir yöntemdir

ve sosyal bilimlerdeki ölçeklerde faktörlerin genellikle birbiriyle ilişkili olması nedeniyle eğik döndürme yöntemlerinin kullanılması gerekmektedir. Bu nedenle analizde Direct Oblimin rotasyonunu kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına bakıldığında, herhangi bir maddenin çıkarılmasına gerek olmadığı ve ölçeğin tek boyutlu bir yapı sergilediği görülmüştür. Ayrıca ölçek bu haliyle toplam varyansın %76'sını açıklamaktadır ve Cronbach Alfa Değeri (0.972) ölçeğin iç tutarlılığının çok yüksek olduğunu göstermektedir.

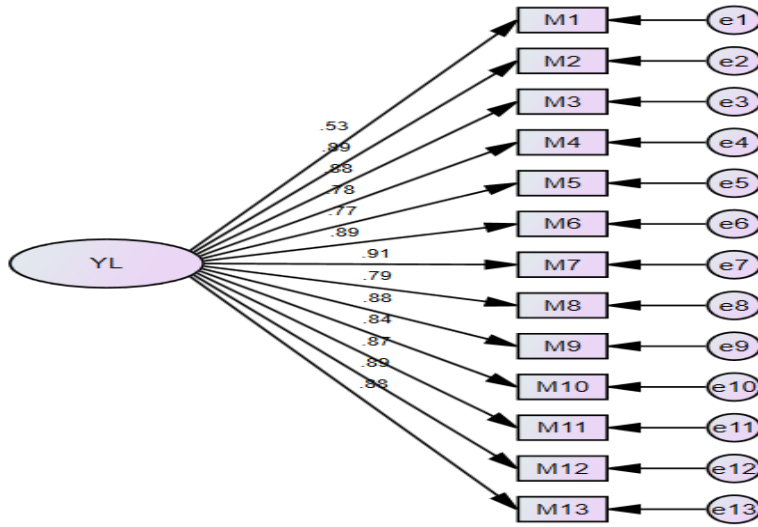
Doğrulamalı Faktör Analizleri & Güvenilirlik Testi

Geliştirilen ölçeğin belirlenmiş faktör yapısını sınamak ve yapının veriye ne kadar uyduğunu test etmek için doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır. AMOS 22 paket programı kullanılarak gerçekleştirilen analiz için 301 kişiden toplanan veriler kullanılmıştır.

Tablo 7. Ölçeğin Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	F.Y.	C.R.	A.V.E.
Yeşil Liderlik		0.974	0.745
1.Yöneticim, liderlik ettiği kuruluşun faaliyetlerinde yeşil uygulamaların geliştirilip yaygınlaştırılması için karar alır ve bu kararların uygulanmasını sağlar.	.527		
2.Yöneticim, yeşil uygulamalara yönelik özgün ve yaratıcı düşüncelerini herkesin anlayacağı şekilde aktarabilir.	.892		
3.Yöneticim, yeşil davranışlar sergileyerek çevresine ilham verir.	.876		
4.Yöneticim, personel seçiminde çevre duyarlılığına sahip bireylere öncelik verir.	.779		
5.Yöneticim, çalışanlarının yeşil davranışlarını ödüllendirir.	.769		
6.Yöneticim, çevre dostu uygulamalar konusunda astlarının yaratıcı fikirlerine önem verir.	.886		
7.Yöneticim, astlarına yeşil uygulamalar konusunda güven verir.	.909		
8.Yöneticim, işletmenin yeşil uygulamalar konusunda performansını artırması için çalışanlarına hedefler koyar.	.788		
9.Yöneticim, çalışanlarını yeşil uygulamalar konusunda nasıl motive edeceğini bilir.	.885		
10.Yöneticim, alternatifleri varsa yeşil uygulamalar konusunda duyarlı olan tedarikçileri tercih eder.	.836		
11.Yöneticim, kurumsal faaliyetlerinde çevresel etkilere ilişkin şeffaf ve hesap verebilir yönetim modelini esas alır.	.871		
12.Yöneticim, yeşil uygulamalarla ilgili bilgi ve yetkinliğe sahiptir.	.893		
13.Yöneticim, yeşil uygulamalara yönelik çalışanlarının yaratıcılıklarını teşvik eder.	.882		

