

THE ROLE OF DIGITALIZATION IN THE EFFECT OF GREEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON THE LEVEL OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT

YEŞİL DÖNÜŞTÜRÜCÜ LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL GELİŞİMİŞLİK DÜZEYİNE ETKİSİNDE DİJİTALLEŞMENİN ROLÜ

Deniz SÖNMEZ¹

Öz

Günümüzde örgütler, bir yandan çevresel sürdürülebilirlik beklentileri diğer yandan dijital dönüşümün hız kazanan dinamikleri doğrultusunda faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu süreç, liderlik anlayışlarının ve örgütsel yapıların yeniden biçimlenmesine yol açmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel gelişmişlik düzeyi üzerindeki etkisini analiz etmek ve bu ilişkide dijitalleşmenin aracılık işlevini ortaya koymaktır. Araştırma nicel araştırma yöntemi temel alınarak tasarlanmış olup veriler, İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel öğretim sektörü çalışanlarından kolayda örnekleme yöntemiyle toplanmıştır. Analiz süreci toplam 397 anketten elde edilen veriler üzerinden yürütülmüştür. Çalışma kapsamında yeşil dönüştürücü liderlik, dijitalleşme ve örgütsel gelişmişlik düzeyini ölçmeye yönelik ölçeklerden yararlanılmış; elde edilen veriler SPSS 26, AMOS ve SmartPLS yazılımları kullanılarak analiz edilmiştir. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenirlikleri doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modellemesi yöntemleriyle sınanmıştır. Araştırma bulguları, yeşil dönüştürücü liderliğin hem dijitalleşmeyi hem de örgütsel gelişmişlik düzeyini olumlu yönde etkilediğini; dijitalleşmenin de örgütsel gelişmişlik üzerinde anlamlı bir belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanı sıra, dijitalleşmenin yeşil dönüştürücü liderlik ile örgütsel gelişmişlik düzeyi arasındaki ilişkide anlamlı bir aracılık işlevi gördüğü belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar, çevresel sürdürülebilirliği odağa alan liderlik yaklaşımlarının dijital dönüşüm süreçleriyle desteklenmesinin, örgütlerin yapısal ve yönetsel gelişmişlik düzeylerini güçlendirdiğini göstermektedir. Araştırma, yeşil liderlik, dijitalleşme ve örgütsel gelişmişlik arasındaki ilişkileri bütüncül bir bakış açısıyla ele alarak ilgili literatüre katkı sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Dijitalleşme, Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi, Sürdürülebilirlik

JEL Sınıflandırılması: M12, M14, O33, Q56

Abstract

Today, organizations operate in line with both environmental sustainability expectations and the accelerating dynamics of digital transformation. This process leads to the reshaping of leadership approaches and organizational structures. The main objective of this research is to examine the impact of green transformational leadership on the level of organizational development and to determine the mediating role of digitalization in this relationship. The research is designed with a quantitative approach, and data were obtained from employees of the private education sector operating in Istanbul using a convenience sampling method. Analyses were performed on a total of 397 questionnaires. Scales measuring green transformational leadership, digitalization, and organizational development level were used in the study; data were evaluated using SPSS 26, AMOS, and SmartPLS programs. The validity and reliability of the scales were tested using confirmatory factor analysis and structural equation modeling methods. The research findings reveal that green transformational leadership positively affects both digitalization and organizational development level; and that digitalization is a significant determinant of organizational development. Furthermore, it has been determined that digitalization plays a significant mediating role in the relationship between green transformational leadership and organizational sophistication level. The results show that supporting leadership approaches focused on environmental sustainability with digital transformation processes strengthens the structural and managerial sophistication levels of organizations. This research contributes to the relevant literature by addressing the relationships between green leadership, digitalization, and organizational sophistication from a holistic perspective.

Keywords: Green Transformational Leadership, Digitalization, Organizational Maturity Level, Sustainability

JEL Classification: M12, M14, O33, Q56

¹ Dr.Öğr.Üyesi, İstanbul Okan Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, İşletme Bölümü, ORCID: 0000-0002-2044-670X

*Bu çalışma, İstanbul Okan Üniversitesi Etik Kurulu'nun 11 Şubat 2026 tarihli ve 198 sayılı toplantısında görüşülmüş ve ETK26020015 sayılı karar ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Submitted : 23.03.2026

Accepted : 07.05.2026



Extended Summary

This study investigates the role of digitalization in the relationship between green transformational leadership and organizational development level. In today's business environment, organizations operate under increasing pressure to simultaneously respond to environmental sustainability expectations and rapidly accelerating digital transformation dynamics. These dual transformation processes require not only technological adaptation but also fundamental changes in leadership approaches and organizational structures. Within this context, the study aims to analyze the direct effect of green transformational leadership on organizational development level and to determine whether digitalization plays a mediating role in this relationship.

Green transformational leadership is conceptualized as an extension of transformational leadership that integrates environmental sustainability into leadership vision, values, and behaviors. Drawing upon the foundational work of Chen and Chang (2012), green transformational leadership emphasizes leaders' ability to inspire employees toward environmental goals, encourage innovative ecological practices, and embed sustainability into organizational culture. Unlike traditional leadership models, this approach explicitly links environmental sensitivity with strategic direction and organizational change. Prior studies suggest that such leadership strengthens green creativity, environmental commitment, and pro-environmental organizational citizenship behaviors.

Organizational development level, on the other hand, refers to the structural and managerial maturity of an organization. It encompasses strategic orientation, process management capability, innovation capacity, institutional flexibility, and sustainable performance potential. Organizations with higher development levels are typically characterized by standardized processes, data-driven decision-making systems, adaptive cultures, and continuous learning mechanisms. In parallel, digitalization is defined not merely as the integration of technological tools, but as a comprehensive transformation involving business processes, organizational culture, decision-making mechanisms, and strategic management. Digital maturity reflects the degree to which digitalization is institutionalized and aligned with strategic objectives.

Although previous research has examined green transformational leadership, digitalization, and organizational development separately, limited empirical evidence exists regarding the mediating role of digitalization in the relationship between green transformational leadership



and organizational development level. This study addresses this gap by proposing and testing a structural model in which digitalization acts as a mediator.

The research was conducted using a quantitative methodology. Data were collected from employees working in private educational institutions in Istanbul during the 2024–2025 academic year. Based on official statistics published by Milli Eğitim Bakanlığı, the population size was determined, and a convenience sampling method was employed. A total of 397 valid questionnaires were analyzed. The survey instrument consisted of three validated scales measuring green transformational leadership, digitalization, and organizational development level, along with demographic questions. Data were analyzed using SPSS 26, AMOS, and SmartPLS software. Reliability and validity analyses confirmed that all scales exhibited high internal consistency, with Cronbach's Alpha and composite reliability values exceeding recommended thresholds. Confirmatory factor analysis indicated acceptable model fit indices. Structural equation modeling (SEM) was used to test the hypothesized relationships among variables. The findings reveal that green transformational leadership positively and significantly affects digitalization. This result indicates that leaders who emphasize environmental sustainability also promote openness to technological change and digital innovation. Green-oriented leaders appear to create a climate supportive of change, which facilitates the adoption and institutionalization of digital practices. This finding aligns with the theoretical argument that sustainability-oriented leadership fosters adaptive and forward-looking organizational cultures.