Analiz sonuçlarına bakıldığında faktör yüklerinin 0.527 ile 0.909 arasında değiştiği görülmektedir. Hair vd. (2010), faktör yükleri için 0.50 ve üzeri değerleri güçlü olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle ölçekteki maddelerin faktör yüklerinin kabul edilebilir aralıkta olduğu söylenebilir. Ölçek geliştirme ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) süreçlerinde yapı geçerliği ve güvenilirliği değerlendirmek için AVE (Ortalama Açıklanan Varyans) ve CR (Bileşik Güvenirlilik) değerleri hesaplanmıştır. Fornell ve Larcker (1981)'e göre ölçeğin hesaplanan AVE değeri 0.745 olarak bulunmuş olup referans değer olan 0.50'den yüksek olduğundan benzeşme geçerliğinin sağlandığı söylenebilir. Bileşik güvenilirlik için hesaplanan CR değeri ise 0.974 olarak bulunduğu referans değer olan 0.70 üstü şartını sağlamaktadır. Şekil 2'de doğrulayıcı faktör analizi modeli gösterilmektedir.



Şekil 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

Yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen uyum iyiliği indeksleri, modelin veriye iyi derecede uyum sağladığını göstermektedir (Bkz. Tablo 8).

Tablo 8. Uyum İyiliği İndeksleri

İndeksler	Referans Değeri	Hesaplanan Değerler
CMIN/DF	$0 < \chi^2/sd \leq 5$	3.176
RMR	$\leq .10$	.021
GFI	$\geq .90$	.901
CFI	$\geq .90$	.965
IFI	$\geq .90$	.965
TLI	$\geq .90$	.958
RMSEA	$< .05 - \leq .08$	.085

Kaynak: Meydan & Şeşen (2011: 37), Hu & Bentler (1999: 4).

Ki-kare/sd (χ^2/sd) oranı 3.176 olup kabul edilebilir sınırlar içerisinde (< 5). Ayrıca, GFI (0.901), CFI (0.965), IFI (0.965) ve TLI (0.958) değerleri 0.90'ın üzerinde olup modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. RMSEA (0.085) değerleri

0.08'in biraz üstünde kalarak modelin yeterli uyumu sağladığını desteklemektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda, önerilen modelin veriyle uyumlu olduğu ve faktör yapısının doğrulandığı söylenebilir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Literatürde yer alan birçok çalışmada; liderlerin çevreye duyarlı olmasının işletmeler ve çalışanlar açısından önemi vurgulanmaktadır. Yeşil liderlik kavramının açıklanması ve boyutlarının araştırılmasına yönelik yeterli çalışmanın olmamasından dolayı bu alanda yapılacak çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışma, algılanan yeşil liderlik konusunda bir ölçek geliştirmeyi amaçlamıştır. Literatür taraması gerçekleştirilmiş ve uzmanlardan görüşler alınarak mülakat soruları hazırlanmıştır. Mülakat sonrasında elde edilen veriler analiz edilerek madde havuzu oluşturulmuştur. Maddelerin kapsam geçerlikleri test edilmiş ve Antalya ilinde beş yıldızlı otellerde çalışan 301 kişiye anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda 13 madde ve tek boyuttan oluşan algılanan yeşil liderlik ölçeği geliştirilmiştir.

Çalışma sonucunda oluşan ölçek maddelerine bakıldığında, yöneticilerin çalışanlarına yeşil uygulamalarla ilgili ilham verme, teşvik etme, motive etme, güven verme ve ödüllendirme gibi liderlik özelliklerinin ortaya çıktığı görülmüştür. Ayrıca sonuçlara göre liderde, yeşil uygulamalarla ilgili bilgili olma, karar alma ve bu kararları herkesin anlayacağı şekilde aktarma ve uygulama özelliklerinin de bulunması gerekmektedir. Kurumsal faaliyetlerinde çevresel etkilere ilişkin şeffaf ve hesap verebilir yönetim sergileme konularında liderin yeterli olması gerekliliği de görülmektedir. Bunun yanında, yöneticilerin çevreye duyarlı personel ve tedarikçi seçimi yapan yeşil liderler olmalarının önemi de bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Literatürde, dönüşümcü liderlik (Begum vd., 2022; Chen & Chang, 2013; Li vd., 2020), etik liderlik (De Roeck & Farooq, 2018; Wang & Feng, 2023) ve hizmetkâr liderlik (Tuan, 2020; Faraz, Ahmed, Ying & Mehmood, 2021) gibi çalışmalarda ilgili liderlik türlerinde, liderlerin çevre dostu yönlerinin sadece belirli boyutlarına odaklanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada geliştirilen ölçek ile yeşil liderlik, doğrudan ele alınmakta ve bu bağlamda çalışma, literatürde önemli bir boşluğu doldurmaktadır. Bu çalışma, sosyal kimlik teorisi ve sosyal öğrenme teorisi temelinde yeşil liderliği ölçen özgün bir ölçek geliştirilerek teoriye katkı sunulmaktadır.

Geliştirilen bu ölçek, yöneticilerin yeşil uygulamalar ve çevre dostu bir anlayış ile liderlik yapma, çalışanlarının bu konuda motivasyonlarını sağlama ve çevre dostu işletme politikaları geliştirme ve uygulama gibi yönlerini ölçmek için kullanılabilir. Çevresel konularda işletmelere yönelik toplumsal beklentilerin ve müşteri bilincinin artması, konaklama işletmelerinin çevresel etkilerini iyileştirmelerine yönelik politikalar ve stratejiler geliştirebilecek ve bunları etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayabilecek yöneticilere ihtiyacının olduğunu göstermektedir. Bu durum, yeşil liderlik kavramının da giderek önem kazanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle yeşil liderlik konusunda akademik çalışmaların artacağı öngörülmektedir. Geliştirilen ölçeğin gelecekteki çalışmalarda algılanan yeşil liderliğin belirlenmesine yardımcı

olacağı düşünülmektedir. Bununla birlikte çalışma, politika belirleyicilerin ve karar alıcıların yeşil bir lider olunması yönünde yönlendirilmesine katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın gelecekteki araştırmalarda ele alınması gereken bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak bu çalışmada konaklama işletmesinde çalışanlarının yeşil liderlik algısı belirlenerek ölçek geliştirilmiştir. Bu durum, sonuçları genelleme noktasında bir sınırlılık oluşturmaktadır. İkinci olarak kültürel farklılıklar oluşabilmektedir. Hofstede (2001:108) tarafından da belirttiği gibi kültürel farklılıklar bireylerin liderlik algısında değişikliklere neden olabilmektedir. Kültürlerin sahip olduğu temel değerler ve normlar liderlerden beklenen davranışları, özellikleri ve liderlik davranışının etkinliğini etkileyebilmektedir. Bu nedenle, çalışma kapsamında geliştirilmiş olan yeşil liderlik ölçeğinin farklı sektörlerde, kültürlerde ve demografik gruplarda; benzer liderlik ölçekleriyle karşılaştırmalı olarak test edilmesi önerilmektedir.

Hakem Değerlendirmesi: Dış bağımsız.

Teşekkür: Katkılarından dolayı hakemlere teşekkür ederiz.

Destek Bilgisi: Herhangi bir kurum ve/veya kuruluştan destek alınmamıştır.

Çıkar Çatışması: Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

Etik Onayı: Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara riayet edildiğini yazar(lar) beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Güncel Turizm Araştırmaları

Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk makale yazar(lar)ına aittir.

Bilgilendirilmiş Onam Formu: Tüm taraflar kendi rızaları ile çalışmaya dâhil olmuşlardır.

Etik Kurul Onayı: Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Komisyonundan 22.05.2024 tarih ve 05 sayılı karar numarası ile izin alınmıştır.

Araştırmacıların Katkı Oranı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Veri Kullanılabilirlik Beyanı: Araştırma verileri paylaşılmamıştır.

KAYNAKÇA

- Aboramadan, M., Crawford, J., Turkmenoglu, M. A., & Farao, C. (2022). Green inclusive leadership and employee green behaviors in the hotel industry: Does perceived green organizational support matter?. *International Journal of Hospitality Management*, 107, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103330>
- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79-88. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.011>
- Afshar Jahanshahi, A., Maghsoudi, T., & Shafighi, N. (2021). Employees' environmentally responsible behavior: the critical role of environmental justice perception. *Sustainability* 17, 1-14. <https://doi.org/10.1080/15487733.2020.1820701>
- Ahuja, J., Yadav, M., & Sergio, R. P. (2023). Green leadership and pro-environmental behaviour: a moderated mediation model with rewards, self-efficacy and training. *International Journal of Ethics and Systems*, 39 (2), 481-501. <https://doi.org/10.1108/IJOES-02-2022-0041>