Furthermore, digitalization was found to have a significant positive effect on organizational development level. As digitalization increases, organizations demonstrate higher levels of structural maturity, process optimization, and strategic flexibility. Digital transformation enhances data-driven decision-making, operational efficiency, and sustainable process management, thereby strengthening overall organizational development. Importantly, green transformational leadership also has a direct and positive impact on organizational development level. Leaders who integrate environmental values into their vision contribute to stronger institutional structures, improved process management, and long-term sustainability orientation. This suggests that green transformational leadership functions not only as a behavioral influence mechanism but also as a strategic driver of organizational maturity. The mediation analysis provides additional insight. Digitalization was found to play a significant



partial mediating role in the relationship between green transformational leadership and organizational development level. In other words, green transformational leadership enhances organizational development both directly and indirectly through digitalization. While the direct effect remains strong, the indirect pathway through digital transformation strengthens the overall impact. This finding underscores the complementary nature of environmental and digital transformation processes within organizations. Explained variance (R^2) values indicate that the model accounts for approximately 9.9% of the variance in digitalization and 20.5% of the variance in organizational development level. Although effect sizes are modest, they are statistically significant and theoretically meaningful, particularly considering the complexity of organizational transformation processes. Demographic analyses further reveal that perceptions of green transformational leadership, digitalization, and organizational development differ according to age, education level, and work experience. Older and more experienced employees report higher perceptions of green leadership and organizational development, suggesting that experience may enhance awareness of structural maturity and leadership practices. Higher education levels are associated with stronger perceptions of digitalization and organizational development, indicating the role of cognitive capacity and professional knowledge in interpreting transformation processes. From a practical perspective, the findings suggest that organizations seeking higher levels of structural and managerial development should integrate green transformational leadership with digital transformation strategies. Investments in digital infrastructure alone are insufficient; leadership behaviors that promote sustainability and innovation are equally critical. Managers should design training and development programs that cultivate green transformational leadership competencies while simultaneously strengthening digital capabilities. The study contributes to the literature by offering a holistic framework that integrates environmental leadership, digital transformation, and organizational maturity. It demonstrates that sustainable organizational development emerges from the interaction between visionary leadership and technological advancement. Rather than treating green transformation and digitalization as independent processes, the research highlights their synergistic relationship. Nevertheless, certain limitations should be acknowledged. The study is limited to the private education sector in Istanbul, which may restrict generalizability to other industries or regions. Data were collected through self-report surveys, which may introduce perceptual bias. Future research could test the model in different sectors, employ longitudinal designs, or incorporate qualitative methods to explore deeper organizational dynamics.



Additionally, examining the moderating role of digitalization could further enrich understanding of transformation processes. In conclusion, the study demonstrates that green transformational leadership significantly enhances organizational development level and that digitalization plays a critical mediating role in this relationship. Environmental sustainability and digital transformation are not isolated phenomena; rather, they operate interactively to shape organizational maturity. Organizations that align green leadership practices with digital strategies are more likely to achieve sustainable structural and managerial advancement in an increasingly complex and competitive environment.

Giriş

Günümüzde örgütler, çevresel sürdürülebilirlik baskıları ile dijital dönüşüm dinamiklerini eş zamanlı olarak yönetmek zorundadır. Bu süreç liderlik anlayışlarının ve örgütsel yapıların yeniden şekillenmesini gerekli kılmaktadır. Bu çalışma, Dinamik Yetenekler Kuramı temelinde ele alınmaktadır. Buna göre örgütler değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için kaynak ve yetkinliklerini sürekli yenilemek zorundadır. Bu çerçevede yeşil dönüştürücü liderlik fırsatları algılayan stratejik itici güç, dijitalleşme ise bu fırsatları örgütsel gelişmişliğe dönüştüren temel yetkinliktir. Sürdürülebilirlik, dijitalleşme ve örgütsel dönüşüm ekseninde faaliyet gösteren işletmeler, günümüzde yalnızca rekabetçi baskılarla değil; aynı zamanda ekonomik, teknolojik ve çevresel sistemlerde eş zamanlı olarak yaşanan yapısal değişimlerle de karşı karşıya kalmaktadır. Bu çok boyutlu dönüşüm dinamikleri, örgütlerin geleneksel yönetim ve işleyiş biçimlerini sürdürmesini giderek zorlaştırmaktadır. Bu durum ise şirketlerin stratejik, yönetsel ve operasyonel kapasitelerini yeniden ele almalarını kaçınılmaz hâle getirmektedir. Özellikle çevresel sürdürülebilirlik beklentilerinin artması ve dijital teknolojilerin örgütsel yapılara derinlemesine nüfuz etmesi, işletmelerin yalnızca performanslarını değil, varlıklarını sürdürülebilir biçimde devam ettirme kapasitelerini de doğrudan etkilemektedir.

Bu durum örgütlerin dönüşüm süreçlerini iki temel ekseninde şekillendirmektedir. Bir yandan çevresel sürdürülebilirlik odaklı tutum ve davranışların kurumsal yapılara entegre edilmesi gerekliliği öne çıkarken, diğer taraftan dijital dönüşümün ortaya çıkardığı yeni iş modellerine, süreç yapılarına ve karar mekanizmalarına uyum sağlama ihtiyacı belirginleşmektedir. Bu ikili dönüşüm, örgütlerin hem çevresel hem de dijital kapasitesini belirleyen kritik unsurların birlikte ele alınmasını gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel



Gelişmişlik Düzeyi ve Dijitalleşme, örgütlerin dönüşüm potansiyelini açıklamada öne çıkan temel değişkenler olarak ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışma, söz konusu üç değişkeni bütüncül bir kuramsal çerçeveye içerisinde ele almaktadır. Literatürde yeşil dönüştürücü liderlik, örgütsel gelişmişlik düzeyi ve dijitalleşme kavramlarının ayrı ayrı incelendiği çok sayıda araştırma bulunmasına karşın, yeşil dönüştürücü liderlik ile örgütsel gelişmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin ve bu ilişkide dijitalleşmenin olası aracılık ya da düzenleyici rolünün sistematik biçimde ele alındığı çalışmaların az sayıda olduğu görülmektedir. Bu durum, çevresel ve dijital dönüşümün kesişim noktasında yer alan liderlik ve örgütsel yapı ilişkilerinin bütüncül biçimde açıklanmasına yönelik önemli bir literatür boşluğuna işaret etmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel gelişmişlik düzeyine etkisinde dijitalleşmenin rolünü bir model çerçevesinde inceleyerek söz konusu boşluğu doldurmaktır.

1. Literatür Taraması

1.1 Yeşil Dönüştürücü Liderlik: Kavramsal Temeller ve Örgütsel Etkiler

Yeşil dönüştürücü liderlik, geleneksel dönüştürücü liderlik anlayışının çevresel sürdürülebilirlik odağıyla yeniden yorumlanmış bir biçimi olarak tanımlanmakta ve liderlerin çevreye duyarlı vizyon, değer ve hedefleri örgütsel süreçlere yansıtabilme yetkinliğini ifade etmektedir. Bu liderlik yaklaşımının çalışanların çevreye yönelik farkındalığını güçlendiren, ortak bir çevresel vizyon oluşturan ve çevreci davranışları sistemli biçimde destekleyen dönüştürücü bir mekanizma olduğunu belirtmektedir (Kerse, 2021: 1575). Bu liderlik modeli; idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi boyutlarının çevresel amaçlara uygun şekilde yeniden yapılandırılmasıyla ortaya çıkmakta ve örgütlerin sürdürülebilirlik odaklı stratejilerinin şekillenmesinde belirleyici rol oynamaktadır.

Alan yazınında, yeşil dönüştürücü liderliğin çalışanların tutum ve davranışları üzerindeki etkisine ilişkin güçlü bulgular bulunmaktadır. Liderlik yaklaşımının yeşil öz-yeterlik, çevre odaklı yaratıcılık, içsel çevresel motivasyon ve yeşil örgütsel bağlılık gibi psikolojik süreçleri anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymuştur (Chen, 2014). Liderlerin çevresel faaliyetlere anlam yüklemesi ve değer atfetmesi, çalışanların gönüllü çevreci davranışlar sergileme eğilimini artırmaktadır.



Benzer şekilde yeşil dönüştürücü liderliğin, çalışanların örgütsel çevre vatandaşlığı davranışlarını olumlu yönde etkilediğini ve bu etkinin özellikle yeşil örgütsel iklim aracılığıyla güçlendiğini belirlemiştir (Liu, 2023). Resmî olarak ödüllendirilmeyen ancak çevresel performansı geliştiren gönüllü davranışlar olarak tanımlanan örgütsel çevre vatandaşlığı davranışları, yeşil dönüştürücü liderliğin sürdürülebilirlik performansına dolaylı fakat önemli bir katkı sağladığını göstermektedir.