- Amoako, G. K., Obuobisa-Darko, T., Dartey-Baah, K. & Sedalo, G. (2023). A conceptual framework on finding the nexus between sustainability and desired outcomes for smart cities-the moderating role of green leadership. *International Journal of Tourism Cities*, 9 (3), 617-635. <https://doi.org/10.1108/IJTC-12-2021-0238>
- Antalya İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü (2025). Kültür ve Turizm Bakanlığında Belgeli Tesislerin Tür Ve Sınıflarına Göre Dağılım Tablosu. https://antalya.ktb.gov.tr/Eklenti/8313,tursintablopdf.pdf?0&_tag1=1AE942BBCAB2088DACFA2DB7A7943D39D0F6810C adresinden 29.01.2025 tarihinde alınmıştır
- Arıcı, H. E., & Uysal, M. (2021). Leadership, green innovation, and green creativity: a systematic review. *The Service Industries Journal*, 42 (5-6), 280-320. <https://doi.org/10.1080/02642069.2021.1964482>
- Ayre, C., & Scally, A. J. (2014). Critical values for lawshe's content validity ratio: revisiting the original methods of calculation. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*. 47 (1), 79–86. <https://doi.org/10.1177/0748175613513808>
- Begum, S., Ashfaq M., Xia E., & Awan U. (2022). Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement. *Business Strategy and Environment*, 31(1), 580–597. <https://doi.org/10.1002/bse.2911>
- Bhutto, T. A., Farooq, R., Talwar, S., Awan, U., & Dhir, A. (2021). Green inclusive leadership and green creativity in the tourism and hospitality sector: Serial mediation of green psychological climate and work engagement. *Journal of Sustainable Tourism*, 29(10), 1716–1737. <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1867864>
- Bloom, C., & Millon, T. (2008). *The Millon Inventories: A Practitioner's Guide to Personalized Clinical Assessment*, Birleşik Krallık: Guilford Publications.
- Boiral, O., Baron, C., & Gunnlaugson, O. (2014). Environmental leadership and consciousness development: A case study among Canadian SMEs. *Journal of Business Ethics*, 123(3), 363-383. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1845-5>
- Chen, S. L., Su, Y. S., Diep, G. L., Sivanandan, P., Sadiq, M., & Phan, T. T. H. (2023). The impact of environmental knowledge and green supply chain practices in improving sustainable energy production: the moderating role of green behavior and green leadership. *Environmental Science and Pollution Research*, 30, 57017-57031. <https://doi.org/10.1007/s11356-024-35080-1>
- Chen, Y. S. (2011). Green organizational identity: sources and consequence. *Management Decision*, 49(3), 384–404. <https://doi.org/10.1108/00251741111120761>
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116(1), 107–119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Chen, Y., Tang, G., Jin, J., Xie, Q., & Li, J. (2014). CEOs' transformational leadership and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and technology orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 2-17. <https://doi.org/10.1111/jpim.12188>
- Creswell, J. (2012). *Educational research: planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research*. (4th Ed.). Pearson.

- Darvishmotevali, M., & Altinay, L. (2022). Green HRM, environmental awareness and green behaviors: The moderating role of servant leadership. *Tourism Management*, 88, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104401>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3656-6>
- DeVellis, R.F. (2017). *Ölçek geliştirme kuram ve uygulamalar*. (3.baskı). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Doh, J. P., Stumpf, S. A., & Tymon, W. G. (2010). Responsible Leadership Helps Retain Talent in India, *Journal of Business Ethics*, 98, 85-100, <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1018-3>
- Egri, C. P., & Herman, S. (2000). Leadership in the North American environmental sector: values, leadership styles, and contexts of environmental leaders and their organizations, *Academy of Management Journal*, 43 (4), 571-604. <https://doi.org/10.2307/1556356>
- Erdem, B. (2004). Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Planlamasının Yeri ve Önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1), 35-54.
- Faraz, N. A., Ahmed, F., Ying, M., & Mehmood, S. A. (2021). The interplay of green servant leadership, self-efficacy, and intrinsic motivation in predicting employees' pro-environmental behavior. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(4), 1171-1184. <https://doi.org/10.1002/csr.2115>
- 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. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis*. 7th Edition, Pearson, New York.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2019). *Multivariate Data Analysis*. 8th Edition, Upper Saddle River, Pearson.
- He, J., Morrison, A. M., & Zhang, H. (2021). Being sustainable: The three-way interactive effects of CSR, green human resource management, and responsible leadership on employee green behavior and task performance. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 28(3), 1043-1054. <https://doi.org/10.1002/csr.2104>
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. 31. Basım, Nobel Yayın Dağıtım.
- Kardoyo, K., Feriady, M., Farliana, N., & Nurkhin, A. (2020). Influence of the green leadership toward environmental policies support. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7 (11), 459-467. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.459>
- Khan, R. Z., Saqib, A., Abbasi, M. A., Mikhaylov, A., & Pinter, G. (2023). Green leadership, environmental knowledge sharing, and sustainable performance in manufacturing industry: Application from upper echelon theory. *Sustainable Energy Technologies and Assessments*, 60, 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.seta.2023.103540>
- Kim, M. (2020). A systematic literature review of the personal value orientation construct in hospitality and tourism literature. *International Journal of Hospitality Management*, 89. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102572>

- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. 1st Edition, Routledge.
- Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 28(4), 563–575. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1975.tb01393.x>
- Li, W., Bhutto, A. T., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120229. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120229>
- Muisyo, P. K., & Qin, S. (2021). Enhancing the FIRM's green performance through green HRM: the moderating role of green innovation culture. *Journal of Cleaner Production*, 289, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.125720>
- Steffens, N. K., Haslam, S. A., Reicher, S. D., Platow, M. J., Fransen, K., Yang, J., Ryan, M. K., Jetten, J., Peters, K. & Boen, F. (2014). Leadership as social identity management: Introducing the Identity Leadership Inventory (ILI) to assess and validate a four-dimensional model. *The Leadership Quarterly*, 25(5), 1001-1024. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2014.05.002>
- Stern, P. C. (2000). Toward a coherent theory of environmentally significant behavior. *Journal of Social Issues*, 56(3), 407-424. <https://doi.org/10.1111/0022-4537.00175>
- Streiner, D. L., Norman, G. R., & Cairney, J. (2015). *Health measurement scales: a practical guide to their development and use*. 5th Edition, Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/med/9780199685219.001.0001>
- Tahir, R., Athar, M. R., Faisal, F., Shahani, N. N., & Solangi, B. (2019). Green organizational culture: A review of literature and future research agenda. *Annals of Contemporary Developments in Management & HR*, 1(1), 23-38. <https://doi.org/10.33166/ACDMHR.2019.01.004>
- Thabet, W. M., Badar, K., Aboramadan, M., & Abualigah, A. (2022). Does green inclusive leadership promote hospitality employees' pro-environmental behaviors? The mediating role of climate for green initiative. *The Service Industries Journal*, 43(1–2), 43–63. <https://doi.org/10.1080/02642069.2022.2120982>
- Tran, N. K. H. (2023). An empirical investigation on the impact of green human resources management and green leadership on green work engagement. *Heliyon*, 9, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21018>
- Tuan, L. T. (2020). Environmentally-specific servant leadership and green creativity among tourism employees: Dual mediation paths. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(1), 86–109. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1675674>
- Wang, J., & Feng, T. (2023). Supply chain ethical leadership and green supply chain integration: A moderated mediation analysis. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 26(9), 1145–1171. <https://doi.org/10.1080/13675567.2021.2022640>
- Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279067>

- 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.623687>
- Tajfel, H. E. (1978). Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations. Academic Press.
- Yeşilyurt, S., & Çapraz, C. (2018). Ölçek geliştirme çalışmalarında kullanılan kapsam geçerliği için bir yol haritası. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 20(1), 251-264. <https://doi.org/10.17556/erziefd.297741>
- Zhang, L., & Gao, J. (2016). Exploring the effects of international tourism on China's economic growth, energy consumption and environmental pollution: Evidence from a regional panel analysis. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 53, 225-234. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2015.08.040>
- Zhong, J., Shao, X., Xiao, H., Yang, R., & An, X. (2025). The research on the green leadership: A systematic review and theoretical framework. *Environment, Development and Sustainability*, 27, 377-408. <https://doi.org/10.1007/s10668-023-03960-0>