Yeşil dönüştürücü liderliğin yenilik süreçleri üzerindeki etkisi de araştırmalarda dikkat çeken bir diğer boyuttur. liderlik yaklaşımının çalışanların çevre odaklı yaratıcı fikir üretme kapasitesini artırdığını ve yeşil yenilikçilik düzeyini yükselttiğini ortaya koymuştur (Abourokbah, 2024: 35). Benzer biçimde Tuna ve Yıldız ile Turan Torun, yeşil dönüştürücü liderliğin hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çevreye duyarlı tutum ve davranışları anlamlı biçimde güçlendirdiğini göstermiştir (Tuna, 2023; Turan Torun, 2023). Bu sonuçlar, yeşil dönüştürücü liderliğin yalnızca davranışsal bir liderlik yaklaşımı olmadığını, aynı zamanda örgütlerin çevresel kapasite gelişimini destekleyen stratejik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır.

Buna ek olarak Özgül, yeşil dönüştürücü liderliğin çevresel değerlerin kurumsal yapıya yerleşmesinde kritik rol oynadığını vurgularken (Özgül, 2022), Kurnaz bu liderlik yaklaşımının sürdürülebilirlik performansının stratejik düzeyde şekillenmesinde belirleyici olduğunu ifade etmektedir (Kurnaz, 2025). Bu değerlendirmeler, yeşil dönüştürücü liderliğin örgütlerde çevresel sürdürülebilirliğin kurumsallaşmasını sağlayan temel yönetsel mekanizmalardan biri olduğunu göstermektedir.

1.2. Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi: Olgunluk Modelleri ve Yapısal Kapasiteler

Örgütsel gelişmişlik düzeyi, örgütlerin stratejik yönetim kapasitesi, süreç yönetimi, kurumsal yetkinlikler, dijital uyum becerileri ve sürekli gelişim potansiyelini kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Çetin ve Karaokur Akdağ, (2022), örgütsel gelişmişlik düzeyini stratejik yönelim, süreç ve performans yönetimi, kurumsal yetkinlikler, çevresel uyum ve yenilik kapasitesi gibi boyutlar üzerinden açıklayan kapsamlı bir ölçek geliştirmiştir. Bu yaklaşım, örgütlerin yapısal ve işlevsel olgunluğunu değerlendirmede literatürde önemli bir referans noktası oluşturmaktadır.



Örgütsel gelişmişlik düzeyi yüksek olan işletmelerde süreçlerin standardizasyonu, öğrenme yetkinliklerinin gelişimi, veri temelli karar alma kapasitesi ve kurumsal esneklik daha belirgin hâle gelmektedir. Candraningrat ve diğerleri (2025), örgütsel olgunluk düzeyinin yenilikçilik kapasitesi, stratejik esneklik ve performans çıktıları üzerinde güçlendirici bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Son yıllarda örgütsel gelişmişlik düzeyi ile dijital dönüşüm arasındaki ilişki de dikkat çeken bir araştırma alanı hâline gelmiştir. Dijitalleşme, örgütsel süreçlerin yeniden tasarlanmasını ve iş gücü yetkinliklerinin dönüşümünü gerektirdiğinden, örgütsel gelişmişlik düzeyi dijital dönüşüm kapasitesinin temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Çallı ve Çallı (2021), dijitalleşmenin örgütlerin stratejik uyum kapasitesini ve rekabet gücünü artırdığını ve dijitalleşmenin performans üzerindeki etkilerini güçlendirdiğini gözlemlemişlerdir. Bu açıdan örgütsel gelişmişlik düzeyi, çevresel ve dijital dönüşüm süreçlerinde örgütsel kapasitenin temel bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır.

1.3. Dijitalleşme ve Dijital Olgunluk: Örgütsel Dönüşüm Boyutu

Dijitalleşme, yalnızca teknolojik araçların örgütlere entegre edilmesiyle sınırlı olmayan; iş süreçlerinin, karar mekanizmalarının, örgüt kültürünün ve stratejik yönelimlerin bütüncül biçimde yeniden şekillendirilmesini içeren bir dönüşüm sürecidir. Sağlam (2021), dijital dönüşümü teknolojik gelişimin ötesinde kurumsal, sosyal ve yönetsel boyutları olan bir olgu olarak tanımlamış ve örgütlerde köklü değişimlere yol açtığını vurgulamıştır. (Liu, S., ve Yu, Q,2023).

Dijital olgunluk ise dijitalleşmenin örgüt içerisinde ne ölçüde kurumsallaştığını ve stratejik bir kapasiteye dönüştüğünü açıklayan kritik bir kavramdır. Dijital liderlik özellikleri ve dijital dönüşüm yetkinlikleri örgütlerin dijital olgunluk düzeyini belirleyen temel unsurlarındandır (Büyükbeşe, Dikbaş, Kleinve Batuk,, 2022). Uluslararası literatürde de dijital olgunluğun örgütsel performansla doğrudan ilişkili olduğunu gösteren çok sayıda çalışma vardır. Bu bağlamda Niaz ve Ullah (2025), dijital olgunluğun stratejik liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkide güçlü bir aracı rol üstlendiğini tespit etmişlerdir.

Dijitalleşme ile yeşil dönüşüm arasındaki etkileşim de giderek artan bir araştırma konusu hâline gelmiştir. (Abourobah vd., 2024). dijital ve çevresel dönüşümün birlikte ele alınmasının



sürdürülebilirlik stratejilerini güçlendirdiğini ileri sürerken; Yücebalkan (2020), dijital liderlik özelliklerinin dijital dönüşüm ile performans arasındaki ilişkiyi şekillendirdiğini vurgulamıştır.

1.4. Kavramsal Çerçeve ve Araştırma Boşluğu

Mevcut literatür, yeşil dönüştürücü liderliğin çalışan davranışları, örgütsel kültür ve çevresel performans üzerindeki etkisini güçlü biçimde ortaya koymasına rağmen, yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel gelişmişlik düzeyi üzerindeki etkileri sınırlı sayıda çalışmada ele alınmıştır. Özellikle yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel süreçlerin olgunlaşması, kurumsal yeteneklerin gelişimi ve stratejik uyum kapasitesi üzerindeki etkileri literatürde sistematik biçimde incelenmemiştir.

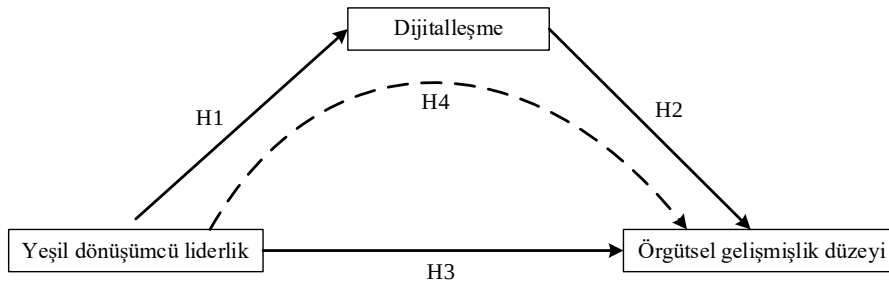
Buna ek olarak, dijitalleşmenin yeşil dönüştürücü liderlik ile örgütsel gelişmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi nasıl şekillendirdiği ve bu ilişkide aracılık ya da düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığına yönelik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Dijitalleşmenin örgütlerde karar alma, süreç olgunluğu ve kültürel dönüşüm üzerindeki etkileri bilinse de bu etkilerin yeşil dönüştürücü liderlik-örgütsel gelişmişlik düzeyi ilişkisine nasıl yansıdığına dair kapsamlı ampirik kanıtlar henüz yeterli düzeyde değildir.

Bu nedenle, yeşil dönüştürücü liderlik ile örgütsel gelişmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin ve bu ilişkide dijitalleşmenin rolünün bütüncül bir model çerçevesinde ele alınması literatürde önemli bir boşluğa işaret etmektedir. Bu çalışma, yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel gelişmişlik düzeyine etkisinde dijitalleşmenin rolünü bir model çerçevesinde inceleyerek söz konusu boşluğu doldurmayı hedeflemektedir.

2.3. Yöntem

2.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri





Şekil 1: Araştırma modeli

2.2. Araştırma hipotezleri

Yeşil dönüştürücü liderlik, çalışanları çevresel hedefler doğrultusunda motive eden, sürdürülebilirlik odaklı vizyon geliştiren ve yenilikçi uygulamaları teşvik eden bir liderlik yaklaşımıdır. Literatürde bu liderlik tarzının örgütlerde çevresel performans, yenilikçilik kapasitesi ve çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yarattığı ortaya konulmuştur (Chen ve Chang, 2012; Chen vd., 2014; Liu ve Yu, 2023). Çevre odaklı vizyon geliştiren liderlerin aynı zamanda dijital yeniliklere ve değişime açıklığı desteklediği değerlendirilmektedir. Çünkü dönüştürücü liderlik yaklaşımı, teknolojik adaptasyonu kolaylaştıran örgütsel iklimin oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

H1: İşletmelerde yeşil dönüştürücü liderlik algısı dijitalleşmeyi pozitif yönde etkiler.

Dijitalleşme; süreçlerin yeniden tasarlanması, veri temelli karar verme mekanizmalarının geliştirilmesi ve örgütsel esnekliğin artırılması yoluyla işletmelerin yapısal kapasitesini güçlendirmektedir. Önceki çalışmalar, dijital olgunluğun örgütsel performans, çeviklik ve stratejik uyum üzerinde anlamlı etkileri olduğunu göstermektedir (Çallı ve Çallı, 2021; Niaz ve Ullah, 2025). Bu nedenle dijitalleşmenin örgütsel gelişmişlik düzeyini artıracığı öngörülmektedir.

H2: Dijitalleşme algısı örgütsel gelişmişlik düzeyini pozitif yönde etkiler.

Yeşil dönüştürücü liderlik yalnızca çevresel davranışları teşvik eden bir liderlik anlayışı değildir; aynı zamanda örgütlerin süreç yönetimi, stratejik yönelim ve sürdürülebilir kurumsal yapı geliştirme kapasitesini de desteklemektedir. Sürdürülebilirlik vizyonunu merkeze alan liderler, kurumsal öğrenme ve gelişim süreçlerini hızlandırabilmektedir (Kerse vd., 2021; Kurnaz, 2025). Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H3: İşletmelerde yeşil dönüştürücü liderlik algısı, örgütsel gelişmişlik düzeyini pozitif yönde etkiler.

Literatürde dijital dönüşümün, liderlik etkilerini örgütsel çıktılara dönüştüren önemli bir mekanizma olduğu vurgulanmaktadır. Liderlik davranışları dijital kapasiteyi artırdıkça bunun örgütsel gelişmişlik üzerinde dolaylı etkiler yaratması beklenmektedir. Bu nedenle dijitalleşmenin aracı rol üstleneceği değerlendirilmektedir.

H4: İşletmelerde yeşil dönüştürücü liderlik algısının örgütsel gelişmişlik düzeyine etkisinde dijitalleşmenin aracılık rolü vardır.

2.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, İstanbul ilinde faaliyet gösteren özel öğretim kurumlarında görev yapan çalışanlardan oluşmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı tarafından yayımlanan resmî istatistiklere göre 2024–2025 eğitim öğretim döneminde özel öğretim sektöründe görev yapan öğretmen sayısı 63.124'tür (MEB, 2025). Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde bu toplam sayı esas alınmıştır. %95 güven düzeyi ve %5 hata payı temel alınarak yapılan hesaplama sonucunda örneklem büyüklüğü 382 olarak belirlenmiştir (Yamane, 2001). Veri toplama sürecinde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiş ve elde edilen 397 anket analiz kapsamına alınmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla hazırlanan anket formu iki ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 6 soru yer almaktadır. İkinci bölümde ise araştırmanın temel değişkenlerini ölçmek amacıyla yeşil dönüştürücü liderlik, dijitalleşme ve örgütsel gelişmişlik düzeyine ilişkin ölçekler kullanılmıştır. Bu çalışma için hazırlanan anket formu İstanbul Okan Üniversitesi Etik Kurulu'nun 11 Şubat 2026 tarihli ve 198 sayılı toplantısında görüşülmüş ve ETK26020015 sayılı karar ile etik açıdan uygun bulunmuştur.

Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeği olarak Chen ve Chang (2012) tarafından geliştirilen ve Türkçe uyarlaması Kerse ve çalışma arkadaşları (2021) tarafından yapılan, 6 maddeden oluşan 5'li Likert tipinde (Kesinlikle katılmıyorum–Kesinlikle katılıyorum) ölçme aracı kullanılmıştır. Dijitalleşme düzeyini ölçmek amacıyla Nadeem ve çalışma arkadaşları (2018) tarafından geliştirilen, Türkçe uyarlaması Sağlam (2021) tarafından gerçekleştirilen ve 12 maddeden oluşan 5'li Likert tipi (Kesinlikle katılmıyorum–Kesinlikle katılıyorum) ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi ise Çetin ve Karaokur Akdağ (2022) tarafından



geliştirilen, 18 maddeden oluşan 5’li Likert tipindeki (Hiçbir zaman katılmıyorum–Her zaman katılıyorum) ölçek aracılığıyla ölçülmüştür. Bu ölçek, örgütlerin yapısal ve yönetsel gelişmişlik düzeylerinin değerlendirilmesine yönelik olarak kullanılmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik ve geçerlilik analizinde Cronbach's Alpha katsayısı, geçerlilik analizi ise Doğrulamalı Faktör Analizi ile birleşim (CR ve AVE) ve ayrışım (HTMT ve Fornell Larckell) geçerliliği analizleri uygulanmıştır. Verilerin betimleyici analizinde kategorik değişkenler için sayı ile yüzde, sayısal değişkenler için ortalama ve standart sapma istatistikleri kullanılmış, ölçek/boyutların normal dağılıma uygunluğu çarpıklık ve basıklık katsayısı ile incelenmiştir. Araştırma değişkenlerinde demografik değişkenler bakımından farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t ve ANOVA testleriyle, araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Araştırma modelinin analizi Yapısal Eşitlik Modeli ile analiz edilmiştir. Analizler için SPSS 26, AMOS ve SmartPLS yazılımları kullanılmıştır.

2.6. Analiz ve Bulgular

Tablo 1: Araştırmada kullanılan ölçekler için güvenirlik ve birleşim geçerliliği analizi bulguları

	Cronbach's Alpha	CR	AVE
Dijitalleşme Ölç.	0.913	0.926	0.513
Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi Ölç.	0.883	0.902	0.532
Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölç.	0.849	0.888	0.570

Araştırmada yer alan ölçüm araçlarının güvenirliği ile birleşim geçerliliği, SmartPLS yazılımı kullanılarak Cronbach's Alpha, Birleşik Güvenirlik (CR) ve Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ölçütleri üzerinden değerlendirilmiştir (Tablo 1). Elde edilen bulgulara göre ölçeklere ait Cronbach's Alpha değerleri araştırmada kullanılan üç ölçeğin de “yüksek güvenirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Benzer biçimde, CR değerlerinin .888 ile .926 arasında ve 0.70 eşik değerinin üzerinde olması, ilgili yapıların birleşik güvenirliğinin sağlandığına işaret etmektedir. Bunun yanı sıra, AVE değerlerinin .513–.570 aralığında olması ve 0.50 sınır değerini aşması, her bir gizil değişkenin kendi göstergelerine ait varyansın yarısından fazlasını açıkladığını göstermektedir. Elde edilen bu bulgularla, ölçeklerin yüksek güvenirlikli ve yeterli birleşim geçerliliğine sahip olduğu tespit edilmiştir.



Tablo 2: DFA Ölçüm Modeli İçin Uyum İyiği Kriteri Bulguları

	CMIN/DF	GFI	CFI	RMSEA
Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi				
Düzey 1	2,312	0,925	0,940	0,058
Düzey 2	2,456	0,920	0,933	0,061
Yeşil dönüştürücü liderlik				
Düzey 1	1,601	0,988	0,994	0,039
Dijitalleşme				
Düzey 1	2,798	0,945	0,957	0,067
Ölçüm model	2,262	0,975	0,973	0,056
Kabul edilebilir uyum	≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,90$	$\leq 0,08$

Tablo 2’de ölçüm modelinin geçerliliğini değerlendirmek üzere DFA kapsamında raporlanan uyum değerleri verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi ölçeği için hem Düzey hem de Düzey 2 değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Yeşil Dönüştürücü Liderlik ölçeğinin uyum değerleri model-veri uyumunun güçlü olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde, Dijitalleşme ölçeği için elde edilen uyum istatistikleri de kabul edilebilir düzeyde uyuma işaret etmektedir. Ölçüm modeline ilişkin genel uyum değerleri dikkate alındığında, modelin kabul edilebilir uyum değerleri kriterlerini sağladığı görülmektedir.

Tablo 3: Yapı ve Ayrışım Geçerliliği Analizi Bulguları

	DJT	OGD	YDL
HTMT matrisi			
DJT			
OGD	0.376		
YDL	0.344	0.426	
Fornell Larckell			
DJT	0.716		
OGD	0.348	0.729	
YDL	0.315	0.384	0.755

Tablo 3’te ölçeklerin yapı ve ayrışım geçerliliği, HTMT ve Fornell–Larcker kriterleri kapsamında değerlendirilmiştir. HTMT matrisinde DJT–OGD (0.376), DJT–YDL (0.344) ve OGD–YDL (0.426) değerlerinin kabul edilen eşik değerlerin altında kalması, yapıların

birbirinden yeterli düzeyde ayrıştığını göstermektedir. Ayrıca Fornell–Larcker bulgularında köşegen üzerindeki değerlerin (DJT = 0.716; OGD = 0.729; YDL = 0.755) ilgili yapılar arasındaki korelasyon katsayılarından daha yüksek olması, modelde ayrışım geçerliliğinin sağlandığını desteklemektedir.

2.5.2. Betimleyici İstatistikler

Tablo 4: Açıklayıcı İstatistikler ve Çarpıklık Basıklık Değerleri

	Mean	Median	Std. Deviation	Skewness	Kurtosis
Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi	3,17	3,17	0,491	-0,072	0,015
Örgütsel değerlendirme	3,30	3,25	0,631	-0,167	-0,007
Örgütsel Müdahale	2,94	3,00	0,665	-0,128	-0,093
Örgütsel sürdürülebilirlik	3,19	3,18	0,625	-0,067	0,043
Yeşil dönüştürücü liderlik	3,07	3,00	0,646	0,053	-0,275
Dijitalleşme	2,89	2,92	0,578	0,059	0,316

Araştırmada yararlanılan Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi Ölçeği ve bu ölçeğin alt boyutları ile birlikte Yeşil Dönüştürücü Liderlik ve Dijitalleşme Ölçeklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ile çarpıklık ve basıklık değerleri Tablo 4’te sunulmuştur. Elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri değerlendirildiğinde, araştırmada kullanılan tüm ölçek ve alt boyutların normal dağılım sınırları içerisinde yer aldığı anlaşılmaktadır.

2.5.3. Demografik Değişkenler İçin Frekans Dağılımı Bulguları

Tablo 5: Ankete Katılan Bireylerin Demografik Bilgilerine Göre Frekans Dağılımı

	Sayı	Yüzde
		

Eğitim Düzeyi	Lise	91	22,9
	Ön Lisans	90	22,7
	Lisans	150	37,8
	Lisansüstü	66	16,6
Cinsiyet	Erkek	208	52,4
	Kadın	189	47,6
Çalışma Süresi	5 Yıl ve altı	128	32,2
	6-8 Yıl	86	21,7
	9-12 Yıl	103	25,9
	13 Yıl ve üzeri	80	20,2
Medeni Durum	Evli	172	43,3
	Bekar	225	56,7
Yaş Grubu	26 Yaş ve altı	99	24,9
	27-30 Yaş	127	32,0
	31-33 Yaş	75	18,9
	34 Yaş ve üzeri	96	24,2
Çalışma Konumu	Çalışan	300	75,6
	Orta kademe yönetici	57	14,4
	Üst kademe yönetici	40	10,1
Toplam		397	100,0

Ankete katılan bireylerin demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları Tablo 5’te sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde; eğitim düzeyi açısından katılımcıların %22,9’unun lise, %22,7’sinin ön lisans, %37,8’inin lisans ve %16,6’sının lisansüstü eğitim düzeyine sahip olduğu görülmektedir. Cinsiyet dağılımına bakıldığında katılımcıların %52,4’ünün erkek, %47,6’sının ise kadın olduğu belirlenmiştir. Çalışma süresi bakımından katılımcıların %32,2’sinin 5 yıl ve altı, %21,7’sinin 6–8 yıl, %25,9’unun 9–12 yıl ve %20,2’sinin 13 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahip olduğu tespit edilmiştir. Medeni durum açısından katılımcıların %43,3’ünün evli, %56,7’sinin ise bekâr olduğu görülmektedir. Yaş dağılımı incelendiğinde katılımcıların %24,9’unun 26 yaş ve altı, %32,0’sinin 27–30 yaş, %18,9’unun 31–33 yaş ve %24,2’sinin 34 yaş ve üzeri grupta yer aldığı belirlenmiştir. Çalışma konumuna göre ise katılımcıların %75,6’sının çalışan, %14,4’ünün orta kademe yönetici ve %10,1’inin üst kademe yönetici pozisyonunda görev yaptığı saptanmıştır.



2.5.4. Değişkenlerin Demografik Değişkenler Bakımından Analizi

Tablo 6: Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

	Değişken	N	Mean	Std. Deviation	t/F	p
Cinsiyet	Erkek	208	3,12	0,644	1,633	0,103
	Kadın	189	3,02	0,645		
Medeni Durum	Evli	172	3,20	0,629	3,352	0,001
	Bekar	225	2,98	0,644		
Eğitim Düzeyi	Lise	91	2,97	0,611	1,002	0,392
	Ön lisans	90	3,11	0,673		
	Lisans	150	3,09	0,646		
	Lisansüstü	66	3,12	0,656		
Çalışma Süresi	5 Yıl ve altı	128	3,04	0,644	0,966	0,409
	6-8 Yıl	86	3,01	0,623		
	9-12 Yıl	103	3,09	0,687		
	13 Yıl ve üzeri	80	3,17	0,617		
Yaş Grubu	26 Yaş ve altı	99	2,96	0,558	3,173	0,024
	27-30 Yaş	127	3,10	0,727		
	31-33 Yaş	75	2,99	0,621		
	34 Yaş ve üzeri	96	3,22	0,612		
Çalışma Konumu	Çalışan	300	3,07	0,646	0,073	0,930
	Orta kademe yönetici	57	3,10	0,572		
	Üst kademe yönetici	40	3,05	0,754		

Ankette kullanılan Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinde demografik değişkenler bakımından farklılık olup olmadığı *t* testi ve ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 6). Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ölçeğinde medeni durum ve Yaş Grubu değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Medeni durum bakımından farklılığın kaynağı evli katılımcılarda Yeşil Dönüştürücü Liderlik algısının bekar katılımcılara göre daha yüksek olmasıdır. Yaş grubu bakımından farklılığın kaynağı 34 yaş ve üzeri katılımcılarda Yeşil Dönüştürücü Liderlik algısının 26 yaş ve altı katılımcılara göre daha yüksek olmasıdır.

Tablo 7: Dijitalleşme Ölçeğinin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

	Değişken	N	Mean	Std. Deviation	t/F	p
Cinsiyet	Erkek	208	2,91	0,607	0,990	0,323



	Kadın	189	2,86	0,545		
Medeni Durum	Evli	172	2,96	0,593	2,078	0,038
	Bekar	225	2,83	0,562		
Eğitim Düzeyi	Lise	91	2,80	0,588	3,320	0,020
	Ön lisans	90	2,78	0,566		
	Lisans	150	2,98	0,549		
	Lisansüstü	66	2,95	0,613		
Çalışma Süresi	5 Yıl ve altı	128	2,84	0,589	0,683	0,563
	6-8 Yıl	86	2,90	0,546		
	9-12 Yıl	103	2,89	0,552		
	13 Yıl ve üzeri	80	2,95	0,627		
Yaş Grubu	26 Yaş ve altı	99	2,80	0,583	1,323	0,266
	27-30 Yaş	127	2,91	0,575		
	31-33 Yaş	75	2,87	0,469		
	34 Yaş ve üzeri	96	2,96	0,646		
Çalışma Konumu	Çalışan	300	2,85	0,558	2,575	0,077
	Orta kademe yönetici	57	2,99	0,635		
	Üst kademe yönetici	40	3,02	0,616		

Ankette yer alan Dijitalleşme Ölçeğinin demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı t testi ve ANOVA analizleri ile incelenmiş ve sonuçlar Tablo 7’de sunulmuştur. Analiz bulguları, Dijitalleşme Ölçeği puanlarının medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir. Medeni durum açısından ortaya çıkan farklılığın, evli katılımcıların dijitalleşme algılarının bekâr katılımcılara kıyasla daha yüksek olmasından kaynaklandığı belirlenmiştir. Eğitim düzeyi bakımından ise lisans mezunu katılımcıların dijitalleşme algılarının ön lisans mezunlarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 8: Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi Ölçeğinin Demografik Değişkenler Bakımından İncelenmesi

	Değişken	N	Mean	Std. Deviation	t/F	p
Cinsiyet	Erkek	208	3,20	0,518	1,180	0,239
	Kadın	189	3,14	0,460		
Medeni Durum	Evli	172	3,21	0,444	1,242	0,215
	Bekar	225	3,15	0,524		
Eğitim Düzeyi	Lise	91	3,10	0,458	6,168	0,000
	Ön lisans	90	3,03	0,503		
	Lisans	150	3,26	0,489		
	Lisansüstü	66	3,28	0,467		
Çalışma Süresi	5 Yıl ve altı	128	3,09	0,508	4,097	0,007
	6-8 Yıl	86	3,20	0,450		
	9-12 Yıl	103	3,15	0,467		
	13 Yıl ve üzeri	80	3,32	0,510		
Yaş Grubu	26 Yaş ve altı	99	3,07	0,528	3,842	0,010
	27-30 Yaş	127	3,16	0,457		
	31-33 Yaş	75	3,16	0,438		
	34 Yaş ve üzeri	96	3,30	0,513		
Çalışma Konumu	Çalışan	300	3,16	0,510	0,624	0,536
	Orta kademe yönetici	57	3,24	0,394		
	Üst kademe yönetici	40	3,19	0,472		

Ankette kullanılan Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi Ölçeğinde demografik değişkenler bakımından farklılık olup olmadığı t testi ve ANOVA testi ile incelenmiştir (Tablo 8). Elde edilen bulgulara göre ankette kullanılan Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi Ölçeğinde eğitim düzeyi, çalışma süresi ve yaş grubu değişkenleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Eğitim düzeyi bakımından farklılığın kaynağı Lisans ve lisansüstü mezunu katılımcılarda Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi algısının Ön Lisans mezunu katılımcılara göre daha yüksek olmasıdır. Çalışma süresi bakımından farklılığın kaynağı 13 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip katılımcılarda Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi algısının 5 yıl ve altı çalışma süresine sahip katılımcılara göre daha yüksek olmasıdır. Yaş grubu bakımından farklılığın kaynağı 34 yaş ve

üzeri katılımcılarda Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi algısının 26 yaş ve altı yaş grubunda olan katılımcılara göre daha yüksek olmasıdır.

Tablo 9: Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi Ve Dijitalleşme Değişkenleri Arasındaki İlişki İçin Pearson Korelasyon Katsayısı Bulguları

	Yeşil Dönüştürücü Liderlik	Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi	Dijitalleşme
Yeşil dönüştürücü liderlik	1	,363**	,291**
Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi	,363**	1	,342**
Dijitalleşme	,291**	,342**	1

(** : p<0,01)

Yeşil dönüştürücü liderlik, örgütsel gelişmişlik düzeyi ve dijitalleşme değişkenleri arasındaki ilişki için pearson korelasyon katsayısı bulguları Tablo 9’da verilmiştir Tüm korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Katsayıların pozitif olması durumunda değişkenlerden herhangi birisinde artma olduğunda diğer değişkenlerde de artma olması beklenir. Korelasyon katsayılarına göre en yüksek ilişki “Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi” ile “Yeşil dönüştürücü liderlik” değişkenleri arasında, en düşük ilişki “Yeşil dönüştürücü liderlik” ile “Dijitalleşme” değişkenleri arasındadır.

Tablo 10: Yeşil Dönüştürücü Liderlik ve Dijitalleşme ile Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi Boyutları Arasındaki İlişki İçin Pearson Korelasyon Katsayısı Bulguları

	Örgütsel Değerlendirme	Örgütsel Müdahale	Örgütsel Sürdürülebilirlik
Yeşil Dönüştürücü Liderlik	,234**	,236**	,312**
Dijitalleşme	,168**	,167**	,329**

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Yeşil dönüştürücü liderlik ve dijitalleşme ile örgütsel gelişmişlik düzeyi boyutları arasındaki ilişki için pearson korelasyon katsayısı bulguları Tablo 10’da verilmiştir. Tüm değişkenler için korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bulunmuştur. Korelasyon katsayılarına göre en yüksek ilişki “Dijitalleşme” ile “Örgütsel Sürdürülebilirlik” değişkenleri arasında, en düşük ilişki “Dijitalleşme” ile “Örgütsel Müdahale” değişkenleri arasındadır.

2.7. Regresyon Analizleri

Tablo 11: Yeşil Dönüştürücü Liderlik ve Dijitalleşmenin Örgütsel Değerleme Üzerindeki Etkisi İçin Doğrusal Regresyon Bulguları

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	t	p
Sabit	2,347		12,416	0,000
Yeşil dönüştürücü liderlik	0,198	0,202	3,976	0,000
Dijitalleşme	0,119	0,109	2,145	0,033
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	p
0,256	0,066	0,061	13,858	0,000

Yeşil dönüştürücü Liderlik ve Dijitalleşmenin Örgütsel değerleme üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon bulguları Tablo 11’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre model genel olarak anlamlıdır ($F=13,858$; $p<0,001$) ve bağımsız değişkenler örgütsel değerlemedeki varyansın yaklaşık %6,6’sını açıklamaktadır ($R=0,256$; $R^2=0,066$; Düzeltilmiş $R^2=0,061$). Katsayılar incelendiğinde, yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel değerleme üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunduğu tespit edilmiştir ($B=0,198$; $\beta=0,202$; $t=3,976$; $p<0,001$). Benzer şekilde dijitalleşme de örgütsel değerlemeyi anlamlı düzeyde ve pozitif yönlü olarak etkilemektedir ($B=0,119$; $\beta=0,109$; $t=2,145$; $p=0,033$). Bu sonuçlar, her iki değişkenin de örgütsel değerlemeyi artırma yönünde katkı sunduğunu; ayrıca standartlaştırılmış katsayılar dikkate alındığında örgütsel değerleme üzerinde görece daha güçlü etkinin yeşil dönüştürücü liderlikte olduğunu göstermektedir.

Tablo 12: Yeşil Dönüştürücü Liderlik ve Dijitalleşmenin Örgütsel Müdahale Üzerindeki Etkisi İçin Doğrusal Regresyon Bulguları

	Regresyon katsayıları	Standard regresyon katsayıları	t	p
Sabit	1,933		9,696	0,000
Yeşil dönüştürücü liderlik	0,211	0,205	4,028	0,000
Dijitalleşme	0,124	0,108	2,119	0,035
R	R kare	Düzeltilmiş R kare	F	p
0,258	0,066	0,062	14,029	0,000

Yeşil dönüştürücü liderlik ve dijitalleşmenin Örgütsel müdahale üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon bulguları Tablo 12’de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre modelin genel olarak istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($F=14,029$; $p<0,001$) ve bağımsız değişkenlerin örgütsel müdahaleye ilişkin varyansın yaklaşık %6,6’sını açıkladığı tespit

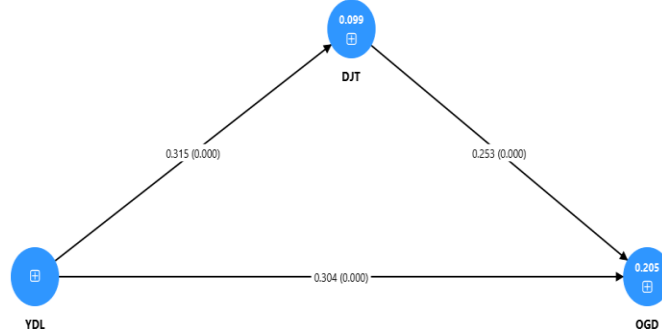
edilmiştir. ($R=0,258$; $R^2=0,066$; Düzeltilmiş $R^2=0,062$). Katsayılar değerlendirildiğinde, yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel müdahale üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu gözlemlenmiştir. ($B=0,211$; $\beta=0,205$; $t=4,028$; $p<0,001$). Benzer biçimde dijitalleşme de örgütsel müdahaleyi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı düzeyde etkilemektedir ($B=0,124$; $\beta=0,108$; $t=2,119$; $p=0,035$). Standartlaştırılmış katsayılar dikkate alındığında, örgütsel müdahale üzerinde görece daha güçlü etkinin yeşil dönüştürücü liderlikten kaynaklandığı görülmektedir.

Tablo 13: Yeşil Dönüştürücü Liderlik Ve Dijitalleşmenin Örgütsel Sürdürülebilirlik Üzerindeki Etkisi İçin Doğrusal Regresyon Bulguları

	Regresyon Katsayıları	Standard Regresyon Katsayıları	t	p
Sabit	1,675		9,425	0,000
Yeşil Dönüştürücü Liderlik	0,229	0,237	4,902	0,000
Dijitalleşme	0,281	0,260	5,389	0,000
R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	F	p
0,399	0,160	0,155	37,390	0,000

Yeşil dönüştürücü liderlik ve dijitalleşmenin Örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisi için doğrusal regresyon bulguları Tablo 13'te verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre modelin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F=37,390$; $p<0,001$). Bağımsız değişkenlerin örgütsel sürdürülebilirlikteki varyansın %16'sını açıkladığı görülmektedir ($R=0,399$; $R^2=0,160$; Düzeltilmiş $R^2=0,155$). Katsayılar değerlendirildiğinde, yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($B=0,229$; $\beta=0,237$; $t=4,902$; $p<0,001$). Benzer biçimde dijitalleşme de örgütsel sürdürülebilirliği istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü etkilemektedir ($B=0,281$; $\beta=0,260$; $t=5,389$; $p<0,001$). Standartlaştırılmış katsayılar dikkate alındığında, örgütsel sürdürülebilirlik üzerinde görece daha güçlü etkinin dijitalleşmeden kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

2.8. Model Analizi



Şekil 2: Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi Üzerindeki Etkisinde Dijitalleşmenin Aracılık Rolüne İlişkin Yapısal Model

Tablo 14: Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi Üzerindeki Doğrudan, Dolaylı ve Toplam Etkilerine İlişkin Yapısal Model Sonuçları

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics ((O/STDEV))	P values
Doğrudan etkiler					
DJT -> OGD (H2)	0.253	0.259	0.050	5.012	0.000
YDL -> DJT (H1)	0.315	0.322	0.043	7.382	0.000
YDL -> OGD (H3)	0.304	0.309	0.049	6.249	0.000
Dolaylı etkiler					
YDL -> DJT -> OGD (H4)	0.080	0.083	0.020	4.035	0.000
Toplam etkiler					
DJT -> OGD	0.253	0.259	0.050	5.012	0.000
YDL -> DJT	0.315	0.322	0.043	7.382	0.000
YDL -> OGD	0.384	0.393	0.042	9.121	0.000

Yeşil Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi üzerindeki doğrudan, dolaylı ve toplam etkilerine ilişkin yapısal model sonuçları Tablo 14’te sunulmuştur. Elde edilen bulgular, dijitalleşmenin örgütsel gelişmişlik düzeyi üzerinde pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir doğrudan etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta = 0.253$; $p < 0.001$). Bunun yanı sıra yeşil dönüştürücü liderliğin dijitalleşme üzerindeki etkisinin de pozitif ve güçlü olduğu belirlenmiş ($\beta = 0.315$; $p < 0.001$) ve yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel gelişmişlik düzeyini doğrudan ve anlamlı biçimde etkilediği tespit edilmiştir ($\beta = 0.304$; $p < 0.001$). Dolaylı etkilere ilişkin analiz sonuçları, yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel gelişmişlik düzeyi üzerindeki etkisinin

dijitalleşme aracılığıyla da anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır ($\beta = 0.080$; $p < 0.001$). Toplam etki değerlendirildiğinde ise yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel gelişmişlik düzeyi üzerindeki genel etkisinin pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($\beta = 0.384$; $p < 0.001$). Bu bulgular, modelde dijitalleşmenin kısmi aracılık rolü üstlendiğini desteklemektedir.

Tablo 15: Dijitalleşme ve Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi Değişkenlerine İlişkin Açıklanan Varyans (R^2) ve Düzeltilmiş R^2 Değerleri

	R-Kare	Düzeltilmiş R-Kare
Dijitalleşme	0.099	0.097
Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi	0.205	0.201

Dijitalleşme ve Örgütsel Gelişmişlik Düzeyi değişkenlerine ait açıklanan varyans (R^2) ve düzeltilmiş R^2 değerleri Tablo 15'te sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde, dijitalleşme değişkenindeki toplam varyansın yaklaşık %9,9'unun ($R^2 = 0.099$), örgütsel gelişmişlik düzeyindeki varyansın ise %20,5'inin ($R^2 = 0.205$) modelde yer alan bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı anlaşılmaktadır. Düzeltilmiş R^2 değerlerinin R^2 değerlerine oldukça yakın olması, modelin açıklama gücünün kararlı ve tutarlı bir yapı sergilediğini göstermektedir.

Tablo 16: Yapısal Modeldeki Yollar İçin Etki Büyüklüğü (F^2) Değerleri

	f-kare
DJT -> OGD	0.072
YDL -> DJT	0.110
YDL -> OGD	0.105

Yapısal modelde yer alan yolların etki büyüklüklerine (f^2) ilişkin değerler Tablo 16'da sunulmuştur. Bulgular incelendiğinde, dijitalleşmenin örgütsel gelişmişlik düzeyi üzerindeki etkisinin düşük düzeyde bir etki büyüklüğüne sahip olduğu görülmektedir ($f^2 = 0.072$). Yeşil dönüştürücü liderliğin dijitalleşme üzerindeki etkisi ($f^2 = 0.110$) ile örgütsel gelişmişlik düzeyi üzerindeki doğrudan etkisinin ($f^2 = 0.105$) ise düşük ile orta düzey arasında bir etki büyüklüğünü işaret ettiği belirlenmiştir. Bu bulgular, yeşil dönüştürücü liderliğin model kapsamında hem dijitalleşme hem de örgütsel gelişmişlik düzeyi açısından görece daha güçlü bir açıklayıcı katkı sağladığını göstermektedir.

Tablo 17: Araştırma Hipotezleri ve İstatistiksel Kararlar

Araştırma Hipotezleri	İstatistiksel Karar
H1: İşletmelerde yeşil dönüşümcü liderlik algısı dijitalleşmeyi pozitif yönde etkiler	Desteklendi
H2: Dijitalleşme algısı örgütsel gelişmişlik düzeyini pozitif yönde etkiler	Desteklendi
H3: İşletmelerde yeşil dönüşümcü liderlik algısı örgütsel gelişmişlik düzeyini pozitif yönde etkiler	Desteklendi
H4: İşletmelerde yeşil dönüşümcü liderlik algısı örgütsel gelişmişlik düzeyine etkisinde dijitalleşmenin aracılık rolü vardır.	Desteklendi

Sonuç ve Tartışma

Yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel gelişmişlik düzeyi üzerindeki etkisini ve bu ilişkide dijitalleşmenin rolünü incelemiştir. Elde edilen bulgular, araştırma modelinde ileri sürülen tüm hipotezlerin desteklendiğini göstermektedir. Araştırmanın ilk bulgusu, yeşil dönüştürücü liderliğin dijitalleşme üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, dönüşümcü liderlik anlayışının değişime açıklık, yenilikçilik ve stratejik vizyon geliştirme kapasitesi yarattığını belirten çalışmalarla paralellik göstermektedir (Chen vd., 2014; Liu ve Yu, 2023). Çevresel duyarlılığı yüksek liderlerin, yalnızca sürdürülebilirlik uygulamalarını değil aynı zamanda dijital dönüşüm süreçlerini de teşvik ettiği anlaşılmaktadır. İkinci olarak, dijitalleşmenin örgütsel gelişmişlik düzeyi üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi tespit edilmiştir. Bu bulgu, dijital olgunluğun süreç etkinliği, veri temelli yönetim anlayışı ve örgütsel çeviklik üzerindeki katkılarını vurgulayan araştırmalarla uyumludur (Çallı ve Çallı, 2021; Candraningrat vd., 2025). Dolayısıyla dijitalleşme, yalnızca teknolojik yenilenme değil, aynı zamanda örgütsel kapasiteyi artıran stratejik bir dönüşüm aracı olarak değerlendirilebilir. Üçüncü olarak, yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel gelişmişlik düzeyini doğrudan etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuç, sürdürülebilirlik odaklı liderlik anlayışının kurumsal süreçleri, örgütsel uyumu ve uzun dönemli gelişimi desteklediğini ileri süren çalışmalarla örtüşmektedir (Kerse vd., 2021; Kurnaz, 2025). Başka bir ifadeyle, çevresel vizyona sahip liderlik anlayışı örgütlerin yapısal olgunlaşmasını desteklemektedir. Araştırmanın en önemli bulgularından biri ise dijitalleşmenin kısmi aracılık etkisidir. Bu sonuç, yeşil dönüştürücü liderliğin örgütsel gelişmişlik üzerindeki etkisinin dijital kapasite aracılığıyla güçlendiğini göstermektedir. Niaz ve Ullah (2025) tarafından ortaya konulan dijital olgunluğun liderlik-performans ilişkisindeki aracılık etkisiyle benzer biçimde, mevcut araştırmada da dijitalleşmenin liderlik etkisini güçlendiren stratejik bir mekanizma olduğu anlaşılmıştır.



Araştırma sonuçları uygulayıcılar açısından da önemli çıkarımlar sunmaktadır. Öncelikle işletmelerin yalnızca teknolojik yatırım yapmaları yeterli değildir. Dijital dönüşüm süreçlerinin başarılı olabilmesi için çevresel vizyona sahip, yenilikçi ve dönüşüm odaklı liderlik anlayışının geliştirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle kurumlarda yeşil liderlik eğitimleri, dijital yetkinlik programları ve sürdürülebilirlik odaklı kurumsal dönüşüm projeleri birlikte ele alınmalıdır. Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Verilerin yalnızca İstanbul ilindeki özel öğretim sektörü çalışanlarından toplanmış olması, bulguların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Ayrıca verilerin öz bildirim yöntemiyle elde edilmesi ortak yöntem yanlılığı riskini doğurabilir. Gelecek araştırmalarda farklı sektörlerde, farklı şehirlerde ve boylamsal tasarımlarla benzer modeller test edilebilir. Yeşil dönüştürücü liderlik, dijitalleşme ve örgütsel gelişmişlik düzeyi değişkenlerini aynı model içerisinde ele alarak literatüre bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Önceki araştırmalar çoğunlukla bu kavramları ikili ilişkiler düzeyinde incelerken, mevcut çalışma dijitalleşmenin aracılık rolünü test ederek alandaki kuramsal boşluğa katkı sağlamaktadır. Araştırma ayrıca Dinamik Yetenekler Kuramı perspektifiyle sürdürülebilirlik odaklı liderlik ile dijital dönüşüm süreçleri arasındaki etkileşimi açıklamaktadır. Bu yönüyle çalışma, çevresel liderlik yaklaşımlarının yalnızca davranışsal sonuçlar değil, aynı zamanda örgütsel kapasite gelişimi üzerinde de etkili olduğunu göstermektedir. Uygulama açısından çalışma, kurumların sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için yeşil liderlik anlayışı ile dijital yetkinlik yatırımlarını birlikte yönetmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Böylece araştırma hem akademik literatüre hem de yönetim uygulamalarına özgün katkılar sunmaktadır. Araştırma yalnızca İstanbul ilindeki özel öğretim sektörü çalışanları ile sınırlıdır. Gelecek çalışmalarda farklı sektörler, farklı bölgeler ve boylamsal tasarımlar önerilmektedir. Sonuç olarak araştırma, sürdürülebilir örgütsel gelişimin yalnızca çevresel dönüşüm ya da yalnızca dijitalleşme ile açıklanamayacağını; bu iki sürecin vizyoner liderlik anlayışı altında birlikte ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Kaynakça

- Abourobah, E., Sayed, M., Makarem, S. C., & Abdelwahed, N. (2024). Leading for green creativity: The role of green transformational leadership and psychological empowerment. *Acta Psychologica*, 242, 104069. DOI: [10.1016/j.actpsy.2024.104503](https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2024.104503)
- Büyükbese, T., Dikbaş, T., Klein, M., & Batuk Ünlü, S. (2022). A study on digital leadership scale (DLS) development. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 740–760. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1135540>
- Candraningrat, C., Handriana, T., & Saifuddin, M. (2025). The strategic role of digital capabilities in organizational performance: A systematic literature review. *International Journal of Information Science and Management*, 23(3), 111–129. <https://doi.org/10.22034/ijism.2025.2012601.1264>
- Chen, Y. S. ve Chang, C. H. (2012). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership and green creativity. *Journal of Business Ethics*, 116, 107–119.
- Chen, Y.-S., Chang, C.-H., & Lin, Y.-H. (2014). Green transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604–6621. <https://doi.org/10.3390/su6106604>
- Çallı, B. A., & Çallı, L. (2021). Relationships between digital maturity, organizational agility, and firm performance: An empirical investigation on SMEs. *Business & Management Studies: An International Journal (BMij)*, 9(2), 486–502. <https://doi.org/10.15295/bmij.v9i2.1786>
- Çetin, M. ve Karaokur Akdağ, Ş. (2022). Organizational Development Level Determination Scale: A Validity and Reliability Study. *Journal of Education and Learning*, 11(4), 174-192. <https://doi.org/10.5539/jel.v11n4p174>
- Kerse, G., Maden, Ş., Tartan Selçuk, E. (2021). Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Yeşil İçsel Motivasyon ve Çalışanın Yeşil Davranışı: Ölçek Uyarlama ve İlişki Tespiti, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13 (2), 1574-1591. <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1216>

- Kurnaz, Ş. (2025). The Mediating Role of Green Transformational Leadership in the Effect of Green Organizational Culture on Organizational Commitment. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 32(1), 51-66. <https://doi.org/10.18657/yonveek.1502593>
- Liu, S., & Yu, Q. (2023). Green transformational leadership and employees' organizational citizenship behavior for the environment in the manufacturing industry: A social information processing perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 1110730. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1097655>
- MEB, (2025) <https://sgb.meb.gov.tr/www/milli-egitim-istatistikleri-orgun-egitim-2024-2025/icerik/768>, Erişim tarihi: Ekim 2025
- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N. & Chew, E. (2018). Editorial: Digital Transformation & Digital Business Strategy in Electronic Commerce-The Role of Organizational Capabilities, *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1-8.
- Niaz, A., & Ullah, S. (2025). Impact of strategic leadership on organizational performance: Mediating role of digital maturity and digital transformation with organizational ambidexterity as a moderator. *International Journal of Social Sciences Bulletin*, 3(1), 288–306. <https://ijssbulletin.com/index.php/IJSSB/article/view/343>
- Ozgul, B. (2022). Does green transformational leadership develop green absorptive capacity? The role of internal and external environmental orientation. *Systems*, 10(6), 224. <https://doi.org/10.3390/systems10060224>
- 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), 4537. <https://doi.org/10.3390/su15054537>
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 395-420. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.764373>

- Tuna, Ö., & Yıldız, M. (2023). Çalışanın yeşil davranışı ve iş performansında yeşil dönüştürücü liderliğin rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2023 (C-iasos 2022 Özel Sayısı), 61–80. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1219730>
- Turan Torun, B. (2023). The Effects of Green Transformational Leadership on The Green Behaviour of Business, The Environment and The Green Performance. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (61), 31-53. <https://doi.org/10.53568/yyusbed.1337949>
- Yücebalkan, B. (2020). A view from the holistic perspective to current leadership: Digital leadership + green transformational leadership. *International Journal of Disciplines in Economics and Administrative Sciences Studies*, 6(18), 388–396. <https://doi.org/10.26728/ideas.282>
- Yamane, T. (2001). *Temel Örneklem Yöntemleri*, (Alptekin Esin, M. Akif Bakır, Celal Aydın, Esen Gürbüzsel), İstanbul: Literatür Yayınları.